



# **DROGA DO PARTNERSTWA** **– kilka ważnych pytań**

**FISE>**

# Spis treści

## **WSTĘP** ..... 3

Kontekst ..... 3

Dla kogo powstał ten podręcznik? ..... 5

O autorce ..... 6

Konkluzja ..... 6

## **WPROWADZENIE** ..... 7

### **1.** **DLACZEGO partnerstwo?** ..... 10

1.1. Dlaczego w ogóle partnerstwa? ..... 11

1.2. Dlaczego nasze partnerstwo? Diagnoza lokalna, czyli  
odpowiedź na pytanie: jak jest? ..... 17

### **2.** **PO CO partnerstwo?** ..... 20

### **3.** **CO I JAK?** ..... 22

### **4.** **KTO? GDZIE? KIEDY?** ..... 32

### **5.** **ZAKOŃCZENIE** ..... 34

# WSTĘP

## Kontekst

Podręcznik, który Państwu proponujemy, stanowi jeden z produktów<sup>1</sup> projektu Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej finansowanego w ramach Poddziałania 7.2.2. Wsparcie Ekonomii Społecznej w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki. Projekt OWES był realizowany przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych w partnerstwie ze Związkiem Lustracyjnym Spółdzielni Pracy od stycznia 2009 do grudnia 2010 roku. Pomysł twórców projektu, aby promować ekonomię społeczną, odnosił się do trzech obszarów: wspierania osób indywidualnych w tworzeniu podmiotów ekonomii społecznej, działań adresowanych do organizacji pozarządowych w celu ich profesjonalizacji i ekonomizacji oraz rozwoju partnerstw lokalnych sprzyjających funkcjonowaniu przedsięwzięć z zakresu ekonomii społecznej. Poświęcenie szczególnej uwagi partnerstwom lokalnym wynikało z wcześniejszych doświadczeń związanych ze wspieraniem podmiotów ekonomii społecznej. Tworzenie i skuteczne funkcjonowanie podmiotów, takich jak: spółdzielnie socjalne, centra i kluby integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej czy warsztaty terapii zajęciowej, zarówno ze względu na strukturę finansowania i procedury funkcjonowania, jak i złożoność

potrzeb i problemów wynikających ze specyfiki grup, do których adresowana jest działalność tych podmiotów (osoby zagrożone lub dotknięte wykluczeniem społecznym), wymaga świadomego i kompetentnego wsparcia wszystkich aktorów lokalnej polityki integracji społecznej i rynku pracy.

Ambicją realizatorów projektu było sformułowanie modelu tworzenia partnerstw lokalnych, swoistej recepty umożliwiającej budowanie skutecznych i trwałych porozumień międzysektorowych. Odbywały się lokalne seminaria (w dziesięciu mazowieckich powiatach) poświęcone wspólnej pracy nad budowaniem wizji powiatu w formie przestrzennych makiet, a także szkolenia, w których uczestniczyli przedstawiciele lokalnych instytucji, organizacji, samorządowcy, przedsiębiorcy oraz mieszkańcy. W dwóch powiatach (piaseczyńskim i legionowskim) moderowano cykle warsztatów służące tworzeniu konkretnych partnerstw. W powiatach tych doszło do zawiązania formalnych porozumień.

Podręcznik ten stanowi próbę opisanego takiego modelu w oparciu o doświadczenia projektowe. Jakkolwiek trudno mówić o jednym schemacie czy wzorze na dobrze funkcjonujące partnerstwo, to jednak zasadne wydaje się zastosowanie logiki nawiązującej do teorii planowania strategicznego i metodologii Project Cycle Management

1. Słowo „produkt” może wydawać się nieadekwatne w odniesieniu do podręcznika, jednak w języku projektowym oznacza ono materialny i trwały rezultat. W tym kontekście niniejszy podręcznik jest zatem produktem.

(Zarządzanie Cyklem Projektu). Podręcznik ten jest skonstruowany właśnie w oparciu o etapy planowania cyklu projektu i dalszego nim zarządzania. W nieco uproszczonej wersji będziemy mówić o etapie diagnozy (pytanie: dlaczego?), etapie formułowania celów (pytanie: po co?), etapie określania działań (pytanie co? i jak?), wreszcie o etapie ustalania sposobu realizacji działań (pytania: kto? gdzie? kiedy?). Wymienione etapy mogą stanowić podstawę budowania partnerstwa i planowania jego działań. Aby zamknąć cały „cykl życia” partnerstwa, proces planowania musi być uzupełniony o etapy wdrażania (czyli realizacji zaplanowanych działań) oraz ewaluacji (pomiaru i oceny efektywności przeprowadzonych działań). Ponieważ jednym z celów tego podręcznika jest skonstruowanie **modelu tworzenia partnerstw**, zasadnicza jego część dotyczy etapów planowania. Należy jednak pamiętać, że planowanie stanowi jedynie część całego cyklu, w którym może funkcjonować partnerstwo, a etapy wdrażania i ewaluacji są jego niezbędnymi składnikami.

Podjęcie tematu partnerstw w kontekście wspierania inicjatyw z zakresu ekonomii społecznej nie jest zabiegiem przypadkowym. Kluczowej roli partnerstw lokalnych w promowaniu ekonomii społecznej dowiodły doświadczenia ostatnich lat. Przykłady Kamionki<sup>2</sup>, Kaczego Bagna<sup>3</sup>, Aniołowa<sup>4</sup> i wielu innych przedsięwzięć, o których

można powiedzieć nie tylko, że wdrażały założenia ekonomii społecznej, lecz także odniosły sukces, to inicjatywy realizowane w formie partnerstw lokalnych czy partnerskich porozumień. Ekonomia społeczna jest niejako „skazana na partnerstwa” ze względu na złożoność problematyki, do której się odwołuje. Projekty czy podmioty działające w obszarze ekonomii społecznej łączą różne dziedziny i zadania, np. integrację społeczną z aktywizacją zawodową, przedsiębiorczość z przeciwdziałaniem wykluczeniu, rozwój gospodarczy ze zwiększeniem aktywności społecznej mieszkańców. Trudno sobie wyobrazić, aby tak szeroki wachlarz problemów i zagadnień, wymagający szczególnych kompetencji i zasobów, został objęty działaniem wyłącznie jednego podmiotu, z pominięciem partnerskiej, międzysektorowej współpracy.

Trudno o gotową „receptę” na tworzenie partnerstw. Tak wiele czynników wewnętrznych, zewnętrznych, a w szczególności ludzkich i relacyjnych ma wpływ na proces budowania partnerskiej współpracy, że wypracowanie jednego obowiązującego schematu wydaje się wręcz niemożliwe. Aby jednak nadać temu opracowaniu praktyczny wymiar, na końcu każdego z rozdziałów pokazano przykład działań i decyzji związanych z realizacją danego etapu tworzenia partnerstwa lokalnego. Być może ten podręcznik stanie się inspiracją do podejmowania działań w odwołaniu do specyfiki konkretnego przedsięwzięcia i grupy partnerskiej.

2. Garncarska Wioska w Kamionce, pow. nidzicki – przedsiębiorstwo społeczne w formie klastra, czyli rodzaju partnerstwa, złożonego z kilkunastu różnych podmiotów: organizacji społecznych, firm, samorządów lokalnych i osób fizycznych tworzących wspólną markę. Jest nie tylko miejscem pracy dla osób długotrwale bezrobotnych, lecz także regionalną atrakcją turystyczną; zajmuje się produkcją ceramiczną, usługami kowalskimi, renowacją i sprzedażą starych mebli, szyciem regionalnych i historycznych strojów, produkcją pamiątek, usługami turystycznymi. Powstanie Wioski stanowi jeden z rezultatów projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL od grudnia 2004 do marca 2008 roku. Projekt prowadziło wielosektorowe partnerstwo pod przewodnictwem Instytutu Spraw Publicznych. Więcej informacji na stronie: [www.garncarskawioska.pl](http://www.garncarskawioska.pl).
3. Kacze Bagno – osada leżąca w gminie Kurzętnik, woj. warmińsko-mazurskie. „Miejsce Inicjatyw Pozytywnych – Kacze Bagno” skupia osoby i organizacje pracujące na rzecz społeczności lokalnej oraz rozwoju gminy, organizacji pozarządowych, młodzieży, dorosłych, osób niepełnosprawnych. Znajduje się tu siedziba Lokalnej Grupy Działania na rzecz Rozwoju Gmin Kurzętnik i Grodziczno, która realizując cele statutowe, a także pozyskując zewnętrzne źródła finansowania z Unii Europejskiej, znacznie wpływa na rozwój gminy oraz aktywizację społeczności lokalnych. W ramach ekonomii społecznej łączy sektor II z III (organizacje pozarządowe), prowadząc działalność gospodarczą.
4. Aniołowo jest pierwszą w regionie Warmii i Mazur wsią tematyczną, członkiem Partnerstwa Miejscowości

.....  
 Tematycznych Warmii i Mazur „Miejsca z Duszą”. Od 2004 roku działa tu Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Wsi „Aniołowo”, które aktywnie włączyło się w proces tworzenia oraz rozwijania anielskiego tematu. Wieś słynie z ekologicznej żywności, „anielskich smaków” oraz Międzyregionalnego Złotu Miłośników Aniołów.

## Dla kogo powstał ten podręcznik?

W zależności od odbiorcy niniejszego podręcznika można mówić o różnych funkcjach, jakie może on pełnić.

W pierwszej kolejności odbiorcami tej publikacji mogą być osoby zainteresowane podjęciem wyzwania, jakim jest powołanie partnerstwa, nie mające wcześniejszych doświadczeń w tej dziedzinie. Mamy tu na myśli pracowników instytucji samorządowych, samorządowców, działaczy lokalnych organizacji pozarządowych czy liderów społeczności lokalnych. Dla tych czytelników lektura podręcznika może pełnić **funkcję edukacyjną** jako źródło wiedzy i wskazówek służących budowaniu partnerstwa. W oparciu o przedstawione w materiale etapy i przykłady czytelnik może samodzielnie zaplanować unikalny i odpowiadający lokalnej specyfice plan budowania partnerstwa.

Różne elementy tego podręcznika mogą także stanowić źródło wzbogacenia i uzupełnienia działań prowadzonych przez już funkcjonujące partnerstwa. Partnerstwo, jak każdy rodzaj relacji, narażone jest na wypalenie, zastój, kryzys. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że budowanie partnerstwa nigdy się nie kończy – to nieustanny, dynamiczny proces, na przebieg którego mogą mieć wpływ zarówno czynniki zewnętrzne (otoczenie, sytuacja społeczno-gospodarcza, uwarunkowania polityczne i inne), jak i wewnętrzne (np. relacje wewnątrz partnerstwa, jego skład, zmiany zachodzące u poszczególnych partnerów). Lektura tego podręcznika lub jego wybranych fragmentów może zatem pełnić **funkcję inspirującą** dla osób działających w partnerstwach – poddawać im pomysły, które wzmocnią już funkcjonujące struktury.

Jest jeszcze jedna grupa potencjalnych adresatów tej publikacji – osoby, które kiedyś już pracowały w partnerstwie i nie było to dla nich dobre doświadczenie. Nie ma badań, które pozwalałyby jednoznacznie ustalić, jaka jest skuteczność i trwałość powoływanych partnerstw. Niewątpliwie jednak wiele partnerskich inicjatyw zakończyło się

niepowodzeniem, a ich uczestnicy rozchodzili się z myślą: „To się nie mogło udać” lub „Nigdy więcej”. Negatywne doświadczenia mają ogromną moc demotywującą. Z drugiej strony, gdy emocje opadną, można sięgnąć do nich jak do zasobu wiedzy i skorzystać z niej w planowaniu kolejnych przedsięwzięć. Dla czytelników, którzy myślenie o partnerstwie odłożyli *ad acta*, podręcznik ten może więc pełnić **funkcję motywującą**. Wskazane przykłady i mechanizmy tworzenia partnerstw dowodzą, jak trudna i złożona jest to materia. Chęć do działania i dobre intencje – tak ważne w budowaniu partnerstw – nie są warunkiem wystarczającym, aby zapewnić przedsięwzięciu powodzenie. Być może lepsze zrozumienie czynników wpływających na sukces w tworzeniu partnerstwa zniweluje poczucie porażki i bezradności i będzie stanowić bodziec do ponownego podjęcia tego wyzwania.

## O autorce

Dla pełniejszego odbioru podręcznika istotne może być nie tylko poznanie kontekstu jego powstania, lecz także świadomość, kto go napisał. Marta Lewandowska, autorka podręcznika, jest trenerką, działaczką organizacji pozarządowych, prowadzi firmę szkoleniową. W projekcie Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej odpowiadała za działania związane z tworzeniem partnerstw i wzmacnianiem współpracy na poziomie lokalnym – prowadziła seminaria i szkolenia, moderowała warsztaty partnerskie w powiecie piaseczyńskim i legionowskim. Od 2005 roku w różnych miejscach Polski prowadzi szkolenia na temat ekonomii społecznej, współpracy z organizacjami

pozarządowymi, aktywizowania lokalnych społeczności, tworzenia projektów. Specjalizuje się też w szkoleniach z zakresu umiejętności pracy w zespole, skutecznej komunikacji, rozwoju kompetencji liderek. Współtworzyła i wspierała tworzenie wielu organizacji pozarządowych, przez pięć lat zarządzała Stowarzyszeniem OPTA – organizacją działającą na rzecz osób i rodzin w kryzysach związanych z uzależnieniami i przemocą. Jest przewodniczącą Komisji Dialogu Społecznego Dzielnicy Śródmieście – ciała reprezentującego organizacje pozarządowe działające na rzecz dzielnicy, mającego charakter opiniująco-doradczy dla lokalnego samorządu.

