



Jak stworzyć lokalne partnerstwo i wspólnie przygotować lokalną strategię na rzecz integracji osób z doświadczeniem migracji?

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK



FRSI

Publikacja przygotowana przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego
frsi.org.pl

Autorki:

Katarzyna Błasińska
Marta Gontarska
Anna Miodyńska

Skład: Karolina Żebrowska - Kreatywna Freelancerka

Redakcja: Agnieszka Koszowska

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2025
Wydanie 2

ISBN 978-83-67328-17-3

Publikacja została przygotowana w ramach projektu „LiBri: biblioteki i lokalne partnerstwa na rzecz integracji i włączenia osób z doświadczeniem migracji i uchodźstwa w Europie”, realizowanego przez partnerstwo w składzie: Bibliothèques Sans Frontières (BSF, lider, Francja), jego włoski oddział (BSF Italia), Association Nationale des Villes et Territoires Accueillants (ANVITA, Francja), Kultūras informācijas sistēmu centrs (KISC, Łotwa), European Bureau of Library, Information and Documentation (EBLIDA, Holandia), Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (FRSI, Polska), Asociația Comunitățile Viitorului (ACV, Rumunia). Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Funduszu Azylu, Migracji i Integracji 2021-2027.



Ten materiał został opracowany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach – Międzynarodowa 4.0 (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorek i Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.



**Dofinansowane przez
Unię Europejską**

Dofinansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej. Unia Europejska nie ponosi za nie odpowiedzialności.

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Słowniczek kluczowych pojęć	7
Podsumowanie: mapa drogowa	8
Rozdział 1. Tworzenie i funkcjonowanie lokalnych partnerstw na rzecz integracji osób z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa	9
1.1. Jak stworzyć partnerstwo lokalne i dlaczego jest ono ważne dla Waszej społeczności?	10
1.2. Potencjalni partnerzy do współpracy, ich zaangażowanie i wpływ	16
1.3. Partnerstwo lokalne: modele współdziałania i długoterminowa współpraca	17
Rozdział 2. Myślenie strategiczne oraz główne elementy lokalnej strategii na rzecz integracji osób z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa	23
2.1. Co to jest myślenie strategiczne i dlaczego warto planować w ten sposób?	24
2.2. Czym jest strategia integracji osób z doświadczeniem migracji i dlaczego warto ją mieć?	26
2.3. Główne elementy strategii	40
Rozdział 3. Wdrażanie lokalnej strategii	51
3.1. Mamy strategię i co dalej?	52
3.2. Monitoring i ewaluacja wdrożenia strategii	55
Rozdział 4. Hackathon jako dobra praktyka konsultacji społecznych	58
4.1. Patronat społeczny	62
4.2. Wsparcie w zakresie adaptacji i codzienności	63

SPIS TREŚCI

4.3 Działania kulturalne i twórcze promujące różnorodność kulturową	64
4.4 Budowanie społeczności i kampanie świadomościowe	66
Rozdział 5. Dobre praktyki w zakresie lokalnych partnerstw na rzecz integracji społecznej	68
5.1 Budowanie partnerstw	70
5.2 Diagnoza społeczna	75
5.3 Proces strategiczny	79
5.4 Wdrażanie strategii	82
Karty pracy	86
Przydatne materiały	107
Załącznik. Lokalna strategia integracji osób z doświadczeniem migracji (szablon)	109

Wstęp

Z przyjemnością oddajemy w Wasze ręce praktyczny przewodnik pt. „Jak stworzyć lokalne partnerstwo i wspólnie przygotować lokalną strategię na rzecz integracji osób z doświadczeniem migracji?”. Publikacja ta powstała w ramach projektu „LiBri: biblioteki i lokalne partnerstwa na rzecz integracji i włączenia osób z doświadczeniem migracji i uchodźstwa w Europie” (LiBri), realizowanego we Francji, Włoszech, Polsce, Łotwie oraz Rumunii.

Przewodnik kierujemy przede wszystkim do osób reprezentujących instytucje, organizacje i grupy wchodzące w skład lokalnych partnerstw na rzecz integracji osób z doświadczeniem migracji. Partnerstwa te zgłosiły się do udziału w projekcie „LiBri” i podjęły się zadania przygotowania i wdrożenia lokalnej strategii integracji. Do zapoznania się z naszą publikacją zachęcamy również wszystkie osoby, które chciałyby się przyczynić do rozwoju partnerskiej współpracy w swoim środowisku. W końcu partnerstwo powołuje się po to, aby wspierać się wzajemnie, dzielić się zadaniami i wspólnie osiągać cele, które w pojedynkę mogłyby być nieosiągalne. Uważamy, że partnerska współpraca to najlepsza droga – nie tylko do zrealizowania założeń projektowych, lecz także do zapewnienia trwałości wartościowych działań w Waszych społecznościach.

Przewodnik został podzielony na pięć części. W pierwszej omawiamy korzyści z powołania partnerstwa oraz modele partnerstwa i etapy jego rozwoju. Podajemy także przykład skutecznie działającego partnerstwa. Druga część publikacji jest poświęcona myśleniu strategicznemu i kluczowym elementom lokalnej strategii integracji. Zachęcamy Was do zaplanowania prac nad strategią tak jak się planuje podróż, dzięki czemu stanie się ona Waszym kompasem, wskazującym drogę do wyznaczonego celu w labiryncie potrzeb i rozwiązań. Ta część przewodnika zawiera też m.in. omówienie strategii integracji z perspektywy jednostki i grupy większościowej, tj. grupy przyjmującej osoby z doświadczeniem migracji. W trzeciej części publikacji podpowiadamy, jak wdrażać lokalną strategię integracji, gdy już zostanie opracowana. Zachęcamy Was do potraktowania jej jako „żywego dokumentu”, którego realizacja będzie na bieżąco monitorowana i który będzie można zmieniać zgodnie z potrzebami.

Do przewodnika zostały przygotowane karty pracy, które można wydrukować i wypełniać – wspólnie bądź indywidualnie. Dzięki temu przygotujecie swoją strategię integracji krok po kroku. „Formatkę” strategii także znajdziecie w przewodniku. Przekonacie się, że strategia nie musi być skomplikowanym, złożonym dokumentem. Jest to praktyczny plan działań!

W rozdziałach czwartym i piątym dzielimy się naszymi doświadczeniami projektowymi, dobrymi praktykami i wnioskami wyciągniętymi ze współpracy partnerstw na rzecz integracji osób z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa, w pięciu krajach. Podkreślamy również znaczenie hackathonu jako kreatywnej formy konsultacji społecznych i skoncentrowanego na rozwiązaniach sposobu angażowania w proces strategiczny społeczności lokalnej.

W przewodniku znajdziecie kilka rozwiązań zaproponowanych podczas tych wydarzeń. Dotyczą one takich tematów, jak: adaptacja, patronat społeczny, lokalne kampanie świadomościowe czy przeciwdziałanie dyskryminacji.

Ponadto – w formie krótkich studiów przypadków – przedstawiamy dobre praktyki wybrane przez naszych partnerów w obszarach budowania partnerstw, planowania strategicznego i wdrażania strategii. Mogą one zainspirować do planowania i realizacji działań także w innych miejscach i kontekstach.

Mamy nadzieję, że tworzenie lokalnej strategii integracji osób z doświadczeniem migracji będzie dla Was wartościowym doświadczeniem i jednocześnie ciekawą przygodą!

Autorki i zespół FRSI

Słowniczek kluczowych pojęć

Osoby z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa – pojęcie o charakterze inkluzywnym, które podkreśla, że jednym z elementów tożsamości danej osoby jest jej migranckie lub uchodźcze doświadczenie (w zależności od prawnego statusu i okoliczności), ale nie stanowi ono jedynej cechy tej osoby. Rekomendujemy używanie takiego sformułowania.

Obywatel państwa trzeciego (ang. Third Country National – TCN) – termin często używany w kontekście migracji, odnoszący się do osób, które są w tranzycie i/lub ubiegają się o wize w krajach, które nie są ich krajem pochodzenia (tzn. w krajach tranzytu). W Unii Europejskiej używa się tego terminu zamiennie z pojęciami „cudzoziemiec” i „cudzoziemiec spoza UE” w odniesieniu do osób niepochodzących z krajów UE, w których obecnie mieszkają lub przebywają, ani z innych państw członkowskich Unii Europejskiej. Używanie tego terminu wynika z założenia o hierarchicznym podziale krajów (na pierwsze i trzecie) i/lub o podziale na kraje uprzywilejowane (będące częścią Unii Europejskiej) i kraje wykluczone (nienależące do UE), dlatego nie zalecamy stosowania go w strategiach lub dokumentach bez odpowiedniego przypisu lub odniesienia się do konkretnego dokumentu.

Cudzoziemiec – obywatel obcego państwa; pojęcie występujące w oficjalnych nazwach urzędów, dokumentów oraz polityk. Ten termin bywa nieprzejrzysty i posiada negatywne konotacje, dlatego nie rekomendujemy używania go w odniesieniu do osób z grupy mniejszościowej.

Społeczeństwo większościowe / grupa większościowa – zbiorowość społeczna postrzegana (często błędnie) jako jednorodna, dominująca ze względu na konkretną cechę tożsamości, w tym przypadku pochodzenie. Rekomendujemy używanie tego terminu jako odnoszącego się głównie do liczebności grupy, a w mniejszym stopniu do hierarchii i statusu.

Społeczeństwo mniejszościowe / grupa mniejszościowa – zbiorowość społeczna postrzegana jako odmienna ze względu na konkretne cechy, w tym przypadku pochodzenie albo doświadczenie migracji lub uchodźstwa. Jest to grupa będąca w mniejszości wobec innej grupy, mająca poczucie odrębności. Rekomendujemy używanie tego terminu jako odnoszącego się głównie do liczebności grupy, a nie do hierarchii i statusu.

Społeczeństwo przyjmujące/goszczące – to pojęcie zawiera w sobie założenie o braku równości (ktoś jest u kogoś gościem, nie jest u siebie) oraz o oczekiwaniu wdzięczności. Ze względu na promowaną w przewodniku ideę integracji rezygnujemy z używania tego pojęcia na rzecz mówienia o mniejszości i większości bez rozróżniania osób z danego kraju/miejsca oraz osób pozostałych.

START



idea/projekt

powstanie projektu „LiBri”,
międzynarodowe
partnerstwo z 5 krajów,
oparte na kompetencjach



zaangażowanie

zaproszenie do współpracy
bibliotek, samorządów
lokalnych, organizacji
pozarządowych oraz grup
osób z doświadczeniem
migracji



partnerstwo

budowanie partnerstw
lokalnych, ustalenie zasad
współpracy



strategia / dokument strategiczny

proces przygotowania dokumentu
strategicznego, w tym: analiza
potrzeb i diagnoza, kluczowe
elementy strategii, takie jak analiza
SWOT, cele, rezultaty, wskaźniki,
monitorowanie i ewaluacja – przy
wspieraniu tutorów



wdrożenie

współpraca w ramach
partnerstwa w celu wdrożenia
opracowanej strategii,
podejmowanie działań,
współpraca między partnerami,
komunikacja wewnętrzna
i zewnętrzna



ewaluacja

analiza i refleksja, co zostało
zrobione, co należy zmienić,
czego partnerzy nauczyli się
z dotychczasowej współpracy
i jak chcą kształtować jej
kolejne etapy

**DALSZY
ROZWÓJ /
KOLEJNE
KROKI**



Rozdział 1.

Tworzenie i funkcjonowanie lokalnych partnerstw na rzecz integracji osób z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa



1.1. Jak stworzyć partnerstwo lokalne i dlaczego jest ono ważne dla Waszej społeczności?

Partnerstwa budujemy po to, aby nie działać w pojedynkę, lecz wzmacniać i synchronizować działania na rzecz wyznaczonego celu lub grupy osób. Ważne jest zatem, żeby znaleźć to, co łączy organizacje i instytucje tworzące dane partnerstwo.

Wspólna wizja społeczności

Kluczowym wątkiem w naszym przewodniku jest integracja społeczności wielokulturowej. Dlatego fundamentem budowanego partnerstwa powinno być rozumienie idei integracji, a także chęć działania wspólnie z osobami z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa, które już mieszkają w danej okolicy. Różnorodność społeczna w Polsce jest już faktem, zarówno w ośrodkach wielkomiejskich, jak i w mniejszych miejscowościach. Coraz więcej osób z doświadczeniem migracji wybiera Polskę jako swój nowy dom. To od Was – osób zaangażowanych społecznie – zależy, czy będziemy żyć razem, czy z dala od siebie, i czy zobaczymy w tej różnorodności szansę na rozwój naszych małych ojczyzn.

Wspólna inwestycja w projekt, zgodnie z zasobami każdego partnera

Partnerstwo to rodzaj współpracy między różnymi instytucjami i/lub organizacjami. Współpraca partnerska zakłada równe traktowanie oraz wzajemny szacunek wobec wszystkich partnerów. Dlatego w partnerstwie nie myślimy o działaniu na rzecz jakiejś grupy, takiej jak osoby z doświadczeniem migracji, lecz o tym, żeby planować działania razem z tą grupą. Oznacza to, że każdy partner wnosi do współpracy swoje materialne i niematerialne zasoby, partycypuje w kosztach i odnosi korzyści wynikające z partnerstwa. Każdy partner ma inne kompetencje, które wnosi do takiej współpracy, dlatego tworząc partnerstwo, weźcie pod uwagę, jakie kompetencje oraz jakie mocne i słabe strony posiada każdy z potencjalnych partnerów.

W zespole swojej organizacji czy instytucji zastanówcie się, co możecie wnieść do takiej współpracy, ale też jakie korzyści ona Wam przyniesie. Przeprowadźcie autodiagnozę i odpowiedzcie sobie na trzy kluczowe pytania:

1. Co jest Waszą mocną stroną w kontekście integracji społecznej i dlaczego?
2. W jakim zakresie potrzebujecie wsparcia w Waszych działaniach na rzecz integracji?
3. Jakie korzyści dla Waszej instytucji/organizacji dostrzegacie w partnerskim działaniu na rzecz integracji?

Zgodnie z koncepcją drabiny partycypacji, omówioną przez Sherry Arstein w jej artykule pt. *A ladder of citizen participation* w 1969 r., partnerstwo należy do przejawów władzy uspołecznionej, czyli obywatelskiej, w której kluczowe decyzje podejmuje się dzięki negocjacjom i wypracowanym kompromisom. Dzielona jest jednak nie tylko władza, ale również zaangażowanie i odpowiedzialność za podejmowane decyzje w ramach tej struktury, a także za jej trwałość. Bardzo ważne jest, żeby przyjmując model partycypacyjny, otwierać się na osoby z doświadczeniem migracji i zapraszać je do wspólnego planowania oraz realizowania działań.

Włączenie do partnerstwa władz lokalnych

Lokalny wymiar partnerstwa to jego ważny aspekt, ponieważ zakłada tworzenie możliwie szerokiej platformy współpracy w określonym środowisku. Liczy się jednak nie tylko geograficzne położenie, ale też zaangażowanie na rzecz lokalnej społeczności i wpływ na jej funkcjonowanie. Jest to istotne zwłaszcza wtedy, gdy działacie na rzecz integracji społeczności wielokulturowej, czego nie zrobi za Was nikt z zewnątrz. Ktoś może Was wesprzeć, pokazać kierunki czy metody działania, jednak tworzenie lokalnego partnerstwa to świadomość i odpowiedzialność wewnątrz wspólnoty, a także gotowość – zarówno reprezentantek i reprezentantów grupy większościowej, jak i mniejszościowej – do aktywnego udziału w nim.

Zwrócenie uwagi na już istniejące lokalne partnerstwa i relacje

Podstawą partnerstwa są relacje, zarówno w przypadku osób indywidualnych, jak i instytucji czy organizacji. W kontekście lokalnym instytucje i organizacje, czyli potencjalni partnerzy, zazwyczaj mają już swoją historię relacji i współpracy przy innych projektach lub wydarzeniach. Warto o tym wiedzieć, ale też wyciągnąć wnioski, zadbać o ustalenie zasad współpracy i jej dynamikę (o czym piszemy więcej w dalszej części przewodnika).

Zwrócenie uwagi na różnice kulturowe i potrzeby poszczególnych osób

Kiedy planujemy partnerstwo z grupą z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa, warto wziąć pod uwagę różnice kulturowe, a także sytuację, w której znajduje się ta grupa.

Jeśli osoby z doświadczeniem migracji są w Polsce od niedawna, mogą nie mieć jeszcze pewności, czy (i w jakim stopniu) chcą wiązać swoją przyszłość z tym krajem, i mają niewielką sieć kontaktów, zarówno osobistych, jak i instytucjonalnych. Ich gotowość do współpracy z instytucjami czy urzędami może być różna w zależności od doświadczeń, a także dystansu wobec władzy, który jest jednym z wymiarów różnic międzykulturowych.

Nawiązując partnerstwo, warto pomyśleć o stworzeniu bezpiecznej przestrzeni dla grup z doświadczeniem migracji i zadbać o ich potrzeby, takie jak dobra komunikacja, która może wymagać obecności tłumacza lub dostosowania języka do możliwości komunikacyjnych wszystkich uczestniczących osób. Język urzędowy, podobnie jak planowanie strategiczne, może być zbyt trudny dla osób, które biorą udział w takim przedsięwzięciu po raz pierwszy, dlatego warto zadbać o jego przystępność. Być może dla niektórych osób ważne będzie wsparcie w opiece nad dziećmi podczas spotkania lub możliwość skorzystania z lokalnego transportu. Jeśli udział grupy miałby charakter konsultacyjny, ważne jest, aby stworzyć przestrzeń dla osób uczestniczących do wyrażania ich poglądów, potrzeb lub braku zgody na niektóre propozycje. Zalecamy pełne uczestnictwo w partnerstwie osób z doświadczeniem migracji, ponieważ osoby te mogą lepiej wyrazić potrzeby swojej grupy, wiele wniesić do lokalnej diagnozy i włączyć się w planowanie działań, co zwiększy ich trafność i skuteczność.

Identyfikacja ekspertów/ekspertek i potencjalnych ambasadorów/ambasaderek

Najważniejszym krokiem na drodze do dobrego partnerstwa jest zaangażowanie we współpracę sprawdzonych partnerów. Zastanówcie się, kto sprzyja idei integracji społecznej w Waszej miejscowości / Waszym regionie. Warto pomyśleć o instytucjach samorządowych, ale też zastanowić się nad konkretnymi osobami, które mają doświadczenie we współpracy z grupami mniejszościowymi, np. osobami odpowiedzialnymi za edukację, kulturę czy pomoc społeczną w danej instytucji. Sprawdźcie, jakie organizacje pozarządowe działają na rzecz równości, aktywizacji czy integracji społecznej na Waszym terenie. Dowiedźcie się, co o grupie osób z doświadczeniem migracji wie lokalna biblioteka, czy ta grupa korzysta już z jej usług i czy sama biblioteka ma dla niej konkretną ofertę. Jeśli tak, warto dopytać o szczegóły – być może biblioteka jest już przestrzenią współpracy dla osób z grupy mniejszościowej. Sprawdźcie również, czy lokalny biznes współpracuje z osobami z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa. Być może jakaś firma zatrudnia cudzoziemców w Waszej okolicy i osoby nią zarządzające mają wiedzę o sytuacji i potrzebach takich osób. Wspólne działania przynoszą korzyści w postaci efektu synergii – może to być równomierny podział zadań pomiędzy różnymi partnerami lub wsparcie w zakresie czy kompetencjach, w których inny partner mierzy się z wyzwaniami.

