

MODEL FUNKCJONOWANIA CENTRÓW AKTYWNOŚCI LOKALNEJ ORAZ ICH SIECI

Podsumowanie analizy modeli miejskich CAL



WROCŁAW, 2025

Projekt pn. „Sieciowanie Związków ZIT w Polsce” – sieć współpracy
„Usługi społeczne w MOF – MOF4US” finansowany jest w ramach
Programu Pomoc Techniczna dla Funduszy Europejskich 2021-2027



Pomoc Techniczna
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Tekst sformatowany w standardzie **WCAG 2.1**

Opracowanie zostało przygotowane na zlecenie Gminy Wrocław – Biura Zintegrowanych
Inwestycji Terytorialnych Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego



Spis treści

Wprowadzenie.....	4
Metodologia prac.....	5
Wnioski z przeprowadzonych badań.....	6
Model wrocławski.....	6
Model krakowski.....	7
Doświadczenia rybnicze	8
Tło i kontekst tworzenia CAL – czym jest CAL	9
Sposób organizacji CAL.....	13
Sytuacja, w której brakuje lokalnego inicjatora.....	15
Kontekst prawny i finansowanie CAL	16
Opis społeczności.....	18
Realizatorzy działań	20
Rekomendowane wymogi względem realizatorów.....	20
Rozwiązania alternatywne.....	21
Przykłady i doświadczenie podmiotów prowadzących CAL	21
Przykłady realizowanych działań	24
Rezultaty, monitorowanie i pomiar efektywności działań CAL.....	25
Promocja CAL	28
Lokal CAL	30
Obiekt mały do 100 m2	31
Obiekt średni 100-200 m2	31
Obiekt duży powyżej 300 m2	32
Wyposażenie CAL	32
Analiza problemów i przeszkód identyfikowanych w działaniach CAL.....	33
Działalność Sieci CAL	35
Podsumowanie	38
Załączniki.....	41
Źródła danych o modelach	41
Rzuty funkcjonalno-użytkowe	41

Wprowadzenie

Dokument jakim jest Model Funkcjonowania CAL i ich sieci SCAL dla obszaru miejskiego opracowany został w sposób badawczo-analityczny. Jego celem jest próba zaprezentowania kompleksowego opisu definicji, założeń, kontekstu funkcjonowania oraz sposobu monitorowania działalności Centrów Aktywności Lokalnej (CAL) oraz Sieci Centrów Aktywności Lokalnej (SCAL) na obszarze miejskim.

Przez CAL rozumie się miejsca i działania współtworzone przez mieszkanki i mieszkańców – członkinie i członków określonych społeczności lokalnych oraz aktywne grupy społeczne, działające na rzecz ich integracji i wzmacniania kapitału społecznego. Sama nazwa CAL nie jest nazwą, która posiada jasno określony desygnat, zdefiniowany i skodyfikowany ustawowo. Jest to raczej zbiór założeń i sposobów działania, które określają inicjatywy i przedsięwzięcia realizowane przez różne podmioty na terenie kraju. Czasami są one realizowane w oparciu o wypracowane i opisane modele działania. Natomiast SCAL to Sieć Centrów Aktywności Lokalnej, czyli podmiotów siecujących i wspierających działalność CAL.

Prezentowane w dokumencie założenia, powstały w oparciu o analizy i badania przypadków CAL i SCAL funkcjonujących we Wrocławiu, Krakowie i Rybniku. Te trzy miasta różnią się między sobą zarówno podejściem do tematu CAL oraz SCAL, skalą działania, wypracowanymi założeniami modelowymi, a także posiadają odmienne doświadczenia w ich funkcjonowaniu. Łączy je jednak to, że niewątpliwie uznają koncepcję CAL za wartą uwagi i rozwijania.

W kolejnych rozdziałach dokumentu zaprezentowano zarówno informacje wyływające z analizy przypadków działań CAL w wymienionych miastach, a także podjęto próbę określenia tego, czym jest CAL i jaki jest cel jego działalności. Oprócz kontekstu prawnego i finansowania działalności CAL, w dokumencie zaprezentowano także opis społeczności w jakich CAL funkcjonują, działań prowadzonych przez CALe, rezultatów osiągniętych działań, sposobów promocji oraz problemów jakie napotykają w swym działaniu.

Przedstawiony w dokumencie Model odnosi się w szczególności do rozwiązań, mogących stać się podstawą i swoistym przewodnikiem do wdrażania CAL na terenach miejskich. Osobne opracowania dedykowane są obszarom wiejskim i miejsko-wiejskim. Model jest zatem opisem uniwersalnym, a nie dedykowanym konkretnemu miastu, stąd jego wdrożenie może wymagać modyfikacji i dostosowania do lokalnej specyfiki.

Metodologia prac

Ze względu na fakt finansowania prac nad Modelem ze środków projektu, w którym Lider i Partner mają swoją siedzibę na obszarach miejskich – Miasto Wrocław i Miasto Kraków – analizą badawczą w szczególności objęto modele CAL funkcjonujące na terenie tych jednostek. Uzupełniając w trakcie badań w zakres analizy włączono miasto Rybnik, w którym doświadczenia z wdrażaniem CAL trwają od około 2016 roku.

Przeprowadzenie analizy 3 różnych jednostek miejskich pozwoliło wypracować założenia dla Modelu miejskiego w drodze porównania uwzględniającego różnice w podejściach do funkcjonowania CAL. Punktem wyjścia w tworzeniu Modelu, była gruntowna analiza CAL i SCAL funkcjonujących na terenie Wrocławia, ponieważ na terenie miasta działa jedna z najlepiej rozwiniętych w kraju sieci CAL. Diagnoza podmiotów i rozwiązań wrocławskich, pozwoliła na zapoznanie się ze schematem i specyfiką działania CAL, które służyły jako model do którego odniesione zostały rozwiązania funkcjonujące w pozostałych miastach. Decyzja o objęciu najszerszą analizą przykładów działalności CAL we Wrocławiu wynikała także z pragmatyki. Lider projektu jakim jest miasto Wrocław, posiada nie tylko wypracowaną koncepcję własnego modelu CAL i SCAL, ale ma również dostęp do najbardziej reprezentatywnej bazy sprawozdań i informacji na temat ich działalności.

Zgodnie z opisanymi powyżej założeniami, analiza działalności CAL we Wrocławiu, Krakowie i Rybniku, przebiegała w oparciu o zastosowanie następujących metod badawczych:

1. **Analiza desk research** prowadzona pod kątem przyjętych definicji, podstaw prawnych, zakresu działalności, stosowanych rozwiązań, obszarów działalności CAL i SCAL, a także sprawozdań z działalności w tym obejmujących na przykład liczbę odbiorców, zasoby ludzkie, lokalowe i tym podobne. Zakres analizy dokumentów stanowił wypadkową dostępności danych oraz informacji zawartych w istniejących i udostępnionych przez podmioty.
2. **Realizacja indywidualnych wywiadów pogłębionych IDI**, do udziału w których zaproszeni zostali w szczególności przedstawiciele i przedstawicielki CAL i SCAL oraz przedstawiciele i przedstawicielki JST, na terenie których funkcjonują CAL. Zakres badania dotyczył działalności CAL, profilu działalności CAL, analizy potrzeb i dostosowywania oferty do odbiorców, prowadzonych działań i ich skuteczności, problemów i wyzwań dotyczących CAL i SCAL, a także możliwości upowszechniania ich działań. W wywiadach indywidualnych uczestniczyło łącznie 10 osób.

3. **Badanie ankietowe odbiorców CAL**, które przeprowadzone zostało wyłącznie wśród odbiorców i odbiorczyń działań CAL na terenie miasta Wrocławia. Realizacja badania miała formę badania internetowego CAWI (Computer Assisted-Web Interview), w którym link do elektronicznego kwestionariusza ankiety udostępniany jest drogą mailową, w celu samodzielnego wypełnienia. Kwestionariusz ankiety obejmował pytania metrykalne pozwalające określić profil uczestników i uczestniczek, odbiorców i odbiorczyń CAL, częstotliwość korzystania z CAL, zalety i wady oferty CAL, ocenę oferty CAL oraz potrzeby jej modyfikacji. Ankieta wypełniona została przez 203 osoby.
4. **Studium przypadku – Case study** będące formą pogłębionej i całościowej analizy danego przypadku, uwzględniającej jego charakter i kontekst funkcjonowania. Badaniu case study poddane zostały trzy CAL z terenu miasta Wrocławia oraz po jednym CAL z miast Krakowa i Rybnika.
5. **Wywiady grupowe (FGI)** to metoda oparta na swobodnej dyskusji grupy dobranych respondentów i respondentek prowadzonej przez moderatora według założonego wcześniej scenariusza. Wywiady te przeprowadzone zostały z udziałem przedstawicieli i przedstawicielek CAL Wrocław oraz z przedstawicielami i przedstawicielkami JST, odpowiadającymi za współpracę z CAL.
6. **Warsztaty konsultacyjno-rekomendacyjne** to ostatnia z metod badawczych, która polegała na poddaniu krytycznej analizie założeń wypracowanego Modelu, jego uzupełnieniu i modyfikacji. W efekcie prac warsztatowych wypracowano ostateczną wersję modelu funkcjonowania CAL i SCAL. Do uczestnictwa w warsztatach zaproszono przedstawicieli i przedstawicielki CAL i SCAL oraz JST z miasta Wrocławia.

Wnioski z przeprowadzonych badań

W przedmiotowym rozdziale zawarto w sposób skrócony podstawowe wnioski i informacje płynące z analizy trzech różnych modeli i doświadczeń z funkcjonowaniem CAL to jest doświadczeń wrocławskich, krakowskich i rybnickich.

Model wrocławski

- Wypracowany we Wrocławiu model funkcjonowania CAL to rozwiązanie, które kompleksowo określa i definiuje CAL oraz zakres ich działalności. Jest to jeden z niewielu aktualnie dostępnych i spisanych modeli działania tego typu placówek w Polsce. Istotnym jest to, iż jest to Model współtworzony przez organizacje

pozarządowe oraz instytucje miejskie. Jest to model, który został wypracowany i wdrożony wspólnie, w drodze kooperacji i wymiany informacji.

- Wrocławski Model CAL bazuje na wieloletnich doświadczeniach miasta we współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz organizatorami CAL. Skupia się na definiowaniu roli CAL, jego zadań, konieczności współpracy ze społecznością lokalną i tworzeniem szerokiego partnerstwa na rzecz CAL.
- Model ten wskazuje na metody działania oraz oczekiwane efekty funkcjonowania CAL. Jest on na tyle otwarty i elastyczny, że nie ogranicza rzeczywistej działalności podmiotów.
- Zaletą Modelu jest także opisana koncepcja sieci SCAL oraz założenia funkcjonowania Zespołu Stałego. Wpisanie tych założeń w Model, daje niejako gwarancję wsparcia merytorycznego dla CAL oraz wsparcia w nawiązywaniu kontaktów, wymiany dobrych praktyk i tym podobne. Jest to rozwiązanie, które należy rekomendować jako koncepcję wartą uwagi do wdrażania w innych miastach.
- Warty rozważenia jest określenie zasad finansowania CAL, tak aby mogły się one uniezależnić od dotacji budżetowych. W Modelu pod rozważyć można wziąć także uzupełnienie i zaproponowanie przykładów montażu finansowego, który pozwalałby na zwiększanie budżetów CAL, a tym samym ograniczenie kosztów ich funkcjonowania ponoszonych przez samorząd.
- Model może wymagać także uzupełnienia o wskazanie rozwiązań w zakresie wdrażania i inicjowania działalności CAL, w tym dookreślenie warunków lokalowych i wyposażenia minimum CAL, etapów inicjowania CAL i tym podobne.

Pełny opis modelu wrocławskiego dostępny jest pod adresem:

<https://www.wroclaw.pl/rozmawia/cal-e-we-wroclawiu>

Model krakowski

- Wypracowany w Krakowie model Miejsca Aktywności Mieszkańców (MAM– odpowiednik CAL), jest Modelem kompletnym, definiującym koncepcję i kluczowe cele działalności podmiotu.
- MAM nastawiony jest na działania związane z integracją mieszkańców i mieszkańek, pobudzaniem ich aktywności i samodzielności w działaniach, a także wspieranie postaw proobywatelskich.

