



## **Centrum Doradztwa Strategicznego**

**ul. Szlak 65 biuro 1004**

**31-153 Kraków**

**tel./fax. (0-12) 623 77 40, 623 77 85**

**e-mail: [cds@cds.krakow.pl](mailto:cds@cds.krakow.pl)**

**[www.cds.krakow.pl](http://www.cds.krakow.pl)**

# Partnerstwa Lokalne

Doświadczenia w budowaniu  
i inicjowaniu partnerstw

Cezary Ułasiński



## Współpraca (*nie jedno ma imię*)

- # Pakty - Porozumienia – **Partnerstwa**
- # Koalicje i Konsorcja

## Nowe trendy: filozofia społeczeństwa obywatelskiego

- # D. Osborn i T. Gaebler -Rządzić inaczej
- # M. Hudson – Bez zysków i strat

- # Nowe trendy w biznesie:

zjawisko koopetycji (współpraca z dotychczasowymi konkurentami)

# Budowanie i inicjowanie partnerstw lokalnych

Dochodzenie do partnerstwa:

- ✘ konkret / problem społeczny
- ✘ uznanie, że problem jest wspólny
- ✘ uznanie, że każdy jest kompetentny w swoim zakresie działania
- ✘ uznanie, że rezultat wspólnego działania będzie lepszy, niż efekty działań poszczególnych podmiotów

# Partnerskie strategie rozwoju lokalnego

Strategie partnerskie w opozycji do „urzędniczych” i „eksperskich”.

Doświadczenia na dziś:

- ✦ porozumienie o współpracy (plan for planning)
- ✦ analiza stakeholders
- ✦ wspólna misja (A sense of Mission) cel ogólny, strategie, wartości, standardy.
- ✦ zaangażowanie – model klepsydry
- ✦ nowe instytucje

# Partnerskie strategie rozwoju lokalnego

Co działa, gdzie były sukcesy?

- partnerzy rzeczywiście współpracują
- wspólne spotkania / warsztaty – metoda
- wspólne badania i analizy (BAS)
- wspólne realizacje / projekty (żegocińska książka kucharska)
- wspólne nowe instytucje (WILK, KOWAL, Żegocińskie Stowarzyszenie Rozwoju Gminy i Wspierania Przedsiębiorczości).



# Próby partnerstw NGO's - samorząd terytorialny

## Wymiary partnerstwa

- ▣ kontraktacja usług publicznych:  
doświadczenia Skoczowa, Chybia i Bielska Białej
- ▣ system grantów i partnerstwa instytucjonalnego
- ▣ od komunikacji do współpracy:
- ▣ Program Forum (LGPP)

## Pakty/porozumienia na rzecz zatrudnienia

- pierwsze inicjatywy to początek lat 90-tych
- ojczyzną pierwszych paktów w obecnym wydaniu była Irlandia oraz Północne Włochy
- dynamiczny rozwój partnerstw nastąpił w drugiej dekadzie lat 90-tych
- w 1996 roku uruchomiono dofinansowanie do 89 pilotażowych TEP (Terytorialnych Paktów na Rzecz Zatrudnienia) we wszystkich krajach „starej 15”

# Lokalne Partnerstwa na rzecz Zatrudnienia

- doświadczenia zachodnie
- Phare SSG 2000 Podkarpacie - Program wsparcia Lokalnych (powiatowych) Porozumień na rzecz Zatrudnienia
- od porozumień lokalnych trzech sektorów przez wspólne strategie, po projekty zatrudnieniowe.
- nowe formuły organizacyjne i instytucje.
- efekty po paru latach (z 12 przedsięwzięć do dziś funkcjonują i działają trzy).



# Lokalne partnerstwa na rzecz kształcenia zawodowego i rynku pracy

- # ponadgimnazjalne szkoły zawodowe jako zwornik partnerstwa
- # modernizacja oferty edukacyjnej efektem współpracy pracodawców, instytucji rynku pracy, jednostek samorządu terytorialnego i szkół
- # partnerstwa formalne i rzeczywiste
- # doświadczenia Małopolski i Podkarpacia

# Czym jest partnerstwo i jak bywa definiowane

Niektóre wyznaczniki partnerstwa:

- związek osób lub podmiotów
- wspólna wizja i misja
- zdefiniowany cel
- określone zadania
- zaangażowanie poprzedzone wspólnym przygotowaniem planu działania
- opracowanie procedur zorientowanych na rezultaty

# Czym jest partnerstwo i jak bywa definiowane?

Oddolne inicjatywy lokalnych partnerów społecznych i miejscowych władz, mające na celu wypracowanie zintegrowanej analizy sytuacji zatrudnieniowej i poszukiwania nowatorskich, innowacyjnych metod poprawienia sytuacji na rynku pracy oraz w dostępie do edukacji.

