

# ABC PARTNERSTWA LOKALNEGO (1)

## Profesjonalne kadry. Lepsze jutro.



Ko m u  
nikatywność/Cha  
ryzma/Cierpliwość  
Pomyślność/Fachowość  
Skrupulatność/Innowacyjność  
Zyczliwość/Wiarygodność/Spra  
wiedliwość/Samodzielność/Rzete  
lność/Otwartość/Profesjonalizm  
Odpowiedzialność/Wyrozumiałość  
Kreatywność/Sumienność/Uczciwość  
Wrażliwość/Bezinteresowność/Doka  
dność/Elastyczność/Skrupulatność  
Komunikatywność/Cierpliwość/Zy  
czliwość/Pomyślność/Fachowość  
Innowacyjność/Odpowiedzialność  
Profesjonalizm/Sprawiedliwość  
Bezinteresowność/Sumienność  
Wyrozumiałość/Samodzielność  
Wiarygodność/Rzetelność/Otwor  
tość/Charzma/Uczciwość/Wrażli  
wość/Dokładność/Kreatywność  
Elastyczność/Komunikaty  
wność/Pomyślność/Cierpli  
wość/Skrupulatność/Facho  
wość/Innowacyjność/  
Sprawiedliwość/Zyczli  
wość/Wiarygodność  
/Wyrozum  
iałość  
Kreaty  
wność  
Inng  
wa  
cy

Otwar  
tość/Profesja  
lizm/Innowacyjność  
Wrażliwość/Charzma  
Odpowiedzialność/Uczciwość  
Sumienność/Bezinteresowność  
Dokładność/Komunikatywność  
Wyrozumiałość/Kreatywność/Facho  
wość/Cierpliwość/Elastyczność/Pomy  
ślność/Skrupulatność/Zyczli  
wość/Wiarygodność/Sprawiedliwość  
Samodzielność/Rzetelność/Otwartość  
Profesjonalizm/Charzma/Odpowie  
dialność/Sumienność/Uczciwość  
Wrażliwość/Bezinteresowność/Doka  
dność/Wyrozumiałość/Kreaty  
wność/Elastyczność/Komuni  
katywność/Cierpliwość/Pomy  
ślność/Skrupulatność/Fachowość  
Innowacyjność/Zyczliwość/Wiary  
godność/Sprawiedliwość/Samo  
dzielność/Wrażliwość/Profes  
jonalizm/Odpowiedzialność  
Rzetelność/Kreatywność  
Bezinteresowność/Uczci  
wość/Cierpliwość/Elas  
tyczność/Komunik  
tywność  
Sumienn  
ość/Po  
myśl  
ność  
Zyc  
zli



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Urząd Marszałkowski  
Województwa Zachodniopomorskiego

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Wstęp. Zarys historyczny pojęcia „partnerstwa lokalnego”

Rozważenie zagadnienia „partnerstwa lokalnego” nie jest rzeczą prostą, gdyż ma ono dwoisty charakter: jest zarazem pojęciem z zakresu ekonomii społecznej i zjawiskiem społecznym o silnych socjologicznych rysach. W warstwie pojęciowej następuje pewnych trudności już na etapie definiowania, gdyż jest pojęciem stosunkowo młodym, jeszcze ewoluującym i poszukującym jakby właściwej dla siebie „ramy” i konwencji. W warstwie socjologicznej generuje szereg pytań: czym różni się od „zwykłego” partnerstwa? Czy pozbawione przymiotnika „lokalne” będzie mniej partnerskie? I na czym polega ta jego „lokalność”?

W niniejszym artykule postaram się przybliżyć zagadnienie „partnerstwa lokalnego”, wyczerpująco je opisać i tym samym odpowiedzieć na powyższe pytania.

Czym zatem jest partnerstwo lokalne i skąd się „wzięło”?

