

# ABC PARTNERSTWA LOKALNEGO (2)



Profesjonalne kadry.  
*Lepsze jutro.*

K o m u n i k a t y w n o ś ć / C h a r y z m a / C i e r p l i w o ś ć / P o m y s ł o w o ś ć / F a c h o w o ś ć / S k r u p u l a t n o ś ć / I n n o w a c y j n o ś ć / Z y c l i w o ś ć / W i a r y g o d n o ś ć / S p r a w i e d l i w o ś ć / S a m o d z i e l n o ś ć / R z e t e l n o ś ć / O t w a r t o ś ć / P r o f e s j a l i z m / O d p o w i e d z i a l n o ś ć / W y r o z u m i a l n o ś ć / K r e a t y w n o ś ć / S u m i e n n o ś ć / U c z c i w o ś ć / W r a z l i w o ś ć / B e z i n t e r e s o w n o ś ć / D o k ł a d n o ś ć / E l a s t y c z n o ś ć / S k r u p u l a t n o ś ć / K o m u n i k a t y w n o ś ć / C i e r p l i w o ś ć / Z y c l i w o ś ć / P o m y s ł o w o ś ć / F a c h o w o ś ć / I n n o w a c y j n o ś ć / O d p o w i e d z i a l n o ś ć / P r o f e s j a l i z m / S p r a w i e d l i w o ś ć / B e z i n t e r e s o w n o ś ć / S u m i e n n o ś ć / W y r o z u m i a l n o ś ć / S a m o d z i e l n o ś ć / W i a r y g o d n o ś ć / R z e t e l n o ś ć / O t w a r t o ś ć / C h a r y z m a / U c z c i w o ś ć / W r a z l i w o ś ć / D o k ł a d n o ś ć / K r e a t y w n o ś ć / E l a s t y c z n o ś ć / K o m u n i k a t y w n o ś ć / P o m y s ł o w o ś ć / C i e r p l i w o ś ć / S k r u p u l a t n o ś ć / F a c h o w o ś ć / I n n o w a c y j n o ś ć / S p r a w i e d l i w o ś ć / Z y c l i w o ś ć / W i a r y g o d n o ś ć / W y r o z u m i a l n o ś ć / K r e a t y w n o ś ć / I n n o w a c y j n o ś ć

O t w a r t o ś ć / P r o f e s j a l i z m / I n n o w a c y j n o ś ć / W r a z l i w o ś ć / C h a r y z m a / O d p o w i e d z i a l n o ś ć / U c z c i w o ś ć / S u m i e n n o ś ć / B e z i n t e r e s o w n o ś ć / D o k ł a d n o ś ć / K o m u n i k a t y w n o ś ć / W y r o z u m i a l n o ś ć / K r e a t y w n o ś ć / C i e r p l i w o ś ć / F a c h o w o ś ć / C i e r p l i w o ś ć / E l a s t y c z n o ś ć / P o m y s ł o w o ś ć / S k r u p u l a t n o ś ć / Z y c l i w o ś ć / W i a r y g o d n o ś ć / S p r a w i e d l i w o ś ć / S a m o d z i e l n o ś ć / R z e t e l n o ś ć / O t w a r t o ś ć / P r o f e s j a l i z m / C h a r y z m a / O d p o w i e d z i a l n o ś ć / S u m i e n n o ś ć / U c z c i w o ś ć / W r a z l i w o ś ć / B e z i n t e r e s o w n o ś ć / D o k ł a d n o ś ć / W y r o z u m i a l n o ś ć / K r e a t y w n o ś ć / E l a s t y c z n o ś ć / K o m u n i k a t y w n o ś ć / C i e r p l i w o ś ć / P o m y s ł o w o ś ć / S k r u p u l a t n o ś ć / F a c h o w o ś ć / I n n o w a c y j n o ś ć / Z y c l i w o ś ć / W i a r y g o d n o ś ć / S p r a w i e d l i w o ś ć / S a m o d z i e l n o ś ć / W r a z l i w o ś ć / P r o f e s j a l i z m / O d p o w i e d z i a l n o ś ć / R z e t e l n o ś ć / K r e a t y w n o ś ć / B e z i n t e r e s o w n o ś ć / U c z c i w o ś ć / C i e r p l i w o ś ć / E l a s t y c z n o ś ć / K o m u n i k a t y w n o ś ć / S u m i e n n o ś ć / P o m y s ł o w o ś ć / W i a r y g o d n o ś ć / Z y c l i w o ś ć



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Urząd Marszałkowski  
Województwa Zachodniopomorskiego

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### III. Etapy powstawania partnerstwa lokalnego.

Obszerność powyższych treści dobitnie pokazuje, że tworzenie partnerstwa lokalnego jest zadaniem poważnym, odpowiedzialnym i wymaga starannego przygotowania. Jest to swoisty kilkuetapowy proces poprzedzony intelektualnym „prologiem”. Często się zdarza, że inicjator zawiązania partnerstwa staje się automatycznie jego liderem. Osoba/instytucja, która pragnie powołać partnerstwo powinna mieć tego świadomość i być gotową na takie wyzwania, a zanim doprowadzi do spotkania potencjalnych partnerów wypracować własną wizję partnerstwa, jego misji, celu i „składu”.

Nie ma oczywiście sztywnych, „jedynie słusznych” ram zakładania partnerstwa; zbyt wiele jest różnych, niekiedy nie dających się przewidzieć czynników i okoliczności, które mogą wpłynąć na kształt i proces formowania się partnerstwa. Dlatego też, wymienione poniżej etapy i podetapy tworzenia partnerstwa należy traktować umownie i „elastycznie”:

#### ETAP „0” – opracowanie koncepcji partnerstwa (etap refleksji)

- a. stworzenie listy potencjalnych partnerów, pod kątem ich możliwości, zasobów, siły oddziaływania na społeczność lokalną, komplementarność potrzeb;
- b. zbadanie motywacji poszczególnych partnerów: jakie mogą być ich cele, co może ich skłonić do wstąpienia do partnerstwa;
- c. zbadanie obszaru oddziaływania partnerstwa;

Należy pomyśleć o tym, na jaką część środowiska lokalnego (osoby, instytucje, podmioty) w największym stopniu wpłynie aktywność naszego partnerstwa. Jest to szczególnie ważne w początkowej fazie, pierwszych działaniach; gdyż nie da się (i nie powinno tak być) ogarnąć jednym działaniem i na „dzień dobry” całej społeczności, która nie jest po prostu na to przygotowana. Należy także zidentyfikować i objąć refleksją te środowiska, które wykazują bądź mogą wykazać neutralną postawę wobec partnerstwa (stanowią zbiór „uśpionych” partnerów) jak również te podmioty, które negatywnie odnoszą się do partnerstwa „widząc” w nim zagrożenie dla swoich interesów. One także są potencjalnymi przyszłymi beneficjentami lub nawet uczestnikami partnerstwa. Nie wolno o nich zapominać ani tym bardziej odrzucać.

- d. określenie możliwych korzyści i strat dla partnerów;

W fazie rozmowy z potencjalnymi partnerami niemal zawsze pojawia się pytanie: co ja z tego będę miał? Pytanie to ma zazwyczaj kontekst korzyści finansowych. Należy umieć wskazać partnerowi korzyści innego rodzaju: nawiązanie wielosektorowej współpracy, zwiększenie liczby partnerów (kontrahentów) rozszerzenie profilu działalności, obszaru działania, pogłębienie doświadczeń zawodowych, rozpoznawalność w środowisku i jego przychylność. Należy również zdefiniować możliwe „straty” – w początkowej fazie tworzenia się i działania partnerstwa straty te mogą wydawać się duże i związane są przeważnie z samymi kosztami zawiązania partnerstwa i wkładem na „rozruch”. W tym czasie straty te mogą być przeżywane szczególnie przykro, tym bardziej, że oczekiwane korzyści jeszcze nie „zdażyły” się pojawić.

