

2



E jak EQUAL
P jak Partnerstwo

E jak EQUAL

P jak Partnerstwo



Spis treści

Wstęp > 3

Wprowadzenie > 5

1. Partnerstwo w Inicjatywie Wspólnotowej EQUAL > 6
2. Partnerstwo na rzecz Rozwoju „Budujemy nowy Lisków” > 9
3. Inne doświadczenia w budowaniu partnerstw > 19
4. Istota partnerstwa, rodzaje i formy działania partnerstw > 22
5. Korzyści i koszty związane z udziałem w partnerstwie > 26
6. Zadania i rola partnerstwa > 27
7. Tworzenie i działanie partnerstwa > 28
8. O czym warto pamiętać tworząc partnerstwo i działając w nim? > 34

Wstęp

Oddajemy do rąk Czytelników broszurę przygotowaną w ramach projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”. Zanim zaprosimy do jej lektury, chcielibyśmy w kilku zdaniach przybliżyć nasz projekt i realizujące go partnerstwo zawiązane przez ponad czterdzieści podmiotów społecznych, publicznych i prywatnych. Inicjatorami partnerstwa były trzy organizacje pozarządowe: Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Wspólnota Związków Organizacji Socjalnych WRZOS. Przygotowany przez nas latem 2004 r. projekt uzyskał dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, co umożliwiło nam rozpoczęcie działań.

Chcieliśmy, aby w ramach projektu na terenie wschodniej Polski powstały przedsiębiorstwa społeczne „zakorzenione lokalnie”, czyli takie, których funkcjonowanie jest trwałym czynnikiem aktywizacji okolicznych mieszkańców i rozwoju lokalnych społeczności. Polską „ścianę wschodnią” wybraлиśmy, uznając, że przedsiębiorczość społeczna powinna być w pierwszej kolejności stymulatorem rozwoju regionów słabszych ekonomicznie, o wysokiej stopie bezrobocia i rolniczym charakterze, gdzie trudniej przyciągnąć inwestorów. W tytule naszego projektu przywołaliśmy jednak wielkopolski Lisków, gdyż to on jest symbolem – dziś, niestety, nieco zapomnianym – inspirowanego z zewnątrz samorozwoju wiejskiej społeczności. Rozwój Liskowa, małej i zacofanej wsi koło Kalisza, zaczął się od tego, że Wacław Bliźniński – pochodzący z Warszawy ksiądz społecznik, który w 1900 r. został proboszczem tamtejszej parafii – namówił mieszkańców do założenia spółdzielni. Pod koniec dwudziestolecia międzywojennego Lisków był zaś już znanym i cenionym w Polsce, jak powiedzielibyśmy dzisiaj, inkubatorem przedsiębiorczości. Pomysł na odrodzenie Liskowa przyszedł więc od społecznika „z zewnątrz”, ale Lisków stanął na nogi pracą samych liskowiaków.

W podobny sposób postanowiliśmy urzeczywistnić nasze pomysły. Przygotowaliśmy ramową koncepcję projektu i zapewniliśmy dla niej finansowe wsparcie, pozostawiając jednak jej dookreślenie i realizację podmiotom lokalnym. We wstępnej fazie naszego projektu, tzw. Działaniu 1, zaprosiliśmy do współpracy instytucje i organizacje lokalne z czterech powiatów wschodniej Polski: ełckiego i nidzickiego (województwo warmińsko-mazurskie) oraz biłgorajskiego i lubelskiego ziemskiego (województwo lubelskie). W powiatach tych wokół idei uruchomienia przedsiębiorstw społecznych zawiązane zostały partnerstwa lokalne, które weszły w skład naszego partnerstwa krajowego. Wspólnie przygotowaliśmy założenia zasadniczej części projektu, a po uzyskaniu akceptacji i wsparcia IW EQUAL w 2006 r. przystąpiliśmy do realizacji tzw. Działania 2.

W ramach projektu utworzonych zostało siedem przedsiębiorstw społecznych: trzy w powiecie lubelskim ziemskim, dwa w powiecie ełckim i po jednym – w nidzickim i biłgorajskim. Gdy piszę te słowa (wrzesień 2007), większość z nich właśnie rozpoczyna działalność. Każde z przedsiębiorstw jest w pełni przedsięwzięciem lokalnym. Poszczególne partnerstwa lokalne samodzielnie podejmowały bowiem decyzje o liczbie zakładanych przedsiębiorstw, ich formie prawnej i rodzaju podejmowanej działalności gospodarczej. Aby ułatwić dokonanie racjonalnych wyborów, wspólnie, w ramach wizyt studyjnych, poznawaliśmy doświadczenia innych krajów w rozwijaniu społecznej przedsiębiorczości: Belgii, Holandii, a zwłaszcza funkcjonowanie włoskich spółdzielni socjalnych.

Przedsiębiorstwa nie powstały od razu, podjęcie inicjatyw gospodarczych poprzedzone zostało nawiązaniem trwałej współpracy przez partnerów projektowych, a także aktywizacją samych społeczności lokalnych. Kluczową rolę odgrywały tu i nadal odgrywają wspomniane partnerstwa lokalne, a także animatorzy, realizujący w każdym z czterech powiatów autorskie projekty aktywizujące. Animatorzy wykorzystali doświadczenia brytyjskie w zakresie wzmacniania społeczności lokalnej (metoda *community capacity building*), sta-

rając się jednak wypracować wzory działań aktywizujących dostosowane do polskich warunków. Dzięki ich rocznej pracy w społecznościach lokalnych mieszkańcy założyli nowe stowarzyszenia, podjęli się realizacji różnych projektów. Tak więc specyfiką naszego przedsięwzięcia projektowego jest nie tyle uruchomienie firm społecznych, ile właśnie zakres i charakter działań poprzedzających i towarzyszących.

Zwykło się mówić, że w warunkach gospodarki rynkowej sztuką nie jest wyprodukowanie jakiegoś towaru, ale jego sprzedaż. Parafrazując tę maksymę, można powiedzieć, że korzystając z pomocy publicznej przeznaczonej na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, stosunkowo nietrudno jest utworzyć przedsiębiorstwo społeczne. Znacznie trudniej jest natomiast utrzymać je na rynku. Specyfiką wielu projektów realizowanych przy wsparciu EFS jest koncentracja na tworzeniu miejsc pracy dla osób marginalizowanych na rynku pracy. Zgodnie z tym podejściem przedsiębiorstwo społeczne to firma dająca pracę słabszym. Zwracamy jednak uwagę także na drugi aspekt społecznego charakteru przedsiębiorstwa: jego osadzenie w społeczności lokalnej. Innymi słowy, przymiotnik „społeczny” oznacza nie tylko, że przedsiębiorstwo daje zatrudnienie osobom słabszym, ale także, że przynosi wymierne korzyści społeczności, na terenie której funkcjonuje. Nieprzypadkowo Brytyjczycy niemal utożsamiają przedsiębiorstwo społeczne z przedsiębiorstwem lokalnym.

Jesteśmy przekonani, że o sukcesie takiego przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej decydować będzie m.in. poziom jego społecznego zakorzenienia. Przedsiębiorstwo społeczne nie może funkcjonować jak supermarket w małej miejscowości usytuowanej na obrzeżach metropolii, którego wszyscy interesariusze są zewnątrzni wobec społeczności lokalnej: towar wstawiają „zewnętrzni” producenci wysokonakładowi, klientami (a także pracownikami) są mieszkańcy miasta, a właścicielami – udziałowcy zagraniczni. W naszym rozumieniu „zakorzenione” przedsiębiorstwo społeczne to taka firma, która produkując potrzebne na rynku towary czy usługi, „przy okazji” tworzy także kapitał społeczny

(wzmocnia na poziomie lokalnym więzi społeczne i poczucie wzajemnego zaufania, uczy współpracy i zaangażowania we wspólne sprawy), a równocześnie wykorzystuje w swej działalności istniejące już w społeczności lokalnej zasoby tego kapitału. To ostatnie umożliwia takiej firmie obniżenie kosztów działalności, dając szansę utrzymania się na rynku, także w sytuacji zatrudniania osób relatywnie mniej wydajnych.

Projekty realizowane w ramach IW EQUAL służyć mają testowaniu nowatorskich rozwiązań. Dlatego prowadzonym przez nas działaniom praktycznym towarzyszy refleksja naukowa. Niezależny zespół badawczy analizuje proces zawiązywania partnerstw i uruchamiania przedsiębiorstw, poszukując czynników sprzyjających przedsiębiorczości społecznej. Dzięki doświadczeniom projektowym opracowaliśmy Strategię Interwencji Partnerskiej – zbiektywizowaną metodę tworzenia partnerstwa lokalnego, rozwijania przedsiębiorczości społecznej i zakorzeniania firm społecznych w środowisku lokalnym. Przygotowujemy też narzędzia do audytu społecznego funkcjonowania takich przedsiębiorstw. Rezultaty naszych prac staramy się możliwie szeroko upowszechniać. Służy temu nasza strona internetowa (www.liskow.org.pl), publikacje książkowe, kwartalnik „Trzeci Sektor” (www.isp.org.pl/kompas), dwa reportaże filmowe (w przygotowaniu), a także cykl broszur. Jedną z nich Czytelnik ma właśnie w ręku. Zapraszamy do lektury.

Marek Rymsza

Wprowadzenie

Od 2004 roku w Polsce realizowana jest Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, jeden z instrumentów Unii Europejskiej służących aktywizacji zawodowej, w szczególności osób, które gorzej radzą sobie na otwartym rynku pracy. Podstawą projektów realizowanych w ramach EQUAL-a jest partnerstwo. Jest ono warunkiem niezbędnym do pozyskania wsparcia finansowego, ale jest także metodą realizacji projektów. Choć EQUAL jako instrument polityki regionalnej Unii Europejskiej kończy się w 2008 roku, to mechanizmy partnerskie stosowane przy jego realizacji będą wykorzystywane w ramach działań finansowanych przez Europejski Fundusz Społeczny (EFS) w latach 2007 – 2013. Warto więc przyjrzeć się doświadczeniom EQUAL-a w sferze budowania i działania partnerstw, po to, by móc wykorzystać je w przyszłych działaniach.

Niniejsza broszura zawiera podstawowe informacje dotyczące budowania partnerstw, które mogą przydać się wszystkim tym, którzy zamierzają partnerstwa tworzyć, jak i tym, którzy już działają razem. W dwóch pierwszych częściach pokazany został model partnerstwa realizowany w ramach IW EQUAL. Część pierwsza opisuje jak EQUAL rozumie zasadę partnerstwa, a część druga pokazuje na przykładzie jednego z projektów realizowanych w ramach IW EQUAL, jaki praktyczny kształt może ona przybrać. Idea partnerstwa nie zaczyna się jednak – i nie kończy – na EQUAL-u, dlatego w części trzeciej przytoczone zostały pokrótce inne polskie doświadczenia w budowaniu partnerstw.

Pozostałe części broszury mają charakter bardziej generalnych informacji dotyczących tworzenia i działania partnerstw. Część czwarta porządkuje wiedzę na temat partnerstw, ich rodzajów i form. W części piątej pokazane zostały najważniejsze korzyści i koszty, które wiążą się z tworzeniem i działaniem partnerstwa, część szósta przedstawia typowe zadania partnerstwa oraz rolę, jaką może ono odegrać w rozwoju partnerów i otaczających ich społeczności. Część siódma zawiera przykłady najczęściej stosowanych

metod tworzenia i działania partnerstw, a w części ósmej, ostatniej, znajduje się kilka wskazówek i rad dla osób, które już współpracują, albo zamierzają tworzyć partnerstwo.

Wskazówki te oparte są na doświadczeniach autora we współpracy w różnych przedsięwzięciach, także w projekcie „Budujemy nowy Lisków”. Z tych doświadczeń wynika przede wszystkim, że nie ma gotowych recept na dobre partnerstwo. Nie ma takich recept, ponieważ każde partnerstwo jest bardzo złożonym, dynamicznym i zindywidualizowanym procesem. Nie chodzi tylko o różnice w sferze celów czy w podejmowanych działaniach, lecz także, a może przede wszystkim, o cechy indywidualne partnerów i specyfikę otoczenia, w którym partnerstwo działa. Warto zauważyć, że partnerstwo opiera się nie tylko na grze interesów instytucji wchodzących w jego skład, lecz także na indywidualnych relacjach między ludźmi, którzy te instytucje reprezentują. Stąd na przykład pojawiają się zupełnie skrajne doświadczenia w zakresie współpracy w partnerstwach, które są złożone z tych samych instytucji, ale reprezentowanych przez różne osoby. Każde partnerstwo musi wypracować więc swoją receptę na sukces. Z pewnością jednak informacje, wskazówki i rady zawarte w broszurze, opierające się na doświadczeniach innych, którzy zmierzali się z partnerstwem w praktyce, mogą pomóc znaleźć własną drogę zmierzającą do skutecznej i efektywnej współpracy.