## Konkluzja

Podręcznik, który przekazujemy w Państwa ręce, jest usystematyzowanym zbiorem refleksji, doświadczeń i wskazówek wywiedzionych z realizacji projektu OWES oraz innych przedsięwzięć związanych z tworzeniem lokalnych partnerstw. Owo „usystematyzowanie” aspiruje do funkcji modelu tworzenia partnerstwa, a odbiorcą publikacji mogą być zarówno osoby rozpoczynające przygodę z partnerstwem, jak i w różny sposób już „doświadczone” przez działanie w partnerskich strukturach.

# WPROWADZENIE

Kiedy rozpatrujemy partnerstwo w kontekście prawnym, finansowym, merytorycznym i praktycznym, dochodzimy do wniosku, że jako społeczeństwo przeszliśmy długą drogę: począwszy od Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, poprzez fundusze strukturalne, rządowe i samorządowe, lokalne grupy działania, projekty, nowelizacje i nowe akty prawne, setki opracowań, badań, tekstów naukowych, aż po inicjatywy lokalne, dobre praktyki i świetlane przykłady. Wydawać by się mogło, że w temacie partnerstw wszystko już zostało powiedziane. Powstaje zatem pytanie: czego jeszcze nie wiemy o partnerstwach?

Możemy spojrzeć na ostatnie lata rozmaitych doświadczeń związanych z tworzeniem i działalnością partnerstw, rozpatrując ich skuteczność i trwałość. Warto podjąć próbę odpowiedzi na następujące pytania: jak wiele z podpisanych porozumień o charakterze partnerskim przetrwało? Jaka była ich skuteczność? Czy dawni partnerzy nadal są gotowi do współpracy i przekonani o słuszności partnerskiego działania? I wreszcie – ile było i jest partnerstwa w partnerstwach?

Jesteśmy w szczególnym okresie podsumowania działań regionalnych i systemowych, na ostatniej prostej obecnego okresu programowania, dwadzieścia lat po transformacji ustrojowej, siedem po wstąpieniu do Unii Europejskiej. Zanim rozpoczniemy rozrysowywać plany kolejnych autostrad, dróg, ścieżek i koryt, którymi mają płynąć publiczne środki, należałoby zatrzymać się i przyjrzeć z uwagą temu, co wydarzyło się do tej pory. Obok niewątpliwych dokonań i sukcesów warto dostrzec, gdzie się pomyliliśmy albo które z ogłoszonych sukcesów były tylko chwilowe. Wydaje się bowiem, że

w szerokim wachlarzu rozmaitych dokonań ostatnich lat partnerstwa stanowią jeden z najbardziej pozornych sukcesów. Nie oznacza to jednak, że zjawisko partnerstwa oceniamy jako nieobecne lub nieautentyczne.

W wielu gminach, zupełnie niepostrzeżenie, bez rozgłosu i bez nadawania specjalnych nazw, dochodziło do autentycznego dialogu, porozumienia i współpracy, która miała wszelkie cechy partnerskiej kooperacji. Z drugiej strony powstawało wiele formalnych partnerstw, w których idea partnerskiego porozumienia miała się do rzeczywistych relacji i sposobu działania tak, jak idea związku partnerskiego do sposobu funkcjonowania jednostki wojskowej.

Abyśmy mogli wyciągać wnioski z analizy dotychczasowych doświadczeń związanych z tworzeniem i działaniem partnerstw, najpierw musimy zadać sobie podstawowe pytanie: czym jest partnerstwo?

W ujęciu formalnym możemy powiedzieć, że partnerstwo to rodzaj porozumienia pomiędzy poszczególnymi instytucjami, organizacjami, podmiotami gospodarczymi, a czasem także osobami fizycznymi. Definityjne ujęcie partnerstwa możemy przedstawić w następujący sposób:

Partnerstwo międzysektorowe to dobrowolne strategiczne przymierze organizacji reprezentujących różne sektory życia społecznego – publiczny, gospodarczy i pozarządowy – zawarte w celu współpracy przy realizacji projektu lub programu zgodnego z celami

rozwoju zrównoważonego, do którego wszyscy partnerzy wnoszą swoje kompetencje i zasoby, w którym wspólnie ponoszą ryzyko oraz dzielą się korzyściami wynikającymi z osiągnięcia wspólnych celów partnerstwa i celów poszczególnych organizacji członkowskich.

wg *Overseas Development Institute/International Business Leaders Forum*

Definiowanie partnerstwa jako formalnego porozumienia pomiędzy różnymi podmiotami, zawartego dla realizacji konkretnych, wspólnych celów, nie wyczerpuje wszystkich czynników wpływających na jego trwałość i skuteczność. Jeśli w grę wchodzi jakość i charakter tej współpracy, zawsze będziemy mieć do czynienia z relacją człowiek – człowiek, a nie z porozumieniem pomiędzy podmiotami. Jakość tej relacji nie jest zależna od zapisów w umowach czy wysokości wspólnie pozyskanych środków. Partnerska relacja pomiędzy partnerami – reprezentantami podmiotów tworzących partnerstwo, powstaje w długotrwałym procesie budowania zaufania, szacunku, otwartej komunikacji, zrozumienia, konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, odpowiedzialności, akceptacji, świadomości swoich mocnych i słabych stron oraz wielu innych czynników wpływających na autentyczność relacji partnerskiej. Przyjmując, że o jakości partnerstwa decydują nie tylko czynniki formalne, ale też czysto ludzkie, włączmy jednocześnie do prac związanych z budowaniem partnerskich porozumień myślenie i działania nakierowane na budowanie dobrej współpracy pomiędzy partnerami. Przy takim rozumieniu partnerstw warto sięgnąć do koncepcji i definicji partnerskich relacji międzyludzkich, jak chociażby zamieszczona poniżej:

Partnerstwo – współczesny model relacji między partnerami obejmujący: współdziałanie i współpracę, równość praw i obowiązków, szanowanie autonomii i inności, tolerancję.

wg książki *Zbigniewa Lwa-Starowicza Słownik encyklopedyczny. Miłość i seks*

Zwrócenie uwagi na relacyjny i interpersonalny aspekt tworzenia partnerstw w sferze publicznej wynika z wielu doświadczeń. Pokazują one, że nieumiejętność budowania

partnerskich relacji z drugim człowiekiem nierzadko jest źródłem słabości zawiązywanych porozumień, a czasem nawet uniemożliwia powoływanie partnerstw lokalnych.

Szkolenia i warsztaty partnerskie prowadzone w ramach projektu OWES dostarczyły wielu ciekawych spostrzeżeń i refleksji. I tak, mimo iż dla każdego powiatu planowaliśmy ten sam przebieg działań, ich faktyczna realizacja wyglądała w każdym przypadku inaczej. Pojawia się zatem pytanie: co wpływa na zróżnicowanie przebiegu działań projektowych w każdym z powiatów? Z pewnością znaczący wpływ miał dobór uczestników grup szkoleniowych i warsztatowych. Istotne były zarówno podmioty, które reprezentowali uczestnicy, jak i ich osobiste predyspozycje. Osoby reprezentujące instytucje o „kluczowym znaczeniu” dla powiatu, jak np. urzędy pracy, powiatowe centra pomocy rodzinie czy starostwa, a w szczególności osoby piastujące w tych instytucjach kierownicze stanowiska, wyzwalały w uczestnikach większą motywację. Wynikało to z poczucia uczestników, że mają wpływ na otaczającą ich rzeczywistość, jak również szanse na dokonanie realnych zmian. Istotnym czynnikiem wpływającym na przebieg projektu były wcześniejsze doświadczenia związane z budowaniem partnerstw. Były to doświadczenia rozmaite. Jeśli miały charakter negatywny, dużo trudniej było wywołać zaangażowanie uczestników, broniących swego stanowiska: „Już kiedyś się zaangażowaliśmy, dużo naszej energii i pracy poszło na marne i nic z tego nie wynikło”. Z drugiej strony osoby zaangażowane w procesy, które miały pozytywny finał (np. udało się zrealizować lub opracować partnerski projekt), nie zawsze były gotowe zaczynać od nowa. W ich przekonaniu każdy kolejny proces budowania partnerstwa powinien stanowić kontynuację wcześniejszych dokonań, niezależnie od tego, czy zmieniły się cele i skład grupy partnerskiej. Inaczej wkład pracy zostałby zaprzepaszczone. Duże znaczenie miała także historia współpracy pomiędzy poszczególnymi instytucjami/organizacjami. Mimo lokalnego charakteru szkoleń i warsztatów w wielu przypadkach okazywało się, że dotychczas nie miała miejsca żadna forma współpracy pomiędzy uczestnikami reprezentującymi instytucje samorządowe, lokalny biznes i organizacje pozarządowe. Choć może się to wydawać zadziwiające, uczestnicy często



stwierdzali: „Tyle lat w jednym powiecie/gminie, a trzeba było szkolenia, żebyśmy zwyczajnie ze sobą porozmawiali”.

Szkolenia, które miały dostarczyć wiedzy i umiejętności potrzebnych do tworzenia partnerstw odwołujących się do założeń ekonomii społecznej, uwzględniały także zmianę na poziomie postaw uczestników. Jak się okazało, to właśnie postawy, a nie brak wiedzy czy umiejętności, stanowiły główne bariery w osiągnięciu celów projektu. Praca trenerów i moderatorów w dużej mierze była związana z przełamywaniem stereotypów dotyczących przedstawicieli poszczególnych sektorów i instytucji. Jeżeli celem miała być partnerska współpraca, konieczne było zbudowanie wzajemnego zaufania i zrozumienia wśród uczestników. Aby możliwe było budowanie partnerskich relacji w grupie, przechodziliśmy drogę od relacji urzędnik – działacz organizacji, działacz – przedsiębiorca czy urzędnik – przedsiębiorca, do relacji człowiek – człowiek. Dopiero wtedy możliwa była dalsza praca nad tworzeniem partnerstwa lokalnego.

Jak widać, budowanie partnerstwa to zadanie trudne nie tylko z powodów proceduralnych czy prawnych, ale też (a może przede wszystkim) ze względu na to, że dotyczy sfery psychologicznej i społecznej – umiejętności komunikowania się z drugim człowiekiem, współpracy w grupie, nawiązywania i budowania relacji, społecznych norm i stereotypów związanych z piastowanej danej funkcji czy odgrywania roli społecznej. Nie jest łatwo w tym kontekście mówić o modelu budowania partnerstwa. Niemniej jednak są etapy, które warto uwzględnić, a także pytania, które należy zadać, jeśli chcemy wprowadzić do danej społeczności nową wartość – partnerstwo lokalne. Partnerstwo, które będzie umacniać, a nie rozbijać więzi społeczne, które będzie trwało również w obliczu nieuchronnych kryzysów i trudności, które będzie zdolne do dokonywania wymiernych i korzystnych dla mieszkańców zmian.

Ta refleksja ma istotny wpływ na zawartość niniejszego podręcznika. Ukazano w nim nie tylko prawne, proceduralne i techniczne aspekty budowania partnerstw,

lecz także psychologiczne i społeczne uwarunkowania procesów towarzyszących ich funkcjonowaniu.

# 1.

## DLACZEGO partnerstwo?

Pytanie „dlaczego” stawiamy wówczas, gdy chcemy zrozumieć powody jakiegoś postępowania. Odnosi się ono do przyczyn, źródeł, motywacji i bodźców warunkujących decyzje i działania. Świadoma i wspólna odpowiedź na to pytanie będzie się odnosiła zarówno do samej idei partnerskiego działania, jak i do specyficznych, konkretnych powodów powoływania partnerstwa. Odpowiedź ta będzie miała istotne znaczenie dla poziomu motywacji i zaangażowania poszczególnych partnerów, jak również dla planowania działań w partnerstwie. Zdarza się, że osoby przystępujące do partnerskiej współpracy na pytanie, dlaczego to robią, odpowiadają: „Bo to jest warunek uzyskania dofinansowania w konkursie” albo „Dostaliśmy polecenie z góry”. Poprzestanie na takich źródłach motywacji nie będzie podstawą dobrych relacji i zaangażowania we wspólne działania. Dobrą praktyką w przystępowaniu do tworzenia partnerstwa jest zorganizowanie warsztatów, wizyt studyjnych, spotkań czy debat, które pozwolą wynieść motywacje poszczególnych partnerów ponad partykularne i doraźne interesy. Odpowiedź na pytanie „dlaczego”, rozumiana jako początek planowania działań, odnosi się do diagnozy lokalnej, wspólnego zbadania i przeanalizowania lokalnych problemów, którym tworzone partnerstwo miałooby wyjść naprzeciw. Przygotowanie lokalnej diagnozy to z jednej strony podstawa do planowania efektywnych działań, z drugiej zaś – sposób na uniknięcie zarzutów, że partnerstwo działa na rzecz bliżej nieznanym partykularnych interesów, a nie jawnego i akceptowanego interesu społecznego.

## 1.1. Dlaczego w ogóle partnerstwa?

Poniżej przedstawiamy cztery dowody na zasadność tworzenia partnerstw lokalnych: prawny, społeczny, praktyczny i fizyczny.

### DOWÓD PRAWNY

Powinniśmy tworzyć partnerstwa lokalne, ponieważ wzywają nas do tego rozmaite akty prawne i dokumenty strategiczne, prawo należy zaś stosować, a strategie – realizować. Jednak sam fakt zapisania czegoś w dokumentach czy aktach nie stanowi wystarczającej motywacji ani uzasadnienia dla podejmowania działań. Niemniej dla tych, którzy zostaną przekonani do jakiejś idei (np. powoływania partnerstw), istotnym narzędziem jest świadomość i wiedza dotycząca zapisów prawnych potwierdzających ich własne przekonania. Jeżeli wiem, że działanie, w które się angażuję i zachęcam do tego innych, jest nie tylko zgodne z prawem, ale wręcz stanowi odpowiedź na wskazania i zalecenia zawarte w obowiązujących przepisach, moje poczucie bezpieczeństwa i odważa w proponowaniu działań mogą znacząco wzrosnąć.