Aby znaleźć jego „korzenie” należy cofnąć się do połowy lat osiemdziesiątych minionego stulecia, „opuścić” kontynent i udać się na Wyspy Brytyjskie. Anglia tamtych czasów była gorącym społeczno-ekonomicznym „tygłem”, w którym burzliwie mieszały się różne, często sprzeczne ze sobą interesy, potrzeby i oczekiwania poszczególnych warstw i klas społecznych: polityków, pracodawców, biznesmenów i zwykłych robotników. Z jednej strony następował szybki rozwój gospodarczy, oparty o industrialny rozmach, wejście na „rynek” wielu obcych inwestorów (np. z branży naftowej) i system korporacji. Ze względów infrastrukturalnych koncentrował się wokół dużych aglomeracji miejskich i okręgów przemysłowych, takich jak Manchester. Z drugiej strony za rozwojem i ekspansją „potentatów” nie nadążały mniejsze firmy, fabryki, podmioty smallbusinessu, przegrywały konkurencję, upadały, pogłębiała się bieda, rosło bezrobocie, mniejsze miejscowości wyludniały się i „starzały”, gdyż młodzi ludzie wyjeżdżali do dużych ośrodków w poszukiwaniu pracy i lepszych warunków do życia. Jednocześnie na Wyspy napływali imigranci (zwłaszcza z Azji), widząc w zachodzących przemianach szansę na własny rozwój, poszerzając obszar bezrobocia i pogłębiając podziały społeczne. Na to wszystko nakładała się rosnąca stopa przestępczości i patologii społecznych, a brytyjcy pseudokibice siali postrach na stadionach całego świata.



W tych trudnych warunkach, wobec ogólnego niezadowolenia z poczynań rządu, który nie ulegał presji nastrojów społecznych, twardą ręką realizując założoną restryktywną i oszczędną politykę zaczęły powstawać i rozwijać się lokalne partnerskie inicjatywy. Mówiąc najprościej: ludzie „widząc”, że ich potrzeby nie zostaną „odgórnie” zaspokojone zaczęli brać sprawy we własne ręce, zawiązywali obywatelskie, sąsiedzkie, społeczne sojusze. Ich celem było rozwiązanie konkretnego, wybranego problemu danej społeczności wspólnymi siłami, przy udziale różnych instytucji, także tych z sektora władz publicznych i lokalnego biznesu. Były to sojusze i działania jednorazowe, krótkoterminowe. Po rozwiązaniu problemu, zrealizowaniu zamierzonego przedsięwzięcia kończyły się i „rozpadały”, gdyż ustawała przyczyna, dla której zostały zawarte i podjęte.

Rosnąca popularność takiej społecznej aktywności i widoczna jej skuteczność spowodowały, że idea partnerstwa lokalnego zaczęła nabierać szerszego wymiaru. Zaczęto zauważać jej „siłę” i potencjał, traktować ją jako uzupełnienie (nie zagrożenie i nie konkurencję) a z czasem jako przeciwwagę dla tradycyjnych sposobów sprawowania władzy i realizowania polityki, zwłaszcza w jej społeczno-ekonomicznym zakresie i lokalnym wymiarze. Partnerstwo zmieniło swój charakter – stało się poważnym „przymierzem” zawierany w „poważnych” sprawach; zmieniło swoją płaszczyznę – z lokalnej inicjatywy przedzierzgnęło się w szeroką, wielosektorową współpracę podmiotów rozsianych po całym mieście, aglomeracji, regionie; zmieniło wreszcie swój czasowy wymiar – z partnerstwa na czas określony „odtąd-dotąd” stało się działaniem długofalowym, bez określonej daty zakończenia. Najważniejsza była jednak zmiana celu – miejsce inicjatyw obliczonych na likwidowanie deficytów, przeciwdziałanie czemuś, występowanie „anty” zajęły przedsięwzięcia skoncentrowane na rozwoju, postępie społecznym, integracji, działaniu „pro”.

W konsekwencji walory partnerstwa lokalnego dostrzegła powstająca właśnie Unia Europejska, a sama zasada partnerstwa znalazła się wśród fundamentów jej działania, także i na obszarze ekonomii społecznej i projektów realizowanych przy współudziale środków z EFS.

## I. Pojęcie partnerstwa lokalnego: definicja, typologia, podstawy prawne

### Definicja partnerstwa lokalnego

Partnerstwo lokalne jest zatem pewną formą i płaszczyzną współpracy między konkretnymi podmiotami (partnerami) reprezentującymi różne sektory (samorząd lokalny, biznes, organizacje pozarządowe) i dziedziny życia społecznego i ekonomicznego (gospodarka, kultura, edukacja, służby miejskie, ochrona zdrowia, instytucje rynku pracy, pomoc społeczna, sport i turystyka), którzy za pomocą ustalonej drogą porozumienia działań i przy użyciu wybranych środków wspólnie realizują założone przez siebie cele zorientowane na rozwój i dobrobyt danej społeczności lokalnej.

