

BUDOWANIE PARTNERSTW LOKALNYCH

PROJEKT RAZEM DLA REGIONU 2008/2009



C O L L E G I U M C I V I T A S
 Klub Myśli Społecznej Inicjatywy

Publikacja finansowana ze środków Funduszu dla Organizacji Pozarządowych finansowanego ze środków Mechanizmu Finansowego EOG – Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

Redakcja i korekta: Katarzyna Iwińska

© Copyright by Collegium Civitas Press, Klub Myśli Społecznej Inicjatywy Warszawa 2009

Przedruk materiałów Collegium Civitas Press w całości lub części możliwy jest tylko za zgodą Collegium Civitas. Cytowanie oraz wykorzystywanie danych empirycznych dozwolone jest z podaniem źródła.

ISBN 978-83-61067-64-1

Wydawca: Collegium Civitas Press
 Pałac Kultury i Nauki, XII piętro
 00-901 Warszawa, Plac Defilad 1
 tel. 022 656 71 96
 e-mail: wydawnictwo@collegium.edu.pl
<http://www.civitas.edu.pl>

Opracowanie typograficzne i skład: Marek Gawron – Collegium Civitas
 Projekt okładki: Linea Pro, e-mail: lineapro@lineapro.pl

Druk i oprawa: Elpil
 08-110 Siedlce, ul. Artyleryjska 11
 tel. 025 643 65 51
 e-mail: info@elpil.com.pl



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Spis treści

Wprowadzenie (Katarzyna Iwińska).....	4
Diagnoza i aktywizacja społeczności lokalnej (Ewa Leś).....	5
Szansa w lokalnym partnerstwie (Andrzej Zybala).....	11
Nowy sposób tworzenia miejsc pracy i promowania spójności społecznej (Karl Birkhölzer, tłum. Marcin Wierzbicki).....	16
Pytania i odpowiedzi dla twórczych partnerstwa (Przemysław Radwan-Rohrenscheff).....	19
Pozyskiwanie środków i realizacja projektów przez organizacje pozarządowe (Przemysław Derwich).....	23
Tworzenie partnerstwa jako projektu społecznego (Marcin Chludziński).....	30
Kilka rad i wskazówek dla przyszłych Partnerów Lokalnych (przygotowanie: Uczestnicy projektu Razem dla Regionu).....	34
Partnerstwo w kilku zdaniach, czyli jak nie być samemu w działaniu (Maciej Żywno).....	36
Literatura	39
Lista uczestników drugiego etapu projektu Razem dla regionu ...	41



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Katarzyna Iwińska
koordynatorka projektu Razem dla Regionu

Wprowadzenie

Współpraca międzysektorowa i budowanie partnerstw lokalnych to obecnie najważniejsze zadania demokracji partycypacyjnej w Polsce. W odpowiedzi na rosnące potrzeby profesjonalizacji działań kooperacyjnych między sektorami, Collegium Civitas wraz z Klubem Myśli Społecznej Inicjatywy zrealizowało innowacyjny projekt edukacyjny Razem dla Regionu, którego celem było wzmocnienie instytucji społeczeństwa obywatelskiego przez profesjonalizację liderów obywatelskich.

W ramach projektu przeprowadzono cykl *szkoleniowo-coachingowy* – oparty na programie studiów podyplomowych kierowanych przez prof. dr hab. Ewę Leś w Collegium Civitas w Warszawie oraz zrealizowano szkolenia dla najbardziej aktywnych liderów społeczności lokalnych w regionie.

W publikacji tej znajdują Państwo artykuły, które są wynikiem prac warsztatowych, konsultacji i doradztwa z uczestnikami projektu Razem dla Regionu w województwie Podlaskim. Nacisk położony jest przede wszystkim na wymiar praktyczny, pomijając szerokie analizy akademickie. Tematy zostały wybrane tak, aby dać odpowiedzi na najczęściej pojawiające się pytania i wątpliwości pracowników jednostek samorządowych i działaczy organizacji pozarządowych. Nie jest to więc podręcznik, ale raczej przewodnik w formie „partnerckiego abecadła”, które polecamy wszystkim działaczom lokalnym stawiającym pierwsze kroki w drodze do partnerstwa.

Mamy nadzieję, że informacje zawarte w tej pracy będą użyteczne dla animatorów lokalnych, wolontariuszy, działaczy i liderów organizacji pozarządowych oraz pracowników samorządowych. Prosimy o kontakt w razie dodatkowych pytań dotyczących treści publikacji oraz w przypadku, jeśli możemy wspomóc budowę Państwa partnerstw lokalnych.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Ewa Leś

Diagnoza i aktywizacja społeczności lokalnej

Znaczenie diagnozy potrzeb mieszkańców i jej metody

Tworzenie partnerstw lokalnych należy rozpocząć od dobrego poznania potrzeb mieszkańców. Dopiero na tej podstawie powinny być przygotowane strategie zmiany czy reorganizacji polityk lokalnych włączające partnerstwa w ich realizację. W praktyce jednak jest często inaczej i partnerstwa są bardziej efektem bieżącej nagłej potrzeby niż dobrze rozpoznanych i przygotowanych strategii zmian lokalnych.

Dlatego, po pierwsze, **zawsze należy rozpocząć planowanie partnerstwa od diagnozy lokalnej**. Warto pamiętać i przestrzegać zasady, że dobra diagnoza lokalna jest działaniem oddolnym, co znaczy, że proces diagnozy składa się w znacznej mierze z akcji inicjowanych i prowadzonych na najniższych szczeblach, przez jednostki lub niewielkie podmioty. Wiąże się to m.in. z tym, że prawidłowe zdiagnozowanie problemów i potrzeb społecznych jest skomplikowane i wymaga zasygnalizowania ich przez osoby i grupy, których diagnoza ma dotyczyć. Z tego powodu jedną z najistotniejszych charakterystyk partnerstw, jest ciągła komunikacja (zarówno w trakcie przygotowywania, realizacji i ewaluacji) pomiędzy „projektantem” oraz operatorem partnerstwa (osobami fizycznymi lub prawnymi odpowiedzialnymi za program partnerstwa), a mieszkańcami objętego działaniami obszaru. W praktyce można zauważyć, że **partnerstwa będą tym skuteczniejsze i będą działać tym intensywniej, im lepiej będą reprezentowane przez swych mieszkańców czy też podmioty zainteresowane poprawą funkcjonowania danej przestrzeni**.

Po drugie, doświadczenia krajowe i zagraniczne pokazują, że mieszkańcy tylko wtedy się zaangażują na rzecz swojego osiedla, dzielnicy, miasta, jeśli się im pokaże, co z tego będą mieli. Dlatego tworzenie partnerstw wymaga najpierw przeprowadzenia konsultacji społecznych, aby wyłonić sprawy/ potrzeby/problemy, które są najbardziej istotne dla społeczności lokalnej. Zapewnienie udziału mieszkańców w formułowaniu diagnoz i ocen sytuacji lokalnych w zakresie edukacji, zatrudnienia, ochrony środowiska itp. pozwala także na wzrost ich zaangażowania w uzgadnianie celów i priorytetów partnerstwa lokalnego. W ten sposób mieszkańcy mają wpływ na decyzje i czują się prawdziwymi a nie „malowanymi” partnerami lub „podwykonawcami” pomysłu powstałego „u góry”.

Istnieje kilka sprawdzonych form udziału mieszkańców w ocenie lokalnych potrzeb. Mogą to być lokalne sondaże opinii przeprowadzone przez inicjatorów partnerstw wśród różnych grup społeczeństwa lokalnego, jak m.in. odbiorcy i dostawcy usług komunalnych i społecznych, w tym: uczniowie, rodzice, osoby starsze, nauczyciele,



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

pracownicy socjalni, biur pracy, ośrodków kultury, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, parafie. Można także wykorzystać ankietowe konsultacje dotyczące na przykład strategii rozwiązywania problemów społecznych, wywiady z osobami znaczącymi w społeczności czy programy telewizji lokalnej z możliwością zadawania pytań przez widzów.

Rola lokalnych organizacji mieszkańców w diagnozowaniu potrzeb i budowie partnerstw

Coraz powszechniejsze jest przekonanie, że jednym z ważnych czynników sukcesu inicjatyw lokalnych jest system zaufania. Zaufanie powstaje wtedy, kiedy lokalne inicjatywy przebiegają „po myśli” mieszkańców, czyli są zgodne z wartościami wyznawanymi przez daną społeczność i odczuwanymi przez nią potrzebami/deficytami. W tworzeniu systemu zaufania bardzo ważną rolę mogą odegrać organizacje pozarządowe pod warunkiem, że są one rzeczywiście lokalne, założone przez samych mieszkańców, „są ich”. Takie powstałe na miejscu organizacje, które znają lokalne problemy mogą zdobyć zaufanie mieszkańców. Organizacje cieszące się zaufaniem społeczności i włączające ją w swoje programy nie tylko jako adresatów, ale i pomysłodawców i współrealizatorów inicjatyw, mogą z sukcesem zarządzać samodzielnie lub w ramach partnerstw lokalnych częścią lokalnych polityk/usług. Zaufanie jakim mieszkańcy obdarzą lokalne organizacje wynika więc z tego, czy i na ile potrafią one uzyskać i wykorzystać informacje od mieszkańców o ich potrzebach oraz zaproponować rozwiązania mając na uwadze lokalne zasoby.

Ważnym celem partnerstw lokalnych, w szczególności w Polsce, jest pobudzenie aktywności środowisk lokalnych i stymulowanie współpracy na rzecz pobudzenia lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego i wzrost zatrudnienia, tworzenie, odbudowę i poprawę dostępności do podstawowych i deficytowych usług społecznych i publicznych, przeciwdziałanie zjawiskom wykluczenia społecznego w zagrożonych dysfunkcjami społecznymi obszarach wsi i miast. Dlatego w diagnozie i rozwijaniu partnerstw lokalnych problematycznych obszarów miasta czy gminy wiejskiej dobrze sprawdzają się lokalne organizacje nienastawione na zysk, które nadal nie są w Polsce w pełni wykorzystywane. Organizacje lokalne *not-for-profit* sprawdzają się doskonale w takich miejscach, gdzie zewnętrzny kapitał nie jest zainteresowany, z różnych powodów, inwestowaniem na zdekapitalizowanym obszarze. Wtedy to oddolne tworzenie zorganizowanych form produkcji, a więc niejako reformowanie źle funkcjonującego rynku pracy od wewnątrz, aktywizuje społeczność, wytwarza kapitał społeczny niezbędny do ożywienia społeczno-gospodarczego i wyjścia z kryzysu.

Trzeba jednak pamiętać, że opracowanie skutecznych sposobów redukcji wielu problemów społeczno-ekonomicznych jest możliwe jedynie pod warunkiem posiadania dogłębnej wiedzy o genezie pro-



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

blemów lokalnych, znajomości prawdziwych ich przyczyn, zrozumienia skomplikowanych relacji wewnątrz różnych grup społecznych i pomiędzy nimi, poznania codziennych problemów zwykłych ludzi. Sam samorząd czy tym bardziej władze centralne pomimo dysponowania znacznymi środkami i ekspertami nigdy nie będą wiedziały więcej o lokalnej społeczności niż ci, dla których społeczność ta jest polem codziennej aktywności, którzy pracują w niej i dla niej. Z tego też powodu lokalne stowarzyszenia i fundacje są w stanie lepiej prowadzić działania społeczno-ekonomiczne, oczywiście z pomocą i we współpracy z ekspertami i samorządem lokalnym, ponieważ efektywniej wykorzystają powierzone im środki, same je zwiększając dzięki wkładowi własnej pracy.

Przykładem wytworzenia kapitału społecznego przez lokalne organizacje nienastawione na zysk (gospodarkę społeczną) w beznadziejnej sytuacji ekonomicznej całego kraju jest podprojekt w jednym z argentyńskich programów rewitalizacji, który w nietypowy sposób łączy politykę ograniczania bezrobocia z aktywizacją osób starszych¹.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Nowe koncepcje „uspółcześniania” polityki miejskiej z udziałem mieszkańców

W ostatnim czasie warto odnotować istotne korekty w koncepcjach polityki miejskiej, które sprzyjają wzrostowi udziału mieszkańców w bezpośrednim tworzeniu praktycznych rozwiązań odpowiadających na problemy lokalne, np. poprzez zawiązywanie partnerstw lokalnych.