- Zaletą Modelu jest jego etapowość – etap pre-MAM, który pozwala na zdobycie doświadczenia i zakorzenienie w społeczności lokalnej podmiotu, który w kolejnym etapie może ubiegać się o pozyskanie dotacji na realizację MAM.
- Model MAM podobnie jak Model CAL we Wrocławiu, dążą do aktywizacji mieszkańców i mieszanek oraz wspierania ich inicjatyw, wykorzystując potencjał organizacji pozarządowych, samorządu oraz partnerstw, do jakich zobligowani są organizatorzy instytucji.
- Kolejną z zalet Modelu, jest opis warunków minimum i optimum lokalowych do prowadzenia MAM. Z analizy przypadku MAM w Krakowie wynika jednak, że standard ten nie zawsze udaje się w pełni wprowadzić.
- Silną stroną Modelu, jest możliwość angażowania środków finansowych, wykraczających poza dotację na realizację zadania. Pozwala to na uzupełnianie wartości środków dotacyjnych i zwiększanie zakresu działalności MAM.
- Wymagania konkursowe względem oferentów wydają się być niewygórowane oraz klarownie określają minimalny próg zadań do realizacji przez oferentów. Zaletą jest także stosunkowo łatwa sprawozdawczość, oparta nie o listy obecności, ale o sprawozdania z liczby zrealizowanych wydarzeń i liczby ich uczestników, potwierdzone dokumentacją zdjęciową.
- Słabą stroną Modelu jest natomiast to, iż nadal jest modelem bardzo teoretycznym, testowanym zaledwie przez 1-2 podmioty funkcjonujące w Krakowie.

Pełny opis modelu krakowskiego dostępny jest pod adresem:

<https://mam.bis-krakow.pl/materialy-do-pobrania>

Doświadczenia rybnickie

- Przypadek Rybnika, to przypadek średniej wielkości miasta, w którym oferta usług jest względnie ograniczona, szczególnie na terenie dzielnic oddalonych od ścisłego centrum. Miasto we współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi, podejmuje mniejsze lub większe działania nakierowane na rozwój usług społecznych. Mimo okresowych sukcesów, problem tworzonych CAL najczęściej napotyka na barierę zapewnienia stałego źródła finansowania, która nierzadko niweczy osiągnięte rezultaty.

- W oparciu o zgromadzone doświadczenia i pojawiające się problemy z finansowaniem działalności CAL, wypracowana została koncepcja miejsc otwartych, będących w pewien sposób uproszczoną wersją CAL, która do pewnego stopnia przypomina rozwiązania pilotażowe wrocławskie lub pre-MAMowe (krakowskie). Jest to jednak rozwiązanie, które nie zapewnia stałej kadry wspierającej i animującej działania społeczne, lecz może stanowić przykład działań, których efektem może być wypracowanie koncepcji stałego CAL.
- Ważnym aspektem rozwiązań, takich jak funkcjonujący w Rybniku CAL Chwałęcice, jest stosowanie montażu finansowego. Ze względu na brak gwarancji zapewnienia wsparcia ze strony miasta na potrzeby pokrycia podstawowych opłat na przykład za media, wypracowany został model finansowania opartego o środki grantowe oraz działalność odpłatną organizacji. Model ten nie daje jednak gwarancji utrzymania wypracowanych rezultatów.
- Istotną wartością doświadczeń rybnickich jest bazowanie na wieloletnich działaniach i próbach wdrożenia instytucji CAL w mieście opartego o środki z budżetu lokalnego samorządu, środki na działania rewitalizacyjne oraz działalność własną organizacji pozarządowych. Doświadczenia te poskutkowały rozpoczęciem prac nad własnym modelem, który będzie sprawdzał się w miastach takich jak Rybnik.

Pełne opisy modeli i doświadczeń wrocławskich, krakowskich oraz rybnickich, stanowią osobne opracowania, które stanowią załącznik do przedmiotowego dokumentu.

Tło i kontekst tworzenia CAL – czym jest CAL

Kontekst i potrzeba tworzenia CAL w opiniach praktyków z badanych miast to wynik naturalnego procesu. CAL powstaje zarówno z powodu braku odpowiedniej oferty społecznej, przestrzeni do spotkań mieszkańców i mieszkanki, a także innych niezaspokojonych potrzeb lokalnych społeczności, ale także jako efekt oddolnych działań, inicjatyw i energii, którą mieszkańcy angażują w kształtowanie swojego otoczenia.

Pytanie o kontekst tworzenia CAL prowadzi bezpośrednio do konieczności zdefiniowania tego, czym CAL w ogóle jest? Jaki jest sens tworzenia tego typu instytucji funkcjonujących w sferze społecznej oraz funkcji jakie mają pełnić.

W przypadku Modelu wrocławskiego przez CAL rozumie się:

„przestrzenie stwarzające warunki do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, wspólnot sąsiedzkich, nieformalnych grup i inicjatyw, które mają znaczny wpływ na jakość życia wrocławian i wrocławianek. Centra lokalne często tworzą się wokół organizacji pozarządowych, które udostępniając swoje zasoby (przestrzeń, majątek i kapitał intelektualny) tworzą warunki do rozwoju aktywności obywatelskiej, na przykład w ramach osiedla”.

Krakowski Model Miejsc Aktywności Mieszkańców (MAM) w bardzo podobny sposób definiuje tego typu instytucje wskazując, że:

„Misją Miejsca Aktywności Mieszkańców (MAM) jest tworzenie przyjaznej przestrzeni spotkania, dialogu, współpracy dla osób, które chcą działać na rzecz lokalnej społeczności. Przestrzeń otwarta na inicjatywę i aktywność sąsiedzką i obywatelską, inspirująca i wspierająca tę aktywność. Przestrzeń, jest tutaj rozumiana nie tylko jako miejsce – miejsce jest tylko pewnym narzędziem – przestrzeń rozumiana jest jako sieć relacji, kontaktów, potencjałów ludzkich i wynikających z nich działań. Działania mogą być też kwestią wtórną – czyli służyć nawiązaniu kontaktów, budowaniu relacji i wyzwalaniu kolejnych aktywności na rzecz lokalnej społeczności i jej otoczenia”.

W bardzo podobny sposób definiowany jest CAL i jego rola w koncepcjach rybnickich, gdzie również kładzie się nacisk na elementy takie jak miejsce, dostępność, partycypacja, włączenie mieszkańców i mieszkanki oraz partnerstwa lokalne.

Ponieważ CAL nie ma jednej spójnej definicji określa się go przez elementy takie jak miejsce, społeczność i działania jakie prowadzi, a zaliczyć można do nich:

MIEJSCE

- fizyczny obiekt, przestrzeń, miejsce, udostępniane mieszkańcom i mieszkankom nieodpłatnie, przeznaczone na działania służące ich integracji i wzmacnianiu potencjału,
- miejsce spełniające kryteria dostępności, łatwo rozpoznawalne przez mieszkańców i mieszkanki, do którego „jest blisko”,

DZIAŁANIA

- oddolność, niezależność i społeczny charakter inicjatyw,

- wspieranie przedsięwzięć służących tworzeniu, wymianie i rozwijaniu sieci kontaktów społecznych, sąsiedzkich, relacji wzajemnych, odpowiedzialności i aktywności mieszkanki i mieszkańców,
- oparcie na doświadczeniach lokalnych i inicjatywach realizowanych przez osadzone w lokalnym kontekście organizacje pozarządowe, lokalnych liderów i liderki oraz instytucje funkcjonujące na danym terenie,
- osadzenie działań na lokalnych potencjałach i partnerstwach (formalnych i nieformalnych), które angażują mieszkanki i mieszkańców i ich instytucje w celu współpracy na rzecz dobra wspólnego,
- działania wynikające z oddolnych potrzeb, poparte diagnozami oczekiwań i potencjałów społeczności lokalnych, które generowane, wdrażane i realizowane są przez i wraz ze społecznością lokalną,
- finansowane lub współfinansowane przez gminę, w celu zapewnienia stałości funkcjonowania,

SPOŁECZNOŚĆ

- mieszkańcy i mieszkanki dzielnic, osiedli, społeczności lokalne funkcjonujące zarówno w lepiej jak i słabiej rozwiniętych częściach miast,
- twórcami i twórczyniami, współtwórcami i współtwórczyniami oraz odbiorcami i odbiorczyniami działań CAL mogą być zarówno dzieci i młodzież, osoby dorosłe, seniorzy, osoby aktywne zawodowo, studenci i studentki, przedsiębiorcy i przedsiębiorczynie, pracownicy i pracowniczki różnych branż, CAL nie ma w tym zakresie ograniczeń, działa z i w tych grupach, jakie są typowe dla danej społeczności.

Definiując CAL należy mieć na uwadze to, że jest to rozwiązanie o charakterze lokalnym, osiedlowym lub co najwyżej dzielnicowym. Każdy CAL jest inny, ma odmienny charakter i zakres działań, wynikający z lokalnej specyfiki i potrzeb danej społeczności. Nie jest to zatem rozwiązanie, które zasięgiem swojego działania może objąć całe miasto. Sensem działalności CAL, jest bowiem osadzenie w lokalnych strukturach, które w przyjętej definicji powinny (w miarę możliwości) bazować na organizacjach pozarządowych i ich kardach, doświadczeniach, kapitale społecznym, intelektualnym, sieciach kontaktów oraz zasobach materialnych. Zadaniem operatora CAL jest natomiast umiejętność i nawiązywania współpracy z głównymi aktorami społeczności lokalnej, przy jednoczesnym dążeniu do

unikania potencjalnych animozji i konfliktów. Udostępniana na te potrzeby przestrzeń i obiekt na działania CAL nie jest natomiast celem samym w sobie, a jest jedynie narzędziem służącym do budowania interakcji i działań społecznych, służących zaspakajaniu potrzeb lokalnych społeczności.

Warto również określić, czym CAL nie jest, czym różni się od innych instytucji funkcjonujących w sferze społecznej. Określając **CAL warto pamiętać, że nie jest to:**

- miejsce takie jak dom kultury, siłownia czy klub sportowy, gdzie przychodzi się po gotową ofertę, po zakup usługi.
- miejsce wsparcia merytorycznego dla NGO, ale może pomagać w organizacji działań i służyć zapleczem lokalowym.
- instytucja bezpośrednio wspierająca na przykład socjalnie lub psychologicznie, ale może kierować do odpowiednich instytucji lub wspierać w uzyskaniu niezbędnej pomocy.
- miejsce, które daje gotowe odpowiedzi i recepty na problemy osiedla, lecz miejsce, w którym można wypracować rozwiązania w toku dyskusji i współdziałania.

W tym świetle można wskazać, że CAL to nie dostawca konkretnych usług, nie jest to miejsce do którego przychodzi się po gotową ofertę lub pomoc, lecz punkt, w którym można spotkać lub otrzymać wsparcie w realizacji pomysłów i inicjatyw, a i ich zaspokojenie następuje w ramach współpracy z otoczeniem. CAL nie jest zatem formą biernego usługodawcy, lecz miejscem sprzyjającym generowaniu oferty przez mieszkańców i mieszkanki, ich szeroko rozumiany kapitał oraz współpracę z otoczeniem instytucjonalnym.

Po co zatem tworzyć CAL? Z doświadczeń w realizacji CAL wynika, że są to instytucje działające w sferze społecznej, które pozwalają na:

- wzmacnianie relacji międzyludzkich,
- wzmacnianie potencjału i aktywności społeczności lokalnej,
- przejmowanie odpowiedzialności przez społeczność lokalną i jej przedstawicieli i przedstawicielki,
- budowanie i animowanie partnerstw lokalnych,
- budowanie tożsamości lokalnej,
- przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu,

- przeciwdziałanie samotności, izolacji społecznej i problemom psychicznym, dbanie o dobrostan mieszkańców i mieszkańek,
- wspieranie pasji i zainteresowań.

W efekcie podejmowanych działań, w dłuższej perspektywie, CAL ogniskuje aktywność lokalnej społeczności i zwiększa jej zdolność do tworzenia silnych więzi. Ponadto nie wprost z koncepcji tej wybrzmiewa efekt, jakim powinna być zdolność społeczności do samoorganizacji i umiejętności działania w sytuacjach zarówno codziennych, gdzie koncentruje się ona na realizacji działań zaspokajających jej bieżące potrzeby, jak i zdolności do działań i współpracy w warunkach kryzysowych. Przykłady działalności CAL i społeczności wokół nich skupionych można było obserwować na przykład we Wrocławiu zarówno w okresie zagrożenia powodziowego w ostatnich latach, jak i po rozpoczęciu pełnoskalowej wojny na Ukrainie, gdzie CAL-e stały się ważnym elementem wspierającym przybywających uchodźców. Działalność CAL przyczyniła się zatem do zwiększenia sprawności działania lokalnych wspólnot i samorządu, nie tylko w okresie kryzysowym, ale także w potrzebach codziennego organizowania i wspierania lokalnej społeczności.

Sposób organizacji CAL

Zaleca się, aby organem inicjującym powstanie CAL była lokalna organizacja pozarządowa. Wynika to z kontekstu działalności CAL, który opiera się przede wszystkim na lokalnych kontaktach, potrzebach i wzajemnych relacjach. Prowadzenie CAL wymaga jednak pewnego doświadczenia w realizacji zadań społecznych oraz finansowanych lub współfinansowanych ze środków zewnętrznych, najczęściej publicznych. Istotne jest zatem zakorzenienie w lokalnej społeczności, którego nie da się sztucznie wygenerować, ponieważ jest ono efektem poczucia przynależności, budowania relacji, zaufania i rozpoznawalności.