W fachowej literaturze znajdziemy następującą, dość szczegółową definicję partnerstwa lokalnego: Partnerstwo lokalne jest platformą współpracy pomiędzy różnorodnymi partnerami, którzy wspólnie, w sposób systematyczny, trwałe i z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz środków planują, projektują, wdrażają i realizują określone działania i inicjatywy, których celem jest rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego i budowa tożsamości lokalnej wśród członków danej społeczności.

Definicja ta kładzie nacisk na:

1. Różnorodność partnerów.

Bardziej niż ich ilość ważne jest ich zróżnicowanie, świadomość, że dysponują innego rodzaju wiedzą, doświadczeniem, możliwościami wnosząc tym samym inną wartość do partnerstwa, odrębne spojrzenie, pomysły i praktykę.

2. Wspólne długofalowe działanie.

Niezwykle ważną kwestią jest to, aby w partnerstwie uczestniczyły podmioty rzeczywiście zainteresowane rzetelną, efektywną współpracą, a nie poprzestające na deklaracjach w tym względzie. Inną istotną rzeczą jest to, aby partnerzy byli cierpliwi, tolerancyjni i wytrwali. Długa perspektywa wspólnego działania, w którym likwidacja rozmaitych problemów i zagrożeń jest często tylko celem operacyjnym, prowadzącym do celu „wyższego” wymaga nierzadko żmudnych przygotowań, sporządzenia diagnozy problemu, mapy zasobów i potrzeb społeczności, opracowania adekwatnej strategii działania, a potem cierpliwości i konsekwencji w jej wdrażaniu, a także wzajemnego wspierania się i pomocy w obliczu problemów. Pierwszy realizowany w partnerstwie projekt jest często znakomitym sprawdzianem siły i trwałości partnerstwa oraz lojalności i motywacji jego uczestników.

3. Rozwój społeczności.

Partnerstwo lokalne nie jest sposobem zaspokajania potrzeb i interesów jego uczestników i nie istnieje tylko dla nich i na ich użytek. W partnerstwie lokalnym nie ma miejsca na postawę: „co ja z tego będę miał?”. Partnerzy w swoim wspólnym konsekwentnym działaniu koncentrują się na potrzebach społeczności, w której funkcjonują i której różne aspekty reprezentują. Celem ich zamierzonej aktywności jest zatem dokonanie określonej, rozwojowej w swym charakterze zmiany, czy to w otaczającej ich rzeczywistości społecznej czy w samej świadomości publicznej. Stąd rzeczą o niebagatelnym znaczeniu jest to, aby w partnerstwie istniała powszechna i niepodważalna zgoda na działania prospołeczne, prorozwojowe, których „odbiorcą” jest ktoś „trzeci”, spoza partnerstwa. Jest to ważne tym bardziej, że współpraca partnerów jest wymagana na każdym etapie realizacji zamierzonych działań. *Tym z partnerów, którym trudno jest przyjąć taką „altruistyczną” postawę w sukurs przychodzi fundamentalna zasada partnerstwa: dobrowolność udziału.*

4. Powstanie tożsamości lokalnej.

Wartością „dodaną” poczyniła dobrego partnerstwa lokalnego jest powstanie „tożsamości lokalnej” wśród mieszkańców określonego terenu: ulicy, osiedla, dzielnicy itp. Nawiązują się nowe więzi, utrwalają już istniejące, powstaje również system trwałych relacji i interakcji między poszczególnymi instytucjami.

Członkowie danej społeczności poznają się bliżej i lepiej, we wspólnym działaniu rodzi się poczucie przynależności i identyfikacji z grupą, tzw. poczucie „my”. Widocznymi przejawami powstania i okrzepnięcia „tożsamości lokalnej” są między innymi lokalne grupy działania, grupy sąsiedzkie, samopomocowe, grupy wsparcia, koła osiedlowe i kluby. To one najczęściej opracowują i realizują tzw. „programy”. Zazwyczaj są nimi cykle zajęć o charakterze integracyjnym, profilaktycznym, edukacyjnym, aktywizującym, prewencyjnym lub terapeutycznym, skierowane do konkretnej grupy odbiorców oraz wszelkie inne,

niekiedy spontanicznie podejmowane przedsięwzięcia: festyny, pikniki, festiwale, przeglądy „dni”, konkursy czy warsztaty. W rezultacie partnerstwo lokalne może osiągnąć ów „wyższy”, nadrzędny cel, np. poprawę warunków życia mieszkańców danego osiedla.