- e. dokonanie analizy mocnych i słabych stron partnerstwa jako całości i każdego z partnerów;

Szczególnie ważne jest ustalenie stopnia komplementarności zasobów partnerów i kompleksowości potrzeb lokalnych, którym partnerstwo może wyjść naprzeciw. Inną ważną kwestią jest znalezienie deficytów w tych zasobach i ich likwidacja, jak również rozpoznanie obszarów „niszowych” w środowisku, które szczególnie mogą potrzebować działań partnerstwa, opracowanie ogólnej wizji partnerstwa, która zostanie zaproponowana partnerom, wstępne nakreślenie misji i celu głównego.

Praktycznymi narzędziami przydatnymi na tym etapie budowy partnerstwa są: mapa potrzeb i zasobów społeczności, analiza problemów, analiza kluczowych instytucji, analiza „pola sił” oraz analiza potencjalnych partnerów. Etap „0” w przeważającej części odbywa się „w głowie” inicjatora, pomysłodawcy partnerstwa.

#### ETAP 1 – przygotowanie do utworzenia partnerstwa (etap konsultacji)

- a. przedstawienie potencjalnym partnerom korzyści ze wstąpienia do partnerstwa;

Potencjalni partnerzy muszą wiedzieć jakie możliwości działania i rozwoju daje im uczestnictwo w partnerstwie i jakie realne korzyści mogą w nim uzyskać, nie tylko w wymiarze finansowym.

- b. przedstawienie potencjalnym partnerom kosztów, jakie wiążą się ze wstąpieniem do partnerstwa;

Osoby, instytucje, podmioty zachęcane do partnerstwa muszą mieć jasną sytuację, czytelny bilans zysków i strat. Muszą wiedzieć czego się od nich oczekuje, co oferuje w zamian, w jaki sposób ich możliwości, zasoby, doświadczenia mogą być wykorzystane w działaniach partnerstwa, w jakim stopniu „ucierpi” ich budżet i stan posiadania, a w jakim będzie „chroniony”.

c. przyjęcie zasad współpracy i funkcjonowania partnerstwa;

Forma partnerstwa powinna być adekwatna do obowiązujących w nim zasad. Te zaś powinny być określone, omówione i zaakceptowane przez ogół partnerów. Produktem finalnym powinno być opracowanie i podpisanie Umowy Partnerskiej, niemniej w początkowej fazie funkcjonowania partnerstwa można przyjąć bardziej nieformalny model istnienia i współpracy. W sytuacji, gdy wśród partnerów utrzymuje się jeszcze pewien poziom nieufności, braku bezpieczeństwa, podejrzliwości i koncentracji na sobie i swoich potrzebach (co jest typowe dla początkujących partnerstw) lepsza jest bardziej luźna konwencja współpracy. Podnosi to poziom bezpieczeństwa partnerów i ich otwartość, wnosi do partnerstwa więcej „powietrza” i „oddechu”. Zwłaszcza pierwszy projekt (którym często jest jakiś integrujący społeczność lokalną festyn czy piknik) można z powodzeniem realizować na zasadzie „dżentelmeńskiej umowy” czy „pospolitego ruszenia”. Jeżeli przedsięwzięcie takie okaże się sukcesem, partnerzy będą bardziej skłonni do kontynuowania współpracy i sformalizowania jej w zapisach Umowy Partnerskiej. Jednak niezależnie od tego, jaką formę funkcjonowania partnerzy przyjmą i kiedy zdecydują o ujęciu jej w ramy formalne najważniejsze jest, aby była ona skuteczna i spełniała oczekiwania wszystkich stron partnerstwa.

W tej fazie budowy partnerstwa lokalnego, zwłaszcza podczas rozmów z potencjalnymi partnerami warto skorzystać z takich narzędzi jak: analiza SWOT, okno Johari, kwestionariusz „plus – minus”. W praktyce etap 1 oznacza szereg indywidualnych spotkań i rozmów z potencjalnymi partnerami, a następnie ich zbiorowych konsultacji. Na tym etapie powinna wykształcić się wspólna wizja partnerstwa i wola każdego z partnerów uczestniczenia w nim i podpisanie Umowy Partnerskiej.

## ETAP 2 – budowa struktury formalnej partnerstwa (etap organizacji)

a. utworzenie „organów” partnerstwa i modelu zarządzania;

Podstawowymi organami partnerstwa są: forum partnerstwa (zespół reprezentantów delegowanych przez uczestników partnerstwa), zespół zarządzający (tzw. Zarząd koordynujący pracę zespołów tematycznych i grup projektowych, reprezentujący partnerstwo i zwołujący forum partnerów), lider partnerstwa (szczególnie ważny w partnerstwach nie mających osobowości prawnej), sekretariat partnerstwa (biuro partnerstwa, powinno mieć stałą siedzibę), zespoły tematyczne (dokonujące analizy środowiska, diagnozy potrzeb i zagrożeń, definiujące problemy, inicjujące działania) oraz grupy projektowe (przygotowujące, realizujące, kontrolujące i dokonujące ewaluacji podejmowanych projektów). W przyjętym modelu działania powinny znaleźć się ustalenia dotyczące: sposobu podejmowania decyzji przez członków partnerstwa, zasad tworzenia organów i dokonywania zmian personalnych w jego obrębie, trybu zwoływania forum, sposobu ubiegania się przez partnerstwo o dofinansowanie z funduszy strukturalnych i środków UE, źródła finansowania działalności partnerstwa, a przede wszystkim dotyczące zasad samego wstępowania do partnerstwa i uczestniczenia w nim.

b. określenie ról i kompetencji partnerów;

Wszyscy partnerzy powinni znać swoją rolę w prowadzonych działaniach, jakkolwiek nie jest konieczne, by w każdym realizowanym projekcie uczestniczyło 100% partnerów. Podział ról zajmuje szczególnie ważne miejsce w projektach dofinansowywanych z funduszy unijnych. Niezależnie od tego, kto będzie liderem w danym projekcie (rola lidera jest „przechodnia”) Umowa Partnerska narzuca konieczność dokonania bardzo precyzyjnych zapisów i ustaleń w zakresie podziału ról i kompetencji partnerów uczestniczących w projekcie: merytoryki działań poszczególnych partnerów, podziału i zasad ich finansowania, odpowiedzialności za przebieg i efekt działań, sprawozdawczości, ewaluacji i monitoringu. W „luźnych” partnerstwach podział ról i kompetencji poszczególnych partnerów odbywa się zazwyczaj drogą bezpośrednich konsultacji z liderem partnerstwa i wspólnych ustaleń.

c. wyłonienie lidera partnerstwa;

Funkcja lidera partnerstwa będzie szerzej omówiona w dalszej części artykułu. W tym miejscu warto tylko zaznaczyć, że lider musi cieszyć się akceptacją wszystkich członków partnerstwa, a fakt, że to właśnie on jest liderem powinien być zrozumiały i oczywisty dla ogółu partnerów i wynikać w naturalny sposób z większych możliwości lidera, niż któregokolwiek z partnerów. Ma to szczególnie duże znaczenie w partnerstwach projektowych realizujących konkretne przedsięwzięcie, w konkretnym obszarze życia społeczności i skierowane do konkretnego odbiorcy, w dodatku obciążone odpowiedzialnością finansową w przypadku niepowodzenia.

d. wypracowanie modelu komunikowania się w obrębie partnerstwa;

Komunikacja w partnerstwie lokalnym jest swoistym „cieniem” procesu jego tworzenia i funkcjonowania. Jest bardzo ważna już na samym początku, kiedy potencjalni partnerzy muszą się „dogadać” i jest ważna także później, gdy zapadają decyzje, realizowane są projekty lub gdy partnerstwo się poszerza i nowi partnerzy muszą się zasymilować, rozpoznać zasady działania i współpracy w obrębie partnerstwa. W partnerstwach lokalnych komunikacja zachodzi zwykle na trzech płaszczyznach: między członkami zespołu zarządzającego, między przedstawicielami poszczególnych partnerów oraz między zespołem zarządzającym, a ogółem partnerów.

