

*Fundacja Rozwoju
Demokracji Lokalnej*



**Dwadzieścia lat
Fundacji Rozwoju
Demokracji Lokalnej**

1989 r.

Najważniejsze nagrody przyznane FRDL

- 1995 UN Habitat Scroll of Honour
- 2000 Nagroda Główna Prezesa Rady Ministrów w Konkursie *Pro Publico Bono*
- 2003 Nagroda *Honorowych Skrzydeł* dla Świętokrzyskiego Centrum FRDL
- 2004 Nagroda Honorowa Forum Ekonomicznego w Krynicy
- 2008 Nagroda Ministra Rozwoju Regionalnego w konkursie *Najlepsza Inwestycja w Człowieka*
- 2008 Odznaka *Za Zasługi dla Województwa Lubuskiego* dla Ośrodka Regionalnego FRDL w Zielonej Górze
- 2008 Medal *PRO MASOVIA*





Dwudziestolecie
Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej
odbywa się w Roku Polskiej Demokracji
ogłoszonym przez Senat Rzeczypospolitej Polskiej

Spis treści

WSTĘP	7
1. POCZĄTKI FUNDACJI	11
2. ROZWÓJ FUNDACJI	21
3. PODNOSZENIE KWALIFIKACJI WŁADZ LOKALNYCH I ADMINISTRACJI	27
Szkolenie władz lokalnych i administracji	29
Kształcenie nowych kadr – Wyższe Szkoły Administracji Publicznej	34
4. WSPIERANIE ZMIAN W SAMORZĄDZIE	41
5. BUDOWA SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO	51
6. BADANIA, RAPORTY, STUDIA, OPINIE	59
Projekty badawcze FRDL	65
7. DZIELENIE SIĘ DOŚWIADCZENIAMI POLSKIEJ TRANSFORMACJI	69
8. KU PRZYSZŁOŚCI	81
ANEKS	87

Wstęp

Mija już dwadzieścia lat od odzyskania suwerenności i rozpoczęcia przebudowy naszego Państwa. Dwadzieścia lat pracy i wysiłków, podczas których mieszało się zadowolenie z sukcesów i poczucie niedosytu, gdy nie można było w pełni zrealizować swoich zamierzeń. W tym wielkim procesie transformacji Polski ważną rolę odgrywał odbudowywany samorząd, który pozwolił na uruchomienie ogromnych sił tkwiących w społecznościach lokalnych. Przyczyniły się one walcie do transformacji i rozwoju Kraju, a samorząd stał się integralną częścią jego nowego ustroju. Dziś już nawet trudno sobie wyobrazić, jak bez niego Rzeczpospolita mogłaby funkcjonować.

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej powstała po to, aby rozwój samorządności wspierać, po to, aby spełniać rolę społecznego partnera Rządu i Parlamentu w realizacji reform samorządowych. Jubileusz dwudziestolecia Fundacji skłania do zapisu naszych dotychczasowych wysiłków, a także do próby analizy naszych sukcesów i niespełnionych planów. FRDL powstała w okresie entuzjazmu odzyskaną wolnością. Spodziewaliśmy się, że odrzucenie niechcianego ustroju i narzuconych barier przyniesie natychmiastowe spełnienie wszelkich oczekiwań. Następne lata przyniosły ogromne sukcesy władz lokalnych, ale jednocześnie też większe trudności niż oczekiwano, gdyż wszyscy musieliśmy się przystosować do zupełnie nowych i dynamicznie zmieniających się warunków. Dotyczyło to też Fundacji i środowiska z nią związanego. To był trudny okres, gdy przeplatały się sukcesy i problemy z pokonywaniem coraz to nowych barier. Te trudności były przewyżczone tylko dzięki wytrwałości i zaangażowaniu wielu ludzi. Im należą się słowa uznania. Mamy bowiem wielką satysfakcję, że FRDL dobrze pełniła swe zadania, przyczyniając się do sukcesów samorządów.

Przedstawiamy tu nasze działania w ciągu dwudziestu lat. Ich wielki zakres uniemożliwia zaprezentowanie wszystkich. Koncentrujemy się więc na tych, które wydają się nam najistotniejsze. Pogrupowaliśmy je w kilka działów będących odbiciem naszych zamierzeń i priorytetów.

Kwestia pierwsza – szkolenia, zatem działania ukierunkowane na podnoszenie kwalifikacji pracowników administracji i przystosowaniu ich do nowych zadań i wyzwań. W bieżącym roku osiągniemy liczbę **JEDNEGO MILIONA** uczestników naszych szkoleń. Nasze cztery Wyższe Szkoły Administracji Publicznej wykształciły już ponad 10 000 absolwentów.

Rozwinęliśmy nowe formy samokształcenia, inicjując stworzenie blisko stu regionalnych forów dyskusyjnych, gromadzących specjalistów z różnych dziedzin.

Nie wystarczy jednak kształcić ludzi. Trzeba wspomagać ich w usprawnianiu administracji. Stąd drugi nurt naszej działalności, czyli doradztwo i wspieranie władz lokalnych w przeprowadzaniu zmian. Możemy z satysfakcją odnotować uznanie dla naszych działań w tym zakresie i wzrastające zapotrzebowanie na dalszą naszą pomoc.

Trzeci nurt – to wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Samorząd może funkcjonować jedynie wtedy, gdy społeczności lokalne są złożone z obywateli nie tylko świadomych swych praw, ale i odpowiedzialności za swoją przyszłość i warunki życia. Historia nie stwarzała warunków, aby w Polsce ta świadomość stała się powszechna. Trzeba więc intensywnie wspierać jej rozwój. Ten problem był przedmiotem stałej naszej troski. Podejmowaliśmy różnego rodzaju programy, jednak różne istniejące bariery nie pozwoliły na osiągnięcie w pełni zamierzonych efektów.

Tych barier rozwoju samorządności jest wiele. Konieczne są więc studia dla ich identyfikacji i poszukiwania dróg ich przezwyciężenia. Stąd nieodzowna jest stała działalność opiniotwórcza, aby wykazywać opinii publicznej potrzebę samorządności i sukcesy samorządu, a także, aby domagać się od Rządu i Parlamentu właściwych działań na rzecz decentralizacji kraju. Działalność studialną i opiniotwórczą uważaliśmy też za jeden z priorytetów. Możemy odnotować pewne osiągnięcia, ale obserwując wydarzenia w kraju, odczuwamy niedosyt efektów tych działań i konieczność ich wzmożenia.

Wreszcie uważamy za swój obowiązek przekazywanie naszych doświadczeń innym krajom przechodzącym proces transformacji ustrojowej. Jest to jedyna droga spłacenia długu, który zaciągnęliśmy w stosunku do tych państw i organizacji, które nam pomagały w okresie polskich reform. Jesteśmy im wdzięczni i szerzej opisujemy ich pomoc w dalszych rozdziałach. Aby spłacić ten dług i ułatwić drogę innym, uczestniczyliśmy, w miarę naszych sił i dostępnych środków, w programach pomocowych w blisko dwudziestu państwach. Nasze doświadczenia budziły i nadal budzą życzliwe zainteresowanie krajów przechodzących transformację ustrojową, choć wydaje się nam, że Polska mogła w większym stopniu stać się symbolem sukcesu przemian i wzorcem dla innych w budowie samorządu.

Jednak cieszymy się z tego, co udało nam się zrobić. Czujemy satysfakcję, że działania FRDL mogą być uznawane za jeden z największych

sukcesów organizacji pozarządowych, powstałych po przełomie politycznym w Polsce. Rozpoczynając działalność z kapitałem założycielskim STU dolarów (sic!!!), dzięki entuzjazmowi i zaangażowaniu wielu ludzi oraz dzięki pomocy zagranicznej, FRDL stała się poważną organizacją ogólnokrajową. Tworzymy sieć złożoną z siedemnastu ośrodków regionalnych, z których niektóre już potworzyły swoje filie, z czterech Wyższych Szkół Administracji Publicznej i Polskiego Instytutu Demokracji Lokalnej. Zatrudniamy 260 stałych pracowników, nie licząc zatrudnienia w szkołach, a roczne obroty FRDL przekraczają 50 milionów złotych. Jesteśmy dumni i w tym miejscu chcemy wyrazić podziękowania wszystkim osobom, które Fundacją kierowały, które w niej pracowały albo w inny sposób wspierały realizację naszych idei i zamiarów. Nazwiska niektórych z nich są wymienione w dalszych rozdziałach, jednak nie mamy możliwości, aby je wszystkie tu wymienić. Na sukces Fundacji pracowały setki ludzi. I im wszystkim chcemy wyrazić tu nasze podziękowania i uznanie.

Ale przed nami jest jeszcze wiele do zrobienia. Budowa demokracji to niekończący się wysiłek wszystkich obywateli. Chcemy w nim uczestniczyć. Ostatni rozdział poświęcony jest właśnie strategii Fundacji na nadchodzące lata. Jest ona naturalną kontynuacją dotychczasowych działań, bo nasza misja nie ulega zmianie. Jesteśmy organizacją nastawioną na jej ciągłą realizację, wymagającą stałej działalności. Musimy jedynie dostosowywać nasze działania do zmieniających się potrzeb i wyzwań. Będziemy je koncentrować wokół trzech celów: wspierania rozwoju społeczności lokalnych, wspomaganie administracji lokalnej w podnoszeniu swej jakości i rozwoju własnej działalności studialnej i opiniotwórczej, aby móc przyczyniać się do likwidacji barier ograniczających samorządność w Polsce.

Dwadzieścia lat pracy FRDL stworzyło ogromny kapitał zebranych doświadczeń, ale i moralne zobowiązanie, aby go wykorzystywać. Jeszcze wiele w Polsce pozostało do zrobienia. Będziemy więc nadal pracować i wspierać samorządność i demokrację lokalną, które stanowią podstawy jej rozwoju.

Za Radę Fundatorów

Jerzy Stępień

Jerzy Reguński



Premier RP prof. Jerzy Buzek wręcza nagrodę *Pro Publico Bono* prof. Jerzemu Regulskiemu

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej



1. Początki Fundacji

Rok 1989 przyniósł z dawna oczekiwany przełom, chociaż w formie, jakiej nikt się nie spodziewał. Ogromna większość Polaków chciała, aby dotychczasowy system upadł. Wybory 4 czerwca wykazały jasno, że ludzie oczekiwali zmiany, a ówczesne władze nie miały już siły, aby się tej woli przeciwstawić. I nagle okazało się, że wiele rzeczy dotąd niemożliwych, można – a nawet trzeba – zrealizować, ponieważ kraj wymagał przebudowy i społeczeństwo się tego domagało.

Jedną z koniecznych zmian była odbudowa samorządu terytorialnego. Prace nad przygotowaniem reformy prowadzone były od wielu lat. Pierwsze jej założenia przedstawione zostały już w czerwcu 1981 roku na forum Konwersatorium „Doświadczenie i Przyszłość” przez zespół Jerzego Regulskiego. Wtedy też ukształtowała się grupa, która podjęła półlegalne studia nad przyszłym modelem samorządu. Jej trzon stanowili: Jerzy Regulski, Adam Kowalewski, Michał Kulesza, Aleksandra Jewtuchowicz, Tadeusz Markowski, Iwo Byczewski i inni pracownicy Zakładu Polityki Regionalnej Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN, Zakładu Ekonomiki Rozwoju Miast Uniwersytetu Łódzkiego oraz Wydziału Prawa Uniwersytetu Warszawskiego. Blisko dziesięcioletnie studia pozwoliły na opracowanie programu reform, który został przyjęty przez odpowiednią komisję komitetu obywatelskiego i stał się podstawą negocjacji przy Okrągłym Stole zimą 1989 roku.

Ówczesne władze polityczne odrzucały jakąkolwiek myśl o rzeczywistych zmianach w tej dziedzinie, gdyż oznaczałyby one zburzenie fundamentów, na których opierał się dawny reżim. Jednak postulat takich zmian znalazł się w programie wyborczym komitetu obywatelskiego, nawiązując również do programu I Zjazdu Solidarności z 1981 roku. Wyniki wyborów potwierdziły wolę społeczeństwa. Senat, w którym komitet obywatelski uzyskał miążdzącą większość, stał się naturalnym depozytariuszem tego mandatu. Stąd pierwsza inicjatywa ustawodawcza tej Izby dotyczyła właśnie odbudowy samorządu. Po dziesięcioleciu studiów i braku nadziei na realizację zgłaszanych postulatów, nagle otworzyła się możliwość dokonania przebudowy państwa. Stanowiska kluczowe dla reformy znalazły się w rękach osób, dla których odbudowa samorządu była podstawowym celem działania: Jerzy Regulski został Pełnomocnikiem Rządu, przewodnictwem senackiej Komisji Samorządu Terytorialnego objął Jerzy Stępień, Michał Kulesza został jej głównym eks-

pertem, Sejmowej Nadzwyczajnej Komisji przewodniczył Walerian Pańko, a Adam Kowalewski został wiceministrem budownictwa, odpowiedzialnym za planowanie przestrzenne.

Ale dla sukcesu reformy nie mogło wystarczyć uchwalenie nowego prawa i przebudowa dotychczas istniejących instytucji – należało przygotować kadry i zbudować poparcie społeczne dla proponowanych zmian. Podejmowane próby stworzenia szerokiego ruchu społecznego w oparciu o istniejące w całym kraju komitety obywatelskie nie przyniosły trwałych rezultatów. Natomiast sugestia profesor Joanny Regulskiej dotycząca powołania organizacji pozarządowej, a oparta na jej doświadczeniach amerykańskich, doprowadziła do powołania Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej. Utworzyła ją grupa pięciu parlamentarzystów, aby w ten sposób podkreślić rolę tej organizacji jako społecznego partnera Parlamentu i Rządu. Założycielami byli senatorowie: Andrzej Celiński, Aleksander Paszyński, Jerzy Regulski i Jerzy Stępień oraz poseł Walerian Pańko. Oficjalny akt założycielski został podpisany 18 września 1989 roku w gabinecie Marszałka Senatu Andrzeja Stelmachowskiego, który w sposób niezwykle zaangażowany wspierał ideę reformy. Dla nadzoru nad działalnością Fundacji powołano Radę Wspierającą złożoną z wybitnych osobistości życia publicznego.

Powołanie Fundacji spotkało się z żywiołowym odzewem środowisk zaangażowanych w proces przebudowy kraju. Była ona pierwszą tego typu organizacją w Polsce. Setki osób odwiedzały pierwsze biuro, które utworzono w październiku 1989 roku przy ulicy Wspólnej w Warszawie, w kawalerce udostępnionej przez Danutę Regulską. Skromna powierzchnia nie mogła pomieścić wszystkich interesantów. Intensywne dyskusje na klatce schodowej stały się więc udręką sąsiadów, którzy jednak znosili je ze zrozumieniem. W 1989 roku Fundacja zatrudniała tylko trzech pracowników, a cała działalność prowadzona była na zasadach wolontariatu.

W następnym roku centrala FRDL przeniosta się już do normalnych pomieszczeń biurowych przy ulicy Krzywickiego w Warszawie.

Ogromne zaangażowanie społeczeństwa na rzecz przebudowy kraju stworzyło podstawową siłę, która umożliwiła rozwój Fundacji. Założyciele widzieli jej rolę właśnie jako ośrodek wsparcia dla tego powszechnego ruchu. Już 9 listopada 1989 roku odbyło się spotkanie Rady Programowej FRDL z przedstawicielami wojewódzkich komitetów obywatelskich. Przedstawiono na nim koncepcję systemu szkoleń i innych form wsparcia społeczności lokalnych, w tym także szeroki program wyjazdów zagranicznych. Duża część z tych postulatów została zrealizowana, jakkolwiek, niestety, nie wszystkie. Konflikty polityczne znisz-

czyły ruch komitetów obywatelskich, a brak zorganizowanego wsparcia ze strony władz centralnych zmusił do ograniczenia ich działalności jedynie do programów finansowanych z zagranicy.

Zapowiedź odbudowy samorządu spotkała się z entuzjastycznym zainteresowaniem i poparciem za granicą. Dla przedstawicieli państw zachodnich było oczywiste, że bez samorządu i demokracji lokalnej nie może istnieć państwo demokratyczne. Wszyscy dotychczasowi partnerzy prowadzonych studiów wyrazili gotowość pomocy. Zgłaszali się też przedstawiciele wielu rządów, instytucji publicznych i organizacji pozarządowych, dzięki którym Fundacja mogła niezwłocznie rozpocząć niezależne działanie. Inaczej byłoby to niemożliwe, gdyż kapitał założycielski wynosił jedynie sto dolarów, przekazanych przez panią Annę Trzeciakowską.

Ale najważniejsza była pierwsza pomoc, bez której Fundacja nie mogłaby w ogóle zacząć swej działalności. Już we wrześniu 1989 wpłynęło 5000 funtów od Batory Trust (Wielka Brytania). Wkrótce doszły dalsze granty od National Endowment for Democracy (USA) i US Information Agency.

Kolejno uruchamiano biura w innych miastach i starano się je wyposażać w niezbędny sprzęt. W pierwszym rocznym sprawozdaniu znaleźć można informację, że po roku działalności już osiem z piętnastu ośrodków miało własne komputery, a cała sieć dysponowała czterema kserokopiarkami, co było dużym osiągnięciem. Już w tym pierwszym roku działania blisko 500 osób wyjechało na staże zagraniczne, a w kraju w szkoleniach wzięło udział prawie 30 tysięcy osób. W 1990 wpływy finansowe FRDL wyniosły w przeliczeniu na nowe złote ok. 650 tys., ale ogólna wartość realizowanych projektów była szacowana na 1 200 tys., gdyż wiele kosztów było bezpośrednio pokrywanych przez sponsorów. Należy jednak pamiętać, że faktyczna wartość tych pieniędzy była wówczas znacznie większa niż obecnie. Prawie cała ta kwota była spożytkowywana na pokrycie kosztów wyjazdów studialnych i szkoleń. Jedynie znikomą ich część wykorzystywano na rozwój instytucjonalny. Większość pracy wykonywali nieodpłatnie wolontariusze.

Wszystko to było możliwe właśnie dzięki ogromnemu zaangażowaniu wielu ludzi dobrej woli, którzy zaczęli działalność tak w Warszawie, jak i w innych miastach. Przełom 1989 i 90 roku był okresem dynamicznych zmian. Komitety obywatelskie działały w całym kraju, a zbliżające się wybory samorządowe mobilizowały lokalne społeczności. Pierwszym zadaniem Fundacji było właśnie wspieranie tego ruchu. Celem było nie tylko upowszechnianie idei samorządności, ale też i tłumaczenie zasady budowanego nowego systemu. Trzeba było zachęcać ludzi do kandydowania na radnych i tłumaczyć lokalnym aktywistom, na czym ich przyszła

działalność będzie polegać. Sztandarową akcją, finansowaną przez Fondation France-Pologne, było wysłanie na tygodniowe wizyty do Francji kilkuset potencjalnych kandydatów na radnych.