## Typologia partnerstw lokalnych

Pojęcie partnerstwa lokalnego ma również swoją typologię, którą przedstawiam poniżej:

1. Ze względu na formę funkcjonowania wyróżniamy:
  - partnerstwo o strukturze formalnej – posiadające osobowość prawną;
  - partnerstwo o strukturze nieformalnej – nieposiadające osobowości prawnej.
2. Ze względu na przyjęty sposób realizacji zadań partnerstwa dzielimy na:
  - partnerstwa koordynujące – realizują wiele różnorodnych działań w różnych obszarach życia społecznego;
  - partnerstwa wykonawcze (projektowe) – realizują jedno działanie, jeden projekt, jedną inicjatywę;
  - klastry – partnerstwa o charakterze branżowym.

Partnerstwa koordynujące działają w sposób „ekonomiczny”; każde zadanie realizowane jest przez powołane w tym celu zespoły zadaniowe, których pracą kierują „kierownicy” zespołów. Nad całością działań wszystkich zespołów i ich koordynacją czuwa natomiast tzw. lider.

Partnerstwa wykonawcze całość swoich zasobów, aktywności, sił i środków angażują w realizację jednego działania, jednego konkretnego projektu. Mają zatem charakter krótkoterminowy i działają w jednym wyspecjalizowanym obszarze, funkcjonują tak długo, jak długo trwa realizacja projektu, który wdrażają.

Klastry stanowią grupy instytucji i organizacji wzajemnie powiązanych (i związanych zazwyczaj z jedną branżą) działających na jednym określonym terenie, uzupełniających się i zainteresowanych współpracą. Współpraca odbywa się jednak w takim charakterze i perspektywie w jakiej działając wspólnie będą osiągać lepszy efekt niż ten, który mogłyby osiągnąć działając osobno. Cechą charakterystyczną klastrów jest silna współpraca podmiotów gospodarczych z placówkami naukowo-badawczymi.

3. Ze względu na „źródło” inspiracji do powstania partnerstwa, rozróżniamy wśród nich:
  - partnerstwa powstałe z inicjatywy lokalnych liderów;
  - partnerstwa powstałe z inspiracji lokalnego biznesu;
  - partnerstwa powstałe z pomysłu lokalnych instytucji publicznych i władz samorządowych.

Partnerstwa powstałe z inspiracji lokalnych liderów są „modelowe” i pod wieloma względami najbardziej perspektywiczne. Wartością samą w sobie jest to, że ukształtowały się w wyniku oddolnych, środowiskowych, nierzadko spontanicznych działań.

To oznacza, że już na etapie zawiązywania partnerstwa jest jakieś zaangażowanie członków danej społeczności lokalnej i wyraźna chęć i motywacja do zrobienia „czegoś”, dokonania zmiany w niesatysfakcjonującej ich rzeczywistości. Lokalnym liderem może być

zarówno osoba fizyczna, jak i lokalne organizacje i podmioty. Praktyka pokazuje, że większość powstających w mniejszych zbiorowościach partnerstw inicjują domy kultury lub ośrodki pomocy społecznej. Jednak niezależnie od tego, kto jest liderem ważne jest, aby był to ktoś znany, rozpoznawalny w środowisku, cieszący się szacunkiem i autorytetem, potrafiący „pociągnąć” za sobą innych w poczuciu, że faktycznie reprezentuje społeczność i ma jej przyzwolenie na planowane działania. Ważne jest również, aby znał potencjał, problemy i potrzeby lokalnej społeczności.

Cechą in minus takich partnerstw są zwykle kłopoty z realizacją planowanego projektu od jego organizacyjnej (formalnej, logistycznej, technicznej) strony oraz z jego zarządzaniem, wynikające np. z braku odpowiedniej kadry, osprzętu czy doświadczenia. Innym zagrożeniem może być bagatelizowanie partykularnych interesów członków danej zbiorowości, ważnych zwłaszcza w kontekście przywiązania do stabilizacji, tradycji, obyczajów i religii.

Partnerstwa powstałe z inicjatywy lokalnego biznesu tworzą się zazwyczaj tylko tam, gdzie mają odpowiednią ku temu „bazę”. Powstają zatem na terenach dość dobrze rozwiniętych gospodarczo, z silnym sektorem biznesowym i licznymi przedstawicielami podmiotów gospodarczych. Są nastawione bardzo zadaniowo, na konkretny, wymierny cel (zysk) i potrafią sprawnie i szybko planować działania i je realizować. Osiągając cele rozwojowe i korzystne dla zbiorowości zabezpieczają jednocześnie własne interesy, minimalizując ryzyko niepowodzenia. Efektem „ubocznym” działania tego typu partnerstw jest możliwość zaniechania podjętych działań w sytuacji, gdy osiągnięcie przez partnerów spodziewanej wymiernej korzyści wydłuży się w czasie, nawet jeśli aktywność partnerstwa przynosi już korzyść lokalnej zbiorowości. Innym zagrożeniem jest przesadna koncentracja na kwestiach ekonomicznych, konkurencyjności, biznesie.