1. Partnerstwo w Inicjatywie Wspólnotowej EQUAL

EQUAL jest częścią strategii Unii Europejskiej (UE) ukierunkowanej na tworzenie nowych i lepszych miejsc pracy oraz zapewnienie, by nikogo nie pozbawiono do nich dostępu. Jako Inicjatywa Wspólnotowa finansowana z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS), EQUAL jest platformą umożliwiającą poszukiwanie i uczenie się nowych sposobów osiągania celów w ramach polityki Europejskiej Strategii Zatrudnienia i Procesu Integracji Społecznej. Polska dzięki wejściu do Unii Europejskiej może od 2004 roku korzystać z Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL¹. Obecnie (stan na połowę 2007 roku) w ramach EQUAL-a realizowanych jest w Polsce 100 projektów, służących przetestowaniu nowych sposobów rozwiązywania problemów dyskryminacji na rynku pracy w pięciu obszarach tematycznych:

¹ Podstawą prawną IW EQUAL jest Komunikat Komisji Europejskiej na temat EQUAL, Rozporządzenie Rady nr 1260/99/WE oraz Rozporządzenie PE i Rady nr 1784/99/WE. Podstawą prawną wdrażania Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (PIW EQUAL) w Polsce jest ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o Narodowym Planie Rozwoju (Dz. U. 2004, nr 116, poz. 1206) oraz akty wykonawcze, na przykład rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 11 sierpnia 2004 roku w sprawie przyjęcia programu operacyjnego – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004–2006 (Dz. U. 2004, nr 189, poz. 1948).

- > Temat A: ułatwianie wchodzenia i powrotu na rynek pracy osobom mającym trudności z integracją lub reintegracją na rynku pracy, w celu promowania rynku pracy otwartego dla wszystkich,
- > Temat D: wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), zwłaszcza usług na rzecz społeczności lokalnych oraz poprawienie jakości miejsc pracy,
- > Temat F: wspieranie zdolności przystosowawczych zarówno przedsiębiorstw, jak i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz do wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii,
- > Temat G: godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja kobiet i mężczyzn, którzy opuścili rynek pracy, poprzez wdrażanie bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących,
- > Temat I: pomoc w społecznej i zawodowej integracji osób ubiegających się o status uchodźcy.

Obok wspomnianych 100 projektów, realizowanych jest również kilkadziesiąt przedsięwzięć, które mają służyć upowszechnieniu wypracowanych w projektach rozwiązań i włączeniu ich do głównego nurtu działań, aby z fazy eksperymentu mogły one przejść do standardowych działań w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji na rynku pracy.

Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL jest więc swoistego rodzaju **laboratorium**, nie tylko w sferze tego, co ma być w nim wypracowane, lecz także, w jaki sposób ma to się odbywać. Podstawową „jednostką” realizującą projekty w ramach EQUAL-a są **Partnerstwa na rzecz Rozwoju** (w skrócie określane jako PRR). Jest to warunek podstawowy dla realizacji projektów w ramach IW EQUAL, a partnerstwo jest jedną z fundamentalnych zasad funkcjonowania całej Inicjatywy Wspólnotowej.

Więcej na temat IW EQUAL i działających w jej ramach partnerstw znaleźć można na stronie www.equal.org.pl

EQUAL określa najważniejsze warunki i parametry funkcjonowania Partnerstw na rzecz Rozwoju. Są to podmioty utworzone przez co najmniej trzy różnego typu instytucje, których celem jest połączenie własnych środków i działań, aby wspólnie opracować i sprawdzić w praktyce sposoby i narzędzia rozwiązywania określonego problemu, związanego z dyskryminacją na rynku pracy. PRR opracowuje wspólną strategię działania, określa podział zadań i kompetencji między poszczególnymi partnerami oraz identyfikuje cel strategiczny, który chciałoby osiągnąć po zakończeniu realizacji projektu. Określony jest standardowy wzór umowy o partnerstwie, która ma charakter umowy cywilnoprawnej, regulującej podstawowe zasady i metody współpracy w ramach PRR. Wszyscy zaangażowani w PRR powinni brać udział w procesie podejmowania decyzji, a ich działania powinny być prowadzone według wspólnie uzgodnionego programu pracy, sporządzonego w formie pisemnej, angażującego również partnerów z innych państw członkowskich UE. PRR powstały we wszystkich krajach Unii Europejskiej realizujących EQUAL, a Inicjatywa Wspólnotowa wymaga podejmowania współpracy między PRR z różnych krajów europejskich.

Elementem stymulującym partnerstwo na poziomie krajowym i międzynarodowym są tak zwane **sieci tematyczne**, które obejmują PRR działające w obrębie jednego z wymienionych wyżej obszarów tematycznych IW EQUAL². Sieci te łączą Partnerstwa na rzecz Rozwoju w celu podjęcia dyskusji ocenienia najbardziej korzystnych praktyk oraz rezultatów wykonywanych prac, a także w celu przygotowania ich do upowszechnienia. Obok tego istnieją jeszcze **sieci horyzontalne**, które koncentrują się na kwestiach występujących we wszystkich działaniach podejmowanych w ramach EQUAL-a, niezależnie od tematu, na przykład równość szans.

W Polsce projekty realizuje 100 Partnerstw na rzecz Rozwoju, wyłonionych w drodze konkursu. Partnerstwa te są bardzo zróżnicowane, zarówno pod względem ilościowym, jak i pod względem typów tworzących je partnerów. Średnia wielkość PRR to 8 podmiotów, największe partnerstwo (PRR „Budujemy nowy Lisków”) liczy 42 partnerów. W skład partnerstw wchodzi przede wszystkim organizacje pozarządowe i podmioty publiczne, głównie samorządy terytorialne, przedsiębiorcy i powstające w ramach IW EQUAL przedsiębiorstwa społeczne. Każde PRR ma swojego administratora, który formalnie, zwłaszcza przed instytucjami finansującymi, odpowiada za działania PRR. Głównym zadaniem administratora jest koordynowanie prac partnerstwa i realizowanie przez nie działań projektowych.

Trudno obecnie, w toku realizacji projektów, oceniać efekty działań PRR. Podstawową cezurą będzie zakończenie finansowania z EQUAL-a (marzec – czerwiec 2008 roku). Po tym okresie będzie można w pełni ocenić wyniki eksperymentu zarówno w wymiarze merytorycznym, jak i w zakresie trwałości i jakości współpracy w ramach partnerstw. Wtedy można będzie także wyciągnąć wnioski dotyczące skuteczności i efektywności metody partnerskiej stosowanej w EQUAL-u.

² IW EQUAL obejmuje 8 obszarów tematycznych. W Polsce realizowanych jest tylko 5 z nich, wymienionych powyżej. Tematy, na których realizację nie zdecydował się rząd polski to: Temat B: zwalczanie rasizmu i ksenofobii w odniesieniu do rynku pracy; Temat C: zapewnienie powszechnego dostępu do tworzenia przedsiębiorczości poprzez dostarczenie narzędzi niezbędnych dla utworzenia własnej firmy oraz dla identyfikacji i wykorzystania nowych możliwości do tworzenia zatrudnienia na obszarach miejskich i wiejskich; Temat E: wspieranie kształcenia się przez całe życie i integracyjnych form organizacji pracy sprzyjających zatrudnieniu i utrzymaniu zatrudnienia osób doświadczających dyskryminacji i nierówności na rynku pracy i Temat H: ograniczenie nierówności w traktowaniu płci i przeciwdziałanie segregacji zawodowej.

2. Partnerstwo na rzecz Rozwoju „Budujemy nowy Lisków”

Aby pokazać, jak praktycznie skonstruowane może być Partnerstwo na rzecz Rozwoju w ramach IW EQUAL, posłużono się przykładem największego partnerstwa – PRR „Budujemy nowy Lisków”.

Celem partnerstwa jest realizacja projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”, finansowanego ze środków EFS, w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Istotą tego projektu jest wypracowanie i sprawdzenie w praktyce modelowej strategii mobilizowania społeczności lokalnych do tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Tytułowy Lisków to nawiązanie do polskich tradycji aktywizacji lokalnej i przedsiębiorczości społecznej. Lisków, to niewielka wieś koło Kalisza, która była i jest nadal sztandarowym przykładem aktywizacji społecznej. W okresie międzywojennym nastąpił szybki rozwój cywilizacyjny

Przedsiębiorstwo społeczne, to podmiot gospodarczy, tworzący miejsca pracy dla osób, które nie mogą znaleźć zatrudnienia na otwartym rynku pracy, osób zagrożonych społecznym wykluczeniem, np. długotrwale bezrobotnych, niepełnosprawnych. Osoby te nie tylko pracują, ale także zarządzają przedsiębiorstwem społecznym. Zyski z takiej działalności przeznaczane są na finansowanie działań społecznie użytecznych.

tej wsi i jej mieszkańców. Aktywność ta opierała się w dużej mierze na spółdzielczości, na czymś, co dzisiaj określilibyśmy przedsiębiorczością społeczną³.

Projekt jest realizowany w czterech powiatach: dwóch w województwie warmińsko-mazurskim i dwóch w województwie lubelskim. Mobilizacja mieszkańców opiera się na idei przedsiębiorczości społecznej i tworzeniu w praktyce przedsiębiorstw społecznych. Mają one przede wszystkim aktywizować i dawać zatrudnienie osobom, które nie mogą znaleźć pracy na otwartym rynku, długotrwale bezrobotnym, niepełnosprawnym. Wypracowywane zyski przedsiębiorstwa będą przeznaczane na finansowanie działań ważnych dla społeczności, w których przedsiębiorstwa te działają. Wspólna praca społeczności na rzecz stworzenia przedsiębiorstwa społecznego ma być także impulsem do podjęcia innych, wspólnych działań służących mieszkańcom.

Projekt realizowany jest od lipca 2005 roku, a jego zakończenie planowane jest na marzec 2008 roku. Poprzedziła go faza przygotowawcza, która trwała od grudnia 2004 do czerwca 2005 roku. Poświęconą była ona między innymi budowaniu Partnerstwa na rzecz Rozwoju oraz wspólnemu wypracowaniu strategii realizacji projektu.

W każdym z czterech powiatów, które uczestniczą w realizacji projektu, powstały i działają **partnerstwa lokalne**, przy których wsparciu powstaje siedem przedsiębiorstw społecznych (trzy w województwie warmińsko-mazurskim i cztery w lubelskim). **Partnerzy krajowi** projektu wspierają działania partnerstw lokalnych oraz monitorują realizację działań po to, by na tej podstawie opracować modelową strategię mobilizowania społeczności lokalnych. Partnerstwo na rzecz Rozwoju „Budujemy nowy Lisków”, o czym była już mowa, jest najliczniejszym wśród polskich partnerstw w ramach IW EQUAL, liczy 42 partnerów. Partnerstwo podjęło także współpracę międzynarodową z trzema PRR z krajów UE: Włoch, Belgii i Holandii.

Administratorem PRR jest Fundacja Instytut Spraw Publicznych (ISP), która wraz z dwoma partnerami krajowymi:

³ T. Kaźmierczak, Broszura 1 *Budujemy nowy Lisków*, ISP, 2007

Schemat 1. Partnerstwo na rzecz Rozwoju „Budujemy nowy Lisków”



Akademią Rozwoju Filantropii w Polsce (ARFP) i Wspólnotą Roboczą Związków Organizacji Socjalnych (WRZOS), była inicjatorem projektu i partnerstwa. W ramach półrocznej fazy przygotowawczej do realizacji projektu, partnerzy krajowi poszukiwali, opierając się na sformułowanych wcześniej kryteriach geograficznych, demograficznych i społecznych, partnerów lokalnych. W rezultacie udało się wyłonić cztery komitety lokalne na poziomie powiatu, które przekształciły się w partnerstwa lokalne.

Rola ISP polega na administrowaniu partnerstwem i całym projektem. Zadaniem Instytutu jest także monitorowanie efektywności wykorzystywanych w projekcie metod oraz podejmowanie działań informacyjno-promocyjnych. Pomagają

mu w tym partnerzy krajowi, którzy jednak przede wszystkim wspierają partnerstwa lokalne.