Zastanówcie się, co może zmotywować innych do podjęcia tej inicjatywy i zaproście do rozmowy na jej temat – najpierw dwustronnie, a później grupowo, żeby poczuć siłę płynącą ze współpracy i zobaczyć, że jest Was więcej.

Zapewnienie dostępności i motywacji partnerów

W budowaniu partnerstwa kluczowe znaczenie ma ocena zasobów, dostępności i motywacji poszczególnych stron, biorąc pod uwagę rzeczywiste możliwości, jakimi dysponują partnerzy. Dzięki temu można wypracować optymalną dynamikę współpracy i uniknąć frustracji. Warto przedyskutować wymienione wyżej kwestie podczas pierwszego spotkania, ale także zachować elastyczność, jeśli zaangażowanie któregoś z partnerów zmieni się w przyszłości. Stawiajcie na realne partnerstwo, na miarę Waszych możliwości!

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 1 („Autodiagnoza potencjalnych partnerów”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

KONTEKST POLSKI

W Polsce upowszechniła się idea partnerstw lokalnych polegających na współpracy pomiędzy samorządami, organizacjami pozarządowymi, firmami/biznesem oraz lokalnymi mediami. Partnerstwa te są zawierane w celu aktywizowania i animowania lokalnych społeczności, zazwyczaj w określonym zakresie, np. w postaci działań kulturalnych czy upowszechniających, skierowanych do konkretnych grup odbiorców, takich jak młodzież czy społeczność osiedla lub dzielnicy. Takie partnerstwa są promowane w programach grantowych, np. Narodowego Centrum Kultury (NCK) czy Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności (PAFW).

Innym rodzajem partnerstwa są Lokalne Grupy Działania (LGD), czyli partnerstwa terytorialne tworzone najczęściej na obszarach wiejskich i w małych miejscowościach. Zrzeszają one osoby reprezentujące organizacje (samorządowe, pozarządowe, sektor prywatny) oraz mieszkańców gmin członkowskich. LGD zazwyczaj mają swoją Lokalną Strategię Rozwoju. Jeśli działacie w mniejszej miejscowości, sprawdźcie, czy działa tam również LGD i czy w jej strategii są zawarte kwestie wielokulturowe lub związane z migracją.

Planując partnerstwo na rzecz integracji osób z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa, warto sprawdzić, jakie partnerstwa już funkcjonują na Waszym terenie i jak przebiegała ich dotychczasowa działalność. Być może staną się one dla Was inspiracją albo wskażą drogę dla Waszego partnerstwa.

ZAPAMIĘTAJ

Partnerstwa budujemy po to, aby nie działać w pojedynkę, lecz wzmacniać i synchronizować działania na rzecz wyznaczonego celu lub grupy osób. Ważne jest zatem, żeby znaleźć to, co łączy organizacje i instytucje tworzące dane partnerstwo.

Dużą wartością partnerstwa jest pełne uczestnictwo osób z doświadczeniem migracji, ponieważ ich doświadczenie, rozumienie potrzeb swojej grupy oraz rola w integracji społecznej są kluczowe.



Twoje notatki:



A series of horizontal dotted lines providing space for taking notes.

1.2. Potencjalni partnerzy do współpracy, ich zaangażowanie i wpływ

Przed ustaleniem, kto może przystąpić do partnerstwa oraz kim są potencjalni interesariusze, warto najpierw przygotować mapę instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i władz lokalnych, a także przeanalizować dotychczasowe zaangażowanie tych instytucji i organizacji w działania na rzecz integracji społeczności lokalnej lub wsparcia osób z doświadczeniem migracji w kontekście lokalnym (w gminie, powiecie, mieście lub regionie).

Poza odnotowaniem konkretnych instytucji, organizacji i osób do kontaktu oraz sprawdzeniem zakresu ich odpowiedzialności, warto również zastanowić się, które z instytucji/organizacji/osób są najbardziej zaangażowane w daną tematykę i jednocześnie mają kontakt z osobami z doświadczeniem migracji oraz wpływ na kształtowanie postaw obywatelskich w społeczności lokalnej i politykę lokalną – na poziomie strategicznym, ale także operacyjnym. Zgodnie z analizą zwaną macierzą interesariuszy, to właśnie z tymi aktorami, którzy mają największy wpływ, ale też wykazują największe możliwe zaangażowanie w dany temat, warto współpracować, zapraszać ich na spotkania i konsultować z nimi kolejne działania.

Warto zastanowić się nad miejscem na mapie różnych instytucji publicznych, takich jak biblioteki, ośrodki pomocy społecznej, różne departamenty samorządu (lub cały samorząd), ośrodki kultury, a także lokalnych organizacji zajmujących się egzekwowaniem prawa, lokalnych grup i organizacji osób z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa czy grup nieformalnych. Dobra mapa pomoże Wam znaleźć wartościowe organizacje i grupy osób, z którymi można nawiązać współpracę. Warto też sprawdzić, jakie projekty organizacji krajowych lub międzynarodowych były realizowane w Waszej społeczności w ostatnich latach i czy miały one wpływ na zmianę społeczną na poziomie lokalnym.

Na tym etapie ważna jest również autodiagnoza potencjalnych partnerów, ich możliwości, mocnych i słabych stron, a także zasobów, jakie wniosą do partnerstwa. Poza kwestią mapowania, kolejnym ważnym krokiem jest dokonanie refleksji nad diagnozą i podzielenie się nią w partnerstwie.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 2 („Mapowanie interesariuszy”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

1.3. Partnerstwo lokalne: modele współdziałania i długoterminowa współpraca

Tworząc partnerstwo lokalne, warto zastanowić się, jakie macie możliwości i jak zainicjować oraz moderować tę współpracę, żeby była skuteczna i przynosiła długofalową satysfakcję wszystkim jego stronom.

Pamiętajcie, że niektórzy potencjalni partnerzy, jak samorządy, instytucje kultury czy biblioteki, na co dzień działają w hierarchicznej strukturze, w której kwestie podległości czy sprawowanych funkcji są ustalone i oczywiste. Jeśli w skład partnerstwa będą wchodzić instytucje podległe któremuś z interesariuszy, to wyżej wymienione kwestie zostaną odzwierciedlone również w Waszej współpracy.

Dzieląc odpowiedzialność i zadania w partnerstwie, możecie wybrać jego model organizacyjny: scentralizowany, odcinkowy albo federacyjny.

Scentralizowany model partnerstwa ma swoje plusy, bo wiadomo, kto odpowiada za konkretne kwestie i kto deleguje zadania. Lider takiego partnerstwa ma silniejszą pozycję, a jego zdanie jest rozstrzygające przy podejmowaniu kluczowych decyzji. W tym modelu powielenie instytucjonalnej podległości może ułatwić działanie w przyszłości, ale może też wpłynąć negatywnie na możliwość dołączenia do współpracy innych partnerów, zwłaszcza jeśli nie znają oni reguł panujących w stale współpracujących ze sobą instytucjach. Dotyczy to w szczególności organizacji pozarządowych i grup nieformalnych, których kultura pracy ma często charakter partycypacyjny albo deliberacyjny (czyli polegający na współdecydowaniu i dyskutowaniu podejmowanych decyzji w szerokiej grupie/zespole przed ich podjęciem), a także grup mniejszościowych, zwłaszcza osób z doświadczeniem migracji, które mogą mieć trudności w zrozumieniu niepisanych zasad czy kultury organizacyjnej instytucji.

Przykładem scentralizowanego modelu może być partnerstwo, w którym samorząd lokalny jest liderem, a biblioteka i miejscowa organizacja pozarządowa partnerami odpowiedzialnymi za wdrażanie i realizację planów strategicznych. Takie partnerstwo powiela już istniejący model hierarchiczny, który może być łatwy do wdrożenia, ale nie pozwala na wykazanie zaangażowania w integrację innych interesariuszy.

W modelu odcinkowym (liniowym) partnerzy dzielą się większymi zadaniami lub obszarami, zazwyczaj biorąc pod uwagę swoje mocne strony. Jest to partnerstwo w znacznym stopniu nastawione na skuteczność działania w wyznaczonym zakresie. W tym modelu warto położyć szczególny nacisk na komunikację między partnerami i wyraźnie określić pola decyzji kluczowych oraz strategicznych, tzn. takich, w których biorą udział wszyscy partnerzy. Nie traktujcie partnerstwa jako listy zadań do podziału. Poszukajcie wspólnych dla siebie spraw, zorganizujcie przestrzeń do wymiany pomysłów i doświadczeń, pozostawcie też miejsce na refleksję, co przyniesie korzyści wszystkim zaangażowanym stronom. Przykładem takiego partnerstwa może być współpraca oparta na mocnych stronach i kompetencjach każdego z partnerów. Na przykład biblioteka, realizując swoje działania integracyjne, stworzy otwartą, inkluzywną przestrzeń dla lokalnej społeczności, urzędy będą wspierać integrację finansowo i administracyjnie, a lokalne organizacje zapewnią kontakt z osobami z doświadczeniem migracji lub będą animować działania w przestrzeni publicznej. Siłą takiego partnerstwa jest wyraźnie określony zakres odpowiedzialności za konkretne działania. Ryzyko zaś polega na tym, że większość partnerów funkcjonuje w podobny sposób jak wcześniej, co może być przeszkodą we wprowadzaniu zmian taktycznych czy strategicznych.

Model parasolowy (federacyjny) partnerstwa zakłada powołanie grupy koordynującej, w skład której wchodzi osoba reprezentująca każdego z podmiotów, ale też każdy z partnerów ma obowiązki w obszarze koordynacyjnym, strategicznym i wykonawczym. W tym modelu łatwo deleguje się zadania konkretnym osobom, co jest wygodne, zwłaszcza jeśli instytucje są rozbudowane. Warto jednak się upewnić, czy każdy z partnerów dysponuje zasobami, aby się w ten sposób zaangażować, oraz kompetencjami niezbędnymi do realizacji zadań w każdym obszarze. Jest to przykład najbardziej wymagającego partnerstwa, które może zmienić dotychczasową dynamikę współpracy na taką, w której istotną rolę odgrywa tworzenie przestrzeni do współdecydowania o kluczowych kwestiach. W takim przypadku biblioteki czy organizacje pozarządowe pełnią inne role niż zazwyczaj, na przykład mogą się stać liderami w określonych strategicznych obszarach, co nie tylko zmienia dynamikę, ale też oferuje nowe możliwości realizacji działań.

Już na tym etapie warto mieć świadomość, że motywacje poszczególnych aktorów do przystąpienia do partnerstwa różnią się pomiędzy sobą i mają wpływ na wybór roli oraz zakresu odpowiedzialności za ustalone zadania czy obszary. Tym ważniejsze jest, abyście poświęcili czas i uwagę na ustalenie ról oraz zasad współpracy. Jeśli organizacje czy instytucje mają dobre doświadczenia w dotychczasowej współpracy ze sobą, często zakładają, że w partnerstwie zadziała stały schemat.

Ustalając zasady współpracy, pamiętajcie przede wszystkim o uzgodnieniu, w jaki sposób będziecie podejmować decyzje: przez głosowanie większościowe, konsensus czy może inaczej? Zadbajcie także o ustalenie zasad komunikacji: w jaki sposób będziecie się informować o zrealizowanym zadaniu, czy umówicie się na konkretne terminy, jak zapewnicie ciągłość współpracy? Są to pozornie drobne kwestie, ale stanowią fundament dobrej współpracy. Zazwyczaj różne podmioty mają odmienne domyślne style komunikacji i kultury organizacyjne, warto więc ustalić te kwestie i przetestować ich działanie na wczesnym etapie kształtowania się partnerstwa. Pamiętajcie też, że zasady można zmieniać, jeśli okaże się, że któreś Wam nie służą.

Pomyślcie o partnerstwie jako o procesie i długoterminowym zobowiązaniu, a nie współpracy przy kilku wydarzeniach z oznaczonym terminem zakończenia w niedalekiej przyszłości. Jest to ważne, bo często na początku współpracy większą wagę przywiązuje się do myślenia zadaniowego, a tu należy wprowadzić myślenie strategiczne (o czym więcej w kolejnym rozdziale). W tym procesie będą występować różne momenty – zarówno wzrostu, jak i wyciszenia, różnicowania opinii i wspólnej, konstruktywnej pracy. Warto o tym pomyśleć, zanim zbudujecie oczekiwania wobec tej współpracy.

Wyróżnia się **trzy główne etapy rozwoju partnerstwa:**

1. Inicjowanie partnerstwa: wybór tematyki i problemu, którym zajmie się partnerstwo, identyfikacja i nawiązanie współpracy z organizacjami i instytucjami, poznanie potrzeb i motywacji do udziału w partnerstwie.
2. Organizowanie partnerstwa: określenie zasad współpracy oraz ról partnerów, a także wypracowanie wspólnego planu strategicznego.
3. Zarządzanie partnerstwem: komunikowanie się wewnątrz partnerstwa oraz na zewnątrz, realizacja wspólnych działań na podstawie strategii, komunikacja i promocja na zewnątrz, monitorowanie i ewaluacja.

Partnerstwo to też współpraca w grupie osób posiadających własne indywidualne zasoby i preferencje dotyczące komunikacji. Obserwujcie swoje potrzeby i potrzeby innych osób w tym zakresie. Pamiętajcie, że doświadczacie faz procesu grupowego jako nowo powstająca i formująca się grupa. Oznacza to, że prawdopodobnie znajdziecie się w fazie, w której będziecie się ścierać, bo każdy partner będzie chciał działać na swoich zasadach czy realizować własne pomysły, zanim wszyscy dojdziecie do porozumienia. Z dużym prawdopodobieństwem wystąpi kilka mniejszych lub większych konfliktów, które są naturalnym zjawiskiem w pracy grupowej i których konstruktywne rozwiązania mogą uczynić Waszą współpracę jeszcze lepszą. Także któryś z partnerów może tymczasowo stracić zainteresowanie udziałem w partnerstwie, by po jakimś czasie wrócić, może też w jego miejsce pojawić się nowy podmiot.

Budując partnerstwa, często nie doceniamy czynników zewnętrznych, które wywierają wpływ na współpracę między partnerami i dotyczą zarówno relacji lokalnych, jak i różnych procesów społecznych czy politycznych. Do takich czynników należą między innymi zmiany osobowe na kluczowych stanowiskach, sojusze partyjne w organach decyzyjnych, jak rada czy komisja, ustalenie priorytetów w zbliżającej się kampanii wyborczej lub realizacja obietnic z poprzedniej kampanii, nasilenie się ruchów populistycznych i antyimigranckich na poziomie krajowym, kryzys ekonomiczny, który powoduje zmniejszenie się poczucia bezpieczeństwa i nasilenie lęku o przyszłość (za co łatwo obciążyć odpowiedzialnością osoby z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa). Jest to ważny aspekt. Mimo że nie wiąże się on wprost ze współpracą partnerską, to wpływa pośrednio na dynamikę procesu czy gospodarowanie zasobami, zwłaszcza jeśli są one ograniczone. Czasami warto wydłużyć terminy realizacji zadań albo ponownie rozpatrzyć cele, w przypadku gdy zaobserwujemy zmianę dynamiki. „Mierz siły na zamiary” to dobra zasada, która sprawdza się również w planowaniu strategicznym i działaniach partnerstw lokalnych.

**A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 3 („Budowanie partnerstwa”),
które znajdziecie na końcu przewodnika.**

ZAPAMIĘTAJ

Warto pomyśleć o partnerstwie jako o procesie i długoterminowym zobowiązaniu, a nie współpracy przy kilku wydarzeniach z oznaczonym terminem zakończenia w niedalekiej przyszłości. Jest to ważne, bo często na początku współpracy większą wagę przywiązuje się do myślenia zadaniowego, a tu należy wprowadzić myślenie strategiczne.



Twoje notatki:



A series of horizontal dotted lines for taking notes, consisting of 15 lines spaced evenly down the page.

Gminne partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej w gminie Sędziejowice (województwo łódzkie)

Partnerstwo zostało utworzone w ramach projektu „e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści”, realizowanego w latach 2016-2019 ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa. Za wsparcie tworzenia partnerstw była odpowiedzialna FRŚI.

Skład partnerstwa:

- Gminna Biblioteka Publiczna w Sędziejowicach,
- Środowiskowy Dom Pomocy Społecznej w Sędziejowicach,
- Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej,
- Urząd Gminy Sędziejowice,
- gminne rady sołeckie,
- Klub Seniora „Galandia”,
- Kółko Rolnicze w Marzeninie,
- Koło Gospodyń Wiejskich w Grabnie,
- Ochotnicze Straże Pożarne (OSP) w Siedlcach, Grabnie, Marzeninie.

Liderem partnerstwa została Gminna Biblioteka Publiczna w Sędziejowicach, która potraktowała udział w projekcie jako realizację swojej misji. Rozwój kompetencji cyfrowych mieszkańców gminy wpisywał się bowiem w strategiczny cel biblioteki, jakim było pełnienie w lokalnej społeczności funkcji centrum informacji, komunikacji i kultury. Biblioteka, instytucja mocno osadzona w lokalnym środowisku, inicjując powstanie partnerstwa, wykorzystwała swoje kontakty z różnymi podmiotami, nawiązane w ramach realizacji wcześniejszych projektów. Partnerzy wspólnie zachęcali mieszkańców gminy do wzięcia udziału w szkoleniach (w akcję promocyjną włączyła się m.in. parafia i ochotnicza straż pożarna). Spotkania organizacyjne odbywały się w różnych sołectwach gminy, w pomieszczeniach partnerów, salach OSP, świetlicach wiejskich, a także podczas lokalnych wydarzeń i uroczystości. Ulotki i plakaty rozwieszano w sklepach, marketach, szkołach, w banku i ośrodku zdrowia, wykorzystano także marketing szeptany. Mocną stroną partnerstwa była dobra komunikacja między partnerami. Koordynatorka (pracowniczka biblioteki) utrzymywała stały kontakt z sojusznikami, informując ich o postępach w projekcie i wyznaczając kolejne zadania. Zainwestowanie czasu i uwagi w tworzące się między partnerami więzi przyczyniło się do powodzenia wspólnych przedsięwzięć. W efekcie działań partnerstwa ok. 200 mieszkańców zwiększyło swoje kompetencje cyfrowe w zakresie podstawy obsługi komputera i internetu oraz wykorzystywania e-usług w różnych obszarach codziennego życia, takich jak: zdrowie, finanse, relacje z bliskimi czy spędzanie czasu wolnego, zgodnie z Ramowym Katalogiem Kompetencji Cyfrowych UE.



Rozdział 2.

Myślenie strategiczne oraz
główne elementy lokalnej
strategii na rzecz integracji osób
z doświadczeniem migracji,
w tym uchodźstwa



2.1. Co to jest myślenie strategiczne i dlaczego warto planować w ten sposób?

Strategię można postrzegać jako ramy, z których trudno się wydostać, obszerny dokument wyeksponowany na regale w biurze lub plan podróży, w którą chcecie się wybrać. Zachęcamy Was do myślenia o strategii jako o zaplanowanej podróży do konkretnego miejsca w czasie i przestrzeni. Podróż bez planu jest ekscytująca, ale nie wiadomo, gdzie traficie i czy to miejsce się Wam spodoba. Warto świadomie wybrać cel podróży jako najlepszy spośród dostępnych opcji, zgodny z Waszymi zainteresowaniami, potrzebami oraz wcześniejszymi doświadczeniami. Planując podróż, uświadomicie sobie również, że do celu prowadzi wiele dróg. Staniecie wówczas przed decyzją, która z nich będzie dla Was najlepsza – na przykład czy lecieć samolotem, czy może zgodna z Waszymi wartościami będzie ekologiczna podróż pociągiem?