Jeżeli organizacja inicjująca CAL nie spełnia jednak warunku lokalności (na przykład ze względu na brak odpowiednich organizacji na danym terenie), wówczas rozwijanie CAL wymaga na początku „wejścia” w społeczność i zdobycie jej zaufania, a w efekcie zapracowania sobie na określenie „bycia stąd”, bycia „naszą organizacją”. Okres i działania te wymagają czasu, który może trwać od kilku miesięcy, do kilku lat, w zależności od specyfiki lokalnej społeczności i metod działania organizacji.

Bez względu na to, czy organizacja inicjująca CAL jest organizacją wywodzącą się z danej społeczności, czy wchodzi do niej z zewnątrz, musi ona posiadać lub zdobyć zaufanie i zakorzenienie wśród społeczności, w której inicjuje powstanie CAL. Zaleca się, aby przed utworzeniem CAL, który będzie funkcjonował w formie stałej, pierwsza próba jego utworzenia miała charakter pilotażu, pozwalającego na przetestowanie tego czy organizacja inicjująca CAL podoła temu zadaniu oraz czy społeczność ją zaakceptuje.

Po odbyciu okresu pilotażu (CALu „na próbę”) zaleca się zlecenie zadania realizacji CAL w formule umowy wieloletniej, która zapewni stabilność kadr i pozwoli na wypracowanie pozytywnych rezultatów działania CAL.

Z doświadczeń osób koordynujących działania CAL wynika, że starając się uruchomić CAL na danym terenie, koniecznym jest aby:

1. Posiadał lokalne pochodzenie, był podmiotem zakorzenionym lokalnie i posiadającym doświadczenie we współpracy z otoczeniem, w którym planuje prowadzić działania.
2. Punktem wyjścia do tworzenia CAL, powinna być dobra diagnoza potrzeb społeczności lokalnej, uwzględniająca jej strukturę, oczekiwania, relacje, otoczenie instytucjonalne i potencjały, które można zaangażować w działanie CAL w kolejnych etapach.
3. CAL musi być tworzone jako miejsce posiadające „stały adres”. Obiekt jakim dysponował będzie CAL, musi być rozpoznawalny, łatwo dostępny, dostosowany do osób z niepełnosprawnością. Musi być obiektem całorocznym, z zapewnionym finansowaniem, obejmującym pokrycie co najmniej podstawowych kosztów funkcjonowania.
4. Inicjując CAL koniecznym jest posiadanie wstępnej propozycji działań, zajęć, które pozwolą przyzwyczaić mieszkańców do jego oferty oraz przyczynią się do wypracowania zwyczaju odwiedzania CAL.
5. W toku działalności CAL niezwykle istotnym jest ciągłe nawiązywanie kontaktów, tworzenie partnerstw i porozumień, zbieranie propozycji i pomysłów działań, podejmowanie działań animacyjnych i wspierających inicjatywy mieszkańców, w celu wyzwolenia w nich chęci angażowania się we współtworzenie oferty CAL.

6. Nowe działania i oferta CAL powinny wypływać z inicjatyw, oczekiwań i działań oddolnych, realizowanych przez społeczność lokalną oraz podmioty w niej funkcjonujące.
7. Każdy CAL poddawany musi być okresowej ewaluacji działań, która powinna służyć poprawie i udoskonalaniu jego oferty, metod pracy, współpracy z partnerami, rozbudowie oferty i jej modyfikacji i tym podobne. Proces ten nie powinien nigdy się kończyć, lecz stale wpływać na poprawę działania CAL.

Sytuacja, w której brakuje lokalnego inicjatora

CAL inicjowany przez samorząd, ale w oparciu o operatora pozarządowego

Drugi z wariantów może wystąpić w sytuacji, gdy na danym osiedlu gmina dostrzega potrzebę utworzenia CAL (na przykład w oparciu o przeprowadzone badania i analizy społeczne), lub potrzeba ta zgłaszana jest przez samych mieszkańców lub inne podmioty czy jednostki. Gmina dysponuje na tym terenie obiektem na przykład po dawnym przedszkolu, szkole, czy lokalem w rewitalizowanej kamienicy. Jednocześnie gmina nie posiada odpowiedniej instytucji, kadr lub doświadczenia w realizacji zadań społecznych z zakresu animowania społeczności lokalnej, ale posiada środki na uruchomienie CAL. Wówczas gmina może zlecić w drodze konkursu prowadzenie CAL organizacji pozarządowej, która wykaże się odpowiednim doświadczeniem, kadrami i co najmniej wstępnym pomysłem na działanie CAL. Istotnym w tym wariantcie jest zatem posiadanie lokalu, zabezpieczenie środków na działania CAL, wstępne rozpoznanie potrzeby utworzenia CAL oraz wyłonienie odpowiedniego operatora. Organizacja pozarządowa powinna być w takim przypadku organizacją lokalną, wywodzącą się z danego osiedla. W takim przypadku wartym jest utworzenie CAL w formie pilotażu, po to aby operator miał możliwość rzeczywistego zdiagnozowania potrzeb działania CAL, wypracowania partnerstw lokalnych i osadzenia się w strukturach lokalnych. Wymagania względem operatora, wyposażenia CAL i zakresu działalności są takie same, jak w przypadku, gdy inicjatorem CAL jest organizacja pozarządowa. Po okresie pilotażu, rekomenduje się zlecenie działań CAL w formule długookresowej, z zapewnieniem odpowiedniego finansowania operatorowi.

CAL zainicjowany i prowadzony przez podmiot samorządowy

W przypadku, gdy na danym terenie lub osiedlu nie funkcjonuje organizacja pozarządowa zdolna do zainicjowania i prowadzenia CAL, podmiot ten może zostać zorganizowany

i poprowadzony przez odpowiednio przygotowane kadry instytucji publicznej na przykład bibliotekę, dom kultury, ośrodek pomocy społecznej lub centrum usług społecznych. Zasada działania takiego CAL jest taka sama, jak CAL prowadzonego przez NGO, to jest musi rozpoczynać się od diagnozy potrzeb, stałego adresu oraz początkowej oferty działań, rozwijanych w kolejnych etapach prac. Rekomenduje się jednak, aby po etapie zainicjowania i wdrożenia CAL, jego działania zostały przejęte przez podmioty wywodzące się ze społeczności lokalnej. Jeśli nie jest to jednak możliwe, CAL może być prowadzony przez podmiot publiczny. Wówczas wykorzystuje on infrastrukturę gminy oraz jest finansowany z jej środków i prowadzony w oparciu o kadry instytucji publicznych.

Ważne

Bez względu na to, czy organizacja inicjująca CAL jest organizacją wywodzącą się z danej społeczności, czy wchodzi do niej z zewnątrz, lub jest to instytucja publiczna, musi ona posiadać lub zdobyć zaufanie i zakorzenienie wśród społeczności, w której inicjuje powstanie CAL. Zaleca się, aby przed utworzeniem CAL, który będzie funkcjonował w formie stałej, pierwsza próba jego utworzenia miała charakter pilotażu, pozwalającego na przetestowanie tego czy organizacja inicjująca CAL podoła temu zadaniu oraz czy społeczność ją zaakceptuje.

Po odbyciu okresu pilotażu zaleca się zlecenie lub powierzanie zadania realizacji CAL w formule długookresowej, która zapewni stabilność kadr i pozwoli na wypracowanie pozytywnych rezultatów działania CAL.

Kontekst prawny i finansowanie CAL

Jedną z najważniejszych rzeczy związanych z powoływaniem CAL na terenie obszaru miejskiego, jest zapewnienie mu odpowiedniego źródła finansowania, które pozwoli na pokrycie kosztów utrzymania lokalu, w którym prowadzona będzie działalność CAL, a także środków niezbędnych do realizacji podstawowych zadań CAL. Z przeprowadzonych badań wynika, że bez zapewnienia wsparcia finansowego w pokryciu podstawowych kosztów działalności CAL, ich funkcjonowanie uzależnione jest od pozyskiwania środków grantowych (projektowych), czy darowizn. W razie, gdy w danym okresie podmiot będący organizatorem CAL nie uzyska wsparcia z funduszy grantowych, jego działalność jest likwidowana, a efekty prac często są tracone. Dlatego zapewnienie możliwości finansowego wsparcia tego typu inicjatyw przez gminy, pozwala na utrzymanie stałości działań CAL, które oferują najczęściej

jednak nieodpłatne usługi na rzecz społeczności lokalnych. W przypadku Wrocławia i Krakowa, podstawowym źródłem wsparcia działalności CAL są konkursy ofert na realizację zadania publicznego. Wartość dofinansowań w takich konkursach, waha się w przedziale około 200-250 tysięcy złotych rocznie, w zależności od zmiennych dotyczących wielkości lokalu, jakim dysponuje lub dysponował będzie CAL. Dlatego podstawą prawną w tym zakresie jest realizacja zadań zgodna z zapisami aktualnie obowiązującej ustawy o pożytku publicznym i o wolontariacie. Dodatkowo konkursy regulowane są zapisami uchwał dotyczących współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz (jak w przypadku Wrocławia) uchwałą gminnego programu profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych oraz przeciwdziałania narkomanii, w oparciu o którą przekazywane są dodatkowe środki na wsparcie działań CAL biorących udział w konkursach.

Ponadto w Modelu krakowskim przewidziano, że wsparcie działalności CAL może odbywać się także w drodze zakupu usługi prowadzenia MAM (CAL) przez gminę. Model ten szerzej niż rozwiązanie wrocławskie dopuszcza także montaż finansowy obejmujący udział:

1. Środków publicznych, w tym:

- **dotacji** pozyskanej przez organizację pozarządową, finansowanej ze środków z zewnętrznego źródła
- **finansowanie lub współfinansowanie** w ramach budżetu instytucji kultury lub pomocy społecznej Gminy Miejskiej Kraków prowadzącej lub współprowadzącej MAM
- **montaż finansowy** polegający na uzupełnianiu podstawowych działań MAM-u o inne działania realizowane z innych zadań publicznych na przykład w obszarze kultury, rewitalizacji, pomocy społecznej, integracji z imigrantami, mniejszościami narodowymi i tym podobne.

2. Środków prywatnych takich jak:

- **współfinansowanie przez podmiot zarządzający danym osiedlem:** spółdzielnia mieszkaniowa, wspólnota mieszkaniowa i tym podobne.
- **współfinansowanie ze środków prywatnych:** darowizna instytucjonalna, biznesowa i finansowanie społecznościowe ze strony odbiorców MAM-u (dobrowolne wpłaty od korzystającej społeczności, zbiórki, zrzutki, crowdfunding, kiermasze, aukcje, loterie fantowe, niewielkie odpłatności za niektóre działania).
- **zasilane budżetu MAM-u** z wpływów z najmu komercyjnego innych powierzchni użytkowych w tym samym budynku (uzależnione od charakterystyki lokalowej

i możliwości Operatora) lub z powierzchni MAM poza ustalonymi godzinami prowadzenia działań społecznych.

W oparciu o założenia Modelu krakowskiego, a także doświadczenia rybnickie i głosy środowiska wrocławskich CAL rekomenduje się, aby docelowo działalność CAL mogła być finansowana z kilku różnych źródeł jednocześnie. Warty rozważenia jest uwzględnienie możliwości realizowania działań CAL z dodatkowych środków grantowych (projektowych), darowizn uczestników lub partnerów działań, a także prowadzenie działalności odpłatnej organizacji prowadzącej CAL. Wdrożenie mechanizmu montażu finansowego, pozwoli nie tylko na zwiększenie zakresu realizowanych przez CAL działań, ale może przyczynić się także do przynajmniej częściowego uniezależnienia od środków samorządowych. Ponadto samorząd przekazując środki w ramach czy to konkursów, dotacji dzielnicowych lub na przykład działań rewitalizacyjnych, czy też działań Centrów Usług Społecznych, może dodatkowo premiować przedsięwzięcia, które realizowane będą na terenie CAL lub z jego udziałem, co także może korzystnie wpływać na wartość środków przeznaczanych przez CAL na działania społeczne.