W przypadku niniejszego dowodu obiektywnym źródłem weryfikacji będą wybrane fragmenty aktów prawnych i dokumentów strategicznych, odnoszące się do partnerskiej formuły działania.

#### Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej

z dnia 2 kwietnia 1997 r.

##### Preambuła

(...) ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, **dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot.**

#### Ustawa

z dnia 20 kwietnia 2004 r.

##### promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

(Dz. U. z dnia 1 maja 2004 r.)

**Rozdz. 8, art. 21. Polityka rynku pracy realizowana przez władze publiczne opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi, w szczególności w ramach: działalności rad zatrudnienia;**

##### **partnerstwa lokalnego;**

uzupełniania i rozszerzania oferty usług publicznych służb zatrudnienia przez partnerów społecznych i agencje zatrudnienia.

#### Ustawa o pomocy społecznej

z dnia 12 marca 2004 r. (Dz. U. z 2003 r. Nr 64, poz. 593)

##### Rozdz. 2, art. 2.

**Pomoc społeczną organizują organy administracji rządowej i samorządowej, współpracując w tym zakresie, na zasadzie partnerstwa, z organizacjami społecznymi i pozarządowymi, Kościołem Katolickim, innymi kościołami, związkami wyznaniowymi oraz osobami fizycznymi i prawnymi.**

#### Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie

Z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz. U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873)

##### Art. 5.

**Organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych, o której mowa w art. 4, we współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3, prowadzącymi, odpowiednio do terytorialnego zakresu działania organów administracji publicznej, działalność pożytku publicznego w zakresie odpowiadającym zadaniom tych organów.**

Współpraca, o której mowa w ust. 1, odbywa się w szczególności w formach: zlecania organizacjom pozarządowym oraz podmiotom wymienionym w art. 3 ust. 3 realizacji zadań publicznych na zasadach określonych w ustawie; wzajemnego informowania się o planowanych kierunkach działalności; konsultowania z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji; konsultowania projektów aktów normatywnych dotyczących sfery zadań publicznych, o której mowa w art. 4, z radami działalności pożytku publicznego, w przypadku ich utworzenia przez właściwe jednostki samorządu terytorialnego; **tworzenia wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, złożonych z przedstawicieli organizacji pozarządowych, podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 oraz przedstawicieli właściwych organów administracji publicznej;** umowy o wykonanie inicjatywy lokalnej na zasadach określonych w ustawie; **umów partnerstwa określonych w ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712 i Nr 157, poz. 1241).**

**Współpraca, o której mowa w ust. 1, odbywa się na zasadach: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności.**

#### NARODOWE STRATEGICZNE RAMY ODNIESIENIA (NSRO) 2007–2013

wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie

#### NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

*Dokument zaakceptowany decyzją Komisji Europejskiej zatwierdzającą pewne elementy Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia*

##### Rozdz. 5.4.1

„Głównym celem działań na rzecz wzmocnienia potencjału administracyjnego w Polsce jest przygotowanie polskiej administracji do realizacji jej podstawowej roli, jaką jest kreowanie warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego państwa. W tym zakresie

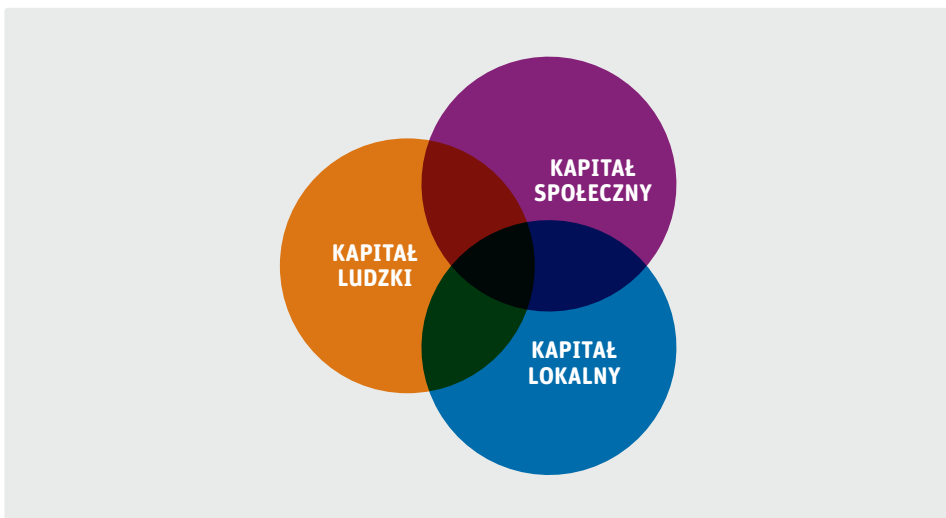
**najistotniejszą kwestią jest wzmocnienie umiejętności wypracowania i wdrażania długofalowych strategii i programów, przy poszanowaniu zasady partnerstwa.** Cel ten jest spójny z celami Strategii Lizbońskiej postulującymi lepsze kształtowanie polityk i ich realizacji w celu tworzenia warunków dla wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. (...) **Głównym założeniem reformy w sferze publicznej jest oparcie jej o nowoczesne standardy sprawowania władzy, tj. zasady pomocniczości, partnerstwa oraz dialogu obywatelskiego.** Realizacja tego typu działań wiąże się z wdrażaniem zasady good governance, rozumianej jako sprawne i **partnerskie sprawowanie władzy oparte o zasadę otwartości, odpowiedzialności, skuteczności i spójności,** mającej również fundamentalne znaczenie dla rzeczywistej realizacji strategii rozwojowej kraju, w tym założeń NSRO. (...) **Realizacja zadań publicznych powinna być oparta o współpracę między administracją publiczną a partnerami społecznymi, organizacjami pozarządowymi i organizacjami zawodowymi.** Takie ujęcie wsparcia dla zdolności administracyjnych jest zbieżne z zapisami Białej Księgi o Europejskim Rządzeniu (A White Paper on European Governance), jak i też zgodne z SWW (Strategiczne Wytyczne Wspólnoty), które zakładają, że wspieranie dialogu między odpowiednimi jednostkami publicznymi, społecznymi i prywatnymi jest warunkiem tworzenia dobrej jakości polityk i programów”.

#### DOWÓD SPOŁECZNY

„Diagnoza Społeczna 2009” pod redakcją Janusza Czapińskiego oraz „Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” opracowany pod kierunkiem Michała Boniego zawierają istotne elementy diagnozy i wyzwań stojących przed Polską i Polakami w obszarze rozwoju społeczno-gospodarczego.

Obydwa raporty wskazują, że jednym z podstawowych wyzwań stojących przed rządem, samorządami, instytucjami i organizacjami, a także wspólnotami lokalnymi jest

wzmocnienie kapitału społecznego. Czym jest kapitał społeczny i jaką rolę odgrywa w ugruntowaniu zasadności tworzenia lokalnych partnerstw?



Kapitał społeczny jest jednym z zasobów, na których opierają się siła, rozwój i jakość życia społeczności. W nieco uproszczonym modelu możemy przyjąć, że do tych zasobów zaliczają się także kapitał ludzki i kapitał lokalny.

**Kapitał lokalny** to zasoby infrastrukturalne, przyrodnicze, historyczne, kulturowe i geograficzne danego regionu.

**Kapitał ludzki** to potencjał, którym dysponują mieszkańcy – ich wiedza, umiejętności, doświadczenia, kompetencje i kwalifikacje, pasje, energia, zasoby finansowe, stan zdrowia etc.

**Kapitał społeczny** to zdolność do współpracy, samoorganizacji, siła więzi i relacji w danej społeczności.

Robert Putnam, amerykański politolog i socjolog, tak opisywał znaczenie kapitału społecznego:

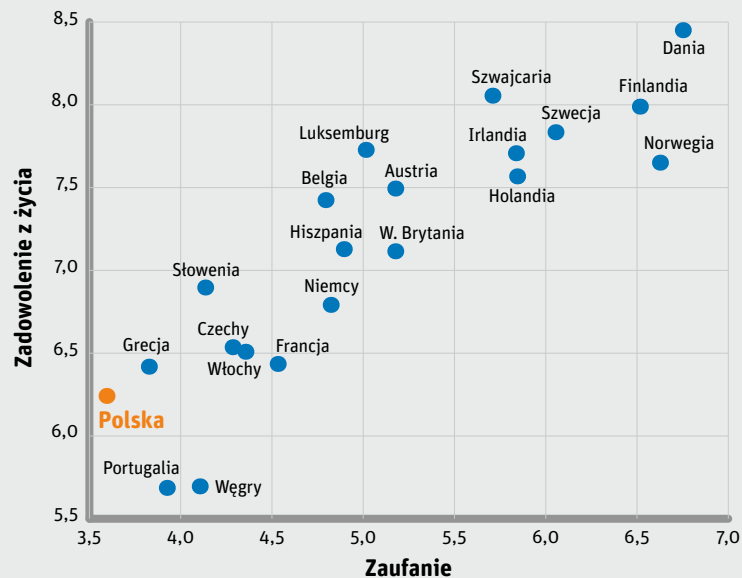
„Kapitał społeczny odnosi się tu do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania. Tak jak i inne postaci kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, umożliwia bowiem osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło [...] Na przykład grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa, w której brak jest zaufania [...] We wspólnocie rolników [...], w której rolnikowi inni pomagają ułożyć w stogach siano i gdzie narzędzia są powszechnie pożyczane, kapitał społeczny pozwala każdemu z farmerów na wykonywanie swojej pracy z mniejszym nakładem kapitału fizycznego w formie narzędzi i wyposażenia. Spontaniczna współpraca jest łatwiejsza dzięki społecznemu kapitałowi”<sup>1</sup>.

Podstawowe kryteria pozwalające ocenić poziom kapitału społecznego w danej społeczności to:

- zaufanie do innych mieszkańców i instytucji,
- sieć powiązań i współpracy pomiędzy mieszkańcami i osobami spoza danej miejscowości niezwiązana z relacjami rodzinnymi i przyjacielskimi,
- przynależność do organizacji i grup nieformalnych, działalność społeczna, wolontariat.

1. Robert Putnam, Robert Leonardi, Rafaella Y. Nanetti, *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak – Warszawa, Fundacja im. Stefana Batorego, 1995, s. 258.

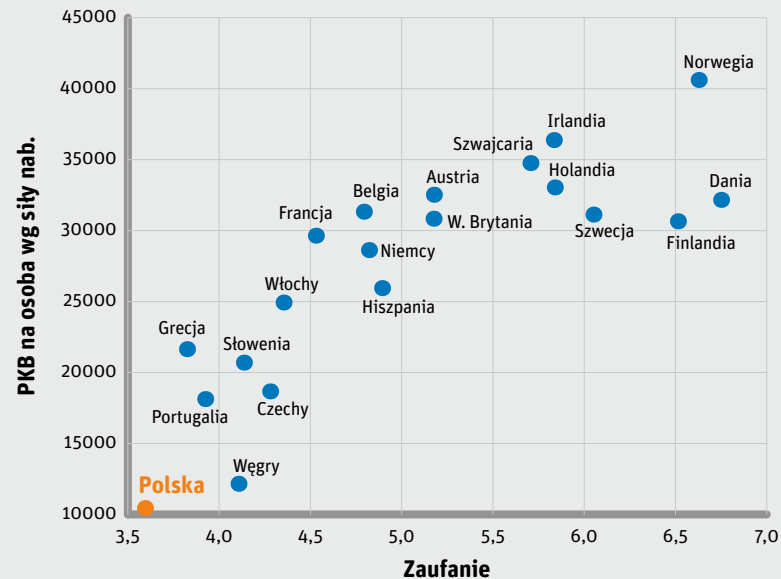
**Rysunek 1.** Stosunek poziomu zaufania do poziomemu zadowoleniu z życia na podstawie „European Social Survey”, za: „Diagnoza Społeczna 2007”



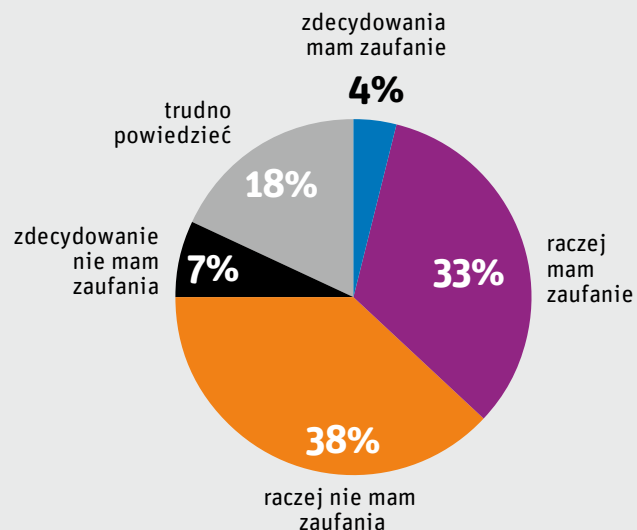
Jak wskazują badania, poziom kapitału społecznego jest bezpośrednio związany z odczuwanym w danych społecznościach poziomem jakości życia, a także wzrostem produktu krajowego brutto.