Tworzenie strategii działań integracyjnych przypomina planowanie podróży, w której świadomie wybieracie kierunek, cel i możliwe drogi dotarcia do niego. Strategia jest kompasem prowadzącym Was przez labirynt potrzeb i rozwiązań, wskazującym bezpieczne drogi, a także miejsca warte odwiedzenia.

Zmiany w strukturze społecznej, spowodowane m.in. migracjami, wymagają świadomych i zaplanowanych działań, a nie błądzenia w ciemności. Społeczeństwo różnorodnie kulturowo zawiera w sobie ogromny potencjał, który – jeśli zostanie dobrze wykorzystany – przyczyni się do rozwoju społeczności lokalnej. Wymaga to nie tylko znajomości zasobów i potrzeb lokalnej społeczności, lecz także wiedzy o jej otoczeniu i zmieniających się trendach w obszarze budowania integracji społecznej i relacji międzygrupowych. Myślenie strategiczne obejmuje umiejętność przewidywania i planowania długoterminowych działań, dostrzegania szans i zagrożeń, a także rozwiązywania złożonych problemów w sposób całościowy. Pomaga ono lepiej przygotowywać się do przyszłych wyzwań, bardziej efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby oraz zwiększać skuteczność działań. Dzięki strategicznemu myśleniu możliwe jest podejmowanie lepszych decyzji długoterminowych, a także budowanie spójnej wizji i kierunku rozwoju społeczności lokalnej. Jego głównym elementem jest szukanie odpowiedzi na pytania „dlaczego?” i „co dalej?”. Tylko mając wizję i rozumiejąc cel, który chcecie osiągnąć, możecie przyczynić się do budowania spójności społecznej, w której każda osoba będzie się czuć częścią swojej społeczności i zaangażuje się w jej rozwój.

2.2. Czym jest strategia integracji osób z doświadczeniem migracji i dlaczego warto ją mieć?

Przed rozpoczęciem pracy nad strategią integracji rozumianą jako zwarty dokument warto zapoznać się z podstawowymi pojęciami dotyczącymi integracji.

2.2.1. Strategie budowania relacji międzygrupowych (na poziomie jednostki i grupy większościowej)

Migracje, zarówno te wewnętrzne, jak i te międzynarodowe, wywołują zmianę w strukturze społecznej. Osoby posiadające różnorodne doświadczenia wnoszą do społeczności nowe perspektywy, świeże pomysły do wdrażania, ale także wyzwania, z którymi się mierzą. Zmienia to relacje w grupie, która ma już wypracowane ścieżki postępowania, własne zwyczaje i zasady. Zarówno osoby z doświadczeniem migracji, jak i grupa większościowa zadają sobie pytania dotyczące tego, w jaki sposób chcą układać swoje relacje w grupie. Jest to zjawisko stanowiące część tzw. **procesu akulturacji**.

Akulturation jest następstwem migracji. Zjawisko migracji zazwyczaj wymusza redefiniowanie **tożsamości** rozumianej jako poczucie przynależności do określonej grupy, którą charakteryzuje zespół posiadanych cech, a także świadomość bycia „w środku” lub „poza” tą grupą. Migracja bardzo często generuje pytania o tożsamość – zarówno osób z doświadczeniem migracji, jak i społeczeństwa większościowego. Osoba z doświadczeniem migracji zadaje sobie pytania, w jakim stopniu chciałaby zachować elementy kultury, w której się wychowała, a w jakim dostosować swoje życie do zasad panujących w miejscu, w którym obecnie mieszka. Społeczeństwo większościowe zadaje sobie pytania o to, jak bardzo chce, aby osoby z doświadczeniem migracji przystosowały się do obowiązujących zwyczajów i norm, oraz w jakim zakresie jest otwarte na włączenie elementów innej kultury do jego własnej.

Akulturation rzadko występuje w grupach o równym statusie i podobnym zakresie władzy. Najczęściej jest to proces wymiany pomiędzy większością a mniejszościami lub większością a osobami z doświadczeniem migracji. Wybór strategii akulturacji następuje zarówno na poziomie jednostkowym (osoba z doświadczeniem migracji), jak i na poziomie systemowym (grupa większościowa: społeczność lokalna, szkoła, organizacja, rząd krajowy lub samorząd).

Strategie akulturacji na poziomie jednostki

Asymilacja – pełne przyjmowanie kultury grupy większościowej i rezygnacja z własnych cech kulturowych/tożsamościowych, które wyróżniają się w społeczeństwie. Jest to sytuacja, w której zachowanie danej osoby jest uważane za „normalne” tylko wtedy, gdy całkowicie odzwierciedla cechy i wartości kultury społeczeństwa większościowego. Wybierając strategię asymilacji, osoby z doświadczeniem migracji dostosowują się do norm i zachowań panujących w grupie większościowej: ubierają się w podobny sposób, obchodzą święta swojego nowego kraju czy dzielą wartości nowej dla siebie kultury, nawet jeśli dotychczas takich wartości nie wyznawały. Starają się zrobić wszystko, żeby się nie wyróżniać, na przykład przedstawiają się imieniem przetłumaczonym na język nowego kraju, zamiast używać oryginalnej formy imienia (np. Paweł zamiast Pasha). Ekstremalnym przykładem asymilacji jest wyrażanie przez osoby z doświadczeniem migracji sprzeciwu wobec przyjmowania innych osób będących w tej samej sytuacji, jeżeli jest to spójne z wartościami grupy, do której obecnie należą (np. udział osób z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa w protestach antyuchodźczych). Zachowania te mogą wynikać z potrzeby uznania społecznego i aprobaty w oczach innych, jeżeli grupa większościowa nie wyznaje takich wartości jak otwartość czy różnorodność, a także z potrzeby poczucia przynależności.

Integracja – docenianie wybranych aspektów tożsamości mniejszościowej oraz gotowość do adaptacji części wartości do norm i zachowań grupy większościowej (społeczeństwa większościowego). Jest to sytuacja, w której istnieje wolność słowa oraz możliwość afirmacji tożsamości kulturowej, zapewniona jest również przestrzeń dialogu między różnymi członkami/członkiniami społeczeństwa. Wybierając strategię integracji, osoby z doświadczeniem migracji poznają elementy kultury nowego kraju, w tym literaturę, typowe zachowania, wartości i normy, i łączą je z własną kulturą. Może to polegać na obchodzeniu świąt obu kultur lub wybranych świąt z każdej z kultur (np. polskiego Święta Niepodległości 11 listopada i Dnia Niepodległości Ukrainy 24 sierpnia, miesięcznego postu itp.), a także na łączeniu zachowań typowych dla obu kultur np. „czytaniu między wierszami” w niektórych sytuacjach i mówieniu wprost w innych.

Separacja – zachowywanie własnych wzorców kulturowych, utrzymywanie minimalnego kontaktu z grupą większościową i zaniechanie próby adaptacji do norm społeczeństwa przyjmującego. Jest to sytuacja, w której grupy mniejszościowe żyją w określonych lokalizacjach (zjawisko gettoizacji) i rzadko wchodzi w interakcję z grupą większościową. Wybierając tę strategię, osoby z doświadczeniem migracji dokładają starań, żeby utrzymać własne zachowania i normy, a jednocześnie rezygnują z poznawania i przyjmowania norm i zachowań grupy większościowej.

Bardzo często szukają kontaktu z osobami z własnego kraju, dowiadują się więcej o swojej kulturze i utrwalają więzi z nią, nawet jeżeli wcześniej nie była ona dla nich istotna. W szkole, miejscu pracy lub zamieszkania tworzą odrębne grupy, które trzymają się razem i nie nawiązują relacji z grupą większościową, a czasem nawet okazują wrogość wobec niej. Separacja może przejawiać się manifestowaniem niechęci do kultury społeczeństwa większościowego lub podkreślaniem zalet kultury, w której te osoby zostały wychowane. Często jest reakcją na przyjętą przez grupę większościową strategię akulturacji, która nie daje przestrzeni do łączenia elementów wielu kultur.

Marginalizacja – wyzbywanie się własnej tożsamości kulturowej i jednocześnie przejawianie niechęci do przyjmowania wzorców kulturowych grupy większościowej. Konsekwencją tego procesu jest wyłączenie jednostki lub grupy z życia społecznego. Często jest on narzucony, nie jest dobrowolnym wyborem danej osoby czy grupy. Wybierając tę strategię, osoby z doświadczeniem migracji tracą kontakt z własną kulturą, a jednocześnie nie przyjmują wartości, norm i zachowań występujących w nowej kulturze. Może to prowadzić do wykluczenia ze wszystkich grup, osamotnienia, odosobnienia i braku kontaktu z rówieśnikami i rówieśniczkami. Takie osoby nie czują się dobrze w kulturze, w której zostały wychowane, mogą się nawet jej wstydzić lub od niej odcinać, a jednocześnie nie wyrażają gotowości do poznania i przyjęcia kultury nowego kraju. Powodem wyboru tej strategii może być brak zrozumienia i akceptacji wartości ważnych dla osoby z doświadczeniem migracji w społeczeństwie większościowym lub wyznawanie przez nie wartości sprzecznych, których nie można ze sobą pogodzić.

Grupa większościowa, podobnie jak osoby z doświadczeniem migracji, również wybiera własną strategię akulturacji. W jej przypadku są to strategie budowania relacji z grupami mniejszościowymi.

Strategie akulturacji na poziomie relacji międzygrupowych (grupy większościowej).

Tygiel kulturowy – budowanie wspólnej tożsamości zbiorowej, która jest taka sama dla wszystkich członków i członkiń społeczności. Zawiera w sobie oczekiwanie, że osoba z doświadczeniem migracji dostosuje się do powszechnie panujących norm i zachowań, a kulturę kraju pochodzenia będzie (ewentualnie) kultywowała jedynie w przestrzeni prywatnej. W przypadku tej strategii akceptowane są tylko te osoby z doświadczeniem migracji, które potrafią „wtopić się w otoczenie”. Grupa większościowa oczekuje, że osoby z doświadczeniem migracji będą wybierać takie rozwiązania jak grupa większościowa i będą podzielały jej sposób myślenia oraz patrzenia na świat.

Multikulturalizm – tworzenie w sferze życia publicznego przestrzeni służącej do podtrzymywania elementów kultury osób z doświadczeniem migracji i jednocześnie do dzielenia się i poznawania kultury grupy większościowej. Ta strategia może polegać na organizowaniu pokazów filmowych dzieł z różnych krajów, z których pochodzą osoby należące do danej społeczności, wspólnych obchodach świąt z różnych kultur i państw oraz dostosowywaniu do nich harmonogramu szkoły i pracy, a także na zapewnieniu dostępności kursów języka danego kraju na różnych poziomach oraz kursów orientacji kulturowej.

Segregacja – utrzymywanie dominacji grupy większościowej. Na poziomie instytucjonalnym ta strategia zakłada określanie i realizowanie odrębnych ścieżek rozwojowych dla różnych grup budujących społeczność lokalną lub regionalną. Może polegać na tworzeniu w szkołach odrębnych klas dla dzieci z doświadczeniem migracji, ograniczeniu dostępu dla osób z doświadczeniem migracji do zawodów i stanowisk wymagających wyższych kwalifikacji lub udostępnianiu im mieszkań tylko w wybranych dzielnicach.

Wyłączenie – tworzenie, na poziomie instytucjonalnym, społeczeństwa monokulturowego. Przyjęcie tej strategii może oznaczać, że dzieci z doświadczeniem migracji nie będą przyjmowane do szkół, a osoby dorosłe do pracy. W skrajnych przypadkach osobom z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa będzie grozić deportacja.

Proces akulturacji jest powiązany z adaptacją społeczną i świadomym budowaniem relacji międzygrupowych w sposób włączający dla wszystkich. Zachowanie spójności społecznej wymaga, aby system przekształcił się w sposób, który zagwarantuje, że każda osoba bez względu na jej doświadczenie kulturowe będzie się czuć jego częścią. Niepodejmowanie świadomych działań tworzących przestrzeń do integracji może prowadzić do wzrostu polaryzacji społecznej i występowania nieporozumień międzygrupowych, co niejednokrotnie jest wynikiem nadmiernej sztywności i stabilności systemu w stosunku do zmian społecznych.

Sam proces integracji wymaga czasu i często obejmuje trzy pokolenia. Relacje międzygrupowe mogą, ale nie muszą, samoistnie ułożyć się harmonijnie. Na poziomie instytucjonalnym (systemowym) można wspierać budowanie spójności społecznej, wykorzystując wybraną strategię akulturacji. Pomocna w tym będzie strategia integracji, czyli przemyślana droga budowania społeczności, w której doświadczenie każdej osoby jest doceniane i wykorzystywane.

2.2.2. Mechanizmy ochrony międzynarodowej

Rozwój technologiczny sprawia, że mobilność ludzi staje się coraz łatwiejsza. Coraz więcej osób decyduje się na zmianę miejsca zamieszkania, naukę lub pracę za granicą. Nie zawsze jednak decyzja o migracji jest dobrowolna. Czasami sytuacja społeczna, ekonomiczna, geograficzna lub polityczna zmusza ludzi do opuszczenia ich kraju zamieszkania.

Osoba, która została zmuszona do ucieczki ze swojego kraju ze względu na prześladowania i nie ma w nim zapewnionej ochrony swoich praw, może w każdym kraju członkowskim Unii Europejskiej ubiegać się o **ochronę międzynarodową: status uchodźcy lub ochronę uzupełniającą**.

Uchodźcą/uchodźczynią jest osoba, która musiała opuścić swój kraj z powodu uzasadnionej obawy przed prześladowaniami z powodu rasy, religii, narodowości, przynależności do grupy społecznej lub poglądów politycznych. Aby uzyskać status uchodźcy, trzeba spełnić warunki zapisane w ustawie. Jeśli dana osoba nie spełnia tych warunków, ale powrót do kraju groziłby jej poważnym niebezpieczeństwem, może otrzymać ochronę uzupełniającą. Prawa osób uchodźczych i osób z ochroną uzupełniającą są w krajach UE zazwyczaj takie same.

Dodatkowym mechanizmem ochrony międzynarodowej jest **ochrona tymczasowa** uruchomiona przez Unię Europejską po raz pierwszy w marcu 2022 roku. Procedura ta uruchamiana jest w przypadku masowego napływu do UE poszukujących ochrony osób, które nie mogą powrócić do państwa swojego pochodzenia (spoza UE), np. w związku z działaniami wojennymi prowadzonymi na terytorium tego państwa, lub jeśli istnieje rzeczywiste zagrożenie wystąpieniem takiego napływu.

Ochrona tymczasowa charakteryzuje się uproszczoną procedurą administracyjną i jest wykorzystywana wówczas, gdy uzasadnione jest przypuszczenie, że system udzielania ochrony międzynarodowej nie będzie w stanie udźwignąć ciężaru masowego napływu osób uchodźczych. Od marca 2022 roku ochrona tymczasowa udzielana jest osobom, które były zmuszone do opuszczenia Ukrainy z powodu wybuchu pełnoskalowej wojny. Gwarantuje ona m.in. zezwolenie na pobyt w nowym kraju, dostęp do rynku pracy, opieki społecznej, nauki i systemu opieki zdrowotnej.

Pakt unijny w sprawie migracji i azylu

10 kwietnia 2024 r., po długich negocjacjach, Parlament Europejski przyjął *pakt unijny w sprawie migracji i azylu*. Pakt obejmuje cztery główne obszary polityki, z których każdy ma na celu usprawnienie sposobu, w jaki UE odnosi się do sytuacji związanej z migracją:

- 1. Silne granice zewnętrzne:** obszar ten koncentruje się na wzmocnieniu i zwiększeniu bezpieczeństwa granic. Obejmuje dokładne kontrole osób wjeżdżających do UE, identyfikację tych osób we wspólnej bazie danych (Eurodac), zapewnienie szybkich procedur granicznych, zarządzanie powrotami i przygotowywanie planów kryzysowych dla sytuacji awaryjnych.
- 2. Szybkie i skuteczne procedury:** celem tego obszaru jest zapewnienie jasności i skuteczności procesów azylowych i jednocześnie zagwarantowanie ochrony praw człowieka. Określa ogólnounijne standardy podejmowania decyzji o tym, kto kwalifikuje się jako uchodźca i zapewnia, że system nie jest nadużywany.
- 3. Skuteczny system odpowiedzialności i solidarności:** celem obszaru jest zapewnienie uczciwej współpracy wszystkich krajów UE. Obejmuje zasady dzielenia się odpowiedzialnością za osoby ubiegające się o azyl, pomoc finansową i operacyjną dla krajów unijnych oraz zapobieganie przemieszczaniu się ludzi w UE bez pozwolenia.
- 4. Uwzględnienie kwestii migracji w partnerstwach międzynarodowych:** ten obszar reguluje kwestie współpracy z krajami spoza UE w celu powstrzymania niebezpiecznych podróży, zwalczania przemytu ludzi, odsyłania osób, które nie kwalifikują się do pozostania i tworzenia bezpiecznych, legalnych sposobów migracji.

Nowe zasady Paktu o migracji i azylu oficjalnie weszły w życie w czerwcu 2024 r., ale w pełni zaczną obowiązywać dopiero w 2026 r., po dwuletnim okresie przejściowym. Jednak jedna część paktu – unijne ramy przesiedleń – została wdrożona natychmiast.

UE rozpoczęła wdrażanie Paktu o migracji i azylu za pomocą mapy drogowej zwanej wspólnym planem wdrożenia. Zawiera on kroki niezbędne do egzekwowania 10 kluczowych przepisów paktu, w tym aktualizacji krajowych polityk migracyjnych, poprawy infrastruktury i zwiększenia finansowania. Każdy kraj UE został zobowiązany do przedstawienia swojego krajowego planu wdrożenia do grudnia 2024 roku.

W Polsce obie formy ochrony międzynarodowej są regulowane ustawą z dn. 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Prawo polskie przewiduje możliwość otrzymania:

- azylu,
- zgody na pobyt ze względów humanitarnych,
- zgody na pobyt tolerowany.

Azyl to forma ochrony ze względów politycznych. Może on zostać przyznany w przypadku, gdy jest to niezbędne do zapewnienia cudzoziemcowi/cudzoziemce ochrony, oraz gdy przemawia za tym ważny interes Rzeczypospolitej Polskiej. Jest to najstarsza forma ochrony, a jednocześnie najrzadziej stosowana. Należy pamiętać, że w świetle polskiego prawa azyl nie jest tym samym co status uchodźcy. W terminologii angielskiej pojęcia te zwykle oznaczają to samo i są określane terminem „asylum”.

Zgoda na pobyt ze względów humanitarnych przyznawana jest osobom, których z ważnych powodów nie można zobowiązać do powrotu do kraju ojczystego, np. jeśli powrót takiej osoby do kraju groziłby naruszeniem jej podstawowych praw, takich jak prawo do życia, wolności, bezpieczeństwa czy prawo do rzetelnego procesu. Może też być przyznana, jeśli powrót mógłby zagrozić jej zdrowiu, zmusić ją do pracy lub naruszyć prawa dziecka. W praktyce pobyt ze względów humanitarnych bywa przyznawany w przypadkach, gdy np. stan zdrowia osoby z doświadczeniem uchodźstwa nie pozwala na odbycie podróży, osoba ta prowadzi w Polsce życie rodzinne, a jej dzieci zintegrowały się z polskim społeczeństwem na tyle, iż ich wydalenie naruszałoby prawa określone w Konwencji o prawach dziecka.