Warto zauważyć, że następuje stopniowe odchodzenie od rozumienia władzy jako władzy „nad” dzielnicą, gminą, społecznością (*power over*) do rozumienia jej jako rządzenie lokalne (*local governance*) władz samorządowych wspólnie z przedstawicielami mieszkańców zorganizowanych w formie partnerstw lokalnych. W centrum nowej polityki miejskiej ma być zapewnienie przez samorząd lokalny współpracy różnych aktorów, jak np. przedsiębiorcy i organizacje pozarządowe. Wprawdzie w tych koncepcjach głównym partnerem samorządu jest biznes, to jest także mowa o grupach obywatelskich. W nowym systemie zarządzania gminą, dzielnicą czy miastem, istotą są wzajemne relacje między instytucjami rządowymi, biznesem i organizacjami mieszkańców.

Zatem mówi się tu już raczej o przywództwie władz samorządowych i mobilizowaniu czy odblokowywaniu przez nią lokalnych możliwości i zasobów, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić potrzeby lokalne, niż o władzy skupionej na realizacji celów odgórnych, przyjętych niezależnie od tego, czy pokrywają się z potrzebami i oczekiwaniami mieszkańców. *Local governance* oznacza więc udział w decyzjach i realizacji programów samorządowych - jest to realizacja zamierzeń wspólnych przywódców i mieszkańców.

Korzyści z udziału mieszkańców dla jakości życia lokalnego i rozwoju demokracji lokalnej

Można powiedzieć, że na efektywność zarządzania lokalnego wpływa zarówno przywództwo, jak i udział społeczności lokalnej. Potwierdzają to na przykład doświadczenia niemieckie z tworzeniem partnerstw lokalnych w tych dziedzinach usług komunalnych i społecznych, w których dotychczas brak było współpracy między organizacjami mieszkańców a samorządem (m.in. projekty transportowe, energetyczne, telekomunikacyjne, zagospodarowania odpadów, działania na rzecz ochrony zdrowia, edukacji i kultury).

Główną korzyścią osiągniętą ze wzajemnej współpracy jest wyższa jakość świadczonych usług. Udział mieszkańców-wolontariuszy umożliwia „uratowanie” usług przed likwidacją, tworzenie nowych i rozbudowę istniejących, np. wprowadzenie dodatkowych linii autobusowych dla mieszkańców peryferyjnych dzielnic, których same władze nie uruchomiłyby oraz – dzięki tworzeniu silniejszych więzi społeczności – redukcję aktów przestępczości i wandalizmu. Obserwuje się też bardziej efektywne rozłożenie ryzyka na partnera społecznego i publicznego, korzyści dla konsumentów oraz korzyści



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

dla podatników (redukcja kosztów usług dla samorządów w granicach 20-30%).

Nie należy też zapominać o korzyściach politycznych, jakie wynikają z aktywnego i stałego udziału mieszkańców w zarządzaniu lokalnym poprzez współdziałanie. Trening obywatelski zdobyty w ramach partnerstw pomaga w zwiększeniu demokratycznej kontroli nad rządzącymi i wpływa na wyższe „wymagania” społeczeństwa lokalnego co do standardów działania władzy i administracji publicznej.

Uczestnictwo mieszkańców w rozwiązywaniu problemów wpływa korzystnie na sprawność lokalnych instytucji publicznych, gdyż współpraca oraz zlecanie zadań publicznym organizacjom mieszkańców wspomaga skuteczność władz lokalnych i umożliwia lepsze uwzględnianie postulatów społeczności. Chodzi o grupy najsłabsze, które z trudem upominają się o swoje interesy, jak m.in. rodzice dzieci z niepełnosprawnościami, osoby terminalnie chore, uczniowie ze środowisk słabszych kulturowo czy materialnie, ofiary przemocy domowej. W takich przypadkach organizacje lokalne tworzą „osłonę” dla najsłabszych uczestników rynku i rozwijając różne antymarginalizujące działania przyczyniają się do ograniczenia nierówności społecznych.

Dzięki organizacjom i partnerstwom współdziałanie urzędników miejskich ze społecznością pozwala na koprodukcję czyli współtworzenie usług miejskich przez mieszkańców wspólnie z władzą lokalną. To z kolei sprzyja aktywizacji dotąd biernej ludności i angażowaniu jej w życie osiedla, dzielnicy czy gminy przez co wzmacnia identyfikację z miejscem zamieszkania. W ten sposób rozwija się zintegrowana społeczność lokalna i demokracja bezpośrednia.

Istnieje wiele przykładów na to, że lokalne organizacje mieszkańców stworzone specjalnie dla potrzeb danego miejsca dzięki doskonałej analizie problemów swoich społeczności i profesjonalnemu zarządzaniu są w stanie prowadzić długofalowe skuteczne programy, które uzdrawiają miasta i osiedla, jak jest to m.in. w przypadku wielu polskich organizacji lokalnychⁱⁱ, europejskich czy amerykańskichⁱⁱⁱ.

Przykłady obszarów lokalnej polityki społecznej jako możliwego celu partnerstw lokalnych

- Gminne programy budowy mieszkań oraz budowa mieszkań komunalnych, ograniczających ubóstwo mieszkaniowe.
- Promocja przedsiębiorczości, w tym społecznej, i tworzenie miejsc pracy (aktywizacja, przekwalifikowanie), powiązane z poprawą transportu lokalnego i uruchomieniem połączeń z podregionami i lokalnymi centrami.
- Rozwój placówek opiekuńczych, edukacyjnych i kulturalno-wychowawczych (żłobki, przedszkola, w tym alternatywne ośrodki przedszkolne i ogniska przedszkolne), umożliwienie bezpłatnego korzystania z infrastruktury szkolnej (pracownie komputerowe, sale



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

gimnastyczne, koła zainteresowań), programy wyrównawcze dla dzieci z rodzin o niskim statusie społecznym i kulturowym.

- Ochrona zdrowia – programy profilaktyki zdrowotnej, przywracanie gabinetów lekarskich w szkołach, poprawa dostępności do lekarzy specjalistów, rozwój form wsparcia osób starszych w miejscu zamieszkania, tworzenie form opieki całkowitej dla osób starszych.
- Programy bezpośredniej polityki rodzinnej – gminne fundusze stypendialne i programy dożywiania w szkołach.
- Inicjatywy rozwoju środowiskowych usług specjalistycznych dla rodzin, dzieci i młodzieży, w tym rodzin z naderwanymi więziami rodzinnymi (usługi pedagogiczne, psychologiczne, socjalne, prawne, medyczne).



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Andrzej Zybała

Szansa w lokalnym partnerstwie

Partnerstwa wymagają dobrej organizacji, aby stały się z czasem trwałym elementem lokalnych społeczności, który funkcjonuje w sposób zadowalający jej mieszkańców i odbiorców „usług” wytwarzanych przez grupy partnerskie. Oczywiście niezmiernie ważna jest kwestia sformułowania misji, zasad czy składu partnerstwa, ale to tylko część pracy, niekoniecznie tej najtrudniejszej.

Powodzenie partnerstwa to wypadkowa wielu elementów. Czynniki związane z organizacją działań i koordynacji są trudne do przeoczenia.

Wielu adeptów partnerskiego działania postępuje w ten sposób, że do spraw organizacyjnych przechodzi w końcowych stadiach debataowania o zawarciu partnerstwa. Najpierw jesteśmy często „unieśnieni” perspektywą wspólnego działania. Proza życia nadchodzi później. Niejednokrotnie, gdy przechodzimy do „różnych szczegółów” i gdy wychodzi na jaw rozmiar wyzwań organizacyjnych, „uchodzi z nas powietrze”. O partnerstwie należy myśleć niezwykle realistycznie, motywując się wizją niesienia pomocy tym, którzy nie dają sobie rady z różnymi wymiarami życia. Wówczas łatwiej będzie nam podejmować prawdziwy ciężar spraw organizacyjnych i spraw związanych z koordynacją różnych inicjatyw, które pojawiają się od różnych osób i środowisk zaangażowanych w funkcjonowanie partnerstwa.

Z pomysłami też trzeba ostrożnie. Często pochłaniają nas wizje, których nie potrafimy przełożyć na „prozę życia”, co nas następnie frustruje i zniechęca do działania. Musimy budować w sobie pewnego typu wyczucie w odniesieniu do takich rzeczy, które są możliwe do zrealizowania w danej sytuacji, w zespole ludzi, który jest dostępny, z zasobami, którymi dysponujemy. Pomysły należy otaczać czcią, ale trzeba umieć nadawać im rangę i hierarchię. Oddajemy im się zupełnie, gdy dostrzegamy, że mamy warunki do ich realizacji.

Irlandzkim śladem

Jest wiele uwarunkowań utrudniających proces formowania i funkcjonowania partnerstw. Jednym z nich jest brak infrastruktury prawnej i organizacyjnej dla partnerstw. Tymczasem, jak widać wyraźnie z doświadczeń niektórych krajów Zachodu, strona prawno-organizacyjna jest ważnym czynnikiem, który sprawia, że partnerstwa stały się trwałym elementem w zarządzaniu politykami społecznymi. W Irlandii zrobiono rzecz najprostszą z możliwych. Otóż partnerstwa przyjęły formę organizacyjną spółki non-profit. A więc są spółkami, jak typowe firmy, a jedyną różnicą z przedsiębiorstwami rynkowymi jest to, że nie dochodzi do podziału zysku. Wszystkie dostępne w budżecie pieniądze są przeznaczane na działania wy-



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

kające z misji. Jako spółki, partnerstwa posiadają odpowiednie ciała wewnętrzne, jak rady partnerstw liczące zwykle ok. 20-25 osób. W ich składzie znajdują się przedstawiciele organizacji i instytucji wywodzących się z ciał publicznych, organizacji pozarządowych, charytatywnych, związków zawodowych czy organizacji pracodawców. Partnerstwa posiadają oczywiście zarządy oraz kilka etatowych pracowników, którzy odpowiadają za koordynację realizowanych projektów. W Irlandii istnieje spójna infrastruktura dla rozwijania partnerstw. Obejmuje ona także kwestie finansowania (pieniądze zdobywane z różnych rządowych programów). Niedawno jeszcze duża część środków pochodziła ze środków unijnych. Aby dostać pieniądze przedkładają w rządowej agencji raporty i analizy strategiczne pokazujące, że rozumieją problemy lokalne i że potrafią realizować projekty niezbędne dla lokalnej społeczności. Przedkładają trzyletni plan działania. Muszą również pokazać, że skupiają całą grę lokalnych organizacji społecznych, w tym grup zagrożonych społeczną marginalizacją.

Deficyt partnerski po polsku

Tymczasem u nas brakuje dobrej formuły prawnej dla funkcjonowania partnerstw. Stowarzyszenie czy fundacja nie pasują niejednokrotnie do realiów funkcjonowania różnych partnerów, zwłaszcza instytucji samorządowych. Pozostaje możliwość zawierania umów konsorcjalnych, ale w praktyce są one trudne, ponieważ konieczne jest sprecyzowanie mnóstwa szczegółów, które określają sposób funkcjonowania partnerów, ich wzajemne relacje, zobowiązania, odpowiedzialność itp.

Nie pozostaje jednak chyba nic innego jednak, aby udoskonalać formułę umów konsorcjalnych. Budując je najważniejsze wydają się relacje z samorządami i całą aktywną częścią społeczności lokalnej. Struktura organizacyjna musi być otwarta dla wszystkich, którzy chcą przystąpić jako organizacje (potrzebna jest procedura przyjęcia). Styl funkcjonowania partnerstwa musi być przejrzysty dla tych, którzy chcą się z nim zapoznać (udostępnianie sprawozdań ze spotkań, z pracy podzespołów tematycznych). Kluczowe jest wypracowanie sposobów komunikacji ze społecznością, okazywanie koncentracji na ludzkich problemach i unikanie elementów „walki” o pozycje.

Obecnie wciąż nam brakuje dobrych doświadczeń w zakresie organizacji partnerstw w Polsce. Powód jest prosty. Brakuje bowiem trwałych partnerstw, a wśród istniejących partnerstw dominują przede wszystkim takie, które funkcjonują w oparciu o unijne dotacje. Kiedy kończy się unijne finansowanie, towarzystwo się rozchodzi. Tymczasem problemy pozostają i pozostają ludzie, którzy czekają na promyk nadziei. W Siemianowicach Śląskich działa Siemianowicki Pakt na rzecz Zatrudnienia. To dobry wzór pod względem wykonywania cennych projektów na rzecz osób, którzy stali wobec poważnych trudności w funkcjonowaniu na rynku pracy (np. długo-



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

terminowi bezrobotni)^{iv}. Ale od strony organizacyjnej partnerstwo było zdominowane przez tamtejszy urząd pracy. Nie wiadomo, jaką rolę pełniły organizacje pozarządowe. Poza tym są także pewne doświadczenia partnerstw tworzonych w środowiskach wiejskich w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Obszarów Wiejskich. Ale tu mamy do czynienia z daleko idącą specyfiką tych partnerstw z uwagi na ich ściśle środowiskowy charakter. Ich profil z resztą nie jest wyklarowany.