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce ma „pod opieką” dwa partnerstwa w województwie warmińsko-mazurskim, a WRZOS dwa partnerstwa w województwie lubelskim. Partnerstwa lokalne inicjują i wspierają proces tworzenia i działania na swoim terenie przedsiębiorstw społecznych, podejmują także inne działania, służące pobudzaniu aktywności mieszkańców. Skład partnerstw został ustalony w wyniku rozmów i spotkań lokalnych. O przystąpieniu do partnerstwa decydowała przede wszystkim chęć udziału w jego działaniach oraz potencjał partnera, który można wykorzystać we wspólnej pracy.

Partnerstwo Lokalne **Lublin:**

- > Fundacja Szczęśliwe Dzieciństwo,
- > Ośrodek Pomocy Społecznej w Bychawie,
- > Powiatowy Urząd Pracy w Lublinie,
- > Ośrodek Pomocy Społecznej w Konopnicy,
- > Ośrodek Pomocy Społecznej w Niemcach,
- > Stowarzyszenie Emaus w Krężnicy Jarej,
- > Pola sp. z o.o. w Stasinie,
- > Ośrodek Pomocy Społecznej w Niedrzwicy Dużej,
- > Starostwo Powiatowe w Lublinie,
- > Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw.

Partnerstwo Lokalne **Nidzica:**

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

Partnerstwo Lokalne **Biłgoraj:**

- > Biłgorajska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Biłgoraju,
- > Starostwo Powiatowe w Biłgoraju,
- > Powiatowy Urząd Pracy w Biłgoraju,
- > Miasto Biłgoraj,
- > Przedsiębiorstwo Wielobranżowe APIS sp. j.,
- > Terminal Przeladunkowy sp. z o.o. w Brodach Małych,
- > Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Biłgoraju,
- > Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej sp. z o.o. w Biłgoraju.

Partnerstwo Lokalne **Ełk:**

- > Starostwo Powiatowe w Ełku,
- > Powiatowy Zarząd Dróg w Ełku,
- > Powiatowy Urząd Pracy w Ełku,
- > Izba Gospodarcza w Ełku – Ełckie Forum Gospodarcze,
- > Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Ełku,
- > Towarzystwo Społeczno-Kulturalne „Wspólne Dziedzictwo” w Golubiach,
- > Związek Stowarzyszeń Pomocy Osobom Niepełnosprawnym „POMOST” w Ełku,
- > Stowarzyszenie Przyjaciół Osób Niepełnosprawnych „Przystań” przy DPS w Nowej Wsi Ełckiej,
- > Urząd Gminy Prostki,
- > Urząd Gminy Ełk,
- > Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Prostkach.

Przedsiębiorstwa społeczne założone w projekcie „Budujemy nowy Lisków”



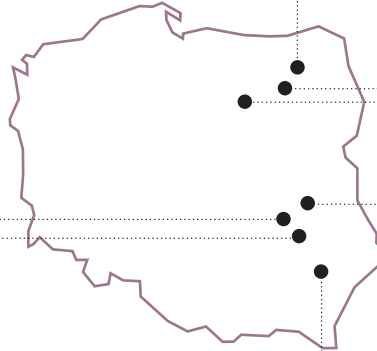
Golubie
Spółdzielnia Rękodzieła
Ludowego i Artystycznego
PARTNERSTWO LOKALNE EŁK



Prostki
Spółdzielnia Socjalna
Ośrodek Szkolno-Zawodowy
„Stara Szkoła”
PARTNERSTWO LOKALNE EŁK



Motycz Leśny
Spółdzielnia Socjalna PERON 3
PARTNERSTWO LOKALNE LUBLIN



Kamionka
Garncarska Wioska
PARTNERSTWO
LOKALNE NIDZICA



Krężnica Jara
Przedsiębiorstwo Społeczne
przy Stowarzyszeniu Emaus
PARTNERSTWO LOKALNE LUBLIN



Biłgoraj
Biłgorajskie Przedsiębiorstwo
Społeczne Sp. z o.o.
PARTNERSTWO LOKALNE BIŁGORAJ



Nasutów
Nasutowskie
Przedsiębiorstwo
Społeczne Sp. z o.o.
PARTNERSTWO
LOKALNE LUBLIN

Partnerzy lokalni to instytucje, organizacje i firmy, które działają na rzecz rozwoju lokalnego, zwłaszcza w sferze rynku pracy, ponieważ tej właśnie sfery dotyczą bezpośrednio działania projektu. Szczegółowo zakres odpowiedzialności poszczególnych partnerów i zasady funkcjonowania partnerstwa określa umowa o partnerstwie.

Zadania partnerów:

ISP

- > reprezentowanie PRR przed instytucjami zarządzającymi EQUAL-em,
- > koordynowanie, monitorowanie, nadzorowanie prawidłowości działań PRR,
- > zapewnienie równego udziału partnerów w podejmowaniu decyzji i realizacji zadań, spójności i jakości pracy PRR,
- > wsparcie partnerów w realizacji powierzonych zadań,
- > zapewnienie sprawnego systemu komunikacji z partnerami, instytucjami zarządzającymi EQUAL-em i innymi partnerstwami,
- > odpowiedzialność za realizację zadań wynikających z obowiązków sprawozdawczych wobec instytucji zarządzających EQUAL-em,
- > przeprowadzenie badania gospodarki społecznej w Polsce,
- > promowanie idei tworzenia przedsiębiorstw społecznych w Polsce.

ARFP

- > przygotowanie partnerów lokalnych w dwóch powiatach województwa warmińsko-mazurskiego do animowania i wspierania przedsiębiorstw społecznych,
- > mobilizowanie społeczności lokalnych województwa warmińsko-mazurskiego na rzecz przedsiębiorczości społecznej,
- > promocja ofert nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych na rynku regionalnym,
- > wsparcie promowania idei tworzenia przedsiębiorstw społecznych,
- > odpowiedzialność za realizację zadań wynikających z obowiązków sprawozdawczych wobec instytucji zarządzających EQUAL-em.

- > przygotowanie partnerów lokalnych w dwóch powiatach województwa lubelskiego do animowania i wspierania przedsiębiorstw społecznych,
- > mobilizowanie społeczności lokalnych województwa lubelskiego na rzecz przedsiębiorczości społecznej,
- > promocja ofert nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych na rynku regionalnym,
- > wsparcie promowania idei tworzenia przedsiębiorstw społecznych,
- > odpowiedzialność za realizację zadań wynikających z obowiązków sprawozdawczych wobec instytucji zarządzających EQUAL-em.

WRZOS

- > mobilizowanie społeczności lokalnych na rzecz przedsiębiorczości społecznej,
- > rekrutacja i przygotowanie osób ze środowisk marginalizowanych (głównie długotrwale bezrobotnych) w swoich powiatach do uczestnictwa w przedsiębiorstwie społecznym,
- > utworzenie przedsiębiorstwa społecznego w powiecie,
- > promowanie idei tworzenia przedsiębiorstw społecznych w regionie,
- > odpowiedzialność za realizację zadań wynikających z obowiązków sprawozdawczych wobec instytucji zarządzających EQUAL-em.

Partnerstwa
lokalne

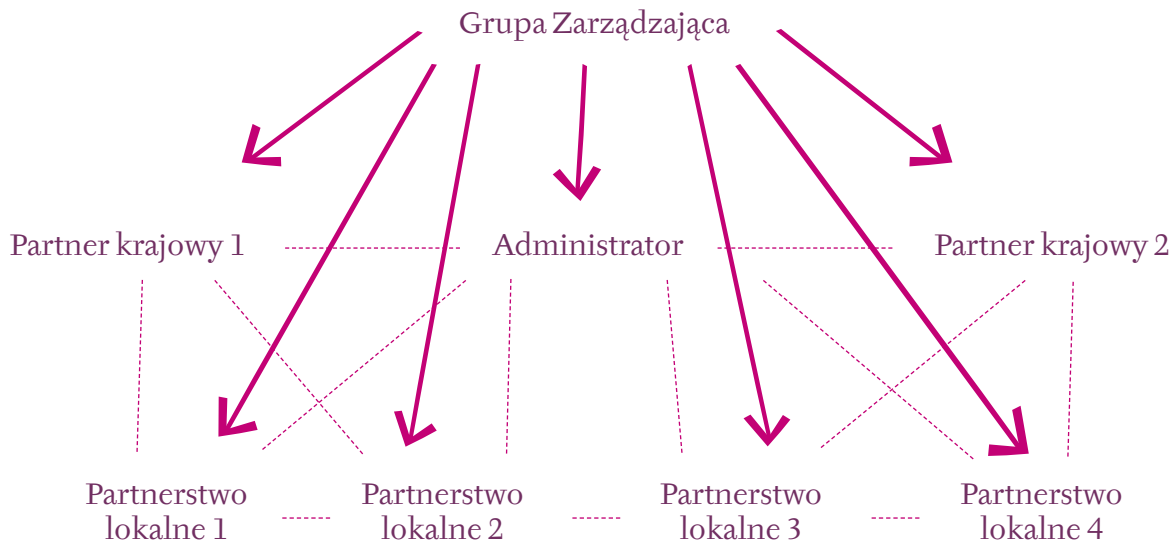
Każdy z 42 partnerów ma przypisaną szczegółową rolę w projekcie, zapisaną w umowie o partnerstwie. W przypadku partnerstw w Ełku, Biłgoraju i Nidzicy jedna instytucja pełni rolę koordynatora działań partnerstwa lokalnego (w Ełku – Starostwo Powiatowe, w Nidzicy – Fundacja NIDA, w Biłgoraju – Biłgorajska Agencja Rozwoju Regionalnego). W Partnerstwie Lokalnym Lublin jest w zasadzie trzech koordynatorów. Każdy z nich odpowiada za tworzenie jednego przedsiębiorstwa społecznego.

Struktura PRR „Budujemy nowy Lisków” jest zbudowana na wzór modelu parasolowego. Każdy z partnerów bezpośrednio lub pośrednio jest włączony we wspólne zarządzanie PRR. Partnerstwo powołało **Grupę Zarządzającą**, w skład której wchodzi przedstawiciele trzech partnerów inicjujących projekt (ISP, ARFP i WRZOS) oraz przedstawiciele czterech partnerstw lokalnych (Biłgoraj, Lublin, Nidzica, Ełk), wybierani

przez same partnerstwa. W zależności od tematów poruszanych na spotkaniach grupy, obok stałych przedstawicieli, partnerstwa lokalne mogą delegować także dodatkowe osoby.

Grupa Zarządzająca spotyka się raz na kwartał w celu omówienia najważniejszych działań PRR. Podejmuje też wtedy istotne decyzje dotyczące projektu i partnerstwa. W razie potrzeby, grupa może spotykać się częściej. Decyzje przez nią podjęte są wiążące dla wszystkich członków partnerstwa. Monitoruje także przebieg realizacji projektu. Grupa Zarządzająca, podobnie zresztą jak partnerstwa lokalne, podejmuje decyzje w drodze consensusu. Członkowie Grupy Zarządzającej kontaktują się z partnerami drogą e-mailową i telefoniczną oraz bezpośrednio w trakcie spotkań i imprez organizowanych przez PRR. W tak liczonym partnerstwie także w sferze komunikacji jest określony podział obowiązków. Centrum komunikacyjne stanowi administrator, ale istotną

Schemat 2. Model parasolowy PRR „Budujemy nowy Lisków”



rolę pośredników pomiędzy administratorem a partnerstwami lokalnymi pełnią partnerzy krajowi. Natomiast pośrednikami między partnerami krajowymi i administratorem a partnerami lokalnymi są przedstawiciele partnerstw lokalnych w Grupie Zarządzającej, najczęściej są to koordynatorzy partnerstw lokalnych. Pełnią oni także rolę łącznika między partnerami lokalnymi, krajowymi i administratorem a osobami tworzącymi przedsiębiorstwa społeczne, które włączane są do partnerstw lokalnych.

Wykorzystywane są również stałe elementy komunikacji: strona internetowa partnerstwa jako forum wymiany informacji, e-biuletyn, miesięczne raporty z realizacji działań projektowych oraz kwartalne, półroczne i roczne sprawozdania z realizacji projektu. Dość jasno zostały określone kwestie finansowe. Główni partnerzy posiadają swoje, wcześniej ustalone budżety, które wykorzystywane są na działania projektowe. Dotyczy to administratora, partnerów krajowych oraz wskazanych przez partnerstwa lokalne partnerów lokalnych. Rozliczają się oni z wydatkowanych środków – zgodnie z zasadami IW EQUAL – wobec administratora, który rozlicza wydatki całego projektu wobec instytucji zarządzających EQUAL-em. Administrator w zakresie przekazywanych środków finansowych zawarł dodatkowe umowy bilateralne z każdym z partnerów dysponujących własnym budżetem.