Opis społeczności

Ze względu na to, iż zarówno cele działalności CAL są bardzo szerokie i elastyczne, a także nakierowane na wzmacnianie lokalnych wspólnot, jak i określone metody działania mają szeroki charakter, odbiorcą działalności CAL może być w zasadzie każdy mieszkaniec i mieszkanka danej społeczności. Z przeprowadzonych wśród wrocławskich CAL badań wynika, że odbiorcami i odbiorczyniami działań CAL są zarówno mieszkańcy i mieszkanki dobrze zorganizowanych osiedli, osoby aktywne i tak zwane zaradne życiowo, jak i osoby ze środowisk wymagających wsparcia, w tym socjalnego. Przeprowadzone badania wskazały także, że nie sposób jednoznacznie określić, kto jest głównym odbiorcą i odbiorczynią działań CAL, ponieważ wśród uczestników i uczestniczek, współtwórczyń i współtwórców zajęć znajdują się zarówno dzieci i młodzież, osoby dorosłe, seniorzy, osoby aktywne zawodowo, studenci, studentki, przedsiębiorcy i przedsiębiorczynie, pracownicy i pracowniczki różnych branż itd. Oferta CAL kierowana jest za każdym razem do osób, zamieszkujących daną społeczność i przez nią jest tworzona. Niemniej jednak w celu zbadania zainteresowania ofertą CAL i oceny ich funkcjonowania, przygotowana została ankieta internetowa, którą

wypełniły 203 osoby korzystające z wrocławskich CAL. Wśród osób wypełniających ankietę większość badanej grupy stanowiły kobiety, w wieku aktywności zawodowej, z wykształceniem wyższym. Niemniej jednak wyniki badania można uogólnić także dla grup seniorów, którzy również korzystają z oferty wrocławskich CAL oraz brali czynny udział przedmiotowym badaniu.

Najważniejsze wnioski płynące z badania, które pozwalają nakreślić profil odbiorców oferty CAL:

1. Uczestnicy i uczestniczki CAL to osoby korzystające bardzo często z oferty CAL. Większość z nich odwiedza i uczestniczy w zajęciach CAL co najmniej raz lub kilka razy w tygodniu, w dni pracujące od poniedziałku do piątku.
2. W zajęciach porannych uczestniczą głównie osoby starsze. Osoby pracujące chętniej korzystają natomiast z oferty popołudniowej i wieczornej.
3. Osoby korzystające z oferty CAL deklarują bardzo wysoki poziom zadowolenia z działalności CAL, co może rzutować na to, że pojawia się niewiele propozycji zmian w ich funkcjonowaniu.
4. Kluczowymi źródłami informacji o działalności CAL, a zatem najskuteczniejszymi mediami przekazu o ich ofercie są profile społecznościowe CAL oraz tak zwana oferta szeptana, przekazywana przez rodziny i znajomych.
5. Oferta zajęć, z których najczęściej korzystają uczestnicy dotyczy zajęć o tematyce artystycznej i kreatywnej, zajęcia ruchowe i sportowe, zajęcia dla dzieci i rodzin oraz zajęcia integrujące mieszkańców, grupy sąsiedzkie.
6. Do największych zalet CAL zaliczono natomiast to, iż znajdują się one blisko miejsca zamieszkania oraz ich bardzo bogatą i różnicowaną ofertę. Istotnymi wyróżnikami jest także ich kadra oraz możliwość integracji z sąsiadami i najbliższym otoczeniem, czyli elementami konstytuującymi CAL jako ideę.
7. Wysoki poziom zadowolenia z CAL powoduje, że respondenci nie wskazują negatywnych opinii na ich temat, choć czasem oczekują poprawy komunikacji na temat ich oferty, czy zwiększenia dostępności i różnorodności zajęć, co z kolei może wymagać zwiększenia nakładów finansowych na ich działalność.

Z przeprowadzonego badania ankietowego wynika zatem, że cele działalności CAL oraz sposoby ich realizacji spotykają się z pozytywnym oddźwiękiem lokalnych społeczności.

Natomiast do odbiorców ofert CAL należy szeroki przekrój mieszkanki i mieszkańców, którzy korzystają z CAL w szczególności ze względu na jego niewielką odległość od miejsca zamieszkania, szeroką ofertę działań, a także funkcjonowanie w dobrze znanej strukturze – wśród sąsiadów. Ważnym jest także to, że działania te pozwalają łączyć mieszkanki i mieszkańców z różnych grup wiekowych, w zależności od ich potrzeb i preferencji także godzinowych.

Realizatorzy działań

Rekomendowane wymogi względem realizatorów

Realizatorem działań CAL, może być przede wszystkim organizacja pozarządowa, lub inny podmiot ekonomii społecznej. Istotnym jest to, aby podmiot ten posiadał osobowość prawną, uprawniającą go do pozyskiwania, realizacji i rozliczania dotacji pochodzących ze źródeł publicznych, funduszy grantowych, dotacji prywatnych, czy środków pochodzących ze zbiorów publicznych. Nie może to być zatem grupa nieformalna. Posiadanie podmiotowości prawnej, uprawnia także do najmu, lub użyczenia lokalu przez gminę na preferencyjnych warunkach, zatem jest to element konieczny, choć niewystarczający by zostać realizatorem działań CAL.

W oparciu o przeprowadzoną analizę do wymogów potencjalnych realizatorów zaliczyć należy także:

1. Lokalne zakorzenienie podmiotu. Rekomendowanym jest to, aby podmiot posiadał siedzibę zarejestrowaną na obszarze objętym działaniem CAL, choć nie jest to warunek niezbędny.
2. Posiadanie doświadczenia w zakresie realizacji działań nakierowanych na wspieranie, animowanie i integrowanie społeczności lokalnej, działania z zakresu edukacji obywatelskiej lub innych, równorzędnych sfer z zakresu zadań publicznych zgodnych z ustawą o pożytku publicznym i o wolontariacie. Rekomenduje się, aby podmiot ten mógł wykazać posiadanie formalnego doświadczenia, popartego realizacją co najmniej kilku przedsięwzięć związanych z obszarem działalności CAL.
3. Posiadanie doświadczonego personelu obejmujące między innymi doświadczonego menadżera lub menadżerki projektu, co najmniej 2 animatorów lub animatorek społeczności lokalnej. Zalecanym jest również posiadanie rozeznania i sieci kontaktów

w społeczności lokalnej, obejmujących grupy nieformalne, organizacje pozarządowe, lokalnych liderów i liderki oraz podmiotów publicznych.

Spełnienie wymienionych wymogów, z pewnością sprzyjało będzie skutecznej realizacji zadań CAL, w tym pozyskiwaniu kolejnych kontaktów, partnerów współpracy, instruktorów zajęć, osób prowadzących warsztaty, spotkania, wolontariuszy i tym podobne. Korzystnie wpłynie również na pozyskanie zaufania oraz otwartości społeczności lokalnej.

Rozwiązania alternatywne

W objętym analizą Modelu krakowskim przewiduje się także, że operatorem MAM (CAL) w małej skali może być też instytucja kultury (dom kultury, biblioteka, młodzieżowy dom kultury) pod warunkiem wyraźnego wyodrębnienia w działaniach funkcji integracyjnej i obywatelskiej oraz zapewnienia do jego obsługi animatorów o odpowiednich kompetencjach i doświadczeniu. Nie musi być to zatem organizacja pozarządowa, w szczególności w sytuacji, gdy takowa nie występuje na danym terenie.

Podobne rozwiązania wynikają z doświadczeń rybnickich, które przewidują tworzenie miejsc otwartych, tworzonych przy istniejących instytucjach publicznych. Miejsca te, powinny zapewniać przestrzeń lub salę dla spotkań mieszkańców i mieszanek oraz wspierać ich w realizacji zadań społecznych.

Przykład takich działań występuje także w rozwiązaniu wrocławskim, gdzie **CAL Wrocław Jagodno** prowadzony jest przez Bibliotekę. Jest to pierwszy pomiot prowadzony przez instytucję publiczną we Wrocławiu. Sytuacja ta wynika między innymi z faktu, iż społeczność osiedla Jagodno, jest społecznością stosunkowo nową, młodą. Jest to osiedle, która składa się w dużym stopniu z nowej zabudowy, zamieszkiwanej przez osoby, które sprowadziły się na jej teren na przestrzeni ostatniej dekady. Społeczność ta nie wypracowała zatem jeszcze silnych więzi, liderów i struktur, które mogłyby przejąć zadania CAL w sposób, w jaki odbywa się to w innych osiedlach Wrocławia – drogą ewolucji, od działań akcyjnych, oddolnych, aż do określenia potrzeby utworzenia własnej placówki CAL. W przypadku CAL-u Wrocław Jagodno, jest to jednostka, której prace koordynuje 1 osoba, posiadająca doświadczenie we współpracy ze społecznością lokalną, wolontariatem i zarządzaniem projektami.

Przykłady i doświadczenie podmiotów prowadzących CAL

W ramach prowadzonej analizy wykazano także, że nie każdy CAL prowadzony musi być przez organizację pozarządową. Przykład **CALu Wrocław Złotniki** to przykład realizacji zadania przez

parafię. CAL to efekt wcześniejszych działań parafii, która przed utworzeniem CAL realizowała liczne wydarzenia integracyjne, koncerty muzyczne, prowadziła świetlicę środowiskową i tym podobne. Przy parafii organizowała się znaczna część mieszkańców i mieszkanki, co przyczyniło się do podjęcia starań o pozyskanie dofinansowania na utworzenie Złotnickiego Centrum Spotkań – obiektu, który został sfinansowany ze środków unijnych, a którego zakres działania okazał się zbieżny z ideą CAL. Pozyskanie dofinansowania na utworzenie CAL pozwoliło na rozszerzenie i uzupełnienie działań placówki Złotnickiego Centrum Spotkań. Podmiot prowadzący posiadał bardzo dobrze ugruntowaną pozycję w lokalnej społeczności oraz wieloletnie doświadczenie w realizacji działań społecznych. Uruchomienie CAL było skutkiem i formą kontynuacji działań.

Wartym uwagi przykładem, jest także **CAL Wrocław Szczepin**, prowadzony przez Stowarzyszenie Serce Szczepina, które aktywizuje mieszkańców i mieszkanki osiedla Szczepin od 2016 r. Aktualnie oprócz prowadzenia Centrum Aktywności Lokalnej Szczepin realizuje także sezonowo Pawilon ESK, organizuje imprezy plenerowe, wydarzenia, pchle targi i warsztaty. Stowarzyszenie i osoby w nim zrzeszone, realizują działania na terenie osiedla już od 9 lat. Nim Stowarzyszenie otrzymało dotację na prowadzenie CAL, działania odbywały się tylko plenerowo, ponieważ organizacja nie dysponowała własnym lokalem. Starania o utworzenie CAL trwały pięć lat. Przed utworzeniem CAL działania prowadzone przez Stowarzyszenie były organizowane tylko w okresie od marca do października. W okresie zimowym musiały one zostać zawieszone, ze względu na brak lokalu i warunki pogodowe. Utworzenie CAL stało się impulsem do wyzwolenia potencjału członków Stowarzyszenia i pozwoliło na realizację oferty całorocznej. CAL Wrocław Szczepin powstał w oparciu o wieloletni proces angażowania się członków Stowarzyszenia w działania społeczne. Podmiot ten jest zatem mocno zakorzeniony w strukturach lokalnych i na etapie tworzenia założeń CAL posiadał bardzo dobrze rozpoznane potrzeby mieszkańców i mieszkanki osiedla. Działania CAL realizowane są przez koordynatorkę, cztery osoby zatrudnione na umowę zlecenie prowadzące zajęcia animacyjne, artystyczne, integracyjne i inne instruktorów realizujących konkretne zajęcia i wydarzenia, także wspierane są przez dziewięciu wolontariuszy stałych oraz wolontariuszy akcyjnych.

Kolejnym przykładem jest **MAM w Krakowie na Kozłowie**. MAM (CAL) prowadzony jest przez Fundację Biuro Inicjatyw Społecznych, która nim rozpoczęła realizację MAM w Krakowie,

współpracowała w ramach projektów z podmiotami z Chrzanowa i Nowego Sącza, gdzie testowano rozwiązania podobne do MAM. Posiadane doświadczenie skłoniło przedstawicieli Fundacji to utworzenia partnerstwa z Miastem Krakowem, które przyczyniło się do pozyskania dotacji z Funduszy Norweskich, na projekt pilotażowy MAM. Fundacja otrzymała lokal, w dawnej restauracji „Kryształowa” w Krakowie, mieszczącej się w budynku z lat 60-70 XX w. O lokalizacji MAM przesądziła dostępność lokalu, a nie związek Fundacji ze społecznością lokalną. Dlatego przed przystąpieniem do realizacji MAM, Fundacja jako organizator musiała podjąć działania diagnostyczne oraz nakierowane na włączenie się w struktury lokalne. Pochodzenie „zewnętrzne” organizatora MAM w początkowej fazie jego działania napotkało trudności związane z poczuciem zagrożenia po stronie lokalnych podmiotów społecznych, pojmowanego jako konkurowanie o odbiorców i odbiorczynie i tym podobne. Koniecznym stało się zatem znalezienie niszy, w której MAM mógłby funkcjonować i która nie przyczyniałaby się do tworzenia załączków konfliktów lokalnych. Taką niszą okazały się osoby w wieku aktywności zawodowej, dla których brakuje oferty na terenie osiedla Kozłówka. Kadra stała MAM obejmuje koordynatorkę, oraz kilka osób na częściach etatów, w tym animatorkę, organizatorkę wydarzeń, osobę ds. promocji i inne. Kadra MAM jest de facto niewielka, ze względu na ograniczoną pulę dotacji.