Wiele praktycznych problemów wynika w fakt, że polskie prawo w ogóle nie definiuje partnerstwa według modelu zachodniego. Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy definiuje partnerstwo jako kontrakt tylko między urzędem pracy a organizacją prywatną czy społeczną. A więc tu partnerstwem nie jest jakkolwiek relacja samorządów z organizacjami pozarządowymi. Nie ma zatem formuły prawnej dla trwałych partnerstw, czyli takich, które odróżniają się od partnerstw projektowych.

Wiele problemów organizacyjnych ma także źródło w sferze kultury i mentalności. Doświadcza tego większość tych, którzy próbowali działać w partnerstwie. Wiele tych kwestii jest dobrze opisanych. Dużo wciąż słyszymy o deficycie wzajemnego zaufania wśród Polaków. Obecnie zaledwie 14% Polaków uważa, że można zaufać innym ludziom, a 82% twierdzi, że wobec ludzi trzeba być ostrożnym. Dla porównania, 72% Duńczyków jest przekonanych, że innym można zaufać. Badania pokazują, że cierpimy na niską jakość kultury organizacyjnej w organizacjach publicznych i społecznych. Cechuje je niska doza wewnętrznych debat, niska otwartość. Przywódcy niejednokrotnie wyróżniają się niską elastycznością poznawczą (dysonans poznawczy), czego wyrazem jest niski poziom otwartości na nowe poglądy, informacje czy postawy. Czasami przybiera to nawet postać unikania dyskusji. Tymczasem charakter pracy w partnerstwach wymaga ducha krytycznej analizy wobec przedstawianych propozycji. Istnieje niechęć do budowania grupowego systemu podejmowania decyzji (współdecydowanie). Decyzje bywają zarezerwowane dla „wtajemniczonych”, czy osób skupionych ściśle wokół liderów.

Mamy kłopoty z osiąganiem kompromisu. Mamy liczne cechy społeczeństwa opartego na konflikcie, gdzie spieranie się jest zasadą. Problemem jest fasadowość wielu instytucji, które tworzone są jako atrapa do działań nieformalnych. Chodzi tu o tak zwane brudne wspólnoty i brudny kapitał społeczny.

Dojrzałe i trwałe lokalne partnerstwo

Mimo wielu przeciwności warto dążyć do rozwoju modelu dojrzałych i dobrze zorganizowanych pod względem formalnym partnerstw, a nie jedynie takich doraźnych kooperacji, które powstają dla zrealizowania projektów finansowanych ze środków unijnych. Powinny one stać się stałym składnikiem życia lokalnej społeczności. Warto dążyć do tego, aby polskie partnerstwa między lokalnymi organiza-



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

cjami a instytucjami samorządowymi były budowane zgodnie z czterema zasadami:

1. powołanie formalnej struktury organizacyjnej;
2. podjęcie wspólnych działań, łącznie z grupami społecznymi, które uznawane są za słabsze ekonomicznie i społecznie oraz na ich rzecz;
3. wypracowanie wspólnego planu działań dotyczącego najistotniejszych kwestii dla danej społeczności lokalnej;
4. sformułowanie wspólnych celów w zakresie walki z bezrobociem, wykluczeniem społecznym oraz działania na rzecz lokalnego rozwoju.

Oczywiście, nie ma jednego modelu lokalnego partnerstwa. Gdy analizujemy sposób działania partnerstw w państwach unijnych, okazuje się, że mają one różne konstrukcje oraz zadania. W jednych krajach są mocno zinstytucjonalizowane (Irlandia), z wyraźnie określoną strukturą oraz systemem rekrutowania członków, w innych są mniej sformalizowane. W Wielkiej Brytanii powstał ruch lokalnych partnerstw strategicznych, które koordynują inne, wcześniej istniejące partnerstwa powoływane do realizowania różnorodnych celów społecznych: od kwestii bezpieczeństwa lokalnego po organizowanie czasu wolnego dla dzieci. Partnerstwa strategiczne nie tworzą często specjalnych struktur, ale stanowią system koordynacji działań różnych lokalnych podmiotów w kwestiach, które są kluczowe dla lokalnego rozwoju.

Niezależnie od odmienności organizacyjnych trzeba pamiętać, że pakt i partnerstwo społeczne zrodziło się z nadziei, że będą one wspierać walkę z coraz bardziej skomplikowanymi problemami społecznymi i ekonomicznymi takimi, jak wykluczenie społeczne, reintegracja społeczna, niedopasowania na rynku pracy (zwłaszcza dla osób z niskimi albo przestarzałymi kwalifikacjami). Szukając nowych pomysłów i koncepcji na nowe problemy uznano, że programy zaradcze powinny powstawać tam, gdzie zjawiska te występują i dotyczą ludzi, czyli na poziomie lokalnym. Kluczowe znaczenie ma bowiem wiedza tych środowisk, na co dzień doświadczają problemów. To lokalni aktorzy sceny społecznej mają projektować nowatorskie rozwiązania i sposoby ich wdrażania na rynku pracy, zwłaszcza programy związane z zagrożeniem bezrobociem długoterminowym. Z istotnych doświadczeń narodziła się koncepcja oddolnego budowania rozwiązań.

Według ekspertów z OECD, partnerstwa coraz efektywniej odgrywają też rolę koordynatora zintegrowanego rozwoju. Wiele krajowych sieci partnerstw ma za zadanie tworzenie kompleksowej strategii rozwoju, dostosowanej do wymogów danego obszaru i opartej na korzyściach wypływających z osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności. We Francji i Irlandii działają w tym duchu rady rozwojowe, utworzone na poziomie subregionalnym. Podobnie, choć w mniej systematyczny sposób, pracują partnerstwa we Włoszech. Szwedzi tworzą porozumienia dla wzrostu regionalnego.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Ekspert z OECD twierdzą, że działania partnerstw są szczególnie efektywne w trzech głównych sferach lokalnych problemów i zarządzania:

- Optymalizują funkcjonowanie rządowych programów i dopasowują je do lokalnych priorytetów, w zakresie np. rozwoju ekonomicznego, czy spójności społecznej – partnerstwa pracują bowiem z potencjalnymi odbiorcami odgórnie konstruowanych usług publicznych.
- Pomagają mieszkańcom lokalnych społeczności w korzystaniu z tych programów, wspomagają lokalne grupy w ubieganiu się o granty, upowszechniają informacje o nich.
- Przekonują swoich członków do łączenia zasobów we wspólnych projektach. Kojarzą lokalne programy i inicjatywy, uczą współpracy pomiędzy różnymi organizacjami i instytucjami optymalizując ich wzajemne oddziaływanie. Synergia taka pozwala na maksymalizowanie oddziaływania różnych wysiłków i zaangażowań zgodnych z lokalnymi priorytetami.

Koncentracja na celu

Warto pamiętać, że w wielu krajach Unii rozwój lokalnych partnerstw nastąpił dzięki zgodzie co do tego, że działania na szczeblu lokalnym są kluczowe dla powodzenia skutecznej polityki zatrudnienia i polityki społecznej, czyli tworzenia rynku pracy bogatego w różnorodne miejsca pracy. Jak mówi jeden z unijnych dokumentów, „lokalna wiedza, lokalne zaangażowanie, lokalna koordynacja są niezbędne do tego, aby z powodzeniem wdrażać strategię zatrudniania”^v. Mocno podkreśla to także odnowiona **Strategia Lizbońska głosząca, że państwa członkowskie chcąc dobrze radzić sobie z problemami rynku pracy powinny „ustanowić szerokie partnerstwo na rzecz zmian poprzez zaangażowanie ciał parlamentarnych i interesariuszy, włącznie z tymi na poziomie regionalnym i lokalnym”**^{vi}.

Wim Kok, były holenderski premier, a później unijny polityk, w swoim często cytowanym raporcie z 2003 r. głosi, że partnerstwa są potrzebne jako metoda wypracowywania rozwiązań pozwalających na „miękkie” przejście przez okres burzliwych przemian i to zarówno na szczeblu ogólnokrajowym, jak i lokalnym. Na tym pierwszym powinny starać się godzić wymogi konkurencyjności, a także zatrudnienia, z ochroną socjalną^{vii}. W ramach partnerstw lokalnych można powiększać zdolności adaptacyjne pracowników, czyli umiejętności przystosowania się i elastycznego reagowania na zmiany. Na obu poziomach lejtmotywem pozostaje sposób zaadaptowania się w zmieniającym się świecie pracy i konkurencji ekonomicznej.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Karl Birkhölzer (tłum Marcin Wierzbicki)

Nowy sposób tworzenia miejsc pracy i promowania spójności społecznej

Partnerstwo publiczno-prywatne, pierwotnie stworzone w krajach angloamerykańskich w celu pozyskiwania funduszy oraz zagospodarowywania nieruchomości, zostało uzupełnione o aspekty wielosektorowy i wielowymiarowy partnerstwa lokalnego. Powodem zmiany tego modelu było przeniesienie nacisku na wspieranie spójności społecznej, szczególnie w obszarach upośledzonych pod wieloma względami, które są zaniedbane oraz dotknięte bezrobociem, biedą i wykluczeniem społecznym.

Partnerstwa lokalne były powoływane na takich właśnie obszarach, aby umożliwić wykorzystanie zasobów z wszystkich trzech sektorów gospodarki lokalnej:

1. sektora prywatnego, czyli zorientowanych na zysk firm prywatnych;
2. sektora publicznego, czyli instytucji i organizacji niebędących w rękach prywatnych, które realizują zadania publiczne;
3. oraz trzeciego (społecznego) sektora, którego cele są publiczne, ale struktury budowane są przez lokalnych mieszkańców.

Na obszarach, gdzie pojedynczo sfery finansowa, polityczna i społeczna nie są w stanie rozwiązać występujących tam poważnych problemów, partnerstwo lokalne okazuje się być użytecznym instrumentem, który pozwala usunąć skutki kryzysu społeczno-ekonomicznego.

Prezentowane tu wnioski są wynikiem projektów badawczych przeprowadzanych przez IFG Lokale Ökonomie od 1995 r. Wszystkie projekty obejmowały swym zakresem całą Europę.

Definicja

Zacząć należy od zdefiniowania partnerstwa lokalnego:

Partnerstwo lokalne to formalna organizacja, tworzona przez przedstawicieli sektorów prywatnego, publicznego i trzeciego, której działania mają charakter wielowymiarowy, i której celami są zwalczanie wykluczenia społecznego i promowanie spójności lokalnej.

Oznacza to, że:

- partnerstwa są rejestrowane jako podmioty prawne (np. jako stowarzyszenie lub spółka z o.o.) o określonej strukturze prawnej;
- wszystkie trzy sektory, a zwłaszcza trzeci (społeczny), są włączone do niego, aby zapewnić wszystkie dostępne zasoby gospodarki lokalnej;
- efekt synergii często osiągany są dzięki działaniom o charakterze wielowymiarowym, np. w ramach zwalczania wykluczenia społecznego przez promocję polityki zatrudniania;



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

- bez względu na różne cele wpisane w swoją działalność, partnerstwa lokalne realizują wspólny cel w postaci promowania spójności społecznej.

Efektywne partnerstwa: warunki sukcesu

W czasie niedawnego projektu dotyczącego budowania partnerstwa zbadaliśmy warunki niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Nasze praktyczne studia przypadku pozwoliły nam wyznaczyć następujące kluczowe elementy najlepszych praktyk:

1. Inicjowanie: koncentracja na małym obszarze i osadzenie inicjatywy w kontekście lokalnym

Poniższe warunki powinny zostać spełnione w długiej perspektywie:

- Jasne określenie interesariuszy uczestniczących w partnerstwie.
- Oddolne budowanie partnerstwa, angażujące kluczowe osoby na danym obszarze.

2. Tworzenie programu: niezależność od interesów poszczególnych uczestników

Możliwe punkty programu:

- Ulepszenie infrastruktury i osiągnięcie spójności społecznej.
- Wykorzystanie wewnętrznego (endogenicznego) potencjału obszaru.
- Rozwój lokalnych/regionalnych cykli ekonomicznych.
- Zabezpieczenie trwałości funkcjonowania partnerstwa i jego projektów.

3. Obszar działalności i rodzaje działań: tworzenie struktur wsparcia

Niezbędne jest stworzenie struktur wsparcia, zwłaszcza

- organizacji pośredniczących oraz
- warunków ramowych dla analiz obszaru, mobilizacji ludności, wykorzystania wspólnej przestrzeni, *networkingu* (tworzenia sieci kontaktów prywatnych), podnoszenia kwalifikacji (organizacja szkoleń), powoływania agencji rozwoju, zakładania przedsiębiorstw społecznych, tworzenia modeli finansowania.