Dla funkcjonowania PRR istotne jest również to, że strategia realizacji projektu określa jasno cele, priorytety i spodziewane rezultaty, wyznacza też sposoby ich osiągnięcia, pozostawiając jednak w tym względzie elastyczność, zwłaszcza dla partnerstw lokalnych. Dzięki temu strategia jest realizowana zgodnie z założonymi priorytetami, ale jednocześnie jest dostosowana do potrzeb i możliwości społeczności lokalnych. Inaczej mówiąc, strategia daje solidne ramy, które mogą być, zgodnie z indywidualnymi potrzebami społeczności lokalnych i możliwościami partnerów, wypełniane treścią przez członków partnerstwa.

Więcej na temat PRR „Budujemy nowy Lisków” i jego projektu znaleźć można na stronie www.liskow.org.pl

3. Inne doświadczenia w budowaniu partnerstw

Idea współpracy różnych podmiotów na rzecz rozwoju społeczności lokalnych, która jest podstawą PRR „Budujemy nowy Lisków” oraz całej Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, nie jest nowa. Praktycznie od początku lat dziewięćdziesiątych minionego wieku trwały w Polsce próby tworzenia różnego rodzaju form współdziałania na poziomie lokalnym, przede wszystkim na linii samorządy gminne – organizacje pozarządowe. Gminy były wówczas podstawową i jedyną formą władzy lokalnej, dość dobrze wyposażoną w instrumenty służące stymulowaniu i wspieraniu rozwoju lokalnego. Organizacje pozarządowe, które masowo zaczęły powstawać w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku, miały energię, pomysły, szukały natomiast sojuszników i funduszy, żeby móc realizować konkretne działania. Jednym z pierwszych działań promujących i wspierających ideę partnerstwa był Program Inicjatyw Lokalnych (PIL) realizowany na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Phare⁴. Przekazywane były wtedy w drodze konkursu dotacje na rozwój społeczności lokalnych i przeciwdziałanie bezrobociu. Jednym z warunków otrzymania dotacji z PIL było utworzenie lokalnej koalicji, komitetu, który składałby się z różnych, istotnych podmiotów działających lokalnie. Z reguły formą takiej koalicji były fundacje bądź agencje rozwoju lokalnego współtworzone przez samorządy, przedsiębiorców, liderów lokalnych. Program ten przyniósł trwałe efekty, o czym świadczy choćby fakt, że stworzone w ramach PIL dwie orga-

⁴ Phare (Poland-Hungary Assistance in Restructuring their Economies) był realizowanym od 1989 roku programem bezzwrotnej pomocy finansowej ówczesnych Wspólnot Europejskich dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

nizacje: Białgorajska Agencja Rozwoju Regionalnego i Fundacja NIDA, są obecnie koordynatorami partnerstw lokalnych w ramach PRR „Budujemy nowy Lisków”⁵.

W połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku ze środowisk pozarządowych wyrósł ruch tworzenia **programów współpracy między samorządami gminnymi a organizacjami pozarządowymi**, które przede wszystkim miały uregulować kwestie finansowania działań organizacji pozarządowych z budżetów gminnych. Formą prawną dla tego typu rozwiązań systemowych stały się uchwały rad gmin, określające zasady i procedury współdziałania. Pierwsze uchwały zostały podjęte w latach 1995 – 1996 na Wybrzeżu, kolejno: w Gdyni (wrzesień '95), Sopocie (październik '95), Gdańsku (grudzień '95), Rumii (styczeń '96), Tczewie (czerwiec '96) i Elblągu (sierpień '96) oraz w Gminie Centrum w Warszawie – ('96). W niedługim czasie także inne samorzady lokalne zaczęły podejmować podobne uchwały, między innymi: Braniewo, Skoczów, Chybie, Cieszyn, Nowy Sącz, Łódź, Kielce, Rzeszów, Kraków, Łomża, Olsztyn, Jaworzno, Rybnik, Wrocław, Szczecin, Lublin i wiele innych. Najciekawszą propozycją z powstałych wtedy rozwiązań był program współpracy przyjęty w 1998 roku przez Bielsko-Białą, powstały w ramach Programu Partnerstwa Lokalnego⁶. Był on jednym z działań Projektu Sieci

Demokratycznej, finansowanego przez Amerykańską Agencję Rozwoju Międzynarodowego (USAID). Od 2004 roku, zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, każdy samorząd gminny, powiatowy i wojewódzki powinien mieć roczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi. Wiele z obecnie powstających programów współpracy czerpie wprost z doświadczeń i rozwiązań wypracowanych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku.

Inną formą współpracy, obejmującą także przedsiębiorców, stały się **fundusze lokalne**. W 1998 roku Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce podjęła próbę przeniesienia na grunt polski funkcjonującej od 1918 roku w Stanach Zjednoczonych instytucji „community foundation” (funduszu lokalnego). Fundusz lokalny opiera się na współdziałaniu ludzi i instytucji działających lokalnie, którzy starają się pozyskiwać środki, pomnażać je i wspierać dzięki nim aktywność mieszkańców. Współpraca przedstawicieli samorządów lokalnych (gminnych i powiatowych), przedsiębiorców i liderów lokalnych (przede wszystkim z organizacji pozarządowych, domów kultury, szkół) odbywa się w radach funduszy, które podejmują najważniejsze decyzje merytoryczne i finansowe. Obecnie w całej Polsce działa 20 funduszy lokalnych, a mechanizmy współpracy są wykorzystywane przez Akademię

⁵ Więcej o doświadczeniach Programu Inicjatyw Lokalnych – zob. w; J. Drażkiewicz, G. Gęsicka, J. Szczucki (red.), *Inicjatywy lokalne – polskie doświadczenia*, Program Inicjatyw Lokalnych Phare, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995.

⁶ Więcej na temat Programu Partnerstwa Lokalnego Projektu Sieci Demokratycznej w: D. Dutkiewicz, T. Schimanek (red.), *Zasady, programy i formy współpracy samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych*, ARFP, Warszawa 1998.

Instytucja Partnerstwa wyrasta z idei **dialogu społecznego i partycypacji społecznej**, które zakładają szeroki udział obywateli w kształtowaniu działań publicznych. Obywatele jako partnerzy dla władzy i administracji publicznej są najczęściej reprezentowani przez swoich instytucjonalnych przedstawicieli: organizacje pozarządowe, związki zawodowe, organizacje pracodawców. Warto przypomnieć, że **Konstytucja RP** w Preambule stwierdza: „[...] 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”. Zaś w artykule 12 Konstytucja mówi: „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji”.

Rozwoju Filantropii w Polsce w innych działaniach, na przykład w programie „Działaj Lokalnie”⁷.

Doświadczenia niemieckie z kolei leżały u podstaw działalności WRZOS-u. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku z inicjatywy i przy wsparciu między innymi Niemieckiego Parytetowego Związku Socjalnego zaczęły powstawać w Polsce **wspólnoty regionalne zrzeszające organizacje socjalne**, które miały stać się partnerem do współpracy dla samorządów wojewódzkich. Wspólnoty te utworzyły platformę współdziałania, czyli WRZOS. Skupia on obecnie 15 związków regionalnych i 4 centrale ogólnopolskie⁸.

Innym przykładem współpracy partnerów z różnych środowisk są grupy partnerskie, których tworzenie zainicjowała i wspiera Fundacja Partnerstwo dla Środowiska. Są to koalicje zrzeszające samorządy, organizacje i przedsiębiorców, działających wspólnie na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju⁹. Tworzenie partnerstw lokalnych inicjuje również Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych „SPLOT”¹⁰. „SPLOT”, podobnie jak kilkadziesiąt innych organizacji w całym kraju, prowadzi także Regionalne Ośrodki Szkoleniowe Europejskiego Funduszu Społecznego. W ramach ich usług wspierane jest tworzenie partnerstw projektowych, które starają się skorzystać ze środków EFS-u¹¹.

Tworzenie **lokalnych paktów na rzecz zatrudnienia** było wspierane na początku XXI wieku przez Unię Europejską w ramach Programu Phare Spójność Społeczno-Gospodarcza – Rozwój Zasobów Ludzkich, a w wydaniu amerykańskim jako **partnerstwa na rzecz zatrudnienia** w ramach Programu Partnerstwa Lokalnego, współfinansowanego przez Departament Pracy USA. Na partnerstwie opierają się także **Lokalne Grupy Działania** tworzone w ramach unijnego Programu Lider +. Są to związki partnerów publicznych i prywatnych podejmujących wspólnie działania związane z rozwojem obszarów wiejskich. Partnerstwo w wymiarze przygranicznym, transnarodowym i międzyregionalnym wspiera Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG, realizowana także w Polsce.

Partnerstwo, o czym była już mowa, stanowi fundament Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Jest także promowane w innych działaniach finansowanych przez EFS. Obecnie

Przykładem zapisania w polskim ustawodawstwie instytucji Partnerstwa jest **ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy**. W rozdziale trzecim tej ustawy wśród instytucji rynku pracy wymienia się także instytucje **partnerstwa lokalnego**. Z kolei rozdział ósmy dotyczący dialogu społecznego i partnerstwa na rynku pracy w art. 21 stwierdza, że: „Polityka rynku pracy realizowana przez władze publiczne opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi, w szczególności w ramach: 1) działalności rad zatrudnienia; 2) partnerstwa lokalnego; 3) uzupełniania i rozszerzania oferty usług publicznych służb zatrudnienia przez partnerów społecznych i agencje zatrudnienia.

rząd polski przygotował nowelizację ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, która wprowadza nową formułę **partnerstwa publiczno-społecznego**. Należy także wspomnieć o ideach **społecznej odpowiedzialności i społecznego zaangażowania** biznesu, które kreują partnerstwo przedsiębiorców z organizacjami pozarządowymi i sektorem publicznym, między innymi w celu wspierania rozwoju społeczności lokalnych. Od kilku lat idee te są obecne w Polsce, istnieją również takie partnerstwa, w których aktywną rolę odgrywają przedsiębiorcy.

Nie sposób opisać wszystkich inicjatyw podejmowanych w sferze budowania partnerstw w Polsce. Inicjatyw w tym zakresie było i jest sporo, co pozwala na sformułowanie generalnych wniosków i spostrzeżeń dotyczących tworzenia i funkcjonowania partnerstw.

⁷ Więcej o funduszach lokalnych i innych programach ARFP na stronie internetowej: www.filantropia.org.pl

⁸ Więcej na stronie internetowej: www.wrzos.org.pl

⁹ Więcej na stronie internetowej: www.epce.org.pl

¹⁰ Więcej na stronie internetowej: www.splot.org.pl

¹¹ Więcej na stronie internetowej: www.kozzefs.pl

4. Istota partnerstwa, rodzaje i formy działania partnerstw

Niezależnie od celu, formy i modelu działania partnerstwa jego **istota** polega na tym, że instytucje, organizacje i osoby z różnych środowisk i sfer podejmują wspólnie działania służące określonym celom. Partnerstwo zatem oznacza z jednej strony wspólne decyzje, działania, wspólną odpowiedzialność, wkład każdego partnerów i korzyści, które każdy z partnerów osiąga. W praktyce partnerstwo wymaga dostosowania własnych celów i dążeń do celów i dążeń innych partnerów, po to, aby wspólnie zrealizować cele istotne dla wszystkich uczestników partnerstwa.

Współpraca może być realizowana w różnych formach i w różnym czasie. Najbardziej rozpowszechnionym w Polsce rodzajem partnerstw, reprezentowanym na przykład przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju zawierane w ramach EQUAL-a, są tak zwane **partnerstwa projektowe**. Zawierane są one po to, by wspólnie zrealizować określony projekt, mają więc charakter czasowy i z założenia ich współpraca kończy się po zrealizowaniu wspólnego przedsięwzięcia. Partnerzy, choć mają różne interesy, dostrzegają korzyści, wynikające ze wspólnych działań, których – najczęściej ze względów formalnych i/lub praktycznych – nie byłoby w stanie zrealizować indywidualnie. Partnerstwa projektowe mogą stać się okazją do nawiązania trwalszych form współdziałania, które zaowocują kolejnymi, wspólnie realizowanymi projektami, bądź tak zwanym **partnerstwem strategicznym**.

Partnerstwo strategiczne to forma współdziałania oparta na wspólnocie celów, a nie tylko konkretnych działań. Partnerstwa lokalne, będące członkami PRR „Budujemy nowy Liśków”, mają charakter partnerstw strategicznych, ponieważ partnerów łączy wspólny cel, jakim jest rozwój społeczności lokalnych i ograniczanie skali społecznego wykluczenia. Partnerstwa strategiczne mają z założenia trwalszy charakter niż partnerstwa projektowe. Podejmują one różne działania, służące realizacji celów postawionych przez partnerów.