Na pierwszej z płaszczyzn zachodzą procesy decyzyjne, wyznaczane są kierunki działań. Kluczowe znaczenie ma konsensus, gdyż zespół zarządzający tworzą zwykle reprezentanci organów decyzyjnych partnerów określający możliwości i stopień zaangażowania własnego wkładu finansowego, zasobów ludzkich i środków materialnych.

Na drugiej płaszczyźnie możliwości decyzyjne partnerów są bardzo ograniczone, ale komunikacja przynosi tu niewzyskane cenne i ważne efekty w postaci inicjatyw zespołów tematycznych, propozycji działań grup projektowych, wymiany myśli i poglądów, oddolnego „ciśnienia” na zespół zarządzający. To wzmacnia i rozwija partnerstwo, decyduje o jego wartości, rozpoznawalności i akceptacji w środowisku. Komunikacja na trzeciej z płaszczyzn ma duże znaczenie dla jakości współpracy i wzajemnych relacji w obrębie partnerstwa, a co za tym idzie dla jego trwałości. Uczciwe relacje między zespołem zarządzającym, a partnerami, obustronne poczucie bezpieczeństwa, sankcjonowanie zasady równości partnerów, a przede wszystkim wspólnotowość celów, działań i solidarne ich wdrażanie są czynnikami cementującymi partnerstwo i umożliwiającymi mu dalszy, sukcesywny rozwój.

W określeniu ról i podziału kompetencji partnerów (zwłaszcza w partnerstwach niewielkich i nieformalnych) pomocne mogą być takie instrumenty jak: kwestionariusz OK, „Moja rola w grupie” – test Belbina. W rozpoznaniu własnych nawyków w komunikowaniu się warto posłużyć się kwestionariuszem: „Mój styl komunikowania się” bądź jakimkolwiek innym narzędziem z zakresu komunikacji interpersonalnej. Na etapie 2 wszelkich ustaleń w powyższych kwestiach dokonuje się na zwykłym zebraniu założycielskim partnerstwa lub na kilku kolejnych spotkaniach organizacyjnych.

### ETAP 3 – określenie wzajemnych oczekiwań i metod współpracy (etap kohabitacji)

#### a. sformułowanie zadań i planu działania;

Ustalenie zakresu i możliwości działania partnerstwa jest wypadkową potencjałów poszczególnych partnerów. Jak już wspominałem wcześniej: cel determinuje działanie. Cel musi być realny, możliwy do osiągnięcia, a działanie powinno znajdować się w zasięgu możliwości partnerstwa, musi być „wykonalne”. Znajomość zasobów każdego z partnerów umożliwia realizację celu w sposób komplementarny, zgodny z oczekiwaniami partnerów, zarówno w kwestii własnej aktywności i użyteczności dla partnerstwa, jak i w kwestii relacji z innym uczestnikiem partnerstwa, wspólnego działania, bycia częścią większej całości, osiągnięcia zinternalizowanych celów partnerstwa i wypełniania jego misji. Plan działania powinien być możliwie prosty i zapewniać udział wielu partnerów, w szczególności tych, których skuteczność działania w danym obszarze jest największa. Partnerstwo powinno być również świadome swoich ograniczeń i działań, których nie jest w stanie podjąć nie tylko ze względu na brak uprawnień, ale także ze względu na brak odpowiednich kompetencji, potencjału, doświadczenia czy zaplecza. Wiedza w tym zakresie pozwala lepiej dzielić zadania w konkretnych projektach realizowanych przez partnerstwo. „Zderzenie” ze sobą informacji o tym, jakie są możliwości i ograniczenia partnerstwa pozwala z dużą rzetelnością ustalić jego potencjał merytoryczny, a odczuwane ograniczenia mogą być silnym impulsem do ich likwidacji na przykład poprzez poszerzenie partnerstwa o podmiot, który dysponuje potrzebnymi w danym zakresie zasobami. Pozwala także precyzyjnie dobrać metody współpracy i realizacji zadań w partnerstwie.

#### b. ustalenie zasad współpracy partnerskiej;

Do najważniejszych z nich należą:

- wybór lidera partnerstwa;
- ustalenie sposobu podejmowania decyzji i głosowania nad decyzjami;
- opracowanie modelu komunikowania się;
- ustalenie zasad zwoływania i częstotliwości spotkań (partnerów, zespołu zarządzającego, forum);
- określenie trybu i częstotliwości dokonywania monitoringu, raportowania, ewaluacji.

Stosowne zapisy w tych kwestiach powinny się znaleźć w Regulaminie Partnerstwa przyjętym w głosowaniu ogółu partnerów. Podobnie jak etap 2, tak i ten realizowany jest na zebraniu założycielskim uczestników partnerstwa, kształtując ostatecznie jego zręb organizacyjny.

### ETAP 4 – ustalenie celów i strategii działania partnerstwa (etap programowania)

Po sporządzeniu na poprzednich etapach diagnozy problemów i potrzeb środowiska lokalnego, rozpoznaniu możliwości i ograniczeń poszczególnych partnerów, a co za tym idzie potencjału całego partnerstwa, przyjęciu zasad współpracy i realizacji zadań, na etapie 4 partnerzy przystępują do wypracowania najważniejszych ustaleń – określenia celów jakie będą realizowali i w jaki sposób będą mierzyli efekt swoich działań.

Zgodnie z zasadą SMART cele partnerstwa powinny być:

- specyficzne (charakterystyczne dla danego partnerstwa i danej społeczności lokalnej),
- mierzalne (ich kwantyfikowalność w dużym stopniu warunkowana jest trafnością zakładanych celów strategicznych, realizowanych przez starannie dobrane i precyzyjnie określone cele operacyjne),

- апробowane (przez ogół partnerów i potwierdzone przychylnym odbiorem społeczności),
- realne (możliwe do osiągnięcia zasobami partnerstwa i w warunkach danej społeczności),
- terminowe (z ustaloną datą realizacji i możliwością pomiaru efektów działania w określonej perspektywie czasowej).

Równoległe z określeniem celów i działań partnerstwa opracowuje się także jego strategię. Jest ona szczególnie ważna w kontekście rozwoju i budowania „marki” partnerstwa. Najistotniejszymi elementami składowymi strategii partnerstwa są: promocja partnerstwa (kampania informacyjna, jako sposób oddziaływania partnerstwa na środowisko zewnętrzne) oraz rekrutacja nowych członków (jako forma pozyskiwania neutralnych dotychczas lub nawet negatywnych wobec partnerstwa „fragmentów” społeczności poprzez angażowanie ich reprezentantów oraz sposób na „łatanie” luk w zasobach partnerstwa poprzez przyjmowanie podmiotów dysponujących „brakującym” potencjałem). Pozostałe komponenty strategii partnerstwa to: obszar działania (zwłaszcza ten, na który partnerstwo nie ma możliwości oddziaływania), analiza możliwości i ograniczeń partnerstwa (wyznaczających „ramy” i kierunki jego rozwoju) oraz ewaluacja działań (ustalenie w jaki sposób partnerstwo będzie mogło sprawdzić i ocenić efekty swoich praktycznych poczynań w zbiorowości lokalnej).

Realizacja etapu 4 to również „zadanie” na zebranie założycielskie lub kilka pierwszych spotkań podmiotów zainteresowanych zawianiem partnerstwa.

### ETAP 5 – techniczna organizacja pracy partnerstwa (etap administracji)

Wymiernymi efektami realizacji tego etapu są decyzje podjęte w takich kwestiach jak: siedziba i zaplecze lokalowe partnerstwa, wyposażenie sprzętowe, sposób archiwizowania i przechowywania dokumentacji, obsługa księgową partnerstwa, liczebność i dobór personelu, „biura”, model finansowania bieżącej działalności partnerstwa itp. Są to obszary, których nie wolno pominąć w momencie określania celów i zamierzonych działań, a ich regulacje powinny być „wypadkową” konsultacji między wszystkimi partnerami i przez nich wszystkich akceptowane, gdyż dotyczą kosztów funkcjonowania partnerstwa.