Po wyborach w maju 1990 roku podstawowym zadaniem FRDL stało się przeszkolenie istniejącej kadry administracji lokalnej tak, aby mogła sprostać nowym zadaniom.

Pomoc zagraniczna odgrywała podstawową rolę. Lista darczyńców wydłużała się. Znajdujemy na niej: US Agency for International Development, US Conference of Mayors, Know-How Fund (Wielka Brytania), Heinrich Böll Stiftung (Niemcy), German Marshall Fund (USA), Radę Europy, Fondation France-Pologne, Rockefeller Brothers Fund (USA), Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung, PHARE Programme i wiele innych.

To zagraniczne wsparcie przybierało też formy stałych partnerstw. Program **Lokalna Demokracja w Polsce** (*Local Democracy in Poland*), utworzony z inicjatywy i pod kierownictwem profesor Joanny Regulskiej (Rutgers University, USA), był strategicznym partnerem FRDL przez wiele lat.

Partnerstwo Lokalna Demokracja w Polsce Rutgers University, USA

Aktywność LDP w Polsce zaczęła się tuż przed wyborami w 1990 – w czasie przełomowym dla polskiej transformacji. W owym czasie podstawowym celem było szybkie przeszkolenie przedwyborcze lokalnych urzędników zaangażowanych w pierwsze wybory samorządowe. Dzięki środkom z dwóch pierwszych grantów (German Marshall Fund of The US oraz United States Information Agency, USIA), uzyskanych przez profesor Joannę Regulską, LDP, wraz z FRDL jako podwykonawcą, mogły natychmiast rozpocząć kompletowanie materiałów dydaktycznych – zarówno audiowizualnych, jak i tekstowych – by stanąć w pełnej gotowości wobec gwałtownie narastających potrzeb szkoleniowych lokalnego samorządu.

Istotnym elementem budowy struktur organizacyjnych FRDL były duże granty z USAID (United State Agency for International Development), uzyskiwane w ramach programu LDP, które pozwoliły na budowę sieci. Działania założycielskie skupiły się na wzmacnianiu szesnastu

regionalnych ośrodków szkoleniowych stworzonych przez FRDL i na budowie programów szkoleniowych – by mogły one służyć konkretnymi, właściwymi dla danego obszaru programami edukacyjnymi w dziedzinach ważnych dla lokalnych społeczności.

Wraz z rozruchem pierwszych szkoleń nadeszły nowe granty z Rockefeller Brothers Fund, The Pew Charitable Trusts i The Ford Foundation. Dzięki nim program *Lokalna Demokracja w Polsce* wyszedł poza krótkoterminowe, doraźne szkolenia i mógł skupić się na długoterminowym działaniu w ramach programu stypendialnego (Fellows Program), prowadzonego wspólnie z Center for Urban Policy Research Rutgers University. Inicjatywa ta była skierowana do osób, które tworzyły podwaliny przyszłej demokracji lokalnej. Program ten miał zapewnić uczestnikom solidne przeszkolenie w zakresie procedur i standardów demokratycznych na szczeblu lokalnym. Szkołąc lokalnych urzędników i samorządowców, LDP skoncentrował się bezpośrednio na przygotowaniu przyszłych liderów do wypełniania ich podstawowego zadania, jakim było utworzenie kompetentnych samorządów w całym kraju.

LDP wspierał polskie władze w decentralizacji kraju organizując konsultacje, wizyty studyjne w Stanach Zjednoczonych oraz szkolenia, przygotowując liderów do przejęcia coraz większej liczby obowiązków wynikających z lokalnej autonomii. Opierając się po części na wcześniejszych grantach, a po części na nowych funduszach z grantów od USAID i USIA – LDP oferował pełny zakres pomocy, by wspierać samorząd terytorialny. W swych działaniach LDP nie tylko koncentrował się na zagadnieniach decentralizacji, istotne były także kwestie związane z partycypacją społeczną, przeciwdziałaniem dyskryminacji kobiet oraz międzynarodową wymianą doświadczeń decentralizacyjnych.

Okresowo istniało przedstawicielstwo FRDL w Toronto, również w Moskwie w 1991 roku Fundacja miała swojego przedstawiciela. Zawarto porozumienia o stałej współpracy z następującymi instytucjami: Leicester Polytechnic (Wielka Brytania), Międzynarodowa Unia Władz Lokalnych, Korpus Pokoju, Rada Europy, Institut des Hautes Etudes en Administration Publique (Szwajcaria), Local Government Training Board (Luton, Wielka Brytania), Centre National de la Fonction Publique Territoriale (Francja) oraz Szwedzkie i Duńskie Stowarzyszenia Władz Lokalnych. Stałą pomoc

młodej organizacji zapewniali też przedstawiciele dyplomatyczni wielu państw pełniący swoje urzędy w Warszawie. Szczególnie cenne było wsparcie kolejnych ambasadorów Stanów Zjednoczonych, a także ambasadorów Danii, Szwecji i Holandii. Niektóre ośrodki fundacyjne uzyskały granty przyznane przez rządy tych państw przeznaczone na prowadzenie działalności szkoleniowej.

Dla merytorycznego i organizacyjnego rozwoju Fundacji duże znaczenie miała współpraca międzynarodowa z różnymi instytucjami. Należy szczególnie wspomnieć:

Współpraca
Centrum Samorządu Lokalnego FRDL w Jeleniej Górze
z Krajowym Związkiem Gmin Duńskich
i Centrum Szkolenia Samorządu Lokalnego w Grenaa

Podpisana umowa umożliwiła przeszkolenie na koszt duński, w trakcie dwutygodniowego pobytu w Danii, 61 lokalnych polityków (radnych, przedstawicieli administracji miejskiej i gminnej oraz wykładowców ośrodka regionalnego w Jeleniej Górze). Szkolenie składało się z tygodniowych zajęć teoretycznych w Grenaa oraz tygodnia konfrontacji teorii z praktyką w gminach duńskich (po 2 osoby).

Wynikiem tych szkoleń było nawiązanie ścisłej współpracy z gminami duńskimi, w 14 przypadkach przypieczętowanej oficjalnymi umowami, na mocy których zaczęła funkcjonować wymiana dzieci i młodzieży, dostawy sprzętu do polskich szkół i szpitali, a nawet pomoc w renowacji starówek w kilku polskich miastach. Nasilił się także ruch turystyczny w obu kierunkach.

Następną aktywnością w ramach współpracy polsko – duńskiej było koordynowanie przez Ośrodek FRDL w Jeleniej Górze prac w ramach duńskiego projektu odnowy środowiska naturalnego w tym regionie.

Współpraca
Centrum Samorządu Lokalnego FRDL w Jeleniej Górze
z instytucjami ze Stanów Zjednoczonych

Równoległe do współpracy z Duńczykami doprowadzono do podpisania umowy partnerskiej Jeleniej Góry z miastem Tyler w Teksasie,

co także zaowocowało wymianą studentów i wykładowców Filii Politechniki Wrocławskiej w Jeleniej Górze i University of Texas at Tyler oraz współpracą obu miast.

Jeleniogórski Ośrodek był również koordynatorem *Poland Municipal Education and Leadership Program*, sponsorowanego przez United States Information Agency, w ramach którego zorganizowano w 1991 roku wyjazd do Teksasu na miesięczny staż 15 jeleniogórskich samorządowców oraz pobyt 10 amerykańskich ekspertów w Jeleniej Górze. Wszystkie te działania pozwoliły Fundacji i Ośrodkowi mocno zaakcentować swoją obecność i podkreślić rolę, jaką FRDL ma spełniać w rozwoju samorządności lokalnej.

Współpraca Centrum Szkoleniowego Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej w Szczecinie ze Związkiem Gmin Szwedzkich

3 lipca 1990 roku zawarta została umowa *SALA/BITS* między Polską a Szwecją, która miała za zadanie stworzyć szansę na współpracę między głęboko zakorzenionymi w społeczeństwie Szwecji samorządami terytorialnymi a rozpoczynającymi swoją działalność samorządami w Polsce. Umowa przewidywała działania w czterech obszarach:

1. dostawy używanego sprzętu biurowego i szkolnego dla gmin polskich;
2. szkolenie oraz wizyty studialne radnych i urzędników polskich w Szwecji;
3. szkolenie w Szwecji i w Polsce (z udziałem wykładowców szwedzkich) polskich instruktorów zajmujących się tematyką samorządową oraz wykładowców samorządowych centrów szkoleniowych (ToT);
4. animowanie współpracy i partnerstwa gmin po obu stronach Bałtyku.

Realizacja umowy została powierzona po stronie szwedzkiej Związkowi Gmin Szwedzkich w Sztokholmie (SALA), a po stronie polskiej Centrum Szkoleniowemu Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej w Szczecinie (CS FRDL).

Program SALA/BITS stworzył rzetelne podstawy trwałych kontaktów budujących stałą współpracę obu stron. Współpraca z samorządami szwedzkimi stała się pomostem do nawiązania przyjaznych sąsiedzkich stosunków z krajem, który w Polsce był mało znany, a którego osiągnięcia samorządowe warte były analizy i wykorzystania. Kooperacja ta przyczyniła się do lepszego zrozumienia przez polskich samorządowców zasad funkcjonowania samorządu w mechanizmie państwa, a także do integracji środowisk samorządowych północnej Polski.

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej



Fundacja rozwijała się dzięki entuzjazmowi i zaangażowaniu wielu ludzi. Poczucie misji i potrzeba aktywności owocowały w rozwoju Fundacji i podejmowaniu przez nią coraz to nowych inicjatyw i form działania. Kształtowała się też powoli jej struktura organizacyjna. Założyciele, obejmując różne ważne funkcje publiczne, nie mogli już osobiście kierować dynamicznie rozwijającą się instytucją. Utworzyli Radę Fundatorów, która powoływała na kolejne kadencje Radę Nadzorczą, która z kolei powoływała Zarząd, nadzorując jego działalność. Rada Fundatorów zwiększyła swój skład do siedmiu osób, które posiadają dożywotnie członkostwo, gwarantując swoimi nazwiskami czystość intencji i działań Fundacji. Po śmierci Waleriana Pańki i Aleksandra Paszyńskiego, a także po rezygnacji Jacka Woźniakowskiego, Rada powołała do swego grona Iwa Byczewskiego, Adama Kowalewskiego, Czesławę Rudzką-Lorentz i Joannę Regulską. Radzie Nadzorczej po jej utworzeniu początkowo przewodniczył Jerzy Regulski, a obecnie Adam Kowalewski.

Zmieniały się kolejne zarządy. Istniejącą początkowo funkcję dyrektora generalnego Fundacji sprawowali kolejno: Krzysztof Herbst, Ludwik Biegański, Maria Ptaszyńska-Wołodkiewicz, Jacek Kozłowski. W późniejszym okresie przyjęto zasadę etatowych zarządów, których członkowie kierowali Fundacją. Funkcje prezesów Zarządu kolejno sprawowali: Witold Monkiewicz, Krzysztof Lipski i obecnie Barbara Imiołczyk, a z pośród członków zarządów należy wymienić Grzegorza Nowakowskiego, Irenę Peszko i Hannę Szczęblewską.

Od samego początku przyjęto założenie, że FRDL powinna być organizacją sieciową, bowiem tylko aktywne regionalne ośrodki mogły efektywnie wspierać samorządy odpowiadając na ich rzeczywiste potrzeby. Już w 1990 roku utworzono 15 ośrodków o różnej formie organizacyjnej, które powstały w Białymstoku, Bydgoszczy, Gdańsku, Jeleniej Górze, Katowicach, Kielcach, Krakowie, Łodzi, Lublinie, Olsztynie, Opolu, Poznaniu, Rzeszowie, Szczecinie, Warszawie i Wrocławiu. Ta sieć mogła zaistnieć dzięki ogromnemu zaangażowaniu wielu osób, spośród których należy wymienić: Janusza Bastera w Krakowie, Zofię Kupińską w Opolu, Stanisława Huskowskiego we Wrocławiu, Annę Płoską w Kielcach,

Michała Kalitowskiego w Katowicach i Włodzimierza Puzyńę w Szczecinie, który później został rektorem tamtejszej WSAP.

Początkowo nikt nie przypuszczał, że uda się stworzyć własną sieć, stąd poszukiwano lokalnych partnerów, którzy mogli podjąć się realizowania fundacyjnej misji, ku nim też kierowana była uzyskana pomoc. Niestety, rozbieżność interesów uniemożliwiała współpracę. Wymuszało to konieczność budowania własnych ośrodków od podstaw, co jednocześnie spowodowało straty dotychczasowych efektów, a często i majątku. Jedynie Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, utworzony wspólnie z Urzędem Wojewódzkim, nie tylko działa sprawnie do dziś, ale stał się największym ośrodkiem w sieci FRDL. Powstał też nowy ośrodek w Zielonej Górze, dostosowując sieć do podziału administracyjnego kraju. Przez pewien okres działały też ośrodki w Częstochowie i Gorzowie Wielkopolskim. Dla usprawnienia organizacji działalność na Mazowszu przejęło bezpośrednio Biuro Fundacji w Warszawie, likwidując odrębny ośrodek regionalny. Z biegiem czasu powstały też filie ośrodków z siedzibami w Tarnowie, Siedlcach i Ciechanowie.



W ciągu tych dwudziestu lat dynamicznie zmieniało się finansowanie pomocy samorządom. Początkowo powstające gminy nie posiadały żadnych własnych środków. Cała pomoc pochodziła z zagranicy. Jedynie jednorazowo w 1990 roku Pełnomocnik Rządu uzyskał na ten cel środki budżetowe. Fundacja musiała poszukiwać środków z różnych źródeł i jednocześnie realizować programy poprzez swoją sieć ośrodków regionalnych. W latach dziewięćdziesiątych specjalną rolę odgrywały dotacje z USAID (United States Agency for International Development), które pozwoliły również na rozwój instytucjonalny Fundacji.



Czesława Rudzka-Lorentz, prof. Adam Kowalewski, prof. Jerzy Stępień, prof. Jerzy Regulski. Konferencja jubileuszowa XV-lecia FRDL, Warszawa, wrzesień 2004 r.

Jednak z biegiem lat i umacnianiem się ustroju demokratycznego pomoc zagraniczna wygasła. Ostatni program amerykański zakończony został w roku 2000. Fundacja podjęła wysiłek, aby stworzyć polskie konsorcjum dla jego kontynuacji w oparciu o wiedzę i doświadczenia jego realizatorów. Niestety, inicjatywa ta nie spotkała się ze zrozumieniem ze strony amerykańskiej, co spowodowało nie tylko przerwanie programu, ale i zaprzepaszczenie poważnej części dorobku.

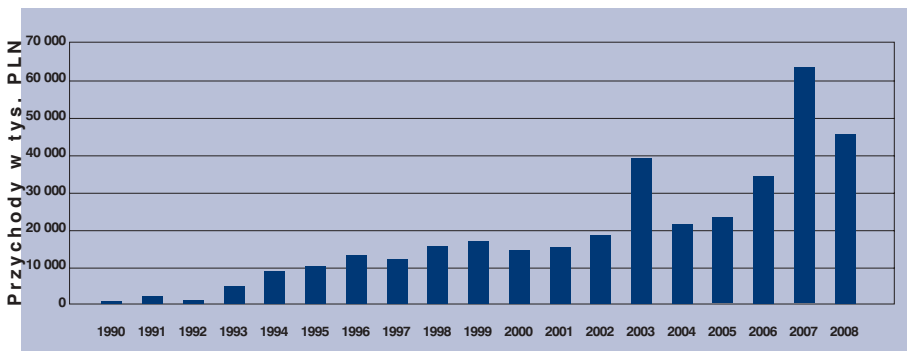
Zakończenie programów pomocowych spowodowało, że podstawowym źródłem finansowania stały się środki własne gmin. Na szczęście władze lokalne rozumiały już swoje potrzeby – i na szkolenia i konsultacje przeznaczały dość poważne pieniądze. Te zmiany zmuszały FRDL do ewolucji. Początkowo bowiem fundusze uzyskiwane centralnie były przekazywane do ośrodków, które jedynie realizowały programy. Jednak później to ośrodki musiały w znacznej części same zdobywać zamówienia lokalne.

W ciągu następnych lat sytuacja znów się zmieniła – zaczęły funkcjonować przedakcesyjne i strukturalne fundusze Unii Europejskiej. Ponownie można było odtworzyć programy ogólnokrajowe, które spowodowały większą integrację organizacji.

Wraz z rozwijającą się działalnością merytoryczną wzrastała w FRDL liczba zatrudnionych osób, zaczynając od około 30 w 1990 roku do 250 w roku 2008. W poszczególnych latach liczba zatrudnionych w sieci Fundacji osób była zmienna. Kształcenie profesjonalnej kadry stanowiło zawsze szczególny priorytet FRDL. Fundacja była i jest do dziś „kuźnią talentów”. Dobrze wyszkoleni eksperci i trenerzy to bardzo poszukiwani na rynku pracownicy, wiele osób pracujących w FRDL znalazło swoje miejsce w samorządach, bankach, uczelniach wyższych, ministerstwach a także w organizacjach komercyjnych. Praca w Fundacji stanowiła dla wielu osób istotny etap w ich rozwoju zawodowym. Jest satysfakcją obserwowanie przebiegu ich karier, który wiele z tych osób zawiódł na wysokie stanowiska w różnych dziedzinach życia. To też jest jedna z form realizacji misji FRDL.

Rozwój działalności szkoleniowo – doradczej Fundacji ma odzwierciedlenie nie tylko w zwiększaniu liczby zatrudnionych osób, ale także we wprowadzaniu nowych produktów, nowych form i metod realizacji zadań statutowych oraz we wzroście przychodów. W tej dziedzinie największe znaczenie dla Fundacji ma w ostatnich latach realizacja wysokobudżetowych projektów szkoleniowych. Przychody FRDL w 1990 roku wyniosły 650 tysięcy PLN, a w 2008 roku już prawie 47000 tysięcy PLN.

Wykres 1. **Przychody finansowe Fundacji w tys. PLN**



Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej



3. Podnoszenie kwalifikacji władz lokalnych i administracji

1989 r.

W chwili rozpoczęcia wprowadzania tak istotnej zmiany ustrojowej, jaką było tworzenie w Polsce samorządu, istniejąca kadra urzędnicza, kształcona pod kątem pracy w poprzednim systemie politycznym, nie była gotowa do realizacji nowych zadań. Konieczne zatem stały się dwutorowe działania – z jednej strony przygotowanie istniejącej już kadry do pełnienia nowych funkcji, z drugiej gruntowne wykształcenie nowych pokoleń urzędników.