W partnerstwach, w których „motorem” jest sektor publiczny (samorządowy) liderem jest zazwyczaj władza lokalna. Partnerstwa tego typu mają zwykle dobrze rozwiniętą bazę, zaplecze administracyjne, „kanały” komunikacyjne, ośrodki decyzyjne i źródła informacji, a przede wszystkim wiele instrumentów, mechanizmów, regulacji i zależności, z których mogą korzystać w czasie realizowania projektu. Jednak i one nie są wolne od wad. Wśród nich wymienić należy przywiązanie do biurokracji i urzędowych praktyk oraz przede wszystkim trudności w przyjęciu pozycji równorzędne-



go partnera i zasady równości w instytucjach, które na co dzień sankcjonują i egzekwują relacje zwierzchnik – podwładny oraz politykę nakazów, zarządzeń i poleceń służbowych, co rodzi szereg komplikacji. Dla zwierzchnika problemem będzie „zniżenie” się do poziomu pracownika, który w projekcie staje się równym jemu partnerem; pracownikowi będzie sprawiała kłopot zmiana perspektywy „postrzegania” szefa jako partnera, a także zachowanie autonomii myślenia i decyzji, zwłaszcza jeżeli przełożony (partner) będzie miał odrębne zdanie. Dla obu zaś wyzwaniem będzie zachowanie „czystości” tego układu i odróżnienie kiedy funkcjonują jako partnerzy, a kiedy „wracają” do relacji zwierzchnik – podwładny – innymi słowy: kiedy są w „pracy”, a kiedy w „partnerstwie”.

Niezależnie jednak od tego od kogo wyjdzie inicjatywa zawiązania partnerstwa lokalnego rzeczą o podstawowym znaczeniu jest to, aby uczestniczyli w nim przedstawiciele wszystkich trzech głównych sektorów życia społecznego i ekonomicznego. Tylko taka konfiguracja partnerstwa odzwierciedla w pełni społeczność lokalną i ma szansę zabezpieczyć całość jej potrzeb.

### Podstawy prawne zawiązywania i funkcjonowania partnerstw lokalnych

Partnerstwo lokalne nie jest oczywiście „bytem” funkcjonującym autonomicznie, wyłącznie według ustalonych przez siebie reguł. Posiada silne i szerokie „umocowanie” w ustawach, rozporządzeniach i przepisach prawnych. Na poziomie „krajowym” głównym aktem prawnym traktującym o partnerstwach lokalnych jest Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. W rozdziale 8 ww. Ustawy znajduje się następujący zapis:

„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.”

Ponadto z Ustawy wynika również, że partnerstwo realizuje takie zadania jak: promocja zatrudnienia, aktywizacja zawodowa bezrobotnych i poszukujących pracy, współpraca z instytucjami rynku pracy w zakresie doradztwa i poradnictwa zawodowego. Partnerstwa w świetle Ustawy mają poparcie jednostek samorządu terytorialnego, zarówno merytoryczne, jak i finansowe. Niemniej, korzystając z ustawowych form wsparcia zobowiązane są do sformalizowania struktury partnerstwa i prowadzenia działalności wedle precyzyjnie skonstruowanego i przyjętego przez wszystkich regulaminu współpracy. Takim dokumentem jest zazwyczaj tzw. Umowa Partnerska. Liderem w takich partnerstwach często bywa sama jednostka samorządowa lub jej wyspecjalizowana agenda, np. powiatowy urząd pracy.

Na poziomie „międzynarodowym” głównym dokumentem dotyczącym partnerstw jest Rozporządzenie Rady WE nr 1260/1999 z dnia 12 czerwca 1999, ustanawiające przepisy ogólne w sprawie funduszy strukturalnych. Wśród nich jest zapis mówiący o gwarantowanym udziale partnerów społecznych na każdym etapie udzielania wsparcia finansowego w ramach funduszy strukturalnych UE. W praktyce oznacza to, że całość działań związanych z wykorzystaniem środków pochodzących z funduszy strukturalnych powinna być prowadzona w oparciu o partnerstwo, a sama zasada partnerstwa jest centralnym punktem odniesienia w zakresie zarządzania funduszami strukturalnymi.