Decyzje w powyższych kwestiach partnerstwo powinno koniecznie podjąć jeszcze przed podpisaniem Umowy Partnerskiej i przystąpieniem do konkretnych działań. Warto poświęcić im osobne spotkanie ogółu partnerów, przy silnym udziale w procesach decyzyjnych zespołu zarządzającego.

Osiągnięty konsensus to swoiste „zielone światło” dla sfinalizowania dotychczasowych prac partnerów i konsultacji między nimi i sformalizowania Partnerstwa poprzez podpisanie wspomnianej Umowy.

### ETAP 6 – wdrażanie i ewaluacja działań partnerstwa (etap realizacji)

Dla partnerstw lokalnych, które w procesie wdrażania zaplanowanych działań przewidują udział środków z funduszy strukturalnych rzeczą bardzo ważną jest respektowanie zasad dotyczących tego, kto może ubiegać się o dofinansowanie, jakie są rodzaje działań możliwych do sfinansowania w zależności od wybranej przez partnerstwo grupy docelowej oraz jakie zapisy formalno-prawne regulują te kwestie w stosownych dokumentach. W odniesieniu do podmiotów aplikujących o fundusze należy zaznaczyć, że w przypadku partnerstw formalnych mogą być nimi ci z partnerów, którzy posiadają osobowość prawną czyli np. stowarzyszenia. W przypadku partnerstw nieformalnych aplikuje zazwyczaj lider partnerstwa, czyli w praktyce partner z sektora samorządowego. Czasami wnioskodawcą jest koalicja reprezentantów wszystkich 3 sektorów. W przypadku klastrów podmiotem ubiegającym się o fundusze strukturalne jest najczęściej przedsiębiorca.

Jeśli chodzi o zależność między grupą docelową, a działaniami, za pomocą których możemy na nią oddziaływać i które mogą być współfinansowane ze środków unijnych to ramy w tym względzie narzucają same programy unijne. Partnerstwo formułując swoje cele i planując działania powinno zatem znać poszczególne programy unijne i umiejętnie je dobierać. Dotyczy to przede wszystkim tzw. partnerstw projektowych, zorientowanych na pojedyncze przedsięwzięcia. Natomiast każde partnerstwo, niezależnie od ich typologii musi wdrażając działania dopasować je do zapisów wspomnianej wyżej Instrukcji, w szczególności w tak ważnych obszarach jak: podział zadań, wkład własny, kwalifikowalność kosztów czy maksymalna kwota dofinansowania jaką można uzyskać.

W przypadku konieczności posiadania środków własnych, bez ich zabezpieczenia nie będzie możliwe uzyskanie wsparcia z funduszy strukturalnych. Jest to wymóg warunkowany przez zasadę jawności oraz obowiązek wykazania wszystkich kosztów jakie partnerstwo będzie musiało ponieść w czasie realizacji projektu. Należy zatem precyzyjnie określić źródła finansowania wkładu własnego lub podjąć działania, by tej konieczności uniknąć, np. zmodyfikować Wniosek, zmienić Program lub przeformułować zadanie. Można je także „zmniejszyć”, aby stało się możliwym do realizacji za pomocą środków już zabezpieczonych przez partnerstwo.

Oprócz wdrażania działań projektowych ważny jest również ich monitoring i ewaluacja. Podjęte przez partnerstwo działania muszą być zgodne z tymi zapisanymi we wniosku o dofinansowanie, a w szerszym ujęciu z celami i misją partnerstwa. Pierwsza weryfikacja takiej zgodności powinna nastąpić już w momencie proponowania działań do realizacji. Błędna diagnoza problemów społeczności i brak monitoringu może spowodować, że zaplanowanych

efektów nie uda się osiągnąć, projekt upadnie, a partnerstwo nie zyska zaufania i przychylności społeczności lokalnej. Może się również okazać, że partnerstwo będzie nieświadomie działało w obszarze, w którym nie jest zdolne do skutecznego oddziaływania. Ocena postępów w realizacji zadań powinna ponadto zawierać element odpowiedzialności i terminowości.

W planie działania należy zatem umieścić informację, który z partnerów realizuje dane zadanie i do kiedy zobowiązał się to uczynić i kto odpowiada za monitoring i ewaluację projektu. Im więcej szczegółów znalazło się w planie działania, im większa jest ilość podejmowanych działań, tym bardziej starannie i ostrożnie należy dobrać formę i sposób oceny postępów w ich realizacji. W wymiarze praktycznym monitoring powinien przybrać formę pisemnych, okresowych raportów z przebiegu realizacji planowanych działań. Jest to zabieg dyscyplinujący partnerów, wprowadzający element kontroli i porządku oraz motywujący do działania. Jednocześnie „buduje” wizerunek i wiarygodność partnerstwa w społeczności lokalnej.

Podsumowując ten fragment rozważań – na etapie 6 partnerstwo już „działa”. W swojej aktywności musi pamiętać o postępowaniu zgodnym z założoną listą i kolejnością działań; o tym, by działania były zgodne z założonymi celami, by istniała możliwość weryfikowania stopnia zaawansowania i jakości prowadzonych działań za pomocą precyzyjnych wskaźników i wreszcie, żeby dane działanie (cel) zostało zrealizowane w wyznaczonej wcześniej perspektywie czasowej.

## IV. Zarządzanie partnerstwem lokalnym.

### Organy zarządzające partnerstwa

Partnerstwo rozpatrywane jako zjawisko socjologiczne, niezależnie od jego zdolności do animowania społeczno-ekonomicznych zmian opiera się na licznych, trwałych i zróżnicowanych interakcjach i relacjach interpersonalnych. U ich podstaw leży zasada zaufania, jawności i równości partnerów. Istnieją jednak dwa „organy” partnerstwa, które wydają się „zakłócać” ów egalitaryzm. Są to zespół zarządzający i tzw. lider partnerstwa.

W tym kontekście zasada równości wydaje się być pustą deklaracją, nielogicznym zapisem, niekonsekwencją w działaniu, są to jednak tylko pozory. W rzeczywistości to przejaw olbrzymiego zaufania partnerów i równości w stanowieniu o partnerstwie. Partnerzy, reprezentujący rozmaite profesje, obszary życia społecznego, formacje światopoglądowe dają dobitny dowód wzajemnego zaufania godząc się, by kilkoro ich reprezentantów koordynowało i prowadziło aktywność partnerstwa jako całości, wierząc w ich uczciwość, lojalność i szczerą intencję. To także wyraźne potwierdzenie równego udziału w procesie budowania partnerstwa i możliwości wpływania na jego kształt. Każdy głos jest ważny, każdy partner równy drugiemu, skład Zarządu (wybór Lidera) musi być przecież akceptowany przez ogół uczestników partnerstwa.

### Zespół zarządzający (zarząd) partnerstwa

Zespół zarządzający można rozumieć zarówno, jako zbiór reprezentantów poszczególnych partnerów zdolnych do podejmowania decyzji w ich imieniu, jak i grupę osób uprawnionych do podejmowania decyzji w imieniu ogółu partnerów. W pierwszym wypadku zespół zarządzający jest zatomizowany; stanowi płaszczyznę, na której ścierają się partykularne interesy poszczególnych partnerów zanim zostanie osiągnięty konsensus. Jeżeli w zarządzie partnerstwa znajdują się członkowie zarządów partnerów jako podmiotów zdolność decyzyjna partnerstwa i jego szybkość „reagowania” wyraźnie wzrośnie – członkowie zarządu nie będą musieli nikogo wyposażać w uprawnienia do reprezentowania siebie. W drugim przypadku zespół zarządzający jest grupą osób zgodnie reprezentujących szerszą całość, skupioną wokół wspólnego celu, wartości i działań.