Przykłady partnerów współpracy

Partnerstwa to jedno z najważniejszych działań do jakich powoływane są CAL. Służą one nie tylko spotkaniom i przekazowi informacji, ale pozwalają również na włączenie zasobów i potencjałów znajdujących się w dyspozycji partnerów w działania na rzecz dobra wspólnego. Dobór partnerów działań CAL musi wynikać ze specyfiki potrzeb dzielnicy. Partnerstwa nie można zadekretować, lecz należy je wypracować i wzmacniać.

Do podstawowych i pożądanых partnerów współpracy CAL zaliczają się między innymi: rady osiedla, organizacje pozarządowe, Zespoły Terenowej Pracy Socjalnej MOPS, szkoły, biblioteki, instytucje kultury, straż miejska, lokalny biznes (działający na obszarze partnerstwa lub zainteresowany tym obszarem), organizacje kościelne i związki wyznaniowe, liderzy społeczni, liderzy nieformalnych grup osób mieszkających i użytkowników obszaru. Do partnerów współpracy mogą zaliczać się także lokalne podmioty gastronomiczne, sklepy, hurtownie, a także duże sieci handlowe czy deweloperów. Szczególnym partnerem w kontekście funkcjonowania CAL na obszarach miejskich są Rady Osiedla, które wraz

z CALami mogą skutecznie działać na rzecz poprawy sytuacji i jakości życia dzielnicy. Z praktyki działalności CAL wynika jednak, że współpraca na poziomie lokalnym, zwłaszcza w początkowych okresach działalności CAL może napotykać opór ze strony potencjalnych partnerów. Najczęściej wynika to z poczucia „konfliktu interesów”, różnicy zdań oraz odmiennego podejścia do priorytetów w zakresie potrzeb społecznych. CAL jak każda nowa instytucja społeczna, wymaga czasu i działań, które pozwolą jej wejść w tkankę miejską oraz zyskać zaufanie otoczenia. Niezrozumienie, czy raczej nieznanostwo istoty CAL oraz koncepcji funkcjonowania tego typu podmiotów, zwykle jednak szybko ustępuje i pozwala na wypracowanie partnerskich relacji.

Przykłady realizowanych działań

Kluczowym elementem kształtującym zakres działań CAL, powinna być poprawnie przeprowadzona diagnoza potrzeb społeczności lokalnej. Ponadto na kształt oferty realizowanych działań, wpływ ma kontekst lokalny, obejmujący zarówno charakter społeczności, otoczenie instytucjonalne, dostępność zasobów – w tym lokalowych i przestrzeni publicznych, ale także pomysłów zgłaszanych i inicjowanych przez mieszkańców i mieszkanki oraz dostępności instruktorów, animatorów zajęć. Oferta i zakres realizowanych przez CALe działań, poddawana jest bieżącym aktualizacjom. Większość z nich, posiada tygodniowe harmonogramy pracy, które w każdym tygodniu są uaktualniane i modyfikowane. Przeciętny CAL prowadzi działania przez 30-40 godzin tygodniowo, w zróżnicowanych godzinach, z uwzględnieniem weekendów. Realny czas funkcjonowania placówek CAL może być jednak dłuższy, ze względu na to, iż część przedsięwzięć realizowanych jest samodzielnie przez mieszkańców i mieszkanki.

Ze względu na charakter działalności CAL, nakierowany na rozwój oferty zajęć i wydarzeń społecznych, integrację społeczności lokalnej, a także wspieranie oddolnych inicjatyw, zdecydowana większość realizowanych działań koncentruje się wokół wydarzeń o charakterze takim jak:

- działania aktywizujące i integrujące, na przykład spotkania, konkursy, wymiana przedmiotów,
- animujące, edukacyjne, kulturalne, artystyczne na przykład koncerty, wykłady, warsztaty, szkolenia, wystawy, zajęcia z rękodzieła,

- poradnicze, międzykulturowe, wspierające na przykład poradnictwo psychologiczne, kręgi kobiet i mężczyzn, zajęcia językowe,
- animowanie osób oraz wspieranie ich merytoryczne i organizacyjne do podejmowania oddolnych inicjatyw, w tym mentoring, spotkania sieciujące, wspieranie zbiórek i akcji,
- działania dotyczące profilaktyki i przeciwdziałania uzależnieniom, na przykład warsztaty kompetencyjne, arteterapia,
- działania wspierające istniejące partnerstwa na osiedlu lub tworzenie takich partnerstw,
- prowadzenie wydarzeń plenerowych, koncertów, happeningów, sprzątania dzielnicy i innych.

W świetle przeprowadzonych wśród uczestników i uczestniczek wrocławskich CAL badań, którzy wypełnili ankietę, największym zainteresowaniem mieszkańców i mieszanek cieszą się zajęcia artystyczne i kreatywne, z których korzysta około 30% uczestników i uczestniczek CAL. W kolejnej grupie znalazły się zajęcia ruchowe i sportowe (około 25%) obejmujące zajęcia takie jak: fitness, joga, samoobrona, gimnastyka, zumba i inne. Około 10% uczestników CAL to osoby korzystające z zajęć dedykowanych dla dzieci i rodzin, w tym na przykład: zajęcia modelarskie, teatryki dla dzieci, zajęcia plastyczne dla dzieci, spotkania rodzinne, zajęcia wokalne dla dzieci, półkolonie i tym podobne. Podobną wielkością grupa odbiorców uczestniczy w zajęciach integracyjnych i społeczno-sąsiedzkich, nakierowanych na tworzenie poczucia lokalnej wspólnoty. Rzeczywisty rozkład zainteresowania uczestników programem zajęć może być jednak zupełnie inny w każdym z CALi, ponieważ program zależy w szczególności od potrzeb i zainteresowań lokalnej społeczności.

Rezultaty, monitorowanie i pomiar efektywności działań CAL

Próba oszacowania rezultatów działań, oparta została o sprawozdania z działalności wrocławskich CAL. Z zebranych danych wynika, że z przeciętnego CAL rocznie korzysta około 300-500 unikalnych to jest niepowtarzających się osób. Łączna liczba osób, w tym powtarzających się, wynosi zwykle od około 4 do 6 tysięcy rocznie. Wartości te zależą od czynników takich jak wielkość CAL, jego aktywność, liczba realizowanych działań, ale także specyfika lokalnej społeczności, która mniej lub bardziej chętnie włącza się w działania CAL.

Istotnym jest to, że większość uczestników i uczestniczek CAL, to osoby korzystające z jego oferty w sposób ciągły, to jest są to osoby, które włączają się w szereg zróżnicowanych działań. Istotą CAL nie jest wyłącznie docieranie do jak największej liczby odbiorców i odbiorczyń, ale jest nią aktywizowanie i włączanie konkretnych grup odbiorców i odbiorczyń. W tym kontekście, liczba 4-6 tysięcy uczestników i uczestniczek działań rocznie, w tym około 200-300 stałych odbiorców i odbiorczyń, jest liczbą dosyć dużą. Oczywiście część osób uczestniczy tylko w zajęciach plenerowych, festynach, czy spotkaniach otwartych, w których frekwencja jest na ogół największa. Pozostali bardzo często uczestniczą w zajęciach cyklicznych i tematycznych. Liczba uczestników i uczestniczek takich grup, zwykle waha się w okolicach 10-20 osób. Poniżej zaprezentowano tabelę z przykładowymi rezultatami działań CAL, obejmującymi liczbę wydarzeń i przeciętną liczbę uczestników i uczestniczek.

Działanie	Liczba spotkań/zajęć	Liczba osób	Średnia liczba uczestników
Zajęcia integracyjne			
Sąsiedzka kawiarenka	47	295	6
Sąsiedzkie śniadanie	3	161	54
Spotkanie przy kawie	23	115	5
Majsterkuj z tatą	1	28	28
Planszówki	35	199	6
Zajęcia kulturalne i sportowe			
Spotkania Dyskusyjnego Klubu Książki	10	67	7
Spotkanie podróżnicze	1	15	15
Zajęcia muzyczne 5-6 lat	32	327	10
Zajęcia muzyczne 3-4 lat	33	305	9
Zajęcia muzyczne 7-9 lat	14	88	6
Zajęcia muzyczne 10-11 lat	29	136	5
Zajęcia muzyczne 30+	10	145	15
Zajęcia interdyscyplinarne dla dzieci młodszych	32	364	11
Zajęcia interdyscyplinarne dla młodzieży	33	146	4
Język angielski dla dzieci	28	215	8
Zajęcia plastyczne	31	292	9
Zajęcia z jogi	47	383	8
Zajęcia aktywizujące społeczność wokół problemów			
Sprzątanie osiedla	1	38	38
Działania profilaktyczne (alkohol i uzależnienia)	4	41	10
Wydarzenia otwarte, plenerowe			
Wydarzenia CAL-owe (festyny, pikniki)	32	2720	85
Kiermasz Wielkanocny	2 (dni)	500	250
Kiermasz świąteczny	2 (dni)	600	300

Z zebranych danych wynika, że największą frekwencją cieszą się wydarzenia otwarte i plenerowe. Liczba odbiorców nierzadko może wówczas przekraczać poziom 100 osób. Zajęcia warsztatowe, spotkania tematyczne, czy zajęcia sportowe, zwykle prowadzone są w grupach niewielkich, do 20 osób. Nieco większymi grupami, cieszą się zajęcia o charakterze integracyjnym, spotkania, nawiązywanie relacji i tym podobne. Grupy te nierzadko zrzeszają około 30 osób.

Oczekiwane rezultaty działań przyjęte w Modelu wrocławskim i krakowskim, plasują się na zbliżonym poziomie. Oba Modele w ogłoszeniach konkursowych wskazują, że oczekiwanym rezultatem jest liczba wydarzeń konkretnego rodzaju realizowanych w ciągu roku. Na przykład we Wrocławiu przyjmuje się, że CAL ubiegający się o dofinansowanie, przeprowadzi między innymi:

- minimum 24 różnego rodzaju zadania o charakterze aktywizującym, integrującym, animującym, edukacyjnym, kulturalnym, poradniczym, międzykulturowym, artystycznym i tym podobnym.
- minimum 6 zadań o charakterze animacyjnym i wspierającym merytorycznie osoby i organizacyjne do podejmowania oddolnych inicjatyw.
- minimum 4 działań (nie mniej niż jedno na kwartał) dotyczących profilaktyki antyalkoholowej i przeciwdziałania uzależnieniom skierowanych do jak najszerszej grupy odbiorców.
- stworzenie lub kontynuację działań minimum 1 partnerstwa.
- organizację minimum 3 wydarzeń plenerowych dla jak największej liczby odbiorców.

W Modelu krakowskim wskazuje się natomiast na konieczność osiągnięcia rezultatów obejmujących działania takie jak:

- nie mniej niż 20 wydarzeń realizowanych miesięcznie z zakresu aktywności dla mieszkańców lub prowadzonych przez mieszkańców.
- nie mniej niż 1 na kwartał wydarzenie „większe” incydentalne (dni sąsiada, wyprzedaże garażowe, wymianki, specjalne jednorazowe prelekcje itd.).
- nie mniej niż 4 organizacje i podmioty, z którymi współpracuje MAM (incydentalnie – kwestia wspólnego wydarzenia lub stale, na przykład kwestia wspólnej promocji, dłuższej współpracy).
- nie mniej niż 8 wolontariuszy z którymi pracuje MAM w ciągu roku.

- nie mniej niż 2 na kwartał wydarzenia obejmujące partycypację i aktywizację obywatelską – spotkanie tematyczne, warsztaty.

Przyjęta w obu Modelach sprawozdawczość, obejmuje przygotowywanie zestawień o ilości podejmowanych aktywności o liczbie uczestników poszczególnych wydarzeń. Sposoby monitorowania rezultatu w przypadku Wrocławia obejmują listy obecności, dokumentację fotograficzną, informacje zamieszczone w harmonogramie CALu, informacje zamieszczone na www lub w mediach społecznościowych i tym podobne. Wrocław wymaga także wykazania liczby unikalnych (niepowtarzających się) uczestników. W przypadku rozwiązania krakowskiego, podejście to jest bardziej zliberalizowane i bazuje na danych szacunkowych, gdzie listy obecności nie są wymagane. Dodatkowo część z zajęć dokumentuje się fotograficznie. Przyjęte podejście ograniczające formalności, by ułatwić mieszkańcom i mieszkankom korzystanie z lokalu. W sprawozdaniu podawane są wyłącznie kategorie uczestników oraz ich liczba, co znacząco ułatwia proces generowania zestawień sprawozdawczych.

