

PRZEZ WSPÓŁPRACĘ DO SUKCESU

Partnerstwo lokalne na rynku pracy

Warszawa, 2007 rok

Pod redakcją zespołu w składzie:

*Antoni Sobolewski (redaktor naczelny), Romana Krzewicka, Grażyna Och, Jadwiga Olszowska-Urban,
Jarema Piekutowski, Grzegorz Podławiak, Tomasz Sobolewski*

Redakcja w DRP:

*Dr Ewa Flaszyńska,
Monika Pilzak,
Henryk Rogala*

Korekta:

Jarema Piekutowski

ISBN 83-60302-32-4

Łamanie i druk: ZWP MPiPS. Zam. 170/07

Szanowni Państwo,

Oddajemy w Państwa ręce publikację „Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy”, która jest pierwszą publikacją tak szeroko opisującą problematykę partnerstwa lokalnego. Partnerstwo lokalne polega na aktywizowaniu całych społeczności i zachęcaniu ich do współpracy przy definiowaniu lokalnych problemów i rozwiązywaniu ich na poziomie gminy, miasta czy powiatu. Świadomość, że oddolne inicjatywy można zrealizować, a lepsze efekty osiąga się poprzez współpracę a nie spory, motywuje do wyężonej pracy i podejmowania nowych zadań. Kluczowym zadaniem na poziomie lokalnym jest więc zachęcenie partnerów lokalnych do wspólnego działania i pokazanie im korzyści, jakie z tego wynikają.

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z 20 kwietnia 2004 roku włączyła instytucje partnerstwa lokalnego do instytucji rynku pracy jako realizujące inicjatywy partnerów rynku pracy, tworzone na rzecz realizacji zadań określonych ustawą i wspierane przez organy samorządu terytorialnego. Ta stosunkowo nowa formuła działań na rynku pracy jako działań opartych na partnerstwie lokalnym wpływa na poszerzanie możliwości wykonywania usług zatrudnieniowych poprzez sektor pozarządowy i organizacje partnerów społecznych. Obok publicznych służb zatrudnienia funkcjonują bowiem inni partnerzy, których aktywność na rynku pracy staje się nie tylko oczekiwanym uzupełnieniem, ale powinna wręcz być postrzegana jako niezbędna dla efektywnego zarządzania rynkiem pracy.

Niniejszą publikację kierujemy do wszystkich osób, które angażują się w działania na rzecz społeczności lokalnych, w tym osób bezrobotnych. Wyrażamy nadzieję, że przygotowana przez nas publikacja pomoże odpowiedzieć na wiele istotnych pytań oraz pokaże możliwości, jakie niesie ze sobą wspólne, partnerskie działanie. Prawdziwym osiągnięciem publikacji będzie zaszczepienie wśród jej odbiorców przekonania do tworzenia partnerstwa i współpracy na szczeblu lokalnym.

*Departament Rynku Pracy
Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej*

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
1. Definicje partnerstwa lokalnego, rodzaje i formy partnerstw lokalnych	9
1.1. Geneza idei partnerstwa lokalnego	9
1.2. Czym jest partnerstwo lokalne	10
1.2.1. Definicje partnerstwa lokalnego	11
1.2.2. Formy funkcjonowania partnerstw lokalnych	11
1.3. Środowiska inicjujące zawiązanie partnerstwa lokalnego	16
1.4. Lokalne pakiety na rzecz rozwoju	18
1.5. Podstawy prawne partnerstw lokalnych	20
1.6. Obszary działań partnerstwa lokalnego	22
1.8. Podsumowanie, czyli o partnerstwie w skrócie	23
2. Konstruowanie partnerstwa lokalnego – zasady, etapy, zaangażowanie	25
2.1. Zasady skutecznej współpracy partnerskiej	25
2.1.1. Zasada 1: równość partnerów wobec siebie	25
2.1.2. Budowanie partnerstw oddolnie na poziomie lokalnym	25
2.1.3. Konsensus w planowaniu, solidarność we wdrażaniu	26
2.1.4. Innowacyjność i kompleksowość podejmowanych działań	26
2.1.5. Zaufanie, otwartość i jawność działań	26
2.1.6. Koncentracja na rzeczywistych problemach społeczności lokalnych	27
2.1.7. Łagodzenie konfliktów	27
2.1.8. Poszerzanie kręgu partnerskiego	27
2.2. Warunki skutecznej współpracy partnerskiej	27
2.2.1. Zdefiniowanie problemów występujących na poziomie lokalnym	27
2.2.2. Wspólne określenie celów i planu działania	27
2.2.3. Definiowanie możliwych rozwiązań	28
2.2.4. Określenie pożądanych i możliwych efektów oraz konsekwencji planowanych działań	29
2.2.5. Powody wchodzenia w partnerstwo	29
2.3. Etapy tworzenia partnerstwa lokalnego	30
2.3.1. Określenie koncepcji partnerstwa	30
2.3.2. Etap 1: Etap przygotowawczy do zawiązania partnerstwa	31
2.3.3. Etap 2: Konstruowanie struktury przyszłego partnerstwa	32
2.3.4. Etap 3: Ustalanie wzajemnych oczekiwań partnerów	34
2.3.5. Etap 4: Wypracowywanie celów i strategii działania partnerstwa	35
2.3.6. Etap 5: Logistyczne zabezpieczenie praktycznej działalności partnerstwa	36
2.3.7. Etap 6: Realizacja i ocena działań partnerskich	36
2.4. Podsumowanie	38
3. Cele partnerstw i skuteczność ich realizacji	39
3.1. Określenie głównych celów i misji partnerstwa	39
3.2. Opracowanie celów operacyjnych i określenie sposobów i terminów ich realizacji	40
3.3. Metody wypracowywania celów operacyjnych	41
3.4. Wyznaczniki skuteczności realizacji celów	44
3.5. O celach raz jeszcze. Podsumowanie	47
4. Bariery w funkcjonowaniu partnerstwa	49
4.1. Podstawowe bariery w funkcjonowaniu partnerstw	49
4.2. Mocne strony funkcjonowania partnerstwa	51
4.3. Metody autodiagnozy partnerstwa i przełamywania barier	51

5. Kierowanie i zarządzanie partnerstwem – rola lidera partnerstwa	53
5.1. Zespół zarządzający partnerstwa	53
5.1.1. Kompetencje zespołu zarządzającego	53
5.1.2. Planowanie i wyznaczania kierunków działań	54
5.1.3. Akceptowanie sprawozdań merytorycznych	54
5.1.4. Akceptowanie decyzji finansowych	54
5.1.5. Kontrolowanie zgodności podejmowanych działań z wyznaczonymi celami partnerstwa	54
5.1.6. Rozwiązywanie konfliktów, problemów i równoważenie interesów	55
5.1.7. Logistyczne zabezpieczenie działalności partnerstwa	55
5.2. Rozumienie roli lidera partnerstwa	56
5.3. Kryteria wyłonienia lidera partnerstwa	57
5.3.1. Znajomość obszarów realizacji celów partnerstwa	57
5.3.2. Zarządzanie biurem partnerstwa	57
5.3.3. Zarządzanie finansami	58
5.4. Narzędzia pracy lidera	58
5.4. Podsumowanie	58
6. Funkcjonowanie partnerstwa i jego wpływ na lokalne środowisko społeczno-gospodarcze i rynek pracy	61
6.1. Wprowadzenie	61
6.2. Rozpoznawanie rzeczywistych potrzeb i problemów społeczności lokalnej	61
6.2.1. Najważniejsze aspekty analizy stanu regionu	61
6.2.2. Analiza danych wtórnych	63
6.2.3. Badania terenowe i spotkania z mieszkańcami	67
6.2.4. Rozpoznawanie problemów i potrzeb społeczności lokalnej – podsumowanie	69
6.3. Funkcjonowanie partnerstwa i podejmowanie inicjatyw obliczonych na pomoc społecznościom	71
6.3.1. Rozpoznanie działań podejmowanych przez inne instytucje	71
6.3.2. Realizacja działań i zaangażowanie przedstawicieli społeczności lokalnej w działaniach partnerstwa	72
6.3.3. Wymiana doświadczeń z innymi zespołami partnerstwa lokalnego	73
6.3.4. Wpływ partnerstwa na lokalne środowisko społeczno-gospodarcze i rynek pracy oraz oddziaływanie ponadregionalne partnerstwa	75
6.4. Podsumowanie	75
7. Przykłady dobrych praktyk	77
7.1. Partnerstwo na rzecz edukacji Miasta Tarnowa	77
7.2. Kamińskie Partnerstwo Lokalne – Zespół Przystosowania Zawodowego (Szybkie Reagowanie i Szybki Start), Lokalne Ożywienie Gospodarcze	78
7.2.1. Geneza	78
7.2.2. Nowatorskie rozwiązania	78
7.2.3. Efekty	79
7.2.4. Podsumowanie	80
Notka o autorach	82
Bibliografia	84
Załączniki	85
Regulamin i zasady działania Partnerstwa	87
Deklaracja powołania	90
Deklaracja przystąpienia	91
Deklaracja wsparcia	92
Deklaracja współpracy	93
Ankieta oceniająca spotkanie	94

Wprowadzenie

Czasy, kiedy to rozwiązywaniem każdego z problemów społecznych i gospodarczych zajmowała się jedna, wyspecjalizowana instytucja, a specjaliści z różnych dziedzin nieraz nie wiedzieli nawzajem o swoim istnieniu, należą bezpowrotnie do przeszłości. W epoce społeczeństwa informacyjnego, w której różnorodne tropy myślowe przeplatają się, zanikają i pojawiają w najmniej spodziewanych miejscach, jedynym sposobem na sprawne działanie społeczne jest podejście całościowe i wieloaspektowe. Aby jednak problemy ujmować całościowo, niezbędna jest współpraca między osobami i organizacjami o różnorodnych zakresach działań.

*Gdy mówimy o **partnerstwie lokalnym**, mamy na myśli współpracę trwałą, efektywną, ukierunkowaną na cele i transfer wiedzy – współpracę, w której podmioty nawzajem się ubogacają, otwierając się na bogactwo doświadczeń innych i na odmienne sposoby myślenia. Partnerstwo jest jedną z podstawowych zasad Unii Europejskiej, a doświadczenia z pierwszych lat obecności Polski w Unii wskazują, iż efektywne wykorzystanie funduszy nie może obejść się bez tej formy współpracy.*

W niniejszym podręczniku chcemy przybliżyć Czytelnikom możliwe sposoby tworzenia trwałych i efektywnych sieci partnerskich, ukazać różne formy partnerstw, ale także przestrzec przed możliwymi problemami. W związku z tym, że było dla nas niezwykle ważne, by praca ta nie była jedynie teoretycznym wykładem, staraliśmy się więc przedstawić – w formie przykładów i dobrych praktyk – nasze kluczowe doświadczenia z minionych lat, a także najlepsze modele współpracy stworzone w kraju i mające realny wpływ na otoczenie.

Podręcznik ten powstał na progu nowego okresu programowania europejskich funduszy strukturalnych (lata 2007–2013). Mamy nadzieję, że będzie on pomocny w bieżących działaniach, ale także pozwoli na nowe spojrzenie, które Czytelnicy w twórczy sposób wykorzystają.

Zespół Redakcyjny

1. DEFINICJE PARTNERSTWA LOKALNEGO, RODZAJE I FORMY PARTNERSTW LOKALNYCH

1.1. Geneza idei partnerstwa lokalnego

Termin „partnerstwo lokalne” w ostatnich czasach często pojawia się w publikacjach i opracowaniach dotyczących problematyki rozwoju lokalnego i promocji lokalnych środowisk społeczno-gospodarczych. Mimo iż jest tak często używany w różnych konfiguracjach, jest on nie do końca sprecyzowany. Brakuje w pełni wyczerpującej i konkretnej definicji partnerstwa lokalnego. Taki stan rzeczy wynika z faktu, iż w Europie i na świecie istnieje wiele form współpracy partnerskiej pomiędzy podmiotami realizującymi różnorodne zadania. Poszukując w miarę precyzyjnej i spójnej definicji terminu „partnerstwo lokalne” sięgnąć musimy do źródeł i podstaw kształtowania się tego typu zjawisk.

Zagadnienie partnerstwa lokalnego pojawiło się po raz pierwszy w świadomości publicznej w **połowie lat 80-tych XX wieku**, w krajach anglosaskich. Tutaj bowiem najwcześniej pojawiła się idea wspólnej pracy wielu podmiotów skierowanej na rozwój społeczności lokalnych. Działanie takie było konsekwencją prób rozwiązania licznych problemów społeczno-ekonomicznych występujących w tych krajach (głównie w Wielkiej Brytanii), które zaistniały w końcowym okresie lat 80-tych w związku z procesami restrukturyzacyjnymi w miejscowej gospodarce. „Klasyczne” mechanizmy rozwiązywania tych problemów (wsparcie określonych osób lub przedsiębiorstw przez jedną instytucję – np. zasiłki dla bezrobotnych) przestały być wystarczające dla ich rozwiązania. Dlatego też szukano nowych mechanizmów rozwiązywania problemów społecznych, w których znaczna część działań polegałaby na partycypacji różnych instytucji przy likwidowaniu negatywnych zjawisk. W ten właśnie sposób narodziły się zręby czegoś, co dziś nazywamy „partnerstwem lokalnym”.

We wstępnej fazie swojego funkcjonowania i formowania się inicjatywy partnerskie przybierały na ogół formę partnerstw publiczno-prywatnych, mających charakter średnio- bądź krótkoterminowych porozumień o współpracy podpisywanych przez miejscowy sektor publiczny i lokalny biznes. Porozumienia te były głównie powoływane w celu rozwiązania konkretnego problemu, jaki pojawił się w lokalnym środowisku społecznym lub na lokalnym rynku pracy, jak np. likwidacja fabryki kabli i związane z tym zwolnienia grupowe. Działania, jakie zostały przewidziane do podjęcia w ramach podpisanego porozumienia obejmowały na ogół tylko jedno konkretne zagadnienie, jeden obszar problemowy. Po interwencji, tak zorganizowane inicjatywy partnerskie na ogół przechodziły do historii. Znikała bowiem przyczyna, dla której były powoływane.

Z biegiem czasu rola, forma i obszar działania lokalnych inicjatyw partnerskich ulegała zmianie. W miarę rozwoju wspólnych struktur przyszłej Unii Europejskiej również cel istnienia partnerstw lokalnych ulegał ewolucji. Lokalne grupy partnerskie postawiły sobie bowiem za główny cel swojego istnienia prowadzenie działań skierowanych na zdobywanie funduszy pomocowych, przeznaczonych na realizację konkretnych projektów.

W późniejszym czasie nastąpiła jednak istotna zmiana w pojmowaniu idei partnerstwa lokalnego. Zaczęło ono bowiem być postrzegane jako międzysektorowy i wielopłaszczyznowy

czynnik i mechanizm promujący rozwój lokalny¹. Partnerstwo lokalne przestało być tylko narzędziem bezpośredniej realizacji konkretnych działań „zapobiegawczo-osłonowych”. W nowym kształcie partnerstwo lokalne ukierunkowane zostało na promowanie spójności społecznej oraz budowę lokalnej tożsamości pośród członków społeczności lokalnych. W konsekwencji, sama (przyszła) Unia Europejska w latach 90-tych XX wieku i na początku XXI wieku dostrzegła potencjał i możliwości, jakie niesie ze sobą partnerstwo lokalne. Zasada partnerstwa stała się jedną z kluczowych reguł obowiązujących przy realizacji inicjatyw prorozwojowych wspieranych ze środków UE.

1.2. Czym jest partnerstwo lokalne

1.2.1. Definicje partnerstwa lokalnego

Jak już wspominaliśmy w poprzednim punkcie, termin „partnerstwo lokalne” nie posiada jak dotychczas w pełni opracowanej i „jedynej obowiązującej” definicji. Związane jest to z wieloaspektowością i różnorodnością form partnerskiej współpracy. Możliwe jest podjęcie próby zdefiniowania tego pojęcia na podstawie cech charakterystycznych dla różnych form jego funkcjonowania. Będzie to swoista definicja operacyjna partnerstwa lokalnego.

W oparciu o różnorodne formy funkcjonowania partnerstw lokalnych i lokalnych inicjatyw partnerskich możemy stwierdzić, że najczęściej przybierają one formułę **forum współpracy partnerów, wspólnie realizujących określone działania i wdrażających różnorodne inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej**. Takie pojmowanie partnerstwa lokalnego jest jednak zbyt ogólne i niewystarczające. Uszczegóławiając to zagadnienie, przyjąć możemy w miarę precyzyjną definicję partnerstwa lokalnego, która ujmuje partnerstwo jako **platformę współpracy pomiędzy różnorodnymi partnerami, którzy wspólnie w sposób systematyczny, trwały i z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz środków planują, projektują, wdrażają i realizują określone działania i inicjatywy, których celem jest rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego i budowa tożsamości lokalnej wśród członków danej społeczności**.

Niezmiernie ważną cechą partnerstw lokalnych jest współpraca partnerów na każdym etapie realizacji określonych działań prorozwojowych. W trakcie funkcjonowania partnerstwa tworzy się bowiem system trwałych więzi i powiązań pomiędzy poszczególnymi instytucjami. Ponadto bardzo istotnym czynnikiem, jakim wyróżnia się partnerstwo lokalne jest zaangażowanie w prace partnerów reprezentujących różne sektory, takie jak gospodarka, rynek pracy, kultura, edukacja i opieka społeczna. Nie jest bezwzględnie wymagane, aby w skład partnerstwa wchodził przedstawiciele wszystkich rodzajów organizacji funkcjonujących na danym obszarze. **Ważne jest natomiast, aby byli to partnerzy zainteresowani rzeczywistością i efektywną – a nie tylko deklaracyjną i efektywną współpracą.**

¹ Por. „Kreator rozwoju gospodarki lokalnej” M. Kamińska-Dojnikowska [red.] Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości Suwałki 2003, s. 66–67.

1.2.2. Formy funkcjonowania partnerstw lokalnych

Istnieje wiele różnorodnych form partnerstwa lokalnego. Tylko część z nich przyjmuje strukturę sformalizowaną. Niektóre formy działania partnerstwa lokalnego ujęte są w ramy organizacyjne i prawne, w przypadku innych zaś istnieją tylko w pewien sposób umownie określone formy działania.

Najbardziej ogólnym z możliwych wyszczególnień form funkcjonowania partnerstw lokalnych jest podział partnerstw na **partnerstwa o strukturze formalnej**, posiadające osobowość prawną oraz **partnerstwa o strukturze nieformalnej**, które tej osobowości nie posiadają (więcej na ten temat – w rozdziale 2.3.1.3.).

W praktyce istnieje kilka wzorców procedur funkcjonowania partnerstw lokalnych. Takie formy charakteryzują się ścisłym zorganizowaniem i ustrukturyzowaniem swoich działań, które przebiegają według ściśle określonych wzorców. Jedną z głównych form działania partnerstwa lokalnego jest **Model Partnerstwa Lokalnego** opracowany przez Departament Pracy USA i zaadaptowany do polskich warunków przez Instytut Współpracy i Partnerstwa Lokalnego z Katowic². Zakłada on, iż głównie działania realizowane przez partnerstwo przebiegają według ściśle określonych procedur powiązanych z wdrażaniem poszczególnych elementów składowych modelu, jakimi są:

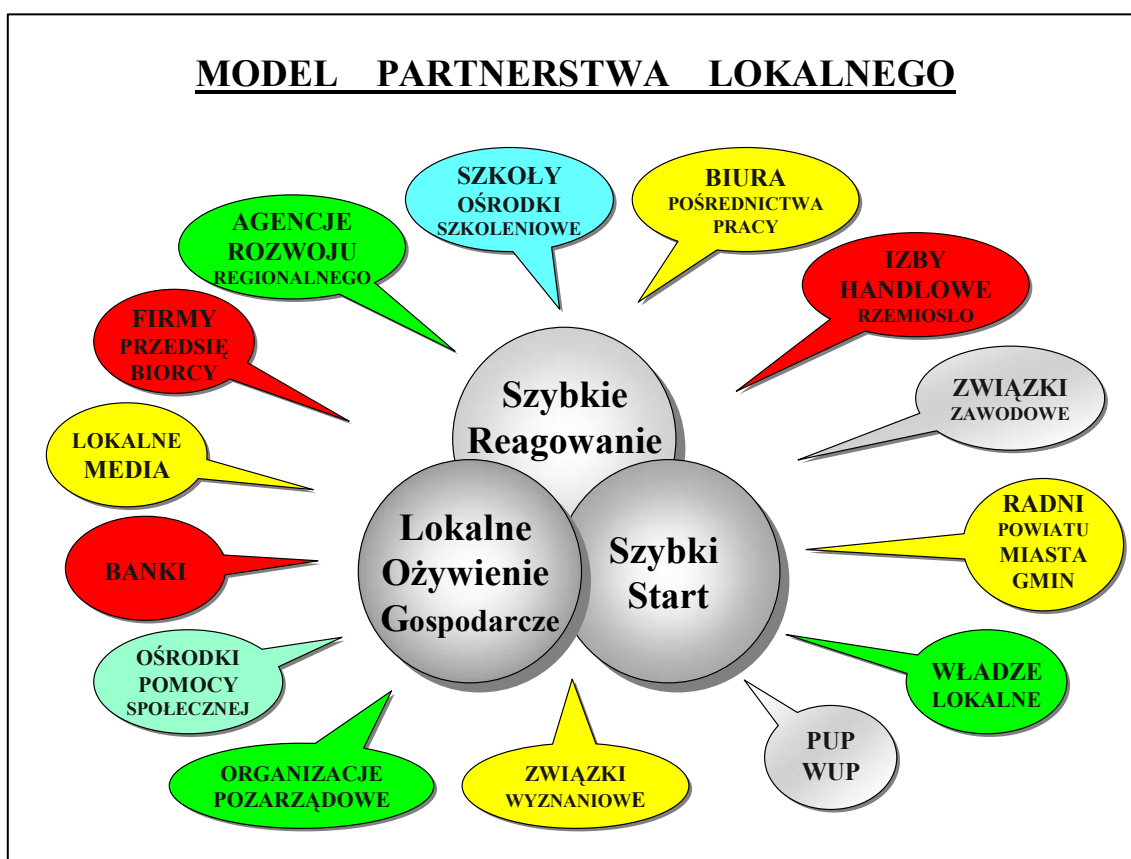
- **Lokalne Ożywienie Gospodarcze (LOG)** – pomaga społecznościom lokalnym w systematycznej aktywizacji lokalnego rozwoju gospodarczego i tworzeniu nowych miejsc pracy na terenach dotkniętych bezrobociem. Liderzy lokalnych władz z kręgów biznesu, bankowcy, przedsiębiorcy, związki zawodowe, organizacje środowiskowe, instytucje samorządowe, izby handlowe, agencje rozwoju zostają zaproszone do wzięcia udziału w cyklu czterech warsztatów Lokalnego Ożywienia Gospodarczego (każdy warsztat w odstępnie jednego miesiąca). Celem warsztatów jest:
 - zdiagnozowanie przez jego uczestników warunków gospodarczych lokalnego środowiska,
 - poznanie i zastosowanie zasad ożywienia gospodarczego,
 - wypracowanie konkretnych projektów gospodarczych,
 - wdrożenie najlepszego projektu (czasem kilku projektów) na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego;
- **Szybkie Reagowanie i Wsparcie Koleżeńskie** – działania podejmowane są w odpowiedzi na potrzeby zagrożonych zwolnieniami i zwalnianych pracowników. Podstawowym celem jest ułatwienie procesu powtórnego zatrudnienia pracownikom, których dotknęły zmiany związane z restrukturyzacją gospodarki. Na ich potrzeby inicjuje się powstanie Zespołów Przystosowania Zawodowego oraz Wsparcia Koleżeńskie. Głównym celem Zespołów jest koordynowanie szeregu usług na rzecz zwalnianych i zagrożonych zwolnieniami pracowników z zakresu pomocy prawnej, edukacyjnej, organizacyjnej i psychologicznej. Świadczone usługi powinny skrócić czas potrzebny pracownikom restrukturyzowanych przedsiębiorstw na znalezienie nowej pracy;

² Zob. www.partnerstwo.org.pl

- **Wzmacnianie Konkurencyjności Istniejących Przedsiębiorstw.** Jest to podejmowanie działań dla wzmocnienia konkurencyjności firm, które utrzymały się na rynku oraz utrzymania istniejących miejsc pracy poprzez różnorodne szkolenia i działania wspierające. Działania te prowadzone są przez wiele instytucji lokalnych lub regionalnych. W ramach Modelu Partnerstwa Lokalnego prezentowana jest metodologia szkolenia „Szybki Start”. Metoda „Szybki Start” daje możliwość szybkiego i efektywnego przeszkolenia czy przekwalifikowania dużej liczby pracowników, co jest niezwykle istotne przy wprowadzaniu nowych technologii lub podnoszeniu efektywności pracy.

Więcej na temat realizacji Modelu w praktyce przeczytać można w **rozdziale 7**.

Rys. 1. Model Partnerstwa Lokalnego



Innym przykładem ścisłych procedur dotyczących tworzenia i funkcjonowania partnerstw jest model działania zawarty w **Programie Leader+**. Tutaj rolę partnerstw lokalnych pełnią **Lokalne Grupy Działania**. Ich tworzenie i funkcjonowanie przebiega według ściśle określonych zasad zawartych w przepisach prawa. Lokalna Grupa Działania powstająca w ramach programu Leader+ musi być ciałem posiadającym osobowość prawną i tworzyć ją powinni przedstawiciele trzech sektorów: sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego (społecznego). Jest to zgodne z zasadą, która mówi, iż partnerstwo opiera się przede wszystkim na systematycznym współdziałaniu równouprawnionych partnerów z trzech sektorów. LGD realizowane są zgodnie z zasadą inicjatyw oddolnych. Grupa ma dbać o rozwój własnego

regionu, promować go oraz dążyć do efektywnego wykorzystania lokalnych zasobów. Lokalne Grupy Działania wspólnie tworzą i wdrażają projekty i inicjatywy, których celem jest rozwój wiejskich społeczności³.

Lokalne Grupy Działania mają formę partnerstwa publiczno-prywatnego posiadającego jak już wspomnieliśmy osobowość prawną. Mogą one przybierać formę stowarzyszeń, fundacji, związków stowarzyszeń. Według obowiązujących uregulowań LGD może być złożona tylko z podmiotów, których główna działalność skoncentrowana jest na obszarach wiejskich, a podejmowane przez nią działania mogą być kierowane wyłącznie do mieszkańców obszarów wiejskich. Wśród potencjalnych partnerów skupionych w ramach LGD przepisy prawa wymieniają m.in.: gminy wiejskie i miejsko-wiejskie, związki międzygminne, osoby prawne takie jak: fundacje, stowarzyszenia i inne organizacje pozarządowe posiadające osobowość prawną. Jednocześnie przynajmniej 51% składu organu zarządzającego daną LGD muszą stanowić przedstawiciele sektora prywatnego, np. przedsiębiorcy i rolnicy z danego obszaru. Zasięg działania LGD wyznaczać może obszar danej gminy lub kilku gmin.

³ Zob. „Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich, 2004–2006”
<http://www.minrol.gov.pl/DesktopDefault.aspx?TabOrgId=1566&LangId=0>

PRZYKŁAD 1:

ŚRODKOWOPOMORSKA GRUPA DZIAŁANIA

Środkowopomorska Grupa Działania powstała w wyniku realizacji projektu „Lepsza Wieś”. Liderem projektu jest Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Pomorza Środkowego. W skład ŚGD wchodzi samorządy 10 gmin Pomorza Środkowego takich jak Biesiekierz, Będzino, Bobolice, Biały Bór, Polanów, Manowo, Malechowo, Sianów, Świeszyno i Tychowo.

Celem ogólnym działalności Środkowopomorskiej Grupy Działania jest aktywizacja biednych rejonów wsi Pomorza Środkowego dotkniętych strukturalnym bezrobociem w celu uruchomienia potencjału ludzkiego. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez realizację celów szczegółowych, takich jak:

- **przygotowanie Zintegrowanej Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich w zakresie regionalnym oraz lokalnym,**
- **promocja obszarów wiejskich Pomorza Środkowego jako Lepszej Wsi,**
- **mobilizacja mieszkańców na rzecz rozwoju obszarów wiejskich.**

PRZYKŁAD 2:

LOKALNA GRUPA DZIAŁANIA „BORY TUCHOLSKIE”

Lokalna Grupa Działania „Bory Tucholskie” została zarejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym w dniu 2 lutego 2006 roku jako związek stowarzyszeń. Założycielami LGD były **Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Kęsowa, Stowarzyszenie „AKCES”, Towarzystwo Miłośników Ziemi Śliwickiej „KNIEJA”, Stowarzyszenie „REZLER” – Wielki Kanał Brdy i Gminna Rada Kół Gospodyń Wiejskich z Lubiewa.** Członkami LGD są **samorządy gminne** oraz różnorodne podmioty i organizacje społeczne i gospodarcze działające na terenie gmin: Cekcyn, Gostycyn, Kęsowo, Lubiewo, Śliwice i Tuchola oraz Lniano, Osie i Świekatowo, które przyłączyły się do Grupy już w trakcie jej funkcjonowania aktywnie włączając się w jej prace.

Za główny cel swojego działania LGD „Bory Tucholskie” postawiła sobie projektowanie, planowanie i wdrażanie inicjatyw i działań na rzecz rozwoju obszarów wiejskich, sprawniejszego i efektywniejszego wykorzystania potencjału rozwojowego terenów wiejskich, poprawy ich konkurencyjności jako miejsca zamieszkania i prowadzenia działalności ekonomicznej przez mieszkańców tych terenów oraz potencjalnych przedsiębiorców, a także na rzecz aktywizacji oraz współpracy lokalnych środowisk. W szczególności celem związku jest:

- **promocja obszarów wiejskich,**
- **mobilizacja ludności do wzięcia aktywnego udziału w procesie rozwoju obszarów wiejskich,**
- **wykonanie i realizacja zintegrowanej strategii rozwoju obszarów wiejskich.**

Obecnie w Lokalnej Grupie Działania „Bory Tucholskie” jest 17 członków zwyczajnych i 4 członków wspierających.

Poza przedstawionymi wcześniej, ściśle ustrukturyzowanymi formami funkcjonowania partnerstw lokalnych istnieją również inne modele realizacji inicjatyw partnerskich. Możemy je wyodrębnić na podstawie pewnych cech wspólnych.

Mając na względzie sposób realizacji działań przez partnerstwo, możemy wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje partnerstw lokalnych: **partnerstwo koordynujące** oraz **partnerstwo wykonawcze**.

Partnerstwo koordynujące charakteryzuje się tym, iż w jego ramach może być wdrażanych wiele różnych działań prowadzonych w rozmaitych obszarach i dziedzinach. Partnerstwo koordynujące nie angażuje każdorazowo w poszczególne działania całego swojego zasobu sił i środków. Za realizację konkretnych działań odpowiadają grupy zadaniowe (robocze), złożone z poszczególnych partnerów. Pracami grup zadaniowych kierują ich „kierownicy”, a działalność wszystkich grup istniejących w ramach partnerstwa jest koordynowana przez jego lidera instytucjonalnego. Partnerstwo koordynujące możemy zatem porównać do działającego w sposób długofalowy i wielozakresowy zespołu strategicznego ds. rozwoju lokalnego.