Zgoda na pobyt tolerowany przyznawana jest osobom, które nie mogą otrzymać zgody na pobyt ze względów humanitarnych. Przyznaje się ją w sytuacji, kiedy powrót do kraju groziłby naruszeniem podstawowych praw, takich jak prawo do życia, wolności, bezpieczeństwa, albo wiązał się z przymusem pracy czy torturami. Zgoda ta jest udzielana także wtedy, gdy powrót jest niemożliwy z przyczyn niezależnych od władz lub osoby z doświadczeniem uchodźstwa. W praktyce zgoda na pobyt tolerowany wydawana jest osobom z doświadczeniem uchodźstwa, gdy brak jest faktycznej lub prawnej możliwości zobowiązania danej osoby do powrotu. Od zgody na pobyt ze względów humanitarnych różni się tym, iż w przypadku zgody na pobyt tolerowany prawa osoby z doświadczeniem uchodźstwa zostały ukształtowane na minimalnym poziomie.

KONTEKST POLSKI

Wszystkie formy ochrony międzynarodowej w Polsce mają na celu zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony osobom, które są prześladowane ze względu na swoją rasę, religię, narodowość, przynależność do określonej grupy społecznej lub przekonania polityczne. Polska jest zobowiązana do zapewnienia ochrony osobom z doświadczeniem uchodźstwa i innym osobom, które szukają schronienia na jej terytorium, na mocy prawa międzynarodowego oraz krajowego.

Strategia migracyjna Polski na lata 2025–2030

15 października 2024 roku rząd RP przyjął dokument pt. *Odzyskać kontrolę. Zapewnić bezpieczeństwo. Kompleksowa i odpowiedzialna strategia migracyjna Polski na lata 2025–2030*. Podkreślono w nim między innymi, że integracja wymaga współpracy rządu, samorządów i organizacji pozarządowych. Polska ma cenne doświadczenie w pomocy osobom z doświadczeniem uchodźstwa, zwłaszcza przybyłym z Ukrainy, co powinno być uwzględnione przy tworzeniu polityki integracyjnej, zwłaszcza w kontekście mobilizacji społecznej i roli NGO. Po przyjęciu dokumentu założono rozpoczęcie prac nad opracowaniem planu implementacyjnego. Jednym z jego elementów będzie utworzenie Centrów Integracji Cudzoziemców. Są one przewidziane jako przestrzeń funkcjonująca według modelu *one-stop shop*, która oferuje wiele usług w jednym miejscu. Centrum Integracji Cudzoziemców nie powinno ograniczać swojej roli jedynie do udzielania informacji, ale również zapewniać dostęp do różnorodnych usług publicznych. Dlatego gospodarz centrum powinien aktywnie dążyć do nawiązywania partnerstw z innymi podmiotami administracji publicznej w celu zapewnienia różnych usług. Działalność Centrum Integracji Cudzoziemców ma stanowić fundament kreowania lokalnej strategii integracyjnej, w której warto dążyć do spójności społecznej poprzez promowanie wspólnych wartości łączących różne grupy społeczne. Istotne jest, by zapobiegać tworzeniu społeczności równoległych, które może prowadzić do erozji społecznej. Integracja musi być procesem dwustronnym, w którym społeczeństwo przyjmujące rozumie potrzeby i aspiracje migrantów/migrantek, a obie grupy współpracują ze sobą. W tym kontekście istotne jest zapewnienie osobom z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa dostępu do edukacji, kultury, sportu oraz usług publicznych. Warto również rozważyć zatrudnienie takich osób w służbach mundurowych, co może stanowić istotną część integracji społecznej. (Zob. *Wytyczne funkcjonowania Centrów Integracji Cudzoziemców*, Warszawa, marzec 2024 r.)

Polityka różnorodności społecznej m. st. Warszawy

Polityka różnorodności społecznej m. st. Warszawy, przyjęta uchwałą Rady Miasta w 2022 roku, wyznacza kierunek działań dla Warszawy po to, aby miasto było dobrym miejscem do życia dla wszystkich, bez względu na płeć, wiek, pochodzenie czy przekonania. W dokumencie opisano wartości i zasady działania miasta, których przestrzeganie ma zapewnić wszystkim osobom mieszkającym w Warszawie równe szanse i sprawiedliwe traktowanie.

Wartości wskazane w dokumencie to: otwartość na drugiego człowieka, zrozumienie dla perspektyw innych niż własna, włączanie i solidarność. Z kolei zasady określono m.in. jako: dostępność miejskich usług dla wszystkich, dążenie do stosowania jak najwyższych standardów równego traktowania, reagowanie na sytuacje dyskryminacji oraz wspieranie dialogu i otwartości na różnorodność. Miasto, realizując swoje zadania, będzie się nimi kierować.

Strategia Dialogu Międzykulturowego dla Wrocławia (2018-2022)

Program *Wrocławska Strategia Dialogu Międzykulturowego (2018-2022)* opisuje cele i działania wspierające integrację i dialog międzykulturowy we wrocławskiej wspólnotce. Strategia była odpowiedzią na pojawiające się nowe wyzwania i potrzeby społeczne, które wynikały ze zwiększającego się udziału osób z doświadczeniem migracji w życiu społeczno-gospodarczym miasta.

Na podstawie analiz, badań, konsultacji wyznaczono cztery obszary potrzeb:

- **Edukacja.** Główny cel strategiczny: wzrost poziomu wiedzy i wzmocnienie kompetencji międzykulturowych,
- **Bezpieczeństwo.** Główny cel strategiczny: budowanie poczucia przynależności społecznej,
- **Integracja.** Główny cel strategiczny: wzmacnianie bezpieczeństwa mieszkańców,
- **Współpraca i komunikacja.** Główny cel strategiczny: stworzenie platform współpracy i wzmocnienie procesu komunikacji.

Każdemu z obszarów przypisano również cele operacyjne, a w ich osiągnięcie zaangażowano szeroką reprezentację wrocławskich instytucji, jednostek, organizacji pozarządowych i społeczności mieszkańców.

KONTEKST POLSKI

Plan Strategiczny międzykulturowej integracji migrantów dla województwa pomorskiego

Plan Strategiczny międzykulturowej integracji migrantów dla województwa pomorskiego, przyjęty uchwałą Zarządu Województwa Pomorskiego w kwietniu 2024 roku, ma na celu wzmocnienie potencjału regionu, a także współpracy z publicznymi i prywatnymi partnerami, wspierając ich kluczową rolę w integracji obywateli państw spoza UE. Jednocześnie jest narzędziem pozwalającym ustandaryzować działania regionalnej polityki migracyjnej. Głównym celem regionalnych działań integracyjnych jest osiągnięcie sprawnego i przejrzystego systemu międzykulturowej integracji osób z doświadczeniem migracji przebywających na terenie województwa pomorskiego, skupiającego się na zasadach równości, różnorodności i pozytywnej interakcji.

Dokument składa się z dwóch komplementarnych części: *Planu Strategicznego międzykulturowej integracji migrantów dla województwa pomorskiego* oraz dokumentu pt. *Sytuacja migracyjna w województwie pomorskim. Wnioski i rekomendacje w zakresie integracji migrantek i migrantów*.

2.2.3. Lokalna strategia integracji jako formalny dokument – dlaczego warto ją opracować?

Stworzenie strategii w postaci dokumentu oferuje szansę w trzech kluczowych kwestiach. Po pierwsze, strategia przestaje być pomysłem w głowie konkretnych osób, ale staje się odpornym na zmiany osobowe, skończonym, spisanym dokumentem, który może funkcjonować w różnych formalnych przestrzeniach. Można go położyć na stole w czasie rozmów z nowymi partnerami czy podczas negocjacji z decydentami. Po drugie, opracowanie i spisanie dokumentu pomaga w zachowaniu spójności. Później, w czasie realizacji Waszych działań zawsze możecie wrócić do strategii i sprawdzić, jakie były Wasze kierunkowe decyzje. Możecie też sprawdzać w dokumencie, na ile logiczne i komplementarne są Wasze pomysły i je w porę weryfikować. Po trzecie, jeśli strategia integracji będzie spójna z innymi strategiami czy programami tworzonymi na poziomie lokalnym, to doda jej to ważności i połączy ją z innymi planami. Będzie to możliwe tylko wtedy, gdy zostanie ona rzetelnie przygotowana i napisana, ale oznacza dla niej szansę, żeby stała się punktem odniesienia lub materiałem do uzupełnienia dla dokumentów innych instytucji i organizacji. Dlatego warto się upewnić, że Wasza strategia nie będzie funkcjonowała w próżni. Zastanówcie się wspólnie z partnerami, w jaki sposób zakotwiczyć strategię w dokumentach samorządu czy innych strategiach długoterminowych.

Dlaczego to jest ważne?

Specyfika każdego kraju i regionu jest inna, więc trudno tutaj o jedną, uniwersalną wykładnię, jednak złożenie aktu woli w jakimś zakresie przez instytucje mobilizuje je do działania na rzecz danej sprawy. Być może będzie to rodzaj porozumienia o współpracy, protokołu ustaleń czy nawet uchwały Rady Miasta czy innej jednostki. Każda z tych form daje szansę na skuteczniejsze i pełniejsze realizowanie przygotowanej strategii w przyszłości.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 5 („Mapowanie dokumentów strategicznych w kontekście lokalnym”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

2.3. Główne elementy strategii

W tym rozdziale przechodzicie do wspólnego planowania i przygotowywania poszczególnych części dokumentu strategicznego. Proces ten przypomina planowanie podróży – na kolejnych jej etapach będziecie dokonywać kluczowych wyborów, aby dotrzeć do założonego celu.

Na początku określicie ramy czasowe strategii, żeby zarysować horyzont Waszej podróży i ustalić, w jakim okresie potrzebne Wam będzie zaangażowanie wszystkich stron partnerstwa (2.3.1.). Następnie sformułujecie wizję zintegrowanej społeczności, żeby wyraźnie zobaczyć, do czego dążycie i jak wyobrażacie sobie idealny efekt wspólnej pracy w partnerstwie (2.3.2.). W kolejnym etapie zweryfikujecie stan faktyczny i sytuację Waszej społeczności, przygotowując diagnozę środowiska lokalnego (2.3.3.). Zbierzecie dane i zadacie sobie kluczowe pytania dotyczące integracji społeczności lokalnej, a także sytuacji i potrzeb osób z doświadczeniem migracji. W kolejnym etapie przejście do analizy i planowania, w tym do wyznaczania celów strategicznych i operacyjnych, formułowania rezultatów oraz opisywania działań, które przybliżą Was do realizacji Waszej wizji (rozdział 2.3.4.). Ten ostatni etap będzie wymagał precyzji – trzeba będzie konkretnie opisać, co chcecie osiągnąć, jakie działania należy podjąć i w jaki sposób zapewni to integrację społeczną oraz włączenie do społeczności osób z doświadczeniem migracji.

Przed Wami najbardziej wymagający rozdział przewodnika. Jest on uzupełniony o zadania, które pomogą Wam wspólnie wypracować końcowy efekt pracy partnerstwa – lokalną strategię integracji. Powodzenia!

2.3.1. Okres objęty strategią

Zastanówcie się, jak długo ma obowiązywać Wasza strategia integracji, tzn. na jaki okres chcecie przygotować swój plan podróży. Czy mają to być trzy lata, czy może pięć? A może okres ma być inny? Pamiętajcie, że strategia jest dokumentem, który może się zmieniać w czasie i który ma Was wspierać w działaniu, a nie ograniczać.

2.3.3. Diagnoza środowiska lokalnego w kontekście potrzeb osób z doświadczeniem migracji oraz zasobów partnerów

Po autodiagnozie, czyli ocenie własnych zasobów i potrzeb przez każdego z partnerów (przeprowadzonej przez Was w rozdziale 1.1.), przyjrzyjcie się środowisku, dla którego chcecie pracować, czyli **przeprowadźcie diagnozę strategiczną**. Jej zakres i metodologię ustalicie, biorąc pod uwagę:

- możliwości organizacji i instytucji tworzących partnerstwo (czyli Wasz czas i kompetencje w zakresie diagnozy społecznej oraz możliwość wsparcia tej diagnozy przez podmioty niewchodzące w skład partnerstwa),
- kontekst lokalny (liczbę mieszkańców, liczbę osób z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa, strukturę społeczną, dostępność usług publicznych).

Samodzielne przeprowadzenie diagnozy strategicznej nie wymaga umiejętności prowadzenia klasycznych badań socjologicznych. Zachęcamy Was do podjęcia się badań w działaniu („action research”). Takie podejście różni się od klasycznych badań socjologicznych tym, że:

- osoby prowadzące badania są związane z osobami badanymi, tzn. pracują z nimi lub dla nich na co dzień,
- osoby i organizacje lub instytucje prowadzące badania same wdrażają wynikające z badań rekomendacje,
- prowadząc badania, wykorzystuje się (obok klasycznych narzędzi takich jak ankiety czy wywiady) także codzienne działania organizacji lub instytucji: spotkania z mieszkańcami, rozmaite zajęcia czy wydarzenia społeczne.

Diagnoza pomoże Wam zrozumieć lokalny kontekst, uchwycić i zniuansować istotne tematy z perspektywy lokalnej społeczności, a także osób z doświadczeniem migracji. Uzyskane dane nie mają służyć sprawdzeniu statusu poszczególnych osób z doświadczeniem migracji, lecz pomóc w stworzeniu jak najpełniejszego obrazu i punktu odniesienia dla działań mających na celu wspieranie, godne traktowanie i poszanowanie tych osób, a także całej zróżnicowanej społeczności.

Krok pierwszy: gromadzenie danych

Zastanówcie się, jakie dane (np. dane demograficzne dla miasta czy powiatu, liczba uczennic i uczniów w szkołach, w tym dzieci i młodzieży z doświadczeniem migracji, dane dotyczące wsparcia społecznego świadczonego w danej miejscowości, z uwzględnieniem osób z doświadczeniem migracji) są niezbędne w planowaniu działań Waszego partnerstwa. Możecie je pozyskać zarówno z dostępnych źródeł statystycznych (ogólnokrajowych i lokalnych), jak i z raportów badawczych dotyczących interesujących Was zagadnień. Gromadząc dane, warto uwzględnić takie dokumenty jak: strategie rozwoju (miasta, gminy, powiatu) oraz strategie rozwiązywania problemów społecznych.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 8 („Diagnoza – gromadzenie danych”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

Krok drugi: określenie problemów i postawienie pytań badawczych

Podczas spotkania partnerstwa nazwijcie problemy, potrzeby i wyzwania, z którymi chcecie się zmierzyć. Staną się one punktem wyjścia dla diagnozy, którą przeprowadzicie. Badania pozwolą Wam poznać skalę problemów, ale też wyzwania, których jeszcze nie zidentyfikowaliście.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 9 („Pytania badawcze”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

Krok trzeci: zaplanowanie procesu przeprowadzenia diagnozy

Gdy już sformułowaliście sobie pytania badawcze, możecie przystąpić do planowania diagnozy, czyli wyboru narzędzi badawczych i opracowania harmonogramu badań.

Istnieje wiele narzędzi, które można zastosować, warto jednak upewnić się, że wybrane narzędzie:

- pozwoli uzyskać odpowiedź na jedno lub więcej pytań badawczych,
- będzie proste do zaprojektowania i łatwe do przeprowadzenia, a także pozwoli opracować konkretne wnioski i zaproponować rekomendacje dotyczące działań,
- będzie możliwe do wdrożenia, biorąc pod uwagę czas i kompetencje, którymi dysponujecie, będzie także przyjazne dla osób badanych (np. zadawane pytania będą zrozumiałe, a zastosowane kanały komunikacji – dostępne),

- będzie angażować zasoby partnerstwa (tzn. partnerzy udostępnią posiadane dane i wykorzystają swoje kanały komunikacji).

Zazwyczaj rozróżnia się ilościowe i jakościowe narzędzia badawcze.

Narzędzia ilościowe to ankiety (papierowe i cyfrowe) oraz wywiady kwestionariuszowe (bezpośrednie, telefoniczne lub online).

Narzędzia jakościowe to, na przykład, wywiady indywidualne lub grupowe, spacerki badawcze, wypowiedzi z zastosowaniem technik projekcyjnych (czyli wykorzystujących rozmaite materiały graficzne) czy obserwacja uczestnicząca, czyli udział w spotkaniu lub wydarzeniu i obserwowanie, jak zachowują się osoby uczestniczące w stosunku do siebie nawzajem, w tym również w stosunku do osób z doświadczeniem migracji.

Przykład zaplanowania i przeprowadzenia badania

Partnerstwo X chce się zająć poprawą jakości życia osób starszych.

Pytanie badawcze: co najbardziej utrudnia życie osobom po 60. roku życia. Badanie skierowano do grupy osób w wieku emerytalnym. Przeprowadzono wywiady pogłębione z 15 osobami narodowości kraju zamieszkania oraz 15 osobami z krajów spoza UE, mieszkającymi na terenie miejscowości, w której działa partnerstwo. Opracowano wyniki badania.

Z uzyskanych wyników wyciągnięto wnioski istotne z punktu widzenia działania partnerstwa:

- większość osób starszych skarży się na utrudniony dostęp do lekarzy specjalistów,
- osoby starsze z doświadczeniem migracji, które nie znają dobrze języka swojego nowego kraju, nie mogą w pełni skorzystać z porady lekarskiej, w tym prawidłowo zrealizować zaleceń (co nie sprawia trudności osobom starszym posługującym się językiem tego kraju jako swoim pierwszym językiem).

Rekomendacja: ułatwienie osobom starszym nieznającym języka skorzystanie z porady lekarskiej.

Działania wdrażające tę rekomendację mogą być różne. Zostaną one wypracowane w toku pracy partnerstwa.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 10 („Udostępnianie diagnozy i zasięg”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

ZAPAMIĘTAJ

Diagnoza nie ogranicza się do przeprowadzania badań! Pamiętajcie o zarezerwowaniu czasu na opracowanie jej wyników, a następnie na wyciągnięcie wniosków i sformułowanie rekomendacji. Rekomendacje przełożą się na cele Waszego partnerstwa i będą pomocne w planowaniu jego działań.



Twoje notatki:



A series of horizontal dotted lines for taking notes, consisting of 15 lines spaced evenly down the page.