Przedstawione powyżej wykresy wskazują na dwie, szczególnie dla nas istotne, kwestie. Po pierwsze – poziom zaufania rośnie niemal wprost proporcjonalnie do poziomu zadowolenia z życia oraz do wzrostu PKB (produkt krajowy brutto) na osobę według siły nabywczej – dla uproszczenia nazwijmy ten wskaźnik zamożnością społeczeństwa. Oznacza to, że im wyższy w danej społeczności poziom zaufania, tym bardziej

**Rysunek 2.** Stosunek poziomu zaufania do PKB na osobę według siły nabywczej na podstawie „European Social Survey”, za: „Diagnoza Społeczna 2007”



odczuwalne zadowolenie z życia i tym wyższy wskaźnik zamożności. Drugi wniosek, dość przykry w kontekście naszych aspiracji do zadowolenia i zamożności – Polska jest krajem charakteryzującym się najniższym poziomem zaufania wśród badanych krajów europejskich. Na pocieszenie można przytoczyć nieco późniejsze badanie, które wskazuje, że poziom ten sukcesywnie wzrasta, niemniej jednak nadal należymy do „najuboższych” pod tym względem krajów europejskich.

**Rysunek 3.** „Zaufanie społeczne w latach 2006–2008”, CBOS

Trudno się jednak dziwić, że opracowania dotyczące rozwoju społeczno-gospodarczego kraju wskazują wzmocnienie kapitału społecznego jako jedno z podstawowych wyzwań stojących przed nami w najbliższych latach.

Dlaczego pojęcie kapitału społecznego pojawia się w kontekście udowadniania zasadności tworzenia lokalnych partnerstw? Istnieją dwa zasadnicze powody. Partnerstwa lokalne poprzez inicjowanie oddolnych działań, włączanie przedstawicieli różnych sektorów, środowisk, budują pomiędzy ludźmi relacje oparte na zaufaniu. Zaufanie budowane jest w czasie. Służy mu wspólna praca, dyskusje, konstruktywne rozwiązywanie konfliktów, wzajemne poznawanie swoich mocnych i słabych stron, uczenie się porozumienia. Partnerstwo może stanowić przestrzeń do takich doświadczeń. Kapitał

społeczny wzmocniany jest również poprzez większe zaufanie do instytucji. Tu także partnerstwo może odegrać istotną, a nawet kluczową rolę. Trudno jest funkcjonować w społeczeństwie, w którym nikomu nie ufamy. I tak na przykład funkcjonując w danej społeczności, mogę nie ufać pracownikowi socjalnemu i wójtowi, ale lekarzowi z miejscowej poradni i proboszczowi ufam niemal bezgranicznie. Większość z nas obdarza zaufaniem wybrane instytucje, służby, ich pracowników. W momencie, gdy działające dotychczas niezależnie instytucje czy organizacje występują pod wspólnym szyldem partnerstwa lokalnego, nasze zaufanie zostaje „rozciągnięte” na kolejne podmioty (oczywiście, o ile te swoim działaniem nie podważą tego zaufania). Partnerska współpraca uwiarygodnia każdego z partnerów i zwiększa społeczne zaufanie do podmiotów uczestniczących w partnerskich porozumieniach. Partnerstwa lokalne mają zatem ogromne znaczenie dla wzmocnienia zaufania społecznego, a co za tym idzie – budowania kapitału społecznego. To natomiast jest najlepszym dowodem zasadności ich tworzenia. *Quod erat demonstrandum*<sup>2</sup>.

#### DOWÓD PRAKTYCZNY

Mówiąc najogólniej, działalność samorządów i podległych im instytucji oraz lokalnych organizacji pozarządowych zmierza (lub zmierzać powinna) do poprawy jakości życia mieszkańców obszaru, na którym działają. Często bezpośrednimi adresatami tych działań są grupy społeczne o najniższym poziomie jakości życia, doświadczające różnych form wykluczenia. Działania te mają doprowadzić do społecznej inkluzji (włączenia) osób wykluczonych poprzez rozmaite formy integracji społecznej i zawodowej. Unikalne kompetencje w tym zakresie wnoszą rozwiązania z zakresu ekonomii społecznej, stanowiącej wyraz odejścia od pomagania w formie świadczeń na rzecz wsparcia rozumianego jako tworzenie warunków do podejmowania zatrudnienia i samowystarczalności. W obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej trudno sobie

2. Łac. „Co było do udowodnienia”.

wyobrazić, aby jeden podmiot lub nawet sektor mógł sprostać takiemu wyzwaniu. Grupa osób pozostających bez zatrudnienia oraz grupa osób podlegających wykluczeniu społecznemu to dwa zbiory, które w dużej mierze się pokrywają. W konsekwencji klient instytucji rynku pracy, który chce podjąć realną aktywność zawodową, wymaga nie tylko wsparcia instytucji pomocy społecznej, ale często także wyspecjalizowanych organizacji pozarządowych.

W zakresie tworzenia nowych miejsc pracy i przedsiębiorczości niezbywalne kompetencje ma sektor biznesowy. W sytuacji gdy wszystkie te sektory działają na poziomie lokalnym bez partnerskiego porozumienia, klient, czyli potencjalny pracownik, może manewrować pomiędzy instytucjami, organizacjami, przedsiębiorcami, realizując strategię maksymalizowania osobistych i doraźnych korzyści, rozumianych jako maksymalne zyski osiągnięte minimalnym nakładem pracy. W praktyce taka strategia często oznacza naprzemiennie korzystanie ze świadczeń i zasiłków oferowanych przez instytucje rynku pracy i pomocy społecznej oraz wykonywanie dorywczych prac w szarej strefie. Jedynym sposobem na „uszczelnienie” systemu i stworzenie warunków stymulujących zmiany postaw wśród osób długotrwale bezrobotnych lub/i podlegających wykluczeniu społecznemu jest podejmowanie wspólnie uzgodnionych, uzupełniających się działań zmierzających do osiągnięcia zaplanowanych celów oraz płynna wymiana informacji pomiędzy lokalnymi aktorami aktywizacji społecznej i zawodowej – a to właśnie nazywa się partnerską współpracą.

### DOWÓD FIZYCZNY

W psychologii społecznej efekt synergii to wspólne działanie dające lepsze efekty; działania uzupełniają się poprzez kooperację (współpracę) i synchronizację. Efekt zorganizowanej pracy zespołowej jest zdecydowanie bardziej zadowalający niż suma efektów działań indywidualnych. W wyniku **synergii** powstaje efekt organiczny będący przeciętną nadwyżką korzyści przypadającą na członka zespołu współdziałającego z pozostałymi osobami, w porównaniu z korzyścią możliwą do osiągnięcia w działaniu

indywidualnym. Weźmy za przykład dwie osoby, które działając razem, są w stanie przesunąć ciężką szafę o dziesięć metrów. Każda z tych osób w pojedynkę mogłaby przesunąć ją nie więcej niż o trzy metry. Zatem maksymalna suma działań indywidualnych wynosi zaledwie sześć, natomiast efekt wspólnych działań – dziesięć metrów.

Przekładając tę zasadę na środowisko lokalne, możemy powiedzieć, że wszelka działalność nakierowana na podobny cel, prowadzona oddzielnie przez różnego typu podmioty, przyniesie gorsze efekty niż prowadzenie tej działalności we współpracy. Jeżeli w danej gminie istotnym problemem jest bezrobocie wśród młodzieży, to różne formy oddziaływań prowadzone przez szkoły, Urząd Pracy, lokalny samorząd, organizacje pozarządowe i Ochotniczy Hufiec Pracy okażą się znacznie mniej efektywne, jeżeli nie będą prowadzone w kooperacji. Nie chodzi tu jedynie o unikanie „dublowania” działań, lecz także o tworzenie wartości dodanej, niemożliwej do uzyskania w odosobnionych działaniach. Zwiększenie efektywności podejmowanych działań stanowi kolejny dowód na zasadność tworzenia lokalnych partnerstw.

Kiedy już udzieliliśmy odpowiedzi na pytanie, dlaczego w ogóle chcemy działać w partnerstwie, przychodzi czas na diagnozę lokalnych problemów, badanie i analizę specyficznych dla danego obszaru zjawisk, którym chcemy przeciwdziałać, skali ich występowania oraz wzajemnych powiązań przyczynowo-skutkowych. Ten etap będzie stanowić początek tworzenia strategii partnerstwa.



## 1.2. Dlaczego nasze partnerstwo? Diagnoza lokalna, czyli odpowiedź na pytanie: jak jest?

Dosyć częstym błędem w podejmowaniu działań partnerskich jest zbyt pochopne ustalanie celów i sposobów działania. Zdarza się, że nasze plany odnoszą się tylko do subiektywnych przekonań i stanowią raczej wyraz naszej chęci podejmowania konkretnego działania, niż odpowiedź na faktyczne problemy i potrzeby społeczne. Znane są przypadki aktywizacji zawodowej konkretnych grup poprzez naukę zawodu, w którym nawet 5% przeszkolonych nie miało szansy znaleźć zatrudnienia, ponieważ na lokalnym rynku nie było dla nich miejsc pracy.

Dlatego tak ważnym etapem tworzenia skutecznego partnerstwa jest analiza aktualnej sytuacji, problemów i potrzeb społeczności lokalnej, a także określenie lokalnych zasobów i potencjałów (np. potencjału lokalnego rynku pracy). Praca ta dostarcza nam nie tylko niezbędnej dla dalszego planowania działań wiedzy, ale może też stanowić ciekawą i zaskakującą lekcję na temat własnej społeczności i regionu. Oto kilka przykładowych danych statystycznych:

- Łódź, Warszawa, Lublin i Sopot mają największy współczynnik feminizacji, czyli najwyższy stosunek liczby kobiet do liczby mężczyzn,
- w gminie Dubicze Cerkiewne ponad 58% mieszkańców ma więcej niż 50 lat,
- najmniej dzieci rodzi się w gminie Narew, a najwięcej w gminie Linia,
- największa płodność (Generalny Współczynnik Dzietności) notowana jest w gminie (*nomen omen*) Ruja,
- najmniej mieszkańców z wykształceniem podstawowym lub niższym ma Warszawa, a najwięcej powiat łomżyński,
- najmniej mieszkańców korzysta ze świadczeń pomocy społecznej w gminie Ostrowite (0,06%!),
- najwięcej ludności niepolskiej mieszka na terenie powiatu hajnowskiego,
- najmniej rozwodów było w powiecie brzozowskim,
- najniższym czytelnictwem wśród mieszkańców wykazał się powiat sejneński,

- w wyborach samorządowych w 2006 roku frekwencja w gminie Zawady wyniosła 81%<sup>3</sup>.

Zamieszczone powyżej dane to jedynie niewielki przyczynek do tego, jak wiele informacji na temat naszej miejscowości, naszego regionu może znajdować się w rozmaitych badaniach. Portal [www.mojapolis.pl](http://www.mojapolis.pl) jest jednym z narzędzi służących do gromadzenia i udostępniania takich danych. Korzystając z tego rodzaju źródeł informacji, a także poszukując lokalnych statystyk, badań, opracowań, rozmawiając z mieszkańcami i korzystając z własnego doświadczenia, możemy rozpocząć budowanie partnerstwa od odpowiedzi na pytanie: jak jest? Uzyskane w ten sposób informacje pozwolą nam zebrać dane dotyczące zarówno problemów, jak i potencjałów naszej miejscowości. Wskazując na problemy, którym zamierzamy przeciwdziałać, i potencjały, na których będziemy się opierać, formułujemy następnie odpowiedź na pytanie: dlaczego chcemy stworzyć nasze partnerstwo?

Praca związana z przygotowaniem lokalnej diagnozy ma kluczowe znaczenie dla włączania do działań poszczególnych partnerów oraz planowania partnerskich działań. Posługując się obiektywnymi danymi, unikamy zarzutu, że inicjatywa partnerska jest realizacją partykularnych interesów lub odnosi się do bezpodstawnych założeń. Przyczynkiem do diagnozy może być potwierdzone wynikami badania (np. analiza dokumentów, badanie sondażowe przeprowadzone za pomocą ankiety) głównego problemu, którego rozwiązanie uznajemy w partnerstwie za priorytetowe.

3. Wszystkie dane za: [www.mojapolis.pl](http://www.mojapolis.pl).

Poniżej przedstawiono kilka przykładowych problemów ze wstępnymi diagnozami.

#### Problem główny – postępująca degradacja środowiska naturalnego gminy

W gminie Alfa w większości lasów znajdują się dzikie wysypiska śmieci, zaledwie 20% mieszkańców korzysta z usług firm wywożących odpady, w rzekach nie ma życia, gdyż są zanieczyszczone, a woda w kranach często ma nieprzyjemny zapach. Nasze rzeki kiedyś służyły z raków, a w lasach można jeszcze znaleźć unikatowe gatunki roślin.

α

#### Problem główny – wysokie bezrobocie i niskie szanse edukacyjne uczniów gminnych szkół

W gminie Beta nie pracuje 35% kobiet w wieku 25–45 lat. Większość z nich nie jest zarejestrowana w urzędzie pracy. W gminie jest jedno przedszkole. Nie ma żłobka ani żadnych innych form opieki nad małymi dziećmi. W dwóch gminnych szkołach podstawowych nie ma zajęć pozalekcyjnych. Nie działają świetlice. Dzieci osiągają najgorsze w powiecie wyniki z egzaminów gimnazjalnych (w dwóch ostatnich latach). Większość kobiet pozostających w domach ma wykształcenie wyższe lub średnie.