4. Reprezentacja i struktura: osiągnięcie równowagi między wszystkimi partnerami

Struktura organizacyjna partnerstwa lokalnego powinna obejmować:

- (poziomą) reprezentację wszystkich trzech sektorów;
- (pionową) reprezentację lokalnych/regionalnych/krajowych organizacji;
- uczestnictwo osób niepełnosprawnych;
- uczestnictwo przedstawicieli związków zawodowych oraz osób bezrobotnych;
- organizowanie regularnych walnych spotkań, grup roboczych oraz forów.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

5. Moderowanie i komunikacja: zapewnienie otwartości i przejrzystości procesów decyzyjnych

Oznacza to:

- prowadzenie działań o charakterystyce ciągłego procesu;
- podejmowanie decyzji według zasady dążenia do konsensusu;
- promowanie akceptacji i budowanie reputacji partnerstwa lokalnego wśród wszystkich aktorów;
- usprawnianie warunków ramowych działalności partnerstwa;
- organizowanie trwałego finansowania;
- dostosowanie do warunków lokalnych.

6. Organizowanie społecznego procesu: aktywowanie kapitału społecznego

Kapitał społeczny to spoiwo spójności społecznej oraz ferment lokalnego rozwoju. Inne instrumenty najlepszych praktyk w zakresie zasad organizacyjnych to:

- integracja wszystkich obszarów działań;
- wielowymiarowe ustalanie zadań;
- (społeczne) innowacje;
- podejście holistyczne.

Zalecenia

Powyżej zostały przedstawione warunki sukcesu partnerstwa, opracowano jednak także zalecenia dotyczące ulepszania warunków ramowych działalności partnerstwa:

- na poziomie politycznym: zdobywanie akceptacji:
 - władz lokalnych, instytucji regionalnych i centralnych;
 - lokalnych przedsiębiorstw i ich organizacji nadrzędnych;
 - inicjatyw trzeciego sektora.
- na poziomie prawnym:
 - możliwość wykorzystywania nadwyżek do rozwoju partnerstwa i jego projektów;
 - legalne struktury ułatwiające pozyskiwanie funduszy (w ramach konsorcjum itd.);
 - obowiązkowe uczestnictwo przedstawicieli administracji.
- na poziomie finansowym:
 - środki początkowe wystarczające przynajmniej na pięć lat w celu zabezpieczenia trwałości założonego partnerstwa (głównie finansowanie publiczne);
 - rozwój krajowych programów promujących partnerstwa lokalne;
 - możliwość zakładania odpowiednich funduszy lokalnego rozwoju oraz sponsoring dla obszarów upośledzonych pod wieloma względami.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Przemysław Radwan-Rohrenschef

Pytania i odpowiedzi dla tworzących partnerstwa

Bardzo ważne jest by – zanim przystąpimy do działania – odpowiedzieć sobie na pytanie: **po co tworzyć partnerstwo?** Niekiedy jedynym powodem, dla którego organizacje je tworzą, są wymogi sponsorów lub ogólnie panująca dziś moda na partnerstwa. Zastanówmy się jednak, co powoduje, że tworzenie partnerstw jest popularne w świecie od wielu lat.

Po pierwsze, jest to szansa na pozyskanie dodatkowego kapitału merytorycznego, finansowego i ludzkiego.

Po drugie, partnerstwa pozwalają na bardziej elastyczne działania, z możliwością stosowania różnych narzędzi (przypisanych czy pozostających w kompetencji różnych instytucji), a także na lepszą koordynację działań w sytuacji, gdy wiele podmiotów zajmuje się podobnymi sprawami. Wynika to z tego, że z perspektywy jednej instytucji coraz trudniej rozwiązywać problemy społeczne i gospodarcze w efektywny sposób.

Po trzecie, z partnerstw wyłania się szansa na dużo szersze spojrzenie na problem: dzięki połączeniu wiedzy kilku instytucji możemy dokonywać nowych analiz problemów i stosować dużo bardziej kompleksowe rozwiązania.

Po czwarte, kooperacja powoduje tworzenie w wielu sytuacjach silniejszych podmiotów czy projektów poprzez łączenie małych inicjatyw.

I po piąte, partnerstwa pozwalają ograniczyć straty związane z dublowaniem się działań, złą koordynacją w czasie czy też złym dopasowaniem działań do przyczyn danego problemu. Tak więc partnerstwa pozwalają na uzyskiwanie wartości dodanej oraz na ograniczenie strat związanych z brakiem przepływu informacji czy elementarnej komunikacji między instytucjami zajmującymi się tym samym problemem z różnych perspektyw.

Warto też dodać, że w wielu miejscach partnerstwa stają się szansą na aktywne włączenie do rozwiązywania problemu grup czy organizacji reprezentujących beneficjentów danego przedsięwzięcia – osoby bezrobotne, niepełnosprawne itp.

Kiedy nie budować partnerstw?

Zazwyczaj wszyscy uważają, że budowanie partnerstw to dziejowa konieczność. Nie mniej jest wiele sytuacji, w których stanowczo będą odradzała tworzenia partnerstw. Po pierwsze wtedy, gdy nie jest nam potrzebne (nie potrzebujemy tego, o czym mowa powyżej). Po drugie, gdy nasza organizacja nie ma możliwości (czasowych, ludzkich, generalnie organizacyjnych) do obsługi partnerstwa. Warto pamiętać, że praca w partnerstwie ma dużo zalet, ale też powoduje więcej pracy: zamiast jednym to zajmujemy się dwoma ważnymi zadaniami – projektem, którego merytorycznie dotyczy partnerstwo i



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

samym zarządzaniem partnerstwem. Po trzecie, odradzałbym partnerstwa w sytuacji, gdy bardzo silnie jesteśmy przywiązani do realizacji konkretnego pomysłu i nie widzimy możliwości jakichkolwiek korekt pod wpływem współpracy z innymi. Po czwarte, gdy instytucje, które mogłyby je tworzyć, są słabe, rozpoczynające działalność i istnieje niebezpieczeństwo, że dominować będzie trend rywalizacyjny, walki o zasoby itd., a nie poszukiwania obszaru do współpracy wolnego od nastawienia konkurencyjnego.

Czym jest PARTNERSTWO? Kiedy współpraca kilku instytucji staje się partnerstwem?

To, co wyróżnia partnerstwo z grona innych form kooperacji, to wspólna praca nad problem (diagnoza), współodpowiedzialność za projekt i wspólne podejmowanie decyzji przez instytucje partnerskie. Oczywiście musi temu towarzyszyć zaufanie i równość w dostępie do informacji. Nawet w sytuacji, gdy to jedna z organizacji inicjuje partnerstwo, później nie może odgrywać roli dominującej. Decyzje muszą być podejmowane wspólnie, tym samym kształt projektu i sposób jego wdrażania zależy od wszystkich partnerów. Oczywiście ze względów organizacyjnych lub formalnych (wymóg grantodawcy) jedna z organizacji może pełnić funkcję administratora, koordynatora partnerstwa albo partnera wiodącego. Ale nie musi to oznaczać, że pozostałe są pozbawiane wpływu czy odpowiedzialności. Fakt odpowiedzialności formalnej którejś z organizacji nie musi zmienić sposobu dochodzenia do decyzji..

Jak wspomniano, nie każda forma współpracy jest partnerstwem. Należy odróżnić sponsoring, zadania zlecone czy otrzymanie grantu od partnerstwa. Oczywiście każda z tych form współdziałania może mieć pewne cechy partnerskie, np. w programach grantowych jest ograniczone zaufanie do realizatorów i realizowana jest współpraca z podwykonawcami (ale decyzje podejmowane są przez zamawiającego).

Najogólniej można powiedzieć, że partnerstwo to forma współpracy między instytucjami (zdarza się, że różnych sektorów), nawiązana w celu rozwiązania problemu i opierająca się na dobrej komunikacji, zaufaniu, współdecydowaniu, współodpowiedzialności i równości podmiotów.

Nie da się przyspieszyć – etapy budowania partnerstw

Wydaje się nam często, że wystarczy wysłać kilka maili, zebrać kilka podpisów pod wcześniej przygotowanymi listami i już mamy partnerstwo. Owszem, ta metoda sprawdza się, gdy chcemy zebrać listy poparcia, rekomendacje dla naszych działań, ale nie wtedy, jeśli chcemy przez kilka lat pracować razem nad projektem. Partnerstwa nie da się wybudować zaocznie, bez rozmów i wspólnej pracy nad problemem.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Kilka typowych etapów budowy partnerstwa:

1. Prezentacja problemu i potencjalnych zysków z partnerstwa.
2. Zebranie wstępnych deklaracji zainteresowania współpracą.
3. Poznanie się partnerów.
4. Wypracowanie zasad działania.
5. Akces do działania.
6. Rozpoczęcie pracy nad problemem czy wdrażaniem przedstawionego już jego rozwiązania.
7. Ewaluacja partnerstwa.

Oczywiście przedstawione etapy są pewnym modelem i czasem budowanie partnerstw przebiega inaczej. Generalnie jednak przedstawiony tu proces gwarantuje, że partnerstwo powstanie. Kluczową sprawą jest etap poznawania się i tworzenia zasad działania. Bez niego bardzo łatwo jest stworzyć sytuację, w której często będzie dochodzić do konfliktów interesy, a po jakimś czasie może okazać się, że partnerzy nie są realnie zainteresowani celem partnerstwa, tylko celami swoich instytucji. Drugim ważnym elementem jest stałe nastawienie ewaluacyjne. Warto badać, czy realizacja naszego przedsięwzięcia w partnerstwie przynosi efekt dodany, czy jest bardziej efektywna niż realizacja w pojedynkę.

Co zrobić by partnerstwo było efektywne?

Ważne jest ustalenie w ramach partnerstwa kwestii kluczowych dla jego funkcjonowania. O ile nie zawsze partnerstwa muszą być sformalizowane, to jednak minimum zasad organizacyjnych jest konieczne. Może to być na przykład regulamin, który podpiszą czy przyjmą wszyscy członkowie. Istotny dla trwałości partnerstwa jest też proces wypracowywania takiego regulaminu, bo wtedy mogą się ujawniać cele i interesy poszczególnych partnerów. Minimalne zasady określone w regulaminie powinny obejmować takie elementy, jak: co wpływa na trwałość partnerstwa, jakie są interesy i motywacje jego członków oraz zasady utrzymania dobrych relacji. Warto dodać ustalenia dotyczące podejmowania decyzji, dostępu i przepływu informacji oraz formy i trybu pracy. Pamiętajmy, że w znacznej części przypadków sprawność partnerstw spada i obniża się motywacja ich członków ze względu na brak dobrej komunikacji, niedogodne godziny spotkań, brak jasnego trybu podejmowania decyzji i inne kwestie związane ze sposobem pracy partnerstwa.

Relacje wewnątrz partnerstw, czyli piramida celów

Kluczową sprawą jest świadomość, że tworzenie partnerstwa w warstwie celów i interesów jest bardzo skomplikowaną strukturą. Można wyodrębnić cel partnerstwa, szereg celów instytucji je tworzących oraz osób – reprezentantów instytucji, które budują sieć współpracy. Nie zawsze zaspokajenie wszystkich celów jest możliwe. Zdarzają się sytuacje, w których cele instytucji są sprzeczne z celami partnerstwa, a instytucje przystąpiły do niego ze względów



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

na przykład prestiżowych. Poszczególne osoby tworzące partnerstwo, poza reprezentowaniem instytucji, mają też swoje indywidualne cele (rozwój, prestiż, zdobycie pozycji), ale także pewne potrzeby i interesy (na przykład konieczność kończenia spotkań partnerstwa o określonej godzinie). Rolą osoby koordynującej partnerstwo jest takie zarządzanie nim, aby – o ile to możliwe – dbać o cele i interesy poszczególnych członków instytucjonalnych i ich reprezentantów. Warto też znać interesy instytucji, a nie tylko jej reprezentantów, aby w sytuacji zmiany reprezentanta nie tracić ciągłości współpracy. Jest to jeden z najtrudniejszych, a zatem też ważniejszych elementów zarządzania partnerstwami, ponieważ na tym tle często rodzą się konflikty lub spada motywacja partnerów do angażowania się w partnerstwo.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Przemysław Derwich

Pytania i odpowiedzi dotyczące pozyskania środków i realizacji projektów przez organizacje pozarządowe

O dofinansowanie projektów może starać się większość organizacji pozarządowych. W zależności od konkursu oraz źródła dofinansowania, wnioskodawcy (czyli organizacje pozarządowe) muszą spełnić szczegółowo określone warunki. Z pewnością najważniejszym warunkiem jest to, aby organizacja była formalnie zarejestrowana (czyli posiadała status stowarzyszenia lub fundacji oraz była wpisana w Krajowym Rejestrze Sądowym). Najczęściej organizacje muszą również wykazać się odpowiednim doświadczeniem, tzn. powinny prowadzić działalność, z którą związany jest wniosek o dofinansowanie, od jakiegoś czasu (np. powinny być zarejestrowane co najmniej rok przed złożeniem wniosku o dofinansowanie). Poza doświadczeniem w realizacji projektów, wnioskodawcy powinni gwarantować również, że planowane przedsięwzięcie będzie właściwie zabezpieczone od strony finansowej. Im więcej pieniędzy chce otrzymać organizacja na realizację projektu, tym jej dotychczasowy budżet powinien być odpowiednio zasobny. W warunkach każdego konkursu zawsze podane będą szczegółowe kryteria, jakie powinni spełniać wnioskodawcy, aby ubiegać się o dofinansowanie. Jeśli warunkiem jest długość doświadczenia czy określona wysokość obrotów, to wnioski o dofinansowanie organizacji niespełniających tych warunków zostaną odrzucone w trakcie tzw. oceny formalnej.