W **partnerstwie wykonawczym** występuje inna sytuacja w porównaniu do tej, jaka ma miejsce w partnerstwie koordynującym. Tutaj cały zasób sił i środków partnerów jest zaangażowany w realizację jednego działania lub wdrażanie jednej inicjatywy. Partnerstwa tego typu mają na ogół charakter krótko- bądź średnioterminowy, realizują jeden konkretny projekt i działają w jednym, ściśle określonym obszarze. Partnerstwa tego typu na ogół kończą swoją działalność w momencie zakończenia realizacji projektu, do wykonania którego zostały utworzone.

Specyficzną formą partnerstwa lokalnego są również tzw. **klastry** (zwane także gronami (z ang. *cluster* – grono), wiązkami produkcyjnymi czy lokalnymi systemami produkcyjnymi). Klaster to grupa instytucji i organizacji, w tym przedsiębiorstw, które:

- są wzajemnie ze sobą powiązane;
- działają na określonym terenie (powiat, województwo, gmina, region);
- najczęściej związane są z określoną branżą (np. Klaster Automatyki Przemysłowej w Gdańsku, Śląski Innowacyjny Klaster Czystych Technologii Węglowych, czy jedno z najsłynniejszych gron – Klaster Technologii Informatycznych w Dolinie Krzemowej w USA);
- są wobec siebie komplementarne (uzupełniają się);
- we współpracy osiągają wyższy stopień efektywności, niż gdyby działały osobno (efekt synergii).

W klastrze uczestniczą różne rodzaje przedsiębiorstw – od przedsiębiorstw pozyskujących i przetwarzających zasoby naturalne, poprzez producentów półfabrykatów, po wytwórców wyrobów finalnych, dystrybutorów hurtowych i detalistów⁴.

Cechą klasycznych klastrów jest występowanie w nich zarówno przedsiębiorstw, jak i instytucji działających w sferze badawczo-rozwojowej (uczelnie, centra i instytuty badawcze, laboratoria etc.). Właśnie współpraca tych dwóch sfer daje klastram możliwość osiągnięcia efektu synergii, gdyż między sferą badawczo-rozwojową a przedsiębiorstwami następuje transfer technologii. Instytucje naukowe przekazują przedsiębiorcom efekty swojej pracy w postaci wiedzy, innowacyjnych rozwiązań, wynalazków itp., a same otrzymują od przedsiębiorstw wsparcie

⁴ „O klastrach” [online]. Poznań: Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2006 [dostęp: 22-08-2006]. Dostępny w Internecie: <http://www.klastermeblarski.warp.org.pl>

finansowe i uzupełnienie teoretycznej wiedzy o możliwość jej praktycznego wykorzystania i dostosowania do realiów świata przemysłu.

Poza instytucjami sfery badawczo-rozwojowej i przedsiębiorstw w klastrach mogą uczestniczyć m.in. instytucje wspierające przedsiębiorczość (w tym samorządy lokalne reprezentowane np. przez agencje rozwoju regionalnego) i lokalne organizacje pozarządowe związane z branżą. Mogą też w nim uczestniczyć instytucje zajmujące się promocją klastra.

W rezultacie podjętych działań, stworzona zostaje trwała sieć powiązań pomiędzy tymi instytucjami a firmami i instytucjami transferu technologii, co wpływa korzystnie na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw, uczelniom zaś umożliwia praktyczne ukierunkowanie wykonywanych badań.

PRZYKŁAD:

WIELKOPOLSKI KLASTER MEBLARSKI

Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach działania 2.6 ZPORR tworzy podstawy **Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego**. W branży meblarskiej w województwie wielkopolskim funkcjonuje ponad 3000 firm. Główną bolączką branży jest brak dostępu do nowych technologii. W ramach projektu realizowanego przez WARP współpracę z przedsiębiorcami nawiążą m.in.:

- Akademia Rolnicza w Poznaniu.
- Instytut Technologii Drewna.
- Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Pracownia Fizyki Materiałów i Nanotechnologii.
- Gazeta Drzewna (jako instytucja promocyjna).

1.3. Środowiska inicjujące zawiązanie partnerstwa lokalnego

Wśród kluczowych czynników, na jakie musimy zwrócić uwagę w procesie tworzenia i opisu już istniejących partnerstw lokalnych jest kwestia inspiracji, w tym – środowisk lokalnych, które przyczyniły się do powstania danego partnerstwa lokalnego. Jedną z głównych zasad tworzenia partnerstw lokalnych jest zasada oddolności i „spontanizacji”. Jednak żadne partnerstwo nie tworzy się „samo z siebie”. Zawsze istnieje pewne środowisko pewien „czynnik założycielski”. Mając to na względzie wyróżnić możemy trzy zasadnicze rodzaje sił sprawczych przyczyniających się do powstania partnerstwa lokalnego⁵.

Pierwszą spośród owych sił są **lokalni liderzy**. Partnerstwa utworzone z inspiracji lokalnych liderów są najbliższe ideałowi, wyczerpują bowiem niemal w pełni zasadę oddolności działania i społecznego zaangażowania członków zbiorowości lokalnej. Lokalnymi liderami, którzy tworzą takiego rodzaju partnerstwo mogą być zarówno pojedyncze osoby fizyczne (co jest raczej rzadko spotykane), jak również lokalne organizacje społeczne. Partnerstwa utworzone

⁵ Por. „Partnerstwo w rozwoju lokalnym” Fundacja Wspomagania Wsi Warszawa 2003.

z inspiracji lokalnych liderów tworzą się na ogół na obszarach, na których istnieją silne i prężnie działające organizacje społeczne. Ważne jest ponadto aby lokalny lider, od którego wyszła inicjatywa powołania partnerstwa był liderem rzeczywistym, znanym i rozpoznawalnym w danym środowisku społecznym, a także aby był wyrazicielem woli i interesów lokalnej zbiorowości.

Partnerstwa utworzone z inicjatywy lokalnych liderów są również najbardziej wzorcowymi i modelowymi ze względu na bliskość problemów lokalnego środowiska i dobrą znajomość jego potrzeb.

Wśród problemów związanych z funkcjonowaniem tego typu partnerstw lokalnych wymienić musimy m.in. częste braki w zakresie usystematyzowania i ustrukturyzowania podejmowanych działań. Związane jest to ze swoistą niechęcią do „biurokracji” i brakiem kompetencji w zakresie zarządzania. Ponadto istotnym mankamentem partnerstw tworzonych przez lokalnych liderów jest przecenianie interesów szeroko pojętej społeczności lokalnej i zapominanie o zabezpieczeniu interesów poszczególnych partnerów.

Innym środowiskiem, od którego może wyjść idea zawiązania partnerstwa lokalnego jest **lokalny biznes**. Partnerstwa powstałe z inspiracji lokalnego biznesu tworzą się na ogół na obszarach, na których istnieje dość silny i zorganizowany sektor biznesowy wraz z jego organizacjami i zrzeszeniami będącymi wyrazicielami woli tego środowiska. Takiego rodzaju inicjatywy partnerskie przypominają w swoim kształcie korporacje gospodarcze. Cechuje je posiadanie stosunkowo dobrze rozwiniętej i zorganizowanej struktury wewnętrznej, która nastawiona jest zadaniowo. Umożliwia to sprawne i efektywne projektowanie i realizowanie działań. Partnerstwa lokalne powstałe z inspiracji lokalnego biznesu ukierunkowane są na zabezpieczenie interesów swoich partnerów poprzez realizację celów korzystnych dla całej społeczności lokalnej. Wady i negatywne czynniki występujące w trakcie działalności partnerstwa lokalnego powstałego z inspiracji biznesu związane są przede wszystkim z fałszywie pojmowanym współczynnikiem „opłacalności” podejmowanych działań. Powoduje to, iż nierzadko w toku swojej działalności partnerstwo takie odrzuca realizację działań potencjalnie korzystnych dla zbiorowości lokalnej, ale nie przynoszących natychmiastowych i wymiernych korzyści poszczególnym partnerom. Ponadto wśród niebezpieczeństw związanych z funkcjonowaniem takiego rodzaju partnerstw wymienić musimy również fakt, iż dążą w pierwszym rzędzie do uzyskania wpływu na sprawy gospodarcze i podniesienia konkurencyjności lokalnego biznesu.

Inspiracja dla utworzenia partnerstwa lokalnego może również wyjść ze strony **lokalnych instytucji publicznych**. Tego rodzaju partnerstwa tworzone są na ogół na obszarach, na których władza lokalna pełni również rolę swoistego „lokalnego lidera”. Partnerstwa powstałe z inicjatywy lokalnych władz cechuje na ogół dobrze zorganizowana struktura decyzyjna i informacyjna oraz dobrze funkcjonujące zaplecze administracyjno-kancelaryjne. Mają one również do swojej dyspozycji pewne instrumenty i mechanizmy ułatwiające realizację działań, które to instrumenty są możliwie do wykorzystania przez lokalną administrację. Partnerstwa powstałe z inicjatywy lokalnych władz posiadają jednak pewne istotne wady. Najważniejszą z nich jest nadmierne biurokratyzowanie partnerstwa i przenoszenie „urzędowych” instrukcji i wzorców na pracę partnerstwa. Ponadto partnerstwu tworzonemu przez administrację grozi to, iż idea partnerstwa może zostać skutecznie zniweczona, jeśli realizowane działania i inicjatywy będą miały formę wykonywania „nakazów” odgórnie zaplanowanych przez lokalne władze. Wtedy partnerstwo szybko przekształci się w „komitet wykonawczy” władz.

Omówiliśmy pokrótce środowiska jakie mogą wyjść z inspiracją powołania partnerstwa lokalnego. Jednak opis ten nie wyczerpuje wszystkich możliwości jakie istnieją w tym zakresie. Możliwa (wręcz wskazana) jest wspólna inicjatywa różnych środowisk. Niezależnie jednak od tego kto wystąpi z taką inicjatywą niezmiernie istotne jest to, aby w składzie partnerstwa znaleźli się przedstawiciele wszystkich trzech głównych sektorów: publicznego (władze, administracja), komercyjnego (przedsiębiorcy, biznes) i społecznego (organizacje pozarządowe). Tylko tak dobrany zespół reprezentuje w pełni daną społeczność lokalną.

1.4. Lokalne paktory na rzecz rozwoju

Oprócz partnerstw lokalnych spotykamy również nierzadko paktory na rzecz rozwoju (zatrudnienia). Pierwszym pytaniem, jakie nasuwa nam się w momencie opisywania partnerstw lokalnych i paktory na rzecz rozwoju, jest pytanie o różnice jakie istnieją pomiędzy tymi dwoma formami rozwoju lokalnego. Otóż najważniejszą różnicę można dostrzec w tym, iż na ogół paktory na rzecz rozwoju stanowią strukturę większą i tematycznie bardziej rozległą. Często skupiają w swoich ramach kilka partnerstw lokalnych działających na mniejszym obszarze i w węższym zakresie. Ich głównym zadaniem jest koordynowanie działań prorozwojowych prowadzonych przez różne podmioty w ramach określonego środowiska społeczno-gospodarczego. Ponadto paktory mają zapewnić komplementarność i kompleksowość prowadzonych działań. Inną istotną różnicą pomiędzy paktami a partnerstwami jest to, iż cele i zadania paktory są bardziej ogólne i w mniejszym stopniu przekładają się na konkretne działania operacyjne. Partnerstwa natomiast na podstawie wypracowanego systemu celów prowadzą takie właśnie konkretne działania. Paktory są jednocześnie narzędziem realizacji długofalowej strategii prorozwojowej poprzez działające partnerstwa lokalne. Przykładem może być tu choćby **Dubliński Pakt na Rzecz Zatrudnienia**.

Następną kwestią problemową wymagającą wyjaśnienia jest poruszana wcześniej różnica pomiędzy partnerstwem projektowym a partnerstwem lokalnym. Choć dla niektórych nie ma tu żadnej różnicy to jednak te dwie sprawy nie są tożsame.

Otóż najprościej rzecz ujmując, partnerstwo projektowe powołane jest odrębną umową partnerską, zawartą na potrzeby realizacji konkretnego projektu. Partnerzy biorący udział w realizacji takiego projektu związani są partnersko tylko na czas jego realizacji. Relacja partnerska jest w tym przypadku krótkotrwała i ściśle zadaniowa. W przypadku partnerstw lokalnych sytuacja wygląda inaczej. Tutaj partnerzy współpracują ze sobą w sposób systematyczny i trwały, a ich współpraca nie ogranicza się tylko do realizacji konkretnych projektów. W tym przypadku partnerzy mogą tworzyć partnerstwa projektowe przeznaczone dla potrzeb realizacji konkretnych projektów, które jednak funkcjonują w ramach większej całości zwanej partnerstwem lokalnym. Ponadto w partnerstwie lokalnym często nie jest możliwe, aby wszyscy partnerzy współpracowali równocześnie w realizacji konkretnego działania.

W zależności od przyjętej formy funkcjonowania partnerstwa lokalnego może się jednak zdarzyć sytuacja, w której partnerstwo lokalne w danym momencie pokrywa się z partnerstwem projektowym (jest tak m.in. w przypadku partnerstwa wykonawczego), o ile jednak partnerstwo projektowe ulega rozwiązaniu po zakończeniu działań, o tyle partnerstwo lokalne trwa nadal, realizując kolejne zadania.

**PRZYKŁAD:
DUBLIŃSKI PAKT NA RZECZ ZATRUDNIENIA**

Jedną z najbardziej udanych inicjatyw partnerskich rynku pracy, podjętych na terenie Unii Europejskiej, jest **Dubliński Pakt na rzecz Zatrudnienia**⁶. W latach 90. ubiegłego stulecia Irlandia borykała się z problemem wysokiej stopy bezrobocia, która co prawda spadała stopniowo, jednakże nie w wystarczającym stopniu. Następował tzw. wzrost bezzatrudniowoty, który nie przekładał się bezpośrednio na spadek bezrobocia. Połowa zarejestrowanych bezrobotnych była długotrwale pozbawiona pracy. W związku z tym, w 1994 r. utworzono zespół roboczy mający na celu nawiązanie trwałej współpracy między instytucjami z sektora publicznego, biznesowego i pozarządowego dla powstrzymania wzrostu bezrobocia i zwiększenia ilości miejsc pracy.

Zespół roboczy był tworzony na przestrzeni lat **1994–1997**. Przeanalizowane zostały przezeń najlepsze rozwiązania związane z rynkiem pracy, stosowane w Europie, plany działań instytucji uczestniczących w pracach. Ustalono podstawowe założenia strategii działania i procesu konsultacji społecznych. W 1998 r. Pakt został zainicjowany.

W działaniach Paktu w dniu dzisiejszym uczestniczy ok. 100 instytucji. Należą do nich:

- **samorządy lokalne i regionalne;**
- **organizacje rządowe;**
- **lokalne partnerstwa i organizacje społeczne;**
- **organizacje przedsiębiorców;**
- **służby zatrudnienia (Local Employment Services);**
- **organizacje wsparcia dla przedsiębiorczości;**
- **związki zawodowe;**
- **instytucje edukacyjne, innowacyjne i szkoleniowe (uniwersytety, parki technologiczne, jednostki kształcenia zawodowego).**

Podczas analizy głównych problemów, instytucje uczestniczące w Pakcie zdiagnozowały niepokojące zjawiska takie jak: zwiększająca się grupa osób biernych zawodowo, problem z opieką nad dziećmi (ograniczone możliwości podjęcia pracy), słabo rozwinięta infrastruktura transportowa i ochrony środowiska, a także słabe wykorzystanie technologii informacyjnych. Zauważono także niedostosowanie edukacji w regionie do potrzeb rynku pracy.

Priorytetowe działania Paktu koncentrują się wokół osób długotrwale bezrobotnych i młodzieży zagrożonej długotrwałym bezrobociem, zwłaszcza zamieszkujących rejony miasta dotknięte restrukturyzacją. Istotnymi elementami działania Paktu jest wspieranie rozwoju kwalifikacji i umiejętności zgodnych z potrzebami lokalnego rynku pracy, upowszechnianie przykładów dobrych praktyk i koordynacja działań publicznych służb zatrudnienia.

⁶ Na podstawie: <http://www.dublinpact.ie/> i materiałów prezentowanych przez Stowarzyszenie Rozwoju Gospodarczego Gmin na warsztatach partnerstwa lokalnego dla miasta Szczecina w dn. 16–22 czerwca 2005 r.

Po przedstawieniu różnic w zakresie partnerstwa lokalnego, partnerstwa projektowego i paktu na rzecz rozwoju musimy odpowiedzieć na pytanie: kiedy tworzyć pakt a kiedy partnerstwo, i jaka forma jest lepsza? Niestety nie istnieje w pełni wyczerpująca i zadawalająca odpowiedź na tak postawione pytania. Wszystko bowiem zależy od sytuacji, jaka panuje w danym środowisku społeczno-gospodarczym. Najbardziej wskazaną formą realizacji lokalnych inicjatyw partnerskich wydaje się być partnerstwo koordynujące. Takie bowiem partnerstwo w sposób najpełniejszy znać będzie potrzeby i problemy lokalnej społeczności.

Z drugiej jednak strony, zupełnie niecelowe jest tworzenie na siłę wieloaspektowego partnerstwa koordynującego w sytuacji, kiedy lokalne środowisko jest słabe i boryka się z problemami kompetencyjnymi i organizacyjnymi. Wtedy lepiej skupić się na jak najlepszym rozwiązaniu najpilniejszych problemów. W procesie tworzenia lokalnych inicjatyw partnerskich musimy również zadać sobie pytanie czego oczekujemy od siebie i partnerów. Czy chodzi tylko o koordynację działań w wielu obszarach czy o podejmowanie nowych wspólnych działań. W ten sposób znajdziemy odpowiedź na pytanie: pakt czy partnerstwo? Pakt zastosujemy do długofalowej współpracy strategicznej, opartej jednak na mniejszym stopniu współdziałania, partnerstwo natomiast idealnie nadaje się do realizacji działań wymagających wysokiego poziomu wzajemnego zaangażowania.

1.5. Podstawy prawne partnerstw lokalnych

Przez dość długi okres czasu w prawie polskim nie było zapisów dotyczących form współpracy partnerskiej. Obecnie istnieją zapisy dotyczące tej formy wzajemnej współpracy i współdziałania na rzecz rozwoju lokalnego.

Krajowe regulacje prawne dotyczące partnerstwa lokalnego zawarte zostały w *Rozdziale 8 Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*⁷. Dotyczą więc one głównie lokalnych partnerstw prorozwojowych działających w obszarze rynku pracy. Z zapisów ustawowych wynika co następuje: *polityka rynku pracy realizowana przez władze publiczne opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi, w szczególności w ramach:*

- 1) *działalności rad zatrudnienia;*
- 2) **partnerstwa lokalnego;**
- 3) *uzupełniania i rozszerzania oferty usług publicznych służb zatrudnienia przez partnerów społecznych i agencje zatrudnienia.*

Ponadto przepisy ustawowe mówią, iż instytucje partnerstwa lokalnego realizują zadania określone w ustawie, takie jak m.in. promocja zatrudnienia, aktywizacja zawodowa bezrobotnych i poszukujących pracy. Jednocześnie mowa jest o tym, że instytucje partnerstwa lokalnego są podmiotami realizującymi inicjatywy partnerów rynku pracy, które tworzone są na rzecz realizacji zadań określonych ustawą. Do zadań tych należą m.in. doradztwo i poradnictwo zawodowe i pośrednictwo pracy. Możliwe jest przekazanie części kompetencji w tym zakresie podmiotom zewnętrznym wobec publicznych służb zatrudnienia. Ponadto ustawa wskazuje, iż instytucje partnerstwa lokalnego wspierane są przez organy samorządu terytorialnego. W usta-

⁷ Zob. „Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy”.

wie (art. 108) jest również mowa o finansowaniu ze środków Funduszu Pracy takich działań partnerstwa jak m.in. organizacja spotkań i konferencji z udziałem przedstawicieli instytucji partnerskich oraz instytucji realizujących inicjatywy partnerów rynku pracy.

Wsparcie prawne dla działań partnerstwa lokalnego niesie za sobą zarówno spore korzyści, jak i wachlarz pewnych obostrzeń. Do korzyści zaliczyć możemy przede wszystkim ustawowo zagwarantowane wsparcie ze strony samorządu terytorialnego oraz możliwość dofinansowania działań partnerstwa ze środków Funduszu Pracy. Najważniejsze zaś obostrzenia, jakie pojawiają się w momencie sięgnięcia przez partnerstwo po prawne mechanizmy wsparcia jego działań, dotyczą sformalizowania struktury partnerstwa. Partnerstwo, które chce korzystać z ustawowych form wsparcia, powinno posiadać sformalizowaną strukturę, a współpraca partnerów powinna przebiegać wedle ściśle określonego i wypracowanego regulaminu współpracy. Taki regulamin współpracy powinien zostać przyjęty przez wszystkich partnerów. Musi on być również zaakceptowany przez właściwe organy samorządu terytorialnego uczestniczącego w partnerstwie w formie odpowiednich uchwał. Ponadto w przypadku partnerstwa korzystającego z ustawowych form wsparcia nieodzowne jest aby jednostka samorządowa lub jej wyspecjalizowana agenda (PUP) pełniła rolę lidera. Wynika to z faktu, iż to właśnie samorząd jest dysponentem Funduszu Pracy i on odpowiada za realizację polityki prozatrudnieniowej i – w szerszym ujęciu – prorozwojowej.

Zapisy o partnerstwie lokalnym znaleźć można również w dokumentach Unii Europejskiej. W Strategii Lizbońskiej jedną z najważniejszych zasad jest zaangażowanie partnerów społecznych. W raporcie, dotyczącym szczytu w Lizbonie, czytamy: „Partnerzy społeczni mają do odegrania kluczową rolę we wsparciu przemian mających na celu stworzenie społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy. Ich wkład potrzebny jest nie tylko z powodu radykalnych zmian na rynku pracy, ale także ze względu na konieczność zapewnienia wspólnego rozumienia wszystkich elementów, które potrzebne są do stworzenia dynamicznej gospodarki – od zasobów ludzkich poprzez pomysły do rynku”⁸.

Rola partnerów społecznych jest także szczególnie akcentowana w komunikacie Komisji na wiosenny szczyt Rady Europejskiej: „Wspólne działania na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia” z 2005 r. oraz „Czas wrzucić wyższy bieg” z 2006 r. Partnerstwo lokalne należy także do podstawowych zasad Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Programy ramowe, dotyczące rozwoju sfery badawczo-rozwojowej, w nowych edycjach kładą coraz większy nacisk na tworzenie partnerstw publiczno-prywatnych.

Na poziomie unijnym, głównym aktem prawnym, który dotyka kwestii partnerstwa jest *Rozporządzenie Rady WE nr 1260/1999 z dn. 12 czerwca 1999*, ustanawiające przepisy ogólne w sprawie funduszy strukturalnych. Regulacje zawarte w tym rozporządzeniu mają charakter ogólny i zawierają zbiór wytycznych określających w jaki sposób państwa członkowskie powinny oddziaływać na uczestnictwo i zaangażowanie potencjalnych partnerów. Jest w tym miejscu mowa, iż udział partnerów społecznych powinien zostać zagwarantowany na każdym etapie udzielania wsparcia finansowanego w ramach funduszy strukturalnych UE. Zasada partnerstwa jest naczelną zasadą w zakresie zarządzania funduszami strukturalnymi. Oznacza to, że niemal każde działanie realizowane z wykorzystaniem środków pochodzących z funduszy strukturalnych powinno być realizowane w oparciu o partnerstwo.

⁸ „The Lisbon European Council – an agenda for economic and social renewal for Europe”, Bruksela 2000.

1.6. Obszary działań partnerstwa lokalnego

Partnerstwo może skupić swoją działalność na jednym wybranym aspekcie życia społeczno-gospodarczego, lub też prowadzić działalność w wielu obszarach. Od czego to zależy? Przede wszystkim od możliwości i zasobów jakimi dysponuje. Musimy również rozważyć, zasób partnerów, jakich można pozyskać, działających na innych obszarach. Nie możemy również zapominać o korzyściach z ewentualnego wchodzenia przez partnerstwo na nowe obszary działalności. Generalnie rzecz ujmując, musimy przyjąć pewne założenia dotyczące obszarów i zakresu działalności partnerstwa.

Po pierwsze, w początkowym okresie swojego istnienia partnerstwo powinno skoncentrować swoją działalność na jednym wybranym obszarze. Wyboru tego obszaru dokonać musimy poprzez analizę doświadczenia i potencjału partnerów którzy funkcjonują w partnerstwie. Niecelowe będzie przecież, aby partnerstwo złożone głównie z instytucji rynku pracy zajmowało się krzewieniem kultury muzycznej w powiecie.

Po drugie, musimy brać również pod uwagę ilość partnerów działających w partnerstwie. Partnerstwo złożone z kilku niewielkich partnerów nie będzie przecież w stanie realizować „z marszu” projektu o zasięgu ogólnowojewódzkim.

Po trzecie, koniecznie jest abyśmy sprawdzili, dla jakiego obszaru potencjalnej działalności partnerstwa istnieją prawne formy wsparcia. Musimy również przeanalizować, w jakim obszarze możemy liczyć na wsparcie samorządu lokalnego, jak również oszacować poziom tego wsparcia.

Ogólnie rzecz biorąc partnerstwa lokalne na wstępnym etapie swojej działalności powinny skupić swoją aktywność na jednym polu, wybranym na podstawie analizy możliwości, zasobów i doświadczenia partnerów. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, aby w miarę nabierania doświadczenia przez partnerstwo oraz w miarę powiększania się jego składu o nowych członków rozszerzało ono swoje obszary działalności stając się w przyszłości partnerstwem wieloaspektowym, w ramach którego aktywnie działają tematyczne grupy robocze, zajmujące się konkretnymi zagadnieniami. Możliwa jest też inna sytuacja, w której kilka partnerstw sektorowych stworzy wielosektorowy pakt na rzecz rozwoju lokalnego.

Wyróżnić możemy wiele obszarów, w których z powodzeniem funkcjonować mogą zespoły partnerstwa lokalnego:

- **gospodarka** – w tym przypadku główne działania partnerstwa skoncentrowane są wokół promowania rozwoju przedsiębiorczości i konkurencyjności danego regionu oraz na pobudzaniu aktywności gospodarczej członków społeczności lokalnej, przykładem takiego partnerstwa może być **Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej Cogito** – <http://www.cogito-equal.org/>;
- **rynek pracy** – partnerstwa działające na obszarze rynku pracy koncentrują swoją działalność na tworzeniu warunków do aktywizacji zawodowej społeczności lokalnej m.in. poprzez wspieranie tworzenia nowych miejsc pracy, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, doradztwo zawodowe, etc., przykładem takiego partnerstwa może być **Bydgoskie Partnerstwo na Rzecz Rynku Pracy** – <http://www.pup.bydgoszcz.pl/?cid=224>;
- **innowacje** – w przypadku tym główna działalność partnerstwa koncentruje się na promowaniu i wdrażaniu nowych, innowacyjnych metod rozwoju społeczno-gospodarczego poprzez zastosowanie zintegrowanych metod zarządzania opartych m.in. na zastosowaniu technologii

informatycznych, przykładem takiego partnerstwa może być **Partnerstwo na rzecz innowacji – wsparcie dla tworzenia Akademickiego Inkubatora Technologicznego w Legnicy** – <http://www.dolnyslask-innowacje.pl/index.php?page=m&id=112>;

- **kultura** – partnerstwa działające w sferze kultury koncentrują swoje działania głównie na ochronie lokalnego, regionalnego lub ponadregionalnego dziedzictwa kulturowego, ponadto partnerstwa takie zajmują się również promocją lokalnych twórców kultury i sztuki, przykładem takiego partnerstwa może być „Europejski Szlak Romański” – <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/145940.html>;
- **zdrowie i opieka społeczna** – partnerstwa funkcjonujące w tym obszarze koncentrują swoją działalność głównie na promocji zdrowia oraz na propagowaniu idei zdrowego stylu życia, ponadto ich działalność obejmować może również upowszechnianie wiedzy z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, przykładem takiego partnerstwa może być **Zamojskie Partnerstwo na Rzecz Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy i Zdrowego Stylu Życia** – <http://www.lublin.oip.pl/archWydarz.htm>;
- **edukacja** – w przypadku partnerstw działających na tym obszarze ich główna działalność skoncentrowana jest na wpieraniu edukacji dzieci i młodzieży, na opracowywaniu nowoczesnych form edukacji szkolnej i pozaszkolnej, na wspieraniu i promowaniu edukacji ustawicznej i „kształcenia przez całe życie”, przykładem takiego partnerstwa może być **Partnerstwo dla Edukacji Miasta Tarnowa** – <http://www.tarnow.pl/edunet/partnerstwo.php>.

1.8. Podsumowanie, czyli o partnerstwie w skrócie

Idea partnerstwa lokalnego pojawiła się po raz pierwszy w końcu lat 80-tych XX wieku, początkowo w krajach anglosaskich, później w pozostałych częściach Europy. Na samym początku partnerstwo lokalne rozumiane było jako partnerstwo przy pozyskiwaniu środków pomocowych z UE, przeznaczonych na realizację konkretnych projektów, oraz jako współdziałanie przy ich realizacji. Stopniowo partnerstwo lokalne zaczęło być postrzegane jako narzędzie wspierające długofalowy rozwój społeczno-gospodarczy danego regionu.

Nie ma jednej i w pełni wyczerpującej definicji partnerstwa lokalnego. Najtrafniejsze jest rozumienie partnerstwa lokalnego jako **platformy współpracy pomiędzy różnorodnymi partnerami, którzy wspólnie w sposób systematyczny, trwałe i z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz środków planują, projektują, wdrażają i realizują określone działania i inicjatywy, których celem jest rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego i budowa tożsamości lokalnej wśród członków danej społeczności lokalnej.**

Istnieje wiele form funkcjonowania partnerstwa lokalnego. Część z nich posiadają charakter formalno-prawny, część zaś takiego charakteru nie posiada. Istnieją również procedury i modele funkcjonowania partnerstw lokalnych takie jak **Model Partnerstwa Lokalnego**, czy też zawarte w **Programie Leader+ Lokalne Grupy Działania**. Oprócz tego funkcjonują również inne formy partnerstw wyodrębnione na podstawie ich cech charakterystycznych takie jak m.in.: **partnerstwo koordynujące, partnerstwo wykonawcze, czy klastry.**

Inspiracja do tworzenia partnerstw lokalnych może wyjść od różnych środowisk. Ma to wpływ na proces późniejszego funkcjonowania partnerstwa. Pod tym względem wyróżniamy partnerstwa powstałe w wyniku **inspiracji lokalnych liderów, inspiracji lokalnego biznesu oraz inspiracji samorządu lokalnego.**

Oprócz partnerstw lokalnych mogą również funkcjonować **lokalne pakty na rzecz rozwoju**. Składać mogą się one z kilku sektorowych partnerstw lokalnych. Zakres działalności paktu jest na ogół szerszy od zakresu działalności partnerstwa i opiera się przeważnie na koordynowaniu działań.