## II. Partnerstwo lokalne jako zjawisko społeczno-ekonomiczne, ogólna charakterystyka.

### Obszary działania partnerstwa lokalnego

Patrząc na projekty realizowane przez partnerstwa lokalne można wysnuć wniosek, iż są pewne obszary życia społecznego, w których „czują” się one szczególnie dobrze, świetnie się realizują i są bardzo potrzebne. Do obszarów tych należą: edukacja, zdrowie i pomoc społeczna, kultura, rynek pracy, gospodarka oraz innowacje. Niezależnie od tego, na którym z tych obszarów partnerstwo skupi swą aktywność, ważne jest (zwłaszcza przy pierwszych projektach), aby wybrało dziedzinę zbieżną z potencjałem partnerów, ich możliwościami i doświadczeniem. Natomiast po określeniu obszaru, którym zajmie się partnerstwo do skali planowanych w nim działań trzeba dopasować ilość partnerów oraz poziom możliwego do uzyskania wsparcia samorządu lokalnego, jak również liczebność i funkcjonalność istniejących prawnych form wsparcia i stosownych zapisów.

### Zasady funkcjonowania partnerstwa lokalnego

Powyższe zalecenia, a co za tym idzie trwałość i skuteczność partnerstw nie będą miały większego znaczenia, jeżeli partnerzy nie wypracują wspólnie zasad, którymi będą się kierowali w swoich działaniach.

Do najważniejszych z nich należą:

- dobrowolność udziału w partnerstwie;
- równość partnerów względem siebie;
- „oddolność” inicjatyw i działanie w wymiarze lokalnym;
- wspólne planowanie, podejmowanie decyzji i ich realizacja;
- zaufanie, otwartość i transparentność działań;
- koncentracja na rzeczywistych problemach społeczności lokalnej i na niej samej;
- rozwój i rozszerzanie partnerstwa;
- innowacyjność działań i kompleksowe podejście do problemów, którymi partnerstwo chce się zająć.

Przestrzeganie przedstawionych zasad nie jest oczywiście automatycznym „gwarantem” efektywności partnerstwa, ale pozwala uniknąć niepotrzebnych konfliktów, napięć i zagrożeń. Jednak nawet najściślejsze „trzymanie” się wspólnych ustaleń może nie wystarczyć jeśli partnerzy nie uzgodnią warunków swojej współpracy.

Wśród nich szczególne miejsce zajmują:

- wspólne i rzetelne metodologicznie określenie problemów, z którymi boryka się społeczność lokalna;
- uzgodniony i akceptowany przez wszystkich partnerów cel i plan działania;
- wspólna analiza możliwych wariantów działania i rozwiązań, które można zastosować, pod kątem posiadanych zasobów oraz oczekiwań przyszłych beneficjentów;
- dogłębna refleksja nad efektami, które partnerstwo zamierza uzyskać oraz nad tymi, które realnie są możliwe do osiągnięcia, a także nad konsekwencjami planowanych działań w kontekście ryzyka niepowodzenia i potencjalnych zagrożeń;
- znajomość motywacji i oczekiwań partnerów, identyfikacja i analiza „celów ukrytych”.



## Mocne strony partnerstwa lokalnego

Siłą partnerstwa jest zatem jedność partnerów i ich wspólne działanie – synergia i synteza zasobów, potencjału ludzkiego i organizacyjnego oraz doświadczeń poszczególnych osób i całych firm uczestniczących w partnerstwie.

Do innych mocnych stron Partnerstwa, które budują jego „siłę” w działaniu należą także:

- lokalne zasoby możliwe do użycia przez partnerstwo;
- zaangażowanie lokalnego samorządu (jeśli jest rzeczywiste, a nie deklaratywne);
- możliwy dostęp do funduszy (prywatnych, samorządowych, strukturalnych);
- poparcie społeczne, zwłaszcza jeśli cel partnerstwa wynika z potrzeb społeczności;
- współpraca partnerów, wzajemna pomoc, dobry kontakt, atmosfera i dobre relacje;
- obecność kluczowych osób i ich pomoc: liderzy, osoby decyzyjne, lokalny „autorytet”.