Szansą dla organizacji małych i tych, które niedawno rozpoczęły działalność, są konkursy specjalne. W ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych, w komponencie Demokracja i społeczeństwo obywatelskie przewidziane jest dofinansowanie niewielkich projektów dla organizacji, które prowadzą działalność nie dłużej niż 12 miesięcy. Bardziej sformalizowane warunki muszą spełnić organizacje przede wszystkim w konkursach organizowanych w ramach funduszy europejskich. Tutaj dla projektów o dużej wartości konieczne jest wykazanie się doświadczeniem i stabilnością finansową.

Gdzie można zdobyć pieniądze na realizację pomysłów organizacji pozarządowych?

Najbardziej rozpowszechnionym źródłem finansowania są fundusze europejskie. Pod tą nazwą kryje się 21 programów operacyjnych. W każdym województwie urząd marszałkowski wdraża regionalny program operacyjny. Najczęściej jest to najlepsze źródło pozyskiwania funduszy na realizację projektów organizacji społecznych. W każdym województwie przewidziane są działania, w ramach których o dofinansowanie mogą ubiegać się także organizacje pozarządowe i jednostki samorządowe.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Oprócz programów regionalnych, w funduszach europejskich realizowane są również programy ogólnokrajowe. Najbardziej znanym wśród działaczy pozarządowych jest z pewnością program Kapitał Ludzki. W jego ramach można uzyskać dofinansowane na realizację tzw. projektów miękkich (np. szkoleń).

Organizacje pozarządowe mogą korzystać również z pozaeuropejskich źródeł finansowania projektów, np. z Funduszu dla Organizacji Pozarządowych (FOP). Jest on przeznaczony na finansowanie działalności sektora pozarządowego. W ramach FOP organizowane są konkursy na finansowanie projektów w trzech komponentach: Demokracja i społeczeństwo obywatelskie, Ochrona środowiska i zrównoważony rozwój oraz Równe szanse i integracja społeczna.

Dobrym źródłem finansowania dla małych organizacji jest program Młódzież w działaniu. Jest to program Unii Europejskiej, w którym kładzie się nacisk na współpracę młodych ludzi ze wszystkich państw EU i innych krajów Europy. W związku z tym, że w ramach tego programu finansowane są małe projekty, a wymagania formalne wobec organizacji wnioskujących są bardzo niewielkie, jest to dobre źródło finansowania dla organizacji rozpoczynających działalność, które nie posiadają jeszcze bogatego doświadczenia ani nie dysponują dużymi zasobami.

Powyższe źródła dofinansowania projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe stanowią jedynie niewielki przykład możliwości uzyskania pieniędzy na działalność. Kluczem do sukcesu – czyli do uzyskania grantu – jest dobre rozeznanie w „rynku ofert dofinansowania”. Oprócz instytucji rządowych (jak np. Fundusz Inicjatyw Obywatelskich realizowany przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej) wsparcie dla organizacji oferują również samorządy i inne duże organizacje pozarządowe (tzw. organizacje parasolowe, które wspierają działalność inicjatyw społecznych). Ważne jest, żeby przed przystąpieniem poszukiwać źródeł finansowania projektu, rozpoznać przede wszystkim najbliższą okolicę, tzn. sprawdzić, czy można otrzymać wsparcie np. z urzędu gminy czy od innej organizacji działającej na tym samym terenie.

Jakie koszty mogą być finansowane?

Należy pamiętać, że w większości przypadków organizacje mogą uzyskać dofinansowanie na bardzo konkretne działania. Zatem sfinansowany może być np. projekt szkoleniowy, doradczy, skierowany do osób bezrobotnych czy niepełnosprawnych. Instytucje, które udzielają wsparcia, oczekują od organizacji przedstawienia konkretnego pomysłu oraz sposobów jego wykonania, gwarantujących realizację założonych celów.

W większości przypadków nie ma możliwości uzyskania dofinansowania tzw. codziennej działalności organizacji. Jest małe prawdopodobieństwo, że organizacja otrzyma pieniądze na utrzymanie swojej siedziby czy na wynagrodzenia pracowników organizacji. Takie koszty jak czynsz, wynagrodzenia lub bieżące koszty działania



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

mogą być sfinansowane tylko jako część kosztów dofinansowanego projektu. Oznacza to, że zazwyczaj w ramach realizowanego projektu możliwe będzie sfinansowanie np. kosztów telefonów, ale tylko w takiej części, w jakiej będą wykorzystywane na potrzeby danego projektu.

Część instytucji stosuje też limity wydatków administracyjnych. Limity mogą być procentowe (np. koszty administracyjne mogą stanowić maksymalnie 5% wartości pozostałych wydatków w projekcie) lub kwotowe (np. organizacja może wliczyć do kosztów realizacji projektów kwotę 1000 zł miesięcznie).

Instytucje przyznające granty określają, jakie koszty można sfinansować w ramach danego typu projektu. W przypadku, gdy we wniosku znajdują się koszty, na które nie można uzyskać dofinansowania, budżet projektu zostanie pomniejszony o ich wartość. Na wydatki te organizacja z pewnością nie uzyska dofinansowania. Nie ulegną również refundacji takie koszty przedstawione w trakcie realizacji projektu.

Realizując projekt należy ściśle trzymać się budżetu, określonego we wniosku o dofinansowanie. Jeśli koszty w budżecie zostały ustalone bardzo szczegółowo, konieczne będzie przestrzeganie tych zapisów. Koszty nieprzewidziane w budżecie projektu mogą być uznane za nieprawidłowe nawet wtedy, jeśli ogólne zasady kwalifikowalności wydatków umożliwiają ich finansowanie.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Gdzie znaleźć informację o funduszach europejskich?

Bardzo dobrym źródłem informacji o funduszach Unii Europejskich jest Internet. Największą bazą danych o możliwościach dofinansowania stanowi oficjalna strona Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, poświęcona funduszom europejskim. Pod adresem internetowym <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl> znaleźć można wszystkie niezbędne informacje na temat możliwości uzyskania dofinansowania ze środków europejskich. Na tej stronie widnieją też terminy konkursów oraz zasady składania i realizacji projektów.

Najwięcej aktualnych informacji na temat Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego znaleźć można na stronie internetowej <http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl>. Jest to witryna zawierająca wszystkie dokumenty, terminy oraz zasady realizacji projektów w ramach programu regionalnego.

Jeśli nie uda się odszukać potrzebnych informacji na stronie internetowej, warto odwiedzić lub skontaktować się z punktem informacyjnym. Pracownicy punktu informacyjnego prześlą informację o wszystkich programach wdrażanych w Polsce (w tym również o programach regionalnych, transgranicznych oraz rolnych).

Punkty zlokalizowane są we wszystkich miastach wojewódzkich. W wielu województwach działają też punkty informacyjne w mniejszych miejscowościach. W województwie podlaskim informacje o funduszach europejskich znaleźć można m.in. w Urzędzie Marszałkowskim w Białymstoku przy ul. Handlowej 6 oraz w Regionalnej Instytucji Finansującej przy ul. Starobojarskiej 15. W Białymstoku, Suwałkach i w Łomży znajdują się ponadto punkty informacyjne o Europejskim Funduszu Społecznym.

Pełną listę adresów punktów w całej Polsce można znaleźć na oficjalnej stronie funduszy europejskich, w zakładce *Jak i gdzie szukać informacji*.

Jak odnaleźć się w gąszczu dokumentów i regulacji unijnych?

Organizacje ubiegające się o dofinansowanie projektów z funduszy europejskich powinny zapoznać się z podstawowymi dokumentami programowymi oraz szczegółowymi dokumentami określającymi zasady wdrażania konkretne typy projektów.

Podstawowym dokumentem opisującym zasady przyznawania dotacji ze środków europejskich jest program operacyjny. Jest to jednak dokument dość ogólny i nie zawiera wszystkich niezbędnych informacji potrzebnych do przygotowania prawidłowego wniosku o dofinansowanie. Bardziej pomocne jest tzw. uszczegółowienie osi priorytetowych danego programu operacyjnego. W tym dokumencie znajduje się lista wszystkich typów projektów, które mogą otrzymać dofinansowanie w ramach programu operacyjnego. Osoby przygotowujące wnioski o dofinansowanie znajdują tutaj również informacje o tym, czy organizacje pozarządowe mogą ubiegać się o dofinansowanie właśnie tego typu projektu – w uszczegółowieniu każdego



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

programu znajduje się lista beneficjentów, czyli instytucji, które mogą ubiegać się o dofinansowanie swoich projektów.

Dla poszczególnych programów operacyjnych wydawane są również wytyczne określające zasady przyznawania i rozliczania dotacji. Wytyczne te znajdują się na stronach internetowych poszczególnych programów operacyjnych. Natomiast na stronie internetowej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, <http://www.mrr.gov.pl>, znajduje się pełna lista wytycznych tzw. horyzontalnych. Są to wytyczne, które obowiązują wszystkich beneficjentów programów krajowych i regionalnych.

W wytycznych uregulowane są przede wszystkim zasady kwalifikowalności wydatków, czyli określenie, który koszt może być rozliczony w ramach projektu i za które konkretnie wydatki beneficjent może uzyskać zwrot poniesionych kosztów.

Wszystkie instytucje odpowiedzialne za wdrażanie programów operacyjnych przygotowały również kryteria wyboru projektów. Znajomość kryteriów jest niezbędna do przygotowania prawidłowego wniosku o dofinansowanie, gdyż brak wymaganych informacji lub danych, do których odwołują się kryteria, może skutkować odrzuceniem wniosku o dofinansowanie lub obniżeniem punktacji.

Poza dokumentami, o których mowa powyżej, instytucje ogłaszające konkursy przygotowują najczęściej bardziej szczegółowe wskazówki, jak przygotować wniosek o dofinansowanie a po uzyskaniu dofinansowania, jak prawidłowo realizować i rozliczyć projekt. Ich lista zawsze publikowana jest na stronie internetowej instytucji ogłaszającej konkurs. Ważne jest więc, aby przed przygotowaniem wniosku o dofinansowanie poznać wszystkie szczegółowe zasady obowiązujące w danym programie.

Jak przygotować wniosek o dofinansowanie? Od czego zacząć?

Błędem bardzo często popełnianym przez organizacje pozarządowe jest poszukiwanie konkursów na dofinansowanie projektów, a potem przygotowanie wniosku o dofinansowanie, stanowiącego odzwierciedlenie wymagań konkursowych. Tymczasem najlepsze projekty powstają wtedy, gdy są odpowiedzią na rzeczywiste problemy środowiska czy grupy osób, na rzecz którego działa organizacja. Najlepszy schemat działania wygląda więc tak, że organizacja najpierw definiuje problem społeczny (np. problem wykluczenia na rynku pracy osób w wieku powyżej 50 lat). Następnie dokonuje szczegółowej analizy zdefiniowanego problemu. W zależności od zasięgu problemu oraz zakresu działania organizacji, należy dokonać szczegółowej analizy problemu oraz grup docelowych. Jeśli problem, który organizacja uważa za ważny, ma zasięg ogólnopolski, należy powołać się na analizy i badania ogólnopolskie. Wówczas warto skorzystać np. ze statystyk i ogólnie dostępnych badań i danych.