Wspomniana zgodność ma tutaj kluczowe znaczenie, gdyż fundamentem partnerstwa jest dobrowolność udziału w nim. To oznacza, że nie ma kar czy przykrych zobowiązań za wyjście z partnerstwa, a to z kolei oznacza, że żadna decyzja podjęta przez partnerstwo jako całość lub Zarząd w imieniu partnerstwa nie jest zobowiązująca, gdyż nie ma przymusu, by ją wykonać lub reperkusji za jej niezrealizowanie! Wszystko opiera się zatem na wzajemnym zaufaniu, szczerzej motywacji do pracy i współpracy, szacunku dla pozostałych partnerów, dojrzałości społecznej i obywatelskiej oraz wewnętrznej potrzebie oddziaływania na społeczność lokalną i aktywności na rzecz drugiego człowieka. Członkowie Zarządu muszą mieć zatem autorytet, cieszyć się szacunkiem pozostałych uczestników partnerstwa, szanować siebie nawzajem i być na tyle kompetentnymi merytorycznie, by ich decyzje były wiążące dla pozostałych partnerów i „widziane” przez nich jako słuszne, mądre i dobre dla ogółu partnerstwa.

Do szczególnych prerogatyw zespołu zarządzającego należą:

- a. podejmowanie wiążących decyzji określających kierunki działania i rozwoju partnerstwa;

Do decyzji tych należą: wybór obszaru działania, grupy docelowej, rodzaju i skali zasobów partnerstwa, jakie zostaną użyte w czasie realizacji przedsięwzięcia oraz wskazanie korzyści jakie odniosą poszczególni partnerzy, partnerstwo jako całość i grupa docelowa.

b. monitorowanie działań projektowych i analiza raportów okresowych;

Zespół zarządzający „śledzi” na bieżąco skalę zaangażowania realizacji działań i stopień osiągnięcia zakładanych celów. Analiza raportów ma natomiast charakter wyłącznie informacyjny, a nie „rozliczeniowy”, jest narzędziem „poznawczym” – pozwala zorientować się jak w praktyce przebiega proces realizacji zakładanych celów, skąd wynikają i jak duże są ewentualne trudności czy opóźnienia. Zespół zarządzający nie wyciąga żadnych konsekwencji w stosunku do partnerów, którzy dopuszczają się jakiegos zaniedbania czy opieszalności.

c. zatwierdzanie decyzji finansowych partnerstwa;

Jest to trudne i odpowiedzialne zadanie Zarządu, który za każdym razem musi „pilnować” równowagi między interesami poszczególnych partnerów, a dobrowolnością ich udziału w partnerstwie. Dlatego jeszcze raz warto podkreślić jak ważne jest, by podejmowane przez partnerów decyzje cieszyły się ich stuprocentowym poparciem. Finanse to najdelikatniejsza „warstwa” partnerstwa, szczególnie silnie narażona na „uszkodzenie”, gdy partnerom przychodzi dzielić się kosztami w projekcie lub egzekwować uzyskane w wyniku jego realizacji korzyści.

d. weryfikowanie podejmowanych działań pod kątem ich adekwatności do posiadanych zasobów i możliwości, zakładanych kierunków rozwoju, obszarów działania, założonych celów i spodziewanych korzyści;

Rozdzwięk w tej relacji jest dość częstym błędem partnerstw lokalnych, zwłaszcza w początkowej fazie ich funkcjonowania i aktywności w środowisku.

e. sankcjonowanie równowagi i kompromisu, mediacja w konfliktach między partnerami;

Partnerstwo lokalne jako szczególnie układ relacji interpersonalnych obarczone jest dużym ryzykiem występowania konfliktów między partnerami. Konflikty i nieporozumienia pojawiać się mogą w różnych ryzykach działania i na różnych etapach realizacji zadań. Najczęściej dotyczą stopnia partycypowania w ponoszonych kosztach, prowadzonych działaniach i osiągniętych korzyściach, doboru partnerów, osoby i pozycji lidera, oczekiwań wobec partnerstwa i oczekiwań partnerstwa wobec jego poszczególnych uczestników. Konflikty wprowadzają pewną energię do partnerstwa, oddolne „ciśnienie” i „niepokój” poznawczy – mogą zatem w pewnych sytuacjach okazać się rozwojowymi dla partnerstwa jako całości, częściej jednak niosą za sobą negatywne konsekwencje.

W tym kontekście szczególnie ciężar odpowiedzialności spoczywa na zespole zarządzającym podczas wyboru lidera całego partnerstwa, bądź podmiotu, który będzie liderował w danym projekcie. Desygnując jednego partnera automatycznie, chociaż niechcący, deprecjonuje pozostałych. Dlatego ważne jest, by dokonany wybór lidera był oczywisty i zrozumiały dla ogółu uczestników i przezeń akceptowany. Inną istotną kwestią jest „zadbanie” o pozostałych partnerów w projekcie i przydzielenie im zadań odpowiednich do ich ambicji i oczekiwań tak, by nie czuli się „odsunięci”. Z oczekiwaniami partnerów wiąże się jeszcze jeden aspekt, o którym zarząd powinien pamiętać. Każdy z podmiotów wstępując do partnerstwa wyznacza sobie (zazwyczaj nieoficjalnie i po „cichu”) określony termin uzyskania spodziewanych korzyści. Warto znać tę perspektywę i mieć świadomość samego faktu istnienia takich oczekiwań, gdyż partnerstwo lokalne „rękoma” zespołu zarządzającego powinno stale dążyć do zapewnienia równowagi i kompromisu między poszczególnymi partnerami. Bardzo ważne jest, by partner, którego środki zaangażowane zostały w realizację jakiegoś działania mógł również sam w nim aktywnie uczestniczyć, moderować przebieg, wpływać na procesy decyzyjne i końcowy efekt oraz mieć udział w osiągniętych korzyściach.

Pozostali partnerzy uznają zapewne za rzecz słuszną i naturalną, że „ktoś” kto zainwestował swoje środki w jakieś przedsięwzięcie, po jego zakończeniu stara się je odzyskać. W ten sposób sami będą bardziej skorzy do udziału w kolejnych projektach i partycypowania w kosztach ich realizacji. Właśnie na poziomie rozpoznawania i sumowania kosztów powinna zapadać decyzja o podziale zadań i uczestniczeniu w planowanym działaniu.

f. zabezpieczenie działalności partnerstwa;

Wśród kompetencji zespołu zarządzającego znajduje się również i ta, związana z formalno-techniczną organizacją bieżącej działalności partnerstwa. Sposób zapewnienia siedziby, miejsca spotkań, osprzętu biurowego, źródeł finansowania kosztów funkcjonowania partnerstwa w jego początkowej fazie działalności, personelu „technicznego” powinien być adekwatny do formuły samego partnerstwa, zwłaszcza w przypadku, gdy zamierza ono aplikować o środki z funduszy strukturalnych. Skupienie „infrastruktury” partnerstwa w jednej instytucji, uprawnionej do aplikowania znacznie ułatwia funkcjonowanie partnerstwa od jego organizacyjnej strony. Częstą praktyką jest także wzięcie przez lidera partnerstwa ciężaru kosztów i logistyki na jego „barki”. Innym rozwiązaniem może być podział funkcji administracyjnych wśród kilku uczestników partnerstwa, szczególnie, gdy koszty działalności i „rozruchu” są wysokie.

## Lider partnerstwa

Swoje zadania i kompetencje ma również wspomniany już wielokrotnie lider partnerstwa. Jest on nie tylko swoim „spiritus movens” całego partnerstwa, ale nierzadko i jego inicjatorem. Liderem może zostać także ten, kto nie był pomysłodawcą zawiązania partnerstwa, ale dysponuje największym potencjałem lub posiada autorytet i doświadczenie uznawane i respektowane przez ogół partnerów.