2.3.4. Wspólnie piszemy strategię, czyli planujemy działania integracyjne

Analiza SWOT, SOAR lub inna

Planując podróż, warto znać swoje mocne i słabe strony. Wiadomo wówczas, na co zwracać uwagę i czego oczekiwać w przypadku wystąpienia niespodziewanych okoliczności. Planując działania integracyjne, przyjrzyjcie się mocnym i słabym stronom Waszego partnerstwa, a także szansom i zagrożeniom wynikającym z charakterystyki społeczności lokalnej, czyli przeprowadźcie analizę SWOT

1. **S – Strengths:** mocne strony partnerstwa – zastanówcie się, co jest Waszym atutem, jakie są Wasze zalety w odniesieniu do kwestii integracji społecznej: czy jest to wiedza ekspercka, czy doświadczenie, a może sieć kontaktów lub innowacyjne pomysły?
2. **W – Weaknesses:** słabe strony partnerstwa – co może Wam przeszkodzić w realizacji planowanych działań? Czy mogą to być czynniki zewnętrzne? Jakie kompetencje Waszego zespołu wymagają wzmocnienia? Co będzie dla Was największym wyzwaniem?
3. **O – Opportunities:** szanse – jakie okoliczności zewnętrzne możecie wykorzystać w Waszej działalności? Co sprzyja rozwojowi działań integracyjnych obecnie, ale też jakie trendy i zmiany będą dla Was korzystne? Czy Wasze działania zapełniają lukę na rynku? Jakie działania integracyjne są już prowadzone na poziomie lokalnym/regionalnym? Które z nich się sprawdzają i warto je wzmocnić?
4. **T – Threats:** zagrożenia – jakie okoliczności mogą mieć negatywny wpływ na Wasze działania? Mogą to być zmiany w prawie, rozpoczęcie działań przez inne podmioty, nastroje społeczne czy inne czynniki.

Zamiast analizy SWOT możecie przeprowadzić **analizę SOAR**. W dwóch pierwszych krokach, podobnie jak w SWOT, bada się mocne strony i szanse, a w kolejnych analizuje się aspiracje i rezultaty. Kolejne etapy analizy SOAR wyglądają zatem następująco:

1. **S – Strengths:** mocne strony partnerstwa – zastanówcie się, co jest Waszym atutem, jakie są Wasze zalety w odniesieniu do kwestii integracji społecznej: czy jest to wiedza ekspercka, czy doświadczenie, a może sieć kontaktów lub innowacyjne pomysły?
2. **O – Opportunities:** szanse – jakie okoliczności zewnętrzne możecie wykorzystać w Waszej działalności? Co sprzyja rozwojowi działań integracyjnych obecnie, ale też jakie trendy i zmiany będą dla Was korzystne?

Czy Wasze działania zapełniają lukę na rynku? Jakie działania integracyjne są już prowadzone na poziomie lokalnym/regionalnym? Które z nich się sprawdzają i warto je wzmocnić?

3. **A – Aspirations:** aspiracje – jakie usługi i produkty chcecie oferować i komu? Jakie działania chcecie prowadzić? Czy istnieje jakaś nisza rynkowa, którą chcecie się zająć? Czy macie aspiracje do rozwijania już sprawdzonych rozwiązań?
4. **R – Results:** rezultaty – w jaki sposób będziecie mierzyć postępy Waszej pracy?

Możecie przeprowadzić także inną analizę (np. PEST, 5 sił Portera, interesariuszy), która zbuduje obraz zintegrowanej społeczności lokalnej. Do przygotowania analizy wykorzystajcie własną wiedzę, ale skorzystajcie też z analiz i raportów dostępnych w internecie czy prasie. Nie zapomnijcie o włączeniu do pracy osób z doświadczeniem migracji, którym także zależy na udziale w budowaniu dialogu i włączeniu się w życie społeczne.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 11 („Analiza SWOT lub SOAR”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

Kluczowe obszary strategiczne

Wróćcie teraz do dotychczasowych analiz, które przeprowadziło Wasze partnerstwo. Spójrzcie ponownie na Wasze zasoby osobowe i rzeczowe, a także na otoczenie, w którym pracujecie, na szanse, jakie ono stwarza oraz na potencjalne zagrożenia. Zwróćcie uwagę na obecne i potencjalne trendy, nisze na rynku usług oraz potrzeby odbiorców i odbiorczyń Waszych działań.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 12 („Kluczowe obszary strategiczne”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

Cele strategiczne i operacyjne

Zastanówcie się teraz nad **celami strategicznymi** dla każdego, opisanego wcześniej kluczowego strategicznego obszaru.

Cele strategiczne wynikają z najbardziej palących potrzeb Waszego partnerstwa i środowiska, w jakim ono działa, a także uwzględniają Wasze zasoby oraz wpływ czynników zewnętrznych. Są one określone w czasie i nie wykluczają się wzajemnie.

Każdy cel strategiczny powinien odpowiadać na pytania:

- **Co?** (Co realizujecie?)
- **Gdzie?** (W jakim obszarze dokonujecie zmian?)
- **Kiedy?** (Jaki wyznaczacie sobie horyzont czasowy?)
- **Jak?** (Czego potrzebujecie do realizacji celu?)
- **Dlaczego?** (Z jakiego powodu planujecie konkretne działania?)

Kiedy myślicie o celach strategicznych, dobrze jest również zdefiniować strategiczny rezultat dla każdego celu, tj. odpowiedzieć na pytanie, co musi się wydarzyć, aby zbliżyć nas wystarczająco blisko do osiągnięcia tego celu. Rezultat ten powinien być jak najbardziej jakościowy i precyzyjny, ponieważ pomoże wam to przejść do fazy wdrażania.

Pamiętajcie, że cel strategiczny dotyczy celów długoterminowych i często jest bardziej kompleksowy, ponieważ uwzględnia wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Natomiast cel operacyjny koncentruje się na osiąganiu celów krótkoterminowych; często precyzyjnie planuje etapy lub przypisuje obowiązki poszczególnym partnerom.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 13 („Cele strategiczne i ich rezultaty”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

Mając określone cele strategiczne, można zacząć myśleć o ich realizacji. Posłużą temu **cele operacyjne**, które opisują konkretne zadania wskazujące, w jaki sposób będą realizowane cele strategiczne. Określając cel operacyjny, należy zadbać o to, aby był on zgodny z koncepcją **SMART**, tzn. był:

- **S – Simple:** prosty – jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i niepozostawiające miejsca na swobodną interpretację,
- **M – Measurable:** mierzalny – powinien być sformułowany w taki sposób, by można było liczbowo wyrazić stopień jego realizacji lub umożliwić jednoznaczną „sprawdzalność” jego realizacji,

- **A – Achievable:** realistyczny – powinien być możliwy do osiągnięcia w określonym czasie,
- **R – Relevant:** istotny – powinien być ważnym krokiem naprzód, a jednocześnie stanowić określoną wartość dla podmiotu, który będzie go realizować,
- **T – Timely bound:** określony w czasie – powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim planowane jest jego osiągnięcie.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 14 („Cele operacyjne”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

Określanie zadań służących realizacji celu

Kolejnym krokiem jest określenie, na podstawie celów operacyjnych, zadań służących realizacji poszczególnych celów. W przygotowywanej strategii opiszcie kilka zadań odpowiadających każdemu celowi, natomiast w poniższym zadaniu sformułujcie zadania tylko dla jednego wybranego celu.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 15 („Konkretne działania i potrzebne zasoby”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

Produkty i rezultaty

Następnie zastanówcie się, po czym poznacie, że dane zadanie zakończyło się sukcesem, a także jaki jest oczekiwany efekt każdego działania. Wypiszcie produkty (policzalne), które zostaną wytworzone w trakcie realizacji tego zadania, ale także pomyślcie o oczekiwanych rezultatach rozumianych jako zmiana: w partnerstwie, w sytuacji osób z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa, w środowisku lokalnym, w społeczeństwie. Pamiętajcie, że planowane działania mają służyć realizacji celów strategicznych, a te z kolei wynikają z wizji społeczności zintegrowanej. Zastanówcie się zatem, jakie są długofalowe, spodziewane konsekwencje realizacji zadania. Planujcie rezultaty krótkoterminowe i długoterminowe, tak aby jak najlepiej zrozumieć zakres oddziaływania.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 16 („Produkty i rezultaty”), które znajdziecie na końcu przewodnika.



Rozdział 3.

Wdrażanie lokalnej strategii



3.1. Mamy strategię i co dalej?

Przygotowywanie dokumentu strategicznego to duże wyzwanie i spory nakład pracy. Gdy wypracujecie zgodę co do ostatecznego kształtu dokumentu i zostanie on już opracowany, czy to wersji papierowej, czy elektronicznej, będzie to czas na wspólne świętowanie: MACIE TO!

Warto się spotkać, żeby porozmawiać o tym, jakie wiążecie nadzieje z realizacją strategii, jakie wnioski wyciągacie z procesu jej przygotowywania, co zrobiliście dobrze, a na co jeszcze można było poświęcić uwagę, gdyby wcześniej było wiadomo, jak potoczą się sprawy. Porozmawiajcie o tym wszystkim podczas spotkania, najlepiej osobiście. Jeśli w trakcie pracy zdarzyły się jakieś konflikty personalne, np. ktoś się z kimś pokłócił lub ma do kogoś o coś żal, również spróbujcie się odnieść do tych kwestii, czy to w relacji 1:1, czy grupowo, aby móc potem w lepszej atmosferze (i skuteczniej!) realizować strategię. Usiądźcie też mniej formalnie „przy kawie” i pogratulujcie sobie wysiłku. Jeśli jest to dla Was ważne, możecie zorganizować prezentację strategii podczas oficjalnego wydarzenia lub na zaproszenie dla nieco szerszej grupy gości. Poszukajcie formuły, która Was wzmocni w tym momencie i pokaże, jak istotne jest to, co wspólnie wypracowaliście.

Wiele strategii „umiera” z chwilą ich napisania, czyli wtedy, kiedy zyskują wreszcie ostateczny kształt dokumentu. Później kurzą się na wirtualnych czy realnych półkach, a za pół roku nikt już o nich nie pamięta. Włóżcie wysiłek w to, aby z Waszą strategią stało się inaczej.

Oczywiście ważne jest zrealizowanie działań, których listę sporządziliście w dokumencie, ale to nie wszystko. Zastanówcie się, gdzie chcecie umieścić ten dokument: czy upublicznić go na stronie internetowej, czy zachować do wewnętrznego użytku, czy wydrukować, czy pozostawić w formie cyfrowej. Zaplanujcie stały element spotkań partnerstwa, podczas którego będziecie wracać do treści strategii, czy to poprzez odwołania do realizacji działań, czy aktualizację treści. Niech ten dokument stanie się częścią agendy spotkań Waszego lokalnego partnerstwa. Rozpoczynając fazę wdrożenia strategii, umówcie się na moment „Sprawdzam!”, czyli na powrót do jej zapisów za trzy czy sześć miesięcy. Sprawdźcie, czy mieliście rację, czy dobrze oceniliście sytuację, czy to, co zaplanowaliście, wciąż jest realistyczne, adekwatne i wykonalne. Jest to planowanie śródewaluacji albo monitoring realizacji celów, ale niekoniecznie o bardzo sformalizowanym charakterze. Jeśli formalny monitoring Wam pomoże, to korzystajcie z takich narzędzi, ale jeśli na tym etapie wystarczy Wam spotkanie i refleksja, będzie to również ważne i pożyteczne.

Przygotowana przez Was strategia powinna być „dokumentem-partnerem” Waszych działań. Od teraz wskazuje ona, czym się zajmujecie, co jest dla Was priorytetem, ale też co nim zdecydowanie nie jest. Ważne jest, zwłaszcza mając ograniczone zasoby kadrowe i rzeczowe, żeby kierować się strategią i podejmować decyzje, co robicie i w co się angażujecie, a co odpuszczacie.

Największym ryzykiem, z jakim się zmierzycie, jest to, że Wasza strategia zostanie dokumentem, który nie wejdzie w życie. Wiele strategii właśnie tak kończy swój żywot. Dlatego tym ważniejsze jest, żeby ten dokument był dostosowany do Waszych możliwości i potrzeb i żeby już na etapie finalizowania prac wiedzieć, co wydarzy się z nim potem oraz w jaki sposób będzie on wykorzystywany. Strategia sama się nie wdroży! Często partnerstwo wyczerpuje większość swoich zasobów w procesie strategicznym, bo bywa on długi i żmudny, jak również wymaga dużej dyscypliny od wszystkich stron. Dlatego lepiej jest przygotować nieidealną strategię, ale mieć jeszcze zapas sił i przestrzeni do rozpoczęcia jej realizacji. Niech proces planowania nie pozbawi Was energii do działania – spróbujcie ją skanalizować i przekuć w odpowiednie działania.

Nie przestawajcie się spotykać po zakończeniu pracy nad treścią strategii. Kontynuujcie spotkania, może nawet o podobnej częstotliwości jak w przypadku przygotowywania dokumentu, ale teraz dotyczące jego wdrożenia. Przejdźcie płynnie od procesu planowania do procesu wdrażania. Taka praca niewątpliwie wymaga dyscypliny i dobrej pamięci o tym, co wydarzyło się podczas przygotowywania strategii. Może być Wam trudniej, jeśli osoby biorące udział w pracach nad strategią nie będą już obecne na etapie jej wdrażania. Poświęćcie trochę czasu na wprowadzenie w temat nowych osób i opowiedzenie im o strategii. Nie ograniczajcie się do przesłania pliku, ale przedstawcie im historię jej powstania, przytoczcie jakieś anegdoty, opowiedzcie o ciekawych sytuacjach czy pomysłach wartych zapamiętania. Wielu ekspertów i ekspertek od planowania strategicznego radzi, żeby **uczynić strategię „żywym dokumentem”**. Spróbujcie opowiedzieć historię Waszej strategii nie tylko z perspektywy jej treści, ale też procesu jej opracowywania.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 17 („Historia lokalnej strategii partnerstwa”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

ZAPAMIĘTAJ

Strategia sama się nie wdroży! Często partnerstwo wyczerpuje większość swoich zasobów w procesie strategicznym, bo bywa on długi i żmudny, jak również wymaga dużej dyscypliny od wszystkich stron. Dlatego lepiej jest przygotować nieidealną strategię, ale mieć jeszcze zapas sił i przestrzeni do rozpoczęcia jej realizacji.



Twoje notatki:



A series of horizontal dotted lines for taking notes, consisting of 15 lines.

3.2. Monitoring i ewaluacja wdrożenia strategii

Strategia, jak każde narzędzie pracy, co jakiś czas powinna być poddawana przeglądom pod kątem realizacji zawartych w niej celów. W okresie strategicznym (czyli w czasie, na który zaplanowaliście realizację strategii) Wasze cele mogą:

- zostać zrealizowane – gdy osiągniecie założone rezultaty,
- być modyfikowane – gdy uwarunkowania zewnętrzne (np. zmiana władz w Waszej gminie) lub wewnątrz partnerstwa (np. zwiększenie lub zmniejszenie liczby partnerów) prowadzą do korekty w określonych celach, dodania nowych lub wykreślenia tych, które uznacie za niemożliwe do realizacji.

Ewaluacja jest refleksją nad stopniem osiągnięcia Waszych celów, a nie oceną Waszej pracy. Służy ona zweryfikowaniu celów i zapewnieniu bardziej efektywnej alokacji Waszych zasobów. Ważniejsza jest poprawa jakości przyszłych działań niż ocena tych zrealizowanych w przeszłości. Dokonujemy ewaluacji zarówno celów zapisanych w strategii, jak i poszczególnych projektów.

Zwykle stosuje się następujące kryteria ewaluacji:

- **trafność** – to stopień, w jakim cele są zgodne z oczekiwaniami beneficjenta, politykami i potrzebami lokalnymi,
- **skuteczność** – to stopień, w jakim każdy z celów został zrealizowany,
- **efektywność** – to stosunek zasobów, jakie zostały zainwestowane w realizację danego celu, do jego rezultatów,
- **użyteczność** – to wszystkie konsekwencje wdrożenia realizacji celu: krótko- i długoterminowe, bezpośrednie i pośrednie, pozytywne i negatywne, przewidziane i nieprzewidziane,
- **trwałość** – to stopień, w jakim rezultaty osiągnięte podczas realizacji celu oddziałują po zakończeniu okresu planowania.

Końcowa ewaluacja wdrażania strategii odbywa się pod koniec okresu planowania i służy temu, by kolejna strategia (lub jej nowelizacja) mogła skorzystać z dorobku poprzedniej. Poza końcową ewaluacją warto podejmować częściowe działania ewaluacyjne, które umożliwią wprowadzenie koniecznych zmian w czasie realizacji strategii.

Jest wiele sposobów ewaluacji. Możecie, na przykład, organizować spotkania ewaluacyjne odbywające się raz na kwartał. Podczas takiego spotkania przyjrzyjcie się kolejno realizowanym celom, biorąc pod uwagę różne ich aspekty. Pomocny może być Wam schemat ewaluacji zawarty w zadaniu 18.

A teraz wspólnie wykonajcie Zadanie 18 („Ewaluacja”), które znajdziecie na końcu przewodnika.

Monitoring to śledzenie realizacji celów na bieżąco, poprzez badanie prowadzonych działań. Ważnym elementem monitoringu jest gromadzenie danych, które pokazują, w jakim stopniu te działania przebiegają zgodnie z Waszymi założeniami. Jeżeli dla każdego działania zostały określone oczekiwane rezultaty, monitoring nie sprawi Wam trudności. Ważne jest, żeby zaplanować:

- kto i w jaki sposób gromadzi dane dotyczące realizacji zadań (np. produkty, listy obecności, zdjęcia, materiały promocyjne, komentarze, opisy),
- w jaki sposób te dane będą udostępnione wszystkim partnerom (np. na wspólnym dysku),
- jak te dane zostaną wykorzystane podczas spotkań ewaluacyjnych (np. w formie prezentacji wniosków na podstawie danych).



Rozdział 4.

Hackathon jako dobra praktyka konsultacji społecznych



Czym jest hackathon społeczny?

Hackathon społeczny to intensywne, zazwyczaj krótkie (trwające 1-3 dni) wydarzenie, którego celem jest stworzenie prototypów usług, procesów, narzędzi lub modeli społecznych odpowiadających na zdiagnozowane lokalne problemy. Metoda ta wykorzystuje ideę współpracy międzysektorowej – łączy mieszkańców, organizacje pozarządowe, władze lokalne, osoby z wiedzą ekspercką oraz osoby, których dotyczy dany problem, np. osoby z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa. Uczestniczki i uczestnicy wydarzenia wspólnie wypracowują konkretne rozwiązania.

W jaki sposób hackathon zmienia konsultacje społeczne?

1. Ta metoda pracy umożliwia wspólne projektowanie rozwiązań z osobami zainteresowanymi danym problemem lub tematem. Hackathony zachęcają do udziału i dają głos osobom, których problem dotyczy lub które są zaangażowane w pracę z grupami zagrożonymi wykluczeniem. Dzięki jej zastosowaniu wypracowane rozwiązania mają większą szansę na akceptację i realizację. Jest ona również zgodna z zasadami podejścia wspierającego społeczności lokalne.
2. Hackathon umożliwia stworzenie prototypu rozwiązania oraz przetestowanie go „w terenie”. Pozwala na weryfikację pomysłu w krótkim czasie z osobami posiadającymi wiedzę ekspercką – badaczkami i badaczami, osobami reprezentującymi organizacje pozarządowe, agencje rządowe, usługodawców czy osobami działającymi społecznie. Nie jest to metoda pozbawiona wad, lecz pomaga w wypracowaniu konkretnych rozwiązań – inaczej niż w przypadku narzekań czy mniej konstruktywnych uwag często zgłaszanych podczas konwencjonalnych konsultacji lub spotkań, gdzie występuje wyraźny podział pomiędzy zwolennikami a przeciwnikami jakiegoś rozwiązania.
3. Można wykorzystać tę metodę w pracy z różnorodnymi grupami i dzięki temu wspierać integrację społeczną, ekonomiczną i zawodową osób z doświadczeniem migracji. Zwłaszcza osobom z doświadczeniem migracji o wysokich kwalifikacjach hackathon może stworzyć okazję do zaprezentowania wiedzy czy umiejętności oraz zbudowania sieci kontaktów zawodowych. Dodatkową korzyścią jest integracyjna i edukacyjna wartość samego wydarzenia.