Szkolenie władz lokalnych i administracji

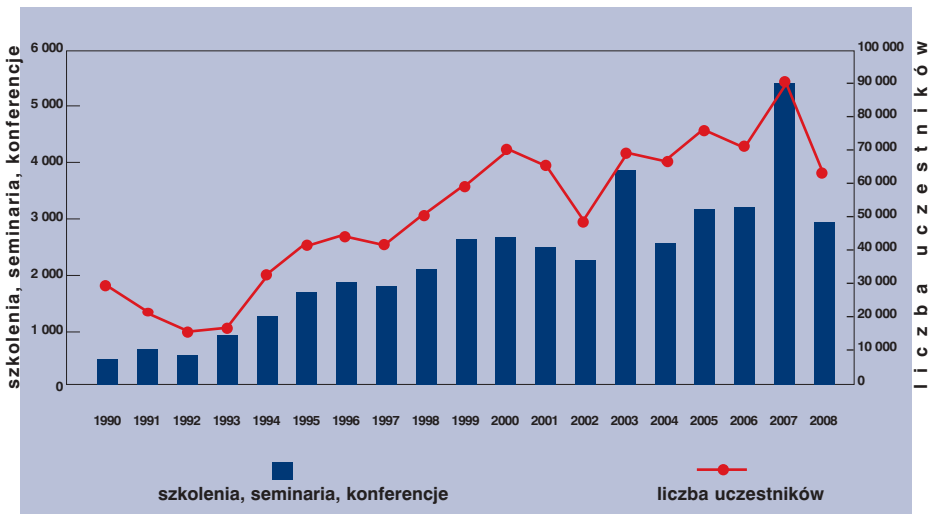
Oczywistym priorytetem było przeszkolenie istniejącej administracji, jednak skala tego zadania była ogromna. Według ówczesnych szacunków przeszkoleniem należało objąć ponad pół miliona osób – radnych oraz pracowników administracji i przedsiębiorstw lokalnych. Władze lokalne musiały bowiem podjąć się zupełnie nowych zadań, takich jak zarządzanie przejętym majątkiem czy prowadzenie własnej gospodarki finansowej.

Początkowo przeważały szkolenia dotyczące kwestii podstawowych, na przykład istoty samorządu terytorialnego, jego podstaw prawnych i form działania. Z biegiem czasu pracownicy Fundacji – na podstawie prowadzonego monitoringu i bieżącej ewaluacji szkoleń – stwierdzili, że potrzeby uczestników szkoleń są bardziej złożone. Oferowano więc kursy dotyczące metod rozwiązywania konfliktów, prawa materialnego (będącego podstawą działania samorządu terytorialnego), nowoczesnych metod zarządzania gminą czy komputeryzacji. Oferowano też kursy i szkolenia o tematyce związanej z problemami nowoczesnej polityki informacyjnej gminy, kontaktów ze społeczeństwem czy obsługi klientów. Wzrastało również zainteresowanie tworzeniem strategii rozwoju, polityką gospodarczą i polityką rozwiązywania problemów społecznych. Jednocześnie zanikało zapotrzebowanie na tematy podstawowe, które stawały się ogólnie znane.

Nowe potrzeby określały nowe tematy, a stały wzrost poziomu wiedzy i doświadczeń pracowników administracji lokalnej zmuszał do stałego doskonalenia metod szkoleniowych – od prostych wykładów, poprzez metody interaktywne, warsztatowe i angażujące uczestników, aż do szkoleń wzbogacanych nowoczesnymi metodami *e-learningu*.

Fundacja w okresie dziewiętnastu lat funkcjonowania przeszkoliła ponad 970 tysięcy osób, zorganizowała i przeprowadziła ponad 43 tysiące kursów, szkoleń, seminariów i konferencji. Szacuje się, że **w połowie 2009 roku suma przeszkolonych przez Fundację osób przekroczy milion**.

Wykres 2. **Kursy i szkolenia w kolejnych latach działalności FRDL**



Równoległe z uczestnictwem w szkoleniach w kraju, duża liczba lokalnych polityków i pracowników samorządowych odbywała zagraniczne staże. Niemożliwe jest pokazanie skali tych działań, ponieważ często FRDL występowała jedynie jako pośrednik, a nie organizator takich wyjazdów. Szacuje się jednak, że w pierwszych latach z takiej formy rozwoju skorzystało około 3000 osób.

Zapotrzebowanie na szkolenia było w poszczególnych latach zmienne. W pierwszym okresie budowania samorządu Fundacja realizowała mniej szkoleń, co wynikało z ograniczonych możliwości własnych, ale także z mniejszej świadomości potrzeb. Pracownicy samorządowi nie zdawali sobie sprawy z obszarów wiedzy, które powinni rozwijać, mimo, że dzięki szkoleniom finansowanym z zagranicznych grantów, mogli

uczyć się bezpłatnie. Skala zadań, które stanęły przed nimi w nowej rzeczywistości ograniczała też czas, który mogliby poświęcić na doszkalcenie. W kolejnych latach zaobserwować można jednak zwiększanie się zapotrzebowania na szkolenia, mimo że coraz trudniej można było uzyskać środki na prowadzenie działalności szkoleniowej bezpłatnej dla odbiorców. Oprócz wzrostu świadomości potencjalnych odbiorców, duże znaczenie miał fakt przygotowywania się Polski do wstąpienia do Unii Europejskiej. Wtedy też do kraju napływały środki przedakcesyjne przeznaczone na rozwój lokalny, co również powodowało potrzebę szkolenia pracowników samorządowych, szczególnie w zakresie tematyki związanej z zarządzaniem środkami oraz dostosowaniem polskich przepisów do obowiązujących w UE. Od 2005 roku następują kolejne zmiany związane z obecnością Polski w Unii Europejskiej i kolejne nowe wyzwania stawiane administracji publicznej. Pomoc finansowa UE wymaga doszkalcenia pracowników administracji w zakresie planowania rozwoju lokalnego, opracowywania szczegółowych planów – programów operacyjnych, pisania projektów, zarządzania projektami, rozliczania projektów, kontroli i monitoringu. Profesjonalizacja administracji i świadczenie wysokiej jakości usług wymaga stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników administracji, stąd zapotrzebowanie na usługi szkoleniowe nie zniknie.

Patrząc na powyższy wykres (wykres nr 2) należy pamiętać, że FRDL sukcesywnie traciła swój pierwotny monopol na szkolenia. Powstawało wiele różnych nowych firm i organizacji. Według wewnętrznych analiz udział FRDL w rynku szkoleniowym już w końcu lat dziewięćdziesiątych wynosił poniżej 50%. Wskazuje to na wielką skalę potrzeb szkoleniowych i zainteresowania nimi władz samorządowych. To warte jest odnotowania.

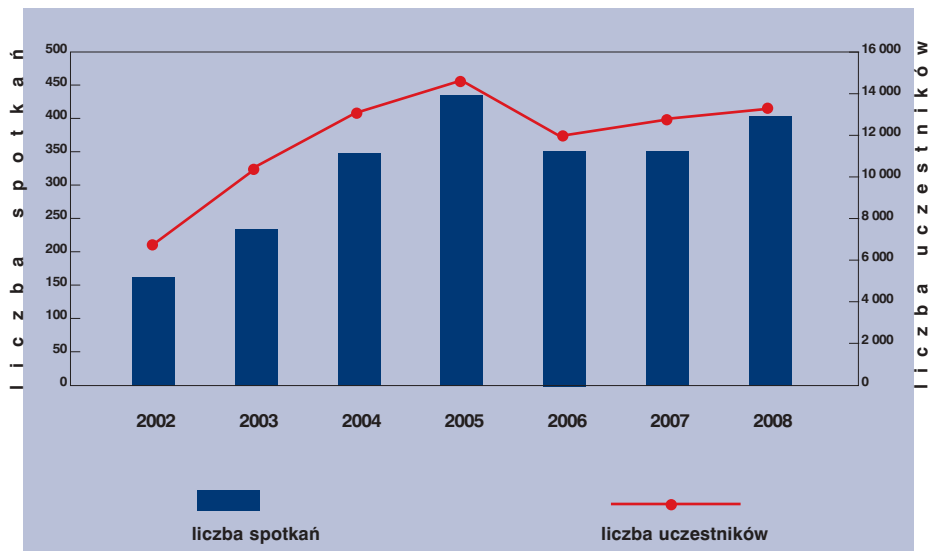
Realizacja tak masowych działań spowodowała konieczność wykształcenia dużej grupy profesjonalnych wykładowców i trenerów. Powstała zupełnie nowa specjalizacja, która poprzednio nie istniała. Wymagało to organizowania specjalnych kursów *ToT (Training of Trainers)*, które jako Szkoły Trenerów obecne są stale w działalności Fundacji i dotyczą przygotowania trenerów do prowadzenia warsztatów w różnych obszarach tematycznych, zarówno tych dotyczących tzw. szkoleń miękkich (kompetencje psychologiczne), jak i szkoleń specjalistycznych z zagadnień dotyczących funkcjonowania samorządu i administracji, ale także działań na rzecz sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

Wielką satysfakcję przynosi fakt, że ogromna liczba obecnych trenerów, pracujących tak dla FRDL, jak i dla innych instytucji, zdobywała umiejętności na kursach organizowanych przez Fundację.

W połowie lat dziewięćdziesiątych, w wyniku wzrostu poziomu umiejętności i wiedzy lokalnych liderów i pracowników samorządowych, klasyczne szkolenia i kursy przestały stanowić wystarczającą formę podnoszenia kwalifikacji. Nabyte doświadczenia umożliwiły rozwój samokształcenia. Trzeba było więc przede wszystkim stworzyć odpowiednie formy organizacyjne. Stąd powstała koncepcja tworzenia **specjalistycznych forów regionalnych** grupujących osoby zajmujące się analogicznymi sprawami w różnych miastach i gminach. Fora stały się nową, atrakcyjną formułą wymiany doświadczeń i uzupełniania wiedzy specjalistycznej.

Aktualnie w strukturze FRDL działa ponad 80 forów, skupiających wójtów, burmistrzów, sekretarzy, skarbników, pracowników administracji szkolnictwa, kultury, ochrony zabytków, specjalistów zajmujących się programami europejskimi i innych urzędników samorządowych. Uczestnicy forów sami kierują ich pracami, decydują o formach kształcenia czy tematyce spotkań, ponieważ to oni najlepiej umieją rozpoznać i określić swoje potrzeby w rozwoju zawodowym.

Wykres 3. Fora – liczba zorganizowanych szkoleń i liczba uczestników



Przykład – działalność forów w Małopolsce

Idea forów kształtowała się niemal od początku istnienia Fundacji. Potrzeba integrowania „młodych” środowisk samorządowych wydawała się oczywista. Pytanie tylko brzmiało: w jakiej formie to zrobić, aby była ona skuteczna, atrakcyjna, inspirująca. W krakowskim środowisku Fundacji, w gorączce bieżącej pracy polegającej głównie na organizowaniu szkoleń, pojawił się pomysł, którego realizacja miała służyć stworzeniu systemu wsparcia dla określonych, jednorodnych grup pracowników samorządowych. Chodziło również o to, aby stworzyć (w tym wypadku w Krakowie) miejsce przyjazne samorządom, do którego się chętnie wraca, w którym można liczyć na pomoc w sytuacjach trudnych, ale można również wspólnie świętować sukcesy. Jako pierwsze, w roku 1992, powstało Forum Skarbników Jednostek Samorządu Terytorialnego Małopolski, a kilka miesięcy później – Forum Sekretarzy Samorządów Polski Południowej. W obu przypadkach idea współpracy, zawodowej solidarności, pogłębiania wiedzy i wspólnego rozwiązywania problemów spotkała się z akceptacją, której widowym przejawem stały się regularne spotkania, burzliwe dyskusje, wypracowywanie wspólnych stanowisk wobec władz regionu i administracji państwowej. Pomimo początkowych obaw i wątpliwości, fora te nie tylko rozpoczęły działalność, ale co ważne, do dzisiaj, 15 lat od utworzenia, nadal tę działalność kontynuują. Z dzisiejszej perspektywy wydaje się, że o sukcesie zadecydowała m. in. zaproponowana formuła organizacyjna, na tyle przyjazna i elastyczna, że daje możliwość prowadzenia działalności bez formalnych, biurokratycznych ograniczeń. Od początku założono, że fora, nie posiadając osobowości prawnej i funkcjonując w ramach ośrodków regionalnych FRDL, będą autonomiczne w kwestiach merytoryczno-programowych.

Gdy okazało się, że koncepcja forów została zaakceptowana przez środowiska samorządowe, w następnych dwóch latach powstały w Małopolsce kolejne: Forum Oświaty Samorządowej, Forum Gospodarki Przestrzennej Gmin i Forum Ekologiczne. W przeciwieństwie do dwóch pierwszych, które skupiają osoby piastujące w samorządach określone funkcje (sekretarze, skarbnicy), kolejne fora miały charakter „branżowy” – ich wspólnym mianownikiem były wykonywane zadania, a członkowie piastują różne, nie tylko kierownicze stanowiska.

I tak w kolejnych latach powstawały fora skupiające urzędników samorządowych pracujących m. in. w obszarze oświaty, pomocy społecznej, kultury. Równolegle rozwijała się działalność forów „zawodowych”, w których działalność podjęli wójtowie, burmistrzowie

i prezydenci miast, przewodniczący rad gmin i powiatów, radcy prawni pracujący na rzecz administracji samorządowej, koordynatorzy zarządzania kryzysowego.

Istotą forów jest wspólne rozwiązywanie problemów, wymiana doświadczeń, budowanie środowiskowych grup wsparcia. Obok aspektów edukacyjnych, spotkań z ekspertami – fora są istotnym partnerem dla władz regionalnych: to tu wyrażane są opinie, artykułowane stanowiska, odbywają się dyskusje o istotnych, strategicznych dla rozwoju regionu sprawach.



Barbara Imiolczyk – prezes Zarządu FRDL, Bogdan Borusewicz – marszałek Senatu RP oraz Jolanta Piotrowska, prezes KFS, burmistrz Giżycka.
Konferencja Kobiecego Forum Samorządowego, Warszawa, marzec 2006 r.

Kształcenie nowych kadr – Wyższe Szkoły Administracji Publicznej

Szkolenie osób już pracujących w administracji było niewystarczające. Należało także myśleć o przyszłości, a więc o przygotowaniu przyszłych pracowników. To z kolei wymagało uruchomienia szkół nowego typu, bo-

wiem dotychczasowy sposób kształcenia administracji daleko odbiegał od rzeczywistych potrzeb. W odróżnieniu od minionego ustroju, w którym rola władz lokalnych polegała jedynie na ścisłym wykonywaniu administracyjnych poleceń władz centralnych i organów partii, nowo powstałe samorządy miały nie tylko administrować, ale i zarządzać rozwojem lokalnym, w ścisłym współdziałaniu ze społecznościami lokalnymi. Wymagało to innego od dotychczasowego przygotowania pracowników. Dlatego podjęto decyzję o utworzeniu specjalistycznych szkół administracji publicznej, które mogłyby podjąć wyzwanie nie tylko wykształcenia dużej liczby przyszłych pracowników, ale i wypracowania nowego profilu absolwenta i nowych programów nauczania.

Już w latach dziewięćdziesiątych utworzone zostały cztery szkoły pomaaturalne: w Białymstoku, Kielcach, Łodzi i Szczecinie. Priorytetem FRDL było podniesienie poziomu administracji na wsiach i w małych ośrodkach, gdzie nikt nie chciał wracać po ukończeniu wyższych studiów. Po kilku latach, dzięki zmianom w prawie, udało się przekształcić te szkoły w Wyższe Szkoły Administracji Publicznej, jednak nadal – zgodnie z fundacyjną filozofią – nacisk położony był przede wszystkim na studia licencjackie, gwarantujące dobre przygotowanie praktyczne do pracy w administracji, szczególnie w mniejszych miejscowościach. Rozwijane są także studia podyplomowe, dające możliwość uzupełnienia wiedzy w wybranych specjalnościach.

Dzięki wykorzystaniu doświadczeń zagranicznych wprowadzono i nadal stale modyfikuje się program kształcenia we wszystkich uczelniach. Od początku duży nacisk kładziono na znajomość języków obcych, umiejętność obsługi komputerów, do programu wprowadzono zagadnienia z zakresu psychologii, socjologii, komunikacji społecznej, które z jednej strony pozwalały absolwentom szerzej rozumieć zachodzące w Polsce przemiany, z drugiej strony podnieść jakość obsługi klienta indywidualnego w tworzących się urzędach. Nowatorskie było również włączanie studentów w działalność badawczą umożliwiającą zapoznanie się z praktyką wykonywania zawodów urzędniczych oraz we współpracę międzynarodową, która od początku istnienia uczelni jest istotnym ich celem.

Problem stworzenia odpowiednich programów nauczania miał znacznie szerszy zasięg niż programy szkół FRDL. Uniwersytet Rutgersa zainicjował wspólny program, do którego włączyły się szkoły w Białymstoku i Szczecinie. W wyniku tego programu zostało zawiązane Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, które połączyło wielu naukowców zainteresowanych unowocześnieniem kształcenia. SEAP odniosło wiele sukcesów, a umożliwienie powstania tej inicjatywy jest dumą FRDL.

Chociaż od początku kładziono nacisk na nauczanie zawodowe, szkoły prowadzą także działalność opiniotwórczą, badawczą, wydawniczą i współpracę międzynarodową. Aby uczelnie pomagały podnosić poziom kompetencji już pracujących urzędników, prowadzone są również studia podyplomowe. Jeszcze przed przekształceniem uczelni w szkoły wyższe pracownicy naukowo-dydaktyczni, oprócz prowadzenia działań edukacyjnych, uczestniczyli w pracach zespołu utworzonego przez Ministra – Szefa URM ds. przygotowania dokumentacji programowej dla zawodu technik administracji (1992), a następnie rektorzy tych placówek uczestniczyli w pracach zespołu powołanego przez Pełnomocnika Rządu ds. Reformy Administracji Publicznej dla przygotowania raportu dotyczącego szkolenia pracowników samorządowych (1993).

Celem przyświecającym władzom wszystkich powołanych do życia przez FRDL uczelni jest zapewnianie wysokiego poziomu kształcenia, które łączy wiedzę ogólną i specjalistyczną z praktycznymi umiejętnościami w zakresie zarządzania instytucjami sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego z położeniem dużego nacisku na etyczny aspekt wykonywania zawodów administracyjnych. Przy realizacji takich założeń konieczne jest stałe doskonalenie programu i metodologii nauczania, aby studenci i słuchacze byli dobrze przygotowani do potrzeb rynku pracy. W toku edukacji duży nacisk położony jest na praktyki zawodowe, społeczną aktywizację studentów oraz ich działalność kulturalną. W związku z tym wszystkie szkoły pełnią także rolę ważnych ośrodków w życiu swoich miast i regionów.