Najczęściej jednak problemy, którymi zajmują się organizacje, mają charakter lokalny lub regionalny. W związku z tym, że koszty przygotowania projektów nie są dofinansowywane, organizacje nie mają



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

możliwości przeprowadzenia np. szczegółowych badań społecznych. W takich przypadkach należy korzystać ze wszystkich ogólnie dostępnych danych (np. lokalne statystyki, programu walki z bezrobociem itp.). Warto również przeprowadzić choćby najprostszą analizę potrzeb odbiorców planowanego projektu. Można wówczas zastosować np. ankietę lub przeprowadzić rozmowy z zainteresowanymi osobami. Ważne jest, aby przed przygotowaniem szczegółów projektu poznać dokładnie problem, którym będzie zajmować się organizacja.

Następnym krokiem powinno być określenie sposobów rozwiązania problemu, który określiliśmy w pierwszym etapie. Po określeni szczegółowo grupy docelowej (czyli osób, do których skierowane będą działania organizacji), należy zaplanować działania, które będą realizowane w projekcie. Jest to najistotniejszy element drugiego etapu przygotowania projektu. Należy określić, czy w ramach projektu prowadzone będą np. szkolenia, działania informacyjne, wsparcie materialne, doradztwo, czy konieczne są jakieś działania inwestycyjne (np. zakup sprzętu lub remont budynku) i wiele innych, które mogą pomóc rozwiązać problem. Tutaj najważniejsza jest innowacyjność i pomysłowość osób przygotowujących projekt. Im bardziej nowatorskie i skuteczne działania, tym większe szanse na uzyskanie dofinansowania. Wszystkie działania powinny zmierzać do efektywnego i skutecznego rozwiązania problemu.

Dopiero po zakończeniu drugiego etapu – gdy wiadomo już, jaki problem, jakiej kategorii społecznej dotyczy i w jaki sposób ma być rozwiązywany – najlepiej przystąpić do poszukiwania możliwości dofinansowania projektu. Przeglądając dokumenty programowe należy przeanalizować, w jakim programie, w ramach jakiej osi priorytetowej i w jakim działaniu znaleźć można konkursy na projekty planowanego typu. Po znalezieniu właściwego programu i konkursu należy przygotować szczegóły projektu. Najważniejsze to harmonogram oraz budżet projektu. Należy je przygotowywać biorąc pod uwagę wymagania konkursu, w ramach którego będziemy ubiegać się o dofinansowanie. Jest to o tyle ważne, że w wymaganiach różnych konkursów (przede wszystkim w formularzu wniosku o dofinansowanie) określone mogą być różnorodne wymagania wobec harmonogramów i budżetów (np. harmonogram w podziale na poszczególne kwartały realizacji projektu i budżet w podziale na kategorie wydatków w odniesieniu do poszczególnych kwartałów realizacji projektu). Te wszystkie uwarunkowania konkursowe należy wziąć pod uwagę konstruując wniosek o dofinansowanie.

Równie ważne przy przygotowaniu projektu są kryteria wyboru projektów. Wnioski o dofinansowanie oceniane są najczęściej pod względem formalnym (np. czy dostarczone wszystkie wymagane dokumenty i informacje) oraz merytorycznym (np. ocena, na ile projekt pozwoli zrealizować cele danego programu). Te kryteria należy wziąć pod uwagę, gdyż niespełnienie któregoś z kryteriów może skutkować odrzuceniem wniosku, obniżeniem punktów lub koniecznością uzupełnienia lub poprawy wniosku.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

W niektórych sytuacjach instytucje ogłaszające konkursy publikują również listy kontrolne, na podstawie których eksperci oceniający wnioski o dofinansowanie, przyznają punkty w poszczególnych kategoriach. Analiza kryteriów i list kontrolnych pozwoli przygotować kompletny wniosek w pełni odpowiadający na wymagania danego programu.

Czy warto zawierać partnerstwa ubiegając się o dofinansowanie projektu?

Partnerstwa mogą być szansą dla małych organizacji albo dla organizacji, które nie mają wystarczających środków i sił, by spełnić wymagania stawiane przez instytucje udzielające dofinansowanie.

Partnerstwo z pewnością warto zorganizować, gdy mamy solidnego partnera, który będzie wsparciem dla realizowanych przez organizację działań. Partner przejmuje część obowiązków związanych z realizacją projektów. Najlepiej, gdy partner ma swój udział merytoryczny w przedsięwzięciu. Jednak rola partnera może być czasami ograniczona do wsparcia organizacyjnego lub finansowego.

W niektórych konkursach (np. w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych) zawiązanie partnerstwa wiąże się z dodatkowymi punktami przyznawanymi w trakcie oceny wniosków o dofinansowanie. W przypadku dużych projektów o wartości dofinansowania ponad 150 tys. euro utworzenie partnerstwa jest obowiązkowe.

Partnerstwo wzmacnia projekt oraz zwiększa zaufanie do wnioskodawcy. Należy jednak pamiętać, że wiąże się z nim również zagrożenia. Wnioskodawca (czyli lider partnerstwa) nie może zapominać, że odpowiada za realizację całego projektu, w tym także za części realizowane przez partnera lub partnerów. Dlatego w chwili zawierania partnerstwa należy zwrócić uwagę na jego poprawną konstrukcję, która zagwarantuje poprawną realizację projektu oraz zabezpieczy wszystkie strony przed ewentualnymi sporami i nieprawidłowościami w realizacji projektu. Dlatego najlepiej przed złożeniem wniosku umowy, a najpóźniej przed podpisaniem umowy o dofinansowanie, spisać umowę partnerstwa. Powinna ona regulować przede wszystkim kwestie podziału obowiązków między partnerami (w szczególności dotyczącymi wykonywania zadań merytorycznych w projekcie), sposoby raportowania, przepływy finansowe, sposoby rozwiązywania ewentualnych sporów, warunki i sposoby rozwiązania partnerstwa. Warto też zobowiązać partnera lub partnerów, by wypełniali wszystkie obowiązki (do których zobligowany jest wnioskodawca) związane z archiwizowaniem dokumentów, sprawozdawczością, wymogami księgowymi itp.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Marcin Chludziński

Tworzenie partnerstwa jako projektu społecznego

Projekt jest zorganizowanym działaniem zmierzającym do osiągnięcia konkretnego celu i powinien:

- wnosić zmianę – jego zadaniem jest poprawa bieżącej sytuacji,
- być nastawiony na cel – musi dążyć w określonym kierunku,
- posiadać określony ściśle czas początku i końca działań,
- mieć oszacowane zasoby – inwentaryzacja tego, co jest potrzebne do jego realizacji.
- posiadać unikalny charakter – powinien indywidualnie podchodzić do problemu.

Pisanie projektu

Pisanie projektu jest formą dialogu pomiędzy potrzebującym a sponsorem, który na rozwiązanie problemu chce przeznaczyć pieniądze. Sponsor, oferując pieniądze, chce mieć pewność, że:

- trafią one do potrzebujących,
- dostanie je rzetelny, uczciwy wykonawca,
- będą wydawane efektywnie,
- problemy będą rozwiązywane skutecznie.

Tworząc projekt warto czasami spojrzeć na rzeczywistość oczami sponsora.

A jak najczęściej wygląda pisanie projektu? Prezeska/Prezes stowarzyszenia znajdując ogłoszenie o naborze wniosków w jakimś konkursie, mówi do swoich członków – napiszcie projekt. W kilka osób siadamy przy biurku i komputerze, czytamy warunki konkursu i wypełniamy zamieszczony na stronie www formularz wniosku. Dzielimy się pracą – ktoś opisuje punkt 1.1, następny 1.6, jeszcze inny robi budżet. Następnego dnia lub dwa dni później wysyłamy wniosek kurierem wraz z załącznikami lub zawozimy go osobiście do Warszawy.

Nie jest to model idealny... Wypełnianie wniosku, na gorąco, bez analizy, powoduje wiele projektowych niespójności, co rzuca się w oczy podczas czytania wniosku.

Pojęcia

Takie terminy jak projekt, program czy wniosek używane są często zamiennie, tymczasem mają różne znaczenia: piszemy projekty, składamy wnioski, tworzymy programy ...

Program to zespół długofalowych działań realizujących cele naszej organizacji. Realizacja programu polega na wdrażaniu wielu określonych projektów. W naszej miejscowości możemy zrealizować program jej rozwoju. To złożony problem wymagający podjęcia wielu różnorod-



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

nych działań. Program ten może być realizowany poprzez różne projekty, przykładowo:

- warsztaty aktywizujące mieszkańców do działania,
- pomoc w tworzeniu produktów lokalnych oraz gospodarstw agroturystycznych,
- wyremontowanie drogi prowadzącej do wsi.

Projekt to indywidualny pomysł na rozwiązanie określonego problemu, zawierający:

- jasno określony cel,
- spójny plan odpowiednio opracowanych działań,
- swój początek i koniec,
- dokładnie opracowany budżet.

Wniosek o dotację to nasze podanie (formularz przeważnie określony przez sponsora), do którego wpisujemy swój pomysł – projekt. W oparciu o ogłoszone konkursy możemy złożyć wnioski do różnych sponsorów, wg określonych przez nich kryteriów i zasad, na ich formularzach wniosków.

Podstawą pisania projektu jest zadawanie sobie pytań:

- CO w mojej miejscowości nie działa?
- KTO wymaga wsparcia?
- DLACZEGO znajduje się w trudnej sytuacji?
- SKĄD to wiem?
- CZY potrafię to udowodnić?
- JAK rozwiązać problem?
- KIEDY podjąć działania?
- ILE to będzie kosztowało?

Ten, kto potrafi zadawać pytania i rzetelnie udzielać na nie odpowiedzi, ma szansę na wdrożenie swego pomysłu w życie.

Wskazówki dotyczące tworzenia projektu/wniosku

Poniżej zestaw kilku praktycznych wskazówek, wypracowanych między innymi podczas zajęć w ramach projektu Razem dla Regionu, które mogą pomóc uniknąć błędów w procesie przygotowywania aplikacji o dofinansowanie.

- Udowodnij, że dane, które podajesz w opisie problemu, są rzetelne. Podaj źródła swoich danych, skąd zaczerpnąłeś informacje (np. na podstawie rozmów przeprowadzonych przez członków stowarzyszenia, na podstawie ankiet, strategii rozwoju, etc.). Skonsultuj swoje przemyślenia projektowe z odbiorcą projektu. Często okazuje się, że niektóre problemy w oczach odbiorcy wyglądają zupełnie inaczej.
- Przygotuj takie działania w projekcie, żeby odpowiadały nie tylko na skutki problemu, ale także (a może przede wszystkim) na jego przyczyny. To likwidowanie przyczyn zapewnia wniesienie trwałej zmiany – poprawę sytuacji.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

- Planuj działania adekwatne do problemu. Często jest tak, że najpierw mamy pomysły na działania, a dopiero potem opisujemy problemy. Nawet jeżeli tak zaczynasz pisać projekt, to rzetelnie przedstaw diagnozę problemu, na jaki twój pomysł ma odpowiadać. Nie podpinaj problemów pod działania.
 - Zespół projektu: od samego początku powstawania projektu stwórz zespół współpracowników. Poszukaj osób, które mają osobistą motywację do udziału w projekcie, do zajmowania się określonym problemem. Postaraj się stworzyć zespół o wzajemnie uzupełniających się kompetencjach.
 - Angażowanie beneficjentów w projekt. Jednym z ważniejszych zadań jest zapewnienie włączenia odbiorców działań w projekt. Ludzie wtedy angażują się w działanie, kiedy czują się ich współwłaścicielami. Zaangażuj ich możliwie szeroko w opracowanie, dobór działań. Wsłuchaj się w ich potrzeby, zachęć ich, zainspiruj do tego, aby to oni przygotowali plan warsztatów, zorganizowali wycieczkę, stworzyli zespół redakcyjny gazety, etc. Nie dawaj gotowych rozwiązań.
 - Innowacyjność. Postaraj się, aby działania w projekcie miały nowatorski szlif. Spójrz na nowo, z zewnątrz, na rozwiązywanie problemów, poszukaj innych rozwiązań: wśród kreatywnych członków twojego zespołu, w Internecie, za granicą. Dzięki temu możesz zapewnić aktywny udział uczestników w projekcie, a także zachwycić sponsora.
 - Tytuł projektu. Postaraj się nadać taki tytuł, który odnosi się do projektu, ale ma w sobie coś, co będzie go odróżniało od tysiąca innych. Dobry tytuł to jak dobra nazwa potrawy. Można wypić herbatę z miodem, ale równie dobrze można wypić herbatę Ducha Gór – też jest z miodem i smakuje tak samo, ale po którą z nich sięgnie turysta w górskim schronisku?
 - W projekcie „sprzedawaj” prawdę. Umieszczaj w opisie tylko rzetelne dane, informacje, opisy.
 - Załączniki. Co nie jest zabronione, jest dozwolone. Jeżeli miejsce we wniosku ogranicza twoją swobodę twórczą, jeżeli nie możesz przekazać wszystkich informacji, które są istotne dla właściwego przedstawienia twego projektu, to możesz umieścić brakujące informacje w przystępnie opisanych załącznikach.
 - Projekt będziesz pisał zapewne w odpowiedzi na jakiś konkurs ogłoszony przez sponsora. Wczytaj się uważnie w jego wytyczne. Przestrzegaj zasad określonych przez sponsora.
 - Jeżeli chcesz uniknąć pisania projektu na ostatnią chwilę, to:
 - analizuj problem na bieżąco,
 - śledź strony internetowe, gdzie pojawiają się ogłoszenia konkursów,
 - zarażaj ludzi wizjami i pomysłami,
 - włączaj ich w pisanie projektu.
- Kiedy już zdecydujesz o wyborze konkursu to przesuń o tydzień wcześniej termin jego zamknięcia. Pisz projekt tak, jakby termin złożenia wniosku był wyznaczony tydzień wcześniej. Dzięki temu będziesz mieć czas na jego skonsultowanie czy poprawienie. Wydrukuj warunki konkursu. Dokładnie je przeczytaj. Sprawdź, czym zajmuje