Odmianą partnerstw strategicznych są **partnerstwa branżowe**, które łączą partnerów działających w określonych, wyraźnie zarysowanych obszarach. Przykładem takich partnerstw są różnego rodzaju odmiany partnerstw na rzecz zatrudnienia. Innym rodzajem partnerstwa jest **partnerstwo koalicyjne**, w którym w określonym, z reguły krótkotrwałym działaniu, instytucje czy organizacje z różnych środowisk stają się partnerami, pomimo różnych interesów i rozbieżnych celów. Staje się tak dlatego, że wspólne działanie pozwala na zaspokojenie interesów tych partnerów. Klasycznym przykładem takich koalicji są wspólne działania, których celem jest zmiana przepisów prawnych, niekorzystnych dla partnerów tworzących koalicję.

Najczęściej występującym rodzajem partnerstw są partnerstwa projektowe. Ich powszechność wynika ze stosunkowo dużej łatwości nawiązania takiego partnerstwa, dość wyraźnych i szybkich korzyści, które z realizacji wspólnych działań mogą mieć partnerzy i wreszcie z tego, że wiele źródeł finansowania stosuje wymóg zawierania partnerstw w celu pozyskania środków.

W praktyce wykorzystuje się dość zróżnicowane formy działania partnerstw. Najogólniej rzecz ujmując partnerstwa można podzielić na **partnerstwa o strukturze formalnej**, posiadające osobowość prawną oraz **partnerstwa o strukturze nieformalnej**, które tej osobowości nie mają. Te ostatnie czasami są często świadomym wyborem partnerów, którzy z różnych przyczyn, na przykład ze względu na charakter partnerstwa bądź specyfikę partnerów, nie chcą formalizować współpracy. Bywa jednak i tak, że partnerzy poprzestają na tych ustnych obietnicach, bo mają do siebie zaufanie albo

nie lubią nadmiaru formalizacji. Doświadczenie pokazuje, że wzajemne ustalenia należy spisać, najlepiej w formie umowy. I nie chodzi tu o kwestię braku zaufania czy złej woli, ale o wzajemne zobowiązania i wspólne ich rozumienie. Słowa są bowiem ulotne i bardzo różnie może być później interpretowany ich sens i znaczenie. Zobowiązania pisemne są niezbędne, zwłaszcza w przypadku dużych przedsięwzięć, które angażują środki finansowe partnerów i/lub środki zewnętrzne. Zobowiązania takie najczęściej przyjmują postać **umów zawieranych między partnerami na gruncie prawa cywilnego**. Jest to zdecydowanie najprostsza forma, w ramach której partnerzy deklarują chęć współpracy w realizacji określonego przedsięwzięcia, określając przedmiot współpracy, główne zasady współdziałania i wzajemne zobowiązania¹². Podstawowym ograniczeniem tego rozwiązania są bariery formalne dotyczące przepływu środków w partnerstwie, na przykład: samorząd, będący stroną umowy, nie może przekazać bezpośrednio funduszy innym partnerom. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych, pieniądze publiczne mogą być przekazywane w drodze zamówienia publicznego lub dotacji. Partnerstwo takie nie ma osobowości prawnej, co powoduje, że w jego imieniu zobowiązania zewnętrzne musi zaciągać na przykład jeden z partnerów. Pomimo tych ograniczeń, z uwagi na prostotę umowy, taka forma partnerstw projektowych jest najbardziej rozpowszechniona, przy czym – tak jak ma to miejsce na przykład w EQUAL-u – źródło finansowania często określa podstawowe zasady funkcjonowania partnerstwa, które muszą być zastosowane w umowie partnerskiej.

Większe możliwości działania, w tym także pozyskiwania środków, mają partnerstwa posiadające osobowość prawną. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku dość często spotykaną formą partnerstwa, na przykład we wspomnianym Programie Inicjatyw Lokalnych, była fundacja. Można było ją założyć stosunkowo łatwo (jedynym problemem

był długi czas rejestracji), dawała ona dość dużą swobodę działania, a przede wszystkim miała osobowość prawną. Od kilku lat z tej formy partnerstwa nie mogą korzystać podmioty publiczne, którym zakazała tego ustawa o finansach publicznych. Nadal działają jednak fundacje, powstałe przed wejściem w życie wspomnianego zakazu, w których z powodzeniem jest realizowana formuła partnerstwa podmiotów publicznych i prywatnych.

Inną formą współpracy, mającą osobowość prawną, jest stowarzyszenie osób fizycznych. Daje ono podobne, szerokie możliwości pozyskiwania środków jak fundacja, jednak jego podstawowym mankamentem są ograniczenia dotyczące reprezentacji. Formalnie członkami stowarzyszenia są osoby fizyczne, niezależnie od tego, jakie i gdzie pełnią funkcje. Pod tym względem lepszą formą jest stowarzyszenie osób prawnych, jednak i w tym wypadku, pojawiają się ograniczenia. Prawo dopuszcza jedynie dwa rodzaje takich stowarzyszeń: stowarzyszenie, którego członkami są wyłącznie jednostki samorządu terytorialnego, albo stowarzyszenie, którego członkami są wyłącznie organizacje pozarządowe (przy czym muszą to być minimum trzy stowarzyszenia). Nie ma możliwości tworzenia stowarzyszeń samorządowo-pozarządowych, członkami zwykłymi nie mogą być też firmy komercyjne. Prawo o stowarzyszeniach przewiduje jednak (zarówno w wypadku stowarzyszeń osób fizycznych, jak i prawnych) formułę członka wspierającego, którym może być jednostka samorządu terytorialnego czy też firma.

Inna możliwość współdziałania, która jednak nie jest wykorzystywana przez organizacje pozarządowe, to formuła **partnerstwa publiczno-prywatnego**. Choć potencjalnie można ją stosować do tworzenia partnerstw jednostek publicznych i firm oraz organizacji pozarządowych, jest ona praktycznie niedostępna dla organizacji. Po pierwsze, wynika to z charakteru tego typu partnerstwa, które ma być tworzone przede wszystkim do realizacji przedsięwzięć gospodarczych, co wymaga od organizacji prowadzenia działalności gospodarczej. Po drugie, regulacje prawne dotyczące partnerstw publiczno-prywatnych są tak skomplikowane, że nawet firmy wykorzystują tę formułę bardzo rzadko.

¹² Cyt. za: T. Schimanek, *Partnerstwo lokalne. W jakiej formie?*, *Gazeta.ngo.pl*, miesięcznik organizacji pozarządowych, Warszawa 2007, nr 5(41), Stowarzyszenie Klon/Jawor.

Z niedostosowania formuły partnerstwa publiczno-prywatnego do specyfiki działań organizacji pozarządowych powstał pomysł **partnerstwa publiczno-społecznego**. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w projekcie nowelizacji ustawy o działalności pożytku publicznego zaproponowało instytucję partnerstwa publiczno-społecznego (PPS)¹³. Ma ona działać w formie stowarzyszenia osób prawnych, którego członkami zwykłymi mogą być gminy, powiaty, organizacje pozarządowe, spółdzielnie socjalne oraz kościelne osoby prawne (dla firm pozostaje formuła członka wspierającego). Stowarzyszenie takie może powstać z inicjatywy samorządu lub partnera społecznego, ale cały proces wyboru partnerów spoczywa na samorządzie. Stowarzyszenie zostaje powołane do realizacji określonych zadań, a po ich wykonaniu z mocy ustawy zostaje rozwiązane. Partnerstwo to nie może prowadzić działalności gospodarczej, ani ubiegać się o dotacje z jednostek samorządowych, będących członkami stowarzyszenia. Propozycje te wydają się być krokiem w dobrą stronę, choć sama procedura tworzenia stowarzyszenia oraz ograniczenia dotyczące jego działania i finansowania mogą spowodować, że nie będzie aż tak atrakcyjna. Należy przyrzeć się, jak PPS będzie działać w praktyce i na tej podstawie korygować prawo.

Niezależnie od formy prawnej, w której działa partnerstwo, może stosować ono także różne rozwiązania w zakresie zarządzania. System zarządzania w większym bowiem stopniu niż forma prawna warunkuje kształt współpracy partnerów. Można wyróżnić trzy podstawowe modele zarządzania partnerstwem.

Model scentralizowany ma najmniej cech „partnerskich”, opiera się na wspólnej decyzji partnerów, że przekazują w pełni zarządzanie projektem i partnerstwem jednemu z partnerów, pozostali zaś pełnią wyłącznie funkcje wykonawcze, realizując zadania określone w projekcie. Sprzyja to efektywności realizowanych działań, nie angażuje jednak partnerów w procesy podejmowania istotnych decyzji.

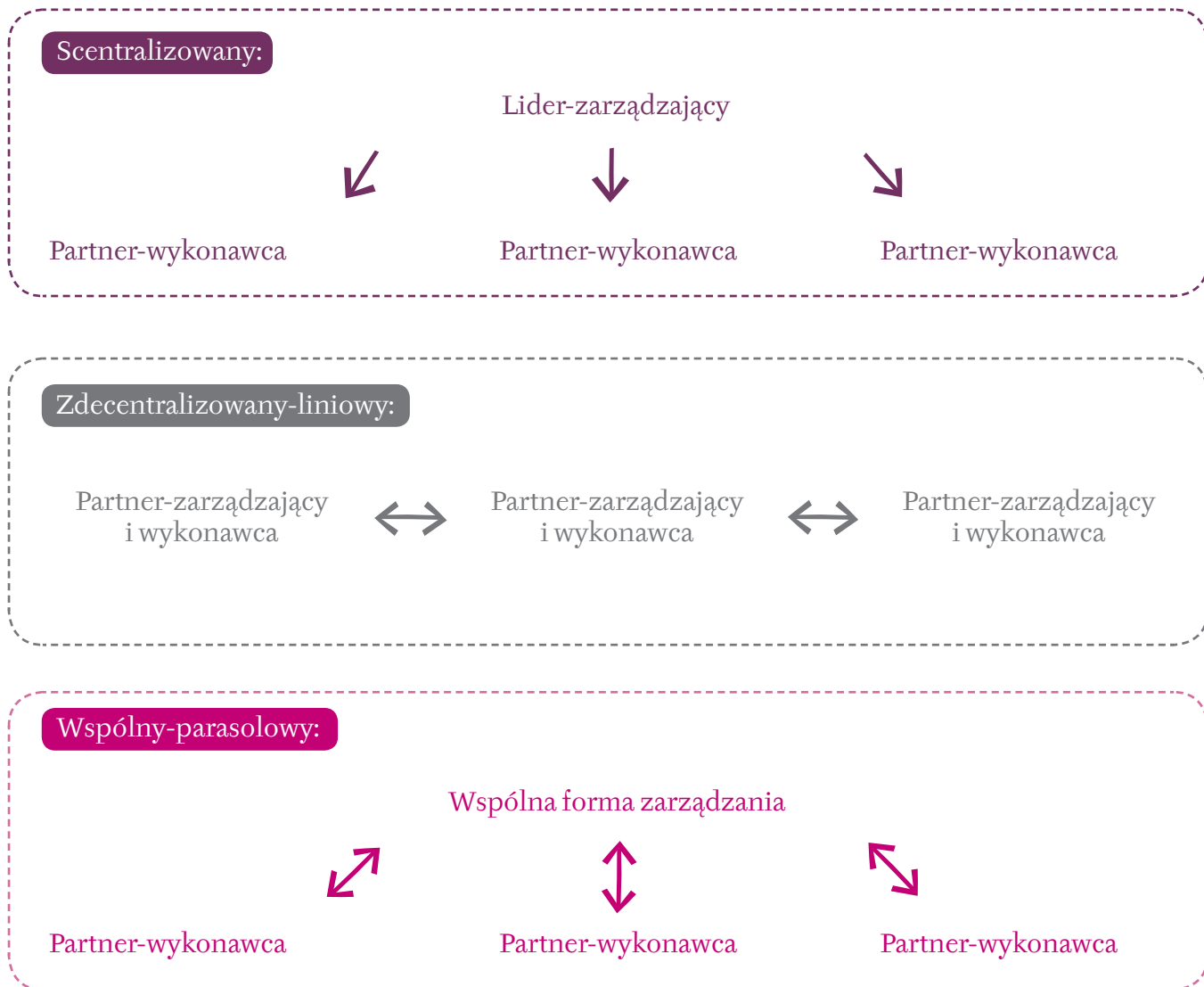
Model liniowy zakłada natomiast, że partnerzy dzielą projekt na określone, wydzielone całości, którymi indywidualnie zarządzają, a w ich ramach realizują powierzone zadania. Model taki opiera się przede wszystkim na wymianie informacji i doświadczeń między partnerami oraz na koordynacji w dużej mierze autonomicznych działań. Sprzyja on budowaniu silnej tożsamości i odpowiedzialności partnerów za realizowane zadania, daje dużą swobodę i elastyczność, jednak zwiększa ryzyko autonomizacji partnerów i zaniku więzi partnerskich.

