

**UCHWAŁA NR  
RADY GMINY SECEMIN**

z dnia.....

**w sprawie przyjęcia Modelu Współpracy Gminy Secemin na lata 2015 – 2018 r. z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.**

Na podstawie art.18 ust. 2 pkt.15 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2013 r. poz. 594,ze zm.) oraz art. 5 a ust.2 i ust. 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz. U. z 2014 r. poz. 1118 ze zm.)

**Rada Gminy Secemin  
uchwała:**

**§ 1.** Przyjmuje się Model Współpracy Gminy Secemin na lata 2015 – 2018 r. z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami, o których mowa w art.3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie w brzmieniu określonym w załączniku do niniejszej uchwały.

**§ 2.** Wykonanie uchwały powierza się Wójtowi Gminy Secemin.

**§ 3.** Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

#### **UZASADNIENIE:**

art.18 ust. 2 pkt.15 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2013 r. poz. 594,ze zm.) oraz art. 5 a ust.2 i ust. 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j.Dz. U. z 2014 r. poz. 1118,ze zm.) pozwala Jednostkom Samorządu Terytorialnego na uchwalenie przez Radę Gminy Modelu Współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Dokument ten stanowi uzupełnienie do dokumentów takich jak Roczny, czy Wieloletni Program Współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Model Współpracy zawiera szczegółowe rozwiązania w zakresie komunikacji między Gminą, a organizacjami pozarządowymi.

**MODEL WSPÓŁPRACY  
GMINY SECEMIN  
Z  
ORGANIZACJAMI  
POZARZĄDOWYMI**

Secemin, kwiecień 2015

Wstęp.....	3
Cel.....	9
Zasady.....	9
Analiza SWOT NGO i JST.....	10
Wkład Jednostki Samorządu Terytorialnego .....	11
Formy finansowe i formy niefinansowe współpracy.....	12
Standardy .....	12
Zakończenie.....	15

## **Wstęp**

Samorząd terytorialny to wspólnota mieszkańców zamieszkujących określone, wspólne terytorium, uczestnicząca z mocy prawa w sprawowaniu władzy publicznej w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. Wspólnota mieszkańców tworzy społeczność lokalną o określonych potrzebach, uwarunkowaniach i specyfice.

Jesteśmy członkami tej wspólnoty lokalnej, na której terytorium mieszkamy. Jeśli zmieniamy miejsce zamieszkania, stajemy się członkiem innej wspólnoty lokalnej. Jesteśmy członkami takiej wspólnoty z mocy prawa. Nie możemy z niej zrezygnować ani być członkiem innej wspólnoty niż tej, z którą jesteśmy związani miejscem zamieszkania. Nie musimy jednak zapisywać się do niej – ważne jest to, że mieszkamy na danym obszarze.

Wspólnota ta, w swoim imieniu i na własną odpowiedzialność, zaspokaja swoje potrzeby, dba o podstawowe dla niej interesy, gospodaruje własnym majątkiem i finansami. Mieszkańcy tworzący lokalną społeczność są odpowiedzialni za ten obszar naszej planety, którą wspólnie zamieszkują.

Wspólnota samorządowa, zgodnie z Konstytucją RP, to ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego. Mówimy o wspólnocie lokalnej (w Polsce będzie to gmina i powiat), wspólnocie regionalnej (w Polsce będzie to województwo). Każdy z nas jest jednocześnie członkiem wspólnoty lokalnej i regionalnej.

Wzajemną współpracę pomiędzy władzami lokalnymi a organizacjami pozarządowymi reguluje *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r.*

Istnienie odpowiednich przepisów prawnych nie oznacza jednak, że w sposób automatyczny rozpoczyna się proces nawiązywania współpracy pomiędzy władzami lokalnymi a organizacjami pozarządowymi. Aby mówić o współtworzeniu przez lokale władze i przedstawicieli społecznych kultury współpracy, należy pamiętać o kilku zasadach.

Warunkiem skutecznej komunikacji jest traktowanie przez władze publiczne społeczności lokalnej jako równoprawnego partnera.