Kluczowe zasady projektowania hackathonu społecznego w kontekście integracji społecznej i włączenia osób z doświadczeniem migracji:

- Zaangażujcie osoby reprezentujące grupy mniejszościowe już na etapie planowania wydarzenia – ustalcie priorytety, wybierzcie język prowadzenia i zorganizujcie wsparcie, takie jak tłumacze lub asystenci kulturowi. Takie podejście jest podstawą skutecznej integracji.
- Zapewnijcie tłumaczenie, opiekę psychologiczną, opiekę nad dziećmi, zwrot kosztów podróży oraz dostępność dla osób o specjalnych potrzebach (np. z ograniczeniami ruchowymi). W razie potrzeby zapewnijcie anonimowość i ochronę danych. W przypadku grup szczególnie wrażliwych mogą to być warunki konieczne decydujące o udziale w wydarzeniu.
- Zbudujcie zróżnicowane i interdyscyplinarne zespoły, w których skład wejdą: lokalni mieszkańcy i mieszkanki z różnych grup wiekowych, osoby z doświadczeniem migracji z różnych krajów, przedstawicielki i przedstawiciele organizacji pozarządowych, administracji i sektora prywatnego. Wyznaczcie mentorów/mediatorów kulturowych, aby ułatwić komunikację.
- Przed wydarzeniem zgromadźcie dane oraz przeprowadźcie diagnozę w celu zidentyfikowania lokalnych problemów i potrzeb, takich jak: dostęp do informacji, przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu, zatrudnienie, dostęp do usług zdrowotnych lub placówek oświatowych. Celem hackathonu jest opracowanie trwałych rozwiązań, które można wdrożyć w lokalnym kontekście.

Ryzyko i środki zapobiegawcze

- Tokenizacja problemu/paternalizm – hackathon nie może zastąpić długoterminowej polityki migracyjnej ani pozbawić lokalnych społeczności prawa do podejmowania decyzji. Zalecamy zaangażowanie lokalnych instytucji i długoterminowych partnerów (organizacji pozarządowych, samorządów lokalnych).
- Bezpieczeństwo osób uczestniczących – weźcie pod uwagę ryzyko ujawnienia statusu prawnego, danych osobowych czy traumatycznych doświadczeń osób uczestniczących – zapewnijcie wsparcie psychologiczne i ustalcie zasady bezpieczeństwa.
- Efekt wywołany wydarzeniem bez dalszych działań – zaplanujcie działania stanowiące kontynuację procesu, takie jak pilotaż usługi, wsparcie mentorskie, dostęp do informacji i zasobów, jeśli wypracowane rozwiązania zostaną wdrożone w ramach istniejącej lub powstającej strategii. Podczas wydarzenia wyjaśnijcie, że hackathon jest jednym z etapów planu działania, ogłoście kolejne kroki oraz opowiedzcie o planie komunikacji w tym zakresie.

W jaki sposób hackathon został wykorzystany w projekcie „LiBri”?

W projekcie „LiBri” wykorzystaliśmy metodę społecznego hackathonu w procesie konsultacyjnym na końcowym etapie przygotowywania planów strategicznych. Naszym celem było poinformowanie szerszej grupy osób o działaniach związanych z tworzeniem strategii oraz zaangażowanie społeczności lokalnej, w tym osób z doświadczeniem migracji, w wypracowywanie proponowanych rozwiązań i działań. W wielu przypadkach hackathony były spotkaniami, które zgromadziły osoby z różnych środowisk, co samo w sobie miało potencjał, aby zjednoczyć lokalne społeczności wokół wspólnego celu i ponad podziałami. Szeroka perspektywa lokalnej integracji społecznej pozwoliła uczestniczkom i uczestnikom wyjść poza codzienne konflikty, krytykę i podziały oraz zmierzyć się z lokalnymi wyzwaniami w kreatywny i konstruktywny sposób.

Podczas hackathonów w pięciu krajach wypracowano wiele inspirujących rozwiązań. W tej części przewodnika przedstawiamy wybór najbardziej innowacyjnych z nich, w podziale na cztery kategorie: warianty patronatu społecznego, wsparcie w zakresie adaptacji i umiejętności codziennych, działania związane z wymianą kulturową i twórczą oraz kampanie budowania społeczności i podnoszenia świadomości.

4.1. Patronat społeczny

Idea patronatu społecznego polega na wspieraniu osób z doświadczeniem migracji przez lokalną społeczność. Mieszkańcy i mieszkanki przez określony czas pomagają osobom przybyłym zadomowić się w ich nowym kraju, np. zapewniając im wsparcie emocjonalne czy pomoc w wykonywaniu codziennych zadań.

Patronat społeczny dla rodziców (Rouen, Francja)

Inicjatywa ta łączy rodziców z doświadczeniem migracji z rodzicami z lokalnej społeczności w celu wymiany doświadczeń związanych z wychowywaniem dzieci, poruszaniem się w systemie oświatowym i życiem w nowym środowisku kulturowym.

Jej celem jest zmniejszenie izolacji społecznej i budowanie wzajemnego zrozumienia między rodzinami, które w przeciwnym razie funkcjonowałyby w odrębnych kręgach społecznych. Uczestnicy są dobierani na podstawie zainteresowań lub wieku swoich dzieci. System promuje otwartość, wspólną naukę i wzmacnia relacje międzyludzkie.

Tandemy językowe (Jarocin i Białystok, Polska)

Tandemy językowe to regularne spotkania osób z doświadczeniem migracji z lokalnymi mieszkańcami.

Ich celem jest:

- rozwój umiejętności językowych,
- przełamywanie stereotypów,
- budowanie długotrwałych relacji międzyludzkich.

Tandemy najlepiej się sprawdzają, gdy trwają kilka miesięcy i są powiązane z zajęciami kreatywnymi lub sportowymi. Ważnym elementem spotkań jest otwartość na różnice kulturowe.

Wieczory „Rodzina dla rodziny” (Biblioteka w Windawie, Łotwa)

Rodziny z grup mniejszościowych i większościowej spotykają się nieformalnie w bibliotece, aby wspólnie spędzać czas, razem się bawić, uczyć czy gotować. Korzyści z takiego rozwiązania to:

- zmniejszenie wykluczenia społecznego wśród rodzin z doświadczeniem migracji,

- rozwijanie umiejętności językowych przydatnych w codziennych sytuacjach życiowych,
- poznawanie zwyczajów kulturowych i dzielenie się wiedzą na temat spraw codziennych.

Dzięki wsparciu społeczności lokalnej inicjatywa ta została uwzględniona w planie strategicznym biblioteki.

4.2. Wsparcie w zakresie adaptacji i codzienności

Program „Język jako pomost” (Biblioteka Centralna w Rzeżycy, Łotwa)

Inicjatywa skierowana jest do rodzin, które uczą się wspólnie języka w przyjaznym i sprzyjającym środowisku. Obejmuje interaktywne doświadczenia edukacyjne, np. gry miejskie, które zachęcają do udziału w życiu kulturalnym i wzmacniają więzi społeczne.

Działania dotyczące nauki języka (Cluny, Francja)

W odpowiedzi na potrzebę stworzenia zróżnicowanych i angażujących metod nauki języka realizowane są działania, które obejmują:

- prowadzenie gier terenowych i spacerów z przewodnikiem po mieście dla nowych mieszkańców,
- aktywności z grami planszowymi i innymi narzędziami edukacyjnymi realizowane w bibliotekach szkolnych.

Celem inicjatywy jest zwiększenie pewności siebie w posługiwaniu się językiem nowego kraju przez osoby z doświadczeniem migracji, zapewnienie tym osobom możliwości bliższego poznania kultury kraju, a także zaprezentowanie biblioteki jako instytucji przyjaznej i posiadającej różnorodne zasoby.

Wielojęzyczne zbiory dla młodzieży (Nantes, Francja)

Kolekcja książek dla młodzieży w językach używanych przez lokalną społeczność powstała dzięki współpracy ze szkołami, stowarzyszeniami i wydziałem urzędu miasta ds. młodzieży. W ramach tej inicjatywy:

- organizowane są wielojęzyczne wystawy odpowiednio oznakowanych książek,

- odbywają się wydarzenia promujące czytelnictwo i opowiadanie historii,
- stworzono „drzewo języków” jako wizualny symbol powitania nowych użytkowników i użytkowniczek biblioteki.

Księgozbiór promuje różnorodność językową i kulturową oraz wzmacnia poczucie przynależności kulturowej młodych osób z doświadczeniem migracji.

„Godziny konsultacji” (Biblioteka Centralna w Ogrze, Łotwa)

Inicjatywa polega na organizowaniu comiesięcznych otwartych konsultacji, podczas których osoby z doświadczeniem migracji mogą spotkać się z:

- prawnikami,
- pracownikami socjalnymi,
- doradcami zawodowymi.

Biblioteka pełni tu rolę bezpiecznego, dostępnego miejsca, w którym osoby z doświadczeniem migracji mogą uzyskać porady dotyczące swoich codziennych potrzeb, procedur administracyjnych lub rozwoju zawodowego.

4.3. Działania kulturalne i twórcze promujące różnorodność kulturową

Warsztaty malowania henną (Biblioteka Miejska w Ginosie, Włochy)

Marokańskie kobiety, które uczestniczyły w kursach językowych, zaproponowały zorganizowanie w bibliotece warsztatów zdobienia henną. Warsztaty pokazują rolę henny w kulturze ich kraju, np. stosowanie jej podczas takich wydarzeń jak ślub czy narodziny dziecka.

Inicjatywa pomaga:

- budować zaufanie,
- przełamywać stereotypy,
- zachęcać osoby z doświadczeniem migracji do kreatywnego udziału w życiu społecznym.

Klub filmowy (Biblioteka Semi Foresti, Genua, Włochy)

Młodzi ludzie wybierają filmy w oryginalnych językach, które podczas pokazów w bibliotece są wyświetlane z napisami. Ta inicjatywa:

- daje młodzieży możliwość zaangażowania się,
- zachęca młodych ludzi do dialogu międzykulturowego,
- zapewnia dostęp do kultury w dzielnicy, w której brakuje różnorodnych możliwości spędzania wolnego czasu.

Inicjatywa „Męska Szopa” (Białystok, Polska)

Jest to przestrzeń warsztatowa dla mężczyzn, w której można razem majsterkować i wykonywać drobne naprawy. Rola inicjatywy polega na:

- przeznaczaniu wynajętego garażu na wspólną przestrzeń dostępną dla wszystkich zainteresowanych,
- zachęcaniu do wspólnego zdobywania i rozwijania umiejętności, a także podkreślaniu poczucia przynależności i sprawczości,
- promowaniu integracji poprzez praktyczne zadania, takie jak naprawa różnych przedmiotów czy rowerów.

Chociaż warsztat jest otwarty dla wszystkich, jego organizatorzy zwracają szczególną uwagę na wyzwania związane z samotnością i komunikacją społeczną, przed którymi stają mężczyźni. Jest to jedna z nielicznych inicjatyw skierowanych do chłopców i mężczyzn – grupy, do której trudniej jest dotrzeć prowadząc działania integracyjne czy sąsiedzkie.

Gazeta społecznościowa (Biblioteka Biblionet, Perugia, Włochy)

Wielokulturowa redakcja gazety tworzy artykuły w różnych językach (z tłumaczeniami). Materiały zbierane są między innymi:

- podczas warsztatów pisania autobiograficznego,
- na sesjach opowiadania historii z różnych kręgów kulturowych,
- w czasie gromadzenia informacji o lokalnych wydarzeniach.

Inicjatywa wspiera poczucie tożsamości kulturowej w różnorodnym środowisku. i zwiększa widoczność doświadczeń osób z doświadczeniem migracji w przestrzeni medialnej.

Klub integracji kulturowej „Friday’s Night Out” (Biblioteka Powiatowa ASTRA w Sybinie, Rumunia)

W klubie organizowane są wieczory tematyczne, podczas których odbywają się sesje opowiadania historii, spotkania z poezją i warsztaty kulinarne czy muzyczne z różnych kultur.

Cele tej inicjatywy to:

- wzmocnienie więzi międzyludzkich,
- zapewnienie możliwości wolontariatu i zaangażowania obywatelskiego,
- umożliwienie odkrywania pasji i zwrócenie uwagi na różnorodność kulturową lokalnej społeczności.

Karawana międzykulturowa (Biblioteka Metropolitalna w Bukareszcie, Rumunia)

Jest to mobilny program międzykulturowy, realizowany w różnych lokalnych instytucjach i miejscach publicznych. Oferuje:

- warsztaty artystyczne i rzemieślnicze,
- zajęcia kulinarne,
- wieczory filmowe,
- zajęcia edukacyjne dla grup międzypokoleniowych.

Inicjatywa ta wzmacnia lokalną integrację poza formalnymi strukturami.

Promuje współpracę poprzez spotkania z osobami z doświadczeniem migracji w ich miejscu zamieszkania i zachęca do budowania relacji.

4.4. Budowanie społeczności i kampanie świadomościowe

Kampania „Różnorodność w społeczności” (Zalău, Rumunia)

Kampania promuje szacunek dla różnorodności kulturowej poprzez:

- organizację wystaw,
- prowadzenie kreatywnych warsztatów,
- wspólne działania ze szkołami, organizacjami pozarządowymi i instytucjami kultury.

Celem kampanii jest przełamywanie stereotypów poprzez działania wykorzystujące dialog i zachęcające do rozwijania wspólnej odpowiedzialności za lokalną społeczność i miejsce.

Kampania „Jestem na tak” z klubem sportowym Górnik Zabrze (Zabrze, Polska)

W tę inicjatywę zaangażowany jest klub piłki nożnej, w którego składzie znajdują się piłkarze wielu narodowości. Kampania ma na celu:

- przeciwdziałanie negatywnym stereotypom dotyczącym osób z doświadczeniem migracji,
- zachęcenie kibiców piłkarskich do okazywania wsparcia,
- podkreślenie wkładu osób z doświadczeniem migracji w kulturę lokalnej społeczności, w tym kulturę sportową, z której ta społeczność jest dumna.



Rozdział 5.

Dobre praktyki w zakresie
lokalnych partnerstw
na rzecz integracji społecznej



Niniejszy wybór dobrych praktyk przedstawia przykłady skutecznych modeli współpracy wypracowanych w bibliotekach, samorządach, instytucjach kultury i organizacjach społeczeństwa obywatelskiego w ramach projektu „LiBri”. Chociaż konteksty geograficzne i instytucjonalne są różne, każda z inicjatyw pokazuje, w jaki sposób lokalne partnerstwa mogą wspierać integrację osób z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa, rozwijać zaangażowanie społeczności i promować zrozumienie między mieszkańcami o różnorodnych doświadczeniach życiowych.

Dobre praktyki zostały podzielone na cztery obszary tematyczne, które odpowiadają poszczególnym etapom rozwoju partnerstwa:



Każdy przypadek przedstawia kontekst, szczegółowy opis podjętych działań, efekty oraz dane kontaktowe do instytucji lub organizacji uczestniczącej w partnerstwie w celu pozyskania szczegółowych informacji.

5.1. Budowanie partnerstw

5.1.1. Partnerstwo biblioteki i miasta na rzecz lokalnej integracji, Legionowo, Polska

Kontekst

Legionowo to miasto położone w pobliżu Warszawy. Bliskość stolicy, dobre połączenia komunikacyjne i stosunkowo przystępne ceny mieszkań przyciągają nowych mieszkańców, w tym osoby z doświadczeniem migracji. Miasto jest jednak często postrzegane jako „sypialnia”, w której aktywność obywatelska jest ograniczona, a niewiele instytucji organizuje i prowadzi działania promujące społeczną integrację. Biblioteka miejska dostrzegła szansę na odegranie kluczowej roli w umacnianiu relacji społecznych i wspieraniu nowych mieszkańców.

Opis działań

Początkowo partnerstwo przybrało postać formalnego listu intencyjnego podpisanego przez bibliotekę i urząd miasta. Partnerzy wspólnie zorganizowali i przeprowadzili lokalną diagnozę społeczną, aby uzyskać głębsze zrozumienie potrzeb, oczekiwań i wyzwań, przed którymi stają zarówno dłużej mieszkający, jak i grupy mniejszościowe, w tym rodziny ukraińskie.

Proces diagnostyczny obejmował:

- analizę istniejących danych zastanych,
- obserwację dynamiki społeczności w przestrzeni publicznej,
- przeprowadzenie pogłębionych wywiadów z mieszkańcami i specjalistami,
- organizację spotkań z nieformalnymi liderkami i liderami społeczności.

Partnerzy zaprosili kluczowych interesariuszy do udziału w procesie diagnozy:

- Ośrodek Pomocy Społecznej,
- Miejskie Centrum Kultury i jego oddziały w dzielnicach,
- lokalnych przedsiębiorców oraz działaczki i działaczy społecznych,
- przedstawicielki i przedstawicieli społeczności ukraińskiej.

Prezentacja raportu z diagnozy była punktem zwrotnym w procesie budowy partnerstwa. Jakość badań i konkretne zalecenia zawarte we wnioskach z diagnozy przekonały inne instytucje, że działania partnerskie mają sens i są konieczne. To właśnie w tym momencie stało się możliwe przejście od współpracy dwóch instytucji do szerszej lokalnej koalicji.

W rezultacie do projektu dołączyli nowi partnerzy, którzy uczestniczyli we wspólnym procesie planowania strategicznego, wnosząc pomysły i zobowiązania związane z działalnością na rzecz integracji społecznej.

Efekty

Partnerstwo rozszerzyło swoje możliwości i zyskało szerszą legitymizację społeczną.

Trzy jednostki miejskie, lokalne stowarzyszenie i kilkoro działaczy społecznych zaangażowało się w prace grupy roboczej. Wiceprezydent miasta również aktywnie wsparła tę inicjatywę.

Ostateczny plan strategiczny obejmuje cele i działania związane z:

- nauką języka polskiego i wsparciem w adaptacji,
- zaangażowaniem społecznym i obywatelskim,
- tworzeniem wspólnych przestrzeni kulturalnych i organizacją wydarzeń integracyjnych.

Sama biblioteka wzmocniła swoją rolę jako organizator i moderator w zakresie integracji społecznej – nie tylko jako instytucja kultury, ale także jako platforma dialogu i współpracy.

Kontakt

Biblioteka Publiczna w Legionowie, bibliotekalegionowo.pl

Karolina Błaszczak-Modzelewska, kblaszczak@bibliotekalegionowo.pl

5.1.2. Współpraca międzysektorowa w ramach projektu „LiBri”, Grand Paris Sud, Francja

Kontekst

Grand Paris Sud to samorządowa jednostka administracyjna obejmująca kilka gmin w regionie paryskim. Dostrzegając zwiększającą się różnorodność społeczną i kulturową ludności regionu, samorząd postanowił wzmocnić rolę bibliotek jako przestrzeni zapewniających zarówno dostęp do kultury, jak i wzmacniającej więzi społeczne oraz lokalną integrację.

Opis działań

Władze lokalne utworzyły międzysektorowe partnerstwo w celu koordynacji projektu „LiBri”. Bezpośrednio w działania projektowe zaangażowane były trzy departamenty:

- Departament Kultury (kierujący projektem),
- Departament Stosunków Europejskich, Międzynarodowych i Globalnych,
- Departament Spójności Społecznej i Innowacji.