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

się sponsor, co jest jego specjalnością – rozwiązywanie problemów społecznych, ekologia, edukacja? Zobacz, na co wcześniej przeznaczał dotacje. Przeczytaj wyniki konkursu z poprzedniego roku. Zastanów się, na ile twój pomysł, potrzeba, problem mieszczą się w obszarze działań sponsora. Zadzwoń do niego, zapytaj, rozwieź swoje wątpliwości na samym początku ogłoszonego konkursu. Włącz innych ludzi w proces powstawania projektu. Nie pisz sam.

- Spójność projektu. To jedno z najważniejszych zagadnień przy ocenie projektu. Sprawdź, czy dzięki tym właśnie działaniom uda się rozwiązać opisane przez siebie problemy. Weź dużą kartkę papieru i sprawdź, czy cel odpowiada na problem, czy działania pozwolą osiągnięcie celu i czy efekty będą adekwatne do niego.

- Partnerstwo – poszukaj kogoś, kto ma doświadczenie w tematyce dotyczącej projektu. Doświadczony partner może wykonać coś lepiej, skuteczniej, prędzej, może odciążyć nas z zadań. Podziel się z nim pracą i sukcesem.

- Kiedy jesteś pomysłodawcą projektu, a może już koordynatorem, to dziel zadania, ceduj, rozdawaj. Nie bierz wszystkiego na swoje plecy. Dawaj ludziom przestrzeń. Pozwól na jej wypełnianie pomysłami i działaniami innych. Dzięki temu w chwilach krytycznych (np. przemęczenie, choroba koordynatora) projekt będzie mógł być realizowany dalej.

- Nie używaj terminologii fachowej czy skrótów myślowych. Sponsor może nie posiadać twojej wiedzy i nie zrozumieć Twoich intencji.

- Pisząc pamiętaj o czytelniku: pisz prostym, czytelnym językiem, krótkimi zdaniami. Zadbaj, by wniosek był przejrzysty, czysty, napisany bezbłędnie.

- Zastąp zwroty: „być może”, „myślimy że,...” słowami: „utworzymy”, „zrobimy”.

- Opisuj potrzeby ludzi, a nie swojej organizacji.

- Bądź uczciwy wobec sponsora, nie traktuj go z góry.

- Napisany projekt daj do przeczytania innym osobom – niech sprawdzą, czy wszystko jest zrozumiałe. Najlepiej poszukaj osoby, której specjalnością jest „szukanie dziury w całym”. Daj się jej wyszaleć, na pewno znajdzie coś, co można w projekcie poprawić.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Kilka rad i wskazówek dla przyszłych Partnerów Lokalnych

(przygotowanie: Uczestnicy projektu Razem dla Regionu)

Poniżej znajduje się lista zaleceń i rad wypracowanych wspólnie z działaczami organizacji pozarządowych i przedstawicielami instytucji samorządowych województwa podlaskiego. Wskazówki te zostały podzielone na pięć zagadnień i spisane z myślą o organizacjach, które chcą usprawnić swoją działalność oraz zbudować efektywne partnerstwa lokalne.

PARTNERSTWA I WSPÓŁPRACA

1. Współpracuj. Razem możemy więcej i ciekawiej.
2. Przygotuj wspólnie wizję i misję partnerów.
3. Koncentruj się na grupie docelowej, to gwarantuje sukces.
4. Stwórz jasny podział ról i kompetencji.
5. Bądź otwarty na inne organizacje, innych ludzi.
6. Doceniaj siebie i partnerów.
7. Egzekwuj odpowiedzialność za powierzone zadania.
8. Szanuj czas swój i innych.
9. Pamiętaj o sprawach organizacyjno-prawnych.
10. Ucz się od innych: stosuj dobre praktyki.

KOMUNIKACJA

1. Pamiętaj o budowaniu więzi między członkami organizacji
2. Dbaj o sprawny przepływ informacji wewnątrz organizacji (pionowo i poziomo)
3. Słuchaj i komunikuj się precyzyjnie i konstruktywnie
4. Stosuj informację zwrotną
5. Eliminuj szumy komunikacyjne
6. Zabiegaj o porozumienie w komunikacji
7. Stosuj komunikat „Ja”
8. Dopasuj komunikat do odbiorcy
9. Dbaj o kontakty bezpośrednie (regularność, intensywność)
10. Bądź elastyczny!

AUTOPREZENTACJA

1. Uśmiechaj się
2. Pamiętaj, że nie zawsze to, co myślisz o sobie pokrywa się z prawdą
3. Przełamuj słabe strony
4. Miej dystans do swoich słabości
5. Bądź otwarty na sugestie i odpowiedzi
6. Rozwijaj umiejętności, przyjmuj uwagi innych. Ćwicz.
7. Pamiętaj o gestach: niech podkreślają słowo, a nie negują go
8. Mów o tym, na czym się znasz
9. Nie bój się nowych sytuacji, do diabła ze stresem!
10. Ćwicz! Ćwicz! Ćwicz! – trening czyni mistrza!



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

WIZERUNEK i PROMOCJA

1. Pamiętaj, że to my kształtujemy wizerunek, a nie wizerunek nas
2. Dbaj o wizerunek
3. Miej świadomość misji i wizji organizacji
4. Naucz się prezentować siebie i swoją organizację z jak najlepszej strony
5. Przygotuj dokładną analizę mocnych i słabych stron organizacji (wewnętrznych czynników wpływających na jej rozwój i działalność)
6. Przygotuj dokładną i systematyczną analizę zewnętrznych czynników mających wpływ na szanse i zagrożenia rozwoju i działalności organizacji
7. Pamiętaj o strategii działalności organizacji
8. Nie patrz wyłącznie na to jak sam postrzegasz siebie, ale również na to, jak postrzegają Ciebie Inni
9. Dbaj o promocję organizacji w środowisku lokalnym
10. Stosuj różne formy promocji: również marketing szeptany i Internet

NEGOCJACJE

1. Solidnie się przygotuj do spotkania (analiza i diagnoza)!
2. Negocjuj, nie atakuj
3. Ujawniaj, rozmawiaj o interesach i celach
4. Rozpoznaj wspólnotę potrzeb
5. Empatia – wykorzystaj ją
6. Respektuj inne wartości, są nienegocjowalne
7. Szukaj rozwiązań najprostszych, ćwicz swoje umiejętności w tym zakresie
8. Pamiętaj o zasadach przełamywania
9. Nie dopuszczaj do zaognienia konfliktów
10. Nie bój się konfliktu – wykorzystaj go



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Maciej Żywno

Podsumowanie: Partnerstwo w kilku zdaniach, czyli jak nie być samemu w działaniu

Doświadczając pracy społecznej z różnych pozycji: funkcjonowania w organizacjach pozarządowych, pracy w niewielkim samorządzie gminnym, wypełniania zadań w samorządzie dużego miasta powiatowego czy w końcu pełniąc funkcję Wojewody Podlaskiego, odnośzę wrażenie, że wszyscy potrzebujemy współdziałania, prawdziwej współpracy na rzecz naszych mieszkańców, rozwiązania ich problemów, ale i także osiągnięcia osobistego sukcesu.

Dobre partnerstwo to działanie zaplanowane i przemyślane. Należy zatem zwrócić uwagę na szereg zagadnień:

1. Jaki faktycznie problem chcemy rozwiązać?
2. Jak wykonać mapę zasobów lokalnych?
3. Z kim chcemy ten problem rozwiązać?
4. Jakie faktyczne kompetencje posiadają nasi partnerzy?
5. Jak przełamać stereotypy myślenia o naszych potencjalnych partnerach?
6. Jak przełamać bariery i zagrożenia w partnerstwie?
7. Jak dać możliwość pełnej aktywności wszystkim partnerom?
8. Czy partnerstwo ma być otwarte, czy zamknięte?
9. Jak sprzedać partnerstwo na zewnątrz?
10. Jak partnerstwo zakończyć?

Uczciwie należy sobie odpowiedzieć, po co chcemy stworzyć partnerstwo. Czy po to, żeby spełnić jakieś swoje ambicje (zyskać poklask, znaczenie w środowisku, dominację w środowisku, może wygrać wybory, nakarmić swój narcyzm etc.), rozwiązać określony problem, wzmocnić swoją społeczność lokalną? Jeśli celem jest to ostatnie, to skorzysta społeczność, a i my zrealizujemy nasze ambicje. „Tort” jest duży i wszyscy mogą się „najeść”, pod warunkiem, że rozumnie do tego podejdą.

Jeżeli odpowiemy sobie na powyższe pytania, kolejnym zadaniem jest faktyczne określenie problemu. Im bardziej się nad nim zastanowimy i szczegółowo wyartykułujemy, tym lepiej dobierzemy sposoby rozwiązania i przygotujemy skuteczniejszy plan działania oraz sensowniej dobierzemy partnerów do realizacji naszych zamierzeń. Jednocześnie musimy zadbać o to, żeby wszyscy nasi partnerzy widzieli ten sam problem w podobny sposób. W przeciwnym razie grozi nam sytuacja niezrozumienia się przez partnerów, dużej rozbieżności w planowaniu i działaniu. Takie partnerstwa zazwyczaj mają krótki okres życia.

Dobrze opisany problem (problemy) pomogą określić wspólny cel dla partnerstwa. Sprecyzowany, rzetelny, wymierny i osiągalny cel spowoduje, że wszyscy uczestnicy partnerstwa będą świadomie, a zatem i efektywnie pracować, z przekonaniem, że to ich wspólny problem i cel. W takim przypadku możemy potencjalnie liczyć na dobrą atmosferę współpracy oraz efekty, a także ewentualne współdziałanie przy dalszych przedsięwzięciach.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Nie żałujmy na to czasu. Dobrze określenie, co posiadamy w naszym środowisku lokalnym (siły społeczne: liderzy, funkcjonujące instytucje, organizacje pozarządowe, a także infrastruktura techniczna: tereny zielone, boiska, zakłady pracy etc.) pozwala nam sensownie zaplanować nasze działania i rozsądnie wykorzystać dostępne lokalnie środki. Zdarza się bowiem, że nie znając lokalnych zasobów uważamy, że nie jesteśmy zdolni czegoś samodzielnie przeprowadzić lub szukamy wsparcia z zewnątrz, mimo, iż nasza społeczność lokalna już tym dysponuje.

Dobór parterów nie powinien być przypadkowy. Nie powinien także opierać się o nasze stereotypy związane z instytucjami, organizacjami i osobami nimi zarządzającymi. Warto na potrzeby rozwiązania określonego problemu spróbować „zainwestować” w naszego partnera, spojrzeć na niego na nowo – przez pryzmat jego zasobów, umiejętności i kompetencji, które może wprowadzić do partnerstwa. Stereotypy (a niestety wszyscy im ulegamy) mogą utrudnić zbudowanie rzetelnego porozumienia.