Dlatego u podstaw tworzenia modelu współpracy powinno znaleźć się przekonanie, że nikt nie posiada wyłączności na najlepsze rozwiązania danego problemu czy też załatwienie określonej sprawy.

Istotną przesłanką dla współpracy władz lokalnych z mieszkańcami jest istnienie atmosfery wzajemnego zaufania.

Aby stan taki mógł zaistnieć, konieczne jest, by władze lokalne nie tylko informowały mieszkańców o swoich działaniach czy też zamierzeniach, ale żeby podejmowały działania pozwalające poczuć im się ich współautorami (np. zapraszanie mieszkańców do ciał opiniujących, przeprowadzanie sondaży na temat ich preferencji dotyczących sposobu rozwiązania określonego problemu). Uzyskanie akceptacji i zaufania mieszkańców wymaga wielu starań i zabiegów. Zawsze się jednak opłaca, gdyż w przeciwnym razie rozwiązywanie lokalnych problemów i wprowadzanie nowatorskich rozwiązań będzie niemożliwe. W krańcowych przypadkach może to doprowadzić do utraty przez władze lokalne społecznej legitymizacji.

Niezbędnym elementem skutecznego systemu komunikowania zewnętrznego są kompetentni pracownicy zaznajomieni z zasadami dotyczącymi współpracy. Ważne jest jednak, aby osoby odpowiadające za współpracę, obok umiejętności specjalistycznych, posiadały również świadomość misji i zadań samorządu. W przeciwnym wypadku podejmowane przez nie działania, pomimo profesjonalizmu warsztatowego, mogą być nieautentyczne i niewiarygodne.

Integralnym elementem działań jest istnienie systemu monitoringu podejmowanych przedsięwzięć. System taki umożliwi ocenę stopnia realizacji podjętych działań w oparciu o którą możliwe jest korygowanie założeń wyjściowych. Jest to szczególnie ważne w obszarze aktywności administracji samorządowej, który cechuje duża zmienność i wymóg częstej reorientacji (to co było priorytetem dla mieszkańców kilka miesięcy temu może już nim nie być).

Z różnych badań przeprowadzanych regularnie w ostatnich latach wynika, że współpraca pomiędzy władzą lokalną a organizacjami pozarządowymi w Polsce pozostaje wciąż na niezadowolającym poziomie. Taki stan rzeczy widać szczególnie na poziomie lokalnym. Natomiast im wyższy szczebel samorządu, tym jakość współpracy się poprawia. Poziom

i zakres badanej współpracy zależy od kilku czynników, w tym od jakości komunikacji pomiędzy samorządem i trzecim sektorem.

Jak wynika z badań przeprowadzanych przez Instytut Spraw Publicznych to, co jest najczęściej definiowane jako problematyczne, to ogrom deficytów w sferze obyczajów, codziennej praktyki, a więc kultury współpracy. Według stworzonego na potrzeby badania wskaźnika „Dystansu do celu”<sup>1</sup> (DdC) we wzajemnych relacjach, średnia wartość wskaźnika dla Polski wyniosła niecałe 40% (na 100% możliwych do uzyskania, a autorzy jako dobry definiowaliby wskaźnik około 80%) i na żadnym szczeblu samorządu wartość wskaźnika nie przekroczyła też 50%. Rozpiętość pomiędzy województwami jest znaczna. Dla przykładu: warmińsko-mazurskiego - 45,7;) kujawsko-pomorskie - 42,7, mazowieckie – 33,6.

Największe deficyty dotyczące współpracy samorządu i organizacji pozarządowych widać w następujących obszarach:

### 1. Nierówność stron

Jednostki samorządu terytorialnego są dysponentami środków publicznych. W praktyce samorządy lokalne mogą realizować swoje zadania bez współpracy z organizacjami pozarządowymi. Dla organizacji współpraca z samorządem to z kolei konieczność (jest on ich głównym partnerem) Jak wynika z badań Instytutu Spraw Publicznych powodów nierówności należy szukać w dosyć powszechnych praktykach współpracy samorządu i organizacji pozarządowych