Podmiot, który pełni rolę lidera, będąc jednocześnie inspiratorem jego powstania jest liderem „naturalnym”. Jeżeli dodatkowo zna środowisko, wie jakie korzyści może przynieść działalność partnerstwa oraz ma „zaplecze” w postaci własnych doświadczeń, potencjału i autorytetu wśród potencjalnych partnerów, staje się liderem modelowym, „idealnym”. Bywa jednak i tak, że pomysłodawca partnerstwa nie ma takich środków, ma natomiast „wizję” partnerstwa i wiedzę o instytucjach dysponujących potrzebnymi zasobami. Jeżeli uda mu się przekonać owe instytucje do udziału w partnerstwie wówczas to one, jako „silniejsze” i lepiej wyposażone powinny przejąć inicjatywę i „fotel” lidera. Najkorzystniejsza dla partnerstwa jest zatem sytuacja, w której lider posiada najlepiej „narzędzia” i największe możliwości zarządzania partnerstwem, chociaż nie jest to żadną „żelazną” regułą – partnerstwo tworzą ludzie, zatem liderem może być i ten podmiot, w którego szeregach jest grupa kilku najbardziej aktywnych i zaangażowanych w powstanie i funkcjonowanie partnerstwa osób, nawet jeśli nie dysponuje on znacznymi zasobami.

Sytuacja komplikuje się, gdy w obrębie partnerstwa funkcjonuje kilka instytucji dysponujących porównywalnym potencjałem i predestynowanych do roli lidera. W takim przypadku o przejęciu roli lidera decydować powinien autorytet i doświadczenie pretendentów. Autorytet generuje zaufanie, te zaś ma ogromne znaczenie w kontekście dobrowolności udziału w partnerstwie. Można nawet przyjąć, że nie trzeba być liderem żeby mieć autorytet wśród partnerów, ale za to na pewno trzeba mieć autorytet, żeby pełnić rolę lidera partnerstwa. Możliwe jest także, aby partnerstwo funkcjonowało bez lidera, ale taka sytuacja wymusza wzmoczoną aktywność, przezorność i współodpowiedzialność partnerów oraz konieczność prowadzenia niemal perfekcyjnej współpracy. Ponadto, jest dla nich bardziej obciążająca „psychicznie”.

Lider (jeśli takowy istnieje w ramach partnerstwa) musi być konsekwentny, przewidywalny i skuteczny w działaniu. Musi pamiętać, że uczestnicy zawiązali partnerstwo z powodów szerszych, niż tylko chęć oddziaływania na środowisko i pielęgnowanie własnej dobroczynności. W związku z tym musi stale mieć na uwadze to, że partnerzy „czekają” na różne krótko- i długofalowe korzyści i starają się maksymalizować efektywność funkcjonowania partnerstwa. Pozycja lidera nie jest jednak nikomu dana „na zawsze”, w Umowie partnerskiej powinien się znaleźć zapis regulujący tryb odwołania lidera z jego funkcji, w wielu partnerstwach koordynacyjnych „żółta koszulka” lidera ma charakter „przechodni” i zmienia swojego właściciela w zależności od charakteru i skali aktualnie realizowanego przez partnerstwo projektu.

W tym miejscu dodać należy, iż każdy lider musi mieć możliwość wpływania na partnerstwo; zarówno na tę jego część, która jest zaangażowana w realizację danego przedsięwzięcia, jak i na tę, która jest wtedy „bezczywna”. Nie jest to łatwe, ale w sukurs liderowi przychodzi... czas. Na początku lider musi bazować na swoim autorytecie i posiadanych zasobach, jednak w miarę upływu czasu, rozwoju partnerstwa pojawiają się środki na realizację zadań, przede wszystkim te z funduszy unijnych. Wraz z nimi zaczynają funkcjonować w partnerstwie zasady współpracy i działania wynikające z zapisów w stosownym wniosku o dofinansowanie. To daje liderowi formalną, pisemną, „namacalną” i fizyczną podstawę do realizowania swojej funkcji i pozycji w partnerstwie. Pozwala prowadzić aktywność w pożądanym kierunku, spełniać oczekiwania partnerów oraz uzyskiwać zakładane efekty i pozytywne zmiany w społeczności lokalnej. Dobrym sposobem zabezpieczenia i wzmocnienia funkcji lidera w partnerstwie jest sporządzenie takiej Umowy, która precyzyjnie określi sposób funkcjonowania i podejmowania decyzji, a także zakres merytoryczny działań lidera projektu i obowiązki poszczególnych partnerów.

Reasumując: w wyborze lidera obok kryterium autorytetu, doświadczenia i posiadanych zasobów możemy się również posłużyć kryterium znajomości obszaru działania partnerstwa (gdy lider ma w tym względzie przewagę nad pozostałymi uczestnikami partnerstwa lub gdy kluczowym partnerem jest urząd pracy), kryterium możliwości zarządzania biurem partnerstwa (lider „silny” zapleczem administracyjnym powinien też umieć zarządzać projektami, ponieważ z czasem biuro partnerstwa stanie się także biurem projektowym) oraz kryterium zdolności zarządzania finansami (potencjał finansowy lidera warunkuje możliwości i skalę pozyskiwania środków z funduszy unijnych).

## V. Funkcjonowanie partnerstwa w środowisku lokalnym.

### Diagnoza środowiska i społeczności lokalnej, charakterystyka „źródeł” informacji i danych

Warunkiem skuteczności i trwałości partnerstwa lokalnego nie jest jednak to jakiego ma lidera, siedzibę i z jakich źródeł finansowania korzysta, ale to jak w jak głębokim stopniu i jak rzetelnie zdiagnozował środowisko, na rzecz którego zamierza działać. Diagnoza ta powinna przedstawiać daną zbiorowość (jednostkę terytorialną) nie tylko taką, jaką jest sama w sobie, „tu i teraz”, ale także w porównaniu z podobnymi zbiorowościami lub w szerszym układzie odniesienia (wojewódzkim, regionalnym, krajowym).

Środowisko lokalne należy „obejrzeć” przez pryzmat wielu aspektów jego funkcjonowania, takich jak:

- warunki geograficzne (walory krajobrazowe i turystyczne, „przeszłość” historyczna, potencjał środowiskowy);
- zasoby naturalne (przyrodnicze i geologiczne);



- pozycja i „prestż” społeczności (jednostki terytorialnej) w regionie; powiązania z innymi środowiskami (obszarami) i zależności (podobieństwa, różnice, konflikty, możliwości współpraca, poziom fluktuacji społeczno-ekonomicznej);
- warunki demograficzne;
- sytuacja na lokalnym rynku pracy (skala bezrobocia, liczebność i profil pracodawców, ilość ofert pracy, natężenie migracji zarobkowej);
- potencjał gospodarczy (strategia i stopień rozwoju technologicznego, ilość prowadzonych lub planowanych inwestycji);
- infrastruktura (tereny pod inwestycje, baza lokalowa, sieć komunikacji, poziom „z informatyzowania” społeczności, zaopatrzenie w „media”);
- edukacja (poziom wykształcenia i kwalifikacji mieszkańców, ilość placówek edukacyjnych, stopień zaspokojenia potrzeb w tym względzie i korelacji między „bazą” szkoleniową, a potrzebami rynku pracy w regionie);
- problemy i zagrożenia społeczne (patologie społeczne, kryminogenność środowiska, liczebność grup i osób zagrożonych marginalizacją lub wykluczeniem społecznym)
- kultura (oferta , ilość placówek prowadzących działalność kulturalną i animacyjną, tradycje historyczne, zwyczaje, obyczaje i możliwości rozwoju);
- „obywatelskość” społeczności (władze samorządowe, świadomość społeczna, relacje sąsiedzkie, poziom rozwoju demokracji lokalnej i udziału w niej organizacji pozarządowych).