Promocja CAL

Skuteczna promocja CAL to jedno z kluczowych zadań, które wpływa na postrzeganie jego działalności, ale także pozwala pozyskać odpowiednią liczbę odbiorców działań oraz skłonić potencjalnych inicjatorów przedsięwzięć, do włączenia się w działania CAL. Wśród najczęściej wykorzystywanych kanałów promocji CAL, znalazły się:

- **Profile społecznościowe**, który prowadzi większość badanych CAL. Jest to jedno z podstawowych mediów do przekazywania informacji o bieżącej ofercie CAL. Dobrze prowadzona komunikacja dociera do nierzadko tysięcy mieszkańców danej dzielnicy lub osiedla. Z przeprowadzonych na potrzeby analizy badań wynika, że z tego źródła korzysta około 70-80% odbiorców i odbiorczyń oferty CAL. Oprócz własnego profilu, informacje o działaniach zamieszczane są na grupach tematycznych, forach dzielnicowych i tym podobne dzięki czemu zasięgi informacji są jeszcze większe.
- **Informacje przekazywane ustnie**, to druga najbardziej rozpowszechniona forma przekazywania informacji, z której korzysta około 40% odbiorców i odbiorczyń. Informacje na temat działalności CAL przekazywane są zarówno w trakcie spotkań, prowadzonych zajęć, jak i dyskusji z partnerami CAL. Tak zwana poczta pantoflowa,

bardzo skutecznie sprawdza się jako metoda przekazywania informacji w strukturach sąsiedzkich i przyjacielskich.

- **Strona internetowa** to jeden z kanałów, który stopniowo traci na wartości. Obsługa stron internetowych, jest nieco bardziej wymagająca niż dodawanie informacji na profilach mediów społecznościowych, a także korzysta z nich stosunkowo niewiele osób. Z rozmów prowadzonych z przedstawicielami CAL wynika, że medium to nie koniecznie sprawdza się w przypadku działalności CAL i dynamicznych zmian w jego ofercie.
- **Profile Instagram, Tik Tok** to media szczególnie często obserwowane przez młodszych odbiorców CAL. Wykorzystywanie tych kanałów, to dobre rozwiązanie w celu trafienia z ofertą dla osób z pokolenia Z lub młodszych. Swoje profile prowadzi coraz większa grupa CAL.
- **Newsletter CAL** traktowany jest jako narzędzie niszowe. Korzysta z niego co prawda spora część CAL, lecz z prowadzonych badań wynika, iż tylko niewielka część (około 5-10%) odbiorców czerpie informacje o ofercie CAL z tego źródła.
- **Plakaty wywieszane w lokalnych sklepach, witrynach CAL** jest to narzędzie wykorzystywane powszechnie i jest uznawane za stosunkowo niedrogie. Ta forma promocji działań, trafia najczęściej do osób starszych i przypadkowo trafiających na ofertę CAL. Jest to jednak dobre narzędzie, do promocji działań CAL w szczególności, w początkowym etapie jego funkcjonowania. Plakaty często wywieszane są także u partnerów na przykład w szkołach, lub w sklepach osiedlowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że warunkiem dużego zainteresowania profilem społecznościowym Facebook, który jest jednym z podstawowych narzędzi promocji CAL, jest wysoka aktywność CAL w umieszczaniu postów, wysoka jakość zamieszczanych informacji i zdjęć, materiałów oraz udział w dyskusjach toczonych na forum. Wówczas informacje o działalności CAL docierają do szerokiego grona obserwujących. W oparciu o zgromadzone informacje, rekomenduje się wykorzystywanie zróżnicowanych kanałów promocji, w tym przekazywanie informacji drogą internetową, ale także w postaci informacji szeptanych i plakatów rozwieszanych na terenie dzielnic i osiedli. Ostateczna forma promocji i jej skuteczność, uzależniona jest jednak od specyfiki mieszkańców i mieszkańek danego obszaru.

Lokal CAL

W oparciu o przeprowadzone badania i analizy oraz sugestie przekazywane przez realizatorów CAL, wypracowane zostały rekomendacje dla lokali, w jakich funkcjonować mogą CAL. Proponowane w rozdziale rozwiązania, to zaledwie zbiór zaleceń, które mogą, ale nie muszą zostać wdrożone w każdym z CAL.

Lokal w którym funkcjonuje CAL może równie dobrze stanowić własność zasobu gminy, być lokalem znajdującym się w dyspozycji organizatora CAL, jak i może być wynajmowany na rynku komercyjnym. Rozwiązanie zależy wyłącznie od sytuacji lokalnej i możliwości finansowania działalności lokalu. Własność jest w tym wypadku aspektem drugorzędnym.

Jednocześnie zaleca się, aby:

1. Lokal znajdował się w „centrum osiedla” (dzielnicy), by łatwo było do niego trafić, był widoczny i identyfikowalny przez mieszkanki i mieszkańców.
2. Bez względu na to, czy lokal znajduje się zabudowie kamienicznej, bloku mieszkalnym, czy nowoczesnym biurowcu, powinien spełniać warunki dostępności dla osób z niepełnosprawnością, w tym nie posiadać barier architektonicznych, w miarę możliwości umiejscowiony na parterze lub posiadał dostęp za pomocą windy.
3. Warto, aby lokal zapewniał dobry dostęp do światła dziennego, miał możliwość wietrzenia i wyposażony był w odpowiednie rozwiązania grzewcze.
4. Zaleca się, aby lokal posiadał osobne wejścia i nie był lokalem współdzielonym z innymi instytucjami. Opcjonalnie, aby miał dostęp do osobnych sal, które będą należały wyłącznie do dyspozycji CAL.
5. Zaleca się, aby lokal, w którym funkcjonuje CAL posiadał odrębne liczniki na wszystkie media lub podliczniki, aby mógł być rozliczany osobno.
6. Lokal czy obiekt, w którym funkcjonuje CAL powinien spełniać wszystkie wymagania techniczne, bhp i przeciwpożarowe wynikające z przepisów prawa, a także w miarę możliwości powinien być to obiekt, który nie generuje nadmiernych kosztów eksploatacji oraz konieczności częstych napraw.
7. W miarę możliwości zaleca się, aby CAL zlokalizowany był w obiekcie posiadającym albo bezpośredni dostęp do przestrzeni otwartych (zieleni), na terenie których można

przewodzą zajęcia plenerowe, albo aby był usytuowany w niewielkiej odległości od nich.

Poniżej przedstawiono propozycje rozwiązań dotyczących układu i wyposażenia lokali, w których mogą funkcjonować CAL, w podziale na obiekty małe, średnie i duże.

Obiekt mały do 100 m²

- 1 duża sala, wielofunkcyjna do spotkań w dużym gronie ok 30-40 osób (około 60 m²)
– w sali możliwość spotkań konsultacyjnych, zajęcia ruchowe, zajęcia plastyczne, spotkania chóru i tym podobne.
- 1 mała sala lub ściana mobilna do wydzielenia przestrzeni z dużej sali (około 20-30m²)
– w sali głównie spotkania w mniejszym gronie, możliwość spotkania małych grup dyskusyjnych, spotkania z psychologiem, porady, zajęcia plastyczne dla dzieci i tym podobne (minimum to 2 pomieszczenia do prowadzenia 2 różnych spotkań jednocześnie)
- Możliwość wydzielenia strefy biurowej (na przykład w dużej sali).
- Toaleta ogólna lub 2 toalety w tym jedna dostosowana do osób z niepełnosprawnościami.
- Aneks kuchenny wyposażony w zlewozmywak, półkę na naczynia, czajnik, ekspres do kawy, mikrofalówkę.

Obiekt średni 100-200 m²

- 1 sala wielofunkcyjna (z możliwością podziału ścianką mobilną) – minimum 100 m²,
- 1 sala warsztatowa (z możliwością podziału ścianką mobilną na 2 mniejsze) – minimum 60 m²,
- 1 kuchnia lub aneks kuchenny z możliwością prowadzenia warsztatów – minimum 20 m², minimum 2 kuchenki, piekarnik, zlewozmywak i wyposażenie kuchenne (standard domowy, nie gastronomiczny)
- 2 toalety, w tym minimum jedna dostosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnością,
- 1 toaleta dla rodzica z dzieckiem, wyposażona w przewijak
- 1 pomieszczenie biurowe,
- 1 pomieszczenia magazynowe,

Obiekt duży powyżej 300 m²

- 1 sala wielofunkcyjna (z możliwością podziału ścianką mobilną) – minimum 100 m²,
- 1 sala warsztatowa (z możliwością podziału ścianką mobilną) – minimum 60 m²,
- 1 kuchnia lub aneks kuchenny z możliwością prowadzenia warsztatów – minimum 20 m²,
- 2 toalety, w tym minimum jedna dostosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnością,
- 1–2 pomieszczenia biurowe, z dostępem do Internetu i telefonu stacjonarnego, umożliwiające zachowanie dyskrecji – około 12 m²
- 1–2 pomieszczenia magazynowe,

Wypożyczenie CAL

Wypożyczenie CAL można podzielić na obligatoryjne, wynikające z kontekstu działalności oraz wymogów prawnych. Można do niego zaliczyć między innymi:

- Miejsca do pracy biurowej (biurka, fotele do pracy biurowej, szafki zamykane na dokumenty)
- Regały, szafki (do przechowywania akcesoriów animacyjnych, materiałów plastycznych, książek, gier, zabawek, puzzli, czasopism i tym podobne)
- Lekkie, najlepiej składane stoły
- Krzesła
- Kosze na śmieci umożliwiające segregację
- Oświetlenie
- Dostęp do Internetu
- Apteczka
- Gaśnica
- Akcesoria animacyjne, materiały plastyczne, książki, gry planszowe, zabawki, puzzle, czasopisma.

Natomiast do wyposażenia dodatkowego zaliczyć można między innymi:

- Dywany i pufy (do siedzenia na podłodze)
- Maty (zajęcia ruchowe i relaksacyjne)
- Kanapy, fotele (kącik do spokojnych, komfortowych rozmów w małych grupach)
- Wieszaki na odzież wierzchnią

- Komputery
- Rzutnik plus ekran lub odpowiednio przystosowana ściana
- Flipchart
- Ogólnodostępna lodówka do foodsharingu
- Nagłośnienie z mikrofonem.

Analiza problemów i przeszkód identyfikowanych w działaniach CAL

W rozdziale zawarto przykłady problemów i przeszkód identyfikowanych w działalności CAL funkcjonujących na obszarach miejskich. Znajdują się wśród nich:

Problem finansowania działalności CAL

Problem ten dotyczy w zasadzie każdego z badanych pomiotów. Najczęstszym źródłem finansowania działalności CAL, są środki konkursowe na realizację zadań publicznych. Ich pula jest ograniczona, przez co CALe napotykają problemy nieprzewidzianych kosztów, w tym rosnących kosztów opłat za media i tym podobne. Nierzadko również potrzeba pokrywania nieprzewidzianych usterek, czy konieczności bardziej złożonych napraw, na które brakuje środków przyznawanych w ramach dotacji. Badane podmioty radziły sobie z takimi problemami, albo za pomocą wsparcia partnerów, albo wnioskując o dodatkowe środki na remonty i tym podobne. Rozwiązaniem może być w przypadku, gdy w gminie funkcjonuje większa ilość CAL, że część napraw i utrzymanie sprawności technicznej pokrywane będą w ramach dotacji na zatrudnienie osoby, która obsługiwałaby CALe – forma usług wspólnych.

Istotną propozycją, jest także umożliwienie CAL korzystania z montażu finansowego, podobnie jak jest to przewidziane w Modelu krakowskim oraz realizowane przez CAL w Rybniku. Działanie to powinno obejmować umożliwienie prowadzenia części działań odpłatnych, z których dochód pokrywałby między innymi koszty materiałów. Nie byłoby to zatem działanie nastawione na zysk, co jest zgodne z zapisami ustawy o pożytku publicznym.

Konflikty z potencjalnymi partnerami

Częstą sytuacją w początkach działalności CAL na danym terenie, jest konflikt wynikający z niezrozumienia istoty CAL przez szersze otoczenie. W momencie rozpoczynania działalności na danym terenie, dochodzi do konfliktu z radą osiedla, lub innymi instytucjami, które czują zagrożenie ze strony CAL w zakresie konkurowania o wpływy, uczestników, odmienne

priorytety i tym podobne. Sytuacje te sporadycznie wymagają mediacji i wsparcia miejskiego, ale na pewno wymagają szerszego informowania podmiotów o istocie i celowości działań CAL.

Brak możliwości udostępniania sal CAL podmiotom komercyjnym

Ze względu na szerokie partnerstwa, CAL posiada licznych partnerów komercyjnych, którzy oferują realizację działań nieodpłatnych w zamian za udostępnianie sal na spotkania. Mimo, iż oferta byłaby darmowa dla mieszkańców (w zamian za reklamę firmy), CAL nie może udostępniać sal, które są współfinansowane z budżetu miasta. Wartym rozważenia byłoby zatem określenie w formie dobrej praktyki tego, w jaki sposób można wykorzystać potencjał i chęć zaangażowania podmiotów prywatnych, do realizacji oferty na terenie działalności CAL.