Obszar i charakter zlecenia organizacjom pozarządowym działań sport (współpracę w tym obszarze deklaruje 80,5% urzędów samorządowych), kultura (37,5%), zdrowie (30,1%), pomoc społeczna (28,7%), z tym że działania te są realizowane raczej w formie „oddania zadania podwykonawcy”, a nie realnej współpracy, która sprzyjałaby wzmocnieniu sektora pozarządowego, a w efekcie traktowania go jako równorzędnego partnera – zdolnego

---

<sup>1</sup> dr Grzegorz Makowski, mgr Marek Dudkiewicz, *Indeks Jakości Współpracy. Obraz współpracy między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną*. SUPLEMENT Materiał przygotowany przez INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH w ramach projektu: „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, realizowanego w ramach Priorytetu V Dobre rządzenie, Działanie 5.4 Rozwój potencjału trzeciego sektora, Poddziałanie 5.4.1 Wsparcie systemowe dla trzeciego sektora Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

identyfikować potrzeby społeczne, uczestniczyć w poszukiwaniu rozwiązań, podejmować strategiczne, rozwojowe decyzje i dopiero finalnie realizować konkretne zadania.

- oszczędności budżetowe, które prowadzą do stosowania przez samorzady formuły czyli wspierania realizacji zadania (dla każdego zadania zlecanego w tym trybie organizacja pozarządowa musi znaleźć dodatkowe źródło finansowania realizacji zadań publicznych), a nie ich powierzanie (w tym trybie ze środków samorządu są pokrywane wszystkie wydatki dotyczące zlecanego zadania). W tym obszarze średnia wartość wskaźnika DdC wynosi: dla całej Polski 23,7% na szczeblu urzędów marszałkowskich 0,5%, co oznacza, że tryb powierzania realizacji zadań w praktyce nie istnieje .

Blokuje to rozwój struktur i budowanie stabilności samych organizacji, uzależniając je tym samym znowu od pieniędzy z samorządu. To zjawisko nazywane jest czasem odwróconą pomocniczością i pozwala władzom samorządowym wykorzystywać zasadę pomocniczości w sposób niezgodny z intencjami ustawodawcy.

- niski poziom realnej konkurencyjności czyli preferowanie przez władze samorządowe organizacji z terenu własnych gmin i rozpisywania konkursów pod „swoje”, organizacje. Na każdym prawie szczeblu administracji samorządowej wartość wskaźnika DdC dla konkurencyjności nie przekracza 12
- bierna postawa III sektora w relacjach z administracją samorządową - postrzeganie przez same ngo sektora pozarządowego jako słabszą stronę w procesie współpracy, co obniża jakość tej współpracy, sprzyja także roszczeniowości i biernemu „obwinianiu” samorządów o złe praktyki.

## 2. Brak kultury współpracy

Zgodnie z ww. badaniami obecny stan współpracy cechuje przede wszystkim powierzchowność relacji, której źródła leżą w praktyce codziennej i obejmują:

- pozorny charakter współpracy - zamiast współpracy mamy do czynienia ze schematem zleceniodawca (samorząd) –zleceniobiorca (organizacja pozarządowa),
- fasadowości prawa - uchwalaniu aktów prawnych np. program współpracy z organizacjami pozarządowymi, jedynie ze względu na wymogi ustawowe, a nie jako dokumenty faktycznie odpowiadające potrzebom społecznym (tylko mniej więcej połowa samorządów przeprowadziła faktyczne konsultacje społeczne tych programów, a tylko około ½ władz



samorządowych spośród tych, które przeprowadziły takie konsultacje, udokumentowało je pisemnie). To z jednej strony „arogancja urzędników samorządowych” z drugiej same organizacje wykazują się brakiem zainteresowania czy też możliwości i determinacji organizacyjnych, żeby wziąć czynny udział w konsultacjach.