Tabela 1. Liczba absolwentów Wyższych Szkół Administracji Publicznej założonych przez FRDL

WSAP	Absolwenci ogółem od początku
Białystok	6377
Kielce	607
Łódź	1870
Szczecin	3468
SUMA	12 322

Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Łodzi

Uczelnia rozpoczęła działalność w czerwcu 1995 roku dzięki staraniom licznego grona osób z prof. Krystyną Płazą na czele. Obecnym rektorem uczelni jest dr Tomasz Mordel. Od czasu rozpoczęcia działalności ukończyło szkołę ponad 1800 osób. Oferta edukacyjna szkoły, obok stacjonarnych i niestacjonarnych studiów I stopnia na kierunku Administracja, obejmuje także studia podyplomowe oraz kursy językowe (szkoła posiada uprawnienia TELC) i komputerowe. Od 2000 roku siedzibą jest własny budynek przy ul. Tokarzewskiego 2, wyposażony w nowoczesny sprzęt dydaktyczny.

Aby dobrze odpowiadać na potrzeby rynku pracy, przy unowocześnianiu programu i metodologii nauczania uwzględniane są doświadczenia własne, innych uczelni, instytucji naukowych, badawczych i szkoleniowych. W tym celu szkoła zawiązała się umowami o współpracy z wieloma krajowymi i zagranicznymi instytucjami, na przykład z Uniwersytetem Łódzkim, Instytutem Medycyny Pracy, Izłą Skarbową w Łodzi, Polskim Instytutem Kontroli Wewnętrznej, uniwersytetami w Roskilde (Dania), Pardubicach (Czechy) i St. Gallen (Szwajcaria) czy wyższymi szkołami zawodowymi z Berlina, Kehl i Miśni (Niemcy).

WSAP w Łodzi zatrudnia ponad 80 nauczycieli akademickich, z których większość posiada stopień doktora lub doktora habilitowanego i jednocześnie praktyczne doświadczenie w zakresie prowadzonych przedmiotów.

Uczelnia posiada pozytywną ocenę Państwowej Komisji Akredytacyjnej (2006) i wysokie notowania w ogólnopolskich rankingach szkół wyższych.

Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Szczecinie

Szkoła działa od roku akademickiego 1995/96 i prowadzi studia na jednym kierunku – Administracja, gdzie wykształcenie odebrało dotąd prawie 3500 osób. Rektorem uczelni jest dr Włodzimierz Puzyna. Od początku istnienia szkoła mieści się w budynkach przy ul. Marii Skłodowskiej-Curie 4 w Szczecinie. W latach 1995-97, dzięki staraniom profesor Joanny Regulskiej, pomocy ekspertów Rutgers University i wsparciu USAID, ukształtował się model programowo-organizacyjny szkoły, który zakłada całościowe i funkcjonalne ujęcie mechanizmów działania administracji, społeczną aktywizację studentów, upowszechnienie interaktywnych metod dydaktycznych, dostosowanie programu studiów do potrzeb reformującej się administracji oraz nową koncepcję praktyk zawodowych opartą na idei powierzania studentom zadań badawczych. Misją uczelni jest kształcenie kadr administracji wyróżniających się profesjonalizmem i wysokim poziomem etycznym, przygotowanych do odpowiedzialnej służby na rzecz lokalnych wspólnot.

Działając na pograniczu polsko-niemieckim WSAP szczególną wagę przywiązuje do budowania podwalin integracji europejskiej przez rozwijanie kontaktów transgranicznych, wymianę studentów i współdziałanie z partnerami z Niemiec. Przejawia się to między innymi we współpracy z Instytutem Niemiec i Europy Północnej, polegającej na budowaniu dialogu Polaków i Niemców oraz prowadzeniu studiów nad nowym wymiarem polityki europejskiej, związanej z rozwojem Europy Północnej.

WSAP w Szczecinie prowadzi intensywną współpracę z partnerskimi szkołami administracji w Niemczech (z Berlina, Güstrow i Kehl) w dziedzinie praktyk studenckich, wymiany studentów, realizowania wspólnych projektów europejskich, konferencji, seminariów, badań i szkoleń. Współpracuje również z pozostałymi szkołami założonymi przez FRDL, a także Wydziałem Prawa i Administracji oraz Wydziałem Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, gdzie większość absolwentów WSAP kontynuuje naukę na studiach II stopnia w oparciu o podpisane porozumienia.

Szkoła prowadzi intensywną działalność wydawniczą, związaną z realizowanymi projektami, a także z życiem studenckim.

WSAP w Szczecinie ma ugruntowaną pozycję na rynku edukacyjnym.

Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku

Szkoła powstała w 1996 roku. Jej pierwszym rektorem był dr Bogdan Jankowski (do 1998). Dynamiczny rozwój nastąpił pod kierunkiem prof. Barbary Kudryckiej, drugiego rektora uczelni (1998-2006). Obecnie rektorem jest prof. Jerzy Marian Kopania.

Aktualnie w szkole kształci się ponad 5000 studentów, a absolwentów jest już ponad 7000. WSAP cieszy się bardzo dobrą renomą – co dziesiąty podlaski maturzysta wybiera jej ofertę edukacyjną. Duży nacisk położony jest na społeczną aktywizację studentów i ich rozwój kulturalny. W swojej ofercie Szkoła ma zajęcia w języku angielskim, z których coraz częściej korzystają studenci z zagranicy. WSAP posiada też uprawnienia do prowadzenia egzaminów TELC oraz studiów magisterskich.

Studenci i pracownicy naukowci mają możliwość podejmowania praktyk i stażów w Austrii, Niemczech, Włoszech, Czechach, Turcji, Bułgarii i na Litwie.

Uczelnia położona jest w malowniczym zespole parkowym. Jej siedzibą jest zabytkowy Pałac Lubomirskich oraz nowoczesny budynek Collegium Novum. Oba budynki zapewniają komfortowe i nowoczesne warunki do nauki, wyposażone są w sprzęt dydaktyczny i do tłumaczeń.

WSAP w Białymstoku od lat znajduje się w ścisłej czołówce rankingów niepublicznych uczelni licencjackich.

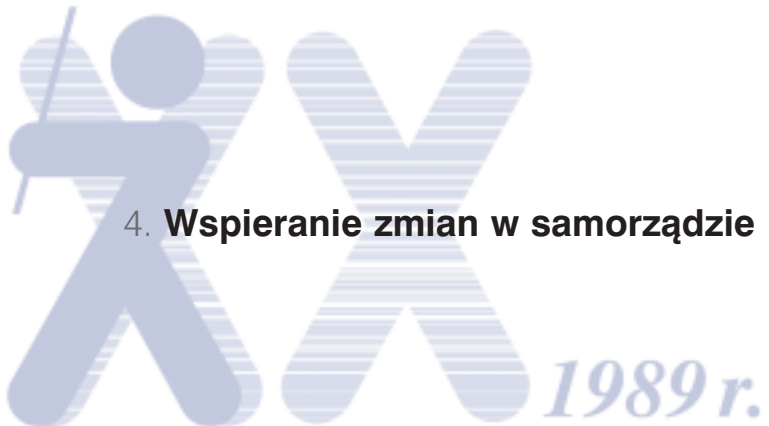
Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Kielcach

Szkoła utworzona została w 1999 roku. Do tej pory ukończyło ją już ponad 1000 osób. Rektorem jest dr Andrzej Bednarz. Od początku, kontynuując tradycje istniejącej wcześniej Pomaturalnej Szkoły Samorządu i Administracji, przyjęta została strategia rozwoju polegająca na włączaniu uczelni w europejskie forum wymiany wiedzy i doświadczeń oraz bliskiej współpracy z samorządem i administracją publiczną. Na podstawie umów zawartych z uczelniami administracyjnymi w Berlinie i Kehl – w 2002 roku powstał Polsko-Niemiecki Ośrodek Studiów Samorządowych, który organizuje międzynarodowe konferencje i seminaria.

Uczelnia w roku 2004 podpisała partnerską umowę o współpracy z Wydziałem Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego, zapewniającą możliwość kontynuacji studiów. Na lata 2009-2010 zaplanowana została rozbudowa budynku WSAP i utworzenie Centrum Europejskiej Współpracy Międzyregionalnej.

Władzom i pracownikom zależy, by szkoła w znaczący sposób przyczyniła się do rozwoju kapitału społecznego miasta i regionu zgodnie z misją, która zakłada wspieranie rozwoju demokracji lokalnej poprzez udział w doskonaleniu struktur zarządzania samorządem, kształcenie kadr administracji i wzmacnianie organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej



4. Wspieranie zmian w samorządzie

1989 r.

Dla przebudowy systemu administracyjnego nie wystarczała działalność szkoleniowa, konieczne było wsparcie we wprowadzaniu tych zmian w życie. Należało pomagać w przekształcaniu administracji lokalnej, aby dostosować ją do nowych potrzeb. Fundacja rozwinęła swą działalność doradczą i konsultingową, aby wspólnie z pracownikami gmin podejmować takie wyzwania jak: budowanie strategii rozwoju gmin, tworzenie wieloletnich planów inwestycyjnych, budżetów zadaniowych, studiów wykonalności oraz przygotowania projektów, a także dokonywanie przekształceń organizacyjnych. Doradztwo dotyczyło również usprawnienia metod komunikacji z mieszkańcami, a także współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi. W odróżnieniu od firm prowadzących podobną działalność, eksperci fundacyjni w swej pracy promują metody partycypacji społecznej, a nie tylko oferują gotowy produkt. Ten sposób działania wpisuje się w misję budowania społeczeństwa obywatelskiego zdolnego do współpracy z samorządem, społeczeństwa świadomego swoich praw i obowiązków. Ważnym aspektem działalności doradczej jest nie tylko podnoszenie kwalifikacji pracowników jednostek samorządu terytorialnego, ale przede wszystkim wspieranie ich w rozwiązywaniu konkretnych problemów.

Te formy fundacyjnej działalności rozwinęły się nieco później niż działalność szkoleniowa, bowiem władze lokalne musiały same dojrzeć do podjęcia własnych, bardziej złożonych działań. Stały się one koniecznością z chwilą, gdy wnioski o fundusze europejskie musiały być oparte o strategie rozwoju poszczególnych miast czy gmin.

W latach 2001–2008 Fundacja zrealizowała 492 kontrakty zawarte z jednostkami samorządowymi. Do najczęściej wykonywanych należały: strategie rozwoju i ich aktualizacje, studia wykonalności inwestycji, lokalne programy rewitalizacji, strategie rozwiązywania problemów społecznych, wieloletnie plany inwestycyjne, wdrażanie systemów zarządzania jakością. Na przestrzeni lat widać, że wraz z podnoszeniem kwalifikacji pracowników samorządowych oraz ze zmianami prawnymi i pojawianiem się nowych możliwości finansowych zmienia się charakter prowadzonych działań doradczych. Początkowo były to działania wspierające funkcjonowanie w nowo powstałym samorządzie i podnoszące kompetencje konieczne do nowoczesnego funkcjonowania urzędów,

z czasem są to zadania bardziej złożone, związane z przystąpieniem do Unii Europejskiej czy wspieraniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

Działalność doradcza w FRDL

1990 – Przede wszystkim prowadzone są działania o charakterze pojedynczych porad i konsultacji.

1991 – Prowadzone są konsultacje prawno-ekonomiczne, przeprowadzenie pilotażowych programów konsultacji w wybranych gminach lub regionach, zorganizowanie punktów konsultacyjnych przy ośrodkach regionalnych.

1992 – Prowadzone są przez punkty konsultacyjne (także w ramach programu Rozwój i Szkolenia Samorządów w Polsce finansowanego w ramach PHARE) konsultacje i doradztwo prawne, finansowe i organizacyjne.

1994 – Następuje wyraźna zmiana w tendencji zapotrzebowania na usługi konsultacyjne i doradcze. Zmniejsza się zapotrzebowanie na konsultacje, a wzrasta zainteresowanie opracowaniami i ekspertyzami. Szczególnym zainteresowaniem cieszą się opracowania dotyczące strategii rozwoju gmin.

1995 – Następuje dalszy rozwój usług i oferty. Rozwijane są kompleksowe usługi dla gmin metropolitalnych.

1996 – Kontynuowana jest informatyzacja urzędów (Opole i Poznań), a także program doradztwa i konsultacji dla gmin finansowany ze środków PHARE. Przy FRDL powstaje Zakład Internet dla Szkół – rozwijający usługi dla gmin z wykorzystaniem sieci Internet.

1997 – Kontynuowany jest program doradztwa i konsultacji dla gmin finansowany ze środków PHARE. Zakład Internet dla Szkół rozwija usługi dla gmin (21 serwerów w kraju, szkolenia i internetyzacja 123 urzędów gminnych). Poszerzenie oferty o doradztwo personalne dla gmin.

1998 – Oprócz dotychczasowych, standardowych usług rozwijane są inne formy konsultingu. W Szczecinie i Wrocławiu działają Punkty Doradztwa Kadrowego, w Lublinie Regionalne Centrum Zamówień Publicznych. Szczeciński ośrodek wraz z WSAP wdrażają w Urzędzie Miasta Szczecin nowatorską koncepcję organizacyjnego funkcjonowania Biura Obsługi Interesantów. Kontynuowane są działania w zakresie informatyzacji urzędów gmin.

1999 – Dalszy rozwój usług dostosowanych do oczekiwań odbiorców. Pozyskanie grantu z LGPP (*Local Government Partnership Program*) z zakresu partycypacji społecznej – usługi konsultingowe w dwóch miastach, polegające na opracowaniu programu usprawnień przyczyniającego się do wzrostu udziału mieszkańców w życiu gminy. Udział MISTiA w programie LGPP – opracowanie kompleksowych strategii rozwoju dla kilku urzędów miast i gmin. W ramach programu *Samorząd 2000* (finansowanie: USAID) powstaje zespół konsultantów specjalizujących się w trzech obszarach tematycznych: zarządzania finansowego, kryzysowego i strategicznego (10 strategii rozwoju, 10 analiz ekonomicznych gmin).

2000 – Szczególnie ważnym kierunkiem działań doradczych jest planowanie strategiczne. Powstaje ponad 20 strategii rozwoju lokalnego. Nadal prowadzone są działania w zakresie informatyzacji gmin.

2001 – Realizowane jest doradztwo związane z przygotowaniem samorządów do funkcjonowania w UE. Działalność doradcza jest także elementem realizowanego w latach 2001-2003 Programu Szkoleniowego w ramach *Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich* (PAOW).

2002 – Oprócz typowego doradztwa z dziedzin planowania strategicznego, finansowego, inwestycyjnego i prawnego, spora część usług dotyczy kwestii związanych z wykorzystaniem funduszy przedakcesyjnych (pomoc w przygotowaniu dokumentacji przetargowych dla gmin np. do PHARE, SAPARD).

2003 – Rozwija się doradztwo dla MŚP – powstają kolejne Punkty Konsultacyjno-Doradcze. W związku ze zbliżającą się integracją Polski z UE usługi doradcze koncentrują się na przygotowaniu wniosków o wsparcie finansowe ze środków krajowych oraz przedakcesyjnych i strukturalnych.

2004 – Oferta konsultingowa dla samorządów obejmuje szeroki wachlarz usług i tematów dotyczących planowania strategicznego, finansowego, inwestycyjnego i prawnego. Dzięki dużemu doświadczeniu w uczestnictwie w różnorodnych konkursach grantowych i przetargach, Fundacja z powodzeniem wspomaga samorządy w przygotowywaniu dokumentacji i pisaniu wniosków aplikacyjnych do Programów Operacyjnych Funduszy Strukturalnych. Dotyczy to zwłaszcza Studiów Wykonalności Inwestycji oraz Planów Rozwoju Lokalnego.

2006 – Powstają Punkty Konsultacyjne KSU (Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw) przy ośrodkach FRDL w Bydgoszczy, Katowicach i Krakowie. Realizowane są usługi dotyczące planowania strategicznego, finansowego, inwestycyjnego i prawnego. Jest to zarówno pomoc metodologiczna w przygotowywaniu przez samorządy strategii i programów działania, jak też opracowywanie przez ekspertów FRDL dokumentów na indywidualne zlecenia. Przygotowano w sumie ponad 40 dokumentów. Ekspertyzy przygotowane przez ośrodek w Krakowie obejmują ponadto zagadnienia związane z rozwojem kultury. Są to *Strategia Rozwoju Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006-2013*, *Monitoring wojewódzkiego programu opieki nad zabytkami w ramach Wojewódzkiego Programu Ochrony Dziedzictwa i Krajobrazu Kulturowego Małopolski* dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego oraz *Badanie stanu i potrzeb kultury oraz przeprowadzenie analizy SWOT kultury w Gdyni* dla Urzędu tego miasta.

2007 – Doradztwo i konsulting dotyczy bardzo wielu aspektów ich działalności i przybiera różne formy: konsultacji, poradnictwa oraz opracowania dokumentów i ekspertyz. Konsulting stanowi też zasadniczy element kilku kluczowych projektów, m. in. trwającej już od 2004 roku *Akcji Społecznej Przejrzysta Polska* oraz projektu *Wsparcie regionalnych i lokalnych społeczności w przeciwdziałaniu narkomanii na poziomie lokalnym*. Skoncentrowany jest tam głównie na wzmacnianiu mechanizmów współpracy pomiędzy administracją samorządową i wspólnotami lokalnymi. Należy podkreślić, że w 2007 roku działalność konsultingowa Fundacji dla samorządów w dziedzinie pozyskiwania środków UE prowadzona jest przede wszystkim poprzez cztery Regionalne Ośrodki EFS w Białymstoku, Olsztynie, Ciechanowie i Siedlcach.

Wśród ponad 50 dokumentów przygotowanych w 2007 roku dla administracji terytorialnych przez specjalistów FRDL po raz pierwszy największą grupę stanowią strategie rozwiązywania problemów spo-

tecznych. Ponadto są to strategie rozwoju lokalnego, studia wykonalności inwestycji i inne opracowania. Urzędy samorządowe zamawiają też specjalistyczne opracowania dotyczące rozwoju samych urzędów. Prowadzone są także działania na rzecz sektora MŚP.