Sprawozdawczość

Problemem dla niektórych CAL jest wymagana sprawozdawczość, oparta o listy obecności i analizę osób unikatowych (niepowtarzających się). Wielu uczestników chce korzystać z działań CAL anonimowo, niechętnie podają nawet swoje adresy e-mail. Rozwiązaniem w tym zakresie jest uproszczenie sprawozdawczości i oparcie jej na danych szacunkowych, potwierdzonych dokumentacją zdjęciową. Kluczowym w działaniu CAL jest bowiem nie stałe zwiększanie liczby odbiorców, lecz wprowadzanie zmian społecznych, w znacznym stopniu opartych na cyklicznym angażowaniu lokalnych liderów, organizacji i partnerów współpracy.

Potrzeba wsparcia merytorycznego

W działalności CAL nierzadko pojawiają się problemy związane ze sprawozdawczością i rozliczaniem dotacji, które generują trudności zarówno dla CAL, skutkujące utratą części dotacji, jak i dla JST, które mogą mieć trudność z odzyskaniem poniesionych nakładów. Dlatego rozwiązaniem i dobrą praktyką powinno być uczestniczenie przedstawicieli CAL w cyklicznych spotkaniach z przedstawicielami JST, odpowiadającymi za współpracę gminy z CAL, które pozwalają na uzyskanie odpowiedzi na temat spraw związanych z finansowaniem CAL, rozliczaniem dotacji oraz na wyjaśnianie zawiłości przepisów. Wydaje się być to bardzo istotnym wsparciem dla nowych CAL. Takie działanie doradcze powinno być stałym elementem współpracy CAL z miastem.

Działalność SCAL i wsparcie Sieci SCAL

Działalność Sieci CAL powinna odbywać się w każdej gminie, w której działają co najmniej 2-3 CAL. Organ taki powinien mieć wymiar praktyczny. Może to być ciało doradcze dla

działających CAL, w tym w szczególności nowych podmiotów. Sieci CAL może działać jako zaplecze informacyjne, baza kontaktów, baza dobrych praktyk, itd. Ponadto Sieć CAL realnie powinien reprezentować głos CAL oraz bronić ich interesów. Powinno to być narzędzie do wymiany informacji, wsparcia i propagowania idei CAL, zwłaszcza w miastach, w których rozwiązanie to dopiero jest wdrażane.

Działalność Sieci CAL

Model wrocławski to swoisty ewenement w skali kraju. Wyjątkowość rozwiązania zaproponowanego we Wrocławiu wynika zarówno:

1. Ze skali działania – liczba CAL to aktualnie 26 podmiotów.
2. Po drugie, miasto wypracowało własny Model działania CAL, co nie jest zjawiskiem częstym. W wielu miastach co prawda działają instytucje takie jak CAL, lecz zarówno ich liczba nie jest tak duża, jak i najczęściej nie posiadają one skodyfikowanych założeń, w postaci modelu funkcjonowania.
3. Trzecim elementem rzadko spotykanym w miastach, w których funkcjonują CALe, są sieci tych podmiotów, pracujące w oparciu o przyjęte założenia i model funkcjonowania. Niemniej jednak przedstawiciele CAL we Wrocławiu wskazują, że Sieć Centrów Aktywności Lokalnej (SCAL), jest ogniwem bardzo potrzebnym i sprzyjającym wymianie informacji nawet wtedy, gdy w danym mieście funkcjonują zaledwie 2-3 CAL-e.

Do zadań SCAL określonych w Modelu zaliczono między innymi wymianę doświadczeń oraz koordynację wspólnych zadań jednostek Gminy i partnerów społecznych w działaniach na rzecz społeczności lokalnych. SCAL określona w Modelu funkcjonuje jako nieformalna grupa podmiotów prowadzących CALe lub pracujących ze społecznością lokalną, działająca zgodnie z metodyką działania grup dialogu społecznego. Sieć Centrów Aktywności Lokalnej w swojej działalności koncentruje się między innymi na:

- tworzeniu i rozwijaniu dobrych praktyk pracy ze społecznością lokalną,
- rozwiązywać bieżące problemy i zagadnienia dotyczące działania CAL w mieście,
- sprzyjać rozwijaniu współpracy pomiędzy operatorami CAL oraz partnerami pracującymi ze społecznością lokalną,
- popularyzacji Modelu wśród przedstawicieli sektora organizacji pozarządowych,

- wzmacniać procesy konsultacji programów i narzędzi miejskich skierowanych do społeczności lokalnej,
- wspierać współpracę z jednostkami miejskimi realizującymi zadania na rzecz społeczności lokalnych.

Sieć SCAL we Wrocławiu przez środowisko CAL odbierana jest bardzo pozytywnie. Najczęściej opinie o działaniu Sieci dotyczą dostępności wsparcia merytorycznego, możliwości korzystania z doświadczeń innych CAL, pozyskiwania kontaktów i dzielenia się dostępem do zasobów partnerów, wymiany doświadczeń i tym podobne. Jest to element nie tylko korzystnie oceniany, ale także rekomendowany do szerokiego upowszechniania.

Model wrocławski Sieci CAL poddany został ewaluacji, która opisana została w „Raporcie z przebiegu i wyników ewaluacji jakościowej projektu pilotażowego wdrażania Modelu Centrów Aktywności Lokalnej (CAL) oraz funkcjonowania Sieci Centrów Aktywności Lokalnej (SCAL) w roku 2024”. W dokumencie tym wskazuje się, że funkcjonowanie Sieci zostało ocenione bardzo dobrze, a sama Sieć stała się kluczowym czynnikiem sukcesu we wdrażaniu Modelu CAL w mieście. Oczekuje się także, że Sieć jako forma współpracy będzie kontynuowana, z zastrzeżeniem jednak, że wymaga ona:

- optymalizacji sposobów komunikacji, w tym w szczególności poprawy przekazu wiedzy i informacji pomiędzy poszczególnymi CALami,
- przekazywanie doświadczeń, oraz wypracowanych dobrych praktyk, które stanowią ważny materiał tak dla nowych CAL, ale mogą być także wykorzystywane jako inspiracja dla CAL działających od dłuższego czasu,
- rozszerzenie działalności Sieci o okresowe szkolenia, warsztaty, analizy studiów przypadków, jako element zarządzania wiedzą i podnoszenia jakości działań CAL,
- rozszerzanie działalności Sieci o nowe CAL, powstające w oparciu o wypracowane w ramach wrocławskiego Modelu rozwiązania.

W przypadku Modelu krakowskiego, istnieją co prawda zapisy o tym, iż Sieć MAM w Krakowie tworzą miejsca, które mają przede wszystkim wspólny standard jakim jest praca animacyjna ze społecznością metodą MAM i współpracują ze sobą, wymieniają doświadczenia a jednocześnie działają w zindywidualizowany sposób dostosowany do potrzeb lokalnej społeczności i nie są zarządzane „odgórnie”, są niezależne zarówno hierarchicznie jak

i terytorialnie, jednakże na chwilę obecną sieć nie jest mocno rozwinięta, ze względu na niewielkie podmioty działające w formule MAM.

Jednocześnie biorąc pod uwagę zgromadzone informacje rekomenduje się, aby Sieć CAL tworzona była w sytuacjach, w których na terenie miasta funkcjonują co najmniej 2 lub 3 CALe. Sieć, zgodnie z opisanymi doświadczeniami sprzyjać może wzmocnieniu kompetencji i poprawie przekazu wiedzy na temat działalności CAL, zacieśnianiu więzi i poprawie jakości współpracy, rozwijana modelu i tym podobne.

Sieciowanie CAL może się odbywać równolegle na trzech różnych poziomach:

- 1. Powoływana i zarządzana oddolnie przez CAL.**
- 2. Powoływana i animowana przez urząd miejski i wyznaczoną do tego komórkę.**
- 3. Powoływana i zarządzana wspólnie w ramach współpracy urzędu i przedstawicieli oraz przedstawicieli CAL.**

Bez względu na to, czy Sieć powstaje wyłącznie w oparciu o potencjał CAL, czy w ramach współpracy z urzędem, jej charakter powinien być niezależny względem miasta, choć jednocześnie współpraca powinna odbywać się na zasadach partnerskich. Sieć może, ale nie musi mieć formalnej struktury, choć rekomenduje się, aby Sieć posiadała demokratycznie wybranych przedstawicieli, którzy będą reprezentowali stanowisko środowiska CAL, koordynowali jego działania, oraz odpowiadali za wewnętrzną komunikację.

Istotnym elementem Sieci oraz współpracy z jednostkami publicznymi powinna być możliwość korzystania członków Sieci ze wsparcia wiedzy i doświadczenia nie tylko CAL, ale także instytucji publicznych, w zakresie realizacji i rozliczania zadań ze środków publicznych, ewentualnego wsparcia w realizacji zadań społecznych, czy dostępu do zasobów publicznych niezbędnych do prowadzenia działań na terenie osiedli i dzielnic. Warty rozważenia, jest także wypracowanie modelu finansowania działań Sieci CAL, który pozwalałby na prowadzenie regularnych spotkań, korzystania ze szkoleń i wsparcia kompetencyjnego, a także ułatwiania dostępu do usług, które mogłaby zapewniać Sieć, na przykład wsparcie prawne, wsparcie techniczne, czy wspólna promocja. Sieć CAL w formule zinstytucjonalizowanej, może być także bardzo dobrym narzędziem służącym wspólnemu pozyskiwaniu środków na rozwój Sieci i jej członków oraz członkiń, w tym w ramach środków publicznych, europejskich, czy grantów ministerialnych. Sieć zatem może stanowić dodatkowy filar wsparcia finansowego dla jej członków i członkiń.

Udział w Sieci nie musi być obligatoryjny, tak jak i jej funkcjonowanie. Warto jednak pamiętać o tym, że sieciowanie CAL może sprzyjać wzmacnianiu ich potencjału oraz wspieraniu potencjału społeczności lokalnych.

Podsumowanie

Centra Aktywności Lokalnej to instytucje sprzyjające włączaniu i wzmacnianiu społeczności lokalnych. Dostarczają, tworzą i współtworzą usługi społeczne, które oparte są o dobrowolność, oddolność, partnerstwo i zaangażowanie. Inicjowanie tworzenia CAL na terenach miejskich, może sprzyjać poprawie funkcjonowania lokalnych społeczności i znacząco przyczyniać się do poprawy jakości ich życia. Przedstawione w analizie modele pokazują, że działalność CAL i ich Sieci może znacząco poprawiać jakość funkcjonowania wspólnot lokalnych. Może również sprzyjać aktywizacji mieszkańców, ich samodzielności w rozwiązywaniu pojawiających się problemów, a także tworzeniu partnerstw, które są w stanie podejmować rzeczywistą współpracę z lokalnym samorządem, nie wyręczając go, nie zastępując, lecz uzupełniając w tych obszarach, które wynikają z realnych potrzeb społeczności. W dokumencie przedstawiono argumenty (mocne strony) funkcjonowania CAL, ale także potencjalne problemy – brak ciągłości działań, potrzebę wsparcia finansowego, możliwość występowania okresowych nieporozumień między partnerami społecznymi. Jednakże z zebranych danych wynika, że funkcjonowanie CAL na ogół przynosi bardzo pozytywne skutki dla wspólnot lokalnych, w tym w szczególności ze względu na wymieniony potencjał do angażowania zasobów partnerów społecznych, ale także przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, czy atomizacji społeczności. Poniżej w formie podsumowania przedstawiono działania (kroki), jakie należy mieć na uwadze powołując CAL na obszarze miejskim.

Jakie zatem kroki należy mieć na uwadze powołując CAL?

Będąc organizacją pozarządową

1. Warto, aby organizacja, była organizacją zakorzenioną lokalnie, posiadała sieć kontaktów na danym terenie, zaufanie społeczności, doświadczenie we współpracy w ramach działań na rzecz lokalnej społeczności. Jeśli organizacja nie posiada lokalnego zakorzenienia, potrzebny będzie czas na wejście w społeczność i zapoznanie

się z nią, nawiązanie kontaktów i realizację pierwszych wspólnych przedsięwzięć. Ułatwi to późniejszą działalność CAL.