- brak udziału ngo w identyfikacji potrzeb społecznych przygotowywaniu propozycji rozwiązań. Organizacje pozarządowe przygotowują projekty w obszarach, w których władze lokalne przekazują zwyczajowo pieniądze.
- brak pozytywnych doświadczeń współpracy (spotkań, dyskusji, poznawania swoich racji, motywów i ograniczeń) utrudnia lub wręcz uniemożliwia budowanie pozytywnych relacji i zaufania. Dla wielu organizacji pozarządowych samorząd to symbol biurokracji, a pracownicy urzędu to osoby tworzące formalne bariery, obojętne na problemy mieszkańców, z kolei pracownicy samorządowi postrzegają siebie jako gotowych do pomocy obywatelom, nieco tylko ograniczonych przepisami, a mających do czynienia z nieprofesjonalnymi i roszczeniowymi organizacjami.

### **3. Nieobecności przedstawicieli organów stanowiących (radnych) w procesie współpracy.**

Badania pokazują, że w procesie współpracy wielkimi nieobecnymi pozostają radni, podczas, gdy to właśnie oni mogą stanowić niezwykle ważny potencjał w rozwijaniu i podnoszeniu jakości współpracy międzysektorowej w Polsce.

Model powstał w ramach projektu realizowanego przez Urząd Gminy Secemin, Stowarzyszenie Gminy Secemin oraz Fundację STIWEK na bazie warsztatów i szkoleń, spotkań z przedstawicielami organizacji pozarządowych.

Podmioty biorące udział w pracach nad modelem (w Modelu użyto skrótów: NGO – oznacza organizacje pozarządowe oraz JST – oznacza Jednostkę Samorządu Terytorialnego, w tym przypadku Gminę Secemin ):

- 1) Nieformalny Ruch Trzeźwościowy
- 2) OSP Wola Czaryska

- 3) Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Charytatywnych im. Matki Teresy z Kalkuty
- 4) Stowarzyszenie Sympatyków Piłki Siatkowej "ZRYW SWCEMIN"
- 5) OSP Wola Kuczkowska
- 6) Lokalny Twórca ludowy
- 7) Zespół Ludowy Brzozowianki
- 8) Stowarzyszenie Kobiet Sołectwa Brzozowa
- 9) Stowarzyszenie Rozwoju Gminy Secemin
- 10) OSP Secemin
- 11) KS Zieleń Żeliszawice
- 12) Pracownicy Urzędu Gminy Secemin

## **Cel**

Celem przyjęcia modelu współpracy jest ustalenie zasad i standardów wzajemnego informowania się Gminy Secemin i organizacji pozarządowych o planach, zamierzeniach i kierunkach działania. Celem jest utworzenie kompleksowego systemu współpracy, odznaczającego się wysoką jakością i dostępnością, który umożliwi wzajemne i efektywne działanie obu stron.

## **Zasady**

1. Zasada suwerenności oznacza, że informacja posiadająca charakter publiczny, tzn. mieszcząca się w granicach obowiązującego prawa, podlega obowiązkowi udostępniania, pozostałe informacje przekazywane są przez organizacje pozarządowe dobrowolnie. Żaden z partnerów nie może być zmuszony do ujawniania informacji podlegających ochronie lub informacji, których nie ma obowiązku ujawniać.
2. Zasada partnerstwa oznacza wzajemną wymianę posiadanych informacji przydatnych do tworzenia i realizacji polityk publicznych. Partnerzy wspierają się w upowszechnianiu tych informacji.
3. Zasada pomocniczości oznacza, że samorząd i organizacje dysponujące odpowiednim potencjałem wspierają oddolne ruchy, inicjatywy i małe organizacje w dostępie do informacji.
4. Zasada efektywności oznacza, że system wymiany informacji zapewnia jak największą ilość adekwatnej i przystępnej informacji dostarczanej w sposób skuteczny do jak najliczniejszej grupy odbiorców za pomocą najtańszych metod dystrybucji. Za skuteczne poinformowanie odpowiedzialny jest nadawca informacji.
5. Zasada uczciwej konkurencji oznacza, że dostęp do informacji jest równy dla wszystkich podmiotów niezależnie od ich statusu i potencjału. W skład systemu wymiany informacji wchodzi wiele zróżnicowanych kanałów dystrybucji.

6. Zasada jawności oznacza, że wszelkie istotne dokumenty i informacje przydatne dla tworzenia i realizacji polityk publicznych są dostępne dla zainteresowanych.