2008 – W roku tym zrealizowano ok. 100 zleceń doradczo-konsultingowych. Zleceniodawcami były zarówno jednostki samorządu terytorialnego, jak i przedsiębiorstwa prywatne. Wsparcie dotyczyło przygotowywania wniosków aplikacyjnych do Funduszy Strukturalnych, tworzenia biznesplanów, studiów wykonalności projektów, ale podobnie jak w roku wcześniejszym wyraźnie widać wzrost zapotrzebowania na tworzenie strategii rozwiązywania problemów społecznych. Daje się zatem zauważyć szerokie spektrum obszarów, w których FRDL wspiera instytucje we wdrażaniu zmian.

Pomoc doradcza realizowana była i jest nadal nie tylko w formie realizacji zleceń poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego. Fundacja prowadzi również działalność projektową, której celem jest właśnie wspieranie wprowadzania w życie koniecznych zmian. Projekty te mają charakter tak regionalny, jak i ogólnokrajowy. Ze względu na ich zakres i różnorodność nie ma możliwości omówienia wszystkich projektów, o których można znaleźć pełną informację na stronie www.frdl.org.pl. Tutaj zaprezentowane zostaną tylko dwa przykłady fundacyjnej działalności projektowej.

Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich (PAOW) – nowoczesne zarządzanie w samorządzie

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, dzięki doświadczeniom w realizacji szkoleń dla samorządów terytorialnych w Polsce, wygrała przetarg na realizację ogólnopolskiego Programu Szkoleniowego w ramach *Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich*. Celem projektu było przygotowanie zespołów gmin do nowoczesnego zarządzania, pracy metodą projektów i przygotowania wniosków aplikacyjnych do funduszy strukturalnych. Projekt zaowocował wdrożeniem zmian organizacyjnych i proceduralnych. W programie tym reprezentanci ponad 700 gmin wiejskich uczestniczyli w wielotematycznych, piętnastodniowych szkoleniach, w wyniku których opracowane zostały projekty rozwiązujące istotne problemy lokalne. Łącznie w latach 2001-2003 w programie zrealizowano 70 000 osobodni szkoleniowych.

Przejrzysta Polska – sześć zasad dobrego rządzenia

W latach 2004 – 2007 Fundacja była współrealizatorem Akcji Społecznej *Przejrzysta Polska*, której pomysłodawcą była „Gazeta Wyborcza”. Program realizowany był we współpracy z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności, Fundacją im. Stefana Batorego, Centrum Edukacji Obywatelskiej i Bankiem Światowym. Adresowany był do samorządów terytorialnych, które we współpracy z organizacjami pozarządowymi i mieszkańcami doskonaliły praktykę sprawowania władzy i administrowania, dążąc do wyeliminowania korupcji i innych form patologii. Ze względu na masowy charakter akcji oraz prowadzenie jej we współpracy z innymi dużymi organizacjami i mediami, jej główne założenia i wyniki prac bez wątpienia przedostały się nie tylko do środowiska samorządowego, ale dotarły także do świadomości społeczności lokalnych.



Festyn w ramach projektu *Przejrzysta Polska*, Warszawa, Plac Zamkowy, październik 2004 r.

Receptą na wzrost skuteczności i uczciwości działania jest kierowanie się przez władze lokalne 6 zasadami dobrego rządzenia: zasadą przejrzystości, braku tolerancji dla korupcji, partycypacji społecznej, przewidywalności, fachowości oraz rozliczalności. Uczestniczące gminy i powiaty, pod opieką ekspertów FRDL, wprowadzały konkretne zmiany organizacyjne i proceduralne. W programie ogółem udział wzięło prawie 900 gmin oraz 115 powiatów (w tym 38 miast na prawach powiatu).

Akcja Społeczna *Przejrzysta Polska* przekształcona została w FRDL w stały program – realizowany nadal w 2008 roku.

*Fundacja Rozwoju
Demokracji Lokalnej*



5. **Budowa społeczeństwa obywatelskiego**

1989 r.

Nie ma samorządu bez społeczeństwa złożonego z obywateli świadomych swych praw, ale i odpowiedzialności za swoje decyzje, zdolnych do wykorzystania swobód, jakie im stwarza ustroj samorządowy. Samorząd ma sens wtedy, gdy ludzie potrafią się rządzić sami.

Działanie na rzecz budowy społeczeństwa obywatelskiego było jednym z podstawowych celów Fundacji. Nie było to zadanie proste, ponieważ należało jednocześnie wypracować metody pracy, znaleźć odpowiednie fundusze oraz zainteresować tematem społeczeństwo. Ten ostatni aspekt był szczególnie trudny – w okresie przełomu niełatwo było przekonać ludzi do rozwijania umiejętności społecznych, gdy większość z nich zainteresowana była swoim rozwojem jedynie w kontekście zapotrzebowania rynku pracy w chwili głębokiego kryzysu gospodarczego. Jest oczywiste, że wykształcenie społeczeństwa obywatelskiego wymaga dziesiątków lat pracy. Proces ten jest więc zawsze opóźniony w stosunku do przekształceń prawnych lub gospodarczych. Ale tym bardziej jest to zadanie ważne.

Z żalem należy stwierdzić, że problem wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego nie był w Polsce we właściwym stopniu rozumiany i wspierany. Stale występowały trudności w uzyskiwaniu środków, stąd nie wszystkie inicjatywy fundacyjne mogły zostać zrealizowane. Do takich przykrych porażek należała wspólna inicjatywa Fundacji, Rzecznika Praw Obywatelskich i Związku Powiatów Polskich, dotycząca walki z bezradnością społeczną, wynikająca ze świadomości, że wiele osób, grup i organizacji społecznych czuje bezradność w zetknięciu z nowymi problemami, jakie wystąpiły po zmianach ustrojowych. Próby podjęcia zorganizowanej akcji upadły wobec niemożności znalezienia na nią środków.

Z tym większą satysfakcją można odnotować sukcesy w tej dziedzinie.

Program *Dialog*

W połowie lat dziewięćdziesiątych rozpoczęto w Polsce realizację Programu *Dialog*, którego idea pochodzi z USA. Na grunt europejski przeniesiono go w 1992 roku, wybierając typowe miasta średniej wielkości: rumuńskie Brasov i podlaski Białystok. Dla sponsora, Amerykańskiej Agencji Rozwoju Międzynarodowego i jej pośredniczących partnerów, to przeniesienie pomysłu na obcy grunt stanowiło, tak jak dla partnerów europejskich, rodzaj eksperymentu, ale w każdym kolejnym polskim mieście, do którego program był przeszczepiany, szybko zyskiwał akceptację.

Dialog jest metodą zachęcania ludzi do aktywności we własnych środowiskach, z czego wynikają korzyści niemożliwe albo trudne do osiągnięcia w indywidualnym działaniu. Akcentuje najpilniejsze problemy, potwierdzone w sondażach i zbadane pod względem szans ich rozwiązania, pomagając w usuwaniu przeszkód realizacyjnych. Inicjuje tworzenie koalicji – zainteresowanych tą samą kwestią przedstawicieli miejscowych samorządów i organizacji.

W Fundacji Program *Dialog* realizowany był przez ośrodki regionalne w Białymstoku, Kielcach i Rzeszowie.

Głównym zadaniem *Dialogu* jest dopingowanie małych grup mieszkańców do zajęcia się najważniejszymi sprawami ich własnych bloków, podwórek, fragmentów osiedli. Służy przełamaniu zmyślenia milczenia wobec spraw drażliwych, wzmacnianiu głosów, które łatwiej docierają do władz lokalnych, sprzyja odbiurokratyzowaniu struktur urzędów.

Jeszcze przed zakończeniem Programu *Dialog* powstał, wzorowany na sprawdzonych promocyjno-edukacyjnych pomysłach, „Dialog Gminny”. Kwartalnik ten do dziś wydawany jest regularnie przez Podlaskie Centrum FRDL dla 122 samorządów gminnych, miejskich i powiatowych województwa podlaskiego.

Koncepcje źródłowe i wypracowane na podstawie doświadczeń własnych, oryginalne innowacje, szybko znajdowały naśladowców.



Kwartalnik „Dialog”

W 1997 roku siedem miast przejęło i rozwijało program *Dialog*.

- W Olecku ponad 120 wyszkolonych wolontariuszy zajęło się eksponowaniem i wykorzystywaniem lokalnych walorów turystycznych poprzez organizację znanej w całym kraju inicjatywy pod hasłem *Przystanek Olecko*, a także rajdów i regat.
- W Kielcach program *Sąsiedzka czujność* stał się niemal powszechny, gdy aż 81 proc. ankietowanych stwierdziło, że nie czuje się tam bezpiecznie. W kilkunastu osiedlach grupy mieszkańców skutecznie zaczęły przeciwdziałać dewastacji mienia, gwałtom i rozbojom, co natychmiast przyniosło korzystne rezultaty odnotowane w statystykach.

W wyniku realizacji Programu *Dialog* w miastach go wdrażających odbyły się pierwsze w Polsce **fora organizacji pozarządowych**. Nie-dojrzałe wówczas organizacje, działające w oparciu o chwilowy entuzjazm ich założycieli, miały jedyną szansę na rozpoczęcie procesu profesjonalizacji swych działań. Wokół trzeciego sektora skupiała się z dużym powodzeniem coraz większa rzesza wolontariuszy. Praca wolontariacka stanowiła bardzo ważne wsparcie dla organizacji pozarządowych, których działalność często nie byłaby możliwa ze względu na brak funduszy.

Po czterech latach funkcjonowania *Dialogu* w Polsce sporządzone zostało podsumowanie zrealizowanych działań. Wspomagający je sponsorzy amerykańscy i europejscy – The German Marshall Fund of the United States oraz Program PHARE – ocenili wysoko podejmowane działania, co znalazło wyraz w woli kontynuowania pomocy w jego realizacji oraz w chęci rozszerzenia programu na Rosję, Bułgarię, Macedonię, Serbię, Kazachstan, Białoruś, Bośnię i Hercegowinę. Wprowadzanie mechanizmów *Dialogu* w zróżnicowanych, podzielonych religijnie i światopoglądowo społeczeństwach umożliwiło tworzenie postaw otwartości, tolerancji, budowanie nowej jakości w Europie. Stało się też punktem wyjścia do tworzenia modeli współpracy i pomocy powstającym i rozwijającym się organizacjom pozarządowym, stanowiącym nieodzowny element tworzącego się społeczeństwa obywatelskiego.

Tworzenie forów organizacji pozarządowych w ramach *Dialogu* oraz realizacja innych projektów na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego zaowocowały udziałem FRDL w realizacji programu **Partnerstwo dla III Sektora**, finansowanego ze Środków Trust For Civil Society, mającego na celu wspieranie rozwoju współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi oraz wsparcie merytoryczne i infrastrukturalne organizacji pozarządowych tak, aby mogły mieć udział w projektach realizowanych z funduszy strukturalnych.

Projekty realizowane ze środków PHARE

FRDL jako jedyna w Polsce organizacja pozarządowa była w latach 2002-2004 wykonawcą (liderem) dwóch projektów finansowanych z programu PHARE (środki pomocowe przedakcesyjne dla Polski), dotyczących rozwoju zasobów ludzkich.

Jeden z projektów, *Zintegrowane wsparcie szkoleniowe dla młodzieży wiejskiej zagrożonej bezrobociem*, realizowany był w województwie warmińsko-mazurskim, natomiast drugi, *Wspieranie podstaw przedsiębiorczości w szkołach średnich* – w województwie podlaskim.

Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL

FRDL była też wykonawcą projektów finansowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Zgodnie z założeniami Inicjatywy są to projekty o charakterze społecznym skierowane do osób długotrwale bezrobotnych oraz powracających na rynek pracy po urlopach macierzyńskich i wychowawczych. Szczególnym uznaniem cieszył się projekt **Rodzic – pracownik**, w ramach którego wypracowano rekomendacje zmian w prawie pracy.

Sołtyski i liderki wiejskie – kobiety zarządzają polską wsią

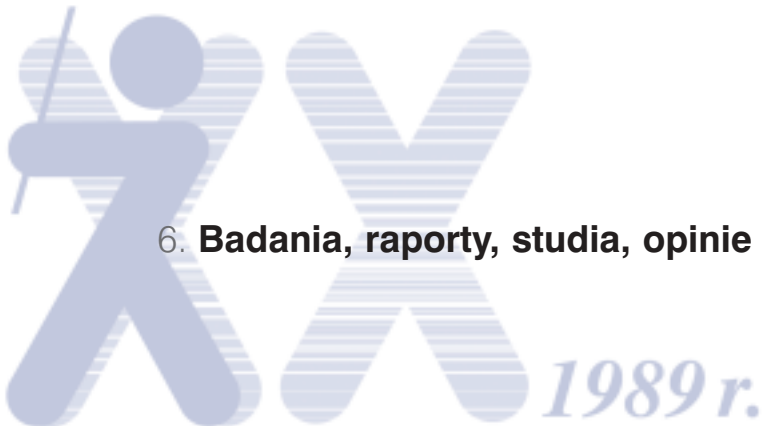
Mniejszym, ale ważnym dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego był projekt **Sołtyski i liderki wiejskie – kobiety zarządzają polską wsią** realizowany w latach 2006 – 2007. W projekcie tym 120 sołtyszek i liderek z terenów wiejskich z województw: mazowieckiego, kujawsko-pomorskiego, lubelskiego i wielkopolskiego miało możliwość uczestniczenia w szkoleniach i korzystania z doradztwa w zakresie różnych obszarów tematycznych, na przykład sposobów uzyskiwania wiedzy, gdzie i jak szukać wsparcia dla planowanych działań, jak pozyskiwać sojuszników, budować partnerstwa lokalne, przygotowywać i realizować wspólne projekty. Inicjatywa ta realizowana była przez FRDL w partnerstwie z redakcją „Gazety Sołeckiej”, a finansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Minister Rozwoju Regionalnego Elżbieta Bieńkowska przyznała temu projektowi tytuł *Najlepsza Inwestycja w Człowieka* w ramach konkursu „Dobre Praktyki EFS 2008”.



Nagroda Ministra Rozwoju Regionalnego – tytuł *Najlepsza Inwestycja w Człowieka*

Ważnym elementem działalności Fundacji na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego jest ustanowiona w 2004 roku **Nagroda FRDL**. Wyróżniane są nią osoby i instytucje, których działania służą wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, samorządności lokalnej oraz współpracy pomiędzy samorządem terytorialnym a organizacjami obywatelskimi. Nagradzane są zarówno osoby indywidualne, jednostki samorządowe, jak również organizacje pozarządowe i grupy obywatelskie. Lista osób i instytucji wyróżnionych i nagrodzonych w kolejnych edycjach dostępna jest w aneksie do niniejszego opracowania, a więcej informacji o inicjatywie można znaleźć pod adresem http://www.frdl.org.pl/nagroda_frdl.htm.

*Fundacja Rozwoju
Demokracji Lokalnej*



6. Badania, raporty, studia, opinie

Dla rozwoju samorządu działalność szkoleniowa i doradcza nie jest wystarczająca. Trzeba równocześnie obserwować i analizować przemiany, aby świadomie formułować programy dalszych prac. Należy nie tylko działać bezpośrednio na rzecz władz i społeczności lokalnych, ale też kształtować opinię społeczną i wpływać na kierunki przekształceń legislacyjnych i organizacyjnych w skali kraju. Samorząd może bowiem sprawnie funkcjonować jedynie w państwie zdecentralizowanym, w którym opinia społeczna będzie mu sprzyjać.

Dlatego też jeszcze zanim rozpoczęto reformę, założyciele Fundacji, którzy byli w te prace zaangażowani, postulowali stworzenie stałej jednostki badawczej, która spełniałaby te zadania analityczne i opiniotwórcze. Niestety, jak dotąd jednostka taka nie powstała. Jej brak dawał się odczuwać już od chwili, gdy realizacja reformy wyczerpała zapas wiedzy zgromadzonej w okresie przed przełomem 1989 roku. Dla wypełnienia tej dotkliwej luki Fundacja powołała własny Polski Instytut Demokracji Lokalnej, który podejmował wiele działań, rozwijając zarówno formy, jak i ich zakres, w nawiązaniu do potrzeb, ale, niestety, w skali odpowiadającej posiadanym środkom.

Prace studialne Instytutu prowadzone były w następujących kierunkach:

1. przygotowanie materiałów dydaktycznych służących działalności szkoleniowej i doradczej,
2. tworzenie analiz historycznych reform samorządowych,
3. tworzenie analiz i ocen aktualnych problemów oraz oparte o nie działania opiniotwórcze,
4. budowanie podstaw programów szkoleniowych i doradczych dla samorządów.

Przygotowanie materiałów dydaktycznych stanowiło podstawowe zadanie w pierwszym okresie działalności FRDL. Potrzeby były ogromne, a nie istniały żadne instytucje mogące się tą sprawą zająć. Utworzono więc Wydawnictwo Samorządowe FRDL, które w ciągu piętnastu lat swej działalności wydało ponad 200 tytułów, przygotowanych przez wybitnych specjalistów, dotyczących między innymi: prawa samorządowego, finansów

lokalnych, zarządzania, planowania strategicznego i rozwoju lokalnego, komunikacji społecznej, zasad prowadzenia polityki społecznej przez samorządy. Z biegiem lat rozwinęły swą działalność wyższe szkoły FRDL i inne uczelnie, a także specjalistyczne wydawnictwa. Działalność wydawnicza Fundacji stała się zbędna i wydawnictwo rozwiązano. Niemniej w dalszym ciągu w ramach realizowanych projektów opracowywane są i wydawane materiały dydaktyczne. Fundacja wydaje również materiały promocyjne i informacyjne.

Do tego nurtu opracowań o charakterze dydaktycznym zaliczyć należy długą listę tekstów przeznaczonych dla odbiorców obcojęzycznych z krajów przechodzących transformację ustrojową. Są to publikacje nie tylko po angielsku, ale i w szeregu języków narodowych takich jak: albański, białoruski, gruziński, rumuński, serbski, ukraiński. W najbliższym czasie ukaże się przewodnik opracowany przez prof. Jerzego Regulskiego dla Open Society Institute w Budapeszcie, dotyczący sposobów wprowadzania reform samorządowych.

Ponadto Fundacja prowadzi na swej stronie www.frdl.org.pl powszechnie dostępną Wirtualną Bibliotekę (w ramach międzynarodowego programu *LOGIN*), gdzie skorzystać można już z ponad 1000 tytułów w języku polskim i wielu w językach obcych.

Nurt badań historycznych nad reformą samorządową stanowi naturalne zainteresowanie Fundacji, bowiem powstała jako istotny aktor w procesie reform i dlatego w FRDL zostało utworzone archiwum dokumentów jej dotyczących. Dla upowszechnienia najważniejszych z nich wydany został i rozesłany do specjalistycznych bibliotek zbiór reprintów dokumentów: *Reforma samorządowa. Materiały źródłowe 1980-90. Wstęp i wybór Jerzy Regulski*, Warszawa 2000.