## Misja i cele partnerstwa lokalnego

Najważniejszym zadaniem jakimuszą sprościć potencjalni uczestnicy partnerstwa lokalnego jest określenie misji i celów partnerstwa. Ustalenia w tym względzie praktycznie przesądzą o charakterze, jakości i profilu działania partnerstwa – dlatego tak ważne jest, aby zostały podjęte wspólnie. Misja partnerstwa to dość ogólny i szeroki zapis tego czym partnerzy zamierzają się zajmować, idea, która im przyświeca, np.: poprawa warunków życia mieszkańców danego osiedla lub dzielnicy.

Cele partnerstwa powinny być zdefiniowane precyzyjnie i szczegółowo. Wśród nich wyróżniamy cel główny (nadrzędny) oraz cele szczegółowe (operacyjne). Cel główny, choć stanowi swoisty „kompas” i punkt odniesienia całej działalności partnerstwa i każdego z jego uczestników nie jest możliwy do osiągnięcia bezpośrednio. Jego realizacja jest zatem sumą, finalnym efektem procesu realizowania każdego z celów szczegółowych, które notabene definiuje się i wyprowadza z analizy celu głównego. Cele operacyjne są więc wymierne, mierzalne, konkretne, możliwe do osiągnięcia drogą podejmowania praktycznych czynności oraz weryfikowalne w procesie analizy zmian i ewaluacji.

Wspomniałem już o tym, iż cele szczegółowe „wypływają” z celu głównego. Cel główny powinien być zatem zdefiniowany w taki sposób, aby ów „strumień” celów operacyjnych był możliwie najszerszy, aby partnerzy mogli swobodnie podejmować różnorodne, niekiedy nawet pozornie ze sobą niezwiązane działania, podchodząc w ten sposób do problemów społeczności kompleksowo i otaczając tę społeczność szerokim „wachlarzem” celowych i przemyślanych oddziaływań. Aby cel główny wywodził się z potrzeb i deficytów społeczności lokalnej, korelując jednocześnie z zasobami i możliwościami partnerstwa, jego zdefiniowanie musi być poprzedzone rzetelną analizą danej społeczności, a następnie dokonane drogą wspólnej refleksji i dyskusji partnerów (np. za pomocą metody: „drzewo problemów” – drzewo celów”). Każdy z nich musi zaakceptować cel istnienia partnerstwa i solidarnie realizować cele szczegółowe. Identyfikacja z celem partnerstwa będzie silniejsza i nastąpi szybciej i łatwiej, jeśli będzie on zgodny z celami poszczególnych partnerów oraz ich faktyczną, a nie „ukrytą” motywacją.

Nie może zatem istnieć sprzeczność między celem głównym, a celami szczegółowymi tak jak niemożliwe jest forsowanie własnych celów przez kogoś z partnerów, „promowanie” siebie w ten sposób.

Łatwiej jest określić cele szczegółowe. Istnieje ku temu kilka wyznaczników, o części z nich już wspomniano wyżej, ale dla porządku i metodologicznej solidności warto je teraz wymienić.

Cele szczegółowe powinny zatem:

- być zgodne z celem głównym i misją partnerstwa;
- odpowiadać faktycznemu potencjałowi i możliwościom partnerstwa jako całości i każdego z partnerów;
- mieć przychylność wszystkich partnerów;
- determinować działanie partnerstwa: działanie powinno wynikać z celu, nie na odwrót;
- posiadać precyzyjne metody i formy ich realizacji oraz weryfikacji stopnia ich osiągnięcia.

Każde partnerstwo zazwyczaj wypracowuje cele operacyjne samodzielnie i tak samo dokonuje ich weryfikacji. Istnieją jednak pewne metodologiczne narzędzia przydatne w obu zabiegach, warto chociaż wymienić je z nazwy. I tak: w procesie definiowania celów szczegółowych można się posłużyć bardzo popularną metodą „burzy mózgów” albo nieco mniej znaną, choć wspomnianą już wyżej metodą „drzewa problemów – drzewa celów”. W procesie weryfikacji celów operacyjnych pomocna będzie tzw. „matryca logiczna” albo dużo bardziej rozpowszechniona analiza SMART.

Powyższe metody można również z powodzeniem stosować łącznie.

## Barieri funkcjonowania partnerstwa lokalnego

Siłą partnerstwa jest jedność jego partnerów. Paradoksalnie ten sam „czynnik ludzki” może generować zagrożenia między partnerami, bądź między partnerstwem jako całością, a społecznością lokalną, w której zamierza działać. Bariery te można z grubsza podzielić na istniejące „wewnątrz” partnerstwa lub też „zewnętrzne” względem niego. Część z nich może tak jak „reakcja łańcuchowa” wywołać powstanie kolejnych trudności w funkcjonowaniu partnerstwa.