Drugim (choć też ściśle związanym ze stereotypami) grzechem jest nieznanostwo kompetencji naszych partnerów. Niestety często zdarza się, że występujemy do kogoś z organów administracji publicznej nie sprawdzając, czy dane zadanie leży w jego kompetencjach. Stąd zdarza się, że np. domagamy się od wójta naprawy drogi, a okazuje się, że to droga powiatowa, będąca w gestii starosty powiatu. Bywa i tak, że strona samorządowa nie znając statutowych działań organizacji pozarządowych chce realizacji rzeczy, których ona nie jest w stanie się podjąć. Aby uniknąć niezrozumienia, zgrzytu i niespełnienia oczekiwań, sami sprawdzajmy zawsze możliwości i kompetencji potencjalnego partnera. Dzisiaj nie ma z tym większego problemu, większość danych jest dostępna publicznie, część nawet na stronach internetowych. A jeżeli nie jesteśmy czegoś pewni, to po prostu o to zapytajmy bezpośrednio naszego partnera.

Nie warto „bawić się w politykę”, rozgrywając sprawy w oparciu o „układy” – chyba, że doskonale się w tym orientujemy. Jeżeli reprezentujemy organizację społeczną, unikajmy próby wykorzystania polityków. Manipulacja jest sztuką, którą opanowują nieliczni, ale ważniejsze jest to, że partnerzy stosunkowo szybko potrafią wyczuć nienaturalność naszych intencji oraz działań i mogą zrezygnować ze współpracy lub podjąć wyzwanie w „pojedynek manipulatorów”. Wtedy tracą wszyscy, a problem, który chcieliśmy rozwiązać, pozostaje.

Jeżeli do naszego partnerstwa podejmiemy podobnie jak do budowania związku małżeńskiego, to szybko odkryjemy, że sukces warunkuje to, czy będzie ono zbudowane na zaufaniu, dobrej komunikacji i relacjach międzyludzkich, a także oparte o jasny cel działania. Miejmy też świadomość, że nie ma idealnego partnerstwa, ale w tym budowanym przez nas możemy określić potencjalne zagrożenia i bariery. Znając je i uczciwie rozmawiając o nich z naszymi partnerami, możemy im przeciwdziałać lub zaplanować, jak sobie z nimi radzić. Dobrze, gdy świadomie możemy je rozpoznać i „miny” rozładować, zanim wybuchną. Warto na to poświęcić czas i uwagę. Zaniechanie tego mści się na partnerstwie niemiłosiernie.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Wniosek – poświęćmy sporo czasu na rzecz budowania partnerstwa, a nie tylko wykonanie zadań, dla jakich zostało powołane. „Dopieczono” sprawdza się przez długi czas. Obudowane zasadami, podziałem ról, określonymi obawami i oczekiwaniami, a także zagrożeniami, daje ogromną satysfakcję w współdziałaniu i daje gwarancję sukcesu oraz satysfakcji z pracy.

Zaangażowanie wszystkich partnerów powinno mieć genezę od początku określenia problemu i celu działania. Jeżeli wszystkie strony będą utożsamiać się z problemem i celem jako własnymi, to działania będą bardziej aktywne i sprawne. Utrzymanie aktywności to racjonalny podział ról, dzielenie się byciem liderem w partnerstwie, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności. Przyjmijmy na siebie rolę animatora społecznego, który angażuje ludzi do działania, pobudza aktywność, kreuje liderów. To może być dla nowe wyzwanie. Przyjmujemy je?

Otwartość partnerstwa jest i powinno być decyzją obecnych partnerów i w tej mierze zależy od konkretnej sytuacji, a także zasad ustalonych w partnerstwie.

Zakończenie partnerstwa nie musi być smutną chwilą. Jeżeli udało się osiągnąć cel, to właściwie jest to powód do radości. Niemniej warto na pewno dokonać szczegółowej oceny i ewaluacji naszych działań. Dobre zakończenie jednego może być przecież wspaniałym początkiem dla kolejnego partnerstwa.

Odbiorcy naszej „służby” oczekują, że zobaczą ludzi działających wspólnie. Mam nadzieję, że uczestnicy programu „Razem dla Regionu” nie należą do tej grupy indywidualistów, którzy cały sukces partnerstwa przypiszą wyłącznie sobie. Dobre zakończenie to pokazanie, że wszyscy partnerzy byli potrzebni, że od nich wszystkich zależał sukces. Niech wszyscy uczestniczą w „krojeniu tortu sukcesu”. Zyskają wszyscy.

Myślę, że w województwie podlaskim jest ogromny potencjał ludzi zaangażowanych w służbę społeczną, zarówno w organizacjach pozarządowych, jak i w samorządach, a także instytucjach rządowych. Jeżeli przygotujecie się dobrze merytorycznie do stworzenia partnerstwa, zainwestujecie swój czas w to przedsięwzięcie, to istnieje szansa budowania skutecznego partnerstwa. Może to także oznaczać większą satysfakcję z podejmowanych przez nas działań i większą skuteczność. Nie zawsze jest łatwo, nie zawsze się udaje, ale gorąco zachęcam – wytrwałość i konsekwencja przynioszą w końcu efekty.

Życzę Wam, uczestnikom programu „Razem dla Regionu”, skorzystania z wiedzy i umiejętności przekazanych Wam przez kadrę Collegium Civitas i zespół Inicjatyw. Jednak przede wszystkim mam nadzieję, że zachęciliśmy Was do budowania partnerstwa i do wspólnej pracy na rzecz innym. Do zobaczenia..., może w jakimś partnerstwie!



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Literatura

Biderman Andrzej, Kazior Barbara. [Pokonać Bierność na Wsi](#) (Program Aktywizacji Społeczności Wiejskich; Grupy Partnerskie na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju), Kraków 2002.

Geddes Mike. *Partnerstwa tworzące programy publiczne*, „Dialog”, nr 4, 2007

Gralewski Leszek, *Budowanie Porozumień na rzecz Zatrudnienia – wybrane elementy Procesu*, w: [Praca, kształcenie, partnerstwo](#), (red.) Michał Kubisz, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.

[Grupy Partnerskie. Od idei do współdziałania. Praktyczny poradnik](#), Serafin Rafał, Kazior Barbara, Jarzębska Anna (red.), Kraków 2005.

[Grupy Partnerskie motorem przedsiębiorczości. Praktyczny poradnik](#), Jarzębska Anna, Brzeski Szczepan (red.), Kraków 2006.

Hryniewicz Janusz. *Dialog społeczny – dystans społeczny*, „Dialog” nr 4, 2007

Kozłowski Tomasz. *Partnerskie pryncypia*, „Dialog” nr 3, 2007

Lloyd Getry. *Partnerstwo i przedsiębiorczość społeczna: budowanie społeczeństwa obywatelskiego przy jednoczesnym zaspokajaniu zapotrzebowania na usługi społeczne*, w: [Praca, kształcenie, partnerstwo](#), (red.) Michał Kubisz, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.

[Angażowanie partnerów biznesowych i publicznych w działania lokalne](#), (red.) Łuszczek, Małgorzata, Więckiewicz Małgorzata, Zeszyty tematyczne, Kraków 2005.

McAlinden, Gerry. *Partnerstwo na rzecz rozwoju regionalnego – w kontekście funduszy strukturalnych Unii Europejskiej*, [w:] [Praca, kształcenie, partnerstwo](#), (red.) Michał Kubisz, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.

Moseley Malcolm J., Stenlas Nikolas, Westholm Erik, *Local Partnerships and Rural Development in Europe (A Literature Review of Practice and Theory)*, Falun, Sweden 1999

Ostrowska, Agnieszka. *Na kłopoty – partnerstwa*, „Dialog” nr 3, 2007

[Przez współpracę do sukcesu: Partnerstwo lokalne na rynku pracy](#), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Warszawa 2007.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Rachwalski P. , W. Betkiewicz, M. Izdebska, *Powiat obywatelski: Partycypacja społeczna w powiecie*, [w:] Poradniki dla powiatów 4, FISE Brytyjski Fundusz Know How, Fundusz Współpracy 2000

Sobolewski Antoni, *Partnerstwo dla rozwoju*, „Dialog” nr 4, 2006

Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, (red.) Sobolewski Antoni, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007

Sztanderska Urszula, *Powiatowy deficyt wiedzy. Wyzwanie dla partnerów społecznych*, „Dialog” nr 2, 2007

Wolkowinski Pierre, *Partnerska diagnoza*, „Dialog” nr 4, 2007

Zybała Andrzej, *Rynek pracy społecznie integrujący, zadania dla lokalnych partnerstw*, „Dialog” nr 2, 2007

Zybała Andrzej, *Rzeczpospolita partnerska*, Warszawa 2008

Zybała Andrzej, *Siła Partnerstwa*, Warszawa 2008



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Lista uczestników drugiego etapu projektu Razem dla regionu

Sławomir Andryszewski (Fundusz „Białystok Ojcu Świętemu”)
 Barbara Adamowicz (Stowarzyszenie Akademia plus50)
 Justyna Bandurska (Instytut Odpowiedzialnego Biznesu)
 Kamila Brodowska (Stowarzyszenie Aktywności Społeczno-Artystycznej „Nie Po Drodze”)
 Tomasz Czubały (Fundusz „Białystok Ojcu Świętemu”)
 Anna Dobrowolska (Gminny Ośrodek Kultury)
 Robert Drobnich (Stowarzyszenie Promocji Artystycznej)
 Rafał Dziemiński (Stowarzyszenie Pracownia na rzecz Wszystkich Istot)
 Kinga Gąsowska-Szatałowicz (Gminny Ośrodek Kultury)
 Paweł Grabowski (Fundacja Podlaskie Hospicjum Onkologiczne)
 Alla Gryc (Towarzystwo Przyjaciół Hajnówki)
 Teresa Grzymkowska-Kowalewska (Suwalska Izba Rolniczo-Turystyczna)
 Grażyna Jabłońska (Stowarzyszenie JEDEN ŚWIAT)
 Grażyna Kamińska (Ruch Wspierania Kobiet)
 Wiesława Kitlas (Stowarzyszenie Ziemi Jasionowskiej Pro Bogoryją)
 Ewa Kleszczewska (Stowarzyszenie Północno- Wschodnia Lokalna Grupa Działania „Szelment”)
 Beata Konopka (Stowarzyszenie Wolontariatu Międzypokoleniowego)
 Kazimierz Krajewski (Ochotnicza Straż Pożarna)
 Anna Kulikowska (Polskie Towarzystwo Pielęgniarskie Zarząd Oddziału)
 Edyta Mozyrska (Urząd Miejski w Białymstoku)
 Włodzimierz Musiał (Ruch Wspierania Kobiet)
 Monika Roszko (Centrum Wolontariatu w Białymstoku)
 Grzegorz Sienkiewicz (Fundacja Gran Via Centrum Języka i Kultury Hiszpańskiej)
 Andrzej Surowiński (Instytut Odpowiedzialnego Biznesu)
 Barbara Suszczyńska (Urząd Miejski w Białymstoku)
 Joanna Szulc (Nasza Mała Ziemia)
 Alina Śledziwska (Biebrzańsko Narwiańskie Towarzystwo Agroturystyczne „Łoś”)
 Rafał Średziński (Stowarzyszenie MY DLA INNYCH)
 Lucyna Wawreszuk (Fundacja Wspomagania Edukacji, Integracji i Terapii Osób Niepełnosprawnych)
 Roman Radwański (Polski Związek Niewidomych)

Organizatorzy Projektu serdecznie dziękują wyżej wymienionym uczestnikom za cenne uwagi i owocną współpracę podczas warsztatów Razem dla Regionu, realizowanych w Białymstoku.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Przypisy:

ⁱ Na temat aktywnej roli organizacji nienastawionych na zysk w partnerstwach i projektach lokalnych z zakresu rewitalizacji zob. Michał Sławiński, *Gospodarka społeczna a rewitalizacja miast*, w: *Nowa gospodarka społeczna w rozwoju lokalnym i regionalnym* (red. naukowa Ewa Leś, Małgorzata Ołdak), Zeszyty Gospodarki Społecznej nr 3, Collegium Civitas Press, Warszawa 2008.

ⁱⁱ *Nowa gospodarka społeczna w rozwoju lokalnym i regionalnym*, (red. naukowa Ewa Leś, Małgorzata Ołdak, op. cit.

ⁱⁱⁱ Michał Sławiński, op. cit.

^{iv} Patrz: „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego” nr 1, 2006.

^v *Promoting Benchmarking within Local Employment Development (LED)*, background paper, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 2005, s.1.

^{vi} [Integrated Guidelines for Growth and Jobs \(2005-2008\)](#). Commission Recommendation on the broad guidelines for the economic policies of the Member States and the Community, Commission Of The European Communities, Brussels 2005, COM(2005) 141 final, 2005/0057 (CNS).

^{vii} (B.a), *Praca, praca, praca. Tworzenie nowych miejsc pracy w Europie. Raport Grupy Roboczej ds. Zatrudnienia pod przewodnictwem Wima Koka z listopada 2003*, „Rynek Pracy”, grudzień 2004, s. 128-130.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.