### Analiza SWOT NGO i JST

Analiza SWOT NGO i JST wskazuje słabe oraz mocne strony instytucji/ organizacji i ich pracowników/ członków. Szanse i zagrożenia skupiają się na zewnętrznym otoczeniu instytucji / organizacji.

<b>Mocne strony NGO</b>	<b>Słabe strony NGO</b>
Nieograniczone pomysły <b>na działania lokalne</b> Zaangażowanie, czas, <b>zapal do działania</b> Możliwość pozyskania dotacji z różnych źródeł/ programów, <b>itp.</b>	Ograniczone środki na realizację inicjatyw lokalnych Niskie kompetencje członków w pozyskiwaniu środków zewnętrznych
<b>Szanse NGO</b>	<b>Zagrożenia NGO</b>
Większe zaangażowanie mieszkańców w rozwój gminy	Społeczna aktywność na niskim poziomie

<b>Mocne strony JST</b>	<b>Słabe strony JST</b>
Pomoc merytoryczna Otwartość na pomysły Znajomość przepisów Posiadanie narzędzi informowania mieszkańców: tablice, strona internetowa, gazeta lokalna Pracownicy etatowi Zaplecze techniczne – np. dysponowanie	Brak wyznaczonej jednej osoby zajmującej się NGO Niewystarczający budżet gminy Rozdrobnienie terytorialne (dużo sołectw bardzo od siebie oddalonych)

salami, sprzętem	
<b>Szanse JST</b>	<b>Zagrożenia JST</b>
Pozyskiwanie partnerów do realizacji celów	Niepowodzenie projektów
Pozyskiwanie środków zewnętrznych	Brak środków finansowych na wkład własny

### **Wkład organizacji**

Po przeanalizowaniu swoich mocnych i słabych stron organizacji pozarządowe z terenu gminy Secemin w ramach współpracy z Urzędem Gminy Secemin oferują:

- Społeczną pracę członków przy wydarzeniach na szczeblu gminnym, bądź powiatowym mających charakter promocyjny
- Pomysły na działania lokalne, tj. scenariusze zajęć, opisy inicjatyw, itp.
- Pozyskiwanie sponsorów zewnętrznych
- Partnerstwo przy projektach społecznych skierowanych do mieszkańców Gminy Secemin

### **Wkład Jednostki Samorządu Terytorialnego**

Po przeanalizowaniu swoich mocnych i słabych stron reprezentanci Urzędu Gminy Secemin w ramach współpracy oferują:

- Pomoc w wypełnianiu wniosków o dofinansowanie działań organizacji pozarządowych
- Ogłaszanie konkursów na realizację działań publicznych poprzedzone diagnozą potrzeb lokalnych organizacji pozarządowych
- Doradztwo (prawne, finansowe, itp.)

- Udostępnianie lokalu
- Udostępnianie sprzętu (rzutnik multimedialny, termosy, itp.)

### Formy finansowe i formy niefinansowe współpracy

Formy finansowe	Formy niefinansowe
Pozyskiwanie środków od lokalnych przedsiębiorców	Użyczenie sal, sprzętu audio-video, środków transportu
W miarę możliwości poręczenia pożyczek, kredytów przez JST	Zaangażowanie urzędników w działania
Zakup wyposażenia	Zbiórki artykułów spożywczych, szkolnych
Udzielanie bonifikat przy sprzedaży majątku JST	Doradztwo (prawne, finansowe)
W miarę możliwości współfinansowanie imprez okolicznościowych	Wkład w postaci usług (koszenie trawy, wywóz śmieci, itp.)
Płacenie rachunków (np. prąd w lokalu)	Szkolenie liderów
W miarę możliwości remonty	Wspieranie wolontariatu

### Standardy

1. W celu prawidłowej realizacji zasad, celów i standardów współpracy samorządu Gminy Secemin z organizacjami pozarządowymi, w tym wzajemnego informowania się obu stron o planach, zamierzeniach i kierunkach działań, Wójt powołuje pełnomocnika do spraw organizacji pozarządowych oraz zapewnia obsługę administracyjną dla realizacji przyjętych założeń.
2. Za utrzymywanie kontaktu z gminą odpowiedzialne są osoby uprawnione do reprezentowania organizacji pozarządowej lub inne osoby upoważnione do działania w jej imieniu. W przypadku innych zorganizowanych grup mieszkańców za utrzymywanie kontaktu z gminą odpowiedzialni są upoważnieni przedstawiciele tych grup.