Jednocześnie opublikowano serię prac analizujących przebieg procesu reform i generalizujących zebrane doświadczenia. Należą do nich prace prof. Jerzego Regulskiego: *Samorząd III Rzeczypospolitej: koncepcje i realizacja* (2000); *Local Government Reform in Poland: An Insider's Story* (Budapeszt 2003), *Reformowanie państwa: moje doświadczenia* (2007) oraz przygotowywana obecnie do druku praca M. Kuleszy i J. Regulskiego *Droga do samorządu*, omawiająca prace badawcze i inne działania z lat osiemdziesiątych, które stworzyły podstawy do odbudowy samorządu w Polsce.

Podjęcie prac nad reformą województw spowodowało publiczną debatę, w której poważną rolę odgrywały głosy przeciwników, optujące przeciw decentralizacji i posługujące się często demagogicznymi hasłami. Fundacja

starła się temu przeciwdziałać, m. in. współorganizując z Radą Europy konferencję w Senacie RP dla przedstawienia doświadczeń innych krajów, które taką reformę przeprowadziły. Jej wyniki zostały opublikowane w pracy *Regionalizacja w Polsce: problemy, kierunki i koncepcje*, red. J. Regulski (1998). Również Fundacja zajęła się gromadzeniem, opracowywaniem i publikowaniem Biuletynu Rady do spraw Reform Ustrojowych Państwa działającej przy Premierze w okresie reform 1998/9.

W 2001 roku z inicjatywy regionalnych forów sekretarzy gmin działających przy Fundacji zorganizowano w Sejmie RP konferencję poświęconą roli i statusowi sekretarzy w administracji samorządowej. Konferencja ta wyraźnie pokazała, że środowiska samorządowe oczekują od Fundacji pełnienia aktywnej roli rzeczownika idei i inicjatora zmian. Aby sprostać tym oczekiwaniom, rozwinęto w Fundacji nurt refleksji nad stanem demokracji i samorządności, co zaowocowało serią raportów, stanowisk, propozycji zmian prawnych i instytucjonalnych. Najważniejsze z nich to:

- *Samorząd i demokracja lokalna, osiągnięcia, zagrożenia, dylematy* (2002). Raportowi towarzyszyła konferencja pod patronatem Prezydenta RP;
- *Proces recentralizacji zagrożeniem dla samorządności* (2003);
- *Samorządność i demokracja lokalna* (2007), opracowany pod kierunkiem Barbary Imiołczyk i Jerzego Regulskiego w ramach prac reaktywowanego Konwersatorium „Doświadczenie i Przyszłość”. W opracowaniu i upowszechnieniu tego raportu środowisko Fundacji miało istotny udział.

Fundacja formułowała też apele i podejmowała akcje na rzecz integracji z Unią Europejską, uczestnictwa w referendum rozstrzygającym akcesję do UE (wszystkie fundacyjne ośrodki uczestniczyły w akcji *Tak w Referendum*), a także aktywności obywatelskiej w wyborach parlamentarnych i samorządowych. Fundacja wspierała działania innych organizacji społecznych promujących aktywność obywatelską (np. *Masz głos, masz wybór* – promocja świadomego uczestnictwa w wyborach prowadzona przez Fundację Batorego. FRDL brała udział w badaniu stopnia realizacji zobowiązań wyborczych oraz w dyskusji dotyczącej odpowiedzialności za zobowiązania wyborcze). W 2003 r. prowadzone były we wszystkich województwach debaty publiczne w formie paneli dyskusyjnych na temat *Jawność życia publicznego sposobem zapobiegania korupcji*, finansowanych przez Fundację im. Stefana Batorego.

Fundacja uczestniczy obecnie w działaniach **Inicjatywy'89**, obywatelskiej platformy proponującej wspólne obchody dwudziestolecia przemian demokratycznych w Polsce, jednoczące środowiska lokalne w całym kraju.

W wielu przypadkach FRDL była zmuszona protestować i ostrzegać przed skutkami działań parlamentu i rządów, które były sprzeczne z ideą samorządności. Dotyczyło to prób recentralizacji, szkodliwej nowelizacji samorządowej ordynacji wyborczej, czy nieuzasadnionemu wygaszaniu mandatów samorządowych. Szczególnie w takich momentach – choć nie tylko wtedy – głos Fundacji można było usłyszeć we wszystkich mediach, przedstawiciele Fundacji nie odmawiają bowiem komentowania zagadnień istotnych dla kwestii samorządu czy rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Stałą uwagę poświęcano debatom nad modelem administracji publicznej, w tym nad problemem jej odpolitycznienia i profesjonalizacji. Rola i pozycja sekretarzy jest w tej sprawie szczególnie istotna. W ramach Forum Sekretarzy Polski Południowej opracowano projekt nowelizacji ustawy o pracownikach samorządowych z wnioskiem o jej uchwalenie w pakiecie towarzyszącym wprowadzeniu bezpośrednich wyborów wójtów, burmistrzów, prezydentów miast. Projekt skierowano do Sejmowej Komisji Samorządu Terytorialnego. Sekretarze skupieni w regionalnych Forach Sekretarzy oraz od roku 2008 w Krajowym Konwencie Sekretarzy Gmin i Powiatów wzięli czynny udział w pracach nad rządowym projektem ustawy o pracownikach samorządowych (2008).

Fundacja opiniowała wiele projektów ustaw, a także występowała z własnymi inicjatywami rozwiązań instytucjonalnych i prawnych służących rozwojowi lokalnemu. Inicjatywą o największym zasięgu i znaczeniu było zgłoszenie w ramach konsultacji nad Narodowym Planem Rozwoju idei przeznaczenia w kolejnym okresie programowania (2007-2013) środków finansowych na rozwój i modernizację administracji publicznej. Fundacja zgłosiła pomysł utworzenia Programu Operacyjnego *Dobre rządzenie* w przekonaniu, że wykorzystanie szansy modernizacyjnej naszego kraju zależy w dużej mierze od administracji publicznej, która sama potrzebuje modernizacji i wsparcia. Program ten został zaakceptowany i wprowadzony do NPR, a następnie przekształcony w priorytet *Dobre Rządzenie* Programu Operacyjnego *Kapitał Ludzki*. W ten sposób środowisko Fundacji odegrało istotny i praktyczny wpływ na fakt przeznaczenia funduszy strukturalnych na modernizację i profesjonalizację administracji publicznej – rządowej i samorządowej. Pozostaje mieć nadzieję, że fundusze te będą efektywnie wykorzystane.

W roku 2007 podjęto próbę stworzenia ram organizacyjnych dla dyskusji o aktualnych problemach, monitorowania stanu samorządności i formułowania wniosków organizacyjnych i prawnych, otwierając program *Observatorium Samorządowe*. Poruszane do tej pory tematy dotyczyły między innymi:

- polityki rozwoju w nowym ujęciu prawnym,

- sprawności instytucji publicznych,
- instytucji audytu wewnętrznego i ewaluacji programów społeczno-gospodarczych,
- partnerstwa publiczno-prywatnego,
- modelu administracji samorządowej i roli sekretarza gminy i powiatu.

Projekty badawcze FRDL

Rozwój działalności analitycznej i badawczej okazał się niezbędny jako podstawa dla raportów, opinii, stanowisk, których formułowanie Fundacja uważa za swoją misję. Jest on też ważny dla jakości i skuteczności działań operacyjnych. W ciągu ostatnich pięciu lat stopniowo rozwijano aktywność badawczą, początkowo w ramach projektów szkoleniowo-doradczych.

Najistotniejszymi komponentami badawczymi projektów szkoleniowo-doradczych były:

- Analiza aktów prawnych regulujących działania samorządów w dziedzinie zapobiegania narkomanii oraz przygotowanie propozycji zmian legislacyjnych, których celem było zwiększenie zaangażowania społeczności lokalnych w zapobieganie narkomanii. Prace te przeprowadzono w ramach ogólnopolskiego projektu szkoleniowo-doradczego dla samorządów *Wsparcie regionalnych i lokalnych społeczności w przeciwdziałaniu narkomanii na poziomie lokalnym*. Głównym celem projektu było tworzenie gminnych planów przeciwdziałania narkomanii. Projekt realizowany był na zlecenie Krajowego Biura Przeciwdziałania Narkomanii (2006-2007).
- Inwentaryzacja i analiza porozumień o współpracy pomiędzy samorządem a organizacjami pozarządowymi w ramach projektu *Budowanie mechanizmów współpracy organizacji pozarządowych z samorządem*. Projekt był częścią programu *Partnerstwo dla III Sektora*. Dzięki niemu opracowano poradnik dobrych praktyk i istniejących modeli współpracy oraz dwa poradniki-komentarze do ustawy o Działalności Pożytku Publicznego i Wolontariacie – dla samorządu i dla organizacji społecznych.

Na najszerszą skalę prowadzono w Fundacji badania dotyczące potrzeb szkoleniowych pracowników administracji samorządowej, przedstawicieli władzy wykonawczej samorządu, pracowników samorządowych jednostek organizacyjnych – zarówno uczestników szkoleń, jak i projektów szkoleniowo-doradczych realizowanych przez Fundację.

Fundacja ma też duże doświadczenie i dorobek w dziedzinie ewaluacji projektów, przeprowadza bowiem ewaluację około 100 projektów rocznie. W 2008 roku, w ramach projektu *ABC ewaluacji – profesjonalizacja małopolskich jednostek samorządu terytorialnego*, dokonano analizy praktyk ewaluacyjnych stosowanych przez jednostki samorządu terytorialnego w Małopolsce.

Diagnoza barier technologiczno-prawnych w zakresie informatyzacji lokalnej i regionalnej administracji samorządowej i ich wpływ na zdolność wykonywania zadań publicznych oraz rekomendacje rozwiązań prawnych i technologicznych to pełny tytuł projektu zrealizowanego w 2008 roku na zlecenie MSWiA. Diagnoza opracowana została przez zespół pod kierunkiem dr hab. Grażyny Szpor. Przedstawione rekomendacje wykorzystano w pracach nad projektem nowelizacji ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne oraz w pracach zespołu zadaniowego ds. znoszenia barier e-administracji Komitetu Informatyki i Telekomunikacji Rady Ministrów (2008).

Dla sektora MŚP zrealizowano dwa projekty, oba w FRDL-MISTiA w Krakowie:

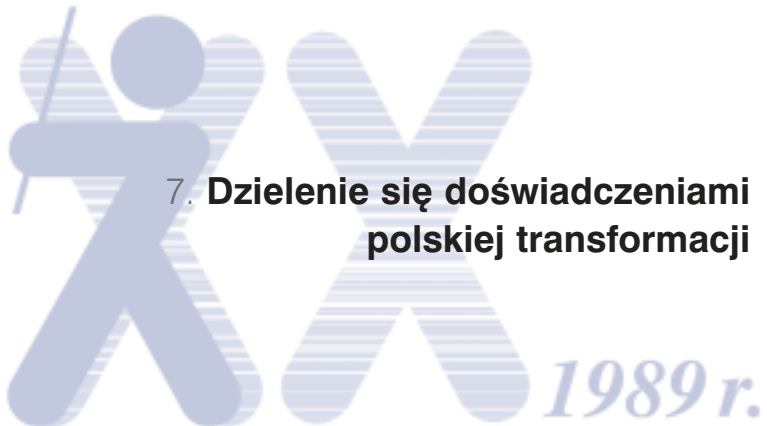
- *E-RACE – Europejska Wskaźnikowa Analiza Porównawcza Przedsiębiorstw (2002-2005)*. W ramach tej inicjatywy opracowano nowoczesne narzędzie do prowadzenia analizy porównawczej małych i średnich przedsiębiorstw oraz przygotowano na jego podstawie pakiety edukacyjne dla doradców biznesowych i instytucji szkoleniowych,
- *ETNA – Budowanie europejskiego systemu oceny potrzeb szkoleniowych dla MŚP (2001-2004)*.

Krakowski ośrodek Fundacji brał udział również w tworzeniu diagnozy *Małopolski rynek pracy – diagnoza zjawisk na podstawie badań pracodawców, pracowników i bezrobotnych z wybranych powiatów* (Kraków, 2006).

Duży wkład w działalność badawczą wniosły także utworzone przez Fundację Wyższe Szkoły Administracji Publicznej. Przykładem działań badawczo-opiniotwórczych był trzyetapowy projekt realizowany przez WSAP w Kielcach, dotyczący modelu funkcjonowania samorządu gminnego – ze szczególnym uwzględnieniem kwestii zmiany pozycji ustrojowej organu wykonawczego w gminie, którego pomysł narodził się po zmianie ustawowej 1992 roku, wprowadzającej bezpośrednio wybory na urząd prezydenta, wójta i burmistrza i zmieniającej ich kompetencje wobec rady. Wyniki tych badań prezentowane były na wielu konferencjach i w prasie samorządowej (np. „Samorząd terytorialny” 6/2003 i 6/2005).

Fundacja wspólnie z WSAP w Kielcach opracowała i przeprowadziła projekt, który miał na celu ocenę wykorzystania przez samorzady terytorialne w całej Polsce środków pomocowych i funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Projekt zrealizowano w 2008 roku ze środków własnych FRDL i WSAP.

*Fundacja Rozwoju
Demokracji Lokalnej*



**7. Dzielenie się doświadczeniami
polskiej transformacji**

Polska otrzymała ogromną pomoc od innych krajów w okresie wprowadzania reform i trudno tej pomocy nie doceniać. Stało się więc oczywiste, że FRDL podjęła wysiłki, aby ten dług spłacić pomagając innym krajom, które wkraczały na drogę przekształceń. Reakcja ze strony partnerów była często entuzjastyczna i zachęcała do dalszych działań. Niestety, nie został w Polsce wypracowany odpowiedni system finansowania pomocy technicznej, pozwalający na realizowanie długotrwałych programów niezbędnych dla rzeczywistego przeprowadzenia zmian. Propozycje, jak należy takie programy organizować, oparte na fundacyjnych doświadczeniach, przekazywane były kolejnym ministrom spraw zagranicznych, jednak nie zostały wprowadzone w życie. Utworzono jedynie możliwości uzyskiwania grantów pozwalających na organizowanie wizyt studialnych czy konferencji, ale nie dłuższych programów pomocy. Działalność Fundacji była więc ograniczana możliwościami uzyskania środków finansowych.

Zagraniczna działalność Fundacji stanowi bardzo skuteczną formę promocji Polski, jej osiągnięć w sferze reformowania społeczeństwa, gospodarki i państwa. Polska, dzięki działaniom FRDL, rozpoznawana jest zagranicą jako lider w dziedzinie reform samorządowych i tworzenia społeczeństwa obywatelskiego w tej części świata.

Inicjatywy zagraniczne Fundacji rozpoczęły się już w 1992 roku, gdy wraz z Uniwersytetem Rutgersa zorganizowano w Krakowie pierwszą międzynarodową konferencję na temat samorządu, w której wzięli udział przedstawiciele 12 krajów postkomunistycznych.

W latach późniejszych realizacja programów FRDL przybiera różne formy: wizyt studialnych w Polsce lub bezpośrednio w krajach, którym wsparcie jest udzielane, szkoleń i warsztatów dla przedstawicieli władz i społeczności lokalnych, organizacji pozarządowych, mediów, nauczycieli. Dotyczą one zagadnień ogólnych, dostarczając podstawowych informacji na temat transformacji systemowej w Polsce, jej przyczyn, przebiegu i skutków oraz specyficznych problemów, z jakimi radzić sobie muszą władze samorządowe.

Do tej pory FRDL realizowała swoje programy dla Ukrainy, Białorusi, Rosji (zwłaszcza dla Obwodu Kaliningradzkiego i Syberii), Kazachstanu, Gruzji, Armenii, Azerbejdżanu, Mołdowy, Albanii, Chorwacji, Macedonii,

Serbii i Czarnogóry, Bośni i Hercegowiny oraz Turcji. W ramach współpracy z Radą Europy i Bankiem Światowym jej przedstawiciele doradzali w Chorwacji, Azerbejdżanie, Kirgistanie, Pakistanie i Turcji, a także w programach współpracy transgranicznej na pograniczu bułgarsko-tureckim oraz rosyjsko-estońsko-łotewskim. Głównymi odbiorcami pomocy świadczonej przez ekspertów i trenerów FRDL pozostają od początku Bałkany oraz kraje Europy Wschodniej i Azji Środkowej, głównie z terenów b. ZSRR.

Wsparcie świadczone przez Fundację było finansowane ze źródeł polskich (m. in. Ministerstwo Spraw Zagranicznych i Kancelaria Prezesa Rady Ministrów), jak i zagranicznych (m. in. Ambasada Zjednoczonego Królestwa Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej, Ambasada Królestwa Holandii, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Fundacja im. Stefana Batorego, Komisja Europejska). Największymi przedsięwzięciami były projekty zrealizowane przez Biuro FRDL w ramach Europejskiego Paktu Stabilności dla Bałkanów.

Przykłady projektów realizowanych w dziedzinie współpracy zagranicznej to: *Serbia Local Government Program USAID* (jako partner konsorcjum Development Alternatives Inc., 2001-2006), *Wspieranie lokalnych organizacji pozarządowych w działaniach na rzecz rozwoju wspólnot mieszkaniowych i ruchy praw lokatorskich w Rosji* (2006), w ramach pomocy rozwojowej (MSZ RP), *Wspieranie organizacji pozarządowych z Bośni i Hercegowiny* (2001), *Budowanie społeczeństwa obywatelskiego na Białorusi* (2003), *Wprowadzenie wieloletnich planów inwestycyjnych, przygotowanie do opracowania strategii rozwoju gmin w Serbii i Czarnogórze* (2005), *Ukraina: Partnerstwo Gmin* (1999-2003), *Przejrzysta Ukraina. Budowanie efektywnej i etycznej samorządności na Ukrainie* (MSZ RP) oraz *Fundusze europejskie dla samorządów Ukrainy. Jak skutecznie zarządzać projektem?* (MSZ RP 2008).

Albania

W roku 1999 rozpoczęła się realizacja pierwszego projektu Fundacji na Bałkanach. Był to projekt ***Pomoc w szkoleniu działaczy władz lokalnych z Albanii na bazie polskich doświadczeń***, w ramach którego FRDL przyjęła w Polsce ponad 200 uczestników rekrutujących się spośród członków albańskiej lokalnej administracji publicznej, grupy działaczy albańskich organizacji pozarządowych oraz przedstawicieli środowisk opiniotwórczych – polityków, publicystów i intelektualistów. Podstawowym celem programu było zapoznanie uczestników z polskimi doświadczeniami w budowie samorządu i administracji lokalnej.