Prawne podstawy dla działania partnerstw lokalnych zawierają zarówno przepisy krajowe, jak i unijne. Przepisy unijne stanowią, iż **zasada partnerstwa jest naczelną regułą we wdrażaniu i realizacji działań finansowanych ze środków funduszy strukturalnych**. W przepisach krajowych partnerstwo lokalne w największym stopniu obecne jest w obszarze rynku pracy. *Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* przewiduje wsparcie ze strony samorządu lokalnego dla **instytucji partnerstwa lokalnego**, realizujących działania w obszarze aktywizacji zawodowej, zapobiegania i łagodzenia skutków bezrobocia.

Obszar działania partnerstwa lokalnego powinien być w miarę precyzyjnie określony i zdefiniowany. Istnieją co prawda zarówno **partnerstwa sektorowe**, jak i **wieloaspektowe**, tym niemniej w pierwszej fazie swojego funkcjonowania partnerstwo lokalne powinno skoncentrować swoje działania na jednej dziedzinie. Wybór tej dziedziny powinien zostać poprzedzony analizą zasobów i możliwości partnerów uczestniczących w partnerstwie.

Niezwykle istotne jest zapewnienie udziału w pracach partnerstwa zarówno przedstawicielom społeczności lokalnych, organizacji społecznych jak i lokalnego samorządu. Jest to zgodne z zasadą społecznej partycypacji w podejmowaniu decyzji dotyczących danej społeczności, która ma świadomość wpływu na ważne dla siebie sprawy. Trzeba jednak pamiętać, iż każdy z partnerów jest równy i żaden nie może zostać zredukowany jedynie do roli wykonawcy decyzji innego.

2. KONSTRUOWANIE PARTNERSTWA LOKALNEGO – ZASADY, ETAPY, ZAANGAŻOWANIE

2.1. Zasady skutecznej współpracy partnerskiej

Skuteczne budowanie partnerstwa lokalnego wiąże się z koniecznością przestrzegania pewnych zasad, bez których zastosowania nie będzie możliwe skuteczne funkcjonowanie partnerstwa. Do tych zasad należą:

- równość wszystkich partnerów wobec siebie;
- budowanie partnerstw oddolnie na poziomie lokalnym;
- wspólne planowanie i podejmowanie decyzji a następnie ich wspólne wdrażanie;
- innowacyjność i kompleksowość podejmowanych działań;
- zaufanie, otwartość i jawność działań;
- koncentracja na rzeczywistych problemach społeczności lokalnych;
- łagodzenie konfliktów;
- poszerzanie kręgu partnerskiego.

Przestrzeganie powyższych zasad nie jest gwarancją sukcesu, ale pozwala na prawidłowe funkcjonowanie partnerstwa i unikanie przez jego uczestników fundamentalnych błędów, które powodują nieskuteczność podejmowanych działań w ramach partnerstwa. W poniższym rozdziale przybliżymy poszczególne zasady i pokażemy, w których momentach budowania partnerstw są one istotne.

2.1.1. Zasada 1: równość partnerów wobec siebie

Tą zasadę musi posiadać każde partnerstwo jeżeli chcemy, aby ono prawidłowo funkcjonowało. Objawia się ona poprzez angażowanie wszystkich uczestników na każdym etapie działań oraz podejmowanie wspólnych decyzji. Każdy uczestnik musi „czuć”, że ma takie same możliwości podejmowania decyzji i proponowania własnych rozwiązań. Ważne również jest, aby szanować każdego uczestnika i uwzględniać w podejmowanych działaniach jego możliwości i chęci zaangażowania. Nie można tej zasady mieszać z naturalnym elementem partnerstwa, jakim powinno być posiadanie lidera partnerstwa. Zawsze w tego typu inicjatywach będą instytucje bardziej bądź mniej zaangażowane, jednak nie powinny być one z tego powodu odsuwane od pewnych decyzji, chyba że same nie wyrażą zainteresowania ich realizacji.

2.1.2. Budowanie partnerstw oddolnie na poziomie lokalnym

Zasada ta jest związana z podejmowanymi przez partnerstwo działaniami i inicjatywami. Działania partnerstwa to m.in. realizacja różnego rodzaju projektów, w których mogą jednocześnie uczestniczyć np. osoby bezrobotne i pracownicy instytucji rynku pracy. Partnerzy bezpo-

średnio pracują z przedstawicielami społeczności lokalnej, dlatego istotne jest aby to spośród tych społeczności wywodziło się partnerstwo. Rozwiązywanie problemów lokalnych powinno odbywać się poprzez działania osób bezpośrednio zainteresowanych i znających lokalne uwarunkowania i problemy. Oczywiście nie wyłącza to zaangażowania ekspertów zewnętrznych. W dobrze funkcjonujących partnerstwach pełnią oni jedynie funkcje doradczą. Natomiast działania partnerstwa są realizowane bezpośrednio przez przedstawicieli społeczności lokalnych, co zdecydowanie zwiększa szansę na uzyskanie pozytywnych efektów podejmowanych działań.

2.1.3. Konsensus w planowaniu, solidarność we wdrażaniu

Jest to zasada bezpośrednio powiązania z zasadą równości. W partnerstwo należy angażować wszystkich uczestników oraz starać się aby wszyscy mieli możliwość uczestniczenia w procesie planowania i podejmowania decyzji. Ma to wpływ na „samopoczucie” partnerów i daje im odczuć, że są ważnym elementem podejmowanych działań. Oczywiście – „nic na siłę”. Jeżeli jeden lub więcej partnerów nie wyraża zainteresowania podejmowanymi działaniami, choćby z powodu braku możliwości instytucjonalnych, powinniśmy umożliwić mu świadome i odpowiedzialne podjęcie decyzji o zaangażowaniu. Należy jednak zachować zasadę: poprzez zaproszenie oficjalne do współpracy.

2.1.4. Innowacyjność i kompleksowość podejmowanych działań

Skuteczne działanie partnerstwa oraz jego rozwój wymaga podejmowania skutecznych działań, które pozwolą na osiągnięcie zakładanych rezultatów. Działania muszą być kompleksowe. Trudno jest realizować projekty na rzecz rynku pracy bez zaangażowania na którymkolwiek z etapów działania przedsiębiorców. Kompleksowość partnerstwa przejawia się poprzez zaangażowanie wszystkich partnerów, którzy mogą uzyskać korzyści z partnerstwa oraz podjęcie wszystkich niezbędnych działań, bez których nie ma możliwości uzyskania pożądanego efektu. Innowacyjność jest integralną częścią każdego nowo utworzonego partnerstwa. Skuteczne działające partnerstwa podejmują się realizacji nowatorskich projektów, które charakteryzują się innowacyjnymi, wcześniej nie stosowanymi rozwiązaniami.

2.1.5. Zaufanie, otwartość i jawność działań

Bez zachowania powyższej zasady nie ma możliwości zbudowania partnerstwa. Jest to, obok zasady równości, fundamentalna zasada dobrze funkcjonującego partnerstwa. Wszyscy uczestnicy powinni otwarcie mówić o swoich oczekiwaniach. Wszystkie decyzje, działania realizowane w ramach partnerstwa powinny być jawne i uzasadnione a wszyscy członkowie partnerstwa powinni sobie ufać.

2.1.6. Koncentracja na rzeczywistych problemach społeczności lokalnych

Partnerstwa nastawione są na rozwiązywanie lokalnych problemów i podejmowanie inicjatyw zmierzających do wspierania rozwoju lokalnego. Istotne jest, aby działające partnerstwa koncentrowały swoje działania na rzeczywistości występujących problemach i podejmowały inicjatywy w obszarach wymagających wsparcia.

2.1.7. Łagodzenie konfliktów

„Zgoda buduje, niezgoda rujnuje”. Ważne jest, aby poszczególni członkowie partnerstwa postrzegali siebie nawzajem nie jako konkurentów, ale partnerów. Podczas działania partnerstwa bardzo często dochodzi do ujawniania się różnego rodzaju konfliktów interesów. Dlatego poszczególni partnerzy powinni rozumieć formułę współpracy opartą na kooperacji i wspólnym działaniu jako fundamentu dobrej współpracy.

2.1.8. Poszerzanie kręgu partnerskiego

Zasada ta jest niezbędnym elementem dla rozwoju partnerstwa. Podejmowanie coraz to nowych działań i projektów wymaga zaangażowania coraz większej liczby partnerów, którzy będą uzupełniali potrzeby i wzmacniali możliwości podejmowania działań przez partnerstwo. Formuła otwarta jest również niezbędna, w celu uniknięcia sztucznej elitarności członków partnerstwa, która może powstać w wyniku sztucznego ograniczania dostępu do niego. Rozwój lokalny wymaga zaangażowania jak najszerszej liczby przedstawicieli i członków lokalnej społeczności.

2.2. Warunki skutecznej współpracy partnerskiej

2.2.1. Zdefiniowanie problemów występujących na poziomie lokalnym

Zdefiniowanie lokalnych problemów i możliwości ich rozwiązania jest podstawowym działaniem partnerstw. Definiując i analizując lokalne problemy opieramy się na różnego rodzaju danych. Trzeba jednak pamiętać, że dane te nie przedstawiają pełnego obrazu zjawisk występujących na danym obszarze, dlatego też konieczne jest podejmowanie w ramach partnerstw dodatkowych działań związanych ze szczegółową analizą zjawiska.

Szczegółowo proces rozpoznawania problemów opisany jest w **rozdziale 6**.

2.2.2. Wspólne określenie celów i planu działania

Partnerstwo, jak każde działanie, powinno mieć swój cel oraz plan działania. Poprzez cele partnerstwa powinien zostać określony obszar działania i problemy lokalne, którymi partnerstwo będzie się zajmowało. Cele partnerstwa powinny być realne do osiągnięcia.

PRZYKŁADOWE PARTNERSTWO, JEGO CELE I PLAN DZIAŁANIA

Przyjmijmy, że partnerstwo tworzy urząd pracy i stowarzyszenie prowadzące inkubator przedsiębiorczości. Zidentyfikowanym problemem lokalnym jest brak dostępu do kredytów dla małych przedsiębiorstw i osób bezrobotnych zainteresowanych rozpoczęciem własnej działalności gospodarczej. Narzędzia Urzędu Pracy nie sprawdzają się przy bardziej kapitałochłonnych przedsięwzięciach ze względu na ograniczenia kwoty dotacji określonej ustawą. Inkubator jest w stanie zapewnić dostęp do tanich pomieszczeń oraz pomoc poprzez doradztwo. Lokalnie działający Bank, pomimo zainteresowania współpracą jest ograniczony zapisami ustawy prawo bankowe, które wymaga zabezpieczenia kredytu. Zainteresowane kredytem podmioty nie mają takich możliwości.

Celem partnerstwa jest zwiększenie dostępności do kapitału dla lokalnych przedsiębiorców.

Cel będzie zrealizowany poprzez utworzenie funduszu poręczeń kredytowych.

Plan działania obejmuje:

1. Zainteresowanie problemem gminy oraz przedstawienie oferty utworzenia funduszu.
2. Utworzenie spółki, która będzie zarządzała funduszem.
3. Włączenia jako udziałowców gminy.
4. Pozyskanie środków unijnych na dokapitalizowanie funduszu poręczeń.

Jak widać na powyższym przykładzie, można zbudować bardzo realne cele działania dla partnerstwa. Można również rozszerzyć powyższy przykład nadając cel główny partnerstwa jako przeciwdziałanie bezrobociu a cel wskazany w przykładzie byłby celem szczegółowym partnerstwa do realizacji w okresie np. roku. Plan działania jest bardzo ogólny i przedstawia jedynie główne etapy, które powinny być szczegółowo rozpisane wraz z planowanym okresem realizacji oraz partnerem odpowiedzialnym za jego realizację.

Więcej na temat określania celów partnerstwa można przeczytać w **rozdziale 3**.

2.2.3. Definiowanie możliwych rozwiązań

Przykład pokazany w poprzednim punkcie określa jedno z możliwych rozwiązań wskazanego problemu. Członkowie partnerstwa po uzyskaniu diagnozy problemu powinni przeanalizować możliwe warianty i działania jakie można podjąć w celu rozwiązania problemu.

Na przykład innymi możliwymi rozwiązaniami byłoby utworzenie funduszu pożyczkowego, nawiązanie współpracy z już istniejącym funduszem lub podjęcie współpracy z instytucjami venture capital. Powyższe propozycje powinny zostać przeanalizowane pod kątem możliwości ich realizacji, posiadanych zasobów i przede wszystkim pod kątem oczekiwań przyszłych beneficjentów, tj. przedsiębiorców. Propozycje rozwiązań powinny obejmować wszystkie dostępne możliwości. Pozwoli to na wybranie optymalnego rozwiązania z punktu widzenia zasobów, oczekiwań i potrzeb lokalnych.

2.2.4. Określenie pożądaných i możliwych efektów oraz konsekwencji planowanych działań

Każde działanie ma swoje bezpośrednie, przewidywalne efekty i konsekwencje. Analiza planowanych działań ma na celu przede wszystkim określenie możliwości ich realizacji. Posłużymy się ponownie przykładem funduszu poręczeń. W wskazanym przypadku w pierwszym etapie działań przewidziano zaangażowanie gmin w partnerstwo. Założyć można minimalną liczbę gmin, jaką chcemy włączyć w działania. W konsultacjach z gminami celem jest m.in. uzyskanie deklaracji, co do kwoty za jaką nabędą one udziały w spółce. Konsekwencją podania np. minimalnej ilości udziałów – jeżeli będzie ona wysoka – może być fakt, że część gmin nie weszłoby do spółki z powodu braku możliwości wygenerowania odpowiedniej ilości środków. Dlatego powinno się dobrze zastanowić nad planowanymi działaniami. Pamiętajmy, że ostatnim etapem może być uzyskanie dofinansowania z funduszy strukturalnych, co wiąże się z koniecznością przedstawienia wkładu własnego, który dają nam gminy.

2.2.5. Powody wchodzenia w partnerstwo

Ludzie zaangażowani w partnerstwo stanowią jego istotę. To od nich i ich zaangażowania zależy czy planowana inicjatywa osiągnie zakładane cele. Już na początku tworzenia partnerstwa napotykamy na podstawowe pytanie: „Co będziemy z tego mieli? Co chcemy osiągnąć dla siebie w partnerstwie?”. Jeżeli nie odpowiemy sobie zgodnie z zasadą zaufania i jawności na wskazane pytania nie mamy szans na zbudowanie dobrego partnerstwa. Musimy pamiętać, że wszyscy partnerzy muszą mieć korzyści z uczestnictwa w danym przedsięwzięciu. Jeżeli nie zachowany tej zasady nie będziemy w stanie stworzyć nic sensownego.

Na początku tworzenia partnerstwa i w przy każdym włączaniu nowych podmiotów musimy jasno sprecyzować i zidentyfikować motywacje wszystkich partnerów. Jest to ważne gdyż jest podstawą do identyfikacji wspólnych celów. Tylko na bazie wspólnych oczekiwań możemy budować współpracę pomiędzy różnymi podmiotami. Należy tutaj pamiętać, iż wszelkie różnice zdań nie wyjdą na bazie tworzenia partnerstwa, ale dopiero przy realizacji konkretnych działań. W tym miejscu jest istotna wspólnota celu i oczekiwań, która pozwoli na odpowiednie zaangażowanie partnerów w działanie.

Na poziomie budowania partnerstwa, w początkowej jego fazie należy obok jawnej motywacji zidentyfikować tzw. „ukryte cele”, które będzie miała przynajmniej część uczestników partnerstwa. „Ukryte cele” występują zawsze i należy je zidentyfikować. Trzeba to zrobić umiejętnie gdyż partnerzy nie są zainteresowani ich oficjalnym ujawnieniem. W tym miejscu świetnie sprawdza się ekspert zewnętrzny, który może takie cele łatwiej zidentyfikować ze względu na brak stronniczości i pełnego zaangażowania w partnerstwo. Ekspert może przeprowadzić indywidualne rozmowy lub anonimową ankietę, która ujawni ukryte cele i motywacje uczestników. Przekazując je np. liderowi projektu, bez przypisania ich konkretnym partnerom, uzyskujemy dodatkową informację, która pozwoli liderowi projektu w formułowaniu propozycji działań i współpracy w pełni odpowiadających poszczególnym partnerom.

2.3. Etapy tworzenia partnerstwa lokalnego

Tworzenie partnerstwa można usystematyzować poprzez określenie czynności i działania jakie powinny zostać podjęte. Dla ułatwienia przyjmujemy założenie, iż jesteśmy liderem partnerstwa, który widzi pewne możliwości i korzyści jakie da mu funkcjonowanie w partnerstwie. Lider przeanalizował swój potencjał i możliwości i poszukuje partnerów, którzy będą go uzupełniali.

2.3.1. Określenie koncepcji partnerstwa

2.3.1.1. Określenie potencjalnych partnerów, którzy mają tworzyć partnerstwo

Lider buduje listę instytucji, które w jego ocenie mogą uczestniczyć w partnerstwie. Następnie analizuje ich możliwości, potencjał, oddziaływanie na społeczność lokalną. Analizuje również czy potencjalny partner będzie uzupełniał potrzeby planowanego partnerstwa.

2.3.1.2. Określenie motywacji dla poszczególnych partnerów

Na tym etapie należy się zastanowić, co może skłonić potencjalnych partnerów do włączenia się do realizacji partnerstwa. Należy przeanalizować, jakimi motywacjami kieruje się kierownictwo firmy, i jakie są jej cele. Konieczne jest tutaj indywidualne podejście do każdego z potencjalnych partnerów. Trzeba się zastanowić, co możemy im zaoferować w ramach partnerstwa. Jakie korzyści mogą osiągnąć z zaangażowania się w partnerstwo.

2.3.1.3. Identyfikacja środowisk na które może wpłynąć utworzone partnerstwo

Identyfikacja środowisk dotyczy wszystkich osób, instytucji i podmiotów. Nie tylko tych, którzy pozytywnie skorzystają z partnerstwa, ale przede wszystkim tych, które mogą stracić na stworzeniu partnerstwa, gdyż są to potencjalni „wrogowie” naszej inicjatywy. Środowiska, dla których partnerstwo przyniesie korzyści, bądź dla których będzie obojętne, będzie nam łatwiej przekonać do poparcia inicjatywy. W przypadku środowisk, które mogą, w ich opinii, na naszych działaniach stracić należy ocenić ich oddziaływanie w lokalnej społeczności oraz przyczyny powstania takich opinii. Ważne jest, jakie powiązania z tym środowiskiem mają nasi partnerzy oraz, czy mamy możliwości zniwelowania potencjalnych strat. Na poziomie lokalnym ma to istotne znaczenie, gdyż może zdecydować o możliwości utworzenia partnerstwa. Musimy pamiętać, iż najbardziej wpływowe podmioty i osoby na szczeblu lokalnym muszą mieć przynajmniej neutralne nastawienie do naszych działań.

2.3.1.4. Określenie korzyści i strat dla poszczególnych partnerów

Etap ten bezpośrednio wiąże się z motywowaniem partnerów. Tutaj należy przeprowadzić analizę obszarów i korzyści, gdzie potencjalny partner skorzysta na funkcjonowaniu w partnerstwie. Musimy również zbadać, czy i jakie straty mogą ponieść potencjalni partnerzy w wyniku uczestnictwa w projekcie. Straty te mogą objawić się np. poprzez ograniczenie współpracy partnera z środowiskiem, które straci na naszym partnerstwie, a z którym partner jest związany. Jest to ważny element w kontekście planowanych rozmów związanych z przyłącze-

niem instytucji do partnerstwa. Musimy mieć świadomość, że funkcjonowanie w partnerstwie w pierwszym etapie wiąże się z poniesieniem określonych kosztów. Koszt będzie łatwo zidentyfikować i policzyć natomiast korzyści na początku są zawsze potencjalne.

2.3.1.5. Analiza mocnych i słabych stron partnerów i partnerstwa

Wszystkie instytucje zaangażowane w partnerstwo mają swój potencjał, możliwości i ograniczenia. Jeżeli chcemy, aby nasze działania były skuteczne i efektywne musimy te elementy znać. Są one podstawą przy podejmowaniu decyzji o potencjalnych działaniach i podziale odpowiedzialności oraz zaangażowania. Analiza partnerów powinna obejmować również zagadnienia komplementarności zasobów. Powinniśmy wiedzieć, czy połączenie potencjału poszczególnych partnerów może wytworzyć dodatkowe korzyści dla nich i partnerstwa. Po tak przeprowadzonej analizie będziemy w stanie określić mocne i słabe strony całego partnerstwa, a tym samym określić jego potencjał. Ważne jest również określenie możliwości eliminacji luk w zasobach i możliwościach partnerstwa (i czy w ogóle takie możliwości istnieją).

2.3.1.6. Uzgodnienie wspólnej wizji i wartości tj. misji partnerstwa

Misja partnerstwa jest pierwszą i najogólniejszą płaszczyzną określającą wspólnotę interesów partnerstwa. W ten sposób identyfikujemy wszystkich partnerów wokół wspólnych wartości partnerstwa. Jest to również element strategii partnerstwa.

2.3.2. Etap 1: Etap przygotowawczy do zawiązania partnerstwa

2.3.2.1. Przekonanie potencjalnych partnerów o korzyściach z uczestnictwa w partnerstwie

Istotą partnerstwa jest zaangażowanie poszczególnych jego uczestników w działania realizowane przez partnerstwo. Wymaga to odpowiedniej motywacji. Jak już wcześniej wykazywaliśmy, każdy partner musi widzieć korzyści z uczestnictwa w przedsięwzięciu. Korzyści powinny przewyższać koszty. Nie wskazujemy tu jedynie na aspekt finansowy. Korzyści to również nowe doświadczenia, zwiększenie obszaru działania, możliwość nawiązania nowych kontaktów i współpracy. Ważne jest, aby uczestnicy byli świadomi możliwości jakie daje współpraca w ramach partnerstwa i mieli przekonanie o realności tych korzyści.

2.3.2.2. Jasne określenie kosztów partnerstwa

Zgodnie z zasadą jawności i zaufania oraz w celu jasnego i klarownego przedstawienia salda korzyści i kosztów uczestnictwa w partnerstwie konieczne jest jasne i czytelne przedstawienie kosztów, jakie poszczególni partnerzy będą musieli ponieść w związku z uczestnictwem w partnerstwie. Niezbędne jest przede wszystkim przedstawienie oczekiwań wobec potencjalnego partnera w związku z uczestnictwem w projekcie i przedstawienie propozycji zaangażowania jego zasobów.

2.3.2.3. Określenie formy funkcjonowania partnerstwa

Każda współpraca wymaga pewnego rodzaju formalizacji, a przynajmniej określenia zasad współpracy. Formy współpracy możemy podzielić na dwa rodzaje: formalne i nie-

formalne. Do pierwszej grupy należą wszelkie formy współpracy „pisemnej” czyli umowy, listy intencyjne oraz bardziej zaawansowane, np. stowarzyszenia. Formy formalnej współpracy sprawdzają się w bardziej zaawansowanych partnerstwach lub w takich, które od początku swojego istnienia mają jasno sprecyzowane cele i oczekiwania stron. W przypadku nowotworzonych partnerstw, które dopiero się kształtują lepszą i skuteczniejszą formą współpracy jest forma nieformalna. Wybór formy współpracy wymaga jego szczegółowego omówienia i akceptacji wszystkich stron partnerstwa. Trzeba pamiętać, że formuła współpracy sprawdza się, jeżeli partnerzy przekonani są o jej skuteczności, i spełnia ona oczekiwania wszystkich stron. Dlatego bardzo ważne jest, aby forma partnerstwa była określona zgodnie z zasadami partnerstwa. Praktyka również wskazuje, że nadmierna formalizacja procesu podejmowania decyzji w partnerstwie wcale nie sprzyja, a wręcz ogranicza możliwości działania. Trzeba pamiętać o tym w pierwszym okresie działania partnerstwa kiedy nie pojawiają się jeszcze oczekiwane korzyści.

2.3.3. Etap 2: Konstruowanie struktury przyszłego partnerstwa

2.3.3.1. Określenie modelu i kształtu funkcjonalnego partnerstwa

Kształt i funkcjonowanie partnerstwa opiera się na kształcie struktur decyzyjnych partnerstwa czyli na sposobie podejmowania decyzji przez członków. Przy tworzeniu ciał decyzyjnych w partnerstwie należy zwrócić uwagę na zachowanie zasad równości, jawności i zaufania. Trzeba również pamiętać, iż partnerstwo funkcjonuje poprzez realizację różnego rodzaju projektów i inicjatyw często realizowanych nie przez wszystkich członków partnerstwa.

Na sposób funkcjonowania partnerstwa ma szczególny wpływ charakter współpracy oraz ilość partnerów. Jeżeli partnerstwo opiera się o np. 23 członków to należałoby się zastanowić czy zawsze wszyscy członkowie będą w stanie znaleźć czas na spotkanie, na którym podejmowane są decyzje; czy nie lepiej jest poszukać innej formuły niż rada zrzeszająca wszystkich członków partnerstwa. Przy kształtowaniu partnerstwa należy mieć również na uwadze możliwości decyzyjne przedstawicieli poszczególnych partnerów oraz charakterystykę obszaru działalności partnerstwa. Innym elementem, który należy uwzględnić jest perspektywa ubiegania się przez partnerstwo o środki na dofinansowanie np. z funduszy unijnych. Inaczej będzie wyglądała sytuacja, gdy partnerzy założyli stowarzyszenie, które mając osobowość prawną może samodzielnie ubiegać się o środki finansowe, a inaczej wygląda sytuacja gdy podpisana jest umowa partnerstwa. W drugim przypadku konieczne jest wyłonienie lidera, który będzie ubiegał się o dofinansowanie.

2.3.3.2. Określenie roli poszczególnych partnerów w partnerstwie

Jak już wcześniej pisaliśmy, wszyscy partnerzy powinni znać swoją rolę w realizowanych działaniach. Jest to bardzo istotne w szczególności w partnerstwach, które obejmują konkretne działania zmierzające do realizacji konkretnych celów. Taka sytuacja występuje przy ubieganiu się o dofinansowanie projektu z funduszy unijnych. Jest wtedy narzucona forma ogólna współpracy gdzie musi występować lider partnerstwa, który podpisuje porozumienie/umowę określającą szczegółowe zasady współpracy. Taka umowa powinna określać zakres merytorycz-

ny działań poszczególnych partnerów, podział i zasady finansowania poszczególnych działań, odpowiedzialność za wykonanie działań, sprawozdawczość, sposób podejmowania decyzji. Umowa partnerstwa powinna być na tyle szczegółowa, że jasno i precyzyjnie określa zadania stron.

Inaczej jest w partnerstwach ogólnych, które opierają swoje działania na formule nieformalnej lub liście intencyjnym, który z zasady nie określa szczegółowej odpowiedzialności poszczególnych członków partnerstwa. W tych przypadkach zazwyczaj wyznaczony jest jedynie lider projektu, który ma inicjatywę i proponuje partnerom podejmowanie różnego rodzaju działań.

2.3.3.3. Lider partnerstwa

Każda formuła współpracy ma swojego inicjatora czy instytucję wiodącą. Posiadanie lidera partnerstwa jest podstawą jego funkcjonowania gdyż pozwala na określenie jednego z członków partnerstwa jako instytucji, której przekazuje się inicjatywę działania. Bycie liderem może wynikać z faktu:

- bycia inicjatorem partnerstwa;
- posiadaniem największego potencjału z wszystkich członków;
- posiadaniem autorytetu i doświadczenia dostrzeganego przez wszystkich partnerów.

Lider musi być akceptowany przez wszystkich członków partnerstwa. Jest to ważne, gdyż w pewnym zakresie łamiemy tutaj zasadę równości. Ważne jest, aby rola lidera wynikała w sposób naturalny z większych jego możliwości. Trzeba również pamiętać, że lider nie może nadużywać swojej roli w partnerstwie, że jego pozycja wynika z oczekiwań pozostałych partnerów dotyczących lepszego funkcjonowania powstałej struktury.

Więcej informacji na temat lidera partnerstwa znaleźć można w rozdziale 5.

2.3.3.4. Wyznaczanie systemu wzajemnej komunikacji

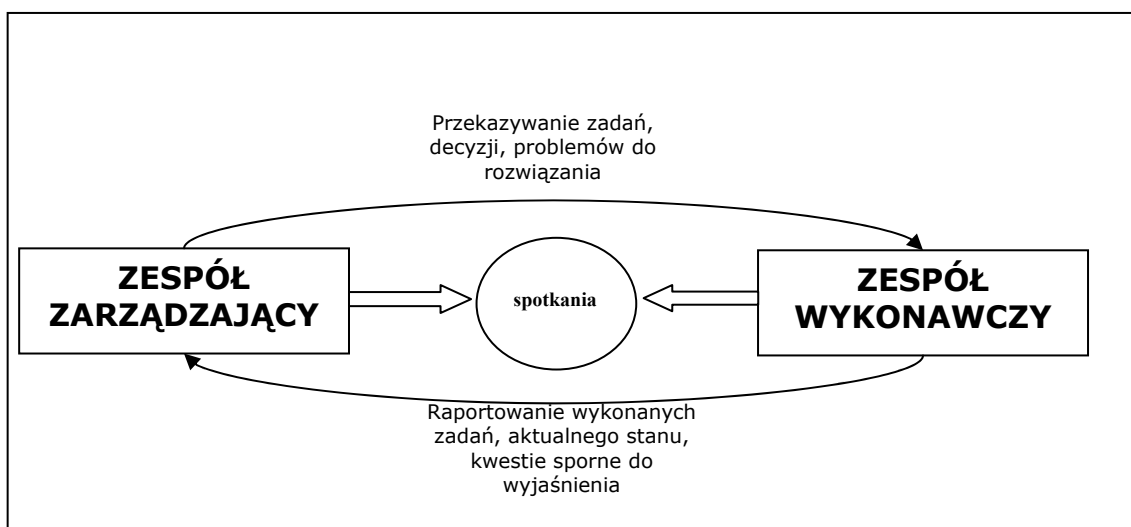
Elementem współpracy w partnerstwie jest komunikacja. Wszyscy członkowie partnerstwa powinni wyznaczyć osoby do kontaktu, które będą przedstawicielami poszczególnych członków w partnerstwie. Należy tutaj rozróżnić dwie płaszczyzny działania partnerstwa: decyzyjną i roboczą. Partnerstwo zazwyczaj reprezentowane jest na tych dwóch płaszczyznach. Na płaszczyźnie decyzyjnej występuje reprezentant organu decyzyjnego partnera, gdyż tylko on może podjąć wiążące decyzje zaangażowania własnych zasobów finansowych, personalnych lub rzeczowych.

Na płaszczyźnie wykonawczej konieczne jest stworzenie zespołu roboczego, który będzie realizatorem decyzji organu decyzyjnego. Jest to ważne szczególnie przy decyzjach związanych z wspólnymi działaniami partnerów, gdzie współpraca następuje na poziomie pracowników poszczególnych członków partnerstwa.