2. Przed zainicjowaniem działalności CAL, warto mieć dobrze przeprowadzoną analizę potrzeb lokalnych, znać strukturę ludności, rozpoznać potencjalnych partnerów lokalnych i wstępnie określić koncepcję programu działań CAL. Należy spróbować uzyskać odpowiedzi na pytania takie jak: **czym ma się zajmować CAL** (jakie ma prowadzić działania), **kto ma prowadzić jego działania** (doświadczenie i kadry organizacji, zdolność do realizacji zadań ze środków publicznych), **dla kogo prowadzić działania** (jaki jest charakter społeczności lokalnej, jakie ma potrzeby), **z kim prowadzić działania** (partnerzy współpracy), **jak można sfinansować jego działalność, gdzie ma znajdować się lokal CAL**, jak zapewnić stabilność funkcjonowania.
3. Należy nawiązać współpracę z gminą, w celu pozyskania lokalu na działalność CAL oraz dofinansowania na jego funkcjonowanie.
4. Warto przygotować wstępną koncepcję działań CAL, która pozwoli na prowadzenie regularnych działań na początku funkcjonowania. Działania CAL należy poddawać okresowej aktualizacji i uzupełnieniu o potrzeby i pomysły wpływające od mieszkank i mieszkańców i partnerów lokalnych.
5. Należy zadbać o odpowiednią promocję działań, tak aby mieszkańcy i mieszkanki osiedla i partnerzy na bieżąco mogli sprawdzać program działań CAL, korzystać z jego oferty i ją współtworzyć.
6. Należy zadbać o utrzymywanie i nawiązywanie nowych kontaktów, tworzenie partnerstw i porozumień, gromadzenie propozycji i pomysłów działań, animowanie i angażowanie mieszkank i mieszkańców we współtworzenie oferty CAL.
7. Należy szukać nowych pomysłów na działania CAL, ale także na zapewnienie stałości finansowania CAL. Zadbać o montaż finansowy i stabilność zatrudnienia kadry.
8. Należy dzielić się pomysłami, inspirować i wymieniać doświadczeniami z innymi CALami. Nie tylko na poziomie lokalnym, ale także z innymi CAL funkcjonującymi poza miastem.

Będąc jednostką samorządu terytorialnego

1. Należy zadbać o odpowiednią strukturę w urzędzie – stanowisko lub komórka organizacyjna, która podejmie się pilotażu CAL, tworzeniu lokalnego modelu funkcjonowania CAL, a także współpracy w zakresie planowania kolejnych.

2. Należy zaplanować odpowiedni budżet, nie tylko na utrzymanie lokalu, lecz także dofinansowanie działań, a także zakup odpowiedniego wyposażenia. A w przyszłości na powoływanie kolejnych CALi.
3. Należy pamiętać, że organizacja pozarządowa, która będzie operatorem CALu musi być organizacją lokalną, najlepiej z doświadczeniem w realizacji zadań publicznych na terenie danego osiedla lub dzielnicy.
4. Lokal, w którym prowadzone mają być działania CAL powinien być odpowiednio przygotowany. Ważne, aby był to lokal łatwo dostępny, w centrum osiedla lub dzielnicy i dostosowany do osób z niepełnosprawnością.
5. Przed powołaniem CAL konieczna jest diagnoza potrzeb lokalnej społeczności oraz wypracowanie wstępnej oferty działań, rozpoznanie potencjalnych partnerów lokalnych oraz zasobów otoczenia. W tym celu można wykorzystać diagnozy zlecone odrębnymi zadaniami lokalnej organizacji pozarządowej lub badania prowadzone na potrzeby utworzenia innych jednostek, na przykład CUS.
6. CAL powinien prowadzić regularne działania, w zróżnicowanych godzinach, obejmując także weekendy. Stałe działania CAL pozwolą przyzwyczaić mieszkanki i mieszkańców do jego oferty oraz przyczynią się do wypracowania zwyczaju odwiedzania CAL.
7. CAL powinien poddawać się okresowej ewaluacji, służącej poprawie i udoskonalaniu oferty, stosowanych metod pracy, współpracy z partnerami, rozbudowie oferty i jej modyfikacji.
8. Koniecznym jest dbanie o dobre relacje z otoczeniem społecznym oraz odpowiednie informowanie o realizowanych działaniach CAL, oparte o szeroki zestaw kanałów komunikacji.

Bez względu na to kto powołuje CAL i jest jego organizatorem, wartym rozważenia jest powołanie Sieci CAL i promowanie tworzenia nowych CAL w kolejnych osiedlach lub dzielnicach miasta. Sieć CAL powinna służyć wymianie doświadczeń i informacji na poziomie lokalnym.

Więcej informacji o Modelu Miejskim CAL można znaleźć na stronie ZIT Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego: <https://zitwrof.pl>

Załączniki

1. Analiza Case Study CAL Jagodno
2. Analiza Case Study CAL Szczepin
3. Analiza Case Study CAL Złotniki
4. Analiza Case Study wrocławskiego modelu CAL
5. Analiza Case Study MAM Kraków
6. Analiza Case Study CAL Rybnik
7. Raport z badania ankietowego odbiorcy CAL Wrocław
8. CAL Wrocław rzut obiektu do 100m² do 200m²
9. CAL Wrocław rzut obiektu 100m² do 200m²
10. CAL Wrocław rzut obiektu powyżej 300m²
11. Prezentacja CAL moduł model miejski
12. CAL Moduł Miejski streszczenie
13. Wykaz CAL i ich sieci SCAL na obszarach miejskich

Źródła danych o modelach

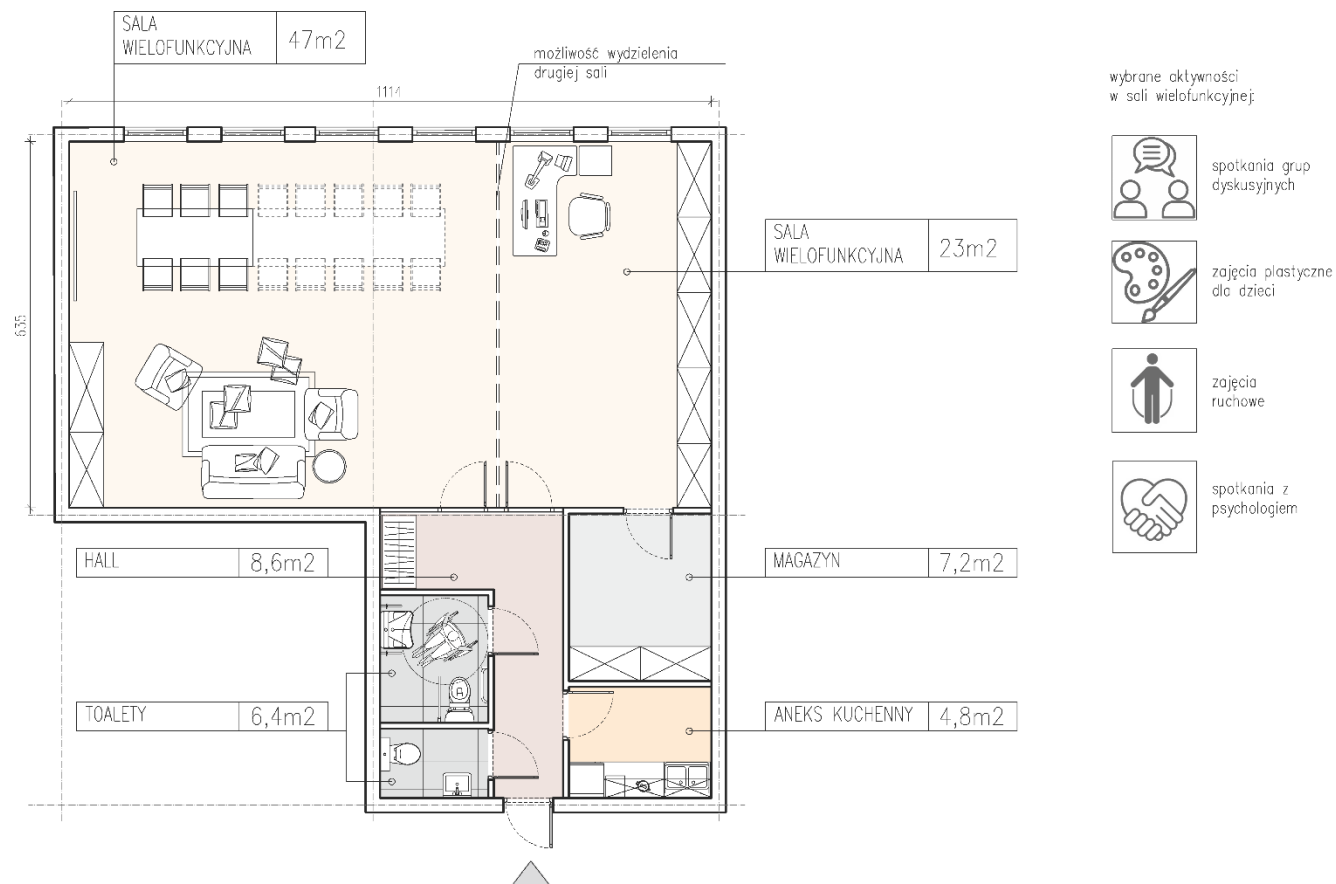
Pełny opis modelu wrocławskiego dostępny jest pod adresem:

<https://www.wroclaw.pl/rozmawia/cal-e-we-wroclawiu>

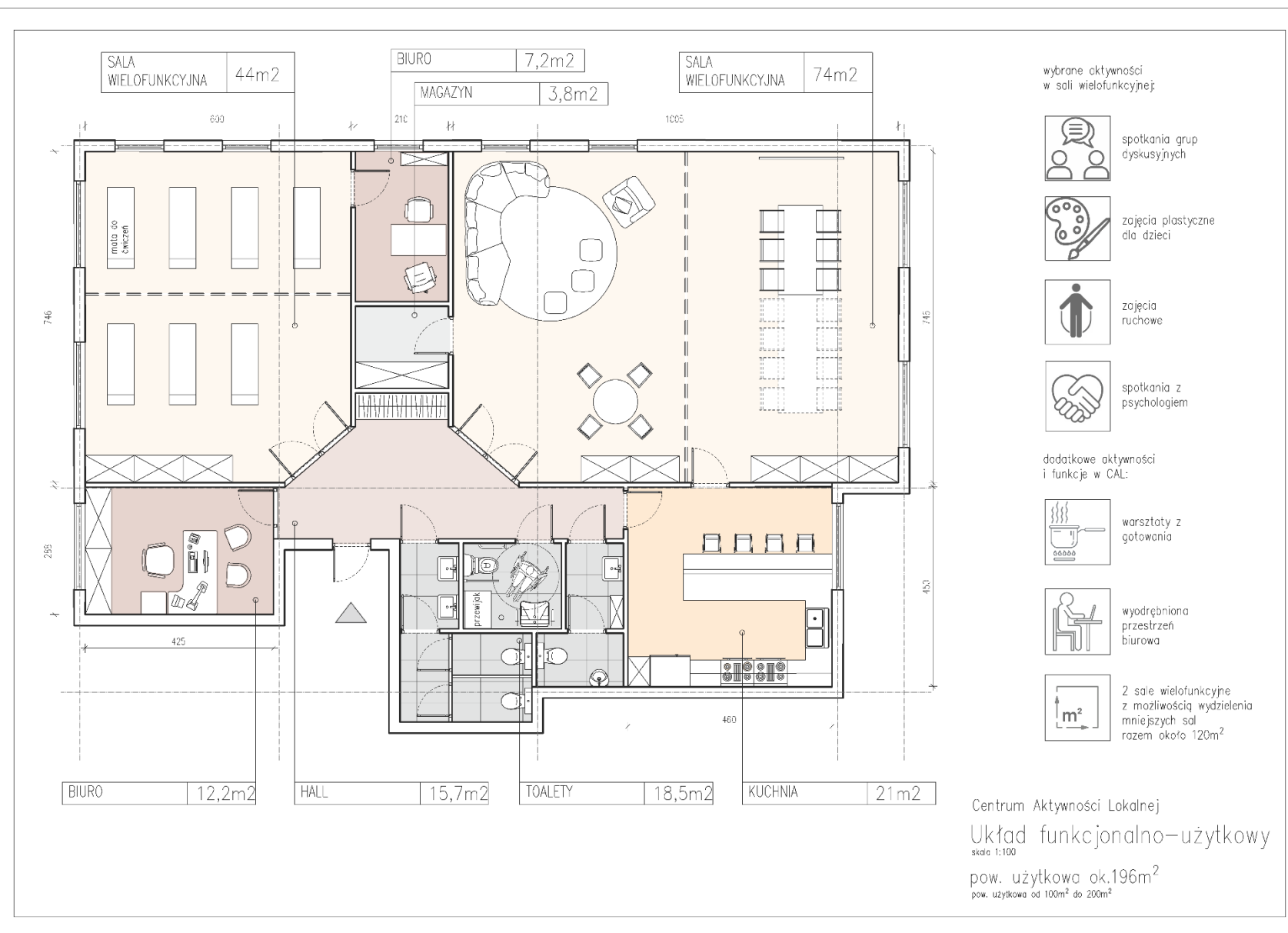
Pełny opis modelu krakowskiego dostępny jest pod adresem:

<https://mam.bis-krakow.pl/materialy-do-pobrania>

Rzuty funkcjonalno-użytkowe



Centrum Aktywności Lokalnej
 Układ funkcjonalno-użytkowy
 skala 1:100
 pow. użytkowa ok. 97m²
 pow. użytkowa do 100m²





Centrum Aktywności Lokalnej
Ukraina – funkcjonalno-użytkowy
skala 1:100
pow. użytkowa ok. 350m²
pow. użytkowej ogrody 300m²