Model parasolowy, zastosowany w PRR „Budujemy nowy Lisków”, nakłada na partnerów funkcje wykonawcze, ale każdy z nich wspólnie z innymi partnerami także zarządza partnerstwem. Jest to model najbardziej „partnerski”, stwarzający szanse na angażowanie się i odpowiedzialność wszystkich partnerów, ale może powodować wydłużanie się czasu podejmowania decyzji.

Wybór określonego modelu zarządzania powinien być decyzją wspólną partnerów i wynikać ze specyfiki działań oraz stopnia przygotowania potencjalnych partnerów do ich wspólnej realizacji. Możliwości wyboru są szerokie, ponieważ w praktyce można stosować różne warianty zarządzania partnerstwem, również takie, które wykorzystują elementy różnych modeli podstawowych. Na przykład zarządzanie uwzględnia dużą autonomię partnerów (model liniowy), powierzając jednak istotne funkcje zarządzające całym projektem jednemu partnerowi (model scentralizowany).

¹³ Projekt znajduje się obecnie (stan na wrzesień 2007 roku) w toku prac parlamentarnych.

Schemat 3. Modele zarządzania partnerstwem



5. Korzyści i koszty związane z udziałem w partnerstwie

Za partnerstwem przemawiają oczywiście korzyści, które wynikają ze wspólnego działania. Korzyści osiągane zarówno z punktu widzenia celów współpracy, jak i ze względu indywidualnego interesu partnerów.

Podstawowe korzyści dla celów wspólnych partnerów, to:

- > możliwość zrealizowania określonych działań i osiągnięcia nakreślonych celów, które z uwagi na ograniczenia formalnoprawne, instytucjonalne czy finansowe nie mogłyby zostać zrealizowane indywidualnie,
- > łączenie potencjałów, zasobów, wiedzy, umiejętności partnerów, co powoduje, że potencjał partnerstwa jest kilkakrotnie większy niż pojedynczego partnera. Stanowi to tak zwaną **wartość dodaną** partnerstwa, przy czym współpraca daje szansę na optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów,
- > uzupełnienie możliwości oddziaływania partnerów, na przykład połączenie formalnoprawnych możliwości działania samorządu terytorialnego z elastycznością i indywidualnością działań organizacji pozarządowych,
- > poszerzenie punktów widzenia na problemy i sposoby ich rozwiązywania, trafniejsze definiowanie potrzeb i sposobów ich zaspokajania,
- > potencjał partnerów dodaje się i uzupełnia, co stwarza możliwość wykorzystania **szans rozwojowych**, w tym także środków unijnych przeznaczonych na rozwój społeczności lokalnych,

> poprawa skuteczności i efektywności prowadzonych wspólnie działań, poprzez uniknięcie powielania działań i stworzenie wartości dodanej.

Najważniejsze korzyści indywidualne dla partnerów, to:

- > poszerzenie i podniesienie jakości własnych działań,
- > wzmocnienie ich skuteczności i efektywności poprzez wsparcie i/lub uzupełnienie działaniami partnerów,
- > wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy partnerami, wzajemne uczenie się,
- > rozwój zawodowy pracowników,
- > wzmocnienie własnego potencjału instytucjonalnego,
- > większy dostęp do różnych zasobów,
- > prestiż, wizerunek, zaufanie.

Współpraca niesie jednak również pewne koszty:

- > konieczność dostosowania własnych potrzeb i celów partnera do potrzeb i celów innych partnerów,
- > konieczność przeznaczenia części potencjału partnera do dyspozycji partnerstwa,
- > spowolnienie procesu podejmowania decyzji, głównie z powodu konieczności uwzględniania odmiennych zdań i interesów,
- > rozproszenie odpowiedzialności za powierzone zadania,
- > poświęcenie części zasobów (ludzkich, finansowych, instytucjonalnych) na działania związane bezpośrednio z funkcjonowaniem (obsługą) partnerstwa, a nie na działania bezpośrednio projektowe,
- > konieczność dostosowania własnych działań partnera, a czasami również elementów zarządzania do działań i systemu zarządzania partnerstwa.

Potencjalny partner przed podjęciem ostatecznej decyzji o przystąpieniu do partnerstwa powinien zrobić na własny użytek **bilans korzyści i kosztów** związanych z udziałem w partnerstwie, po to, aby tę decyzję podjąć w pełni świadomie.

6. Zadania i rola partnerstwa

Przed partnerstwem jego członkowie, a przede wszystkim otoczenie, stawiają określone zadania. Choć idea partnerstwa jest modna i pociągająca, partnerstwo nie jest wartością samą w sobie, ale stanowić powinno skuteczne narzędzie służące realizacji określonych działań. Zadania partnerstwa można podzielić na zadania związane z realizowanym projektem i z samym partnerstwem.

Zadania projektowe sprowadzają się do skutecznej i efektywnej realizacji projektu, zgodnie z przyjętym planem, założonymi celami i spodziewanymi rezultatami projektu. Zadania partnerstwa będą koncentrować się na dobrym rozpoznaniu potrzeb beneficjentów, rzetelnym planowaniu działań, zarządzaniu ich realizacją oraz na ocenie osiągniętych rezultatów. Szczególne znaczenie ma efektywne wykorzystanie mocnych stron partnerstwa: wartości dodanej, uzupełniania się partnerów, przepływu wiedzy i doświadczeń między partnerami. Ważnym zadaniem jest także dzielenie się doświadczeniami i wiedzą z innymi, upowszechnianie dobrych praktyk i sprawdzonych w partnerstwie metod rozwiązywania problemów społecznych.

W odniesieniu do współpracy zadania partnerstwa dotyczą przede wszystkim utrzymania i rozwoju dobrych relacji między partnerami. Wśród tych zadań są te, które wiążą się z zarządzaniem partnerstwem, ale także i te, które pozwalają partnerom osiągać indywidualne korzyści z udziału w partnerstwie. Najważniejsze z nich to stałe ocenianie współpracy oraz doskonalenie jej zasad i mechanizmów, wymiana informacji i doświadczeń między partnerami (nie tylko w zakresie realizowanego wspólnie projektu), edukacja, budowanie wspólnych wartości, podtrzymywanie zaangażowania, a także pomoc w rozwiązywaniu problemów indywidualnych partnerów i wreszcie podejmowanie kolejnych działań i projektów.

Rolę partnerstwa można także rozpatrywać na dwóch płaszczyznach: zewnętrznej (otoczenie) i wewnętrznej (partnerzy).

Z punktu widzenia otoczenia partnerstwo to sposób na:

- > lepsze postrzeganie potrzeb społecznych przez instytucje odpowiadające za ich zaspokajanie,
- > realizowanie działań pozwalających na osiągnięcie celów istotnych społecznie, przyczyniających się do rozwiązywania problemów społecznych,
- > pobudzanie aktywności społecznej,
- > łączenie i uzupełnianie się kapitałów: materialnego, ludz-

kiego i społecznego oraz wykorzystanie tych połączonych potencjałów do realizacji wspólnych, zintegrowanych celów,

- > podnoszenie jakości usług świadczonych przez partnerów, ale również przez mechanizmy konkurencyjne i inne instytucje będące poza partnerstwem,
- > wykorzystanie zewnętrznych szans rozwojowych i źródeł finansowania działań służących istotnym celom społecznym,
- > bycie liderem zmian, podejmowanie ryzyka wprowadzania nowych rozwiązań,
- > promowanie idei współpracy, dialogu i konsensusu jako podstaw życia społecznego,
- > odbudowywanie wzajemnego zaufania i budowanie sieci powiązań społecznych.

Z punktu widzenia wewnętrznego, czyli uczestników partnerstwa, jest ono dobrym sposobem na:

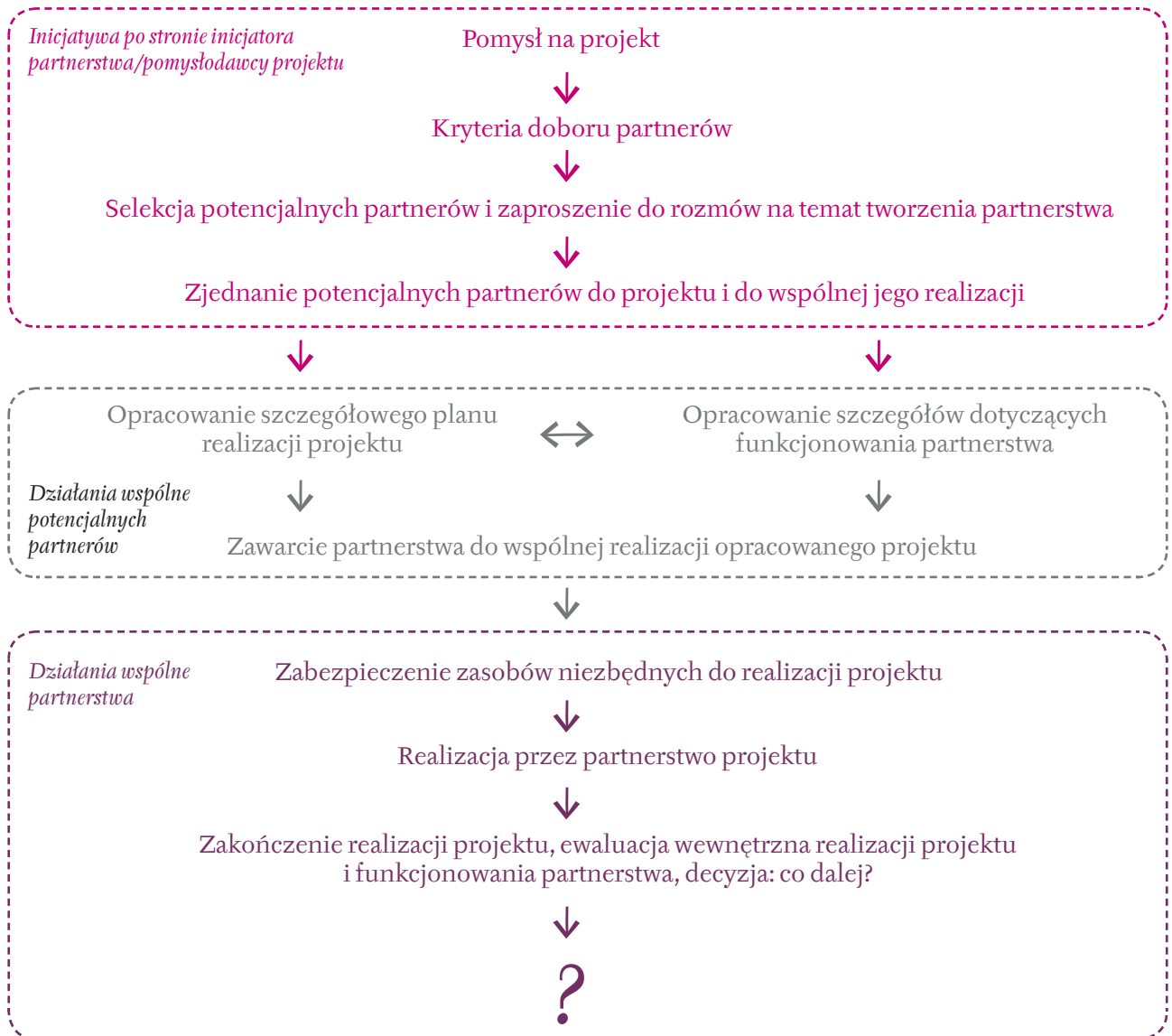
- > indywidualny rozwój ludzi i instytucji,
- > poszerzenie zakresu działania każdego z partnerów,
- > podniesienie jakości własnych działań,
- > poprawę reputacji, poszerzenie indywidualnego kapitału społecznego zaufania,
- > możliwość skorzystania z wiedzy i doświadczeń innych partnerów,
- > dyskusję, ścieranie się poglądów, generowanie nowych pomysłów i projektów,
- > bycie – wspólnie z innymi partnerami – liderem zmian,
- > wykorzystywanie zewnętrznego wsparcia dla własnego rozwoju.