β

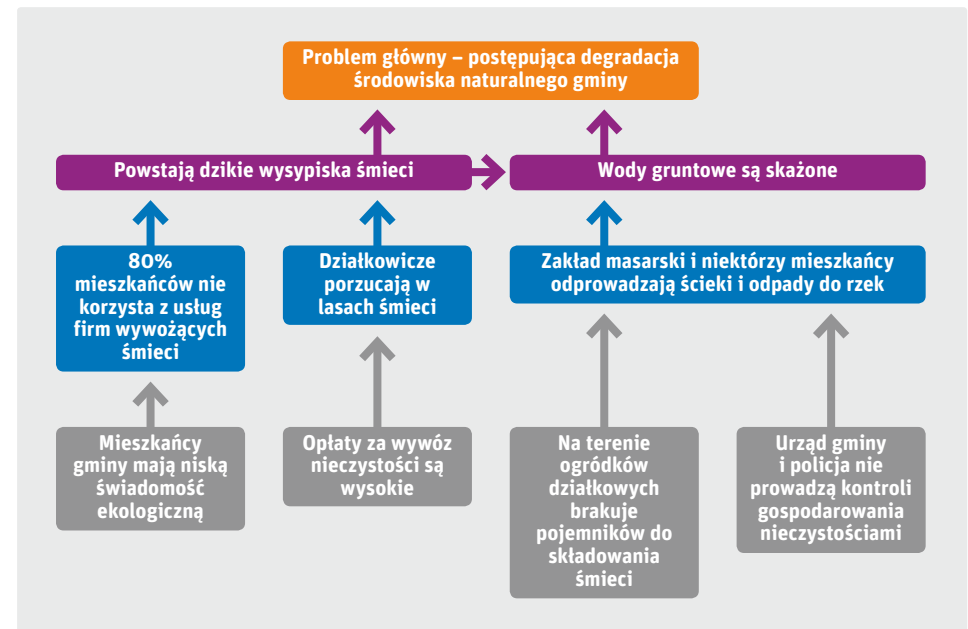
#### Problem główny – przestępczość i alkoholizm wśród młodzieży gminnej

W gminie Gamma zanotowano w ostatnich trzech latach znacznie więcej przestępstw – głównie kradzieży i rozbojów. Większość z nich popełnili młodzi mieszkańcy gminy (16–25 lat). Z relacji policji wynika, że sprawcy byli najczęściej pod wpływem alkoholu. W gminie działał kiedyś klub sportowy o wieloletniej tradycji, ale tradycja ta podupadła, a obiekt został zdewastowany. W zeszłym roku na terenie gminy osiedlił się były reprezentant polski – gwiazda polskiego futbolu.

γ

W zależności od potencjału i zasięgu partnerstwa dalsza praca nad opracowaniem lokalnej diagnozy może przybierać mniej lub bardziej rozbudowane formy. Istotne jest, aby wstępną analizę problemową poprzeć faktami, odnaleźć i powiązać ze sobą przyczyny zaistnienia danego problemu. Zbieraniu danych mogą służyć pogłębione wywiady z mieszkańcami, badania ankietowe, obserwacje. Przydatnym narzędziem do odnajdywania powiązań przyczynowo-skutkowych dla wybranego problemu jest znane z metodologii zarządzania cyklem projektu drzewo problemów. Mając określony problem główny i zbierając dodatkowe dane wiążące się z jego występowaniem, budujemy siatkę powiązań przyczynowo-skutkowych.

Przykładowe drzewo problemów dla gminy Alfa mogłoby wyglądać następująco:



Umieszczone w drzewie problemów strzałki wskazują na zależności przyczynowo-skutkowe. Zastosowanie drzewa problemów w opracowywaniu lokalnej diagnozy umożliwia dotarcie do źródeł występowania problemu. W przedstawionym powyżej przykładzie wyraźnie widać, że w przeciwdziałaniu degradacji środowiska naturalnego istotne będzie:

- podniesienie świadomości ekologicznej mieszkańców,
- obniżenie opłat za wywóz nieczystości,
- ustawienie pojemników do składowania śmieci na terenie ogródków działkowych,
- wprowadzenie kontroli nad gospodarowaniem nieczystościami.

#### **PRAKTYCZNY PRZYKŁAD**

Początkiem partnerstwa jest zazwyczaj potrzeba wspólnego działania i pomysłu, który powstaje podczas samotnych przemyśleń lub twórczej dyskusji. Przyjmijmy, że taki pomysł powstał podczas nieformalnego spotkania działaczki lokalnej organizacji pozarządowej i pracownika socjalnego z lokalnego ośrodka pomocy społecznej. Można powiedzieć, że stanowią oni załóżek „Grupy Inicjatywnej Partnerstwa” – w skrócie GIP. Ponieważ dwie osoby, które niejako powołały do życia ideę partnerstwa lokalnego, oceniły realistycznie, że ich osobisty potencjał i wpływy to za mało, aby zaangażować więcej osób, postanawiają rozszerzyć GIP. Zanim jednak zaproszą kolejne osoby z lokalnych instytucji, organizacji, biznesu, wykonują pracę, która pozwoli im uzasadnić potrzebę powołania partnerstwa lokalnego. Na podstawie dostępnych w internecie informacji, korzystając z raportów i danych lokalnych instytucji, tworzą zestawienie faktów dotyczących ich gminy. Rozmawiają także z mieszkańcami, pracownikami lokalnych instytucji, poszukują konkretnych przykładów obrazujących niepokojące zjawiska zachodzące w gminie. Tak przygotowani organizują dopiero spotkanie z potencjalnymi kolejnymi członkami GIP-u.

Podczas spotkania członkowie GIP-u ustalają, że zjawiskiem, z którym chcą walczyć, jest bezrobocie i bierność wśród młodych (szczególnie kobiet) oraz osób po 50. roku życia. Wskazują też na niewykorzystane walory gminy – zaniedbany dworek i park, bliskość ośrodka akademickiego (wiele młodych bezrobotnych osób posiada wyższe wykształcenie). GIP postanawia zebrać bardziej szczegółowe dane dotyczące bezrobocia i sytuacji życiowej wśród wytypowanych grup. Ustalona zostanie także sytuacja formalno-prawna związana z dworkiem i parkiem.

# 2.

## PO CO partnerstwo?

Wskazanie lokalnych problemów i zasobów, które mogą posłużyć do ich rozwiązania, stanowi pierwszy etap budowania partnerstwa. Wiemy już, co chcemy zmienić, jaka sytuacja nam nie odpowiada. Kolejnym etapem jest sformułowanie celów – wskazanie zmian, do których chcemy doprowadzić. Etap ten ma zarówno praktyczny, jak i psychologiczny wymiar. Określanie celów można porównać do kierowania się światłem latarni morskich – umożliwia zaplanowanie podróży, ustalenie, na jakim jej etapie jesteśmy i czy nie zbłądziliśmy po drodze. Formułowanie celów stanowi nie tylko podstawę planowania działań, ale też ułatwia podejmowanie decyzji i rozwiązywanie sytuacji spornych podczas prowadzenia partnerskich działań. W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości wiele planów ulega modyfikacji, nie wszystko udaje się zrealizować, czasem różnimy się w kwestii zasadności podejmowania kolejnych wyzwań. W takich przypadkach ogromnym ułatwieniem będzie odwołanie się do wcześniej sformułowanych celów i określenie wpływu, jaki podejmowane przez nas decyzje będą miały na ich realizację. Czy cały czas zmierzamy do stacji, którą wspólnie ustaliliśmy jako docelową, kiedy tworzyliśmy partnerstwo?

Jest jeszcze jeden ważny aspekt formułowania celów. Cel to wskazanie, jak może być, odwołanie się do potrzeb i marzeń mieszkańców. Ambitnie i adekwatnie formułowane cele mogą mieć znaczącą moc, motywującą zarówno potencjalnych partnerów, jak i lokalną społeczność.

Poniżej przedstawiono cele powstałe z przeformułowania wskazanych wcześniej problemów gmin Alfa, Beta i Gamma:

### **Cel główny – zachowanie i efektywne wykorzystanie walorów naturalnych gminy**

Dzięki działalności partnerstwa lokalnego w gminie Alfa zostanie uporządkowana gospodarka odpadami, czyste rzeki i lasy będą służyć mieszkańcom i staną się podstawą rozwoju ruchu turystycznego. W ciągu pięciu lat gmina stanie się jedną z pięciu najchętniej odwiedzanych przez turystów gmin regionu. Zdrowsza gleba, woda i powietrze wpłyną ponadto na poprawę stanu zdrowia mieszkańców.

α

### **Cel główny – zmniejszenie poziomu bezrobocia wśród mieszkańców i zwiększenie szans edukacyjnych uczniów gminnych szkół**

Za sześć lat absolwenci gimnazjum z gminy Beta na równi z rówieśnikami z okolicznych miast będą konkurować o miejsca w najlepszych liceach. Będzie to możliwe dzięki rozwinięciu edukacyjnej oferty szkolnej i pozaszkolnej na terenie gminy. Powstaną też formy opieki nad małymi dziećmi, co umożliwi niepracującym kobietom z gminy podjęcie zatrudnienia. Większość z nich uzyska zatrudnienie w placówkach oświatowych i opiekuńczych działających na terenie gminy.

β

### **Cel główny – spadek przestępczości i spożycia alkoholu wśród młodzieży gminnej**

W ciągu najbliższych trzech lat w odrestaurowanym obiekcie sportowym na terenie gminy Gamma będą trenowały trzy męskie i dwie żeńskie drużyny piłkarskie

– dziecięce i młodzieżowe. Dzięki zorganizowaniu czasu wolnego i promowaniu zdrowego stylu życia przestępczość wśród gminnej młodzieży spadnie o 50%. Znaczącej redukcji ulegnie także spożycie alkoholu wśród młodych ludzi.

Y

Podążając dalej metodologią projektową dla tworzonego wcześniej drzewa problemów, można teraz opracować drzewo celów poprzez przeformułowanie każdego z problemów w cel.

### Wartość dodana

Możliwie jak najbardziej konkretnie zapisane cele, ze wskazaniem zmian, których dokonywanie będziemy w stanie mierzyć, powinny stanowić zawartość strategii działań partnerstwa. Dobrze funkcjonujące partnerstwo umożliwia jednak nie tylko realizację zaplanowanych celów, lecz także osiąganie tzw. wartości dodanej, czyli pozytywnych, acz nieplanowanych efektów. Do efektów tych mogą należeć:

- innowacyjność,
- uwiarygodnienie i wzrost prestiżu partnerów w społecznościach lokalnych,
- zrównoważony rozwój miejscowości,
- zwiększenie aktywności i świadomości obywatelskiej mieszkańców etc.

### PRAKTYCZNY PRZYKŁAD

Na kolejnym spotkaniu Grupy Inicjatywnej Partnerstwa zostają omówione szczegółowe dane dotyczące diagnozy lokalnej zebrane przez członków. Następnym punktem spotkania jest dyskusja na temat wizji rozwoju gminy. Uczestnicy zastanawiają się, w jakiej gminie chcieliby żyć za 10–20 lat, co w ich przekonaniu jest najważniejsze, na czym najbardziej im zależy. Powstaje wspólnie wypracowana wizja – kilka zdań

opisujących gminę tak, jak chcieliby ją widzieć członkowie GIP-u. Teraz przychodzi czas na zestawienie wizji z przeprowadzoną lokalną diagnozą: w jaki sposób możemy rozwiązywać nasze problemy i wykorzystywać zasoby, aby zmierzać do sformułowanej wizji?

Jeden z członków GIP-u, posiadający kompetencje w zakresie metodologii projektowej, przeprowadza warsztat związany z określeniem ogólnych i szczegółowych celów, których osiągnięcie będzie stanowiło jedną z dróg prowadzących do realizacji wizji. Cele te nawiązują do lokalnej diagnozy. Uczestnicy poznają sposób analizowania celów metodą SMART i starają się tworzyć cele, odwołując się do niej. Powstaje drzewo celów.

Koncepcja SMART pomaga w prawidłowym wyznaczaniu celów, co z kolei zwiększa szansę na ich osiągnięcie. Dzięki niej możemy w dogłębny sposób zanalizować to, co chcemy osiągnąć. Zrealizowanie tak wyznaczonego celu zapewni nam większą satysfakcję, gdyż będzie dokładnie tym, czego naprawdę zamierzaliśmy dokonać.

### Cel powinien być:

- Simple or Specific – prosty lub dokładny, określony dla danego przedsięwzięcia
- Measurable – mierzalny
- Actionable (Achievable) – osiągalny poprzez działanie
- Relevant or Realistic – istotny lub realny
- Time limited – określony w czasie

# 3.

## CO I JAK?

Na tym etapie prac pytania „co?” i „jak?” będą odnosiły się zarówno do wnętrza konstruowanego partnerstwa, jak i do jego zewnętrznych działań.

Przeprowadzona diagnoza i określone cele wskazują zakres działalności partnerstwa. To właściwy moment na postawienie pytania, czym konkretnie ma być nasze partnerstwo i jaką formę prawną chcemy mu nadać.

Możliwe są trzy formy funkcjonowania partnerstw:

1. Formalne partnerstwo z osobowością prawną,
2. Formalne partnerstwo bez osobowości prawnej,
3. Partnerstwo nieformalne.

Utworzenie formalnego partnerstwa z osobowością prawną oznacza, że dla realizacji celów powołany zostaje odrębny podmiot posiadający osobowość prawną. W praktyce najczęściej są to stowarzyszenia, rzadziej fundacje. Podstawowe zapisy dotyczące tworzenia oraz działania stowarzyszeń i fundacji znajdują się w Prawie o stowarzyszeniach i Ustawie o fundacjach. Praktyczne wskazówki można odnaleźć na stronie [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl). Głównym dokumentem określającym działania stowarzyszenia lub fundacji jest statut, zawierający m.in. cele i sposoby ich realizacji, informacje o organach wewnętrznych i źródłach finansowania.

Posiadanie osobowości prawnej nakłada na partnerstwo obowiązki sprawozdawcze i administracyjne, z drugiej strony umożliwia pozyskiwanie środków bezpośrednio

przez partnerstwo, a nie przez któregoś z partnerów występującego w roli wnioskodawcy. Przykładem partnerstw formalnych z osobowością prawną są lokalne grupy działania.