Celem działań było strategiczne dostosowanie programów kulturalnych, polityki integracji społecznej i działań w zakresie współpracy międzynarodowej.

Współpracujące departamenty:

- określiły swoje priorytety w projekcie „LiBri”,
- opracowały założenia programowe,
- koordynowały komunikację na temat projektu,
- monitorowały zaangażowanie lokalnych bibliotek i organizacji społecznych.

Regularne spotkania koordynacyjne pomogły zapewnić synergii i wspólną odpowiedzialność za podejmowane działania. Partnerstwo stworzyło również okazję do połączenia lokalnej strategii rozwoju z szerszymi międzynarodowymi inicjatywami dotyczącymi migracji i różnorodności kulturowej.

Efekty

Dzięki temu partnerstwu:

- współpracujące departamenty wypracowały wspólną wizję strategiczną swoich programów i działań,
- wzrosło uznanie dla bibliotek jako instytucji wspierających spójność społeczną i rozwój społeczeństwa obywatelskiego,
- został wypracowany model współpracy, który można wykorzystać w czasie realizacji innych działań już po zakończeniu projektu „LiBri”.

Działania te pokazały, że wewnętrzna współpraca w ramach administracji publicznej może znacznie wzmocnić kulturową i społeczną rolę bibliotek w lokalnej społeczności.

Kontakt

Alexia Galais, a.galais@grandparissud.fr

5.1.3 Lokalne partnerstwo na rzecz integracji na wyspie Procida we Włoszech

Kontekst

Procida, licząca 10 000 mieszkańców, znana jest ze swojej różnorodności kulturowej i zintegrowanej społeczności. 4% ludności pochodzi z około 50 różnych krajów. Wyspa stosuje model rozproszonego zakwaterowania dla rodzin z doświadczeniem migracji, który wspiera codzienną integrację, ale wymaga również dostarczania usług i prowadzenia działań w sposób elastyczny, często nieformalnych i realizowanych blisko miejsca zamieszkania. Przestrzeń miejskiej biblioteki była wcześniej trudno dostępna, a kobiety z małymi dziećmi z doświadczeniem migracji rzadko z niej korzystały.

Opis działań

Nawiązano współpracę między:

- gminą Procida,
- biblioteką Don Michele Ambrosino,
- partnerami systemu przyjmowania i integracji (SAI),
- stowarzyszeniem Isola di Graziella,
- spółdzielnią społeczną LESS.

Zamiast tradycyjnego, scentralizowanego programu bibliotecznego, partnerzy stworzyli model „biblioteki rozproszonej”, polegający na realizacji działań w poszczególnych dzielnicach i miejscach spotkań społeczności.

Działania obejmowały:

- prowadzenie przyjaznych dla rodzin kursów języka włoskiego połączonych z opieką nad dziećmi,
- organizowanie klubów czytelniczych i warsztatów opowiadania historii dla wszystkich grup wiekowych,
- realizację warsztatów kulinarnych poświęconych różnym kulturom,
- organizację lokalnych wydarzeń kulturalnych współtworzonych przez nowych i starych mieszkańców.

Zastosowanie prostych, dostępnych narzędzi komunikacyjnych, takich jak grupy WhatsApp w różnych językach, usprawniło przeprowadzenie działań, pomogło również w zapewnieniu ich ciągłości.

Każdy partner wniósł wkład zgodnie ze swoimi możliwościami:

- Gmina zapewniła wsparcie instytucjonalne i ogólnodostępne miejsca realizacji działań.
- Biblioteka koordynowała prowadzenie działań i współpracę z wolontariuszami.
- Stowarzyszenia kontaktowały się z rodzinami z doświadczeniem migracji i ułatwiały im uczestnictwo w wydarzeniach.

Efekty

Inicjatywa przyczyniła się do zmiany postrzegania i funkcji bibliotek – z fizycznego budynku w rozproszoną ofertę działań, sieciującą ludzi i silnie zakorzenioną w lokalnej społeczności.

Mieszkańcy z grup większościowej i mniejszościowych spotykali się we wspólnych, nieformalnych przestrzeniach edukacyjnych i kulturalnych.

Rodziny z doświadczeniem migracji zgłaszały, że zwiększyła się ich pewność siebie w codziennym funkcjonowaniu, a społeczność lokalna zyskała wiedzę o doświadczeniach swoich nowych sąsiadów.

Model ten pokazuje, w jaki sposób małe społeczności mogą prowadzić partnerskie działania skutecznie wspierające integrację społeczną.

Kontakt

Biblioteka Don Michele Ambrosino,

bicoprocidadonmicheleambrosino@gmail.com

5.2. Diagnoza społeczna

5.2.1 Badanie w działaniu i partycypacyjna analiza potrzeb, Biblioteka Crocetta, Modena, Włochy

Kontekst

Dzielnica Crocetta w Modenie jest jedną z najbardziej wielokulturowych dzielnic miasta. Zamieszkuje ją społeczność większościowa oraz rodziny o różnorodnym doświadczeniu migracji. Pomimo swojej różnorodności obszar ten boryka się z problemami związanymi z fragmentacją społeczną, niedostatecznym wykorzystaniem publicznych instytucji kultury przez grupy mniejszościowe oraz niewielkim udziałem młodzieży w życiu społecznym. Badania przeprowadzone w ramach wcześniejszych projektów wykazały, że nastolatki i młode osoby dorosłe często nie odczuwają poczucia przynależności do swojej dzielnicy i nie wiedzą, jaka oferta publicznych instytucji jest dla nich dostępna.

Biblioteka Crocetta, Caritas Diocesana Modenese i gmina Modena uznały, że tradycyjnie prowadzone konsultacje i badania ankietowe nie wystarczą, aby w pełni zrozumieć złożoną sytuację tej społeczności. Zorganizowały więc tzw. badanie w działaniu, w którego realizację zaangażowały mieszkanki i mieszkańców.

Opis działań

Badanie obejmowało:

- mapowanie lokalnych usług edukacyjnych i innych działań skierowanych do młodzieży,
- przeprowadzenie wywiadów z młodymi ludźmi i ich rodzinami oraz zorganizowanie grup fokusowych,
- przeanalizowanie postrzegania i wykorzystania instytucji i oferty kulturalnej przez rodziny z doświadczeniem migracji.

W trakcie tego procesu młodzi ludzie wielokrotnie wyrażali potrzebę dostępu do działań edukacyjnych, kulturalnych czy integracyjnych, które byłyby nieformalne, atrakcyjne i bardziej związane z codziennym życiem, a nie szkolnymi programami.

W odpowiedzi na tę potrzebę została zaprojektowana edukacyjna gra planszowa zatytułowana „Ieri, Crocetta e Domani” („Wczoraj, Crocetta i jutro”). Gra składa się z:

- mapy kluczowych miejsc w okolicy,
- 20 kart narracyjnych nawiązujących do historii miasta oraz codziennych doświadczeń mieszkańców i mieszkańek,
- broszury dla nauczycieli i bibliotekarzy.

Gracze poruszają się po mapie, poznając różne lokalne miejsca i wyobrażając sobie możliwą przyszłość swojej dzielnicy. Gra wykorzystuje opowieść, aby połączyć przeszłość, teraźniejszość i pożądaną przyszłość społeczności.

Proces współprojektowania był ważną częścią diagnozy społecznej. Treść gry wspólnie tworzyły osoby reprezentujące lokalne instytucje (biblioteki, szkoły), wolontariuszki i wolontariusze oraz młodzi ludzie z lokalnej społeczności. W trakcie pracy regularnie pozyskiwano informacje zwrotne, dzięki czemu treść gry bezpośrednio uwzględniała doświadczenia osób, które ją współtworzyły.

Efekty

- Biblioteka wzmocniła swoją pozycję w środowisku lokalnym jako przestrzeń kreatywna służąca rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego, a nie tylko instytucja kultury prowadząca działania edukacyjne.
- Realizacja badania w działaniu pomogła zbudować społeczne zaufanie i wzmocnić poczucie współodpowiedzialności wśród partnerów i osób uczestniczących.
- Gra planszowa stała się narzędziem, które można powielać i dostosowywać do potrzeb innych dzielnic Modeny (czy innych miejscowości).
- Inicjatywa zmniejszyła bariery psychologiczne utrudniające korzystanie z biblioteki.

Kontakt

Biblioteka Crocetta, biblioteca.crocetta@comune.modena.it

5.2.2 Angażowanie lokalnych pracodawców i docieranie do pracowników podczas diagnozy społecznej, Partnerstwo w Jarocinie, Polska

Kontekst

W gminie Jarocin działają duże przedsiębiorstwa, takie jak ubojnie, zakłady przetwórstwa rybnego i firmy produkcyjne. Zakłady przetwórstwa i firmy produkcyjne są miejscem pracy dla osób z doświadczeniem migracji z powodu nieustających wakatów wynikających z niechęci obywateli polskich do pracy w tych miejscach. Osoby z doświadczeniem migracji znajdują tu zatrudnienie najczęściej za pośrednictwem zewnętrznych agencji.

Chociaż kwestie związane z funkcjonowaniem międzynarodowych agencji pracy są bardzo złożone i wykraczają poza zakres kompetencji samorządu lokalnego lub partnerstwa, sytuacja pracodawców i pracowników okazała się kluczowym obszarem w procesie diagnozy ze względu na jej wpływ na społeczność lokalną. W latach 2020–2024 31 869 cudzoziemców złożyło wnioski o pozwolenie na pracę w Urzędzie Pracy w Jarocinie, z czego prawie połowa (45%) wniosków została złożona w 2021 r.

Na podstawie danych uzyskanych od pracodawców partnerstwo dowiedziało się, że Ukraina, Kolumbia, Argentyna, Mołdawia, Algieria, Gruzja, Gwatemala, Indonezja, Indie, Izrael, Kongo, Nepal, Paragwaj, Salwador, Turkmenistan, Uzbekistan, Wenezuela, Wybrzeże Kości Słoniowej, Rumunia, Ekwador, Azerbejdżan, Armenia, Turcja, Albania, Boliwia i Chile. Ukraina, Kolumbia i Argentyna to kraje pochodzenia ich pracowników.

Opis działań

Badania obejmowały:

- mapowanie lokalnych pracodawców i przeprowadzenie badania ankietowego skierowanego do 12 firm,
- realizację badania ankietowego skierowanego do pracujących w jarocińskich przedsiębiorstwach osób z doświadczeniem migracji w trzech wersjach językowych; wzięło w nim udział 221 osób,
- realizację badania ankietowego skierowanego do mieszkańców Jarocina ze społeczności większościowej, zarówno młodzieży, jak i dorosłych; uzyskano ponad 800 odpowiedzi,
- przeprowadzenie pogłębionych wywiadów indywidualnych i grupowych z osobami reprezentującymi samorząd lokalny i szkoły oraz z wybranymi osobami z doświadczeniem migracji.

Duża skala procesu diagnostycznego umożliwiła weryfikację niekompletnych danych statystycznych dotyczących skali migracji oraz dotarcie do pracodawców i pracowników. Proces diagnostyczny był wymagający dla partnerstwa, ale pozwolił na lepsze zrozumienie sytuacji lokalnej społeczności i potrzeb osób z doświadczeniem migracji.

Efekty

- W prowadzony przez partnerstwo proces tworzenia lokalnej strategii integracji zostały zaangażowane osoby reprezentujące obszar rynku pracy (pracodawców i pracowników).
- Zdiagnozowano potrzeby pracowników z doświadczeniem migracji dotyczące adaptacji w nowym dla nich środowisku, takie jak nauka języka, pomoc medyczna i doradztwo prawne.
- Informacje przekazane przez pracodawców dotyczyły nie tylko kwestii związanych z adaptacją (w tym nauki języka), ale także różnic kulturowych i potrzeby integracji ze społecznością lokalną.
- Praca nad diagnozą na tak dużą skalę była wymagająca dla partnerstwa, ale jednocześnie pozwoliła na włączenie obszaru wsparcia zawodowego i rynku pracy do przygotowywanego planu strategicznego.

Kontakt

Urząd Miasta Jarocin

Wydział Administracyjny – Sekcja Spraw Socjalnych

Julia Kręc, julia.krec@jarocin.pl

5.3. Proces strategiczny

5.3.1 Łączenie integracji społecznej z wdrażaniem standardu dostępności, Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie, Polska

Kontekst

Negatywny wpływ na dyskusje na temat migracji w Polsce wywiera zjawisko polaryzacji politycznej. Otwarte promowanie inicjatyw integracyjnych może prowadzić do oporu społecznego lub nieporozumień. Tymczasem na poziomie krajowym w Polsce wdrażany jest Europejski Akt o Dostępności (EAA), wymagający od instytucji publicznych poprawy dostępności dla osób o specjalnych potrzebach. Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie dostrzegła potencjał połączenia standardu dostępności z działaniami na rzecz integracji społecznej.

Opis działań

Zamiast opracowywać oddzielne strategie dotyczące dostępności i integracji, biblioteka:

- powołała wewnętrzny zespół składający się z pracowników i pracowniczek różnych działów,
- zmapowała wszystkie usługi (fizyczne, cyfrowe, społeczne, edukacyjne),
- przeanalizowała bariery, z jakimi borykają się różne grupy użytkowników: osoby starsze, osoby z niepełnosprawnością, osoby doświadczeniem migracji itp.,
- opracowała powiązania między strategią dostępności a planem integracji.

Podejście to pozwoliło na przeformułowanie tematu integracji jako części szerszego zobowiązania do zapewnienia równego dostępu, a nie jako obecnego w dyskursie politycznym tematu migracji. Pokazało również, że poprawa usług dla osób z doświadczeniem migracji przynosi korzyści również innym osobom, takim jak:

- osoby rozwijające umiejętności czytania i pisania,
- nowi mieszkańcy i mieszkanki miasta – osoby przybyłe z różnych regionów Polski,
- osoby starsze uczące się korzystania z cyfrowych usług publicznych.

W procesie planowania strategicznego skoncentrowano się na:

- zaangażowaniu w proces personelu całej instytucji,

- zmniejszeniu stygmatyzacji i przeciwdziałaniu postawom ukształtowanym przez negatywne stereotypy,
- dostosowaniu planu wewnętrznego do wartości europejskich i programów regionalnych, jak „Małopolska. Kultura wrażliwa”.

Efekty

- W zespole biblioteki wzmocniło się silne poczucie wspólnej odpowiedzialności.
- Plan zyskał legitymizację dzięki dostosowaniu go do europejskiej polityki publicznej.
- Plan integracji stał się bardziej praktyczny, ponieważ położono nacisk na jakość usług i potrzeby wszystkich osób korzystających z biblioteki.
- Dzięki tym działaniom biblioteka zapewniła sobie lepszą pozycję do zabiegania o finansowanie swojej działalności oraz dofinansowanie projektów dotyczących współpracy w zakresie integracji.

Kontakt

Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie, rajska.info

Jerzy Woźniakiewicz i Anna Rutkowska, biblioteka@rajska.info

5.3.2 Powierzenie Bibliotece Multimedialnej im. Jamesa Baldwina roli bibliotecznego centrum ds. migracji, Paryż, Francja

Kontekst

Podczas planowania projektu „LiBri” w Paryżu brano pod uwagę wiele bibliotek do pełnienia roli centrum wspierającego integrację osób z doświadczeniem migracji. Przeprowadzono proces selekcji i podjęto decyzję o powierzeniu zadań bibliotecznego centrum ds. migracji Bibliotece Multimedialnej im. Jamesa Baldwina, działającej w 19. dzielnicy, w budynku, w którym realizowany jest miejski projekt Maison des Réfugiés („Dom Uchodźczy”). To miejsce już wcześniej było postrzegane jako otwarte kulturowo, a w dzielnicy, w której się znajduje, istnieje szczególne zapotrzebowanie na prowadzenie działań integracyjnych.

Opis działań

Proces selekcji obejmował:

- analizę danych demograficznych i lokalnych potrzeb,
- ocenę istniejących relacji między biblioteką a podmiotami społecznymi,
- organizację spotkań nt. planowania działań z udziałem osób reprezentujących instytucje kultury i organizacje społeczne,
- analizę polityki miejskiej w zakresie integracji społecznej i uwzględnienie jej priorytetów przy wyborze biblioteki.

Rozwój strategiczny biblioteki obejmował:

- stworzenie specjalistycznych kolekcji i materiałów wielojęzycznych,
- nawiązanie współpracy z organizacjami wspierającymi społeczność z doświadczeniem migracji,
- zorganizowanie dla zespołu biblioteki szkoleń na temat komunikacji międzykulturowej i pracy z osobami, które doświadczyły traumy,
- koordynację programów z działaniami Maison des Réfugiés.

Była to celowa długoterminowa inwestycja strategiczna, a nie działanie pilotażowe.

Efekty

- Biblioteka zyskała wizerunek instytucji posiadającej zasoby i doświadczenie w prowadzeniu działań związanych z integracją i dialogiem międzykulturowym.
- Zespół biblioteki zyskał większą pewność siebie w pracy z różnorodnymi grupami.
- Współpraca z Maison des Réfugiés stworzyła wspólny ekosystem wsparcia.
- Proces ten jest postrzegany jako modelowy i można z niego skorzystać planując działania integracyjne w różnych środowiskach.

Kontakt

Biblioteka Multimedialna Jamesa Baldwina

<https://www.paris.fr/lieux/mediatheque-james-baldwin-20205>

elisenda.panadesingles@paris.fr

5.4. Wdrażanie strategii

5.4.1 Wieczory towarzyskie „Rodzina dla rodziny”, Biblioteka w Windawie, Łotwa

Opis działań

Inicjatywa polega na organizowaniu wieczorów towarzyskich, podczas których łotewskie i ukraińskie rodziny spotykają się w swobodnej, przyjaznej atmosferze. Osoby uczestniczące same decydują o tym, jak przebiega spotkanie, które może obejmować wspólne posiłki, gry, opowiadanie historii lub słuchanie muzyki. Udział w wieczorach jest dobrowolny, a motywacją do przyścia jest wzajemna ciekawość, nie szukanie pomocy.

Pomysł powstał podczas hackathonu społecznego i spotkał się z poparciem władz miejskich oraz lokalnego stowarzyszenia ukraińskiego. Biblioteka zapewnia przestrzeń i wsparcie, a grupy społeczne współorganizują program.

Efekty

- Dzięki udziałowi w wieczorach ukraińskie rodziny czują się mniej odosobnione i szybciej uczą się języka.
- Łotewskie rodziny zyskują wgląd w tradycje i życie nowych mieszkańców.
- Inicjatywa wzmacnia więzi społeczne, które mają kluczowe znaczenie dla trwałej integracji.

Kontakt

Biblioteka w Windawie, <https://biblioteka.ventspils.lv>

Alise Migoła, alise.migola@ventspils.lv

5.4.2 Comiesięczna usługa „Godziny konsultacji”, Biblioteka Centralna w Ogrze, Łotwa

Opis działań

Biblioteka organizuje comiesięczne indywidualne konsultacje z:

- prawnikami,
- pracownikami socjalnymi,
- doradcami zawodowymi.

Podczas konsultacji osoby z doświadczeniem migracji mogą uzyskać wiedzę i pomoc dotyczącą obowiązującego prawa, zatrudnienia, świadczeń socjalnych i usług publicznych. Biblioteka pełni tu rolę bezpiecznego, neutralnego miejsca, które oferuje wsparcie w wielu obszarach.