7. Tworzenie i działanie partnerstwa

Każde partnerstwo musi znaleźć własną drogę tworzenia i rozwoju. Każde jest bowiem indywidualne, ma swoje cele, partnerów i otoczenie. Partnerstwo strategiczne, trwalsze i dojrzalsze buduje się latami; partnerstwo projektowe, choć wymaga znacznie mniej czasu na stworzenie, także wymaga wspólnego zaangażowania partnerów. Doświadczenie pokazuje, że tworzenie partnerstwa może opierać się na bardzo różnych, czasami dość nieoczekiwanych, scenariuszach. Wybór scenariusza jest wypadkową dążeń inicjatorów i potencjalnych partnerów, otoczenia, specyfiki obszaru, w którym partnerstwo ma działać i problemów, z których rozwiązaniem ma się zmierzyć. Często zdarza się, że przyjęte przez partnerów na etapie tworzenia partnerstwa założenia, zasady, a nawet cele, są później weryfikowane w trakcie działania partnerstwa. Jest to naturalne, ponieważ partnerstwo jest procesem ciągłego, wzajemnego poznawania się partnerów i rozpoznawania przez nich rzeczywistości, a co za tym idzie wymaga ciągłego dostosowywania się partnerstwa do nowych „odkryć”, spostrzeżeń, informacji.

Najczęściej na początku procesu tworzenia partnerstwa jest ktoś, kto ma pomysł na zrobienie czegoś, wizję przyszłego, wspólnego projektu. Pomysłodawca stara się do swojej idei przyciągnąć innych partnerów. Przykład jednej z możliwych dróg tworzenia i działania partnerstwa pokazuje schemat 4.

Schemat 4. Tworzenie partnerstwa



Możliwe są oczywiście inne drogi tworzenia partnerstwa, zwłaszcza w fazie początkowej (schemat 5).

Schemat 5. Przykład innej niż w schemacie 4 fazy początkowej tworzenia partnerstwa

Silny impuls, na przykład w postaci problemu powodującego poważne skutki społeczne, nacisku opinii publicznej, dobrego przykładu innych partnerstw bądź pojawienia się szansy na rozwiązanie problemu, rozwój społeczności



W schemacie 4 są przedstawione wyraźnie trzy fazy budowania i działania partnerstwa. Faza pierwsza, to pole działań **inicjatora partnerstwa**, najczęściej pomysłodawcy projektu. Do niego należy inicjatywa związana z pozyskaniem do współpracy potencjalnych partnerów. Warto zwrócić uwagę na trzy istotne etapy działań w tej fazie. Pierwszy, to **sformułowanie pomysłu** na projekt albo roboczej wersji projektu, która czytelnie definiuje cele i spodziewane rezultaty projektu. To one będą podstawą do zjednięcia potencjalnych partnerów. Drugi etap, to określenie **kryteriów doboru potencjalnych partnerów**. Wbrew pozorom nie jest to proste zadanie, a pominięcie go, czy też potraktowanie jako formalność, może później powodować poważne perturbacje w funkcjonowaniu partnerstwa. Kryteria powinny uwzględniać zbieżność celów działań potencjalnego partnera z celami projektu, motywację do współdziałania w realizacji projektu, wkład partnera w realizację projektu, jego znaczenie w obszarze, w którym będzie realizowany projekt. Przyszły partner powinien wzmacniać i uzupełniać potencjał niezbędny do realizacji projektu, ale należy pamiętać, że może on później współdecydować o losach projektu, zatem pod tym względem także musi dysponować odpowiednimi cechami. Nie może być to na przykład partner, który – co z góry można przewidzieć – zdominuje pozostałych partnerów, bądź też jego kultura organizacyjna jest tak specyficzna, że nie będzie w żaden sposób zgodna z kulturą organizacyjną pozostałych partnerów. Jeżeli za partnerem przemawia jedynie potencjalny wkład, który jest niezbędny do realizacji projektu, zawsze można pomyśleć o luźniejszych formach współpracy czy też o tak zwanym podwykonawstwie. Staranny dobór partnerów przyczynia się do podniesienia rangi partnerstwa, pozwala zminimalizować ryzyko, zapewnia trwałość działań partnerstwa.

Trzeci etap to **zjednanie potencjalnych partnerów** do pomysłu, do celów projektu oraz do idei realizowania go we współpracy. Etap ten wymaga dużych zdolności negocjacyjnych ze strony inicjatora partnerstwa, ale też wyraźnego pokazania potencjalnych korzyści i kosztów związanych ze wspólną realizacją projektu. Na tym etapie trzeba także pokonać wiele obaw i wątpliwości, które z pewnością będą

Najczęstsze obawy przed przystąpieniem do partnerstwa:

- > utrata autonomii, narzucanie działań przez partnerstwo,
- > utrata reputacji,
- > konflikty interesów,
- > wykorzystanie zasobów partnera przez innych partnerów,
- > nowe obowiązki związane z nowym projektem i z udziałem w partnerstwie.

Problemy, z którymi trzeba się często zmierzyć, budując partnerstwo:

- > zróżnicowanie poziomu rozwoju partnerów, ich kultury organizacyjnej, systemów zarządzania,
- > brak tradycji, wiedzy, doświadczeń we współpracy,
- > zróżnicowanie potencjału i możliwości oddziaływania partnerów,
- > sytuacja konkurencji pomiędzy partnerami,
- > wzajemna nieufność.

mieć potencjalni partnerzy, a także problemów wynikających ze specyfiki działania potencjalnych partnerów.

Druga faza, to **działania wspólne potencjalnych partnerów**. Choć nie ma jeszcze formalnie zawartego partnerstwa, to rola inicjatora powoli zanika na rzecz wspólnych ustaleń

i uzgodnień partnerów. W tej fazie najczęściej ujawnia się lider/administrator/koordynator przyszłego partnerstwa, którym może, ale nie musi, być jego inicjator. Faza ta zawiera dwa istotne etapy działań, często prowadzone równolegle.

Pierwszy to **dopracowanie projektu** w sferze sposobów osiągnięcia zaplanowanych celów i rezultatów. Daje to możliwość uwzględnienia działań, które najlepiej wykorzystują potencjał i możliwości każdego z partnerów, a jednocześnie pozwalają na odniesienie przez każdego z nich maksymalnych korzyści, przy nienaruszalności priorytetu, jakim jest skuteczność i efektywność osiągnięcia celów projektu. Otwartość sposobów osiągnięcia celów i rezultatów projektu daje, po pierwsze, możliwość wykorzystania w ich określeniu wiedzy i doświadczeń partnera, po drugie, ułatwia identyfikację z takim projektem, po trzecie, umożliwia dopasowanie działań do możliwości i potrzeb poszczególnych partnerów. Może się zdarzyć, że wspólna dyskusja nad problemami i sposobami ich rozwiązywania doprowadzi do przedefiniowania celów

Role partnerów nie są wyłącznie związane z działaniami realizowanymi przez nich w projekcie, ale także, a może przede wszystkim, powinny wyznaczać ich zadania w partnerstwie. Na przykład ktoś jest koordynatorem działań partnerstwa, ktoś animuje jego działania, ktoś reprezentuje partnerstwo na zewnątrz, ktoś pełni rolę fundraisera, ktoś zajmuje się budowaniem wizerunku, a wreszcie ktoś rozstrzyga konflikty. Oczywiście kilka ról może pełnić jeden z partnerów, dobrze jednak, jeżeli są one rozdzielone pomiędzy różnych partnerów.

projektu, ale powinien być to wynik wspólnej pracy, zaakceptowany przez wszystkich potencjalnych partnerów.

Drugi etap to prace związane z **przygotowaniem i powołaniem partnerstwa: wybór formy prawnej**, opracowanie struktury zarządzania, określenie obowiązków i ról poszczególnych partnerów, określenie zasad współpracy, zaplanowanie mechanizmów komunikacji wewnętrznej, określenie sposobów monitorowania i oceny realizacji projektu i funkcjonowania partnerstwa, zaplanowanie przepływów finansowych i sprawozdawczości. Jest to ważne działanie z punktu widzenia przyszłego partnerstwa, dlatego warto też poświęcić na nie dużo czasu oraz rozważyć różne warianty i możliwości, aby wybrać rozwiązania optymalne ze względu na projekt i każdego z partnerów.

Faza trzecia to **odpowiedzialność powołanego partnerstwa za realizację projektu** i ocena systemu zarządzania, komunikacji i współdziałania w ramach partnerstwa. Niezależnie od przyjętych rozwiązań, najważniejsze w tej fazie jest stworzenie bieżącego systemu monitorowania realizacji projektu, który będzie dostarczał partnerom aktualnych informacji i pozwalał na szybkie rozwiązywanie problemów pojawiających się w trakcie jego realizacji. Doświadczenie pokazuje bowiem, że ukrywanie problemów bądź późne informowanie o nich partnerów, to najlepsza droga do rozpadu partnerstwa.

Ważne jest także, aby w trakcie realizacji projektu i działania partnerstwa nie „osiąść na laurach”. Jeżeli projekt jest realizowany zgodnie z planem, a partnerstwo działa bez konfliktów, to często lider czy poszczególni partnerzy dochodzą do przekonania, że osiągnęli optymalny stan współpracy. Doświadczenia pokazują, że nic bardziej błędnego. Partnerstwo, o czym była już mowa, to proces, w którym stale coś się zmienia, podobnie zresztą jak w projekcie, tyle tylko, że nie zawsze partnerzy są w stanie w odpowiednim czasie zauważyć te zmiany. Stąd też partnerstwo wymaga stałego zaangażowania partnerów i podejmowania wysiłków, służących poprawie działań partnerskich i projektowych, nawet wtedy, gdy wydaje się, że sytuacja tego nie wymaga. Nieustannie należy motywować partnerów, pobudzać ich

do myślenia i działania, kreować nowe pomysły, podsycać atmosferę wzajemnego zaufania.

Faza ta powinna zakończyć się rzetelną oceną realizacji projektu, a także funkcjonowania partnerstwa. Ocena ta powinna być przesłanką do podjęcia przez partnerstwo decyzji o tym, co dalej zrobić z partnerstwem: czy zostanie ono rozwiązane, czy ma działać dalej. W ocenie ważne jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- > Czy udało się osiągnąć cele projektu i partnerstwa?
- > Czy partnerzy rzeczywiście odnoszą korzyści ze współpracy?
- > Czy partnerstwo stanowiło optymalny sposób na osiągnięcie celów zrealizowanego wspólnie projektu?

Metody zachęcania do udziału w partnerstwie:

- > zachęcanie przy każdej sposobności do dyskusji i otwartego dialogu na temat partnerstwa i jego celów,
- > organizowanie wstępnych warsztatów dotyczących zakresu i tematyki proponowanych działań,
- > organizowanie regularnych spotkań w celu wyjaśniania celów partnerstwa,
- > składanie wizyt w organizacjach partnerskich w celu przedstawienia projektu,
- > korzystanie z usług moderatora kierującego dyskusją i pomagającego stronom w wypracowaniu wspólnego stanowiska,
- > oddelegowanie pracownika organizacji inicjującej partnerstwo do pracy z określonym partnerem,
- > zgromadzenie informacji na temat potencjalnych organizacji partnerskich i możliwie dokładne ich poznanie,
- > wypracowanie jednego, jasno sformułowanego zagadnienia, z którym partnerzy mogą się łatwo zidentyfikować.

(na podstawie: *Przewodnik tworzenia Partnerstw w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, Komisja Europejska, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005).

8. O czym warto pamiętać tworząc partnerstwo i działając w nim?

Na podstawie doświadczeń wyniesionych z funkcjonowania PRR „Budujemy nowy Lisków” oraz z tworzenia i funkcjonowania innych partnerstw można sformułować kilkanaście wskazówek, których uwzględnienie na etapie budowania i funkcjonowania partnerstwa zwiększa szansę na osiągnięcie sukcesu. Sposób realizacji partnerstwa zależy od jego specyfiki, ale z pewnością, w każdych okolicznościach w partnerstwie projektowym, warto o tych wskazówkach pamiętać:

> Potencjalni partnerzy powinni mieć rzeczywistą chęć do współpracy, ponoszenia współodpowiedzialności za projekt i za partnerstwo oraz za dostosowywanie własnych pragnień do dążeń partnerów. Wiąże się to ze wzajemnym zaufaniem i domniemaniem dobrej woli. Partnerstwo nie może być traktowane wyłącznie jako instrument do osiągnięcia własnych celów. Jeżeli potencjalny partner nastawia się wyłącznie na realizację własnych celów, to lepiej będzie dla niego i dla partnerstwa, żeby do niego nie przystępował. Po pierwsze, dlatego, że będzie paraliżował prace partnerstwa, przedkładając własne racje ponad wspólne ustalenia; po drugie, przyjmując tak „egoistyczne” podejście, partnerstwo nie będzie dla takiego podmiotu efektywnym sposobem realizacji własnych celów.