W późniejszych latach ośrodki FRDL nadal realizowały projekty mające na celu zapoznanie pracowników albańskich samorządów z doświadczeniami w zakresie decentralizacji publicznych usług komunalnych oraz budowy partnerstwa publiczno-prywatnego.

Macedonia

Polski program wspierania demokracji lokalnej w Macedonii (2000). Zasadniczym jego celem było zapoznanie stuosobowej grupy działaczy samorządu lokalnego, administracji państwowej oraz przedstawicieli organizacji pozarządowych z polskimi doświadczeniami w budowie samorządu terytorialnego i administracji publicznej, a w perspektywie utworzenie w Macedonii ośrodka szkoleniowego na wzór centrów FRDL.

Serbia i Czarnogóra

Polski program wspierania demokracji lokalnej w Republice Serbii i Czarnogóry realizowany był równoległe i w ten sam sposób, co program na rzecz Macedonii. Wzięło w nim udział prawie 50 uczestników. Byli to przedstawiciele organizacji pozarządowych, aktywiści lokalni, burmistrzowie i politycy.

Począwszy od 2001 roku prowadzone były projekty wspierające zarówno przedstawicieli samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych, jak i trenerów. Działania szkoleniowo-doradcze dotyczyły decentralizacji, reformy oświaty, rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, tworzenia strategii rozwoju miast (np. strategia rozwoju Belgradu).

Bośnia i Hercegowina

W 2001 roku FRDL gościła 30 przedstawicieli organizacji pozarządowych z Bośni i Hercegowiny przybyłych do Polski w ramach projektu realizowanego na zlecenie MSZ ***Wspieranie organizacji pozarządowych z Bośni i Hercegowiny***. Podczas pobytu w Polsce uczestnicy zapoznali się z działalnością organizacji pozarządowych i działaniami wzmacniającymi integrację trzeciego sektora (m. in. zdobywanie funduszy, zarządzanie projektami, praca z wolontariuszami, działalność organizacji parasolowych i wspierających), spotkali się z przedstawicielami kluczowych organizacji pozarządowych oraz brali udział w cyklu warsztatów.

Ukraina

Poza krajami bałkańskimi największym partnerem zagranicznym Fundacji i adresatem projektów była i jest Ukraina. Pierwsze projekty Fundacji na Ukrainie były realizowane już w połowie lat dziewięćdziesiątych. Zdecydowana ich większość była adresowana do władz lokalnych Ukrainy.

Dotychczas największy i najważniejszy był projekt **Partnerstwo Gmin (Community Partnership)** realizowany w latach 1999 – 2002. Miał on na celu stworzenie sieci ośrodków szkoleniowych dla pracowników samorządów lokalnych, o strukturze organizacyjnej wzorowanej na FRDL, opracowanie strategii działania tych ośrodków oraz pomoc w wykształceniu i przygotowaniu ich profesjonalnej kadry. Projekt objął także cykle szkoleń dla ukraińskich władz lokalnych z zakresu gospodarki komunalnej, partycypacji społecznej, transportu, rozwoju ekonomicznego oraz finansów lokalnych.

W kolejnych latach prowadzona była działalność projektowa dotycząca decentralizacji, opracowania założeń Strategii Rozwoju Lwowa, planowania strategicznego, organizacji urzędu, partycypacji społecznej, współpracy trzech sektorów (władz lokalnych, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych).

Od 2005 roku prowadzone są działania, których celem jest przeniesienie doświadczeń Akcji Społecznej *Przejrzysta Polska* na grunt ukraiński. W ich wyniku zainicjowany został program **Prozora Ukraina**. Lubelski ośrodek FRDL uczestniczy w realizacji projektu **Przejrzysty samorząd na Ukrainie**. Opublikowano podręcznik *Przejrzysty samorząd na Ukrainie – nowoczesne metody zarządzania administracją publiczną*. Z kolei szczeciński ośrodek FRDL, dzięki finansowemu wsparciu Polsko-Kanadyjskiej Współpracy Rozwojowej, realizował także podobne działania pod hasłem *Przejrzyście, etycznie i skutecznie – rozwój samorządu terytorialnego na Ukrainie*. W ramach projektu opublikowano podręcznik *Etyczne i skuteczne zarządzanie. Wymiar samorządowy*. Oba projekty obejmowały komponenty szkoleniowe, debaty, wizyty studialne. Każdy z nich podsumowany został polsko-ukraińską konferencją.

Więcej informacji o akcji **Prozora Ukraina** można znaleźć na dwujęzycznej stronie www.prozora.org.

Białoruś

Od połowy lat dziewięćdziesiątych FRDL realizowała programy wspierania demokratycznych reform na szczeblu lokalnym oraz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego również na Białorusi. Realizacja tych programów była szczególnie trudna ze względu na panujące tam warunki polityczne. Cechą charakterystyczną działań prowadzonych przez Fundację było bardzo duże zróżnicowanie odbiorców projektów. Fundacja docierała do radnych, działaczy organizacji pozarządowych, trenerów, nauczycieli, dziennikarzy. Były to grupy mające duże możliwości oddziaływania na społeczeństwo.

Rosja

Na mniejszą skalę Fundacja prowadziła działania na terenie Rosji. Koncentrowały się one głównie w Obwodzie Kaliningradzkim, choć zrealizowano też projekt na terenie Syberii, gdzie w trzech miastach (Abakan, Norylsk i Kamień Uralski) wdrażano projekt oparty na metodologii Programu *Dialog*.

Kolejne inicjatywy dotyczyły m. in.: rozwoju współpracy z organizacjami pozarządowymi i tworzenia Centrum Wolontariatu, budowy współpracy pomiędzy trzema sektorami (przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, władze lokalne) w gminie, roli skarbnika w nowoczesnym samorządzie czy też wspierania lokalnych organizacji pozarządowych w działaniach na rzecz rozwoju wspólnot mieszkaniowych i ruchu praw lokatorskich.

Gruzja

Fundacja realizowała też na niewielką skalę projekty na Zakaukaziu, gdzie głównym partnerem Fundacji była i jest Gruzja, choć współpracowała także z Azerbejdżanem i Armenią. Projekty te przybierały głównie formę wizyt studialnych w Polsce przedstawicieli samorządu, władz centralnych, osób zajmujących się prowadzeniem szkoleń oraz dziennikarzy, a także misji ekspertów polskich w Gruzji. Choć pierwsze projekty zrealizowano już w roku 2000, dopiero od roku 2005, od kiedy Gruzja rozpoczęła wdrażanie reformy decentralizacyjnej, zintensyfikowano działania w tym regionie.

Fundacja gościła zarówno przedstawicieli władz centralnych, regionalnych i lokalnych, jak i przedstawicieli organizacji pozarządowych i dziennikarzy z Tbilisi, a także z największego regionu Zachodniej Gruzji – Imereti (Kutaisi). W roku 2008 FRDL była także zaangażowana w projekt wspierania rozwoju administracji gruzińskiej – finansowany w ramach polskiej pomocy rozwojowej, realizując projekt wizyt studyjnych i stażu gruzińskich urzędników na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Profesor Regulski i inni eksperci FRDL byli kilkakrotnie zapraszani do udziału w konsultacjach, wykładach i szkoleniach dotyczących planowania i wdrażania reform decentralizacyjnych w Gruzji. Dużej pomocy w realizacji projektów udzielała wielokrotnie Ambasada RP w Tbilisi, co podnosiło jakość podejmowanych działań.



Kazachstan

Najbardziej odległym geograficznie, choć ciekawym partnerem był Kazachstan. Współpracę Fundacji z rządem Kazachstanu zapoczątkowała w roku 2000 wizyta profesora Regulskiego, po której nastąpiły wizyty kolejnych ekspertów Fundacji. Głównym celem tych wizyt było przekazanie wiedzy i polskich doświadczeń z zakresu wprowadzenia reformy samorządowej i stosowania demokratycznych metod zarządzania na różnych szczeblach struktur państwowych i samorządowych od parlamentu do rady gminy. Nawiązano również współpracę z regionalnymi centrami szkoleniowymi dla samorządu terytorialnego w Kazachstanie. W roku 2002 odbyła się wizyta studyjna dyrektorów ośmiu kazachskich centrów szkoleniowych, której głównym celem było przekazanie doświadczeń FRDL w organizacji systemu szkoleń dla radnych i urzędników samorządowych.

W tych działaniach bardzo wiele pomocy okazała Ambasada RP, przekazując informacje i kontaktując z organizacjami, które były zainteresowane nawiązaniem współpracy.

Europejska Sieć Organizacji Prowadzących Szkolenia dla Władz Lokalnych i Regionalnych (ENTO)

Rozwijając na tak szeroką skalę współpracę zagraniczną, Fundacja zaczęła również aktywnie uczestniczyć w pracach międzynarodowych organizacji. Fundacja należy do Europejskiej Sieci Organizacji Prowadzących Szkolenia dla Władz Lokalnych i Regionalnych (European Network of Training Organizations for Local and Regional Authorities of Europe – ENTO). Od roku 2000 przedstawiciel FRDL jest członkiem władz ENTO. Fundacja jest również członkiem l'Institut International des Sciences Administratives (IISA).

W roku 2001 Fundacja była organizatorem dorocznego Walnego Zgromadzenia i Konferencji ENTO poświęconego roli organizacji szkoleniowych we wspieraniu procesu decentralizacji. Patronat nad konferencją objęło Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP. W konferencji uczestniczyło ponad 100 przedstawicieli organizacji zrzeszonych w ENTO

oraz, na specjalne zaproszenie organizacji, goście z Europy Wschodniej, krajów bałkańskich i Azji Środkowej. Zorganizowanie w Polsce konferencji tej rangi przyczyniło się do promocji osiągnięć naszego kraju w budowie demokracji lokalnej oraz wskazania na polskie doświadczenia jako źródła praktycznej wiedzy o procesie przebiegu decentralizacji systemu politycznego.

Polsko-Niemiecki Kongres Samorządów Lokalnych

W 2007 roku odbył się pierwszy Polsko-Niemiecki Kongres Samorządów Lokalnych, a w roku 2008 jego druga edycja. Celem inicjatywy jest propagowanie partnerskiej polsko-niemieckiej współpracy w regionach przygranicznych, intensyfikacja dialogu polsko-niemieckiego na szczeblu samorządowym, a przez to wsparcie rozwoju regionów przygranicznych Polski i Niemiec.

Powyższy rozdział nie przedstawia całości dokonań FRDL za granicą. Nie ma tu również miejsca na przytoczenie wszystkich publikacji dotyczących tego zagadnienia, przykładem których może być wydane przez FRDL-MISTiA w Krakowie opracowanie *Stan demokracji lokalnej w Europie Środkowej* (wydawnictwo OSI, Budapeszt 2001).

Projektów realizowanych zarówno przez Biuro Fundacji, jak i ośrodki FRDL jest nazbyt dużo, aby zmieścić się w niniejszej publikacji. O realizowanych projektach można znaleźć informacje na stronie www.frdl.org.pl oraz na stronach fundacyjnych ośrodków regionalnych.



Prof. Jerzy Regulski i Barbara Imiołczyk z pamiątkowym dyplomem – Nagrodą Honorową przyznaną przez XIV Forum Ekonomiczne w Krynicy w kategorii organizacji pozarządowych działających na rzecz współpracy w Europie Środkowej i Wschodniej, wrzesień 2004 r.

*Fundacja Rozwoju
Demokracji Lokalnej*



Przełomowy rok 1989 otworzył wiele możliwości i szans, które wtedy wydawały się nieograniczone. Pole wolności do zagospodarowania było wyznaczane głównie przez bariery – braki wyobraźni, wiedzy, umiejętności i złą sytuację gospodarczą kraju. Patrząc z perspektywy dwudziestu lat na aktywność i rozwój organizacyjny FRDL można powiedzieć, że Fundacja osiągnęła sukces.

Źródłem tego sukcesu była zdolność jej środowiska do odpowiedzi na potrzeby lat dziewięćdziesiątych – budowania w Polsce samorządności i demokracji lokalnej. Misja Fundacji, określona jako wspieranie demokracji lokalnej respektującej zasadę pomocniczości, nie wyczerpała się i jest nadal aktualna.

Aby realizować swą misję w przyszłości, Fundacja powinna nie tylko zachować zdolność do odpowiadania na potrzeby współczesności, ale także trafnie określać wyzwania. Powinna również umieć sprostać tym nowym wyzwaniom.

Jubileusz jest okazją nie tylko do podsumowań, skłania również do wybiegania myślą w przyszłość, określenia, na czym ma polegać dalsze realizowanie misji, jaką rolę Fundacja chce, może i powinna odgrywać w polskim życiu publicznym.

Rok 2008 był czasem takiej wspólnej refleksji o przeszłości, a zarazem przyszłości Fundacji. To był rok pytań podstawowych i poszukiwania na nie odpowiedzi. Potwierdzono wartości, które są spoiwem i fundamentem Fundacji oraz określono wizję przyszłości. Ten wspólny wysiłek całego środowiska Fundacja ujęła w ramy pracy nad strategią działania na lata 2009-2015.

Wizję Fundacji po wielomiesięcznych dyskusjach całego środowiska zawarto w zdaniu:

„Chcemy być wiodącą w Polsce organizacją pozarządową, neutralną wobec partii politycznych, wspierającą w rozwoju wspólnoty lokalne, badającą potrzeby tych wspólnot oraz pełniącą rolę inicjatora i rzecznika rozwiązań, wzmacniających samorządność i demokrację.”

Dokonano diagnozy stanu obecnego Fundacji, zbadano ocenę jej aktywności oraz związane z nią oczekiwania. Dla opracowania takiej diagnozy przeprowadzono ankiety i wywiady wśród wszystkich pracowników i władz Fundacji. Ich wyniki pozwoliły uzyskać swoisty portret FRDL Anno Domini 2008. Ma on kluczowe znaczenie dla rozwoju instytucjonalnego i profesjonalizacji działań Fundacji.

Badaniami objęto również przedstawicieli wielu instytucji i organizacji w całej Polsce, dla których Fundacja pracuje i z którymi współpracuje. Wyniki tych badań pozwoliły poznać opinie o Fundacji oraz oczekiwania wobec niej kluczowych środowisk, szczególnie środowiska samorządowego.

Aktywność Fundacji oceniana jest przez tych, dla których Fundacja pracuje, nad wyraz pozytywnie. Ceniona jest wysoka jakość jej działań, a marka FRDL jest ceniona i obdarzana wysokim zaufaniem. Środowiska te oczekują jednak od Fundacji pełnienia roli nie tylko dostawcy wiedzy i doradcy, ale i rzecznika rozwiązań służących rozwojowi demokracji lokalnej i samorządności. Pragną, aby Fundacja przedstawiała opinie w sprawach dla nich istotnych. Aby była kreatorem innowacyjnych rozwiązań sprzyjających rozwojowi lokalnemu. Aby te rozwiązania upowszechniała. Od Fundacji oczekuje się także pełnienia funkcji rzecznika nowych rozwiązań prawnych i instytucjonalnych również na forum Rządu i Parlamentu.

Tak dużym oczekiwaniom niełatwo sprostać. Szczególnie ważne stało się określenie celów strategicznych, określających rozwój aktywności Fundacji.

Precyzując cele strategiczne, Fundacja brała pod uwagę z jednej strony własne doświadczenie, wynikające z 20 lat działania, z drugiej zaś kluczowe, jej zdaniem, wyzwania rozwojowe dla Polski.

Za najważniejsze z ważnych spraw dla rozwoju Polski uznano **poziom kapitału społecznego** oraz **jakość rządzenia**. Uznano, że to te dwa zagadnienia mają decydujący wpływ na jakość życia mieszkańców i są potencjałem rozwojowym lub przeciwnie – barierą w rozwoju.

Na satysfakcję z miejsca, w którym żyjemy, składa się wiele czynników: jakość usług komunalnych, społecznych, edukacyjnych, poczucie bezpieczeństwa, więzi sąsiedzkie, poczucie lokalnej tożsamości i przynależności do ojczyzny, którą w potocznym języku nazywa się małą. Zatem brak więzi, poczucie wyobcowania, przewaga postaw rywalizacji nad zdolnością do współpracy, wpływają z jednej strony na obniżenie jakości życia, z drugiej na ograniczenie możliwości rozwoju społecznego i gospodarczego.

Niski poziom kapitału społecznego, w tym mała zdolność do współpracy, jest jedną z największych, lecz niedocenianych, barier cywilizacyjnych, które w istotny sposób ograniczają możliwości rozwoju. W tej dziedzinie należy w najbliższej przyszłości uczynić podobny skok cywilizacyjny, jaki w latach dziewięćdziesiątych osiągnięto w tworzeniu infrastruktury wodociągowej i telekomunikacyjnej. Tak sformułowane wyzwanie stało się podstawą do zdefiniowania pierwszego celu strategicznego Fundacji. Uznano, że tworzenie więzi lokalnych, budowanie zdolności do współpracy, a przez to wzmacnianie kapitału społecznego, jest tym celem, do którego Fundacja będzie dążyć w swych działaniach. Fundacja ma w tej dziedzinie doświadczenie, które należy zdecydowanie rozwijać. Ma również, dzięki swej sieciowej strukturze oraz stałej współpracy z samorządami, dużą możliwość oddziaływania na środowiska lokalne. Cel strategiczny określono nazwą „**Budowanie więzi we wspólnotach lokalnych**”.

Drugim zdefiniowanym przez Fundację wyzwaniem, od którego zależą szanse rozwoju, jest jakość rządzenia na poziomie lokalnym. Chodzi zarówno o jakość strategicznego myślenia, jak i zdolność administracji do zapewnienia usług dobrej jakości. W tym obszarze FRDL przez lata działania zgromadziła wiedzę i doświadczenie. Uważa go zatem za naturalną kontynuację swej dotychczasowej aktywności. Drugi cel strategiczny otrzymał nazwę „**Dobre rządzenie**”. Trzeci cel strategiczny to podjęcie wyzwania postawionego przed Fundacją przez jej partnerów i współpracowników. To odpowiedź na oczekiwanie, aby Fundacja pełniła rolę rzecznika samorządności i demokracji lokalnej. Sprostanie takiemu oczekiwaniu wymaga od FRDL rozwinięcia działalności badawczej i analitycznej, kształtowania i upowszechniania modelowych rozwiązań, inicjowania i moderowania debaty o samorządności i demokracji.

Celowi temu nadano nazwę „**Fundacja ekspertem w dziedzinie samorządności i demokracji lokalnej**”. O jego realizację dbać będzie Polski Instytut Demokracji Lokalnej – specjalistyczna jednostka Fundacji. Strategia FRDL na lata 2009-2015 nakłada na PIDL zadanie przeprowadzania cyklicznych badań dotyczących różnych aspektów funkcjonowania samorządności, w tym:

- poziomu rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego;
- procesu profesjonalizacji administracji publicznej, w tym potrzeb szkoleniowo-doradczych;
- jakości świadczonych przez administrację usług oraz satysfakcji jej klientów.