Zalecane jest, aby na każdym poziomie występowała jedna osoba do kontaktów. W przypadku zespołów roboczych zwiększenie liczby przedstawicieli może być spowodowane dużą ilością działań, co powoduje powstanie kilku zespołów roboczych.

Prosty schemat komunikacji przedstawia rys. 2.

Rys. 2. Schemat komunikacji w partnerstwie



2.3.4. Etap 3: Ustalanie wzajemnych oczekiwań partnerów

2.3.4.1. Określenie możliwości działania poszczególnych partnerów

Ilość i charakterystyka instytucji uczestniczących w partnerstwie decyduje o możliwości i zakresie działań, jakie może wykonać partnerstwo. Dlatego ważne jest nie tylko określenie ról poszczególnych partnerów, ale również określenie zadań do realizacji. Wiedza w tym zakresie daje możliwość uzupełniania potencjału poszczególnych partnerów, co pozwala na realizację działań komplementarnych. W tym punkcie określamy potencjał członków w zakresie konkretnych działań jakie mogą podjąć, np. rodzaje szkoleń jakie może wykonać instytucja szkoleniowa.

Kolejną ważną informacją dla partnerstwa jest rozpoznanie jego ograniczeń. Należy zidentyfikować działania, których nie mogą podjąć się poszczególne instytucje. Powodem braku możliwości realizacji zadań może być np. brak odpowiednich uprawnień, kompetencji lub potencjału. Powyższe informacje będą przydatne podczas podziału działań w konkretnych projektach realizowanych przez partnerstwo. Wtedy również wyjdą ograniczenia partnerstwa, które będą konieczne do uzupełnienia poprzez np. przyłączenie nowej instytucji.

Wiedza dotycząca możliwości i ograniczeń poszczególnych partnerów określa potencjał merytoryczny partnerstwa. Na tym etapie uzyskujemy informacje dotyczące konkretnych działań, które może zrealizować partnerstwo i czy należy szukać nowych podmiotów do partnerstwa.

2.3.4.2. Ustalenie zasad współpracy i metod realizacji działań

Na tym etapie, znając już możliwości poszczególnych członków oraz działania, jakie mogą realizować w ramach partnerstwa, możemy podjąć się wypracowania szczegółowych zasad współpracy. W tym celu należy opracować regulamin partnerstwa, który powinien zostać przyjęty w głosowaniu. Powinien on opisywać następujące kwestie:

- określenie lidera partnerstwa;
- określenie sposobu podejmowania decyzji (sposobu głosowania nad decyzjami);
- określenie sposobu komunikowania się;
- określenie częstotliwości spotkań;
- określenie sposobu i częstotliwości raportowania.

Przykład regulaminu partnerstwa znajduje się w załączniku X do podręcznika.

2.3.5. Etap 4: Wypracowywanie celów i strategii działania partnerstwa

2.3.5.1. Opis metodologii wypracowywania i kwantyfikowania celów

Budowanie celów partnerstwa jest jednym z ważniejszych elementów programowania partnerstwa. Mając diagnozę problemów lokalnych oraz znając możliwości i ograniczenia poszczególnych partnerów jesteśmy w stanie podjąć się określenia celów partnerstwa. Określając cele możemy posłużyć się zasadą SMART określającą podstawową charakterystykę celów:

- **Specyficzne;**
- **Mierzalne;**
- **Aprobowane;**
- **Realne;**
- **Terminowe.**

Cele partnerstwa powinny spełniać powyższe kryteria.

Drugim podziałem przy określaniu celów jest podział na cele strategiczne (ogólne) i cele operacyjne. Cele ogólne są bardziej abstrakcyjne i odległe w czasie natomiast cele operacyjne są osiągalne, w krótkim okresie czasu i zazwyczaj wynikają bezpośrednio z podejmowanych działań. W przypadku celów strategicznych należy pamiętać o ich mierzalności.

CELE PARTNERSTWA NA RZECZ RYNKU PRACY

Celem głównym partnerstwa jest **przeciwdziałanie bezrobociu w gminie X**.

(Partnerzy zdecydowali, że efektem realizacji celu będzie zmniejszenie liczby zarejestrowanych bezrobotnych na terenie gminy o 100 osób spośród 450 zarejestrowanych z urzędzie pracy w ciągu najbliższych 2 lat).

Cel operacyjny partnerstwa: **Podniesienie kwalifikacji osób bezrobotnych zgodnie z potrzebami lokalnego rynku pracy.**

(Cel operacyjny będzie osiągnięty poprzez zorganizowanie 5 szkoleń dla osób bezrobotnych dla łącznie 100 osób, w efekcie których 90 osób podniesie swoje kwalifikacje zawodowe, a 30 znajdzie pracę w ciągu 6 miesięcy od zakończenia szkoleń).

Jak widać na powyższym przykładzie, cel strategiczny, jakim jest przeciwdziałanie bezrobociu jest realizowany poprzez cel operacyjny, jakim jest podnoszenie kwalifikacji bezrobotnych.

Stosując się do powyższych zasad, możemy określać cele partnerstwa w sposób pozwalający na zmierzenie efektów jego działania określonych w czasie.

2.3.5.2. Schemat powstawania strategii i jej elementów składowych

W długim okresie działania partnerstwa równie istotna, jak określone cele, jest **strategia działania partnerstwa**. Przygotowanie strategii działania jest ważne z punktu widzenia rozwoju partnerstwa i obejmuje min.: następujące elementy:

- politykę informacyjną i działania promocyjne;
- politykę związaną z przyjmowaniem nowych członków;
- obszar działania partnerstwa i jego cele strategiczne;
- analizę możliwości i ograniczeń partnerstwa;
- metody ewaluacji działań.

Strategia partnerstwa powinna być budowana wokół działań realizowanych i planowanych do realizacji przez partnerstwo.

Analiza możliwości i ograniczeń pokazuje, co można zrobić na bazie posiadanego potencjału i pokazuje obszary działań, w których partnerstwo nie ma możliwości interwencji. Obszar działania i cele strategiczne wyznaczają kierunek aktywności partnerstwa. Polityka informacyjna i promocyjna jest związana z oddziaływaniem partnerstwa na środowisko zewnętrzne. W szczególności tu należy uwzględnić grupy i środowiska docelowe działań partnerstwa, grupy środowiska nieprzychylnie nastawione do działań partnerstwa (które tracą na funkcjonowaniu partnerstwa), społeczność lokalną jako całość (wizerunek partnerstwa). Polityka związana z przyjmowaniem nowych podmiotów będzie ważnym elementem strategii w przypadku identyfikacji dużej ilości ograniczeń partnerstwa oraz polityki wobec środowisk, które w momencie tworzenia partnerstwa są stratne, a będą zainteresowane przyłączeniem się do realizowanych działań.

2.3.6. Etap 5: Logistyczne zabezpieczenie praktycznej działalności partnerstwa

Na tym etapie podejmowane są decyzje co do udostępniania sprzętu i materiałów, na których pracuje partnerstwo, miejsca przechowywania dokumentacji partnerstwa i sposobu kontaktu pomiędzy poszczególnymi członkami. Naturalnym administratorem partnerstwa będzie lider projektu. Należy również określić zaplecze lokalowe. Czy będzie ono w siedzibie jednego z partnerów? Czy istnieje możliwość sfinansowania osobnej siedziby (np. gdy partnerstwo tworzy stowarzyszenie)? Zaplecze lokalowe to również meble, telefon, fax, materiały biurowe itp. Koszty te będą występowały od początku działalności partnerstwa, więc należy podjąć decyzję w jaki sposób będziemy je finansowali. Ważny jest również personel. Czy bazujemy na zasobach poszczególnych partnerów? Czy istnieje możliwość sfinansowania osoby specjalnie zatrudnionej? Kto sfinansuje prowadzenie księgowości? Wszystkie te elementy składają się na część administracyjną partnerstwa. W początkowej fazie zazwyczaj wszystko bierze na siebie lider projektu gdyż koszty te nie są znaczące. Jednak trzeba pamiętać, iż rozrost działań merytorycznych powoduje zwiększenie obciążeń administracyjnych, co może spowodować, iż znacznie wzrosną koszty funkcjonowania partnerstwa (konieczność zatrudnienia osób np. do koordynacji podejmowanych działań). Wszystkie te elementy powinny być brane pod uwagę w kontekście celów i planowanych działań.

2.3.7. Etap 6: Realizacja i ocena działań partnerskich

2.3.7.1. Dostosowanie planów działań partnerstwa do ram formalnych programów

Fundusze strukturalne określają pewne ramy, w jakich mogą poruszać się instytucje zainteresowane aplikowaniem o środki finansowe z funduszy. Ramy te, z punktu widzenia partnerstwa, należy podzielić na trzy grupy:

- podmiotów ubiegających się o dofinansowanie;
- grup docelowych i rodzajów działań możliwych do sfinansowania;
- ram formalno-prawnych funduszy.

W pierwszej grupie należy skupić się na podmiotach zrzeszonych w partnerstwie i ich możliwości aplikowania o fundusze. Tutaj również ma znaczenie formuła partnerstwa i posiadanie przez nią osobowości prawnej np. stowarzyszenia, które mogłyby aplikować o fundusze. Do innych działań startować mogą stowarzyszenia, instytucje szkoleniowe czy jednostki administracji publicznej, które to zazwyczaj występują razem jako potencjalni wnioskodawcy, a do innych działań mogą startować przedsiębiorcy czy podmioty nastawione na zysk.

W drugiej grupie istotne są rodzaje działań, jakie chcemy realizować w ramach partnerstwa i jakie grupy docelowe one obejmują. Np. jeżeli chcemy wspierać przedsiębiorczość to możemy przygotować projekt obejmujący szkolenia, doradztwo i wsparcie finansowe dla osób pracujących zainteresowanych otwarciem działalności gospodarczej (w okresie finansowania 2004–2006 istniała możliwość stworzenia takiego projektu w ramach ZPORR); można też np. utworzyć fundusz poręczeń lub pożyczkowy, który zwiększy dostęp do kapitału małym firmom nie mającym możliwości przedstawienia zabezpieczenia w banku (w okresie finansowania 2004–2006 istniała możliwość stworzenia takiego projektu w ramach SPO WKP).

Trzecia grupa to ramy formalno-prawne, które obejmują m.in. konieczność przygotowywania szczegółowych umów partnerstwa do projektów określających szczegółowo podział zadań, obowiązek wkładu własnego do projektu czy maksymalna kwota dofinansowania możliwa do uzyskania.

Budowane partnerstwa, które w swojej strategii i planie działania przewidują aplikowanie o środki unijne już na etapie planowania partnerstwa powinni uwzględniać powyższe zagadnienia, które będą miały bezpośredni wpływ na podejmowane działania.

2.3.7.2. Uzgodnienie zabezpieczenia finansowego działań

Najbardziej newralgicznym punktem wszelkich podejmowanych działań są źródła jego finansowania. W szczególności jest to istotne przy aplikowaniu o środki finansowe, gdzie konieczne jest (choć nie zawsze) wykazanie większej lub mniejszej kwoty jako tzw. wkładu własnego. Bez zabezpieczenia tych środków nie ma możliwości uzyskania dofinansowania. Dlatego konieczne jest sprecyzowanie źródeł finansowania wkładu własnego lub podjęcia działań umożliwiających uniknięcie konieczności zabezpieczania środków finansowych. Jest to związane z zasadą jawności oraz wcześniej wskazanej konieczności wszystkich kosztów jakie trzeba będzie ponieść na poziomie partnerstwa.

2.3.7.3. Ocena zgodności podejmowanych działań z celami partnerstwa

Jedną z podstawowych błędów, jakie popełniają partnerstwa, jest niezgodność podejmowanych działań z założonymi celami. Wynika to najczęściej z faktu złej diagnozy problemów oraz skierowania działań partnerstwa w obszary, w których tak naprawdę partnerstwo nie może funkcjonować np. z powodu braku doświadczenia, zasobów. Dlatego podstawowym elementem oceny jest monitorowanie planowanych do realizacji działań w kontekście nałożonych na partnerstwo celów. Diagnoza ta powinna odbywać się w momencie proponowania działań do realizacji. Każda proponowana inicjatywa powinna być uzasadniona, co do zgodności z celami partnerstwa.

2.3.7.4. Ocena postępów w realizacji działań

Ocena postępów w realizacji działań powinna być integralnym elementem strategii i planu działania partnerstwa. Dobrze przygotowany plan działania zawiera nie tylko opis tych działań ale również instytucje za nie odpowiedzialne i terminy ich realizacji. Jeden z członków partnerstwa lub lider partnerstwa powinien być odpowiedzialny z ocenę postępu realizacji planu działań. Forma i sposób oceny postępu w realizacji działań zależy od poziomu szczegółowości planu działania oraz od ilości podejmowanych działań.

2.3.7.5. Okresowe raportowanie

Ważnym elementem motywującym do działania jest przedkładanie okresowe wyników monitoringu realizowanych działań. Celem raportowania jest bieżąca informacja o osiągniętych rezultatach a także rodzaj napiętnowania członków partnerstwa, którzy nie realizują planowanych działań. Jest to pozytywna motywacja, bo opiera się na wizerunku członka partnerstwa i jego ocenie przez inne instytucje.

2.4. Podsumowanie

Przygotowywanie i budowanie partnerstwa składa się z kilku podstawowych elementów. Po pierwsze, partnerstwo musi odpowiadać na lokalne potrzeby. Wiąże się to z przeprowadzeniem szczegółowej analizy występujących problemów i skierowanie działań partnerstwa na obszary, w których występują rzeczywiste problemy.

Drugim etapem jest dobór członków partnerstwa. Opiera on się na analizie potencjału instytucji, które mogłyby uczestniczyć w partnerstwie. Kolejnym elementem partnerstwa jest jego zawiązanie, które obejmuje przygotowanie i zaproszenie partnerów do współpracy, analizę ich oczekiwań, znalezienie formuły funkcjonowania partnerstwa, sposobu podejmowania decyzji i podziału obowiązków na członków partnerstwa. Na dalszym etapie partnerstwo podejmuje działania na podstawie opracowanego planu działania i strategii partnerstwa. Tutaj pojawiają się korzyści dla uczestników wynikające z realizowanych działań. Kolejnym etapem jest ocena realizowanych działań i osiągnięcia zakładanych rezultatów.

Podczas budowania partnerstwa należy zwracać szczególną uwagę na przestrzeganie zasad, wskazanych w niniejszym rozdziale. Zasady te są ważne ze względu na prawidłowość funkcjonowania partnerstwa.

Musimy również pamiętać o oddziaływaniu naszych inicjatyw na społeczność lokalną zarówno w pozytywnym, jak i ewentualnym negatywnym aspekcie. Partnerstwo musi opierać się na zaufaniu nie tylko na poziomie jego członków, ale również grup, na które partnerstwo oddziałuje.

3. CELE PARTNERSTW I SKUTECZNOŚĆ ICH REALIZACJI

3.1. Określenie głównych celów i misji partnerstwa

Niezwykle istotnym etapem w budowaniu partnerstwa lokalnego jest określenie misji i celów partnerstwa. Ustalenia dokonane na tym etapie determinują cały dalszy okres istnienia i funkcjonowania partnerstwa. Czym zatem jest misja i cel partnerstwa? Otóż często problem sprawia rozróżnienie misji i celu, gdyż są to pojęcia bardzo do siebie podobne. Najprościej rzecz biorąc misją nazwać można najbardziej ogólne z możliwych i najszerzej pojęte zapisy dotyczące obszaru działania partnerstwa. Misja partnerstwa może mieć np. następującą formułę: „Misją Partnerstwa X jest rozwój społeczno-gospodarczy powiatu Y”. Misja stanowi bowiem swoistą wizytówkę dla przyszłych działań partnerstwa. Misja może być wykorzystana również w celu podkreślenia związków partnerstwa z lokalną społecznością. (np.: „*Mając na uwadze rozwój społeczności lokalnej regionu koszalińskiego powołuje się Koszalińskie Partnerstwo na Rzecz Aktywizacji Zawodowej*”)⁹.

Cel partnerstwa jest już nieco bardziej szczegółowym zapisem niż ogólnie sformułowana misja. Najbardziej ogólną postacią ma **cel naczelnny (nadrzędny, główny)** partnerstwa. Jest on swoistym drogowskazem dla działań partnerstwa. Jednak cel naczelnny nie jest bezpośrednim wyznacznikiem w działaniach prowadzonych przez partnerstwo. Oznacza to, iż nie jest możliwa bezpośrednia realizacja celu naczelnego. Dopiero z celu naczelnego wyprowadza się cele szczegółowe (operacyjne), które służą jako bezpośrednie wyznaczniki działań. Cele operacyjne bowiem są z natury konkretne i dają się bezpośrednio zrealizować za pomocą podejmowanych czynności i zweryfikować przy pomocy określonych wskaźników. Cel naczelnny jest natomiast celem ogólnym, który nie podlega bezpośredniemu przełożeniu na jedno działanie; nie da się go ująć w ramy określonych wskaźników. (np.: *Celem, dla którego powołuje się KPAZ jest przeciwdziałanie zjawiskom bezrobocia i dezintegracji społecznej poprzez rozwój społeczno-gospodarczy, edukację oraz aktywizację zawodową zbiorowości lokalnej regionu koszalińskiego*”)¹⁰. Cel główny stanowi swoistą ramę dla funkcjonowania partnerstwa. Determinuje rodzaj i charakter podejmowanych przez partnerstwo działań zamykając i umieszczając je w ramach ściśle określonego i ograniczonego obszaru. Cel główny powinien być tak dobrany, aby wyczerpywał maksymalny i możliwy do zrealizowania katalog działań podejmowanych w wyniku realizacji celów operacyjnych.

Jak już wspomnieliśmy proces ustalania celu głównego jest niezwykle istotnym etapem w formowaniu się partnerstwa lokalnego. Aby etap ten przebiegał prawidłowo należy przestrzegać kilku niezwykle istotnych zasad:

- 1) Cel główny powinien wywodzić się wprost z potrzeb społeczności lokalnej i odpowiadać na te potrzeby. Najprościej jest więc wprowadzić go w oparciu o metodę zdefiniowania „drzewa problemów”, które przekładane jest na „drzewo celów”.

⁹ Z regulaminu i zasad działania Koszalińskiego Partnerstwa na Rzecz Aktywizacji Zawodowej.

¹⁰ Tamże.

- 2) Cel główny powinien „przystawać” do realnie istniejących zasobów i możliwości jakimi dysponuje partnerstwo. Innymi słowy, realizacja celu musi być możliwa do spełnienia w oparciu o istniejące możliwości.
- 3) Cel główny musi być celem wspólnym, wypracowanym wspólnie przez wszystkich partnerów. Wszyscy partnerzy muszą zaakceptować cel istnienia partnerstwa i zobowiązać się do współpracy przy jego realizacji. Należy przy tym zadbać, aby był on rzeczywiście zgodny z celami poszczególnych partnerów.
- 4) Trzeba wyłować i ujawnić wszystkie cele jakimi kierują się partnerzy współdziałający w partnerstwie. Nic bowiem tak nie szkodzi partnerstwu jak forsowanie przez poszczególny partnerów ich własnych ukrytych celów, nierzadko sprzecznych z celami partnerstwa.

Po wspólnym ustaleniu głównego celu działalności partnerstwa możemy zająć się wyłonieniem celów szczegółowych (operacyjnych). Realizacja tych celów odbywać się będzie poprzez praktyczną działalność partnerstwa.

3.2. Opracowanie celów operacyjnych i określenie sposobów i terminów ich realizacji

Po wspólnym wypracowaniu misji i celu głównego działalności partnerstwa czeka na nas nie mniej ważne zadanie jakim jest opracowanie celów operacyjnych partnerstwa. Ten etap przesądza o całym dalszym istnieniu partnerstwa. Jak już bowiem wspominaliśmy wcześniej cele operacyjne są bezpośrednim wyznacznikiem kierunków i obszarów działań jakie podejmuje partnerstwo. Dlatego też cele operacyjne w przeciwieństwie do celu głównego powinny być maksymalnie skonkretyzowane. Ważne jest też, by można było łatwo zbadać i określić stopień ich wdrażania i realizacji.

Istnieją pewne kryteria wyłaniania i opracowywania celów operacyjnych, które gwarantują, iż wypracowany system celów będzie poprawny i korzystny dla działalności partnerstwa.

Pierwszym kryterium jakie należy wziąć pod uwagę w momencie tworzenia listy celów operacyjnych jest ich **zgodność z celem głównym i misją partnerstwa**. Cele operacyjne powinny być rozwinięciem celu głównego. Muszą one niejako „wypływać” z tego celu. Nigdy nie mogą być sprzeczne bądź niepowiązane z celem głównym. Niewłaściwa jest sytuacja, w której celem głównym partnerstwa jest aktywizacja zawodowa społeczności lokalnej, a jeden z celów operacyjnych zakłada np. zorganizowanie i prowadzenie cyklicznego festiwalu muzyki akordeonowej. W takim przypadku związek celu operacyjnego z celem głównym jest znikomy.

Inna nie mniej istotną kwestią na jaką należy zwrócić uwagę w procesie opracowywania celów operacyjnych partnerstwa jest **„przystawalność” tych celów do realnie istniejącego potencjału i możliwości realizacyjnych po stronie partnerstwa i poszczególnych partnerów**. Każdy cel operacyjny powinien zostać opracowany z uwzględnieniem możliwości i zasobów jakimi dysponują partnerzy. Chodzi o to, aby istniała realna możliwość zabezpieczenia realizacji tego celu. Ponadto cel operacyjny musi uwzględniać obszar działalności partnerstwa. Błędem

jest np. sytuacja, w której małe partnerstwo lokalne złożone z instytucji szkoleniowych stawia sobie cel operacyjny „reintegracja społeczna mieszkańców województwa podlegających wykluczeniu społecznemu”.

Równie istotnym zagadnieniem, jakie należy mieć na względzie opracowując cele operacyjne partnerstwa, jest **poparcie dla wypracowanych celów i ich realizacji ze strony wszystkich partnerów**. Każdy cel operacyjny powinien zostać wypracowany wspólnie przez wszystkich partnerów. Każdy partner skupiony w partnerstwie musi mieć poczucie, iż cele wypracowane przez partnerstwo są tożsame z jego własnymi celami. Nie można dopuścić do sytuacji, w której poszczególni partnerzy akceptują jedynie część spośród ustalonych celów operacyjnych, część zaś odrzucają. Może to bowiem prowadzić do bardzo niebezpiecznej sytuacji, w której partnerzy będą pozornie realizować wspólne cele partnerstwa podczas gdy w rzeczywistości cała ich energia skupiona będzie na realizacji własnych partykularnych interesów. Ponadto w przypadku braku akceptacji ze strony wszystkich partnerów może okazać się, że obok celów „oficjalnych” istnieje niejako druga, „podskórna” płaszczyzna celów ukrytych, jakimi kierują się partnerzy.

W trakcie wyznaczania celów operacyjnych dla partnerstwa trzeba również pamiętać o innej niezwykle ważnej zasadzie, która mówi, że **cel determinuje działanie (nigdy na odwrót)**. Trzeba pamiętać, że zawsze działanie, jakie podejmujemy, wynika z przyjętego przez nas celu. Jest to podstawowa zasada skutecznego planowania działań.

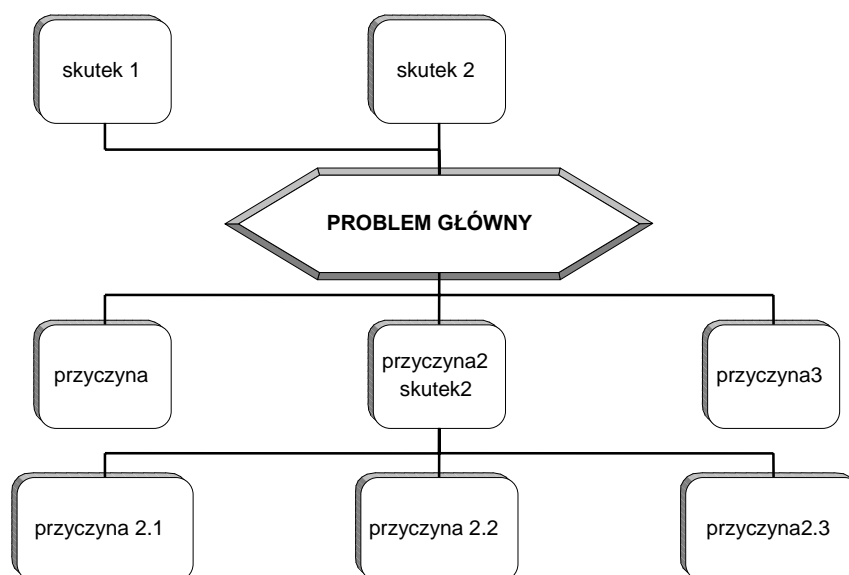
Kolejnym istotnym zagadnieniem jakie musimy wziąć pod uwagę ustalając cele operacyjne dla naszego partnerstwa jest **wyznaczenie precyzyjnych metod i form realizacji celów (lista działań) wraz z potencjalnymi czynnikami ułatwiającymi lub utrudniającymi ich realizację**. W momencie, w którym przyjęliśmy listę celów operacyjnych partnerstwa przychodzi czas do określenia tego, w jaki sposób zamierzamy nasze cele wdrażać w życie. Na tym etapie konieczne jest opracowanie listy działań. Przy ustalaniu tej listy musimy zdawać sobie sprawę, iż każde działanie musi być zgodne z wyznaczonym celem i prowadzić do jak najpełniejszej jego realizacji. Konieczne jest również przyjęcie precyzyjnych wskaźników, przy pomocy których będzie możliwe weryfikowanie stopnia zaawansowania i poprawności prowadzonych działań. Równocześnie konieczne jest określenie ram czasowych w jakich dane działanie (realizacja celu) będzie przebiegać.

3.3. Metody wypracowywania celów operacyjnych

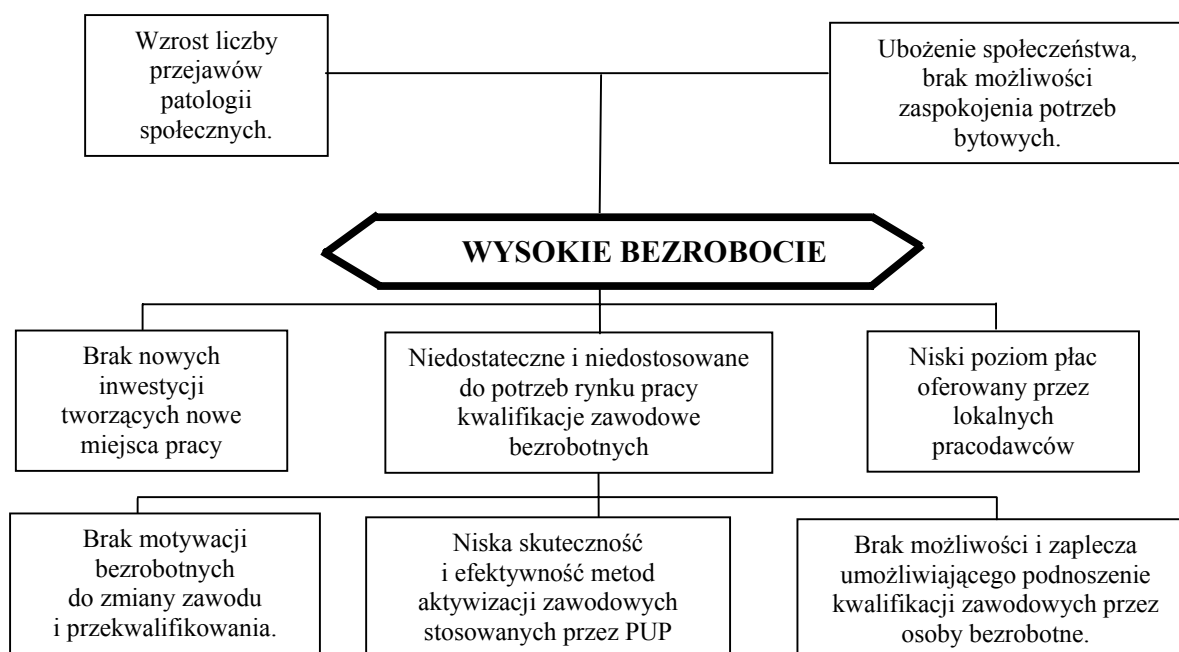
Istnieje co najmniej kilkanaście różnych metod wspólnego wypracowywania rozwiązań (w tym określania celów działania). Jednak my ograniczymy się do omówienia dwóch znanych metod charakteryzujących się stosunkowo wysoką skutecznością.

Pierwsza z owych metod znana jest od dość dawna w psychologii i nosi nazwę **burzy mózgów**. Przebiega ona zasadniczo w dwóch etapach. W etapie pierwszym wszyscy uczestnicy, członkowie grupy problemowej zgłaszają na forum swoje pomysły rozwiązania danego problemu. Pomysły te nie są na tym etapie prac oceniane. Zgłoszony może zostać każdy pomysł, który w danej chwili przyjdzie uczestnikowi do głowy. Każdy z pomysłów jest zapisywany. W następnym etapie uczestnicy wspólnie poddają ocenie każdy ze zgłoszonych pomysłów. Oceniają go z każdej możliwej strony i analizują wszystkie jego aspekty. Metodą selekcji wybierane są pomysły najlepsze.