Zbrane dane i rzetelna diagnoza pozwalają na opracowanie dokładnej i wyczerpującej mapy potrzeb i zasobów społeczności lokalnej. Komplementarna wobec niej jest tzw. analiza danych wtórnych. Są to wszelkiego rodzaju informacja, zestawienia i wskaźniki, jakie można znaleźć w istniejących już „źródłach”, publikacjach, raportach instytucji i urzędów. Do najważniejszych z nich należą: GUS, US, WUP i powiatowe urzędy pracy, organy samorządów lokalnych, instytucje oświatowe i Kuratorium, Izba Skarbowa, związki przedsiębiorców i pracodawców, związki zawodowe oraz wszelkiego rodzaju ekspertyzy, dokumenty (np. strategie rozwoju gmin), raporty z badań i materiały prezentujące prowadzone i zrealizowane już przedsięwzięcia w środowisku i regionie.

Trzecim, bardzo ważnym, trochę jeszcze niedocenianym, ale zarazem trudnym do przecenienia źródłem informacji jest samo środowisko, na które partnerstwo zamierza oddziaływać. Wizyty w „terenach”, rozmowy z mieszkańcami, badania ankietowe, wywiady swobodne i pogłębione, badania „fokusowe” i panelowe, zorganizowanie spotkania grupy „fokusowej” lub konsultacji z najważniejszymi przedstawicielami społeczności lokalnej – wszystko to dostarczyć może (i zwykle spełnia to zadanie) uczestnikom partnerstwa ogromu bardzo specyficznych, ważnych i charakterystycznych dla danej społeczności danych, informacji o tym, jaka jest i co się w niej „dzieje”.

Warto poświęcić tym „narzędziom” chwilę komentarza: Jeżeli partnerstwo zdecyduje się na badania ankietowe musi liczyć się z poważnymi kosztami, gdyż „próba” osób, objętych badaniem powinna być reprezentatywna dla całej społeczności. W metodologii badań socjologicznych przyjmuje się, że wynosi ona 10% ogółu mieszkańców, zatem przykładowo: „poznając” zbiorowość dzielnicy liczącej 20 tysięcy ludności, partnerstwo powinno przepytac 2000 osób! Bardziej „ekonomiczną” praktyką badawczą są spotkania z członkami społeczności (mieszkańcami regionu). Bezpiecznym sposobem ich realizacji jest „wplecenie” ich w program innego, atrakcyjnego dla społeczności przedsięwzięcia, np. festynu, pikniku, jarmarku itp.

W ten sposób rosną szanse na wysoką frekwencję, a tym samym możliwość odbycia wielu efektywnych poznawczo rozmów i spotkań z mieszkańcami regionu. Dobrze jest porozmawiać z reprezentantami możliwie wielu przedziałów wiekowych, poziomów wykształcenia, kategorii zawodowych, ról pełnionych w społeczności po to, by uzyskać maksymalnie wszechstronną i „przekrojową” wiedzę o społeczności i obraz stanu świadomości społecznej, jaki reprezentuje jako całość. Dialog z nimi może okazać się także „źródłem” wielu cennych obserwacji, uwag i refleksji, które umknęły wnikliwemu „wzrokowi” partnerstwa. Respondenci proszeni o rozmowę łatwiej „otwierają” się w czasie takich nieformalnych spotkań, w niezobowiązującej i miłej atmosferze, aniżeli podczas oficjalnego, poświęconego badaniu spotkania, na które przyszliby zapewne tylko ci, którzy byliby zainteresowani tematyką lub uważali siebie za reprezentantów ogółu, ewentualnie ci, którym zależałoby na „gadżetach” lub darmowym poczęstunku.

Bardziej „ekskluzywną” formą badań „terenowych” jest aranżacja spotkań o informacyjno – warsztatowym charakterze dla przedstawicieli społeczności, wybranych reprezentantów konkretnych urzędów, instytucji, placówek oświatowych, jednostek pomocy społecznej, organizacji pozarządowych, podmiotów gospodarczych itp. Podczas takich konsultacji również można wykonać działania „sondażowe” i uzyskać w ich efekcie bardziej precyzyjne, specjalistyczne i wyselekcjonowane informacje o warunkach życia i funkcjonowania w danej społeczności lokalnej. Najbardziej przydatne są w tym względzie pytania półotwarte, pozwalające na swobodne rozwinięcie odpowiedzi. Bardzo pożądanym efektem takich spotkań i warsztatów jest sformułowanie przez uczestników zapowiedzi, chęci i gotowości do ich kontynuowania i rozwijania, na przykład poprzez szerszą dyskusję, spotkanie z przedstawicielami pozostałych grup społecznych i środowisk, wypracowanie płaszczyzny współpracy między rozmówcami albo otwarcie „forum” i dialogu na rzecz całej zbiorowości lub regionu.

## Wzmacnianie (empowerment) partnerstwa i efektywności jego działań

Po dokonanej diagnozie, opracowaniu mapy potrzeb i zasobów społeczności, analizie danych wtórnych i tych uzyskanych w wyniku rozmów i spotkań w „terenie”, partnerstwo może łatwiej zaplanować swoją aktywność, zdefiniować cele, sprecyzować grupę docelową i przystąpić do tzw. empowermentu, czyli wdrażania działań z udziałem (możliwie najszerszym i najaktywniejszym) przedstawicieli społeczności lokalnej oraz grup neutralnie lub nieprzyjaźnie nastawionych wobec partnerstwa, a tym samym wzmacniania partnerstwa i samej społeczności.

Tu właśnie znajduje się najważniejsza odpowiedź na pytanie sformułowane na samym początku artykułu: na czym polega „lokalność” partnerstwa? Polega zatem na tym, że partnerstwo oddziałuje na społeczność w miejscu, w którym ona żyje i funkcjonuje, (samemu będąc jej integralną częścią) zmienia i poprawia warunki i jakość jej „codzienności” i angażuje zarówno „entuzjastów” partnerstwa, jak i jego oponentów, jeśli nie bezpośrednio poprzez wspólne działanie to pośrednio drogą rozwoju społeczno – ekonomicznego, z którego korzystają także i „sceptycy”. W ten sposób „nieświadomie” dołączają do zawiązanego partnerstwa (z czasem oczywiście mogą uczynić to świadomie). Partnerstwo ma w sobie pierwiastek pewnej „magii”: grupa aktywistów dobrowolnie sformowana i równa sobie prowadzi aktywność na rzecz kogoś innego, „trzeciego”. W wersji „matematycznej” zostało to zapisane pięknym i trafnym równaniem  $1 + 1 = 3!$

Idea empowermentu można realizować na kilka różnych sposobów, w większości opartych na prowadzeniu konsultacji społecznych. Można one przybierać formę zarówno zwykłej korespondencji pisemnej, jak i aktywności „internetowej” lub spotkań z członkami społeczności, mieszkańcami regionu. W przypadku pisemnych konsultacji partnerstwo lokalne (na każdym etapie swojej działalności: przed realizacją, w trakcie, lub po zrealizowaniu projektu) może, w trosce o swój rozwój i zwiększenie zasięgu swoich działań, zwracać się do wybranych podmiotów, osób, instytucji z zaproszeniem do udziału w partnerstwie lub też z prośbą o wyrażenie opinii na temat podejmowanych działań. W wystosowanej korespondencji powinien znaleźć się (oprócz zaproszenia) zwięzły opis partnerstwa, jego planowanych i zrealizowanych działań oraz precyzyjnie sformułowana prośba o opinie, uwagi lub proponowana „wizja” udziału adresatów w partnerstwie. Jeżeli pismo zostanie wysłane „zwykłą” pocztą, warto dołączyć do niego kopertę zwrotną ze znaczkiem; w przypadku instytucji, przedsiębiorstw, urzędów wygodniej i szybciej jest posłużyć się pocztą elektroniczną. Niezależnie od wybranej formy wysyłki, rzeczą najważniejszą jest, aby uwypuklić w piśmie korzyści jakie odniesie ze współpracy zapraszany do udziału w partnerstwie adresat. Konsultacja pisemna może również przybrać formę ankiety ewaluacyjnej.