Fundacja, mająca wielkie doświadczenie współpracy ponad granicami, chce nadal rozwijać współpracę z partnerami zarówno z krajów dojrzałej demokracji, jak i tych, które przechodzą transformację ustrojową. Zasada partnerstwa, będąca cechą wszystkich działań FRDL, będzie zasadą, na której opierać będziemy działania poza granicami Polski.

Fundacja chce korzystać z dobrych wzorów wypracowanych zagranicą, adaptować je do naszych potrzeb i upowszechniać. Przykładem jest najnowszy program Polskiego Instytutu Demokracji Lokalnej *Innowacje demokratyczne*. Celem programu jest przyswojenie naszej kulturze rozwiązań sprawdzonych w krajach dojrzałej demokracji, które zwiększą uczestnictwo obywateli w życiu publicznym.

Do doświadczeń polskiej transformacji ustrojowej, którymi dzieliła się dotąd Fundacja, dołączyły nowe doświadczenia związane z akcesją Polski do Unii Europejskiej. Partnerami FRDL w działaniach poza granicami Polski będą w pierwszej kolejności instytucje i organizacje z państw sąsiedzkich. Ze względu na rozwinięte, dzięki dotychczasowym projektom, kontakty z partnerami w Gruzji, Fundacja chce utrzymać także obecność w tym regionie.

20 lat działalności Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, zgromadzony dorobek i doświadczenie – jest powodem do satysfakcji. Jest również zobowiązaniem do ciągłego rozwoju i stawiania przed Fundacją celów na miarę dotychczasowych osiągnięć. Fundacja postawiła przed sobą takie ambitne cele. Teraz pozostaje codzienny wspólny wysiłek w myśleniu i działaniu środowiska połączonego pasją samorządności, którego nazwa brzmi: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.

*Fundacja Rozwoju
Demokracji Lokalnej*



Aneks

Ośrodki FRDL

Białystok – Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Podlaskie Centrum
ul. Dojlidy Fabryczne 26, 15-555 Białystok
e-mail: frdl-pc@frdl.bialystok.pl
tel. (0-85) 732 17 88, 732 09 09, fax. (0-85) 732 94 84
dyrektor: Małgorzata Szewczyk

Bydgoszcz – Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Pomorsko-
-Kujawskie Centrum Demokracji Lokalnej
ul. Gdańska 5. 85-005 Bydgoszcz
e-mail: pkcdl@bydgoszcz.frdl.pl
tel./fax.(0-52) 321 18 90, 321 18 92
dyrektor: Elżbieta Rusielewicz

Ciechanów – Filia Biura FRDL w Ciechanowie
ul. 17 stycznia 7, 06-400 Ciechanów, piętro 4 pok. 423
tel./fax. (0-23) 672 8748
kierownik: Marta Piecychna

Gdańsk – Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej
Ośrodek Regionalny w Gdańsku
ul. Gdyńskich Kosynierów 11, 80-866 Gdańsk
e-mail: pcst@gdansk.frdl.pl
tel.(0-58) 550 37 00, fax.(0-58) 550 32 39
dyrektor: Sylwia Krysa

Jelenia Góra – Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej
– Centrum Samorządu Lokalnego
Pl. Piastowski 27, 58-560 Jelenia Góra
e-mail: csl@cls.jgora.pl
tel. (0-75) 755 90 87, 755 70 40, fax. (0-75) 755 90 86
dyrektor: Miłostawa Jarosz

Katowice – Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej
Ośrodek Kształcenia Samorządu Terytorialnego im. W. Pański
ul. Mariacka 1, 40-014 Katowice
e-mail: biuro@frdl.katowice.pl
tel. (0-32) 253 84 09, tel./fax.(0-32) 206 98 43, 259 86 73
dyrektor: Ewa Pytasz

Kielce Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Świętokrzyskie Centrum
ul. Bodzetyńska 44 a, 25-308 Kielce
e-mail: centrum@frdl.kielce.pl
tel. (0-41) 344 66 30, 343 00 38, 344 41 60, fax. (0-41) 344 77 62
dyrektor: Agnieszka Migoń

Kraków Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Małopolski Instytut
Samorządu Terytorialnego i Administracji
ul. Szlak 73 a, 31-153 Kraków
e-mail: mistia@mistia.org.pl
tel. (0-12) 634 16 70, 633 98 00, tel/fax (0-12) 633 51 54
dyrektor: Krzysztof Lipski

Lublin Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Regionalny Ośrodek
ul. Chopina 11/ 8, 20-026 Lublin
e-mail: info@lublin.frdl.pl
tel. (0-81) 532 64 40, fax. (0-81) 532 84 65
dyrektor: Monika Madejska

Łódź Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Regionalne Centrum
ul. Rewolucji 1905 r. 9 lok. 36, 90-273 Łódź
e-mail: biuro@lodz.frdl.pl
tel. (0-42) 632 63 19, fax. (0-42) 632 34 81
dyrektor: Mariola Sobolewska – Pieniążek

Olsztyn Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Ośrodek Samorządu
Lokalnego
ul. Pieniężnego 10, 10-006 Olsztyn
e-mail: biuro@frdl.olsztyn.pl
tel. (0-89) 527 24 26, 521 88 55, fax. (0-89) 521 88 54
dyrektor: Maciej Felski

Opole Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Opolskie Centrum
Demokracji Lokalnej
ul. Krakowska 51, 45-018 Opole
e-mail: biuro@opole.frdl.pl
tel. (0-77) 453 68 25, tel./fax.(0-77) 454 48 29
dyrektor: Magdalena Obrocka

Poznań Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Ośrodek Regionalny
ul. Szyperska 3/1, 61-754 Poznań
e-mail: biuro@poznan.frdl.pl
tel. (0-61) 853 34 33, fax.(0-61) 855 33 07
dyrektor: Paweł Mordal

Rzeszów Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej –
Rzeszowski Ośrodek Samorządu Terytorialnego
ul. Przesmyk 6, 35-065 Rzeszów
e-mail: biuro@frdl.rzeszow.pl
tel. (0-17) 862 69 64, fax. (0-17) 850 74 20
dyrektor: Grzegorz Nowakowski

Siedlce Filia Biura FRDL w Siedlcach
ul. Sokołowska 161 A, 08-110 Siedlce
tel. (0-25) 631 96 21, fax. (0-25) 631 96 21
kierownik: Ewelina Bolesta

Szczecin Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej
– Centrum Szkoleniowe
ul. M. Skłodowskiej-Curie 4, 71-332 Szczecin
e-mail: szczfrdl@wsap.szczecin.pl
tel. (0-91) 486 15 69, 486 15 74, 486 26 73 fax. (0-91) 487 85 22
dyrektor: Dominik Górski

Warszawa Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Biuro Zarządu
Pl. Inwalidów 10, 01-552 Warszawa
e-mail: biuro@frdl.org.pl
tel. (0-22) 322 84 00, fax. (0-22) 322 84 10
p. o. dyrektora: Małgorzata Makowska

Wrocław Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Centrum Dolnośląskie
ul. Mennicza 1, 50-057 Wrocław
e-mail: biuro@frdl-cd.org.pl
tel. (0-71) 341 85 38, sekr. (0-71) 372 41 21
dyrektor: Tomasz Wysoczański

Zielona Góra Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej –
Regionalny Ośrodek
ul. Boh. Westerplatte 9, III piętro, sala 305, 65-034 Zielona Góra
e-mail: lcszg@frdl.org.pl
tel. (0-68) 453 22 93, fax. (0-68) 453 22 92
p. o. dyrektora: Patrycja Górniak

Wyższe Szkoły Administracji Publicznej

Białystok Wyższa Szkoła Administracji Publicznej
im. Stanisława Staszica
ul. Dojlidy Fabryczne 26, 15-555 Białystok
e-mail: wsap@wsap.bialystok.pl
tel./fax. (085) 732 46 33
rektor: Jerzy Kopania

Łódź Wyższa Szkoła Administracji Publicznej
ul. Tokarzewskiego 2, 91-842 Łódź
e-mail: wsap@lodz.pl
tel. (042) 616 25 81, fax. (042) 616 25 82
rektor: Tomasz Mordel

Kielce Wyższa Szkoła Administracji Publicznej
ul. Staffa 7, 25-410 Kielce
e-mail: dziekanat@wsap-kielce.edu.pl
tel. (041) 368 60 77, tel./fax. (041) 368 66 61
rektor: Andrzej Bednarz

Szczecin Wyższa Szkoła Administracji Publicznej
ul. M. Skłodowskiej-Curie 4, 71-332 Szczecin
e-mail: biuro@wsap.szczecin.pl
tel. (091) 486 15 42, (091) 486 15 43, fax (091) 486 15 44
rektor: Włodzimierz Puzyna

Nagroda FRDL

Pierwsza edycja

W kategorii zasłużone osoby:

Zwycięzcą został: Michał Guć, wiceprezydent Gdyni, za stworzenie modelowego programu współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi.

Finaliści:

- Maria Jolanta Batycka-Wąsik, wójt Gminy Lesznowola (woj. mazowieckie),
- Grażyna Czubačka, prezes Radia „Fama Sochaczew” (woj. mazowieckie),
- Damian Galusek, wójt Gminy Pawłowice (woj. śląskie),
- ks. Sławomir Kokorzycki, proboszcz parafii w Korytowie (woj. zachodniopomorskie).

W kategorii organizacji pozarządowych:

Zwycięzcą zostało: Stowarzyszenie Oświatowe Sycyna (woj. mazowieckie), za budowanie środowiska lokalnego wokół spuścizny Jana Kochanowskiego.

Finaliści:

- Forum Sekretarzy Samorządów Polski Południowej (woj. małopolskie),
- Społeczne Centrum Wspierania Inicjatyw Lokalnych Gminy Mały Płock (woj. podlaskie),
- Stowarzyszenie Upowszechniania Nowych Technologii i Rozwoju Społeczności, Lokalnych „e-Sochaczew” (woj. mazowieckie),
- Towarzystwo Przyjaciół Supraśla (woj. podlaskie).

W kategorii jednostek samorządowych:

Zwycięzcą została: Gmina Pawłosiów (woj. podkarpackie), za umiejętność mobilizowania obywateli do wspólnego działania.

Finaliści:

- Gminne Centrum Kultury w Świętej Katarzynie z siedzibą w Siechnicach (woj. dolnośląskie),
- Miejski Ośrodek Kultury w Przemyśle (woj. podkarpackie),

- Urząd Gminy w Morawicy (woj. świętokrzyskie),
- Urząd Miejski w Nowym Tomyszu (woj. wielkopolskie).

Druga edycja:

W kategorii osób indywidualnych:

Zwycięzcą została Ewa Sowa, prezes Stowarzyszenia „Aktywna Dzielnica” w Rybniku (woj. śląskie)

Finaliści:

- Irena Sienkiewicz, prezes Stowarzyszenia Ekologicznego Przyjaciół Ziemi Noteckiej, Kaczory (woj. wielkopolskie)
- Magdalena Godlewska-Siwerska, prezes Stowarzyszenia Edukacji Kulturalnej WIDOK z Białegostoku
- Tomasz Wiśniewski, Stowarzyszenie Szukamy Polski, Białystok
- Franciszek Młynarczyk, wójt, gmina Łącko (woj. małopolskie)
- Tadeusz Chrószcz, wójt, gminy Marklowice (woj. śląskie)
- Włodzimierz Pietroczyk, starosta hajnowski (woj. podlaskie)
- Ewa Smuk-Stratenwerth, prezes Stowarzyszenia Ekologiczno-Kulturalnego ZIARNO (woj. mazowieckie)

W kategorii organizacji pozarządowych:

Zwycięzcą zostało Grodzkie Stowarzyszenie na Rzecz Współpracy z Zagranicą, Grodzisk Wielkopolski (woj. wielkopolskie)

Finaliści:

- Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym Koło w Rybniku (woj. śląskie)
- Stowarzyszenie Pomocy Wzajemnej „Być Razem” w Cieszynie (woj. śląskie)
- Towarzystwo Rozwoju Powiatu Kwidzyńskiego (woj. pomorskie)
- Stowarzyszenie Folklorystyczne „Pawłosiowianie” (woj. podkarpackie)

W kategorii jednostek samorządowych:

Zwycięzcą zostały miasta: Zielona Góra, Nowa Sól, Sulechów oraz Stowarzyszenie Dialog-Współpraca-Rozwój za projekt Lubuskie Trójmiasto (woj. lubuskie)

Finaliści:

- Gmina i Miasto Barlinek z burmistrzem Zygmuntem Siarkiewiczem (woj. zachodnio-pomorskie)
- Rada Sołecka wsi Rodaki (woj. małopolskie)
- Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
- Sołectwo Grzegórzki (woj. warmińsko-mazurskie)

Trzecia edycja:

W kategorii samorządowe instytucje kultury:

Nagrodę przyznano Dobrzańskiemu Ośrodkowi Kultury i Sportu za projekt „Źródło”

Wyróżnienia:

- Miejska Biblioteka Publiczna w Gorlicach za działalność na rzecz integracji narodowościowej
- Szkoła Podstawowa w Czachówku (woj. mazowieckie) za programy współpracy ze środowiskiem lokalnym
- Gminny Ośrodek Kultury w Czerwonaku za projekt „Potasze 170”
- Gryfiński Dom Kultury za świetlice środowiskowe

W kategorii organizacje pozarządowe lub grupy obywateli:

Nagrodę przyznano *ex-quo* Inicjatywie Obywatelskiej „Otwarte Ogrody” w Podkowie Leśnej oraz Koszalińskiemu Towarzystwu Społeczno-Kulturalnemu za inicjatywę „Wioski Tematyczne”.

Wyróżnienia:

- Teatr Akademia z Warszawy za projekt „Sąsiedzi sąsiadom”
- Stowarzyszenie Przyjaciół Dzieci „Zarembiaczy” wraz z Grupą Teatralną „Zarembiaczy” (Lublin) za sposób wychowania i integracji społecznej wychowanków domu dziecka
- Towarzystwo Rozwoju Gminy Dobrcz za program świetlic środowiskowych

Dyplomy uznania:

- Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu za działalność edukacyjną
- Nowotomyski Dom Kultury za „Turniej Wsi”

- Gminny Zespół Użyteczności Publicznej w Limanowej za działania w sieci
- Gminna Biblioteka Publiczna w Rybnie za „Bibliotekę otwartą dla każdego”
- Towarzystwo Popularyzacji Piękna Polesia za wypromowanie wsi Kołacze
- Stowarzyszenie „Kobiety Europy” za „Wigilie Narodów” (Legnica)
- Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej (Gliwice) za projekt „Na granicy. Rzecz o czasach, ludziach i miejscach”

Więcej informacji o Nagrodzie FRDL można znaleźć na stronie
http://frdl.org.pl/nagroda_frdl.htm



Indywidualne odznaczenia i wyróżnienia za działalność na rzecz realizacji misji FRDL przyznane władzom, pracownikom i ekspertom związanym z Fundacją

ODZNACZENIA PAŃSTWOWE

Order Odrodzenia Polski

Krzyż Wielki – Jerzy Regulski, prezes FRDL

Krzyż Oficerski – Adam Kowalewski, przewodniczący Rady Nadzorczej FRDL, członek Rady Fundatorów

Krzyż Kawalerski

- Barbara Imiołczyk, prezes Zarządu FRDL
- Joanna Regulska, członek Rady Fundatorów, profesor Rutgers University (USA)
- Jan Król, wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej FRDL, wicemarszałek Sejmu (1997-2001)
- Jan Meissner – były dyrektor Opolskiego Centrum Demokracji Lokalnej FRDL

Krzyż Zasługi

Złoty Krzyż Zasługi:

- Andrzej Bednarz, rektor WSAP w Kielcach
- Eugenia Dziedzic – kwestor WSAP w Szczecinie
- Dominik Górski – dyrektor FRDL-Centrum Szkoleniowego w Szczecinie
- Janusz Olesiński – z-ca dyrektora ds. organizacyjnych FRDL-Małopolskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego i Administracji
- Irena Peszko – członek Zarządu FRDL
- Tomasz Mordel – rektor WSAP w Łodzi
- Witold Monkiewicz – b. prezes Zarządu FRDL, dyrektor programów budowy społeczeństwa obywatelskiego
- Ewa Pytasz – dyrektor FRDL-Ośrodka Kształcenia Samorządu Terytorialnego im. Waleriana Pańki w Katowicach

- Krzysztof Lipski – dyrektor FRDL - Małopolskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego i Administracji
- Przemysław Fenrych – wicedyrektor FRDL-Centrum Szkoleniowego w Szczecinie

Srebrny Krzyż Zasługi:

- Mirosław Grochowski – ekspert FRDL
- Małgorzata Herbich – specjalista ds. Public Relations FRDL
- Ewa Jasińska – były dyrektor FRDL-Podlaskiego Centrum w Białymstoku
- Agnieszka Migoń – dyrektor FRDL-Świętokrzyskiego Centrum
- Grzegorz Nowakowski – dyrektor FRDL-Rzeszowskiego Ośrodka Samorządu Terytorialnego

HONOROWE OBYWATELSTWA MIAST I GMIN

- Barbara Imiołczyk – Miasto Sławków
- Jerzy Regulski – Miasto Jelenia Góra
– Gmina Marklowice
- Jerzy Stępień – Miasto Włoszczowa

WYRÓŻNIENIA UNIWERSYTECKIE

- Jerzy Regulski – doktor „honoris causa” – Uniwersytet Roskilde (Dania) i Uniwersytet Łódzki

NAGRODY

Nagroda im. Grzegorza Palki

- Barbara Imiołczyk
- Jerzy Regulski

Specjalna Nagroda Związków i Stowarzyszeń Samorządowych za reformowanie państwa

- Jerzy Regulski
- Jerzy Stępień

Nagroda im Hipolita Cegielskiego

- Jerzy Regulski

Medal Związku Miast Polskich za szczególne zasługi dla samorządu terytorialnego

- Barbara Imiotczyk



Dwadzieścia lat Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej

Redakcja: Zespół FRDL

**FUNDACJA
ROZWOJU
DEMOKRACJI
LOKALNEJ**

Plac Inwalidów 10
01-552 Warszawa

tel.: 022 322 84 00
fax: 022 322 84 10

biuro@frdl.org.pl

www.frdl.org.pl

Projekt i opracowanie graficzne: Tomasz Maniewski

© Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej

Warszawa 2009

ISBN: 978-83-60760-41-3