Rys. 3. Drzewo problemów – diagram



Rys. 4. Przykładowe drzewo problemów

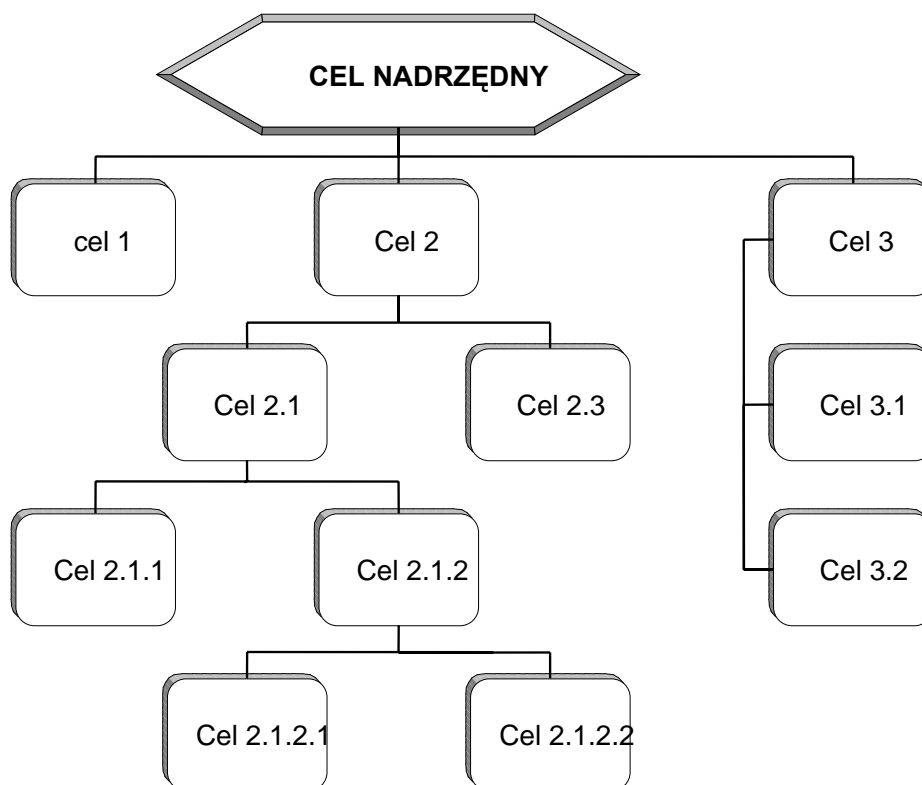


Druga z zaproponowanych przez nas metod opracowywania wspólnych celów partnerstwa nosi nazwę **drzewa celów**. Metoda ta ma charakter graficzny. Składa się ona z dwóch zasadniczych etapów. Etap pierwszy związany jest ze zdefiniowaniem problemów istniejących w lokalnym środowisku społeczno-gospodarczym. W etapie tym tworzone jest tzw. **drzewo problemów** (rys. 3 i 4). Jest to kompleksowy diagram, który ukazuje logiczne związki przyczynowo-skutkowe istniejące w obszarach problemowych jakie występują w obszarze społeczności, w której funkcjonuje partnerstwo lokalne. Drzewo problemów stanowi podstawę do zdefiniowania celów planowego działania partnerstwa, od poziomu celu strategicznego aż do poziomu celów operacyjnych. Niezmiernie ważnym czynnikiem, na

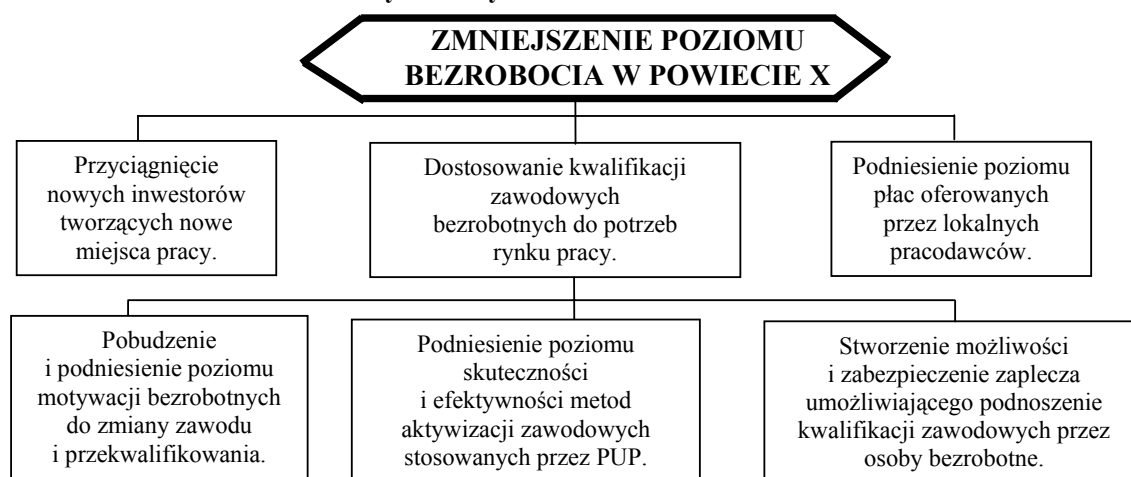
który należy zwracać uwagę konstruując drzewo problemów jest to, aby zawierało ono jedynie zapisy, które definiują rzeczywisty obszar problemowy istotny z punktu widzenia przyszłych działań partnerstwa.

Po skonstruowaniu drzewa problemów przechodzimy do zasadniczego etapu metody definiowania celów jakim jest przekształcenie naszego drzewa problemów w drzewo celów. Korzystając z wyjściowego materiału jaki stanowi drzewo problemów dokonujemy definiowania naszego systemu celów pod postacią drzewa celów (rys. 5, 6). Każdy problem zdefiniowany wcześniej powinien wyłonić cel jaki musi zostać osiągnięty, by zlikwidować problem. Poziom zdefiniowanych celów powinien odpowiadać poziomowi wcześniejszych problemów, tzn. cel główny powinien być odpowiedzią na problem główny, cele szczegółowe powinny zmierzać do usuwania przyczyn wystąpienia problemu głównego (problemów cząstkowych). Drzewo celów obrazuje zależności pomiędzy celem i środkami do jego realizacji, zatem zapisy z niższego poziomu celów są czynnikami składowymi niezbędnymi dla osiągnięcia celu wyższego szczebla. Musimy przy tym pamiętać, iż położenie danego celu nie przesądza o jego ostatecznej ważności. Poszczególne cele szczegółowe (operacyjny) w jednej sytuacji może bowiem stać się celem głównym w innym aspekcie badanego problemu. Trzeba jednak mieć na względzie, iż schodząc na coraz niższe poziomy w wykresie (poszczególne gałęzie drzewa), zapisujemy coraz bardziej szczegółowe cele operacyjne związane z celem głównym. Metoda ta jest bardzo przydatna. Obrazuje ona bowiem naszą hierarchię i strukturę celów, jakie realizować ma nasze partnerstwo.

Rys. 5. Drzewo celów – diagram



Rys. 6. Przykładowe drzewo celów



3.4. Wyznaczniki skuteczności realizacji celów

Aby nasze partnerstwo działało w sposób prawidłowy, musimy dokonać weryfikacji wyznaczonych przez nas celów oraz przyjąć metody oceny poprawności późniejszego ich wdrażania i realizowania. Spośród wielu metod jakie istnieją w tym obszarze wybraliśmy dwie najczęściej stosowane i zarazem najskuteczniejsze.

Pierwsza z owych metod znana jest zapewne osobom, które tworzyły i realizowały różnego rodzaju projekty. Nosi ona nazwę **matrycy logicznej** (rys. 7). Matryca jest stosunkowo prostym w wypełnianiu i jednocześnie skutecznym narzędziem weryfikacji założonych celów działań.

Aby umożliwić proste zapoznanie się z zasadami wypełniania matrycy logicznej, na rysunku 6 oznaczyliśmy kolumny – literami, a wiersze – cyframi. W kolumnie A matrycy wypisujemy zakładane przez nas cele, jakimi będzie kierować się nasze partnerstwo. Zaczynamy od celów najbardziej ogólnych (pole A1 (kolumna A, wiersz 1)), a następnie schodzimy w dół do bardziej szczegółowych celów bezpośrednich (operacyjnych) – wpisujemy taki cel w pole A2. W polu A3 wpisujemy rezultaty, jakie chcemy osiągnąć w wyniku realizacji założonych przez nas celów, a w A4 – działania, które należy podjąć, aby te rezultaty osiągnąć. W tej kolumnie matrycy umieszczamy cele, jakie wcześniej wypracowaliśmy przy pomocy drzewa celów.

Kolumna B zawiera obiektywnie weryfikowalne wskaźniki realizacji celów. Wypełniana ona jest od dołu. W kolumnie tej definiujemy wskaźniki osiągnięcia zakładanych celów, które pozwalają nam ocenić stopień ich realizacji. Przechodzimy w tym miejscu od oceny stopnia realizacji poszczególnych działań (B4), rezultatów (B3) i celów szczegółowych (B2) na coraz wyższy stopień oceny realizacji celów ogólnych (B1). Na etapie określania wskaźników tworzony jest system ocen, monitoringu i ewaluacji zaplanowanych działań. Ewentualne błędy jakie możemy popełnić na tym etapie tworzenia partnerstwa mogą mieć szereg negatywnych konsekwencji, które mogą z kolei uniemożliwić podejmowanie jakiegokolwiek działalności przez partnerstwo.

W kolumnie C zawieramy informację na temat źródeł weryfikacji i sprawdzania przyjętych przez nas wskaźników. Mogą to być np. źródła danych statystycznych (PUP, ZUS,

WUS etc). Jeśli dla danego wskaźnika nie jesteśmy w stanie określić precyzyjnych źródeł, służących jego weryfikacji musimy wskaźnik ten zastąpić innym, poddającym się takiej weryfikacji.

Kolumna D zawierać natomiast powinna wszelkie informacje o potencjalnych zagrożeniach i czynnikach ryzyka jakie mogą towarzyszyć realizacji przyjętych przez nas celów.

Rys. 7. Matryca logiczna – diagram

Kolumna /Wiersz		A	B	C	D
		Logika interwencji	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Zagrożenia, czynniki ryzyka
1	Cele ogólne	<i>Jaki jest nadrzędny szerszy cel lub cele działalności partnerstwa?</i>	<i>Jakie są kluczowe wskaźniki związane z celem nadrzędnym?</i>	<i>Jakie są źródła informacji dla tych wskaźników?</i>	
2	Cele bezpośrednie	<i>Jakie są konkretne cele działalności partnerstwa?</i>	<i>Jakie są ilościowe lub jakościowe wskaźniki pokazujące czy i do jakiego stopnia zostały osiągnięte cele bezpośrednie?</i>	<i>Jakie są źródła informacji, które istnieją lub mogą zostać zebrane? Jakie metody są potrzebne do zbierania tych informacji?</i>	<i>Jakie są czynniki i uwarunkowania nie będące bezpośrednio zależne od partnerów, które są konieczne do osiągnięcia tych celów? Jakie czynniki ryzyka, które mogą zagrozić realizacji celów należy wziąć pod uwagę?</i>
3	Rezultaty	<i>Jakie są bezpośrednie i natychmiastowe efekty wynikające z realizacji celów bezpośrednich (szczegółowych)? Rezultaty informują o tym, jakiego rodzaju zmiany i usprawnienia przyniesie za sobą realizacja działań podejmowanych przez partnerstwo.</i>	<i>Jakie są wskaźniki mierzące to, czy i do jakiego stopnia osiągnięte zostały zakładane wyniki.</i>	<i>Jakie są źródła informacji dla tych wskaźników?</i>	<i>Jakie zewnętrzne czynniki i uwarunkowania muszą zostać spełnione, aby osiągnąć rezultaty zgodne z przyjętymi założeniami? W jakiej sytuacji osiągnięcie tych rezultatów nie będzie możliwe?</i>
4	Działania	<i>Jakie są kluczowe działania, które należy podjąć w celu osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.</i>	<i>Rzeczy materialne lub usługi, które zostaną utworzone, pozyskane, wykonane w wyniku realizacji poszczególnych działań.</i>	<i>Jakie są źródła informacji na temat efektów zrealizowanych działań?</i>	

Rys. 8. Przykładowa matryca logiczna

	Logika Interwencji	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Zagrożenia, czynniki ryzyka
Cele ogólne	Wysoki poziom usług dla klientów urzędu skarbowego.	90% mieszkańców powiatu wysoko ocenia pracę US, Min. Finansów wysoko ocenia pracę US.	Wywiady i opinie wyrażane przez mieszkańców m.in. na łamach prasy lokalnej, ranking Min. Finansów	
Cele bezpośrednie	Zwiększenie poziomu zadowolenie klientów US, zwiększenie efektywności pracy US.	75% klientów US wyraża zadowolenie z poziomu oferowanych usług, liczba ujawnionych nadużyć podatkowych większa niż dotychczas.	Ankieta wśród klientów US, dane wewnętrzne, dane z sądu i prokuratury.	Klienci US będą chcieli wypełniać ankiety. Prokuratura będzie współpracować z US. Nie nastąpią zmiany prawne.
Rezultaty	Zredukowana liczba błędnych decyzji, szybszy czas rozpatrywania spraw.	Liczba błędnie wydanych decyzji nie większa niż 5% w skali miesiąca i 10% w skali roku. Średni czas wydania decyzji zredukowany o 25%.	Wewnętrzne dane statystyczne.	W US będzie istniał wewnętrzny system zbierania danych statystycznych. Nie nastąpią zmiany przepisów prawnych.
Działania	Przeprowadzone szkolenia dla pracowników US z zakresu obsługi klientów. Przeprowadzenie szkolenia kadry z zakresu interpretacji prawa podatkowego. Zakupiony nowy sprzęt służący obsłudze klientów. Opracowane procedury efektywnej obsługi klientów.	3 kursy po 8 godzin 4 kursy po 8 godzin Wyliczony i opisany sprzęt. Regulamin obsługi klienta.	Listy obecności, program zajęć. Listy obecności, program zajęć. Wykaz zakupionego sprzętu. Opublikowanie regulaminu do publicznej wiadomości.	Pracownicy nadal będą pracować w US po zakończeniu szkoleń. Zamówiony sprzęt zostanie dostarczony na czas i będzie bezawaryjnie działał. Klienci US będą znali regulamin.

Nieco inną metodą weryfikacji przyjętych celów jest tzw. **metoda SMART**. Opiera się ona na założeniu, że każdy z przyjętych przez nas celów powinien spełniać pięć warunków:

- 1) *Skonkretyzowane* – cele powinny być możliwie jak najbardziej konkretne.
- 2) *Mierzalne* – każdy cel musi mieć swój wskaźnik, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja.
- 3) *Akceptowalne* – partnerzy, którzy będą odpowiedzialni za realizację danego celu muszą go akceptować. W innym przypadku realizacja tego celu może być utrudniona bądź niemożliwa.
- 4) *Realne* – posiadane zasoby muszą być wystarczające do realizacji danego celu.

5) *Terminowe* – cele powinny posiadać jasne i precyzyjne terminy ich wykonania.

Dobrze dobrany cel spełniać powinien wszystkie pięć warunków. Jeśli nie spełnia któregoś z nich cel taki należy odrzucić lub poprawić.

Obie przedstawione metody można stosować łącznie.

3.5. O celach raz jeszcze. Podsumowanie

Każde partnerstwo lokalne musi posiadać jasno zdefiniowaną **misję** i **cele** działania. Misją partnerstwa nazwać można **najbardziej ogólne z możliwych i najszerzej pojęte zapisy dotyczące obszaru działania partnerstwa**.

Cele działalności partnerstwa muszą zostać zorganizowane według hierarchii celów. Na jej szczycie znajduje się **cel główny** (strategiczny). Z niego wyprowadzane są **cele szczegółowe** (operacyjne), które wprowadzane są w życie za pomocą realizacji konkretnych działań.

Hierarchia **celów i działań** partnerstwa powinna zostać wypracowana wspólnie przez wszystkich partnerów. Każdy cel powinien uzyskać akceptację każdego z partnerów.

Ustalając hierarchię celów, należy mieć na uwadze zasoby i możliwości ich praktycznej realizacji, jakimi dysponują partnerzy.

Każdy cel powinien być opracowany w taki sposób, aby dało się go przełożyć na konkretne działanie, a także – aby możliwe było zmierzenie i sprawdzenie efektywności jego realizacji.

Konieczne jest dokonanie podziału odpowiedzialności i przypisanie określonych partnerów do określonego obszaru działań i realizacji określonego celu.

Istnieje wiele metod wspólnego ustalania celów i rozwiązań. Do najskuteczniejszych z nich należą **burza mózgów** oraz **drzewo celów**.

Niezbędne jest opracowanie metod weryfikacji przyjętych celów. Zastosować można w tym przypadku **metodę SMART** lub **matrycę logiczną**.

4. Bariery w funkcjonowaniu partnerstwa

4.1. Podstawowe bariery w funkcjonowaniu partnerstw

Jedną z podstawowych barier, na jakie napotyka się zarówno przy budowaniu, jak i pracy partnerstwa jest czynnik ludzki. Odnosi się to zarówno do lidera partnerstwa, sekretarza, jak i całego zespołu. Brak wiedzy, umiejętności, zaangażowania, a także tzw. słomiany zapał i brak długotrwałej motywacji zdecydowanie utrudniają budowanie dobrego zespołu partnerskiego, bo przecież – jak już wielokrotnie wspomnieliśmy – partnerstwo to przede wszystkim ludzie.

O ile przezwyciężyć brak lidera jest niezwykle trudno, to wszystkie inne braki – szczególnie w zakresie motywacji jak i poszczególnych umiejętności (analizę społeczności lokalnej, konstruowania celów aż po realizację projektów) możemy nadrobić. Szybka analiza potrzeb zespołu powinna prowadzić do zaoferowania mu szkoleń, które uzupełnią niezbędne braki. Co ważne, szkolenia te możemy prowadzić zarówno przez trenera wynajętego z zewnątrz, jak i poprzez, niezwykle rzadko wykorzystywane, wzajemne uczenie się.

Wśród innych, często występujących barier możemy wymienić:

Rodzaj barier	Opis	Sposób rozwiązania
Bariery osobowościowe członków partnerstwa	Kłótniowość, nieustępliwość itp.	Wybór dobrego prowadzącego na każde spotkanie; wprowadzenie zasady udzielania głosu.
Bariery ekonomiczne	Brak środków na organizację spotkań, powielanie materiałów, alternatywny koszt uczestnictwa w warsztatach – nieobecność w pracy etc.	Podzielenie kosztów pomiędzy uczestników partnerstwa, obiegu organizacja spotkań. Zasada: im lepsza kreacja partnerstwa w mediach, tym większa skłonność do udziału finansowego w organizacji spotkań partnerstwa.
Tzw. sprzeczne interesy	Różnice oczekiwań i interesów zarówno poszczególnych osób, jak i sektorów – najczęściej na linii społecznicy, ekolodzy-przedsiębiorcy – samorząd lokalny.	Lider lub osoba z zewnątrz prowadzą negocjacje pomiędzy grupami.
Bierność i brak aktywności	Bariera ta ujawnia się zarówno podczas spotkań i warsztatów – głównie wśród osób przysłanych przez szefów z przymusu, jak i poprzez brak uczestnictwa w warsztatach i spotkaniach.	Wybór dobrego przewodniczącego, zajęcia integracyjne i aktywizujące podczas spotkań partnerstwa.
Brak lub nadmiar przywództwa	Z barierą tą mamy do czynienia zarówno gdy brakuje lidera, jak i przy kilku konkurujących ze sobą liderach, lub bardzo słabym liderze nominalnym – w takich sytuacjach wszelkie działania będą miały problem zarówno z dynamiką, jak i uporządkowaniem.	Wyznaczenie lidera przez organizatora partnerstwa (najlepiej, by była to instytucja samorządowa). W przypadku silnego lidera w grupie – można przemianować nominalnego lidera na koordynatora, a przewodzenie i aktywizowanie partnerstwa pozostawić liderowi wybranemu przez grupę. Ważne jest jasne wskazanie, kto jest liderem.

Rodzaj barier	Opis	Sposób rozwiązania
Słabość lub brak umocowania partnerstwa	Szczególnie brak podpisanej umowy partnerskiej lub jej niska ranga w społeczności lokalnej.	Podpisanie umowy partnerskiej w obecności mediów. Kreowanie pozytywnego wizerunku partnerstwa.
Akcyjność działań	W szczególności chodzi o brak regularnych spotkań, brak spisanych ustaleń oraz nieprzygotowanie wymaganych dokumentów, opracowań.	Ustalenie harmonogramu spotkań, dokumentowanie każdego spotkania i rozsyłanie notatki obejmującej uczestników spotkania i najważniejsze ustalenia do wszystkich członków partnerstwa, wcześniejsze sprawdzenie jakości przygotowanych na spotkanie materiałów.
Niezadowolenie z braku szybkich efektów	Wiele osób zniechęca się szybko do współpracy partnerskiej, kiedy partnerstwo nie osiąga efektów w pierwszych miesiącach działalności.	Ustalenie jasnego przekazu dla uczestników partnerstwa – uświadomienie im, że partnerstwo to proces długotrwały; podjęcie próby złożenia małego wniosku który przyniesie mały aczkolwiek szybki sukces.
Zbyt powierzchowna analiza	Zła, powierzchowna niedokładna analiza może doprowadzić do nietrafnego wyboru projektów rozwojowych.	Lider i wyznaczone osoby kontrolują jakość przygotowywanych na spotkania materiałów, konsultując je z przedstawicielami poszczególnych sektorów biorących udział w partnerstwie.
Brak reprezentatywności lub nadreprezentatywność sektorów	Brak reprezentatywności wiąże się z brakiem wiedzy, a także możliwością kontestowania przez dany sektor, wypracowanych przez partnerstwo projektów. Nadreprezentatywność może prowadzić do zdominowania partnerstwa i nieuwzględniania potrzeb i oczekiwań innych jego uczestników.	Lider stale aktywizuje członków partnerstwa do poszukiwania nowych uczestników. Przeprowadzana jest autodiagnoza celem wykazania brakujących partnerów.
Nieprzychylność mediów	Tzw. zła prasa lub ignorowanie spotkań i działań partnerskich.	Sporządzenie jasnego przekazu: co to jest partnerstwo, jaki ma cel i jakie będą efekty jego pracy. Zaproszenie redaktorów naczelnych mediów do pracy w zespole partnerskim. Współpraca z mediami od początku działania zespołu partnerskiego.
Zamknięcie partnerstwa	W partnerstwie nie ma nowych członków, uczestnicy niechętnie przyjmują nowych członków, ryzyko powstania tzw. sitwy.	Lider partnerstwa stale zachęca nowe podmioty do udziału w partnerstwie, stale ponawiane są prośby o włączanie nowych członków z otoczenia biorących udział w partnerstwie partnerów. Co jakiś czas ponawiane są zajęcia integracyjne dla partnerstwa, tak by nowi członkowie dobrze czuli się w grupie.
Odchodzenie partnerów	Stale zmniejsza się zespół partnerstwa.	Dokonywana jest autodiagnoza partnerstwa, lider lub osoby wyznaczone przez partnerstwo prowadzą rozmowy z odchodzącymi członkami partnerstwa celem ustalenia powodów ich odejścia. Dokonywany jest nabór nowych członków partnerstwa.
Bariery polityczne	Głównie związane z próbami politycznego wykorzystania idei partnerstwa, przyjęcia sukcesów wypracowanych przez apolityczny zespół.	Zaproszenie do współpracy wszystkich sił politycznych, jednoczesne przesyłanie efektów pracy przedstawicielom wszystkich ugrupowań.

4.2. Mocne strony funkcjonowania partnerstwa

Siłą partnerstwa jest jego grupowe działanie. Ta misternie tkana „pajęczyna” przyczynia się zarówno do szybkiego przepływu informacji, wzajemnej pomocy, jak i możliwości podziału zadań tak, by w miarę równomiernie obciążyć poszczególnych członków partnerstwa.

Wśród mocnych stron partnerstwa możemy wyróżnić również:

- istnienie lokalnych zasobów możliwych do wykorzystania przez partnerstwo;
- rzeczywiste zaangażowanie lokalnego samorządu;
- łatwy lub możliwy do uzyskania dostęp do funduszy – zarówno prywatnych, samorządowych jak i strukturalnych;
- szerokie zaangażowanie i poparcie społeczne;
- wzajemna współpraca i sprzyjająca atmosfera;
- zapewniony udział kluczowych osób – lokalnych liderów, osób decyzyjnych, cieszących się lokalnym uznaniem.

Oczywiście nie w każdym partnerstwie urzeczywistnią się wszystkie ww. mocne cechy. Najważniejszą jest jednak owe grupowe współdziałanie i łączenie zasobów oraz potencjału zarówno ludzkiego jak i organizacyjnego, a także doświadczenia poszczególnych osób jak i instytucji firm i organizacji biorących udział w partnerstwie.

4.3. Metody autodiagnozy partnerstwa i przełamania barier

Propozycje przełamania barier zawarte w punkcie 4.1 diagnozują najczęściej występujące w partnerstwie bariery. Zarówno w procesie tworzenia, jak i działania partnerstwa występuje wiele innych barier, wynikających głównie ze specyfiki danej społeczności. Najważniejsze to jest ich szybkie i sprawne diagnozowanie, oraz podejmowanie działań zmierzających do ich zniesienia lub minimalizacji. Jedną z metod autodiagnozy będzie dobrze zbudowana, anonimowa ankieta ewaluacyjna przeprowadzana po spotkaniach sieci partnerstwa. Dzięki niej możemy uzyskać wiele informacji, m.in. co uczestnicy uznają za najsłabiej przygotowane w spotkaniu, jakie mają propozycje, co by zmienili, co cenią najbardziej. Kolejną metodą jest analiza materiału prasowego, ukazującego się po kolejnych spotkaniach. Pozwoli to na zobaczenie, czy przekaz dla dziennikarzy był na tyle jasny, iż pozwolił osiągnąć zakładany cel; analiza ta też pozwala na ocenę postrzegania działań partnerskich przez prasę – czyli otoczenie.

Jedną z ważniejszych metod autodiagnozy jest też rozmowa lidera partnerstwa z jego członkami lub przedstawicielami poszczególnych sektorów. Pozwala to na zdiagnozowanie panującej w partnerstwie atmosfery, rozpoznanie ewentualnych konfliktów. Warto również na spotkania co jakiś czas zapraszać osobę z zewnątrz; ułatwia to obiektywne spojrzenie na działanie zespołu partnerskiego, jego wady i zalety, a także wydobycie tkwiącego w nim potencjału.

Ważne, by zdiagnozowane bariery przełamywać wspólnie – przez dyskusję w zarządzie partnerstwa, gdy jest ono liczne, lub ze wszystkimi członkami – w przypadku małych partnerstw. Szczere przedstawienie zdiagnozowanych problemów przez lidera ułatwia pracę, ale i przeciwdziała konfliktom, a także bierności w pracy partnerstwa.

5. KIEROWANIE I ZARZĄDZANIE PARTNERSTWEM – ROLA LIDERA PARTNERSTWA

5.1. Zespół zarządzający partnerstwa

Partnerstwo, jak opisaliśmy w rozdziale drugim, wymaga zbudowania współpracy na zasadach min. na zasadach ufności, jawności i równości. Sposób współpracy określa zazwyczaj umowa partnerstwa, w której określa się szczegółowo rolę poszczególnych partnerów. Ważnym elementem, na który zwróciliśmy wtedy uwagę, jest konieczność zaangażowania wszystkich partnerów w proces decyzyjny partnerstwa. W niniejszym rozdziale chcemy pokazać, jak powinien funkcjonować Zespół zarządzającego partnerstwa oraz jaką rolę w tym zespole odgrywa Lider Partnerstwa.

5.1.1. Kompetencje zespołu zarządzającego

Zespół zarządzający pod względem jego kompetencji należy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach:

- kompetencje członków zespołu jako reprezentantów członków partnerstwa;
- kompetencje członków zespołu w partnerstwie.

W pierwszym przypadku najistotniejszym elementem jest zdolność poszczególnych członków do podejmowania decyzji w imieniu organów zarządzających partnera, którego reprezentują. Należy unikać sytuacji, w której osoba członek zespołu zarządzającego nie ma żadnych możliwości podjęcia zobowiązania wobec partnerstwa w imieniu reprezentowanego partnera.

Taka sytuacja spowoduje wydłużenie procesu podejmowania decyzji i często prowadzi do paraliżu. Najlepszym rozwiązaniem jest więc zasiadanie w zespole zarządzającym partnerstwa członków zarządów poszczególnych partnerów. Umożliwi to szybkie podejmowanie wiążących decyzji. Przedstawiciele partnerów wiedzą jakie są obecne możliwości instytucji oraz znają sposób myślenia pozostałych członków zarządu partnera. Daje to możliwość podejmowania zobowiązań wobec partnerstwa przynajmniej przy decyzjach, które nie powodują znacznego zaangażowania zasobów partnera, w szczególności finansowych. Proces decyzyjny będzie na pewno się wydłużał w sytuacji, kiedy decyzje/działania dotyczące poszczególnych partnerów będą znacząco angażowały poszczególne zasoby. Wtedy konieczne staje się podjęcie decyzji przez cały organ zarządzający partnera. Jest to w tym wypadku zalecane gdyż pozwala uniknąć późniejszych ewentualnych konfliktów na poziomie decyzyjnym.

Drugą płaszczyzną analizy kompetencji jest zdolność do podejmowania wiążących decyzji dla partnerstwa. Trzeba tutaj pamiętać, że umowy partnerstwa mają charakter dobrowolny i nie zawierają żadnych klauzul nakładających kary czy zobowiązania za opuszczenie partnerstwa. Zwracamy na to uwagę, gdyż wiele instytucji kalkuluje w ten sposób wchodząc na zasadzie „zobaczymy jak będzie”. Trzeba również pamiętać, że konsekwencją dobrowolności przystąpienia do partnerstwa jest fakt, iż żadna decyzja nie jest tak naprawdę dla niego wiążąca gdyż nie pociąga za sobą konsekwencji w przypadku jej nie wykonania. Dlatego członkowie zespołu

zarządzającego powinni mieć autorytet pozwalający na to, iż podjęte decyzje będą wiązały poszczególnych partnerów. Jest to bardzo ważny element, aby poszczególni członkowie zespołu szanowali się i byli kompetentni merytorycznie.

Do najważniejszych kompetencji zespołu zarządzającego partnerstwa należą:

- planowanie i wyznaczanie kierunków działań;
- akceptowanie sprawozdań merytorycznych;
- akceptowanie decyzji finansowych;
- kontrolowanie zgodności podejmowanych działań z wyznaczonymi celami partnerstwa.

5.1.2. Planowanie i wyznaczania kierunków działań

Głównym i najważniejszym zadaniem zespołu zarządzającego jest podejmowanie decyzji, co do kierunku jego działań i jego rozwoju. Decyzje te determinują obszary działania partnerstwa, grupy docelowe oraz rodzaje, zakres zasobów poszczególnych partnerów jakie będą zaangażowane w realizację działań partnerstwa i co najważniejsze determinują potencjalne korzyści z podejmowanych wspólnie działań dla poszczególnych partnerów.

5.1.3. Akceptowanie sprawozdań merytorycznych

Zespół zarządzający zajmuje się również monitorowaniem działań merytorycznych ze względu na stopień zaawansowania ich realizacji oraz poziom osiągnięcia zakładanych celów. Dlatego w kompetencji zespołu jest akceptowanie i analiza sprawozdań merytorycznych. Tutaj również należy pamiętać o dobrowolności partnerstwa. Sprawozdawczość ma przede wszystkim charakter informacyjny i pozwala zespołowi na zapoznanie się z przebiegiem procesu działań merytorycznych i ewentualnych opóźnieniach i ich przyczynach. Zespół zarządzający nie ma narzędzi związanych z nałożeniem sankcji na poszczególnych partnerów za niewykonanie działań z ich winy.

5.1.4. Akceptowanie decyzji finansowych

Jest to obok decyzji związanych z kierunkami działań partnerstwa najważniejsze zadanie związane z zespołem zarządzającym. Decyzje finansowe są zawsze trudne, a tutaj dodatkowo nakłada się dobrowolność partnerstwa i interesy poszczególnych członków. W tym elemencie szczególnie nacisk powinno kłaść się na zasadę akceptowania decyzji przez wszystkich członków partnerstwa. Jest to ważne zarówno w momencie ponoszenia kosztów przez poszczególnych partnerów, jak i w momencie dzielenia zadań np. w ramach uzyskanej dotacji, gdzie dzielone są korzyści. Trzeba również pamiętać, iż finanse są zawsze najczulszym elementem partnerstwa.

5.1.5. Kontrolowanie zgodności podejmowanych działań z wyznaczonymi celami partnerstwa

W tym zakresie, do kompetencji zespołu zarządzającego należy weryfikacja podejmowanych działań w kontekście zakładanych kierunków rozwoju i obszarów działania. Zwracamy na

ten element uwagę, gdyż jednym z głównych błędów popełnianych w ramach partnerstw jest dobierania kierunków działań niezgodnych z posiadanymi możliwościami i zasobami oraz tych, z których nie ma możliwości wygenerowania oczekiwanych korzyści. Błędy te ujawniają się w momencie podejmowania konkretnych działań.