3. Przekazywane informacje sporządzane są w sposób czytelny i zrozumiały dla adresatów (odbiorców).
4. Stosowane są takie formy i instrumenty komunikacji, które gwarantują przekaz informacji i potwierdzenie ich odbioru. Wymiana informacji odbywa się kanałami preferowanymi przez organizacje.
5. System dystrybucji informacji zapewnia powszechny, równy, efektywny i tani dostęp do niej oraz daje możliwość kolportowania informacji przez wszystkie zainteresowane podmioty, głównie samorząd, organizacje pozarządowe i grupy mieszkańców.
6. Przekazywanie informacji następuje w terminie umożliwiającym adresatom zapoznanie się z nimi oraz właściwe skorzystanie z informacji.
7. Pomoc Urzędu Gminy w organizacji spotkań nieformalnych (np. bali, koncertów, pikników organizacji pozarządowych), których jednym z celów jest również integracja sektora.

<b>Działania/narzędzia</b>	<b>Wzorce działań</b>
Stosowanie instrumentów komunikacji gwarantujących potwierdzenie dotarcia i otrzymania informacji zwrotnej. Wymiana informacji odbywa się kanałami preferowanymi przez organizacje.	Zbudowanie aktualizowanej przynajmniej raz w roku bazy organizacji pozarządowych zawierającej: <ul style="list-style-type: none"><li>- adresy, w tym e-mailowe oraz pocztowe, kontakty telefoniczne</li><li>- wykaz osób zarządzających</li><li>- statut i główne domeny działalności</li></ul> Wykorzystanie do wymiany informacji tablic informacyjnych w urzędzie i w każdym sołectwie Samorząd posiada bazę informacyjną o organizacjach pozarządowych działających na

	terenie gminy (Mapę aktywności)
Ustanowienie stanowiska pełnomocnika Wójta do spraw organizacji pozarządowych koordynującego funkcjonowanie systemu wzajemnego informowania się samorządu gminy i organizacji pozarządowych.	Kontakty osobiste przedstawicieli organizacji pozarządowych z pracownikiem urzędu gminy odpowiedzialnym za współpracę z NGO
System publikowania informacji ważnych dla organizacji pozarządowych. Strona internetowa urzędu gminy zawiera podstronę dotyczącą <b>organizacji pozarządowych</b> umożliwiającą publikowanie informacji przez te organizacje za pośrednictwem samorządu gminy	Na stronie internetowej umieszczany jest kalendarz imprez organizowanych przez samorząd gminy i podmioty publiczne. Na stronach internetowych samorządu istnieje miejsce, w którym organizacje pozarządowe i grupy mieszkańców mogą zamieszczać informacje za pośrednictwem samorządu gminy.
Spotkania informacyjne poświęcone prezentacji planów i zamierzeń. Samorząd organizuje przynajmniej spotkania w zakresie planowanych i realizowanych polityk publicznych będących przedmiotem zainteresowania i działalności organizacji pozarządowych.	Organizacja minimum dwóch spotkań ciągu roku w terminie i miejscu gwarantującym udział wszystkim zainteresowanym stronom. Udział w spotkaniach władz gminy i kierowników jednostek w strukturze organizacyjnej Urzędu Gminy oraz podległych odpowiedzialnych za tworzenie i wdrażanie polityk publicznych mających znaczenie dla organizacji pozarządowych Uwzględnienie przez samorząd gminy z organizacjami pozarządowymi najdogodniejszych terminów spotkań.



## **Zakończenie**

Opierając się na rozmowach z reprezentantami NGO i JST wdrażając model należy skupić się na trzech elementach – wzajemnym wizerunku, postawach i zaufaniu. Są to kluczowe aspekty kultury współpracy niezależnie od tego, czy mówimy o współtworzeniu polityk publicznych, realizacji zadań publicznych, czy tworzeniu infrastruktury współpracy.