> Powinny zostać uzgodnione wspólnie cele i priorytety działań partnerstwa. Jest to podstawa do podjęcia decyzji o przystąpieniu do partnerstwa, a później punkt odniesienia do oceny jego powodzenia.

> Każdy z potencjalnych partnerów powinien przed przystąpieniem do partnerstwa zrobić bilans korzyści i kosztów

związanych z udziałem w partnerstwie, wtedy jego decyzja o przystąpieniu do partnerstwa będzie w pełni świadoma.

> Wspólnie realizowany projekt powinien być starannie i rzetelnie zaplanowany, ponieważ, jak pokazuje doświadczenie, dobry plan, to podstawa sukcesu realizacji projektu. Nawet przy zgodnych partnerach, jeżeli projekt idzie źle, zagrożenie trwałości partnerstwa jest ogromne.

> Niezbędne jest określenie czytelnego podziału ról w partnerstwie, wypracowanego wspólnie, akceptowanego przez wszystkich, dostosowanego do możliwości i pozycji poszczególnych partnerów. Partnerom powinny być przypisane konkretne funkcje i zadania. Często problemy w funkcjonowaniu partnerstw wynikają właśnie z braku jasnego określenia, zdefiniowania i uzgodnienia ról i obowiązków każdego z partnerów.

> Istotne jest przyjęcie przejrzystego mechanizmu zarządzania projektem i partnerstwem, zwłaszcza przy podejmowaniu decyzji przez partnerów. Mechanizm decyzyjny powinien opierać się na demokratycznych, akceptowanych przez wszystkich partnerów, procedurach. Optymalnym rozwiązaniem jest podejmowanie decyzji w drodze consensusu. Warto przy tym przewidzieć środki zaradcze na wypadek konfliktów, które mogą pojawić się w partnerstwie i skutkować niemożnością osiągnięcia consensusu, aby sytuacje takie nie sparaliżowały realizacji projektu.

> Należy zawierać umowy pisemne, zarówno umowy partnerstwa, jak i – jeśli takie są potrzebne – umowy bilateralne między partnerami. Pomaga to nie tylko w potwierdzeniu zaangażowania partnerów, lecz także chroni przed skutkami potencjalnych trudności i problemów na etapie realizacji projektu.

> Dążenie do sformalizowania działań partnerstwa powinno mieć jednak pewne granice. Zbyttna formalizacja grozi utratą elastyczności i funkcjonalności działań partnerstwa. Należy ustalać i zapisywać kwestie najważniejsze dla funkcjonowania partnerstwa, resztę zaś powinno się pozostawiać decyzjom podejmowanym przez partnerów w trakcie realizacji wspólnych działań.

> Partnerstwo musi mieć sprawny system komunikacji wewnętrznej i system monitorowania realizacji projektu, a także sposoby reagowania na informacje o problemach pojawiających się w trakcie realizacji projektu. Dobrym rozwiązaniem jest dokonywanie okresowych, wspólnych przeglądów realizowanych działań. Podstawą systemu komunikacji powinna być jawność i przejrzystość działań, nie ma nic gorszego niż „zamiatanie pod dywan” problemów w nadziei, że pozostali partnerzy o nich się nie dowiedzą.

> Należy zachować otwartość i elastyczność postępowania, nie można twierdzić, że niezależnie od okoliczności, musimy postępować w określony sposób, ponieważ tak umówiliśmy się na początku. Rzeczywistość może bowiem zaskakiwać, wszystkiego nie da się przewidzieć.

> Niezależnie od demokratycznych mechanizmów podejmowania decyzji, w partnerstwie powinien być przywódca: lider, koordynator. Styl sprawowania tego przywództwa zależy od specyfiki partnerstwa, jednak taka rola jest potrzebna, aby motywować partnerów do działania i ułatwiać podejmowanie decyzji, skutecznie rozwiązywać konflikty. Niezależnie od stylu przywództwa, powinno ono być realizowane z poszanowaniem dla wszystkich partnerów, wycuciem i umiejętnością zawierania kompromisów, a także dostosowywaniem się do różnych doświadczeń organizacyjnych partnerów.

> Konieczne jest również zaplanowanie mechanizmów (samo)uczenia się partnerów, podnoszenia ich wiedzy i kwalifikacji nie tylko w zakresie współdziałania, lecz także wiedzy merytorycznej, związanej z realizowanym projektem. Jest to często istotna korzyść dla partnerów z ich wspólnego działania.

> Należy także zadbać o to, aby w miarę możliwości nakłady związane z funkcjonowaniem partnerstwa nie obciążały bezpośrednio partnerów. Optymalnym rozwiązaniem jest pozyskanie środków zewnętrznych, które będą mogły zostać wykorzystane na pokrycie kosztów związanych z zarządzaniem partnerstwem.

> Partnerstwo wymaga sporo wysiłku od tych, którzy się w nie zaangażują. Często, aby nawiązać trwałe kontakty, któ-

re umożliwią efektywną współpracę, trzeba zainwestować sporo czasu. Może to doprowadzić do sytuacji, w której całą uwagę poświęcimy budowaniu i rozwijaniu partnerstwa, zominając o celach, dla których postanowiliśmy je utworzyć. Współpraca partnerska nie jest sztuką dla sztuki, ale stanowi sposób na osiągnięcie celów społecznych.

> Należy pamiętać o przestrzeganiu zasady równości partnerów wobec siebie. Każdy uczestnik musi „czuć”, że ma takie same możliwości podejmowania decyzji i proponowania własnych rozwiązań. Ważne jest również, aby szanować każdego uczestnika i uwzględniać w podejmowanych działaniach jego możliwości i chęci zaangażowania.

> Trzeba dbać nie tylko o formalne relacje partnerskie, ale także o dobrą atmosferę oraz o odrobinę przyjemności z udziału w partnerstwie. Przyjemności, bo przecież partnerstwo to nie tylko instytucje, ale również, a może przede wszystkim, ludzie je reprezentujący.

PARTNERSTWO LOKALNE LUBLIN



Budowa siedziby Spółdzielni Socjalnej PERON 3 w Motyczu Leśnym



Pracownice nowo powstałego Nasutowskiego Przedsiębiorstwa Społecznego

PARTNERSTWO LOKALNE NIDZICA



Pracownice przedsiębiorstwa Garncarska Wioska w Kamionce, animator lokalny i koordynator lokalny z Fundacji NIDA



Wesele Mazurskie – sztandarowy produkt Garncarskiej Wioski

PARTNERSTWO LOKALNE BIŁGORAJ



Pracownicy i prezes rady nadzorczej Biłgorajskiego Przedsiębiorstwa Społecznego

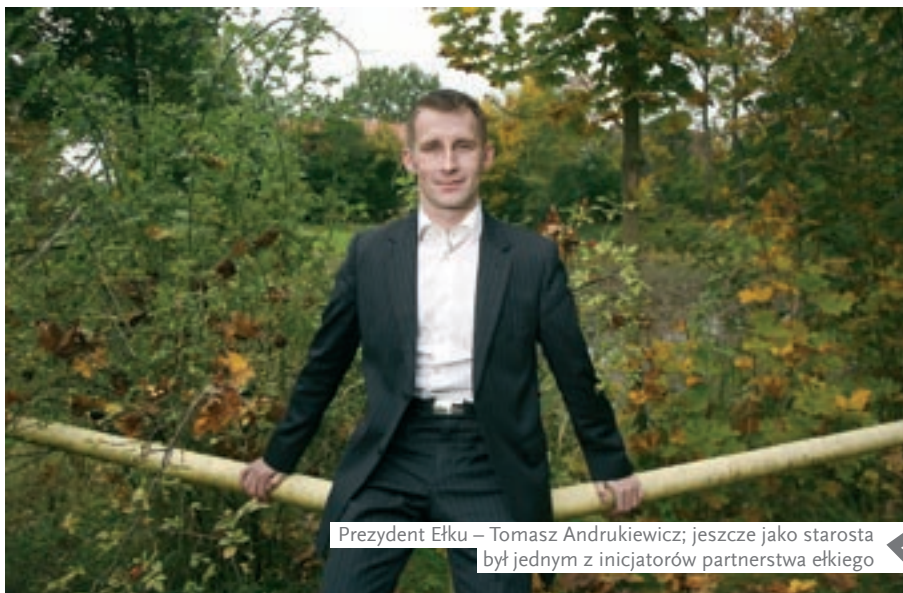


Irena Gadaj oraz Andrzej Kupryjaniuk podczas uroczystego otwarcia Biłgorajskiego Przedsiębiorstwa Społecznego

PARTNERSTWO LOKALNE EŁK



Członkowie Spółdzielni „Stara Szkoła” w Prostkach podczas otwarcia swojej siedziby



Prezydent Ełku – Tomasz Andrukiewicz; jeszcze jako starosta był jednym z inicjatorów partnerstwa ełkiego

Autor



Tomasz Schimanek – polityk społeczny, od ponad 12 lat związany ze środowiskiem organizacji pozarządowych. Wicedyrektor do spraw programowych w Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce. Jeden z założycieli Forum Darczyńców w Polsce. Brał udział w pracach nad projektem ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Członek Rady Działalności Pożytku Publicznego, trener, doradca.

Autor wstępu



Marek Rymśza – dr, socjolog, adiunkt w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, dyrektor Programu Polityki Społecznej w Instytucie Spraw Publicznych. Specjalizuje się w porównawczej polityce społecznej w zakresie systemów zabezpieczenia społecznego oraz problematyce sektora obywatelskiego. Redaktor naczelny kwartalnika „Trzeci Sektor”. Sprawuje nadzór merytoryczny nad projektem „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”.

Broszura przygotowana przez Instytut Spraw Publicznych i Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w ramach projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Copyright by Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007

ISBN 978-83-89997-19-7

Wydawca:

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce
ul. Marszałkowska 6/6, 00-590 Warszawa
tel. (+48 22) 622 01 22, 622 02 09, fax. (+48 22) 622 02 11
e-mail: arfp@filantropia.org.pl
www.filantropia.org.pl

fotografie: Piotr Iwanow, Krzysztof Kuczyk, Jacek Wajszczak

projekt graficzny i skład: rzeczyobrazkowe.pl [Marcin Kamiński, Michał Szperling]

druk: ARW Roband [roband@cyberia.pl]

O projekcie:

Projekt „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” realizowany jest w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Naszym celem jest rozwijanie polskiego modelu przedsiębiorczości społecznej, przez wypracowanie i sprawdzenie w praktyce strategii mobilizowania społeczności lokalnych do tworzenia przedsiębiorstw społecznych.

Działania Projektu skierowane są do społeczności lokalnych z obszarów wiejskich, w których znaczna część mieszkańców należy do grup zagrożonych marginalizacją i wykluczeniem społecznym. Przedsięwzięcie realizowane jest przez 3 Partnerów Krajowych oraz 39 Partnerów Lokalnych w powiatach biłgorajskim i lubelskim ziemskim (województwo lubelskie) oraz w powiatach łęckim i nidzickim (województwo warmińsko – mazurskie).

W Partnerstwie „Budujemy nowy Lisków” swoją działalność gospodarczą prowadzi 7 przedsiębiorstw społecznych, które wykorzystują lokalny potencjał i specyfikę danego regionu. W społecznościach, w których powstają przedsiębiorstwa realizujemy również projekt animacji lokalnej.

Dlaczego Lisków?

Przywoływany w nazwie naszego projektu Lisków, wieś koło Kalisza, stanowi przykład udanej mobilizacji społeczności lokalnej na rzecz jej reintegracji i rozwoju. W dwudziestolecie międzywojennym ta biedna i dotknięta plagami społecznymi wieś została przekształcona dzięki księdzu społecznikowi, Wacławowi Blizińskiemu w dynamiczną i prosperującą społeczność. Motywując i włączając do współpracy parafian, ksiądz zakładał spółdzielnie, szkoły, cegielnię i zainicjował wiele innych przedsięwzięć, dzięki którym wieś rozkwitła.

www.liskow.org.pl



INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH
THE INSTITUTE OF PUBLIC AFFAIRS

AKADEMIA ROZWOJU
FILANTROPII W POLSCE
Academy for the Development of Philanthropy in Poland

WRZOS
WSPÓLNOTA SOBIEZA ZWIĄZKÓW
ORGANIZACJI SPOŁECZNYCH