Formalne partnerstwo bez osobowości prawnej to rodzaj umowy niepowodującej w swoich konsekwencjach powołania dodatkowej osoby prawnej. Podstawą do tworzenia takich partnerstw może być obowiązująca w naszym kraju swoboda zawierania umów (art. 353 Kodeksu Cywilnego), w zależności od obszaru tematycznego działań partnerstwa możemy też odwoływać się do następujących aktów prawnych:

- **Konstytucja RP**, art. 12: „**Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania** związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, **ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń** oraz fundacji”.
- **Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie**, art. 5:  
„1. Organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych, o której mowa w art. 4, **we współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3**, prowadzącymi, odpowiednio do terytorialnego zakresu działania organów administracji publicznej, działalność pożytku publicznego w zakresie odpowiadającym zadaniom tych organów. Współpraca, o której mowa w ust. 1, odbywa się w szczególności w formach:  
(...) 5) **tworzenia wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym**, złożonych z przedstawicieli organizacji pozarządowych, podmiotów

wymienionych w art. 3 ust. 3 oraz przedstawicieli właściwych organów administracji publicznej;

(...) 7) **umów partnerstwa** określonych w ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju”.

➤ **Ustawa o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie**, art. 6, pkt 2:

„Do zadań własnych gminy należy w szczególności tworzenie gminnego systemu przeciwdziałania przemocy w rodzinie, w tym:

(...) 5) tworzenie zespołów interdyscyplinarnych”.

➤ **Ustawa o pomocy społecznej oraz Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy** wskazane w rozdziale 1.1 niniejszego opracowania.

W świetle wymienionych zapisów prawnych możliwe jest utworzenie partnerstwa, które będzie działało w sposób sformalizowany, nie posiadając jednocześnie osobowości prawnej. Zasady działania takiego partnerstwa może określać sporządzony na potrzeby partnerstwa dokument – umowa, porozumienie, regulamin – konkretną formę tego dokumentu ustalają sami partnerzy.

Poniżej przykład takiego dokumentu wypracowany podczas warsztatów wspierających tworzenie partnerstwa w powiecie piaseczyńskim prowadzonych w ramach projektu Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej.

## **PARTNERSTWO NA RZECZ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU POWIATU PIASECZYŃSKIEGO REGULAMIN**

### **Zasady ogólne**

#### **§ 1**

„Partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju powiatu piaseczyńskiego” (zwane dalej Partnerstwem) jest dobrowolnym porozumieniem zawartym pomiędzy osobami fizycznymi, prawnymi oraz jednostkami nieposiadającymi osobowości prawnej, które:

- a) Zadeklarowały chęć aktywnego uczestniczenia w pracach Partnerstwa i realizacji wspólnych celów
- b) Akceptują zapisy niniejszego Regulaminu
- c) Podpisały Deklarację przystąpienia do Partnerstwa, zwanymi dalej Partnerami, powołanym w celu realizacji praktycznych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju powiatu piaseczyńskiego.

#### **§ 2**

Partnerstwo nie posiada osobowości prawnej, jest ciałem społecznym i działa na zasadzie dobrowolnego wkładu pracy.

#### **§ 3**

Partnerstwo nie może być wykorzystywane do działań o charakterze politycznym, religijnym, bądź dyskryminującym.

### **Cele Partnerstwa**

#### **§ 4**

Celem ogólnym Partnerstwa jest zrównoważenie rozwoju powiatu piaseczyńskiego z uwzględnieniem sfery społecznej, gospodarczej, kulturalnej, turystycznej i ekologicznej, rozumiane jako:

- a) Zwiększenie świadomości obywatelskiej i aktywności mieszkańców powiatu piaseczyńskiego

- b) Zwiększenie atrakcyjności turystycznej powiatu piaseczyńskiego, przy zachowaniu dotychczasowych walorów przyrodniczo-turystycznych.

#### § 5

Cel ten osiągnąć będzie w szczególności poprzez:

- a) Prowadzenie działań edukacyjnych
- b) Inkubowanie lokalnych inicjatyw
- c) Działania promocyjne i informacyjne
- d) Modernizację i rewitalizację lokalnej infrastruktury

Działania te będą prowadzone w formie partnerskich projektów i przedsięwzięć realizowanych przez Partnerów.

#### **Uczestnictwo w Partnerstwie**

##### § 6

W pracach Partnerstwa mogą uczestniczyć Partnerzy wymienieni w Rozdz. 1 par. 1, również poprzez upoważnionych przedstawicieli.

##### § 7

Uczestnictwo w Partnerstwie można rozpocząć, zawiesić lub zakończyć w każdej chwili.

##### § 8

Uczestnictwo w Partnerstwie może zostać zawieszona przez Zgromadzenie Partnerów w wypadku nie stosowania się do niniejszego Regulaminu lub stwierdzonego działania na szkodę Partnerstwa.

#### **Organizacja i struktura Partnerstwa**

##### § 9

Organami Partnerstwa są:

- a) Zgromadzenie Partnerów,
- b) Zespół Koordynacyjny,

Jednostkami organizacyjnymi Partnerstwa są:

- a) Zespoły Problemowe,

- b) Grupy Zadaniowe.

##### § 10

Zgromadzenie Partnerów tworzą po jednym przedstawicielu podmiotu będącego w Partnerstwie.

Do kompetencji Zgromadzenia Partnerów należy:

- a) powoływanie i odwoływanie Zespołu Koordynacyjnego,
- b) zawieszanie i wykluczanie Partnerów,
- c) określenie głównych celów i kierunków działań Partnerstwa,
- d) uchwalanie Regulaminu Partnerstwa i jego zmian,

Zgromadzenie Partnerów będzie zwoływane nie rzadziej niż raz na kwartał.

##### § 11

Uchwały Zgromadzenia Partnerów podejmowane są zwykłą większością głosów przy frekwencji 50% + jeden Partner. Zgromadzenie Partnerów ma prawo rozwiązać Partnerstwo większością 2/3 głosów przy min. 75 % frekwencji. Jeżeli w danym terminie nie zostanie spełniony wymóg frekwencyjny dotyczący podejmowania zwykłych Uchwał możliwe jest wyznaczenie drugiego terminu, nie później niż 30 minut po pierwszym. Uchwały w drugim terminie mogą być podejmowane bez względu na liczbę zgromadzonych Partnerów.

##### § 12

Zespół Koordynacyjny koordynuje bieżącą pracę Partnerstwa w zakresie:

- a) zwoływania Zgromadzeń Partnerów, w tym raz na kwartał, z własnej inicjatywy i na wniosek 1/4 Zgromadzenia Partnerów
- b) przyjmowania tematów do opiniowania
- c) powoływania Zespołów Problemowych i Grup Zadaniowych oraz ich Kierowników
- d) akceptowania projektów realizowanych przez Grupy Zadaniowe
- e) reprezentowania Partnerstwa
- f) monitorowania wdrażania i funkcjonowania projektów Partnerstwa
- g) przepływu informacji pomiędzy Partnerami
- h) prowadzenie dokumentacji Partnerstwa



**§ 13**

- a) Zespół Koordynacyjny jest powoływany i odwoływany przez Zgromadzenie Partnerów spośród przedstawicieli Partnerów w głosowaniu tajnym zwykłą większością głosów.
- b) Zespół Koordynacyjny składa się z 3-5 osób, w tym Przewodniczącego.
- c) Zespół Koordynacyjny spotyka się w miarę potrzeb, nie rzadziej niż raz na kwartał, a jego kadencja trwa dwa lata.
- d) Decyzje Zespołu Koordynacyjnego podejmowane są większością głosów, przy obecności co najmniej 2/3 składu, a w przypadku równowagi decydujący jest głos Przewodniczącego.

**§ 14**

- a) Podstawową rolą Zespołów Problemowych jest analiza sytuacji w określonych obszarach życia społeczności lokalnej, definiowanie istotnych problemów dla jej funkcjonowania oraz inicjowanie projektów, akcji, wydarzeń.
- b) Grupy Zadaniowe odpowiadają za przygotowanie, wdrożenie, kontrolę i sprawozdawczość dotyczącą projektów, akcji, wydarzeń.
- c) Za projekty uważa się działania angażujące co najmniej dwóch Partnerów, przyczyniające się do osiągnięcia celów Partnerstwa, zgodne z niniejszym Regulaminem oraz zatwierdzone przez Zespół Koordynujący.
- d) W pracach Zespołów Problemowych i Grup Zadaniowych mogą uczestniczyć osoby delegowane przez Partnerów, a także inne osoby zaproszone przez członków Zespołów i Grup.
- e) Pracą Zespołów Problemowych i Grup Zadaniowych zarządzają ich Kierownicy, zatwierdzani przez Zespół Koordynujący.

**Zasady partnerskiej współpracy****§ 15**

Współpraca w ramach Partnerstwa opiera się na następujących zasadach:

- a) Dążenia do konsensusu/kompromisu,
- b) Jawności i przejrzystości

- c) Umiejętności rezygnowania ze swoich celów dla dobra celów Partnerstwa
- d) Otwartej formie Partnerstwa
- e) Realizacji wspólnie wytyczonych celów, a nie celów organizacji i instytucji
- f) Aktywnego i odpowiedzialnego działania na rzecz Partnerstwa
- g) Otwartości na propozycje innych,
- h) Spójności w sposobie podejmowania decyzji, struktury Partnerstwa oraz podziału zadań i odpowiedzialności
- i) Prowadzona jest dokumentacja spotkań, działań
- j) Partnerstwo tworzy bazę kontaktową
- k) Powstaje bank pomysłów (do realizacji teraz i w przyszłości)

**Fundusze Partnerstwa****§ 16**

Praca Partnerstwa opiera się na dobrowolnym wkładzie pracy i innych zasobów podmiotów i osób wchodzących w jego skład.

**§ 17**

Uczestnicy Partnerstwa są odpowiedzialni za pozyskiwanie funduszy na realizację projektów, tworzonych w Grupach Zadaniowych.

Sformalizowanie partnerstwa bez nadawania mu osobowości prawnej z jednej strony umożliwia bardziej elastyczne kształtowanie struktur i sposobu jego działania, redukuje koszty związane np. z prowadzeniem sprawozdawczości. Z drugiej strony partnerstwo takie podczas pozyskiwania środków zewnętrznych będzie musiało wskazywać partnera posiadającego osobowość prawną jako wnioskodawcę, gdyż nie posiadając wyodrębnionego rachunku bankowego, numerów NIP i Regon oraz wpisu do ewidencji, nie może samodzielnie ubiegać się o środki zewnętrzne.

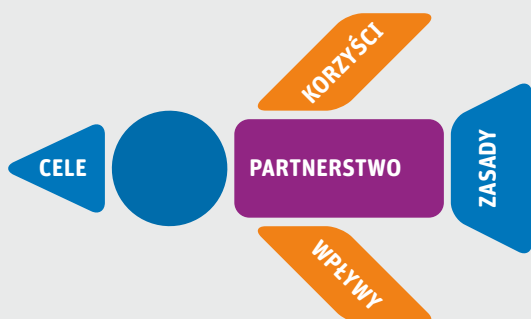
Nieformalne partnerstwo będzie z kolei rodzajem ustnego porozumienia, nie skutkującego formalnymi zobowiązaniami, a raczej odwołującego się do norm etycznych,

dobrych relacji interpersonalnych i silnej wspólnoty celów. Niektórzy teoretycy nie będą uznawali takich porozumień za partnerstwa *sensu stricte*. Wśród rozważań nad partnerstwami znajdziemy także głosy, że zbudowanie prawdziwie partnerskich relacji pomiędzy osobami znosi konieczność formalizowania tych relacji. Pozostaje jednak pytanie, jaki los może czekać partnerstwo nieformalne po kolejnych wyborach samorządowych...

Nie wszystko w funkcjonowaniu partnerstw można zapisać, ustalić, sformalizować. Są jednak kwestie, które nawet jeśli nie zostały ujęte w formie pisemnej, powinny stanowić obiekt naszej uwagi i dyskusji prowadzonych w ramach partnerstwa.

Elementy, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla siły i trwałości partnerstwa, zostały wyrażone poniżej w formie obrazkowej metafory.

**Rysunek 4.** Ptak jako metafora partnerstwa – co wpływa na siłę i trwałość partnerstwa, oprac. M. Lewandowska, J. Szablewski



**Cele w partnerstwie** – wskazuje je dziób ptaka. Temat celów był już omawiany powyżej, niemniej jednak należy dodać, że istotne jest wyraźne odróżnienie celów całego partnerstwa od partykularnych interesów poszczególnych partnerów. Cele partnerstwa muszą się odnosić do kategorii dobra wspólnego, czyli wartości, pozytywnej zmiany, z której będą mogli korzystać i którą docenią nie tylko członkowie partnerstwa, ale też mieszkańcy.

Przykładem znaczenia wspólnego i jasno określonego celu dla jakości działań w partnerstwie może być doświadczenie warsztatów prowadzonych w powiecie legionowskim. Początkowo uczestnicy warsztatów zmierzali do utworzenia szerokiej lokalnej koalicji obejmującej swoimi działaniami wiele obszarów istotnych dla lokalnej społeczności. W grupie tej znajdowali się przedstawiciele następujących instytucji i organizacji:

- Stowarzyszenie Nadzieja
- Urząd Miasta Legionowo
- Ośrodek Pomocy Społecznej w Legionowie
- Chrześcijańska Służba Charytatywna
- Fundacja na rzecz Dzieci i Młodzieży im. Wandy Tomczyńskiej
- Fundacja dla Edukacji
- Stowarzyszenie Jachranka
- Starostwo Powiatowe w Legionowie
- Stowarzyszenie Gospodarstw Agroturystycznych i Pensjonatów „Woda i Las”
- Legionowskie Towarzystwo Ochrony Życia i Zdrowia
- Ośrodek Pomocy Społecznej w Serocku

a także niezrzeszeni mieszkańcy powiatu legionowskiego.