Partnerstwo lokalne stosujące zasadę empowermentu powinno także zadbać o swoją „obecność” w Internecie. Można ją uczynić widzialną poprzez założenie oficjalnej strony internetowej partnerstwa, stron „projektowych”, umieszczenie na nich informacji o prowadzonych przedsięwzięciach, linków do każdego z uczestników partnerstwa, materiałów do „pobrania” (publikacje, dokumenty, opracowania formularze), stworzenie forum internetowego partnerstwa. Organizując spotkania z członkami społeczności, należy również umiejętnie dobrać ich formę do charakteru zapraszanego partnera. Jeżeli jest to osoba prywatna można umówić się z nią na spotkanie wstępne, zapoznać go z nieformalnym charakterem lub też zaprosić ją do uczestniczenia w roli obserwatora w jakimś realizowanym przez partnerstwo przedsięwzięciu. W przypadku poważniejszych instytucji, firm, biur, urzędów czy organizacji pozarządowych dobrą praktyką jest włączenie planowanego spotkania w szerszą „całość”, np. szkolenie, seminarium, warsztat, konferencję. Taka forma spotkań często, sama z siebie, wymusza na ich uczestnikach pracę w grupie, nawiązywanie nowych znajomości, współpracowania ze sobą dla osiągnięcia wspólnego, „zewnątrznego” celu, wymianę poglądów i pomysłów, słowem interakcje i relacje stanowiące niekiedy znakomite przygotowanie do bycia partnerem w partnerstwie lokalnym.

Szczególnie cennymi „nabytkami” partnerstwa, które można pozyskać na drodze empowermentu mogą być i zazwyczaj są: lokalne organizacje samorządowe, lokalni politycy, instytucje rynku pracy, instytucje pomocy społecznej, instytucje i podmioty związane ze sferą przedsiębiorczości, organizacje pozarządowe, firmy prywatne, środki masowego przekazu.

Dobre efekty w zakresie szerzenia idei i zasięgu partnerstwa przynosi współpraca z placówkami naukowo-badawczymi, ekspertami różnych dziedzin oraz kontakty i wymiana doświadczeń z innymi partnerstwami działającymi na terenie danego regionu lub w innych częściach kraju.

Wspólne spotkania, warsztaty, wizyty studyjne mogą przerodzić się w interregionalną współpracę albo „zaowocować” realizacją większych projektów. Jednocześnie każde partnerstwo może dokonać swojej „autodiagnozy”, porównać siebie z innymi partnerstwami, zauważyć swoje „przewagi” i „niedomagania”, dokonać transpozycji dobrych praktyk i rozwiązań na własny grunt, „podpowiedzieć” coś innym.

Obok popularyzowania idei partnerstwa i rozwijania jego składu szerzy się także informacje o osiągniętych przez nie efektach. W tym zakresie warto mieć świadomość, iż różnego charakteru partnerzy będą oczekiwali różnego rodzaju danych. I tak: darczyńcy czekają zwykle na formalne raporty potwierdzające, że ich dotacja została uczciwie wykorzystana i przyniosła wymierne korzyści; media czekać będą na historie „osobistą” – relację jednostki, której życie odmieniło się dzięki oddziaływaniom partnerstwa; lokalni politycy i urzędy oczekują zazwyczaj oficjalnych opracowań, statystyk i zestawień, zaś szeroko rozumiana społeczność (zwłaszcza potencjalni nowi, jeszcze neutralni bądź nieufni wobec partnerstwa partnerzy) uznawała będzie informacje, z której w prosty i zrozumiały sposób wynikało będzie, jakie korzyści przyniosło zbiorowości partnerstwo i w jakim stopniu w „praktyce” poprawią się warunki jej życia.

Ów praktyczny wymiar działań partnerstwa obejmuje nie tylko szeroko rozumiany rozwój społeczno-ekonomiczny zbiorowości i poprawę sytuacji na rynku pracy jej mieszkańców, ale także pozytywne zmiany w każdym z zasobów jakimi społeczność dysponuje (powstanie nowych podmiotów, praktyk i jakości w jej obrębie). Wśród nich warto wymienić: podmioty ekonomii społecznej, zespoły interdyscyplinarne, nowe kanały komunikacyjne i modele współpracy, nowe mechanizmy i rozwiązania w zakresie pomocy społecznej, świetlice środowiskowe i kluby dla dzieci, system wsparcia dla przedsiębiorców i nowych inwestycji oraz niewymierny, ale bardzo ważny wzrost poziomu świadomości społecznej mieszkańców, poczucia wpływu na zewnętrzną, lokalną rzeczywistość oraz współodpowiedzialności za jej kształt i jakość, a tym samym za warunki i jakość życia własnego i następných pokoleń.

Dobrze funkcjonujące partnerstwo lokalne i sukcesywnie realizowany empowerment powoduje wytworzenie się tzw. wartości dodanej (efektu synergii), na przykład w postaci systemu współpracy między instytucjami, między którymi dotychczas nie było żadnego przepływu informacji albo nawyku kontaktowania się ze sobą. Powstają nowe pomysły, podejmowane są nowe działania, wykształcają się nowe „narzędzia” i modele oddziaływania na społeczność lokalną. Innymi słowy partnerzy „zbudowali” razem coś, czego żaden z nich działając w pojedynkę osiągnąć by nie zdołał. Jeżeli te sprawdzone w działaniu innowacyjne rozwiązania zostaną włączone w istniejący system prawny stając się usankcjonowaną, „powszechnie” stosowaną praktyką można powiedzieć, iż partnerstwo osiągnęło kolejny „wyższy” poziom rozwoju, uzyskując zdolność do „mainstreamingu”.

### „Włączanie” (mainstreaming) partnerstwa lokalnego w ponadregionalne „struktury”

Mainstreaming pozwala partnerstwu lokalnemu „promieniować” poza teren swojej aktywności, ułatwia stworzenie zespołów projektowych, grup działania skupiających kilka gmin, powiatów czy nawet województw. Wypracowane przezeń efekty: modele współpracy, systemowe rozwiązania mogą stać się „zaczynem” projektów ustaw, inicjatyw obywatelskich, kampanii społecznych uzyskując tym samym zasięg ogólnokrajowy. W przypadku partnerstw lokalnych możemy zatem mówić o wystąpieniu swoistego „efektu motyla”: pomysł inspiratora powstania partnerstwa powoduje znalezienie partnerów i podpisanie Umowy Partnerskiej, z czasem „założyciele” realizują kolejne projekty budząc uznanie społeczności lokalnej i zainteresowanie sąsiednich regionów; wymieniając z nimi doświadczenia zaczynają współpracować na szerszej płaszczyźnie, która w „finale” przybiera wymiar ogólnokrajowy. Jeden ruch skrzydeł „motyla” zamieszkującego małą zbiorowość lokalną wywołuje ożywczy powiew odczuwalny w całym „kraju”.

## Podsumowanie

Jednakże, niezależnie od ostatecznego zasięgu oddziaływań partnerstwa lokalnego najważniejszym i podstawowym obszarem jego aktywności pozostaje społeczność, z której wyrosło i w którym funkcjonuje, z jej rynkiem pracy, gospodarką, edukacją, kulturą, z wszystkimi jej zasobami, deficytami, możliwościami, barierami, szansami i zagrożeniami. I jakkolwiek niewiarygodnie czy lapidarnie to zabrzmiał „sens” zawiązywania partnerstwa sprowadza się do realizacji tak naprawdę jednego „zadania”: znalezienia własnego miejsca w lokalnej społeczno-ekonomicznej rzeczywistości i wdrażania takich działań, które najsukuteczniej będą rozwiązywały najistotniejsze problemy danej społeczności i środowiska lokalnego.

*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