5.1.6. Rozwiązywanie konfliktów, problemów i równoważenie interesów

Konflikty i problemy są naturalnym elementem podejmowania działań. W partnerstwie będą się one pojawiały na kilku obszarach. Pierwszym i najbliższym jest ponoszenie kosztów funkcjonowania partnerstwa oraz poszczególnych realizowanych działań. Kolejnym obszarem wywołującym konflikty jest podział zadań w ramach realizowanych projektów. W zależności od umiejętności poszczególnych członków zespołu zarządzającego konflikty mogą być wykorzystane do rozwoju partnerstwa, ale często jest tak, że powodują one negatywne konsekwencje dla podejmowanych działań.

Wiele załączków konfliktów można uniknąć poprzez odpowiedni dobór członków partnerstwa. Dotyczy to w szczególności sytuacji, w której kompetencje i możliwości działania kilku partnerów dotyczą tego samego obszaru. Jeżeli jednak taka sytuacja występuje w partnerstwie to należy pamiętać, iż wybór jednego z partnerów naturalnie deprecjonuje pozostałych członków partnerstwa. Dlatego trzeba mieć inne propozycje dla pozostałych partnerów, które pozwolą na zaspokojenie indywidualnych ambicji.

Zarzewiem konfliktów są również oczekiwania wobec partnerstwa. Trzeba cały czas pamiętać, iż każdy z uczestników wchodząc do partnerstwa ma pewne oczekiwania wobec niego. Często zapomina się, iż każdy z partnerów wyznacza sobie (nieoficjalnie) okres, w którym oczekuje na osiągnięcie zakładanych korzyści z partnerstwa. Podczas planowania działań powinniśmy o tych elementach pamiętać.

Partnerstwo powinno cały czas dążyć do równoważenia interesów poszczególnych członków partnerstwa. Przy podziale działań i zadań należy kierować się w szczególności zasadą zaangażowania poszczególnych członków. Jest to bardzo skuteczna metoda. Pozostali członkowie partnerstwa nie będą kwestionowali decyzji skierowanych na partnera, który już wcześniej poniósł koszty przygotowania danego zadania, a teraz chciałby je realizować.

Bardzo ważne jest, aby podejmować decyzje o podziale zadań w momencie powstawania kosztów. Jeżeli zaangażujemy poszczególnych partnerów poprzez zaangażowanie finansowe w przygotowanie poszczególnych działań to naturalne jest, że uzyskujemy niepisaną zgodę na to, iż dany partner czerpie z danego działania korzyści.

5.1.7. Logistyczne zabezpieczenie działalności partnerstwa

Partnerstwo, jak każda sformalizowana forma działania, wymaga zabezpieczenia od strony logistycznej. W okresie powstawania partnerstwa, jak i w początkowym okresie działania, nie ma środków finansowych na zabezpieczenie strony administracyjnej. Dotyczy to w szczególności ewentualnych miejsc spotkań, protokółowania posiedzeń zespołu zarządzającego, telefon, siedziba jako miejsce przechowywania dokumentacji itp. Trudno też będzie namówić poszczególnych partnerów na „zrzucenie się” na pokrycie kosztów otwarcia biura i zatrudnienia

pracownika. Oczywiście nie jest to niemożliwe, ale raczej trudne. Z czasem, gdy będą przygotowywane projekty, należy uwzględniać w nich koszty administracyjne, które mogą posłużyć do pokrycia kosztów administracyjnych. Dlatego należy zastanowić się, w jaki sposób i kto pokryje koszty funkcjonowania partnerstwa na etapie początkowym.

Skuteczna formuła zależy od samej konstrukcji partnerstwa i stopnia zaangażowania poszczególnych członków. Naturalną instytucją, która bierze na siebie wskazane koszty jest lider partnerstwa. Oczywiście musi on na to wyrazić zgodę. Innym rozwiązaniem jest podzielenie funkcji administracyjnych na poszczególnych członków partnerstwa. Jest to dobre rozwiązanie jeżeli koszty są znaczne i obciążenie nimi jednej instytucji (lidera) nie jest możliwe.

Przy wyborze formuły dotyczącej zaplecza administracyjnego należy kierować się formułą partnerstwa i perspektywą aplikowania o środki z funduszy strukturalnych. Jeżeli formuła partnerstwa oparta jest o utworzone w tym celu stowarzyszenie, należy zabezpieczyć dla stowarzyszenia środki na pokrycie ewentualnych kosztów. W przypadku obciążenia jednego z partnerów staje się on naturalnym liderem przy aplikowaniu o środki finansowe, gdyż w ten sposób będzie poszukiwał środków na zabezpieczenie logistyczne partnerstwa. W przypadku podziału obowiązków na poszczególnych partnerów trzeba pamiętać, iż w momencie aplikowania o środki powinno się skoncentrować te działania w jednej instytucji, co znacznie ułatwi funkcjonowanie partnerstwa od strony organizacyjnej.

5.2. Rozumienie roli lidera partnerstwa

Lider partnerstwa jest bardzo ważnym jego elementem. Można powiedzieć, że jest on siłą napędową partnerstwa i pozwala na jego funkcjonowanie. Jak już wspominaliśmy w rozdziale 2 bycie liderem może wynikać z faktu:

- bycia inicjatorem partnerstwa;
- posiadania największego potencjału z wszystkich członków;
- posiadania autorytetu i doświadczenia dostrzeganego przez wszystkich partnerów.

Naturalnym liderem partnerstwa jest instytucja, która kreowała i budowała partnerstwo. W takim przypadku jest to zazwyczaj instytucja, która widzi i wie, jak uzyskać wspólne korzyści z funkcjonowania partnerstwa. Jeżeli ma ona również silne zaplecze w postaci doświadczenia, zasobów i autorytetu wśród pozostałych partnerów, to można powiedzieć, że jest to lider idealny.

W przypadku, gdy partnerstwo tworzy instytucja nie posiadająca odpowiedniego zaplecza i doświadczenia, a do współpracy angażuje się „silniejsze” organizacje, lepiej jest, po zawiązaniu partnerstwa, oddać inicjatywę tym instytucjom. Jest to związane z faktem, że silniejsi partnerzy w naturalny sposób przejmą liderowanie partnerstwem poprzez zwiększone zaangażowanie. Korzystniejsza dla partnerstwa jest sytuacja, gdy lider posiada odpowiednie środki i narzędzia do zarządzania partnerstwem.

Potencjał instytucji, o którym tu wspominaliśmy, jest naturalną przesłanką do objęcia roli lidera w partnerstwie. Ta przesłanka jest decydująca, kiedy w partnerstwie jest tylko jedna instytucja o silnej pozycji wynikającej z posiadania zasobów do realizacji planowanych działań. Nie jest to wystarczająca przesłanka w partnerstwach, które angażują kilka instytucji o podobnym potencjale. W takim przypadku powinno decydować doświadczenie i autorytet posiadany przez

instytucję zrzeszoną w partnerstwie. Element autorytetu pociąga za sobą zaufanie, które jest tutaj bardzo ważne ze względu na dobrowolny charakter partnerstwa. Każdy lider partnerstwa powinien posiadać autorytet, jednak nie jest to zawsze możliwe na tyle, by sam autorytet mógł decydować o byciu liderem partnerstwa. Mimo wszystko należy pamiętać, że działania podejmowane przez partnerstwo nie mają charakteru charytatywnego, a poszczególni członkowie oczekują na różnego rodzaju korzyści wynikające z funkcjonowania partnerstwa. Dlatego wszelkie decyzje związane z partnerstwem, w tym określenie jego lidera, powinny opierać się na zasadzie maksymalizacji efektywności funkcjonowania partnerstwa.

Chcemy tutaj podkreślić, że funkcjonowanie partnerstwa bez lidera jest również możliwe. Formuła „lidera partnerstwa” jest związana z potrzebą posiadania instytucji, która najbardziej zaangażowana jest w rozwój partnerstwa. Jeżeli jest ich więcej niż jedna, to tym lepiej. **Chcemy również podkreślić, iż partnerstwo tak naprawdę tworzą ludzie nie instytucje więc może się zdarzyć i tak, iż liderem partnerstwa zostanie instytucja, której członkowie są najbardziej zaangażowani w rozwój partnerstwa.**

5.3. Kryteria wyłonienia lidera partnerstwa

Obok naturalnych w naszej ocenie kryteriów wyłonienia lidera partnerstwa są również inne metody, które opierają się na formalnej roli przypisanej członkom partnerstwa w realizacji planowanych działań. Kryteria wskazane w tym rozdziale często są też odzwierciedleniem formalnym i rolami przypisanymi liderowi określonego na podstawie kryteriów wskazanych w poprzednim rozdziale. Mogą one posłużyć do określenia lidera projektu, kiedy pozostałe kryteria nie dają możliwości jednoznacznego przypisania tej roli, któremuś z uczestników partnerstwa.

5.3.1. Znajomość obszarów realizacji celów partnerstwa

Jest to kryterium związane bezpośrednio z doświadczeniem w działaniach partnera w obszarach realizacji partnerstwa. Kryterium to można zastosować, gdy tylko jedna instytucja ma wyraźną przewagę nad pozostałymi członkami partnerstwa, lub jeżeli partnerem jest urząd pracy. Pamiętać należy, iż kryterium to nie będzie często stosowane w partnerstwach rynku pracy, gdyż większość instytucji zaangażowanych w takie partnerstwa to instytucje rynku pracy. W takich partnerstwach nie będzie bezpośrednio decydował czynnik znajomości obszaru realizacji, ale wielkości i rodzaju posiadanego doświadczenia w tym zakresie.

5.3.2. Zarządzanie biurem partnerstwa

Kryterium doboru lidera jest fakt prowadzenia przez danego partnera biura partnerstwa. Trzeba pamiętać, iż nie jest to kryterium merytoryczne, w związku z czym nie powinno być stosowane jako podstawowe kryterium wyboru lidera. Lider wybrany wyłącznie z powodu obciążenia go działaniami administracyjnymi nie daje gwarancji rozwoju partnerstwa pod kątem

merytorycznym. Trzeba również pamiętać, iż biuro partnerstwa będzie w przyszłości również biurem realizacji projektów, w związku z czym partner, któremu powierzamy to zadanie, powinien mieć umiejętności zarządzania projektami. To kryterium można zastosować w przypadku wyczerpania innych możliwości. Jednak jeżeli pojawi się nowy partner lub podczas działania partnerstwa okaże się, że inna instytucja ma lepszy potencjał w rozwoju partnerstwa to proponujemy dokonać stosownych zmian w partnerstwie.

5.3.3. Zarządzanie finansami

Jest to bardzo dobre kryterium doboru lidera partnerstwa. Powinno być powiązane potencjałem finansowym lidera wybranego wg tego kryterium. Zarządzanie finansami partnerstwa, w szczególności w momencie pojawienia się dotacji unijnych, może być kluczowym elementem dla przyszłości partnerstwa. Trzeba pamiętać, że możliwości finansowe lidera projektu przekładają się na możliwości pozyskiwania środków z UE¹¹. Jest to ważne nie tylko z punktu widzenia środków możliwych do pozyskania przez partnerstwo, będzie to miało również wpływ na realizację projektu, kiedy będzie występowała np. konieczność założenia własnych środków do czasu przekazania dotacji. Dobrze jest, jeżeli to kryterium jest połączone z doświadczeniem lidera.

5.4. Narzędzia pracy lidera

Lider musi mieć możliwości oddziaływania na partnerstwo oraz możliwości wpływania na pozostałych partnerów projektu. Na początku funkcjonowania partnerstwa lider nie będzie miał zbyt dużo argumentów umożliwiających zachęcenie poszczególnych partnerów do działania i ponoszenia kosztów – będzie on opierał się na swoim autorytecie oraz własnych zasobach.

Ważne są zapisy w umowie partnerstwa, należy zadać pytanie, czy nadają one obowiązki poszczególnym partnerom, i czy w miarę szczegółowo określają zakres merytoryczny działań lidera projektu. Dobrze jest, jeżeli umowa partnerstwa określa sposób jego funkcjonowania i podejmowania decyzji. Wtedy lider projektu ma formalną podstawę „wymagania” od poszczególnych partnerów zachowań. Trzeba tutaj podkreślić, iż lider nie ma narzędzi do karania członków partnerstwa więc jego głównym narzędziem perswazyjnym jest jego autorytet. Dotyczy to początkowej fazy działania partnerstwa. Możliwości działania lidera znacznie zmieniają się w momencie pojawienia się środków na realizację działań partnerstwa. Wtedy może on działać w kierunku realizacji oczekiwań poszczególnych partnerów i posiada narzędzia (finansowe) pozwalające uzyskanie pozytywnego efektu w działaniach partnerów.

5.5. Podsumowanie

Kierowanie i zarządzanie partnerstwem jest bardzo istotnym elementem funkcjonowania partnerstwa. Dotyczy to szerokiego aspektu podejmowania decyzji w partnerstwie. Istotne jest,

¹¹ Jedną z zasad obowiązujących w funduszach strukturalnych, w szczególności EFS jest zasada, iż maksymalna kwota dotacji nie może przekroczyć dwukrotności przychodów z poprzedniego roku działania wnioskodawcy.

aby pamiętać, iż partnerstwo ma charakter dobrowolny, dlatego wszystkie decyzje powinny mieć zgodę wszystkich partnerów.

Trzeba pamiętać, iż elementem funkcjonowania partnerstwa są konflikty. Mogą mieć one zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na funkcjonowanie partnerstwa. Ważne jest, aby minimalizować negatywny wpływ konfliktów.

Istotnym elementem partnerstwa jest funkcjonowanie lidera partnerstwa. Lider jest instytucją lub osobą, która ma szczególny pozytywny wpływ na partnerstwo i stymuluje jego działanie. Kryteria wyboru lidera są różne. Najważniejsze, aby wybór lidera pozwolił wytworzyć warunki do rozwoju partnerstwa jako całości.

6. FUNKCJONOWANIE PARTNERSTWA I JEGO WPŁYW NA LOKALNE ŚRODOWISKO SPOŁECZNO-GOSPODARCZE I RYNEK PRACY

6.1. Wprowadzenie

O dobrym funkcjonowaniu partnerstwa możemy mówić dopiero wtedy, gdy osiąga ono swoje cele i wywiera pozytywny wpływ na rozwój lokalny. Wpływ ten może być widoczny na obszarach takich jak rynek pracy, gospodarka, edukacja i kultura. Jednak właściwe osiągnięcie celów i trwałe, efektywne funkcjonowanie zależy od wielu czynników. Jednym z najważniejszych jest **odnalezienie przez zorganizowaną grupę partnerską własnego miejsca w lokalnym otoczeniu społeczno-gospodarczym**, i w związku z tym zaplanowanie takich działań, które będą **odpowiedzią na najistotniejsze problemy** tego środowiska. Można znaleźć wiele przykładów, które wskazują na nietrwałość i małą efektywność tych partnerstw, które podjęły działania nieadekwatne do potrzeb mieszkańców i instytucji regionu. Dzieje się tak najczęściej, gdy inicjatywy na rzecz rozwoju są planowane „przy biurku”, w oderwaniu od rzeczywistości, bez uprzedniego przeprowadzenia rzetelnej analizy sytuacji danego regionu, a poza instytucjami partnerskimi do współpracy nie są zapraszani inni ważni przedstawiciele społeczności lokalnych. W sytuacji takiej może wystąpić także problem pokrywania się działań podejmowanych przez partnerstwo z działaniami innych instytucji. Problemy te wynikają ze złego przepływu informacji, z braku współpracy z innymi tego typu zespołami i pozyskiwania danych dotyczących ich funkcjonowania, a zwłaszcza z braku szerszych konsultacji społecznych dotyczących inicjatyw partnerstwa.

W niniejszym rozdziale przedstawimy propozycje działań, które pozwolą na jak najlepsze funkcjonowanie partnerstwa, tak, aby stało się ono stabilne i by mogło oddziaływać w jak najlepszy sposób na społeczność. Do działań tych należą: analiza potrzeb i problemów społeczności, właściwe planowanie inicjatyw, konsultacje społeczne i wymiana doświadczeń z innymi podobnymi grupami i instytucjami.

6.2. Rozpoznawanie rzeczywistych potrzeb i problemów społeczności lokalnej

6.2.1. Najważniejsze aspekty analizy stanu regionu

Aby odpowiednio zaplanować działania partnerstwa i obszary, w których powinno ono funkcjonować, należy dogłębnie przeanalizować sytuację na terenie, na którym działa partnerstwo. Nie należy przy tym ograniczyć się – co często ma miejsce – jedynie do najmniejszej jednostki podziału terytorialnego (miejscowość, gmina lub powiat). Właściwe efekty osiąga dopiero analiza uwzględniająca także tendencje wojewódzkie i krajowe. Dopiero na tle wskaźników zmierzonych na poziomie województwa lub kraju wyraźnie widzimy, jak wygląda sytuacja społeczności lokalnej. Informacje dotyczące potrzeby i problemów społeczności lokalnej można pozyskiwać na drodze **analizy danych wtórnych**, na drodze **badania terenowych** i **spotkań z mieszkańcami**.

Aby przeanalizować najważniejsze problemy i potrzeby społeczności lokalnej, należy wziąć pod uwagę wszystkie aspekty jej funkcjonowania, a więc:

- **Usytuowanie geograficzne obszaru** (należy zdiagnozować potencjał krajobrazowy, środowiskowy, historyczny i turystyczny terenu, na jakim działa partnerstwo, a także dokonać próby określenia, jakich problemów i szans dostarcza położenie geograficzne);
- **Zasoby naturalne** (należy z jednej strony szczególnie zwrócić uwagę na te zasoby naturalne, które w jakiś sposób wyróżniają region);
- **Miejsce obszaru w regionie** (czy dany teren ma rolę wiodącą, czy też jest marginalizowany);
- **Powiązanie z innymi obszarami** (podobieństwa, przepływy zasobów, istniejąca współpraca);
- **Demografia** (struktura płci, wieku, migracje, przyrost naturalny);
- **Rynek pracy** (zwłaszcza charakterystyka i specyfika problemów w regionie; analiza ma dotyczyć nie tylko bezrobocia, ale także dynamiki ofert pracy, migracji zarobkowych etc.);
- **Gospodarka** (struktura lokalnych przedsiębiorstw, analiza wiodących gałęzi gospodarki, stopień rozwoju technologicznego, ilość inwestycji);
- **Infrastruktura i baza lokalowa** (dostęp do terenów pod inwestycje, sieć komunikacji, łączność, system wodno-kanalizacyjny, dostęp do energii);
- **Edukacja i inne problemy związane z zasobami ludzkimi** (struktura wykształcenia i kwalifikacji mieszkańców regionu, oferta szkoleniowa, rozwój rynku instytucji szkoleniowych, dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku pracy);
- **Problemy społeczne** (przestępczość, marginalizacja społeczna etc.);
- **Kultura i jej rozwój**;
- **Stopień rozwoju demokracji lokalnej i trzeciego sektora.**

Oprócz wymienionych kwestii istnieje jeszcze wiele innych obszarów, które mogą zostać przeanalizowane; wynika to ze specyfiki danego terytorium i założeń danego partnerstwa.

Partnerstwa, które zajmują się działalnością wyspecjalizowaną i ograniczoną jedynie do jednego z wymienionych obszarów mogą, rzecz jasna, rozszerzyć analizę dotyczącą najważniejszego dla nich wycinka rzeczywistości i ograniczyć zbieranie i studiowanie danych dotyczących pozostałych sfer, jednakże należy pamiętać, iż wszystkie wymienione elementy są ze sobą ściśle powiązane, i tak np. kwestii związanych z rynkiem pracy nie da się zrozumieć bez dodatkowej analizy danych dotyczących gospodarki i edukacji. Przykładem powiązania tych sfer jest choćby porównanie wyników egzaminów gimnazjalnych i wskaźników dotyczących bezrobocia. Analiza ta wykazuje, iż istnieje ścisły związek pomiędzy stopą bezrobocia, a stanem edukacji już na poziomie gimnazjalnym – powiaty, w których odnotowuje się szczególnie niskie wyniki egzaminów, zazwyczaj wykazują także wysoką stopę bezrobocia. Dopiero po zebraniu danych dotyczących wszystkich sfer można zacząć zastanawiać się, jakie zachodzą między nimi związki (np. dla wzmiankowanego przykładu: w jakim stopniu wysoka stopa bezrobocia wynika z niskiego poziomu wykształcenia i kwalifikacji mieszkańców regionu, lub też w jakim stopniu niskie wyniki egzaminów gimnazjalnych są efektem problemów społecznych związanych z wysoką stopą bezrobocia).

Efektem analizy potrzeb społeczności lokalnej jest stworzenie **mapy potrzeb i zasobów**. Mapy tego typu były tworzone np. przez grantobiorców w ramach programu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności „Obywatele i Samorząd Lokalny”, który był realizowany przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej od października 2002 roku do maja 2004 roku¹². Mapa potrzeb i zasobów może służyć partnerstwu do wytyczenia podstawowych kierunków działań i do ich właściwego rozplanowania.

PRZYKŁAD:

MAPA ZASOBÓW I POTRZEB – CHOJNICE

W ramach programu „Obywatele i samorząd lokalny” sporządzono m.in. mapę potrzeb i zasobów dla Chojnic. Zawiera ona m.in. następujące dane i wnioski:

- *3/5 bezrobotnych absolwentów deklaruje gotowość podjęcia pracy wolontariackiej, podczas gdy organizacje pozarządowe nie posiadają dostatecznej liczby wolontariuszy;*
- *zaledwie 7% stażystów kończących staż w IV kwartale 2002 roku uzyskało zatrudnienie;*
- *organizacje pozarządowe nie występują o fundusze zewnętrzne z następujących powodów:*
 - *brak etatowych pracowników, którzy obsługiwaliby projekt,*
 - *brak wystarczającej umiejętności budowania projektów,*
 - *brak dostatecznej wiedzy na temat źródeł finansowania,*
 - *niemożność spełnienia wymogów formalnych i merytorycznych stawianych przez grantodawców,*
 - *brak dostatecznej znajomości języka angielskiego,*
 - *brak środków na wymagany wkład własny,*
 - *zniechęcenie po nieudanych próbach.*

6.2.2. Analiza danych wtórnych

Dane wtórne (inaczej: dane zastane) to wszystkie informacje i wskaźniki, które można odnaleźć w istniejących już źródłach informacji, opracowaniach, publikacjach i w Internecie.

Najważniejszymi źródłami informacji dla analizy danych wtórnych są:

- **Główny Urząd Statystyczny** – strona internetowa www.stat.gov.pl. Na stronie tej znajdują się m.in. następujące dane:
 - **informacje bieżące:**
 - **wyniki wstępne** – wstępne informacje o gospodarce, głównie dane ogólnopolskie;

¹² „Współpraca organizacji pozarządowych z samorządem” [online]. Warszawa: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, 2004 [dostęp: 03-08-2006]. Dostępny w Internecie: http://www.frdl.org.pl/downloads/obywat_mat/OiSL.pdf

- **bieżące komunikaty i obwieszczenia** – głównie dane ogólnopolskie, dotyczące m.in. cen towarów, wynagrodzeń i innych wskaźników ekonomicznych; przydatne do analizy porównawczej regionu z obszarem całego kraju;
- **podstawowe dane** – komunikaty, raporty i opracowania z różnych lat dotyczące obszarów takich jak ludność, rynek pracy, warunki życia, ceny, handel, usługi, produkcja, społeczeństwo informatyczne i finanse. Publikacje nie są ułożone chronologicznie. Dział zawiera także podsumowania związane z Badaniem Aktywności Ekonomicznej Ludności i Narodowym Spisem Powszechnym;
- **Bank Danych Regionalnych** – jak piszą autorzy, Bank Danych Regionalnych (BDR) „jest największym w Polsce uporządkowanym zbiorem informacji o sytuacji społeczno-gospodarczej, demograficznej, społecznej oraz stanie środowiska, opisującym województwa, powiaty oraz gminy jako podmioty systemu organizacji społecznej i administracyjnej państwa, a także regiony i podregiony stanowiące elementy nomenklatury jednostek terytorialnych do celów statystycznych”¹³. BDR zawiera kompleksową informację dotyczącą każdego obszaru problemowego wymienionego powyżej, w punkcie „podstawowe dane”. Do jego największych zalet należy zgromadzenie ogromnej liczby danych dotyczących różnych dziedzin życia społecznego i gospodarczego (dla samej podgrupy „rynek pracy” w Banku znajduje się ponad 200 wskaźników dla województwa), natomiast największą wadą BDR jest w naszej opinii bardzo powolna aktualizacja danych (np. wg stanu na sierpień 2006 jeszcze nie są wprowadzone wszystkie dane za 2004 r.). Bank umożliwia też tworzenie zestawień, także w formacie MS Excel;
- **Demografia** – tablice demograficzne za lata 1999–2004 dla województw;
- **urzędy statystyczne** w poszczególnych regionach;
- **wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy** – wydziały zajmujące się statystyką, analizami i badaniami. W województwach zachodniopomorskim i małopolskim dodatkowo funkcjonują obserwatoria rynku pracy, które zajmują się uzupełnianiem danych zbieranych przez wydziały statystyczne o badania terenowe oraz analizy i pracy studyjne, mające na celu interpretację i „przyjazne dla czytelnika” przedstawienie danych;
- **samorządy lokalne** – wydziały związane ze statystyką i informacją;
- **instytucje nadzoru oświaty**;
- **Izby i Urzędy Skarbowe**;
- **instytucje wsparcia przedsiębiorczości**;
- **związki zawodowe**;
- **związki pracodawców**;
- **Okręgowa Komisja Egzaminacyjna**.

¹³ „O Banku” [online]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 2006 [dostęp 04-08-2006]. Dostępny w Internecie: <http://www.stat.gov.pl/bdr/bdrap.strona.indeks>

PRZYKŁAD:

DANE Z OKRĘGOWEJ KOMISJI EGZAMINACYJNEJ

Okręgowe Komisje Egzaminacyjne gromadzą i przedstawiają raporty z różnorodnych analiz dotyczących edukacji. Na stronie internetowej OKE w Poznaniu znajduje się raport z wyników matury 2006. Partnerstwo, zainteresowane wsparciem edukacji na szczeblu szkół średnich w województwach zachodniopomorskim może znaleźć tam np. informacje o średnich wynikach z poszczególnych przedmiotów, np.:

- **Język polski:**
 - lubuskie – 49,85%;
 - wielkopolskie – 49,31%;
 - zachodniopomorskie – 47,89%;
- **Matematyka:**
 - lubuskie – 64,21%;
 - wielkopolskie – 66,54%;
 - zachodniopomorskie – 65,86%;
- **Wiedza o społeczeństwie:**
 - lubuskie – 57,67%;
 - wielkopolskie – 57,91%;
 - zachodniopomorskie – 58,4%.

Jak widać – mimo niewielkich różnic – województwo lubuskie w porównaniu do dwóch pozostałych jest najlepsze w języku polskim, a najgorsze w matematyce, województwo wielkopolskie – najlepsze w matematyce, a zachodniopomorskie wypada najlepiej w wiedzy o społeczeństwie, zaś najgorzej w języku polskim.

Źródło danych: http://www.oke.poznan.pl/pliki/raporty/komunik_mat_062.pdf

Różnego rodzaju dane zbiera także wiele innych instytucji – źródła mogą zostać dobrane w zależności od profilu partnerstwa.

Ponadto, jako źródło danych wtórnych służyć mogą:

- **Analizy, ekspertyzy i prace studyjne przygotowywane na potrzeby dokumentów strategicznych**, takich jak strategie rozwoju gmin, powiatów, wojewódzkie i krajowe, programy operacyjne i plany działań;
- **Raporty z badań i analiz dokonanych w ramach różnych programów i projektów.** W ramach programów i projektów finansowanych przez Unię Europejską, budżet państwa i z innych źródeł, prowadzone są badania, analizy i prace studyjne dotyczące rynku pracy, gospodarki, edukacji, potrzeb szkoleniowych, infrastruktury, kultury etc. Raporty z tych badań mogą dostarczyć bardzo istotnych informacji dotyczących problemów społeczności lokalnej. Jednakże są one rozproszone po różnych instytucjach.

W związku z tym można zasięgnąć informacji w instytucjach wdrażających programy, które umożliwiają wykonywanie badań i analiz – np. Wojewódzkie Urzędy Pracy dysponują listami projektów badawczych realizowanych w ramach Działania 2.1 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego na lata 2004–2006, a na stronie Departamentu Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej¹⁴ znajduje się mapa projektów – m.in. znajdują się tam projekty badawcze realizowane w ramach SPO RZL 1.1. Raporty z badań realizowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego są udostępniane przez instytucje prowadzące badania.

**PRZYKŁAD:
PROJEKTY BADAWCZE**

W ramach ZPORR 2.1 i SPO RZL 1.1 zrealizowano w skali kraju wiele projektów o charakterze badawczym. Niniejsza ramka przedstawia trzy z nich.

Projektodawca: Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski

Tytuł projektu: *Rynek pracy a aspiracje zawodowe i edukacyjne młodzieży. Stan i prognoza*

Skrócony opis projektu: Została wykonana prognoza podaży pracy do roku 2010, czyli dokonanie oceny wielkości oraz struktury nadwyżek i niedoborów zasobów pracy wśród młodzieży w kontekście prognozy zagranicznych ruchów migracyjnych do Niemiec i innych krajów oraz realizacja socjologicznych badań aspiracji edukacyjnych i zawodowych młodzieży przeprowadzonych techniką ankiety audytoryjnej na losowej próbie młodzieży miasta Opola w ostatnich klasach szkół ponadgimnazjalnych. Została dokonana także analiza działalności poradnictwa zawodowego jako ważnego czynnika kształtowania sytuacji na rynku pracy. Porównanie aspiracji edukacyjnych i zawodowych młodzieży z wymogami rynku pracy, z ofertami pracy, prognozą podaży pracy, ze zróżnicowaniem przestrzennym sieci i struktury szkolnictwa oraz kierunków kształcenia umożliwi opracowanie programu ich modyfikacji¹⁵.

Raport dostępny jest na stronie:

<http://www.zporr.wup.opole.pl/dokumenty/raport%201.pdf>

¹⁴ „Konkursy” [online], Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2004–2006; [dostęp 04-08-2006]. Dostępny w Internecie: <http://www.dwfefs.gov.pl/Konkursy>

¹⁵ Na podstawie: <http://zporr.wup.opole.pl>

Projektodawca: ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku

Tytuł projektu: *Wiedza PLUS*

Skrócony opis projektu: Projekt Wiedza Plus jest programem badawczo-monitorującym. Jego celem jest analiza śląskiego rynku pracy oraz zbudowanie koncepcji komunikowania się między kluczowymi podmiotami działającymi w jego obrębie. Badania przeprowadzane wśród młodzieży ponadgimnazjalnej, studentów, pracowników i pracodawców pozwoliły na ocenę dostosowania potencjału ludzkiego i systemu edukacyjno-szkoleniowego do potrzeb regionalnego rynku pracy. Poprzez warsztaty, seminaria i konferencje projekt umożliwia poszerzenie wiedzy na temat problemów regionalnego rynku pracy o nowe formy aktywności zawodowej. Wymiernymi rezultatami projektu Wiedza Plus jest zbiór analiz śląskiego rynku pracy oraz raporty z wynikami badań przeprowadzonych wśród pracodawców, pracujących, uczniów szkół ponadgimnazjalnych i studentów¹⁶.