Efekty

- Osoby z doświadczeniem migracji otrzymują praktyczne wskazówki przekazane w przystępny sposób.
- Potrzeby zdiagnozowane podczas konsultacji stanowią podstawę do planowania przyszłych działań.
- Biblioteka staje się cieszącym się zaufaniem centrum wsparcia i informacji.

Kontakt

Biblioteka Centralna w Ogrze, www.ocb.lv

Inga Niedra, inga.niedra@ocb.lv

5.4.3 Program językowy dla rodzin „Język jako pomost”, Biblioteka Centralna w Rzeżycy, Łotwa

Opis działań

Rodziny wspólnie uczą się języka łotewskiego poprzez rozrywkę, interaktywne zajęcia i grę polegającą na zwiedzaniu miasta. Inicjatywa zachęca mieszkanki i mieszkańców oraz osoby z doświadczeniem migracji do udziału we wspólnych aktywnościach, dzięki czemu wzmacnia więzi społeczne.

Efekty

- Większa motywacja do nauki języka.
- Lepsze zrozumienie między grupami z różnych kultur.
- Trwałe partnerstwa nawiązane między lokalnymi organizacjami.

Kontakt

Biblioteka Centralna w Rzeżycy, <https://www.rezeknesbiblioteka.lv>

Zigrīda Gorsvāne, zigrida.gorsvane@rezekne.lv

5.4.4 Warsztaty dotyczące różnorodności kulturowej dla studentów, Biblioteka Powiatowa w Klużu-Napoce i LADO Cluj, Rumunia

Kontekst

W Rumunii następuje stopniowy wzrost migracji spowodowany nowymi możliwościami zatrudnienia i studiowania. Debaty publiczne często odzwierciedlają stereotypy i uprzedzenia dotyczące osób z doświadczeniem migracji. Zarówno biblioteka, jak i LADO Cluj (organizacja społeczna pn. Liga Obrony Praw Człowieka) uznały, że konieczne jest podjęcie działań mających na celu zmianę negatywnych postaw wobec migracji, szczególnie wśród młodych ludzi.

Opis działań

Partnerzy uruchomili program edukacyjny dla szkół zatytułowany „Różnorodność kulturowa – bogactwo każdego z nas”, skierowany do uczniów szkół ponadpodstawowych. Program składa się z trzech warsztatów tematycznych prowadzonych przez doświadczonego edukatora z LADO Cluj. Podczas warsztatów omawiane są takie zagadnienia jak:

- pojęcie kultury i różnorodności kulturowej,
- pozytywny wkład w kulturę różnych grup,
- dyskryminacja i jej wpływ na jednostki i społeczności,
- wspólne tworzenie komunikatów promujących szacunek i integrację.

Stosowane są następujące metody pracy:

- dyskusje grupowe z moderatorem,
- ćwiczenia oparte na doświadczeniu,

- opowiadanie historii i odgrywanie ról,
- kreatywne działania (tworzenie komunikatów).

Program jest oparty na dialogu i współpracy, a nie na wykładach. Zachęca osoby uczestniczące do swobodnego wyrażania myśli i zadawania pytań.

Efekty

Program jest w trakcie realizacji, ale jego celem jest:

- kształtowanie empatii wśród młodych mieszkańców i mieszkank,
- wzmocnienie roli biblioteki w edukacji obywatelskiej i kulturalnej,
- stworzenie modelu współpracy angażującego szkoły i biblioteki w działania na rzecz społeczeństwa obywatelskiego

Nauczyciele zauważyli, że po zajęciach uczennice i uczniowie częściej wykazują solidarnościowe postawy przełamujące negatywne stereotypy i uprzedzenia.

Kontakt

Biblioteka Powiatowa w Klużu-Napoce, www.bjc.ro

LADO Cluj, www.lado.ro



KARTY PRACY



SPIS KART PRACY:

Zadanie 1. Autodiagnoza potencjalnych partnerów

Zadanie 2. Mapowanie interesariuszy

Zadanie 3. Budowanie partnerstwa

Zadanie 4. Wyzwania związane z planowaniem strategicznym

Zadanie 5. Mapowanie dokumentów strategicznych w kontekście lokalnym

Zadanie 6. Wizja społeczności lokalnej

Zadanie 7. Sformułowanie wizji partnerstwa lokalnego

Zadanie 8. Diagnoza – gromadzenie danych

Zadanie 9. Pytania badawcze

Zadanie 10. Udostępnianie diagnozy i jej zasięg

Zadanie 11. Analiza SWOT lub SOAR

Zadanie 12. Kluczowe obszary strategiczne

Zadanie 13. Cele strategiczne i ich rezultaty

Zadanie 14. Cele operacyjne

Zadanie 15. Konkretnie działania i potrzebne zasoby

Zadanie 16. Produkty i rezultaty

Zadanie 17. Historia lokalnej strategii integracji

Zadanie 18. Ewaluacja

Zadanie 1. Autodiagnoza potencjalnych partnerów

Na etapie autodiagnozy odpowiedzcie sobie na trzy poniższe pytania:

1. Jakie są Wasze mocne strony w kontekście integracji społecznej i dlaczego?

2. W jakim zakresie potrzebujecie wsparcia w Waszych działaniach na rzecz integracji?

3. Jakie korzyści dla Waszej instytucji/organizacji dostrzegacie w partnerskim działaniu na rzecz integracji?

Zadanie 3. Budowanie partnerstwa

Odpowiedzcie na poniższe pytania dotyczące Waszego partnerstwa – są one kluczowe dla jego efektywnego funkcjonowania. Zadanie można wykonać wspólnie lub każda organizacja/instytucja może pracować nad nim indywidualnie. Ważne jest, aby wszystkie osoby miały możliwość wypowiedzenia się.

1. Co jest najważniejsze dla Twojej lub Waszej instytucji/organizacji w tym partnerstwie? Może to być np. konkretny temat, którym warto się zająć, problem, który należy rozwiązać albo jakaś wartość, którą wzmocni sprawnie działające partnerstwo.

2. Jakie są Twoje preferencje dotyczące pracy z innymi ludźmi? W jaki sposób lubisz pracować w grupie? Czego potrzebujesz? Wypisz co najmniej dwie kwestie, na których ci zależy i które sprawiają, że pracując w grupie, czujesz się komfortowo.

3. Jakie wyzwania widzisz (lub widzicie), myśląc o utworzeniu partnerstwa? Wymień co najmniej trzy.

4. Przyjrzyjcie się wymienionym wyżej wyzwaniom związanym z tworzeniem partnerstw i zastanówcie się, czy istnieją sposoby, aby im przeciwdziałać lub zająć się nimi, gdy się pojawią? Zaplanujcie to już dzisiaj, żeby w chwili trudności móc skorzystać z tych pomysłów.

Zadanie 4. Wyzwania związane z planowaniem strategicznym

Zastanówcie się i odpowiedzcie sobie na poniższe pytania. Zadanie można wykonać wspólnie lub każda organizacja/instytucja może pracować nad nim indywidualnie. Ważne jest, aby wszystkie osoby miały możliwość wypowiedzenia się.

1. Jakie uczucia wywołuje w Was planowanie strategiczne (ogólnie, nie tylko w przypadku działań integracyjnych) i dlaczego?

2. Jakie trudności napotykacie w planowaniu strategicznym? Czego potrzebujecie, aby je przezwyciężyć?

Zadanie 6. Wizja społeczności lokalnej

Odpowiedzcie sobie na następujące pytania:

1. Jak wyglądają relacje międzygrupowe w Waszej wizji idealnej lokalnej społeczności?

2. W jaki sposób osoby z doświadczeniem migracji, w tym uchodźstwa są wprowadzane do polskiej kultury w Waszej wizji idealnej lokalnej społeczności?

3. Jaka przestrzeń służąca do podtrzymania kultury kraju pochodzenia osób z doświadczeniem migracyjnym jest dostępna w Waszej wizji idealnej lokalnej społeczności?

4. Jakie wartości są podzielane przez całą społeczność lokalną w Waszej wizji?

5. W jaki sposób – w Waszej wizji – różnorodność doświadczeń i kultur jest wykorzystywana do budowania spójności społecznej?

Zadanie 7. Sformułowanie wizji partnerstwa lokalnego

Teraz spróbujcie sformułować **wizję swojej społeczności** jako społeczności zintegrowanej.

Dokończcie zdanie:

Gmina *[nazwa gminy]*

.....

jest gminą, w której:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Zadanie 8. Diagnoza – gromadzenie danych

Lista danych ułatwiająca szczegółowe zaplanowanie diagnozy.

Przed zbadaniem potrzeb i lokalnych zasobów związanych z integracją osób z doświadczeniem migracji warto zebrać dane, które uporządkują podstawową wiedzę. Listę tę należy rozszerzyć zgodnie ze specyfiką każdej biblioteki i miejscowości, w której działa.

Pytanie o strukturę wiedzy	Dane (ilościowe i jakościowe)	Źródła danych
Skąd pochodzą osoby z doświadczeniem migracji?		
Jakie są powody, dla których osoby z doświadczeniem migracji mieszkają w lokalnej społeczności?		
Jaka jest ich liczba w stosunku do całkowitej populacji?		
Jakie są ich źródła dochodu?		
Jak liczne są osoby z doświadczeniem migracji w tej grupie (dzieci, młodzież, osoby starsze, osoby niepełnosprawne)?		
Jakie organizacje migracyjne działają w naszej okolicy?		
Jakiego rodzaju relacje biblioteka buduje z osobami z doświadczeniem migracji?		
Jakie zasoby posiada biblioteka, które są przydatne w integracji społeczności lokalnej?		
Dodaj własne pytania		

Sporządźcie wykaz źródeł danych, które zamierzacie wykorzystać w pracach Waszego partnerstwa. Mogą to być dane dostępne na żądanie (poprzez dostęp do informacji publicznej) lub opublikowane w wersji papierowej lub elektronicznej.

.....

.....

.....

Zadanie 13. Cele strategiczne i ich rezultaty

Zdefiniujcie teraz, co zamierzacie osiągnąć w przyszłości i opiszcie to w jasny, przejrzysty sposób, mając na uwadze Waszą wizję zintegrowanej i włączającej społeczności. Sformułujcie cele strategiczne i - w oparciu o nie - przypiszcie do każdego z nich strategiczny rezultat, który znacznie przybliży Was do osiągnięcia tego celu.

Nazwa kluczowego obszaru strategicznego nr 1:

Cel strategiczny nr 1:

.....

Rezultat strategiczny:

.....

Cel strategiczny nr 2:

.....

Rezultat strategiczny:

.....

Nazwa kluczowego obszaru strategicznego nr 2:

Cel strategiczny nr 1:

.....

Rezultat strategiczny:

.....

Cel strategiczny nr 2:

.....

Rezultat strategiczny:

.....

Nazwa kluczowego obszaru strategicznego nr 3:

Cel strategiczny nr 1:

.....

Rezultat strategiczny:

.....

Cel strategiczny nr 2:

.....

Rezultat strategiczny:

.....

Zadanie 14. Cele operacyjne

Sformułujcie 2-3 cele operacyjne dla każdego celu strategicznego.

Cel strategiczny nr 1:

Cel operacyjny nr 1:

.....
Cel operacyjny nr 2:

.....
Cel operacyjny nr 3:

Cel strategiczny nr 2:

Cel operacyjny nr 1:

.....
Cel operacyjny nr 2:

.....
Cel operacyjny nr 3:

Cel strategiczny nr 3:

Cel operacyjny nr 1:

.....
Cel operacyjny nr 2:

.....
Cel operacyjny nr 3:

Zadanie 15. Konkretne działania i potrzebne zasoby

Wybierzcie **jeden cel operacyjny** i zastanówcie się, jakie będą / mogą być pierwsze kroki w kierunku jego osiągnięcia. Określcie konkretne działania, które chcecie podjąć, aby podążać wyznaczoną ścieżką. Weźcie pod uwagę zasoby ludzkie, tj. kto będzie wykonywał zadanie i kogo potrzebujecie do jego wykonania (wolontariuszy, ekspertów zewnętrznych itp.), a także zasoby materialne, tj. co jest potrzebne do jego wykonania. Zadania mogą być związane z kosztami finansowymi lub być od nich niezależne. Nie planujcie zadań na czas trwania całej strategii (choć możecie to zrobić), ale zaplanujcie pierwsze kroki, wzdłuż ustalonej ścieżki. Planując zadania, zadbajcie o zaangażowanie społeczności lokalnej, w tym osób z doświadczeniem migracji.

Cel operacyjny nr

.....

Działanie nr 1:

Zasoby ludzkie i materialne:

.....
.....
.....

Koszty:

Działanie nr 2:

Zasoby ludzkie i materialne:

.....
.....
.....

Koszty:

Działanie nr 3:

Zasoby ludzkie i materialne:

.....
.....
.....

Koszty:

Zadanie 16. Produkty i rezultaty

Określcie oczekiwane produkty i rezultaty działań opisanych w zadaniu 15.

Cel operacyjny nr

.....

Działanie nr 1:

Produkty:

.....

Rezultaty:

.....

Działanie nr 1:

Produkty:

.....

Rezultaty:

.....

Działanie nr 1:

Produkty:

.....

Rezultaty:

.....

Zadanie 18. Ewaluacja

Schemat ewaluacji częściowej (śródkresowej) lub końcowej dla poszczególnych celów określonych w strategii

Data ewaluacji:

Zespół, który przeprowadza ewaluację:

Cele określone w strategii <i>Alternatywnie, ocena może być przeprowadzona oddzielnie dla każdego celu operacyjnego</i>	Działania realizowane w ramach tego celu	Zakładane wyniki tego działania <i>(Warto mieć wskaźniki wyników dla każdego działania!)</i>	Osiągnięte wyniki i najważniejsze czynniki przyczyniające się lub utrudniające osiągnięcie docelowych wyników <i>(w przypadku gdy nie udało się osiągnąć docelowych wskaźników)</i>
Np. cel strategiczny nr 1: Rezultat strategiczny: Cele operacyjne: 1.1 1.2 1.3	1.	np. liczba uczestników	Ile osób realnie wzięło udział? Jeśli więcej, dlaczego? Jeśli mniej, dlaczego?
	2.	np. publikowanie	Wydatkowano je zgodnie z preliminarzem. Nie udało się opublikować, dlaczego?
	a następnie	np. wzrost zaufania do określonej grupy beneficjentów	W jaki sposób zbadano zmianę postaw – tutaj: w kierunku wzrostu samozadowolenia? Jaki jest wniosek z tych badań?

Ocena trafności celu:

.....

.....

.....

Ocena skuteczności celu:

.....

.....

.....

Ocena efektywności celu:

.....

.....

.....

Ocena trwałości efektów realizacji celu:

.....

.....

.....

Zalecenia dotyczące dalszej realizacji celu lub (jeśli jest to ocena końcowa) kontynuacji tego celu w następnej strategii:

.....

.....

.....

PRZYDATNE MATERIAŁY

- Analizy strategiczne w organizacji pozarządowej [b.r.]. W: „Poradnik ngo.pl”. Dostępny w: <https://poradnik.ngo.pl/analizy-strategiczne-w-organizacji-pozarządowej> (dostęp: 11.12.2024).
- Animacja życia publicznego. Analizy i rekomendacje. Badania w działaniu – nowy paradygmat. W: „Zeszyty Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych”, 2011, nr 2 (5). Dostępny w: https://www.civitas.edu.pl/pub/publikacje_cc/AZP_05_2_5_2011.pdf (dostęp: 11.12.2024).
- Arnstein, Sherry R. (1969). A ladder of citizen participation. „Journal of the American Institute of Planners”, no. 35 (4), pp. 216–224. Dostępny w: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944366908977225> (dostęp: 11.12.2024).
- Borek, Anna (2010). Partnerstwa lokalne! Skąd ta idea? Dostępny w: <https://publicystyka.ngo.pl/partnerstwa-lokalne-skad-ta-idea#:~:text=Partnerstwa%20lokalne%20nie%20maj%C4%85%20jednej%20definicji,%20ale%20jak> (dostęp: 11.12.2024).
- Czayka-Chełmińska, Katarzyna i inni (2013). Jak lokalnie budować dobro wspólne? Poradnik dla działających lokalnie. Doświadczenia programu Lokalne Partnerstwa Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Dostępny w: <https://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/jak-lokalnie-budowac-dobro-wspolne-poradnik-dla-dzialajacych-lokalnie-nowe-wydanie/> (dostęp: 11.12.2024).
- Danielewicz, Michał i inni (2010). Jak zostać badaczem społeczności lokalnej? Poradnik dla domów kultury. Dostępny w: https://www.wrk.org.pl/wp-content/uploads/2012/02/zrob_to_sam.pdf (dostęp: 11.12.2024).
- Jałocha, Beata (2021). Praktycy jako refleksyjni badacze badania w działaniu w procesie zmieniania organizacji [webinarium]. Dostępny w: <https://www.youtube.com/watch?v=rN6bwD6phL0> (dostęp: 11.12.2024).



ZAŁĄCZNIK

Lokalna strategia integracji osób z doświadczeniem migracji (szablon)

Wprowadzenie

Opisz partnerstwo, które przygotowuje tę strategię.

Wymień organizacje, instytucje i osoby odpowiedzialne za strategię, krótko wyjaśnij ich rolę w partnerstwie.

Jeśli dotyczy, napisz krótkie wprowadzenie o tym, jak powstało partnerstwo tworzące strategię (np. kiedy zostało utworzone, liczba spotkań itp.).

1. Okres realizacji strategii

2. Wizja idealnej społeczności lokalnej

3. Podsumowanie autodiagnozy potencjalnych partnerów i wnioski z diagnozy środowiska lokalnego

4. SWOT, SOAR lub inna wybrana analiza

.....

.....

.....

.....

5. Kluczowe obszary strategiczne

.....

.....

.....

.....

6. Cele strategiczne i operacyjne

Cel strategiczny nr 1: Rezultat strategiczny:	Cel operacyjny nr 1:
	Cel operacyjny nr 2:
	Cel operacyjny nr 3:
Cel strategiczny nr 2: Rezultat strategiczny:	Cel operacyjny nr 1:
	Cel operacyjny nr 2:
	Cel operacyjny nr 3:

7. Działania

Wymieńcie działania dla każdego celu strategicznego i operacyjnego

8. Rezultaty

Wymieńcie przewidywane rezultaty dla każdego działania

9. Proces monitorowania i ewaluacji



Publikacja została przygotowana w ramach projektu „LiBri: biblioteki i lokalne partnerstwa na rzecz integracji i włączenia osób z doświadczeniem migracji i uchodźstwa w Europie”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Funduszu Azylu, Migracji i Integracji 2021-2027.

Projekt jest realizowany przez partnerstwo w składzie:

Bibliothèques Sans Frontières (BSF, lider, Francja)

 bibliosansfrontieres.org

Biblioteche Senza Frontiere (BSF Włochy)

 bibliotechesenzafrontiere.it

Association Nationale des Villes et Territoires Accueillants (ANVITA, Francja)

 anvita.fr

Kultūras informācijas sistēmu centrs (KISC, Łotwa)

 kis.gov.lv

European Bureau of Library, Information and Documentation
(EBLIDA, Holandia)

 eblida.org

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (FRSI, Polska)

 frsi.org.pl

Asociația Comunitățile Viitorului (ACV, Rumunia)

 comunitatileviitorului.ro

www.libri.org.pl