Do najważniejszych barier zaliczamy:

- brak lidera lub nadmiar przywództwa, obie sytuacje znacznie zwiększają ryzyko rozpadu partnerstwa;
- brak wiedzy i umiejętności partnerów, co może prowadzić na przykład do sporządzenia zbyt powierzchownej lub niewłaściwej diagnozy problemów i potrzeb społeczności, a co za tym idzie do nieskutecznych lub wręcz szkodliwych dla beneficjentów działań środowiskowych;
- brak silnej, długotrwałej motywacji partnerów, co może przykładowo wywołać niezadowolenie z braku szybkich efektów działania partnerstwa, a tym samym zagrożenie jego trwałości;
- „słomiany” zapal partnerów, który w konsekwencji spowodować może ich odchodzenie z partnerstwa;
- bierność partnerów, co może zrodzić zniechęcenie do partnerstwa bądź uczynić je partnerstwem „akcyjnym”, działającym nieregularnie, „falowo” i nie rozwijającym się;
- sprzeczność interesów, występuje wtedy, gdy partnerzy realizują swoje cele „ukryte”, może zachwiać równowagą partnerstwa i stworzyć sytuację, w której jeden z sektorów będzie próbował przejąć „władzę” lub odejść z partnerstwa;
- bariery osobowościowe: wszelkie napięcia, konflikty, w obrębie partnerstwa spowodować mogą jego niewydolność lub rozpad, z kolei nieufność lub wzajemna podejrzliwość partnerów może w efekcie uczynić partnerstwo bardzo hermetycznym, zamkniętym na nowych partnerów i nowe inicjatywy;

- bariery polityczne, rozumiane jako niechęć sektora samorządowego wobec partnerstwa i jego aktywności, jak również wykorzystywanie go jako apolitycznego w swej naturze partnerstwa do celów politycznych; obie sytuacje mogą wywołać brak zaufania społeczności lokalnej do partnerstwa i poszczególnych partnerów lub też (albo i jednocześnie z brakiem zaufania) nieprzychylność mediów, co ma ogromne znaczenie dla rozwoju, rozpoznawalności i trwałości partnerstwa;
- bariery ekonomiczne: brak wystarczających środków na działalność czy brak siedziby to dowody na dużą słabość partnerstwa i niepewność co do jego dalszych losów. To w konsekwencji może utrudniać lub wręcz uniemożliwiać prowadzenie aktywności w społeczności lokalnej, pozyskiwanie nowych partnerów, współpracę z pozostałymi „sektorami”.

Niezależnie od tego, z jakimi barierami przyjdzie partnerstwu się potykać najważniejsze jest ich szybkie diagnozowanie, usuwanie lub chociaż minimalizowanie zagrożeń, jakie ze sobą niosą. Pomocne w tym względzie mogą być takie narzędzia jak: ankieta ewaluacyjna, analiza materiałów prasowych, rozmowa lidera z członkami partnerstwa, konsultacje trójsektorowe, wywiady w społeczności lokalnej, wizyty superwizorów lub „ekspertów”. Wszelkie rozpoznane bariery należy przełamywać wspólnie, drogą dyskusji w gronie zespołu zarządzającego partnerstwem lub podczas spotkania ogółu partnerów.

W partnerstwie – które „widzi” swoje niedomagania; potrafi uświadomić sobie bariery, braki, problemy z którymi się boryka i zaakceptować fakt, że nie jest doskonałe i wciąż musi się „uczyć” i rozwijać swe kompetencje – pracuje się łatwiej i unika konfliktów i nie-domówień.

*Jerzy Wójtowicz*

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej

## Literatura:

1. „Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy”, praca zbiorowa pod redakcją Antoniego Sobolewskiego, Warszawa 2007;
2. „Partnerstwo w rozwoju lokalnym”, Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2003;
3. „Poradnik partnerstwa”, Ros Tennyson, Londyn: The International Business Leaders, Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), 2003;
4. „O klastrach”, Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań 2006;
5. „Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy”, Dziennik Ustaw z 2008 r., nr 69, poz. 415;
6. Materiały własne autora.



Urząd Marszałkowski  
Województwa Zachodniopomorskiego

Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego  
Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej  
ul. Korsarzy 34  
70-540 Szczecin

tel./fax 091 42 53 635  
[www.projektrops.wzp.pl](http://www.projektrops.wzp.pl)  
[projektrops@wzp.pl](mailto:projektrops@wzp.pl)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