Sformułowana została ogólna wizja powiatu legionowskiego:

*„Czysto, zielono, ekologicznie,  
sprawnie, bezpiecznie, nowocześnie,  
smacznie, fachowo, spokojnie, rodzinnie.  
Jednym słowem – najlepiej na świecie  
w legionowskim powiecie!!!”*

W toku dalszych prac pojawiało się wiele oczekiwań, pomysłów i kierunków działań. Nie wszystkie dały się ze sobą pogodzić, a zaangażowanie uczestników warsztatów z czasem słabło. Zarysowały się dwa wyraźne nurty myślenia o rozwoju powiatu – społeczny i ekologiczny. Uczestnicy warsztatów podjęli decyzję o podziale na dwa zespoły. W efekcie powstały dwie grupy partnerskie:

- CZŁOWIEK – NATURA – ZRÓWNOWAŻONY CEL PODRÓŻY. Ta grupa określiła swój cel następująco: „Zmiana profilu turystyki jednodniowej, kilkudzinnej na kilkudniową wypoczynkowo-rekreacyjną”.
- OTWARTE SERCA – KOALICJA NA RZECZ DZIECKA I RODZINY, działająca w celu „Zapewnienia równych szans rozwoju dla wszystkich dzieci z powiatu legionowskiego”.

Wyodrębnienie dwóch grup partnerskich stanowiło punkt przełomowy warsztatów. Dalsze prace nad strategią prowadzone były z ogromnym zaangażowaniem członków poszczególnych grup, bardzo szybko doszło do podejmowania konkretnych działań, a udział zewnętrznych moderatorów w tworzeniu partnerstwa zaczął być zbędny.

**Korzyści** – to jeden z trudniejszych tematów związanych z partnerską współpracą. Nie chodzi tu bowiem o korzyści dla społeczności lokalnych, ale o konkretne korzyści płynące z funkcjonowania w partnerstwie dla poszczególnych jego członków. W działalności społecznej temat korzyści nosi znamiona tabu, a przecież to właśnie one są jednym ze skrzydeł partnerstwa. Dzięki uzyskiwaniu mniej lub bardziej wymiernych profitów zarówno osoby, jak i podmioty działające w partnerstwie angażują się i mają

energię niezbędną do pracy i pokonywania trudności. Korzyści wynikające z działań w partnerstwie mogą mieć charakter materialny, np. lepszy dostęp do środków finansowych i infrastruktury, ale ogromne znaczenie mają także korzyści o charakterze niematerialnym, takie jak: rozwój osobisty, pozyskiwanie nowych kontaktów, poprawa wizerunku, większa satysfakcja z działań. Do ważnych zadań stojących przed partnerstwem należy zdjęcie tabu z tematu korzyści i włączenie go do dyskusji na temat funkcjonowania partnerstwa.

W warsztatach partnerskich prowadzonych w powiecie legionowskim i piaseczyńskim zaproponowano uczestnikom ćwiczenie, podczas którego każdy z nich miał indywidualnie określić i zapisać korzyści, jakich oczekuje dla siebie i dla swojej instytucji/organizacji w związku z działaniem w partnerstwie. Następnie każdy uczestnik je omawiał i prowadzona była dyskusja dotycząca realnych możliwości spełnienia tych oczekiwań. Ujawnienie tematu korzyści w znaczący sposób wpłynęło na osłabienie napięcia, zwiększenie zaangażowania i otwartości w grupie.

**Wpływy** – determinacja i zaangażowanie partnerów bierze się nie tylko z odczuwalnych korzyści, ale także z poczucia, że mamy wymierny wpływ na decyzje i działania podejmowane w partnerstwie. Ważnym aspektem dobrego funkcjonowania partnerstwa jest ustalenie jasnych i sprawiedliwych zasad podejmowania decyzji. Partner nie posiadający realnego wpływu na decyzje szybko straci motywację do działania. Czasami okresowy brak doraźnych korzyści (jedno skrzydło szwankuje) może być rekompensowany poczuciem wpływu i *vice versa*.

Posiadanie realnego wpływu poszczególnych partnerów na działania partnerstwa można budować poprzez:

- tworzenie warunków do swobodnego wyrażania swoich przekonań i opinii,
- przyjęcie jasnych zasad podejmowania decyzji,
- umożliwienie zakwestionowania lub odwołania już podjętej decyzji.

W przypadku partnerstw z osobowością prawną powoływanych w formie stowarzyszeń lub fundacji wskazane powyżej czynniki zapewniania wpływu będą zapisane w statutach tych organizacji (wymaga tego Prawo o stowarzyszeniach i Ustawa o fundacjach); w partnerstwach bez osobowości prawnej zapisy te mogą się znaleźć w wewnętrznym regulaminie lub innym dokumencie określającym sposób funkcjonowania partnerstwa<sup>1</sup>.

**Zasady** – w dynamicznej rzeczywistości często zdarza się, że dziób zbacza z obranego kierunku, lewe skrzydło łapie lekki skurcz, a dookoła silne, nieprzyjazne prądy powietrzne. Wtedy właśnie można przekonać się najdobitniej, jak ważną rolę pełni w metaforycznej konstrukcji partnerstwa ogon – ster symbolizujący zasady. Sposób podejmowania decyzji i rozstrzygania sporów, zasady przyjmowania członków, sposoby komunikowania się i zasady wzajemnych relacji (np. otwartość, szacunek, współpraca i zaangażowanie) mogą przywrócić prosty tor lotu nawet po silnym zawirowaniu.

Na początku prac grupy roboczej partnerstwa w powiecie legionowskim przyjęte zostały następujące zasady:

- zwracamy się do siebie po imieniu,
- słuchamy siebie nawzajem,
- nie oceniamy,
- dzielimy się wiedzą, doświadczeniami,
- akceptujemy brak wiedzy i doświadczeń,
- szanujemy inne wartości, przekonania,
- zachowujemy dyskrecję,
- jesteśmy szczerzy,
- otwarcie mówimy o swoich intencjach,
- dbamy o sprawną organizację pracy (np. punktualność),

1. Patrz regulamin Partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju powiatu piaseczyńskiego.

- podczas wspólnej pracy wyłączamy/wyciszamy komórki.

W trakcie prowadzonych warsztatów wielokrotnie odwoływano się do ustalonych zasad, a uczestnicy stopniowo „uczyli się” ich respektowania. Ponieważ znaczna część zawartego przez grupę kontraktu dotyczyła otwartej komunikacji, można powiedzieć, że niejako mimochodem zwiększyły się kompetencje w zakresie komunikacji interpersonalnej wśród uczestników warsztatów, a zarazem członków partnerstwa lokalnego<sup>2</sup>.

Odpowiedzi na pytania: „co?” i „jak?” będą stanowić także element strategii działania partnerstwa. Wskażemy w niej, co konkretnie chce tworzyć/powołać/zmienić partnerstwo, aby osiągnąć stawiane cele, i jak do tego doprowadzić.

Poniżej fragment strategii Partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju powiatu piaseczyńskiego.

Zgodnie z zadeklarowaną wizją powiatu piaseczyńskiego:

**„Powiat piaseczyński miejscem pracy, rekreacji i wygodnego zamieszkania, przyjazny i atrakcyjny dla wszystkich”.**

Partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju powiatu piaseczyńskiego przyjmuje Strategię działań na lata 2010–2020 o następującej treści.

1. Partnerstwo działaców będzie w dwóch obszarach tematycznych, przy czym projekty i przedsięwzięcia realizowane przez partnerstwo mogą być realizowane – w zależności od swojego zakresu i tematyki – w różnych grupach projektowych.

2. Kwestia komunikacji interpersonalnej jest jednym z kluczowych elementów wpływających na jakość współpracy. Dobrą praktyką jest organizowanie warsztatów i szkoleń z zakresu komunikacji dla członków partnerstwa. Można też sięgnąć do szerokiego wachlarza publikacji z tego zakresu. Oto lista polecanych tytułów: John Stewart, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*; Peter Hartley, *Komunikacja w grupie*; Thomas A. Harris, *Ja jestem OK – ty jesteś OK*; Friedemann Schulz von Thun, *Sztuka rozmawiania*; Marschall B. Rosenberg, *Porozumienie bez przemocy*.

2. Do grup projektowych mogą być także zapraszane osoby/podmioty niebędące Uczestnikami Partnerstwa, jeżeli jest to uzasadnione merytorycznie i uzyskało akceptację Zespołu Koordynującego Partnerstwa.
3. Obszary tematyczne, w których działać będzie Partnerstwo w latach 2010–2020 to:
  - Dialog obywatelski
  - Turystyka/rekreacja
4. Strategia dla obszaru tematycznego – **Dialog obywatelski**

#### Cel ogólny na lata 2010–2020

Wzrost świadomości i aktywności obywatelskiej mieszkańców powiatu piaseczyńskiego oraz zmniejszenie poziomu bezrobocia w powiecie.

#### Cele operacyjne/wskaźniki

- Zwiększenie liczby partnerstw i projektów partnerskich realizowanych w powiecie
- Wzrost potencjału i skuteczności lokalnych organizacji pozarządowych
- Powstanie inkubatora organizacji pozarządowych/inicjatyw lokalnych
- Wzrost liczby mieszkańców powiatu zaangażowanych w działania organizacji pozarządowych/inicjatywy lokalne/grupy nieformalne

#### Rezultaty/Działania

##### Edukacyjne

- Uruchomienie Uniwersytetu Trzech Pokoleń
- Opracowanie i wdrożenie pakietu doradczego dla organizacji pozarządowych
- Organizowanie stażów i praktyk
- Rozwój dziennikarstwa i reporterstwa obywatelskiego (szkolenia, promocja etc.)
- Prowadzenie warsztatów z kreatywności, motywacji, zmiany postaw
- Uruchomienie Kuźni Dziedzictwa Lokalnego
- Uruchomienie Akademii Twórczej Przedsiębiorczości

##### Inkubacyjne

- Stworzenie przestrzeni do spotkań i pracy lokalnych organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych
  - Prowadzenie wirtualnego doradztwa (e-doradztwo) dla organizacji pozarządowych w zakresie księgowości, prawa, samofinansowania działań etc.
  - Promocja dobrych praktyk, organizowanie wizyt studyjnych
- ##### Informacyjne/promocyjne
- Stworzenie i prowadzenie forów obywatelskich/strony www/telebimy
  - Współpraca z mediami lokalnymi
  - Stworzenie mediów obywatelskich (gazeta, Internet, telebimy na przystankach)
  - Promocja działań prowadzonych w ramach innych obszarów tematycznych Partnerstwa (np. Korona Ziemi Piaseczyńskiej)
  - Współpraca z samorządem miasta Piasecznie i Starostwa Piaseczyńskiego w zakresie opracowania Programu Współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz konsultacji społecznych.

Przykładem konkretnych działań i rezultatów osiągniętych dzięki stworzeniu partnerstwa lokalnego może być Garncarska Wioskadziałająca w małej wsi Kamionka w województwie warmińsko-mazurskim.

Województwo warmińsko-mazurskie od lat „przewodzi” w rankingach regionów o najwyższym poziomie bezrobocia oraz korzystania ze świadczeń pomocy społecznej. Wiele wsi to obszary popegeerowskie. Jednocześnie Warmia i Mazury to region bogaty w tradycje, zasoby przyrodnicze i geograficzne.

W 2007 roku powstała inicjatywa utworzenia przedsiębiorstwa społecznego, które przeciwdziałałoby bezrobociu i apatii mieszkańców wsi, a jednocześnie wykorzystywało lokalny kapitał.

W przedsięwzięcie to zaangażowali się lokalni partnerzy, tworząc „Partnerstwo Lokalne Nidzica”

- Nidzicka Fundacja Rozwoju NIDA
- Powiatowy Urząd Pracy w Nidzicy
- Starostwo Powiatowe w Nidzicy
- Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym Koło w Nidzicy
- Urząd Miejski w Nidzicy
- Nidzicki Fundusz Lokalny
- Urząd Gminy Janowo
- DREHABUD sp. j. (Nidzica)
- Biuro obsługi firm Katarzyna i Piotr Wiejak (Nidzica)
- Centrum Kształcenia Praktycznego w Nidzicy

Pomysł na działalność powstał podczas burzy mózgów partnerów, założeniem było utworzenie warunków dla działalności osób długotrwale bezrobotnych, a także wykorzystanie przeszłości i tradycji miejsca. Przedsiębiorstwo powstało we wsi Kamionka, o czym zadecydowało m.in. zainteresowanie mieszkańców i determinacja sołtysowej. Pomysły zgłaszane przez osoby bezrobotne podczas warsztatów przygotowujących działalność przedsiębiorstwa oraz ich umiejętności zostały wykorzystane podczas tworzenia oferty. „Partnerstwo lokalne i poczucie własności pomysłów u osób zatrudnionych stanowiło gwarancję sukcesu” – mówi Krzysztof Margoł, lider tej inicjatywy. Przybywa partnerów, którzy wcześniej stali z boku. Angażują się w nowe inicjatywy.

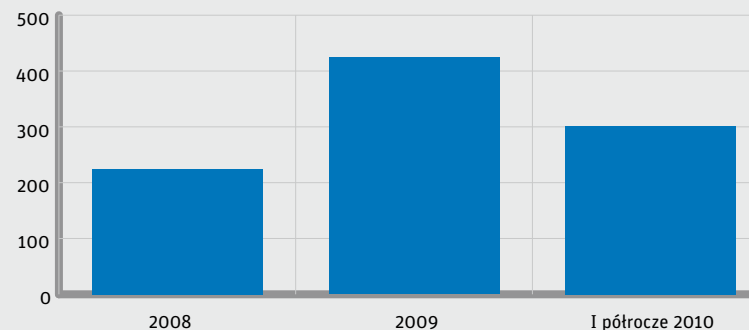
W skład przedsiębiorstwa Garncarska Wioska wchodzi kilkanaście różnych podmiotów – organizacji i osób prowadzących działalność gospodarczą i tworzących razem KLASTERY. Przedsiębiorstwo społeczne prowadzi pod wspólną marką: produkcję i usługi w zakresie garncarstwa, krawiectwa, produkcji papieru czerpanego, agroturystyki i turystyki zielonej. Jednym z głównych produktów Garncarskiej Wioski jest mazurskie wesele – atrakcja dla turystów i propozycja dla nowożeńców.