Materiały dostępne są na stronie: <http://www.wiedzaplus.org>

Projektodawca: DGA S.A.

Tytuł: *Společno-ekonomiczne konteksty sukcesu zawodowego kobiet*

Skrócony opis projektu: Celem projektu jest przeprowadzenie analizy sytuacji społeczno-zawodowej kobiet z Wielkopolski oraz dokonanie promocji wypracowanych wyników. Projekt realizowany będzie w 2 fazach.

Pierwsza faza: przygotowanie narzędzi badawczych i przeprowadzenie badań jakościowych w zakresie m.in. przyczyn sukcesu i niepowodzenia kobiet na rynku pracy, dostępu do rynku pracy, awansu zawodowego, łączenia życia zawodowego z rodzinnym. Druga faza: akcja informacyjno-promocyjna o zasięgu regionalnym w zakresie obejmującym wypracowane w ramach projektu wyniki badań i analiz, skierowana do ogólnie pojętej społeczności, pracodawców i pracowników instytucji zatrudniania w celu zwalczania stereotypów w postrzeganiu ról kobiecych i męskich w życiu zawodowym i prywatnym.

Materiały dostępne są na stronie: www.sukcesykobiet.pl

6.2.3. Badania terenowe i spotkania z mieszkańcami

Poza analizą danych wtórnych dotyczących potrzeb i problemów społeczności lokalnych, w celu dokładnego rozpoznania potrzeb społeczności lokalnej bardzo ważne jest dotarcie do opinii samych mieszkańców regionu. Istnieje wiele możliwości pozyskania informacji dotyczących opinii członków społeczności – należą do nich m.in. przeprowadzenie badań ankietowych na próbie reprezentatywnej dla społeczności, przeprowadzenie sondażu, a także wywiady grupowe (Focus Group Interview): przeprowadzenie serii spotkań z mieszkańcami, a także spotkań z przedstawicielami społeczności lokalnej, takimi jak radni czy specjaliści z najważniejszych instytucji.

¹⁶ Na podstawie: <http://www.wiedzaplus.org>

Przeprowadzenie **badania ankietowych** na reprezentatywnej próbie może okazać się bardzo kosztowne – zwłaszcza dla nowo powstałych partnerstw, nie dysponujących dużą ilością własnych środków. Należy zwłaszcza mieć na uwadze fakt, że reprezentatywna próba dla dużej społeczności stosunkowo niewiele różni się od próby dla populacji kilkakrotnie mniejszej. Przykładowo, aby otrzymać precyzyjne wyniki dla mieszkańców powiatu o liczbie ludności wynoszącej **60 000**, należy zbadać **657** osób, zaś dla gminy o **6 000** mieszkańców należy zgromadzić **598** wypełnionych ankiet. Istnieje możliwość przeprowadzenia **sondażu opinii** na mniejszej próbie, jednak wtedy należy liczyć się z możliwością wyższego błędu statystycznego.

Ze względu na wysokie koszty prowadzenia badań ankietowych, partnerstwo może przeprowadzić serię **spotkań z mieszkańcami regionu**, na których zadane zostaną pytania dotyczące najważniejszych potrzeb i problemów. Trzeba jednak pamiętać, iż spotkania takie powinny być połączone z innymi działaniami, atrakcyjnymi dla mieszkańców, gdyż zazwyczaj trudno o wysoką frekwencję, ponadto na spotkania dotyczące rozwoju lokalnego uczęszczają osoby, które są w ten rozwój istotnie zaangażowane – jest to specyficzna grupa, której potrzeby mogą nie odpowiadać potrzebom całej społeczności lokalnej.

Trzecim sposobem na pozyskanie danych dotyczących potrzeb i problemów jest organizacja **spotkań i warsztatów dla przedstawicieli społeczności**, którymi mogą być radni albo pracownicy średniego i wyższego szczebla najważniejszych instytucji dla danego regionu (starostwa powiatowe, urzędy gmin i miast, urzędy pracy, najważniejsze instytucje edukacyjne, najważniejsze przedsiębiorstwa, związki pracowników i pracodawców, ośrodki pomocy społecznej itp.). Spotkania te powinny jednakże zostać uzupełnione przynajmniej o sondaż opinii publicznej lub spotkanie z przedstawicielami pozostałych grup społecznych.

Każda z wyżej wymienionych metod wymaga uprzedniego dokładnego opracowania kwestionariuszy pytań. Istotne, by w ankiecie nie zadawać pytań, na które można odpowiedzieć na drodze analizy danych wtórnych. Badania mieszkańców prowadzone są nie tyle po to, aby poznać stan faktyczny, lecz aby poznać **stan świadomości** osób zamieszkujących dany teren.

W miarę możliwości najlepiej w kwestionariuszu zawrzeć **pytania półotwarte**, czyli takie, w których istnieje ograniczona ilość odpowiedzi, uzupełniona możliwością dodawania własnych propozycji („Inne, jakie?”). Przykład pytania opartego na konsultacjach społecznych Regionalnego Planu Działań na rzecz Zatrudnienia 2005–2006 w woj. zachodniopomorskim przedstawia rys. 9.

Przy prowadzeniu spotkań z mieszkańcami i badań ankietowych można liczyć się z brakiem zaufania do podejmowanych przez partnerstwo „kolejnych inicjatyw”, zwłaszcza wśród osób ubogich, bezrobotnych i biernych zawodowo. Jednakże bardzo istotne, zarówno dla partnerstwa, jak i dla tych osób, jest ich uważne wysłuchanie i wzięcie ich propozycji pod uwagę.

Spotkania i warsztaty z udziałem przedstawicieli społeczności i samych mieszkańców mogą przekształcić się w trwałe formy – np. otwarte forum na rzecz rozwoju gminy lub powiatu. Tego typu działania mają pozytywny wpływ na funkcjonowanie partnerstwa i umożliwiają zaangażowanie społeczności w jego działania, a niejednokrotnie na ich podstawie tworzą się dobrze funkcjonujące zespoły specjalistów.

Rys. 9. Pytanie półotwarte do ankiety konsultacji społecznych

Pyt. 1. Jakie działania w największym stopniu mogą przyczynić się do spadku bezrobocia i aktywizacji zawodowej?
1. Obniżenie kosztów zatrudnienia;
2. Dotowane, tanie kredyty;
3. Obniżenie opłat i podatków;
4. Preferencyjne warunki dla absolwentów;
5. Zatrudnienie subsydiowane;
6. Inkubatory przedsiębiorczości;
7. Szkolenia zawodowe;
8. Pomoc psychologiczna i doradztwo;
9. Inne, jakie? ¹⁷
.....
.....
.....
.....

6.2.4. Rozpoznawanie problemów i potrzeb społeczności lokalnej – podsumowanie

Po zgromadzeniu i przeanalizowaniu danych ważne jest, by wyniki wszystkich dokonanych analiz i prac studyjnych zachować w formie pisemnej, i by nie poprzestać na zebraniu danych liczbowych, lecz na podstawie tych danych i porównań z innymi regionami stworzyć ich interpretację – opis najważniejszych problemów społeczności lokalnej. Taka „mapa potrzeb” może zostać uzupełniona o zestawienie przygotowane w formie drzewa problemów, o którym pisaliśmy już w rozdziale 3. Właściwe sformułowanie drzewa problemów pozwoli na precyzyjne wytyczenie celów partnerstwa. Przykłady map potrzeb można znaleźć m.in. wśród rezultatów wspomnianego projektu „Obywatele i samorząd lokalny”¹⁸.

Innym przykładem wykonywania analiz na potrzeby partnerstwa jest funkcjonujące na terenie Powiatu Stargardzkiego Partnerstwo na rzecz rynku pracy. W ramach środków pozyskanych w ramach Programu PHARE 2002 „Lokalna inicjatywa rynku pracy” oprócz sfinansowania utworzenia lokalnego partnerstwa dokonano analizy potrzeb szkoleniowych pracodawców działających na lokalnym rynku pracy. Dodatkowo przeanalizowano sytuację

¹⁷ Na podstawie: Regionalny Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2005–2006, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2005, str. 94.

¹⁸ „Współpraca organizacji pozarządowych z samorządem” [online]. Warszawa: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, 2004 [dostęp: 03-08-2006]. Dostępny w Internecie: http://www.frdl.org.pl/downloads/obywat_mat/OiSL.pdf

społeczno-gospodarczą powiatu poprzez analizę danych Urzędu Skarbowego w Stargardzie Szczecińskim. Dzięki tym badaniom uzyskano m.in. obraz rynku pracy widziany z perspektywy przedsiębiorców lokalnych. Dane instytucji publicznych nie pozwalają na uzyskanie takich informacji. Jednym z efektów wynikających z przeprowadzonej analizy było zintensyfikowanie działań informacyjnych dotyczących możliwości uzyskania wsparcia z urzędu pracy oraz przygotowanie aplikacji do Europejskiego Funduszu Społecznego na szkolenia dla osób bezrobotnych.

PARTNERSTWO NA RZECZ RYNKU PRACY W POWIECIE STARGARDZKIM

W ramach projektu „Wzmocnienie działań Powiatowego Urzędu Pracy w Stargardzie Szczecińskim w kontekście wykorzystania EFS” finansowanego ze środków PHARE 2002 „Lokalna inicjatywa rynku pracy” utworzono Partnerstwo na rzecz rynku pracy zrzeszające podmioty reprezentujące samorząd, przedsiębiorców, organizacje pozarządowe działające w obszarze rynku pracy lub na rzecz osób bezrobotnych.

W ramach projektu dokonano kompleksowej analizy sytuacji społeczno gospodarczej powiatu poprzez analizę danych dotyczących dochodów mieszkańców powiatu oraz funkcjonujących na terenie powiatu przedsiębiorstw. W przypadku osób fizycznych otrzymano dane o wysokości płaconych podatków, ilości podatników w poszczególnych progach podatkowych, średniego wynagrodzenia w sektorze prywatnym, ilości osób prowadzących działalność gospodarczą.

W przypadku przedsiębiorców uzyskano informacje o ilości podmiotów działających w poszczególnych branżach. Zyskowności poszczególnych branż oraz wielkości podmiotów. Informacje te przeanalizowano ze względu na poszczególne gminy w powiecie. Dodatkowo przeprowadzono analizę ponad 200 przedsiębiorstw działających na terenie powiatu stargardzkiego. Analiza obejmowała pytania dotyczące oceny sytuacji gospodarczej powiatu, informacji o planowanych zwolnieniach i zatrudnieniu oraz o oczekiwanych kwalifikacjach potencjalnych pracowników. Zapytano się również przedsiębiorców o finansowanie szkoleń już zatrudnionych pracowników.

Inne badania jakie przeprowadzono w ramach projektu to:

Badania oczekiwań młodzieży szkół ponadgimnazjalnych z terenu powiatu stargardzkiego. Badania objęły pytania związane z przyszłą edukacją osób, oczekiwań, co do przyszłego zatrudnienia, ewentualnej emigracji. Przeanalizowano również wyniki egzaminów szkół gimnazjalnych powiatu stargardzkiego w kontekście poziomu wykształcenia młodych mieszkańców powiatu. Badania demograficzne.

Wynik badań były podstawą do podejmowania działań przez Powiatowy Urząd Pracy w Stargardzie Szczecińskim w zakresie przygotowywania aplikacji do Europejskiego Funduszu Społecznego.

6.3. Funkcjonowanie partnerstwa i podejmowanie inicjatyw obliczonych na pomoc społecznościom

6.3.1. Rozpoznanie działań podejmowanych przez inne instytucje

Po przeprowadzeniu kompleksowej analizy problemów i potrzeb lokalnej społeczności i wytyczeniu celów partnerstwa, należy przejść do podjęcia konkretnych inicjatyw na rzecz regionu i jego mieszkańców. Gdy na podstawie analizy potrzeb, drzewa problemów i drzewa celów pojawią się pomysły i propozycje działań szczegółowych, należy najpierw zastanowić się, **czy tego typu działania są już podejmowane**, a jeżeli tak – należy zidentyfikować wszystkie możliwe instytucje w regionie, które podobne działania podejmują w danej chwili, lub podejmowały w przeszłości. Informacje te pozwolą na odpowiednie dostosowanie pomysłów i na racjonalne wykorzystanie istniejących zasobów.

PRZYKŁAD: HIPOTETYCZNE PARTNERSTWO

Rozpatrzmy przykład partnerstwa na rzecz powiatu, złożonego z firmy szkoleniowej, organizacji pozarządowej związanej z rynkiem pracy i związku zawodowego. Partnerstwo to na podstawie analizy potrzeb ustaliło, iż istnieje problem dużego bezrobocia wśród absolwentów miejscowej filii dużej uczelni humanistycznej. W związku z tym powstał pomysł stworzenia systemu praktyk studenckich przy współpracy miejscowych przedsiębiorców. W tym momencie bardzo przydatne okazuje się odnalezienie podobnych projektów, realizowanych zarówno w przeszłości, jak i w obecnej chwili. Jeżeli okaże się, że praktyki studenckie już są realizowane w pewnym zakresie np. przez wzmiankowaną szkołę wyższą, nie trzeba od razu rezygnować z przeprowadzenia planowanych działań, należy jednak zastanowić się, w jaki sposób stworzyć projekt komplementarny do działań ww. szkoły wyższej, czego brakuje w już organizowanych praktykach studenckich, w jaki sposób można je rozszerzyć i uzupełnić. Jeśli istnieje wola współpracy ze strony instytucji już podejmującej działania, istnieje możliwość włączenia jej – tymczasowo bądź na stałe – do aktualnie istniejącego partnerstwa, oczywiście tylko w sytuacji, gdy po dołączeniu nowej instytucji partnerstwo nadmiernie się nie rozrośnie (patrz rozdział 2).

W przypadku, gdyby okazało się, że praktyki studenckie były organizowane w przeszłości, warto zapoznać się z istniejącymi materiałami dotyczącymi procesu ich realizacji, ich efektywności, a zwłaszcza problemów związanych z tym działaniem, gdyż w ten sposób można lepiej zaplanować własne działanie i uniknąć błędów raz już popełnionych przez inne instytucje, a także skorzystać z już wypracowanych rozwiązań.

6.3.2. Realizacja działań i zaangażowanie przedstawicieli społeczności lokalnej w działaniach partnerstwa

Po ustaleniu, jakie inicjatywy mogą pomóc społeczności lokalnej w procesie rozwoju, partnerstwo może przystąpić do ścisłego rozplanowania działania (patrz rozdział 2, „Etap realizacji i oceny działań partnerskich”). Po ustaleniu źródeł finansowania, stworzeniu projektu i pozyskaniu środków finansowych rozpoczyna się etap realizacji działania.

Jak wskazuje praktyka, sama analiza potrzeb i problemów, tworzona *ex ante* – przed rozpoczęciem działania – nie wystarcza, aby w pełni odpowiedzieć na potrzeby mieszkańców, a zwłaszcza tych grup, które są odbiorcami pomocy. Należy więc zadbać o zastosowanie zasady *empowerment*, czyli o jak najszerzy udział przedstawicieli społeczności lokalnej i grup napoty­kających na problemy w działaniach partnerstwa. W Polsce jednym z pierwszych programów kładącym szczególny nacisk na zasadę *empowerment* jest Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Zaangażowanie szerokich kręgów społecznych jest wytyczną, która pojawia się i będzie się pojawiać w wielu projektach i działaniach, np. w programach operacyjnych na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na lata 2004–2006 wnioskodawca otrzymywał dodatkowe punkty za możliwość bieżącego dostosowania działań do potrzeb beneficjentów, które ujawniają się w trakcie realizacji projektu (niestety, ze względu na dość sztywne ramy prawne i finansowe wdrażania projektów nie zawsze było to możliwe).

Zapewnienie udziału społeczności lokalnych w realizacji działań partnerstwa odbywa się na drodze różnego rodzaju **konsultacji społecznych**. Konsultacje takie powinny odbywać się przed rozpoczęciem realizacji projektu a także w trakcie realizacji jego kluczowych etapów. Konsultacje mogą przyjąć m.in. **formę pisemną** lub też **formę spotkań w terenie (warsztaty, seminarium, dyskusja)**.

W przypadku **pisemnej formy konsultacji społecznych**, do wybranych osób i instytucji związanych w jakiś sposób z realizowanym przez partnerstwo działaniem zostają przesłane pisma zapraszające do udziału w konsultacjach i zawierające konkretne pytania dotyczące opinii respondentów na temat podejmowanych działań. Pismo takie powinno zawierać następujące elementy:

- wstęp: zaproszenie do czynnego udziału w inicjatywie;
- krótki opis partnerstwa;
- opis planowanego/realizowanego działania;
- jasno sformułowane pytania dotyczące opinii na temat działań;
- prośba o dodatkowe uwagi i propozycje.

Pismo konsultacyjne powinno zostać wysłane zarówno w formie elektronicznej, jak i drukowanej. W przypadku instytucji, które regularnie korzystają z poczty elektronicznej, można użyć tylko formy e-mail. Jeżeli pismo wysyłane jest do osób fizycznych, o ile to możliwe, warto zadbać o kopertę zwrotną ze znaczkiem, co znacznie zwiększa szanse otrzymania odpowiedzi. Ważne, by pismo nie było zbyt długie (najlepiej, by wszystkie elementy zmieściły się na jednej stronie). Należy zaakcentować korzyści, jakie zapraszana instytucja i lokalna społeczność może odnieść dzięki zaangażowaniu się w proces konsultacji i we współpracę przy realizowanym projekcie.

Pismo konsultacyjne może mieć także formę kwestionariusza ankiety – przy jego przygotowaniu należy uwzględnić uwagi, o których pisaliśmy powyżej przy okazji analizy potrzeb i problemów.

Przy organizowaniu konsultacji społecznych bardzo istotne jest umieszczenie informacji o prowadzonych konsultacjach na **stronach internetowych** partnerstwa (odnośniki do konsultacji powinny być także umieszczone na stronach poszczególnych partnerów). Można przyjąć taką formę konsultacji, w której każda zainteresowana osoba i instytucja będzie miała możliwość pobrania ze stron internetowych specjalnego formularza, w którym będzie mogła zamieścić własne uwagi i propozycje do realizowanych działań i przesłania tych uwag do osób zarządzających partnerstwem. Istnieje też możliwość stworzenia forum internetowego partnerstwa.

Najczęściej stosowaną formą konsultacji społecznych są **spotkania i warsztaty** dla lokalnych środowisk. Organizacja tego typu spotkań wymaga takiego doboru uczestników, aby można było uzyskać możliwie najszersze spektrum instytucji związanych z projektem. Przy okazji warsztatów tego typu może pojawić się problem niskiej frekwencji, zwłaszcza jeśli chodzi o mniejsze firmy prywatne i organizacje pozarządowe, które wykorzystują maksymalnie swoje moce przerobowe i niejednokrotnie mają przeładowany terminarz, dlatego też dobrze, jeśli spotkania tego typu włączone są w jakąś większą całość szkolenia, seminarium lub konferencji. Podczas warsztatów konsultacyjnych można wykorzystać całą gamę metod trenerskich i skłonić uczestników do pracy w grupach, co prowadzi do szybkiego wypracowania dodatkowych interesujących pomysłów.

Najważniejszymi instytucjami i osobami, które należy zaprosić do udziału w inicjatywach na rzecz lokalnej społeczności są:

- samorządy lokalne;
- politycy lokalni;
- instytucje rynku pracy;
- instytucje opieki społecznej;
- instytucje wsparcia przedsiębiorczości;
- organizacje pozarządowe;
- firmy prywatne;
- media.

W przypadku realizacji szczególnie dużych projektów możliwe jest tworzenie **Rad Programowych**, umożliwiających trwały udział przedstawicieli społeczności lokalnej w podejmowanych inicjatywach.

6.3.3. Wymiana doświadczeń z innymi zespołami partnerstwa lokalnego

Dużym zyskiem dla nowo powstającego partnerstwa będzie wymiana doświadczeń z innymi, już istniejącymi zespołami partnerstwa lokalnego funkcjonującymi zarówno na terenie regionu, jak i w innych regionach. Tego typu współpraca jest także jednym z elementów konstytutywnych Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (w tym przypadki – głównie współpraca międzynarodowa). W każdym regionie w ramach IW EQUAL powstały partnerstwa na rzecz rozwoju – część z nich tworzy trwałe powiązania, dlatego też warto zapoznać się z listą partnerstw z danego regionu. Innym programem, w ramach którego stworzone zostały tego typu zespoły, był Polsko-Amerykański Program Wdrażania Modelu Partnerstwa Lokalnego, realizowany w latach 2002–2004.

Po odnalezieniu podobnych zespołów partnerskich wymiana doświadczeń może odbywać się na zasadzie **spotkań, warsztatów lub wizyt studyjnych** lub też **współpracy w ramach większych projektów**. Każde z partnerstw może wnieść nowe, interesujące elementy, ważne jednak, by współpraca była skupiona na konkretnych tematach i by spotkania partnerstw miały charakter wspólnej pracy, przekładającej się na praktyczne rezultaty.

Ważne jest dostosowanie sposobów wymiany doświadczeń do instytucji, z którymi współpracujemy. Jak pisała Ros Tennyson w „Poradniku partnerstwa”:

- **darczyńcy** będą oczekiwali formalnych raportów;
- **opinia publiczna** oczekuje historii, która ma również wymiar osobisty;
- **osoby zaangażowane w politykę** oczekują statystyk i danych;
- **potencjalni nowi partnerzy** będą chcieli dowiedzieć się, jakie korzyści wynikają ze współpracy partnerskiej dla zaangażowanych organizacji¹⁹.

Spotkania, warsztaty i wizyty studyjne należy systematycznie odnotowywać i dokumentować, aby pomysły wypracowane podczas nich mogły być wykorzystywane w przyszłości.

Właściwy dobór partnerstw z innych regionów do wymiany doświadczeń wymaga też, by skład współpracujących zespołów był podobny pod względem charakteru uczestniczących instytucji – dodatkową wartością tego typu spotkań może być usprawnienie działalności poszczególnych partnerów dzięki wdrożeniu rozwiązań stosowanych w innym regionie.

PRZYKŁAD WSPÓLPRACY PARTNERSTW: KRAJOWE SIECI TEMATYCZNE

Krajowe Sieci Tematyczne to forma „partnerstwa między partnerstwami” w ramach inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Wdrażanie ST ma przynieść rezultaty na trzech poziomach:

- umożliwienie kontaktu między Partnerstwami na rzecz Rozwoju, zajmującymi się podobnymi zagadnieniami w celu promowania współpracy w ramach Działania 3;
- przekazywanie informacji na temat dobrych praktyk do instytucji, zajmujących się podobnymi zagadnieniami a niezaangażowanych bezpośrednio w Inicjatywę Wspólnotową EQUAL, czyli mainstreaming horyzontalny;
- informowanie o innowacyjnych rozwiązaniach decydentów oraz wywieranie wpływu na kreowanie polityk krajowych, czyli mainstreaming wertykalny.

Wszystkie Partnerstwa mogą podejmować wspólne inicjatywy w celu stworzenia mechanizmów upowszechniania swoich rezultatów, włączając w to działania public relations czy skoordynowane działania skierowane do grup docelowych. Inicjatywy te mogą mieć charakter stałej współpracy (np. poprzez tworzenie Partnerstw na rzecz Rozwoju dla Działania 3) lub wspólnych działań podejmowanych ad hoc²⁰.

¹⁹ Ros Tennyson, „Poradnik partnerstwa”, Londyn: The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), 2003, s. 38.

²⁰ Za: „Strategia Tematyczna” Krajowej Sieci Tematycznej dla Tematu A Inicjatywy EQUAL.

6.3.4. Wpływ partnerstwa na lokalne środowisko społeczno-gospodarcze i rynek pracy oraz oddziaływanie ponadregionalne partnerstwa

Właściwie podejmowane działania partnerstwa powinny wpływać na rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego i rynku pracy na trzech płaszczyznach:

- tworzenie nowych sieci współpracy i kanałów komunikacji;
- tworzenie nowych systemów i modeli wsparcia oraz projektów pilotażowych i innowacyjnych instrumentów rozwoju;
- działanie bezpośrednie (np. zwiększanie poziomu wiedzy, kwalifikacji, tworzenie nowych miejsc pracy, wsparcie dla przedsiębiorstw i nowych inwestycji).

Stworzenie nowej sieci współpracy pomiędzy instytucjami, między którymi dotąd nie było przepływu informacji stanowi istotną wartość dodaną dla społeczności lokalnej. Niejednokrotnie okazuje się, iż instytucje te mogą połączyć swoje siły przy wykonywanych przez siebie podobnych działaniach, jednakże przez koncentrację na zadaniach bieżących żadna z nich nie miała informacji, iż inicjatywy tego typu są już podejmowane. Na podstawie dzielenia się doświadczeniami powstają nieraz nowe pomysły, będące połączeniem różnych działań (np. połączenie praktyk zawodowych ze wsparciem tworzenia nowych firm). Takie innowacyjne instrumenty mogą wywrzeć duży wpływ na lokalny rynek pracy, zwłaszcza, gdy zostaną one włączone w istniejący system prawny (jest to proces *mainstreamingu*). Partnerstwo tworzy nowe modele pracy nad rozwojem społeczności, które nie zostałyby stworzone przez poszczególne instytucje pracujące osobno. Ta wartość dodana (efekt synergii) jest niejednokrotnie bardzo istotnym elementem w pokonywaniu przeszkód na drodze rozwoju regionalnego. Jeżeli partnerstwo jest dobrze zarządzane, jego struktury nieraz pozostają trwałym elementem regionu.

Modele działania, wypracowane przez partnerstwo, mogą być wykorzystywane także na innych terenach, poza podstawowym obszarem działania partnerstwa. Wymiana doświadczeń między partnerstwami pozwala na stworzenie większych zespołów obejmujących kilka gmin/powiatów/województw, a także na zaangażowanie większej liczby instytucji w proces *mainstreamingu*, dzięki czemu wypracowane modele mogą zostać wykorzystane na poziomie krajowym i na innych terenach. W przypadku dobrej współpracy między różnymi partnerstwami, można także podjąć próbę wspólnego zaangażowania się w projekty i programy o zasięgu ogólnokrajowym.

6.4. Podsumowanie

Aby efektywnie funkcjonować, partnerstwo musi rozpoznać rzeczywiste problemy i potrzeby społeczności lokalnej. W tym celu należy dokonać zgromadzenia i przeanalizowania wszelkich możliwych danych dotyczących tych potrzeb przez:

- **analizę danych wtórnych** dotyczących najważniejszych problemów i dziedzin życia regionu takich jak rynek pracy, gospodarka, edukacja, demografia etc. – na podstawie różnych źródeł (Urząd Statystyczny, urzędy pracy, samorządy itp.)
- **badania terenowe** – ankiety przeprowadzane wśród mieszkańców;
- **spotkania z mieszkańcami danego obszaru;**
- **spotkania z przedstawicielami mieszkańców.**

Po stworzeniu planu działań odpowiadających na potrzeby i problemy regionu, należy też zapoznać się z podobnymi działaniami realizowanymi w przeszłości bądź w chwili obecnej przez inne instytucje.

Funkcjonowanie partnerstwa i właściwa realizacja projektów wymaga też konsultowania podejmowanych działań z przedstawicielami społeczności lokalnych, a także ich czynnego udziału. Proces konsultacji społecznych może odbywać się w formach:

- **rozsyłania pism i ankiet;**
- **konsultacji internetowych;**
- **spotkań, seminariów i warsztatów.**

Aby zapewnić stały udział przedstawicieli społeczności lokalnej w realizowanych działaniach, istnieje też możliwość tworzenia **Rad Programowych**.

W celu tworzenia nowych inicjatyw i podwyższenia wiedzy oraz kwalifikacji, warto nawiązać kontakt z innymi, podobnymi partnerstwami i stworzyć kanały przepływu informacji oraz wymiany doświadczeń na drodze wspólnej pracy, spotkań i warsztatów.

Efektywnie działające partnerstwo wywiera istotny wpływ na lokalny rynek pracy i środowisko społeczno-gospodarcze poprzez stworzenie nowych sieci współpracy i kanałów komunikacji, innowacyjnych projektów i modeli pracy oraz działania bezpośrednie skierowane do mieszkańców regionu.

Wypracowane pomysły mogą zostać wykorzystane także na poziomie ponadregionalnym przez współpracę z innymi regionami, działania mainstreamingowe, a także uczestnictwo w kompleksowych projektach.

7. PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK

7.1. Partnerstwo na rzecz edukacji Miasta Tarnowa

PRZYKŁAD: PARTNERSTWO DLA EDUKACJI MIASTA TARNOWA

W listopadzie 2004 r., z inicjatywy Urzędu Miasta Tarnowa, UNDP (United Nations Development Program) oraz PKN ORLEN rozpoczęły się prace zmierzające do realizacji międzysektorowego Partnerstwa dla Edukacji Miasta Tarnowa²¹.

Projekt był koordynowany przez niezależną firmę konsultingową GRUPA TROP, zajmująca się badaniem i wspieraniem procesów wprowadzania nowoczesnych rozwiązań z zakresu zarządzania potencjałem społecznym. W pracach nad projektem uczestniczą przedstawiciele miasta Tarnowa, firm prywatnych, pozostałych instytucji publicznych i organizacji pozarządowych z Tarnowa oraz eksperci zewnętrzni.

Głównym celem projektu była „budowa lokalnej strategii edukacji miasta, która poprzez wzmocnienie potencjału lokalnej społeczności oraz rozwój przedsiębiorczości, szczególnie wśród młodzieży, przyczyni się do zdecydowanej i długofalowej poprawy warunków życia mieszkańców oraz dynamicznego rozwoju miasta”.

W listopadzie i w grudniu 2004 r. odbyło się pięć moderowanych spotkań konsultacyjnych z udziałem przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych, mediów, środowiska nauczycieli oraz młodzieży.

Uczestnicy ustalili następujące obszary, w których należy podjąć działania w ramach projektu:

- stworzenie międzysektorowej platformy wymiany wiedzy i doświadczeń służącej rozwojowi lokalnemu poprzez zaangażowanie reprezentantów różnych środowisk, przekazanie im inicjatywy i odpowiedzialności za rozwój lokalny;
- stworzenie sprzyjającej, wynikającej z ducha współpracy atmosfery i energii do rozwoju lokalnego;
- zaszczepienie idei „społeczeństwa uczącego się” jako szansy na rzeczywisty rozwój społeczności lokalnej;
- wsparcie rozwoju gospodarczego poprzez rozwijanie świadomości, odpowiedzialności i zaangażowania społecznego;
- wyzwolenie kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości służących rozwojowi lokalnemu w ramach różnorodnych działań edukacyjnych;
- zapoczątkowanie dialogu międzypokoleniowego i partnerstwa „młodzi-dorośli”.