Garncarska Wioska łączy przedsiębiorczość z promocją historii i kultury regionalnej. W oparciu o dawne umiejętności rzemieślnicze i ginące już dziś zawody tworzy szanse

zatrudnienia dla kilkudziesięciu mieszkańców nidzickich wsi. Projekt ma charakter demonstracyjny, prezentuje miejsce i rolę starych technologii rzemieślniczych i ich opłacalność na nowoczesnym, konkurencyjnym rynku. Jest konkretną wizją rozwoju dla innych regionów rolniczych i przykładem nowego sposobu pozyskiwania źródeł dochodu dla mieszkańców wsi.

Z oferty Garncarskiej Wioski korzystają nie tylko turyści czy grupy zorganizowane, lecz także zakłady pracy, urzędy i inne instytucje publiczne, w tym również przedsiębiorstwa prywatne. Ponadto organizowane są wizyty studyjne dla przedstawicieli samorządów, organizacji pozarządowych i biznesu oraz osób indywidualnych i grup zorganizowanych.

**Rysunek 5.** Liczba gości odwiedzających Garncarską Wioskę w latach 2008–2010



więcej na [www.garnckarskawioska.pl](http://www.garnckarskawioska.pl)

#### PRAKTYCZNY PRZYKŁAD

Członkowie GIP-u mają już opracowane odpowiedzi na pytania, dlaczego i po co ma powstać partnerstwo lokalne. Najwyższy czas przystąpić do odpowiedzi na pytanie, co konkretnie ma powstać, zmienić się i w jaki sposób będzie działało partnerstwo. GIP

ma już za sobą doświadczenia związane ze wspólnym wypracowywaniem diagnozy i celów. Czasem pojawiały się spory, trudności w komunikacji. Nie wszyscy wykazywali aktywność, część osób się wykruszyła, dołączyły nowe. To dobry czas, żeby zastanowić się nad zasadami działania, które będą służyć dobrej współpracy. Członkowie GIP-u dzielą się także oczekiwaniami związanymi ze swoim uczestnictwem w partnerstwie. Kolejny etap to planowanie działań prowadzących do osiągnięcia założonych wcześniej celów. Wiadomo już „dlaczego i po co”, częściowo też określone zostało „co i jak”. Członkowie GIP-u ustalają, że na następnym spotkaniu trzy osoby przedstawią przygotowaną prezentację na temat możliwości formalno-prawnych powoływania partnerstw lokalnych. Na podstawie prezentacji i dyskusji wybrany zostanie model formalno-prawny funkcjonowania partnerstwa lokalnego.

# 4.

## KTO? GDZIE? KIEDY?

Inicjatywa powołania partnerstwa lokalnego to zazwyczaj działanie wąskiej grupy. Często właśnie ta grupa inicjatywna opracowuje strategię – przygotowuje diagnozę, określa cele, planuje, co i jak ma zostać zrealizowane. Tak określone plany pozwalają ocenić, czy zasoby ludzkie i instytucjonalne naszej grupy pozwolą na osiągnięcie zamierzonych celów. Jeśli odpowiedź jest negatywna, możliwe są dwa rozwiązania – albo modyfikujemy cele zgodnie z maksymą „mierz siły na zamiary”, albo poszerzamy skład grupy partnerskiej. Warto jednak pamiętać, że każdy nowy partner ze swoją potrzebą wpływu i poszukiwaniem korzyści wynikających dla niego z faktu działania w partnerstwie będzie mógł wpłynąć na modyfikację wcześniejszych planów. W końcu jednak, jak powiedział prezydent Stanów Zjednoczonych Dwight Eisenhower: „Plan jest niczym, planowanie jest wszystkim”.

Pytanie „kto?” w kontekście budowania partnerstw nasuwa też skojarzenie z osobą lidera. Przynotować tutaj można stwierdzenie sformułowane podczas jednej z konferencji dotyczących rozwoju społeczności lokalnej. Na pytanie „Kim jest lider?” odpowiedziano: „Lider to ktoś, kto pamięta, żeby ustalić datę i miejsce kolejnego spotkania i zadba, żeby wszyscy to usłyszeli”. Odpowiedzi tej udzielił Krzysztof Margol – niekwestionowany lider społeczności lokalnej z Nidzicy. Obserwując różne procesy tworzenia partnerstw, można odnieść wrażenie, że ta „ogromnie ważna i kluczowa rola lidera, który musi być obdarzony niesłychanymi przymiotami i prowadzić nas przez wiry i odmęty partnerskich działań”, to reakcja obronna na trudności w nawiązywaniu partnerskich relacji. Jeżeli w procesie wspólnego tworzenia strategii rozłożonego na kilka czy kilkanaście spotkań nie wyłonił się naturalny lider, gotowy podjąć wysiłek organizacyjny

dalszych działań, może to oznaczać, że nie udało nam się w grupie zawiązać prawdziwie partnerskich relacji, a uporczywe poszukiwanie lidera stanowi tylko reakcję obronną jej uczestników. Dlatego pożytecznym może być odstąpienie od oczekiwania na pojawienie się charyzmatycznej i pełnej wszelakich kompetencji postaci na rzecz wybrania osoby, która podejmie się organizowania dalszych prac partnerstwa.

Dosyć istotną decyzją jest także wybór miejsca spotkań – czy ustalamy stałe miejsce spotkań i czy będzie to budynek starostwa albo urzędu gminy, czy też przyjmujemy „latający” tryb spotkań, umawiając się siedzibach różnych partnerów.

Pytanie „kiedy?” dotyczy zaplanowania działań w konkretnych ramach czasowych. To moment, w którym opracowane plany czy strategię powoli przechodzą w upragnioną fazę realizacji. Może to przybrać formę harmonogramu.

Przydatnym narzędziem, dzięki któremu zbierzemy odpowiedzi na pytania: „co? jak? kto? gdzie? i kiedy?”, może być wykres Gantta.



Rysunek 6. Wykres Gantta

| działanie   | miesiąc |    |     |    |   | Osoba/podmiot odpowiedzialny | Miejsce realizacji | Niezbędne zasoby |
|-------------|---------|----|-----|----|---|------------------------------|--------------------|------------------|
|             | I       | II | III | IV | V |                              |                    |                  |
| Działanie 1 | ■       |    |     |    |   | Partner A                    | X                  | a, b             |
| Działanie 2 |         | ■  | ■   |    |   | Partner B                    | X                  | b, c             |
| Działanie 3 |         |    | ■   | ■  | ■ | Partner A i C                | Y                  | -                |

### PRAKTYCZNY PRZYKŁAD

Zebrane dotychczas ustalenia (wszystko jest notowane, archiwizowane i rozsyłane do członków GIP-u) stanowią podstawę do sformułowania wstępnej strategii partnerstwa lokalnego. Rzetelna analiza tych planów pozwoli odpowiedzieć na pytanie, czy nasz GIP posiada niezbędne zasoby ludzkie, infrastrukturalne, kompetencyjne, aby realizować założone działania i osiągać wyznaczone cele. Bardzo możliwe, że odpowiedź będzie negatywna. To jest czas, aby zastanowić się, kogo i w jaki sposób zaprosimy do udziału w partnerstwie.

Ustalono, że potencjalnymi partnerami na poziomie powiatu mogą być:

Z sektora publicznego:

- ośrodki pomocy społecznej,
- powiatowy urząd pracy,
- zakład doskonalenia zawodowego,
- uczelnia wyższa,
- szkoły,
- przedszkola,

- ośrodki kultury,
- urzędy gmin,
- starostwo powiatowe,
- powiatowe centrum pomocy rodzinie,
- biblioteki.

Z sektora biznesowego i pozarządowego

- lokalni przedsiębiorcy zainteresowani tworzeniem nowych miejsc pracy dla mieszkańców, firmy budowlane,
- stowarzyszenia, fundacje, organizacje kościelne działające na rzecz społeczności lokalnej,
- ochotnicza straż pożarna,
- podmioty ekonomii społecznej – spółdzielnie, zakłady aktywności zawodowej, centra integracji społecznej i kluby integracji społecznej.

Mieszkańcy

- osoby posiadające szczególne kompetencje, autorytet w zakresie działalności partnerstwa,
- sołtysi i sołtyski,
- liderzy/liderki lokalnych społeczności.

Po ustaleniu adresatów zaproszeń i formy zapraszania podjęto decyzję o uroczystym powołaniu partnerstwa lokalnego. Ustalono datę i miejsce oraz sposoby dotarcia z tą informacją do lokalnych mediów. Członkom GIP-u zależy na promowaniu tworzenia partnerstwa lokalnego – to zwiększy zainteresowanie i zaangażowanie partnerów oraz przychylność lokalnej społeczności.

# 5.

## ZAKOŃCZENIE

Przedstawiony w niniejszym podręczniku proces budowania partnerstwa możemy zilustrować w formie diagramu. Zaznaczone kolorem niebieskim pola wskazują kolejne etapy budowania partnerstwa zapisane w formie pytań, jakie powinniśmy sobie

kolejno stawiać, tworząc takie porozumienia. Zapisanie efektów prac prowadzonych na kolejnych etapach budowania partnerstwa może stanowić materiał do sporządzenia strategii jego działania.

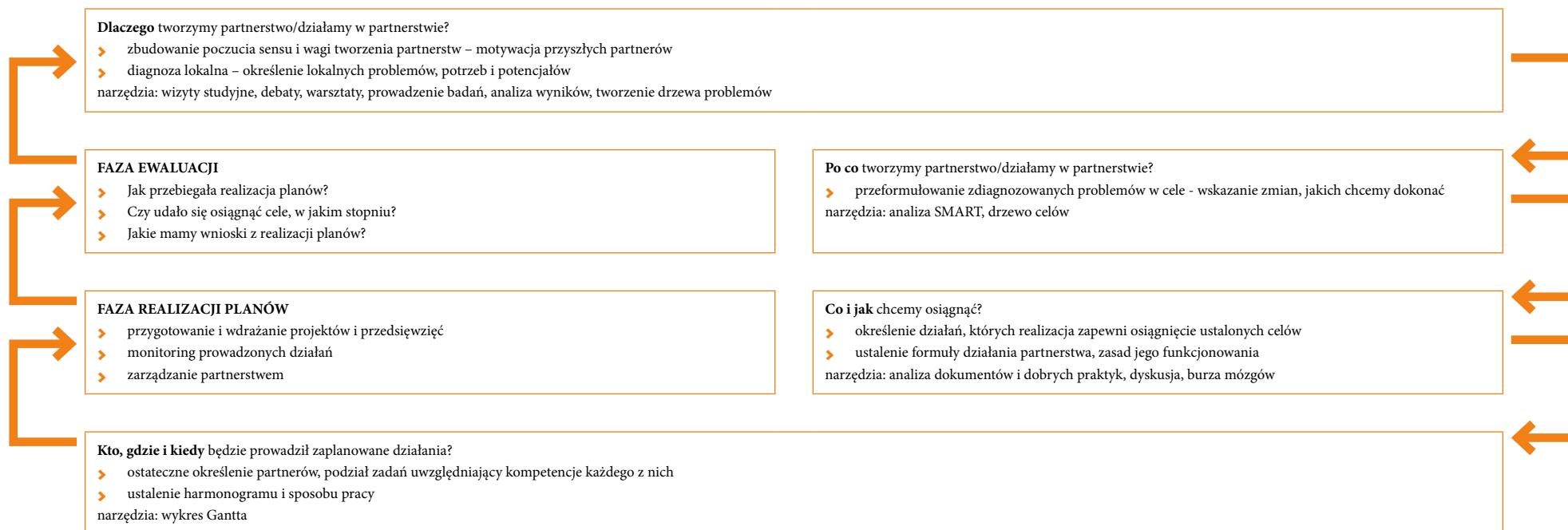


Diagram ten nie byłby kompletny, gdyby nie uzupełniający go etap realizacji planów i ewaluacji. Cykliczny charakter diagramu oznacza, że ostatnia faza procesu jest jednocześnie początkiem kolejnego cyklu. A zatem wyniki i wnioski z przeprowadzonych działań zebrane na etapie ewaluacji będą stanowić materiał do kolejnej diagnozy, na podstawie której będziemy planować kolejne działania. Jak wynika z powyższego, „ta praca nigdy się nie kończy”, ponieważ diagram przeradza się w spiralę. Grunt, żeby była to spirala wznosząca nas w górę, a nie odwrotnie.

Jednym z celów powstania tego podręcznika było wskazanie, że skuteczne i trwałe partnerstwo to nie tylko efekt pracy włożonej w planowanie i realizację działań adresowanych do lokalnych społeczności. To także efekt pracy nad samym partnerstwem – jego wnętrzem, relacjami, strukturą – często trudniejszej, bo wymagającej konfrontowania się z własnymi ograniczeniami, słabościami i wymagającej dużych umiejętności interpersonalnych.

Planowanie strategiczne i zarządzanie cyklem projektu, do których nawiązuje zaproponowany model tworzenia partnerstwa, to złożone i rozbudowane metodologie i koncepcje prowadzenia działań. W niniejszej publikacji wybrano tylko niektóre ich elementy, proponując dość prosty i możliwie uniwersalny schemat budowania partnerstwa. Nie oznacza to jednak, że temat partnerstw został w ten sposób podręczniku wyczerpany. Fascynujące w partnerstwach jest właśnie to, że ich różnorodność, złożoność i dynamika nie dadzą się opisać w wyczerpujący sposób .