W ramach projektu odbyły się m.in. I Tarnowskie Dni Edukacji (luty 2005 r.). Efektem tarnowskiego partnerstwa jest m.in.:

- stworzenie Strategii Rozwoju Edukacji Miasta Tarnowa;

²¹ Informacje na temat Partnerstwa dla Edukacji Miasta Tarnowa za:
http://www.tarnow.pl/urząd_miasta/oswiata/partnerstwo.php

- powstanie – dzięki zaangażowaniu przedstawicieli biznesu w partnerstwo – Fundacji Roleskich, której celem jest m.in. wspieranie transferu technologii;
- powstanie stowarzyszenia Edu-Tar, które ma na celu wdrażanie Strategii Rozwoju Edukacji Miasta Tarnowa.

7.2. Kamieńskie Partnerstwo Lokalne – Zespół Przystosowania Zawodowego (Szybkie Reagowanie i Szybki Start), Lokalne Ożywienie Gospodarcze

7.2.1. Geneza

Potrzeba wprowadzenia nowatorskich rozwiązań w powiecie kamieńskim zrodziła się z bardzo wysokiego poziomu bezrobocia, a działania prowadzone dotychczas nie zawsze pozwalały temu zaradzić. Powiat kamieński składa się z sześciu gmin – pięć z nich to gminy miejsko-wiejskie, jedna ma status gminy wiejskiej. W latach 1993–2003 dużo firm zakończyło swoją działalność, a część znacznie ją ograniczyła. Od tej pory każdego roku notowało się wzrost bezrobocia, aż do 35,3% na początku 2005 r. Ponadto powiat kamieński 2005 r. stanął przed faktem restrukturyzacji Szpitala Powiatowego w Kamieniu Pomorskim. Dlatego też starosta kamieński przy udziale Powiatowego Urzędu Pracy w Kamieniu Pomorskim rozpoczął działania skierowane do pracowników restrukturyzowanego Szpitala Powiatowego. Działania te wprowadzano w oparciu o strategię Modelu Partnerstwa Lokalnego, którego wdrożenie miało na celu złagodzenie skutków prywatyzacji i ich negatywnego oddziaływania na załogę.

7.2.2. Nowatorskie rozwiązania

Na mocy porozumienia pomiędzy Marszałkiem Województwa Zachodniopomorskiego a Starostą Powiatu 13 listopada 2003 roku, w Kamieniu Pomorskim dnia 26 kwietnia 2005 roku miała miejsce inauguracja Lokalnego Ożywienia Gospodarczego (LOG). Na spotkaniu tym została przedstawiona idea LOG-u i grupa strategiczna, której zadaniem jest przygotowanie warsztatów. Osoby do grupy zostały wyznaczone przez burmistrzów i wójta, każdej z gmin naszego powiatu. Po przeszkoleniu grupy z osób które poznały zasady prowadzenia warsztatów LOG-u, uchwałą Zarządu Powiatu 12 sierpnia 2005 r. powołany został Zespół Strategiczny Lokalnego Ożywienia Gospodarczego Powiatu Kamieńskiego (ZSLOG). Część powołanego zespołu brała udział w organizowaniu Szybkiego Reagowania dla zespołu przekształcanego szpitala powiatowego.

Do ww. działania wykorzystano komponenty Modelu Partnerstwa Lokalnego „Szybkie Reagowanie” i „Szybki Start”, które miały wesprzeć proces powtórnego zatrudnienia pracowników, których dotknęły zmiany związane z restrukturyzacją szpitala.

W komponencie Szybkie Reagowanie, w początkowym etapie Powiatowy Urząd Pracy w Kamieniu Pomorskim nawiązał współpracę z partnerami regionalnymi z Wojewódzkiego Urzędu Pracy oraz Pomorską Akademią Kształcenia Zawodowego (PAKZ) w Szczecinie. W wyniku tego partnerstwa opracowany został projekt pt. „Nowy zawód w pigułce”, którego koordynatorem i realizatorem był PAKZ. Projekt ten obejmował szeroką ofertę szkoleniową,

poradnictwo zawodowe i wsparcie psychologiczne. Działania te skierowane były bezpośrednio do pracowników szpitala.

Odpowiadając na potrzeby pracowników również w komponencie Szybkiego Reagowania, zainicjowano na terenie Powiatowego Urzędu Pracy spotkanie tzw. Zespołu Przystosowania Zawodowego. W spotkaniu tym wzięli udział przedstawiciele pracowników Szpitala oraz przedstawiciele instytucji funkcjonujących na lokalnym rynku pracy. Spotkanie miało na celu podjęcie zintegrowanych działań na rzecz załogi szpitala, związków zawodowych nowej i starej dyrekcji zapewniających wszechstronną informację o prawach i możliwościach pracowników w sytuacji jakiej się znaleźli. Pracownicy szpitala zostali objęci szeroko rozumianym poradnictwem zawodowym, a także przygotowano dla nich oferty szkoleniowe z Funduszu Pracy pozwalające na przekwalifikowanie i powtórne wyjście na rynek pracy. Kolejnym etapem Szybkiego Reagowania było utworzenie na terenie szpitala punktu informacyjno-doradczego, który funkcjonował w ramach Wsparcia Koleżeńkiego. Z załogi szpitala wybrana została grupa „Kolegów-Doradców”. Celem Wsparcia Koleżeńkiego było utworzenie struktury pomocy oferowanej przed zwolnieniami, która pozwoliła pracownikom przetrwać trudny okres gwałtownych zmian i niepewności. Jednym z głównych zadań „Kolegów-Doradców” było przełamanie izolacji zagrożonych i zwalnianych pracowników oraz udzielenie im wsparcia przez osoby, którym los zwalnianych pracowników nie jest obojętny. Grupa „Kolegów-Doradców” stanowiła istotne ogniwo łączące instytucje lokalne z pracownikami, ponieważ na co dzień jej członkowie dzielili losy załogi i doświadczali podobnych zagrożeń.

W miesiącu lutym 2005 r. rozpoczęły się również prace mające na celu przygotowanie warsztatów Lokalnego Ożywienia Gospodarczego na terenie powiatu kamińskiego. Członkowie ZSLOG kilkakrotnie spotykali się w wyniku czego powstał plan organizacji warsztatów opracowano program i ustalono terminy warsztatów LOG.

7.2.3. Efekty

W punkcie informacyjno-doradczym na terenie szpitala przez półtora miesiąca dyżurował codziennie przez dwie godziny doradca zawodowy Powiatowego Urzędu Pracy, udzielając poradnictwa indywidualnego oraz informacji zawodowej zainteresowanym osobom. Z tej formy wsparcia skorzystało blisko trzydziestu pracowników restrukturyzowanego szpitala. Podczas dyżurów doradca zawodowy dysponował również aktualnymi ofertami pracy zamieszczonymi w PUP.

Wychodząc naprzeciw potrzebom pracowników Powiatowy Urząd Pracy zorganizował dla zainteresowanych na terenie szpitala spotkania z pośrednikiem pracy oraz spotkania z inspektorem odpowiedzialnym za rejestrację osób bezrobotnych oraz możliwościom uzyskania innych świadczeń np. przedemerytalnych.

Od 17.08.2005 r. rozpoczęto realizację projektu „Nowy zawód w pigułce – PAKZ.

W pierwszej kolejności rozpoczęto działania w zakresie doradztwa zawodowego i wsparcia psychologicznego. Były to zajęcia indywidualne dla 40 osób i grupowe dla 50 osób, łącznie 230 godzin.

Jednocześnie rozpoczęto nabór na szkolenia. W ramach projektu przygotowano trzy szkolenia:

- **Masażysta + SEP** dla 13 osób.
- **Przedstawiciel handlowy usług medycznych** dla 10 osób.
- **Organizator rekreacji ruchowej i turystyki z masażem** dla 7 osób.

Każdy z tych kursów zawiera dodatkowo 60 godz. szkolenia w zakresie nauki języka angielskiego. Większość uczestników zwłaszcza z personelu średniego medycznego została zatrudniona jeszcze w trakcie trwania programu, pozostała część – samodzielnie lub za pośrednictwem PUP.

Wdrażanie Lokalnego Ożywienia Gospodarczego na terenie powiatu kamieńskiego rozpoczęło się 12.04.2006 roku przez zorganizowanie konferencji prasowej z uroczystym podpisaniem porozumienia pomiędzy Marszałkiem Województwa Zachodniopomorskiego, Starostą Kamieńskim a Burmistrzami i Wójtem w sprawie wdrożenia programu Lokalnego Ożywienia Gospodarczego w Powiecie Kamieńskim. Na spotkaniu tym ogłoszono terminy poszczególnych warsztatów ustalonych w sposób integrujący obszarowo wszystkie gminy:

- 19 kwietnia 2006 r. – **warsztat A** w Kamieniu Pomorskim;
- 10 maja 2006 r. – **warsztat B** w Wolinie;
- 31 maja 2006 r. – **warsztat C** w Golczewie;
- 21 czerwca 2006 r. – **warsztat D** w Kamieniu Pomorskim.

Po wszelkich analizach, ustaleniu stanów faktycznych, problemów i potrzeb grupa ok. 60 stałych uczestników wyłoniła najciekawsze pomysły, zamieniając je na ostatnim warsztacie w fiszki projektów. Dnia 21 czerwca 2006 r., w wyniku głosowania uczestników ostatniego warsztatu pierwsze miejsce zdobył projekt „Trasy turystyczne w Powiecie Kamieńskim” – 169 głosów, drugie należało do projektu „Kompleks sportowo-rekreacyjny w Golczewie” – 153 głosy (podobny projekt „Kompleks rekreacyjno-edukacyjny w Kamieniu Pomorskim” zdobył piąte miejsce zdobywając 133 głosy), „Bractwo Rycerskie w Świerznie, Golczewie, Kamieniu Pomorskim” zajęło trzecie miejsce z 144. głosami, „Mobilne Centrum Doradczo-szkoleniowe dla przedsiębiorców” zdobyło 137 głosów i zajął czwarte miejsce, ostatnie szóste miejsce z 121. głosami zajął projekt „Wyszkolona kadra pracuje lepiej”. Pozostało tylko napisać wniosek o dofinansowanie, a w przypadku projektów skomplikowanych, infrastrukturalnych zdobyć niezbędne porozumienia, plany, zezwolenia, itp. Beneficjenci – instytucje odpowiedzialne za wykonanie projektu – nie zostaną sami. W przygotowaniu wniosku i częściowej realizacji uzyskują pomoc i oparcie w Zespole Strategicznym powołanym uchwałą Rady Powiatu Kamieńskiego, który organizował LOG oraz Regionalnych Specjalistach. Zespół pomoże w przygotowaniu i napisaniu wniosku do odpowiedniej instytucji.

7.2.4. Podsumowanie

Działania w oparciu o strategię Modelu Partnerstwa Lokalnego przyczyniły się znacznie do złagodzenia skutków wynikających z restrukturyzacji Szpitala Powiatowego w Kamieniu Pomorskim. Wykorzystanie Szybkiego Reagowania i Szybkiego Startu spowodowało, że pracownicy restrukturyzowanego szpitala nie czuli się osamotnieni w trudnej dla nich sytuacji. Mieli okazję przekonać się o wsparciu społeczności lokalnej i pracy na ich rzecz funkcjonują-

cych na terenie powiatu instytucji. Otrzymali również wsparcie profesjonalistów czyli doradców zawodowych, psychologów, pełną informację na temat sytuacji związanej z restrukturyzacją. Mieli okazję sprawdzić się jako Koledzy-Doradcy w roli działających na rzecz swoich współpracowników i społeczności lokalnej. Otrzymali także nowe kwalifikacje zawodowe, co znacznie przyczyniło się do ponownego wyjścia na rynek pracy z kwalifikacjami w pełni dostosowanymi do obecnych wymagań.

Spotkania LOG dały możliwość bliskiego poznania się ludzi aktywnych, społeczników mających wspólny cel. We wspólnych zadaniach połączyły się różne lokalne instytucje: pracodawcy, przedstawiciele stowarzyszeń, liderzy lokalni oraz partnerzy zewnętrzni. Uczestnicy zdobyli szeroką wiedzę nie tylko o swojej gminie, ale także poznali plany i potrzeby wszystkich sąsiadów w powiecie, połączył ich wspólny cel otrzymywali odpowiedzi na trudne pytania oraz wiedzę potrzebną do realizacji projektów (gdzie szukać, źródła finansowania). Uczestnicy LOG zostali wyposażeni w narzędzia pozwalający im w przyszłości samodzielnie realizować podobne działania.

Notka o autorach:

Antoni Sobolewski

Pracownik wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Szczecinie, wiceprezes Instytutu Niemiec i Europy Północnej oraz stowarzyszenia Czas Przestrzeń Tożsamość. Specjalista z zakresu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, organizacji pozarządowych, partnerstwa lokalnego, zarządzania strategicznego w samorządach oraz tworzenia i realizacji projektów prorozwojowych finansowanych z głównie z funduszy europejskich. Autor, współautor i uczestnik wielu projektów wspierających przemiany demokratyczne i transformację w Polsce i na Ukrainie oraz współpracę polsko-niemiecką. Współautor podręcznika „Podstawy zarządzania w administracji publicznej” Szczecin 2003. Regionalny Specjalista Partnerstwa Lokalnego. Autor i koordynator projektu Lokalne Partnerstwo na rzecz lokalnego rynku pracy projekt realizowany na Ukrainie w obwodzie Lwowskim.

Jarema Piekutowski

Pracownik Zachodniopomorskiej Agencji Rozwoju Regionalnego. Specjalista z zakresu rozwoju zasobów ludzkich, badań społecznych, innowacyjności oraz tworzenia i realizacji projektów na rzecz rozwoju lokalnych społeczności. Regionalny ekspert ds. Monitoringu w projekcie „INTRO – Innovation Through Research Opportunities”, koordynowanym przez Uniwersytet Islandzki. Uczestniczy też w projekcie „Regionalny system monitoringu zasobów i procesów innowacyjnych”. Wcześniej – pracownik Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie, współautor i realizator projektów „Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy” (EFS), „Lokalne partnerstwo na rzecz pracy” (PHARE) i innych projektów na rzecz rozwoju zasobów ludzkich oraz aktywizacji zawodowej i społecznej. Uczestniczył w wielu projektach współpracy transgranicznej, m.in. „Wspólna nauka Europy” (organizowany przez GSA Schwerin i Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie).

Romana Krzewicka

Dyrektor Pomorskiej Akademii Kształcenia Zawodowego sp. z o.o. Trener z zakresu komunikacji interpersonalnej i prowadzenia negocjacji, specjalista z zakresu rynku pracy, partnerstwa lokalnego, tworzenia, zarządzania i realizacji projektów szkoleniowych a także inicjowania działań zmierzających do partnerskiej współpracy instytucji samorządowych, partnerów prywatnych i społecznych na rzecz społeczności lokalnych. Regionalny Specjalista Partnerstwa Lokalnego, ekspert w projekcie Lokalne Partnerstwo na rzecz lokalnego rynku pracy projekt realizowany na Ukrainie w obwodzie Lwowskim.

Grzegorz Podlawiak

Pracownik Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie, certyfikowany specjalista partnerstwa lokalnego. Specjalista ds. badań i analiz Zachodniopomorskiego Obserwatorium Rynku Pracy WUP. Specjalista ds. rynku pracy i partnerstwa lokalnego oraz współpracy międzysektorowej. Udział w realizacji projektów „Lokalne Partnerstwo na Rzecz Pracy” (WUP Szczecin, PHARE 2002), „Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy” (WUP Szczecin EFS ZPORR). Prowadził m.in. warsztaty szkoleniowe z zakresu wspierania partnerstwa lokalnego skierowane do członków Koszalińskiego Partnerstwa na rzecz Aktywizacji Zawodowej. Zajmuje się animowaniem i wdrażaniem lokalnych inic-

jatyw partnerskich na terenie województwa (m.in. Koszalińskie Partnerstwo na rzecz Aktywizacji Zawodowej, Partnerstwo Lokalne w powiecie Kamień Pomorski). Prowadził konsultacje eksperckie dla Zespołu Strategicznego ds. Partnerstwa Lokalnego w Kamieniu Pomorskim. Prowadzi seminaria badawcze z udziałem przedstawicieli instytucji regionalnego rynku pracy w ramach „Zachodniopomorskiego Obserwatorium Rynku Pracy” a także badania i analizy regionalnego rynku pracy oraz regionalnego środowiska społeczno gospodarczego. Autor opracowania „Działać lokalnie, czyli kogo obchodzi ekologia” w: „Przewodnik po społecznych formach ochrony przyrody” Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska Szczecin 2006.

Tomasz Sobolewski

Kierownik zespołu ds. funduszy zewnętrznych w Starostwie Powiatowym w Stargardzie Szczecińskim – m.in. koordynator projektów stypendialnych dla młodzieży wiejskiej i studentów realizowanych w ramach działania 2.2 ZPORR, a wcześniej pracownik Powiatowego Urzędu Pracy w Stargardzie Szczecińskim, stale związany ze stowarzyszeniem Serce dzieciom, ekspert w ROSZEFS-ie, koordynator prac nad „Strategią Rozwoju Powiatu Stargardzkiego do roku 2015” autor i współautor a także realizator licznych projektów finansowanych z PHARE, INTERREGU, EFS. Obecnie ekspert w Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych w zakresie budowania katalogu Dobrych praktyk organizacji pozarządowych.

Jadwiga Olszowska-Urban

Była Koordynator Krajowy Programu Partnerstwa Lokalnego Departamentu Pracy USA na terenie Polski, Koordynacja i zarządzanie Programem Partnerstwa Lokalnego w Polsce – 16 województw. Liczne doświadczenia w tworzeniu i realizacji programów mających na rzecz wdrażanie partnerstwa:

realizacja programu polsko-rumuńskiego dotowanego przez Fundację im. S. Batorego wymiana doświadczeń między organizacjami rumuńskimi działającymi na rynku pracy a Instytutem Współpracy i Partnerstwa Lokalnego – 2001;

koordynowanie i zarządzanie Programem Partnerstwa Lokalnego Departamentu Pracy USA na terenie Polski w latach 2002–2004 pod patronatem Prezydenta RP – Koordynator Krajowy Programu – realizacja programu na terenie całego kraju – w 16 województwach. Obecnie wdraża partnerstwo w ramach projektu EFS w 4 województwach.

Grażyna Och

Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy w Kamieniu Pomorskim. Doradca zawodowy z licencją I stopnia, Lider Klubu Pracy. Specjalista z zakresu Marketingowego Zarządzania Przedsiębiorstwem oraz d/s Zasobów Ludzkich. Projektowanie oraz nadzór nad realizacją programów EFS SPO RZL. Powiatowy Specjalista Partnerstwa Lokalnego – wdrażanie technik Modelu Partnerstwa Lokalnego na bazie programu Polsko-Amerykańskiego, współuczestnik Programu w Zachodniopomorskim „Partnerstwo na Rzecz Rynku Pracy”. Z ramienia Starostwa inicjator Partnerstwa Lokalnego w Powiecie Kamieńskim „Szybki start, Szybkie reagowanie”. Koordynator Lokalnego Ożywienia Gospodarczego w Powiecie Kamieńskim.

BIBLIOGRAFIA

- „Zasięg terytorialny zarządzania i zadania publiczne” w „Podstawy zarządzania terytorialnego – Administracja publiczna – podstawy organizacji i zarządzania”. Dr hab. Aleksander Noworól, Kamila Dąbrowska, Antoni Sobolewski. Szczecin 2003.
- Podręcznika nt. Partnerstwa Lokalnego – Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, 2005.
- Rola Administracji we wspieraniu rozwoju gospodarczego na przykładzie partnerstwa lokalnego. Zachodniopomorski Kongres Nauki, Szczecin 2005 r. Włodzimierz Puzyna, Antoni Sobolewski.
- „Kreator rozwoju gospodarki lokalnej” M. Kamińska-Dojnikowska [red.] Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości Suwałki 2003.
- „Partnerstwo w rozwoju lokalnym” Fundacja Wspomagania Wsi Warszawa 2003.
- „Współpraca organizacji pozarządowych z samorządem” [online]. Warszawa: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, 2004 [dostęp: 03-08-2006]. Dostępny w Internecie: http://www.frdl.org.pl/downloads/obywat_mat/OiSL.pdf
- Ros Tennyson, „Poradnik partnerstwa”, Londyn: The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), 2003.
- Edukacja społeczna. Partnerstwo rodziny, szkoły i gminy w perspektywie amerykańskiej Maria Mendel Wydawnictwo Adam Marszałek, 2000.
- Wystąpienie profesora Wiesława Theissa na Sesji Akademii Małych Ojczyzn w Swornigacach w 1996 roku.
- Materiały informacyjne Instytutu Współpracy i Partnerstwa Lokalnego w Katowicach.
- Komunikacja i współpraca sektorów w gminie praca zbiorowa pod red. Anny Wiktorowskiej, LGPP/Municipium, Warszawa 2000.
- Komunikacja i partycypacja społeczna Górniak J., Hausner J. (red.), Kołdras S., Mazur S. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 1999.

Załączniki

Regulamin i zasady działania Partnerstwa

Regulamin i zasady działania Partnerstwa²².

§ 1

Mając na uwadze rozwój społeczności lokalnej regionu
(..... zwane dalej Partnerstwem).

§ 2

..... działa na zasadzie lokalnej grupy partnerskiej. Nie jest samodzielną organizacją, odrębnym podmiotem w rozumieniu przepisów prawa.

§ 3

Celem dla którego powołuje się
jest przeciwdziałanie zjawiskom *bezrobocia i dezintegracji społecznej poprzez rozwój społeczno-gospodarczy, edukację oraz aktywizację zawodową zbiorowości lokalnej*.

§ 4

Członkiem zostać mogą osoby prawne działające na rynku pracy lub w jego otoczeniu, instytucje rynku pracy oraz jednostki samorządu terytorialnego wraz z ich wyspecjalizowanymi agendami, instytucje gospodarcze i zrzeszenia pracodawców, związki zawodowe i organizacje pracownicze, a także środki masowego przekazu.

§ 5

Członkiem-partnerem w ramach partnerstwa zostać można podpisując deklarację przystąpienia do współpracy w ramach partnerstwa. Podpisanie deklaracji stanowi akceptację wszystkich zapisów zawartych w regulaminie działania partnerstwa.

§ 6

Partnerstwo w każdym momencie swej działalności otwarte jest na przyjęcie nowych członków-partnerów, równocześnie każdy członek-partner skupiony w partnerstwie może w dowolnej chwili zrezygnować z udziału w partnerstwie wyrażając swą decyzję w formie pisemnego oświadczenia składanego na ręce sekretarza partnerstwa.

§ 7

W działaniach prowadzonych przez partnerów skupionych w partnerstwa. poza jego członkami uczestniczyć także mogą konsultanci, którzy nie występując w imieniu partnerstwa. wspomagają realizacji celu działalności partnerstwa poprzez udostępnienie metodologii działań i wiedzy w zakresie dobrych praktyk. W partnerstwie biorą również udział członkowie wspierający, którzy nie uczestnicząc w sposób bezpośredni w działaniach partnerskich udzielają wsparcia moralnego i obejmują patronatem działania podejmowane na rzecz aktywizacji zawodowej zbiorowości lokalnej regionu

²² Regulamin bazie „Koszalińskie Partnerstwo na Rzecz Aktywizacji Zawodowej”.

§ 8

Zapisy, o których mowa w § 5 oraz § 6 stosuje się odpowiednio do konsultantów i członków wspierających. W przypadku tym należy uściślić zaangażowanie w prace partnerstwie.

§ 9

Uczestnictwo w innych organizacjach, stowarzyszeniach i zrzeszeniach nie wyklucza uczestnictwa w partnerskich działaniach realizowanych w ramach partnerstwa.

§ 10

Przyjmuje się, iż działalność partnerstwa przebiega w sposób bezkosztowy. W przypadku gdyby z jego działalnością wiązały się jakieś koszty decyzję co do ich pokrycia podejmują partnerzy skupieni w ramach partnerstwa.

§ 11

Członkowie, partnerzy skupieni w ramach partnerstwa zobowiązują się do wspólnego działania na rzecz aktywizacji zawodowej społeczności lokalnej regionu, która przeciwdziałać będzie zjawiskom bezrobocia i wykluczenia społecznego.

§ 12

Aktywizacja społeczno-zawodowa realizowana będzie w szczególności poprzez działania społeczne oraz wspólne tworzenie i wdrażanie projektów pro-zatrudnieniowych. Do tworzenia i wdrażania w/w działań stworzone zostaną grupy robocze złożone z przedstawicieli instytucji partnerskich skupionych w ramach partnerstwa.

§ 13

Członkowie partnerstwa należący do sektora środków masowego przekazu wspierają działania podejmowane w ramach partnerstwa. poprzez upowszechnianie informacji o ich działalności szerokiemu gronu odbiorców.

§ 14

Działalność o której mowa w §13 nie wyklucza także innego rodzaju zaangażowania środków masowego przekazu w realizację działań podejmowanych przez partnerów w ramach partnerstwa.

§ 15

Decyzje o realizacji danego działania i uczestnictwa w nim podejmują każdorazowo poszczególni partnerzy. Nie jest wymagane aby w konkretnej grupie roboczej brali udział przedstawiciele wszystkich partnerów.

§ 16

Szczegółowy zakres udziału partnerów skupionych w partnerstwa w realizacji konkretnych działań społecznych i projektów zostanie każdorazowo określony w momencie rozpoczęcia działania. Decyzje co do sposobu podejmowania konkretnych działań podejmują partnerzy skupieni w grupie roboczej realizującej zadanie.

§ 17

Całościową koordynacją działań partnerów w ramach partnerstwa. zajmuje się lider partnerstwa. Jest on wyłaniany spośród członków partnerstwa.

§ 18

W początkowym okresie działalności sekretarzem i liderem partnerstwa ustanawia się Przyjmuje się, iż adresem kontaktowym służącym do komunikowania się podmiotów zewnętrznych z partnerstwem jest adres sekretarza i lidera. Bieżącymi sprawami związanymi z funkcjonowaniem partnerstwa zajmuje się sekretariat. Jest on wyznaczany przez partnerów skupionych w partnerstwie spośród ich grona lub z zewnątrz.

§ 19

Zmiana sekretarza i lidera partnerstwa możliwa jest na drodze decyzji partnerów skupionych w partnerstwa lub na drodze rezygnacji dotychczasowego sekretarza i lidera.

§ 20

Lider partnerstwa reprezentuje partnerstwo na zewnątrz. Wszelkie pisma i inne materiały sygnowane przez partnerstwo wystawiane są przez lidera, o ile partnerzy skupieni w KPAZ nie zadecydują inaczej.

§ 21

Sekretarz partnerstwa organizuje bieżącą pracę partnerstwa, wyznacza w porozumieniu z liderem terminy zebrań partnerów, informuje o terminie zebrań, monitoruje przebieg prac grup roboczych opracowujących konkretne projekty i działania.

§ 22

W celu usprawnienia swej działalności sekretarz partnerstwa może współpracować z innymi podmiotami zarówno skupionymi w partnerstwa (partnerzy jak i obserwatorzy-konsultanci) jak zewnętrznymi.

§ 23

Członkowie-partnerzy skupieni w partnerstwa zbierają się na posiedzeniach plenarnych co najmniej raz w miesiącu celem przedyskutowania bieżących spraw i realizacji działań w ramach K partnerstwa.

§ 24

Termin i miejsce spotkania wyznacza sekretarz partnerstwa który informuje o nim partnerów skupionych w partnerstwie minimum na tydzień przed wyznaczonym terminem. Przyjmuje się, iż przybliżonym terminem spotkań jest ostatni piątek miesiąca. Termin i miejsce spotkania grup roboczych pracujących nad konkretnymi projektami ustalają pomiędzy sobą ich członkowie.

§ 25

Zmiany regulaminu następuje decyzją wszystkich partnerów w drodze głosowania większością 2/3 głosów.

Deklaracja powołania

DEKLARACJA POWOŁANIA

Partnerstwa na rzecz

Akceptując zapisy zawarte w regulaminie niniejszym ustanawiamy partnerstwo i zobowiązujemy się do przestrzegania wymogów wynikających z regulaminu funkcjonowania partnerstwa.

Lp.	CZŁONKOWIE ZAŁOŻYCIELE	PODPIS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		

Deklaracja przystąpienia

DEKLARACJA PRZYSTĄPIENIA DO

.....

Zapoznawszy się z zapisami regulaminu funkcjonowania partnerstwa wyrażam wolę przystąpienia do partnerstwa na zasadzie członka-partnera oraz przestrzegania wymogów z tego regulaminu wynikających.

.....
(pieczętka i podpis)

....., dn.

Deklaracja wsparcia

DEKLARACJA WSPARCIA

.....

Mając na uwadze potrzebę przeciwdziałania obecnym na naszym terenie problemom bezrobocia oraz zjawiskom wykluczenia społecznego i marginalizacji społecznej wyrażam wolę współpracy w ramach partnerstwa we wszelkich działaniach mających na celu aktywizację zawodową i rozwój społeczno-gospodarczy społeczności lokalnej regionu na zasadzie członka wspierającego partnerstwa.

.....
(pieczętka i podpis)

....., dn.

Deklaracja współpracy

DEKLARACJA WSPÓŁPRACY

.....

Mając na uwadze potrzebę przeciwdziałania obecnym na naszym terenie problemom bezrobocia oraz zjawiskom wykluczenia społecznego i marginalizacji społecznej wyrażam wolę współpracy z partnerstwem we wszelkich działaniach mających na celu aktywizację zawodową i rozwój społeczno-gospodarczy społeczności lokalnej regionu na zasadzie konsultanta partnerstwa.

.....
(pieczętka i podpis)

....., dn.

Ankieta oceniająca spotkanie

ANKIETA OCENIAJĄCA SPOTKANIE

Zawsze staramy się zwracać szczególną uwagę na podnoszenie jakości prowadzonych spotkań. W związku z tym chcielibyśmy poprosić Państwa o podzielenie się swoimi uwagami i sugestiami na temat jakości odbytego spotkania. Z góry dziękujemy za szczerą opinię.

1. Zadania i cele spotkania jak dla mnie:

nie zostały osiągnięte 1 2 3 4 5 zostały osiągnięte

2. Zawartość spotkania była:

nietrafna 1 2 3 4 5 trafna

3. Użyte metody były:

nieatrakcyjne atrakcyjne
i niewłaściwie dobrane 1 2 3 4 5 i właściwie dobrane

4. Chciałabym/chciałbym aby więcej czasu poświęcono:

.....
.....
.....
.....

5. Poziom prezentowany przez prowadzącego był:

Zły 1 2 3 4 5 bardzo dobry

proszę o dodatkowy komentarz do odpowiedzi:

6. Osobiście uważam spotkanie za:

bezwartościowe 1 2 3 4 5 wartościowe

proszę o dodatkowy komentarz do odpowiedzi:

7. Szczególnie uważam za wartościowe:

.....
.....
.....
.....
.....

8. Inne komentarze, propozycje na kolejne spotkania:

.....
.....
.....

DZIĘKUJĘ BARDZO!