## Spółeczny wymiar partnerstwa

Niektóre elementy społ. wymiaru partnerstwa:

- # inicjacja partycypacji społecznej
- # demokratyzacja życia publicznego
- # transparentcja procedur
- # kreacja nowych standardów działań na rzecz dobra publicznego
- # zaangażowanie różnorodnych grup społecznych
- # głębsza diagnoza potrzeb społeczności
- # bogatsza analiza problemów
- # kreacja sieci społecznych

## Spółeczny wymiar partnerstwa

Niektóre elementy społ. wymiaru partnerstwa:

- innowacja i kreatywność
- wymiana doświadczeń osób i środowisk
- organizacja i rozwój platform konsultacji i dyskusji
- koncentracja na wspólnym rozwiązywaniu problemów
- podnoszenie kompetencji w zakresie ewaluacji polityki społecznej i działań lokalnych

## Cechy skutecznego partnerstwa

- **Przejrzystość**
- **Kompetencja**
- **Zaangażowanie**
- **Komunikatywność**

## Cechy skutecznego partnerstwa

### Przejrzystość:

- role są jasno określone
- pojedynczy członkowie instytucji / grup są świadomi celów partnerstwa
- przywództwo jest jasne i nie budzące wątpliwości
- członkowie partnerstwa są świadomi, w jaki sposób, zarówno indywidualnie jak i jako całość, będą oceniani z dokonań.

## Cechy skutecznego partnerstwa

### **Kompetencja:**

- # partnerstwo regularnie osiąga założone cele
- # członkowie partnerstwa posiadają konieczne umiejętności i zdolności do realizowania swoich zadań
- # zasoby są wykorzystane efektywnie
- # występuje zrównoważona mieszanka umiejętności, zdolności i osobowości

# Cechy skutecznego partnerstwa

## Zaangażowanie

- członkowie grup / instytucji są w pełni zaangażowani w realizację celów partnerstwa
- członkowie partnerstwa są dla siebie wzajemnie wsparciem
- energia jest wykorzystywana bardziej dla rozwiązywania problemów, aniżeli współzawodnictwa
- istnieje silne poczucie identyfikacji i tożsamości z partnerstwem

## Cechy skutecznego partnerstwa

### **Komunikatywność**

- komunikacja jest otwarta i uczciwa
- członkowie partnerstwa wykorzystują właściwe metody komunikacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz
- lider dba o dobre poinformowanie wszystkich członków partnerstwa
- dokonania partnerstwa są regularnie analizowane

## Rodzaje partnerstw

- # Partnerstwa na rzecz rozwoju
- # Partnerstwa na rzecz rynku pracy
- # Partnerstwa na rzecz edukacji
- # Partnerstwa na rzecz wspierania turystyki
- # Partnerstwa na rzecz wspierania przedsiębiorczości

## Rodzaje partnerstw

Przykładowe cele partnerstwa na rzecz rozwoju  
(np. Partnerskie strategie rozwoju lokalnego i regionalnego):

- stworzenie efektywnego systemu diagnozy problemów rozwojowych nt. rozwoju lokalnego
- kreowanie i wdrażanie strategii rozwoju
- wsparcie monitoringu i ewaluacji strategii
- poszerzanie potencjału społecznego i gospodarczego
- wzmacnianie konkurencyjności lokalnej i regionalnej (gmina, powiat, subregiony)

## Rodzaje partnerstw

Przykładowe cele partnerstwa na rzecz rynku pracy  
( np. Lokalne Porozumienia na rzecz Zatrudnienia ):

- # tworzenie warunków dla lokalnych przedsiębiorców
- # przygotowanie i realizowanie wspólnej polityki w zakresie rozwiązywania problemów bezrobocia
- # podnoszenie-zwiększanie aktywności i motywacji w poszukiwaniu pracy.



## Rodzaje partnerstw

Przykładowe cele partnerstwa na rzecz edukacji

( np. Lokalne Porozumienia na rzecz modernizacji oferty edukacyjnej):

- ✦ utworzenie ram współpracy partnerów na poziomie lokalnym przez wypracowanie wspólnych zadań
- ✦ połączenie zasobów materialnych i niematerialnych będących w dyspozycji partnerów w kierunku modernizacji programów kształcenia i dostosowania do wymagań rynku pracy
- ✦ opracowanie projektów mających możliwość współfinansowania ze środków unijnych

## Forma partnerstwa

- Model bezpośredniej realizacji
- Model usług agencyjnych
- Model pośrednictwa
- Model parasolowy
- Model liniowy

## Forma partnerstwa

### Model bezpośredniej realizacji

- ✚ zakłada, że partnerzy powołują osobny podmiot prawny, np. spółkę, fundację, stowarzyszenie, który staje się partnerstwem.
- ✚ w tym wypadku partnerstwo opracowuje nie tylko cele strategiczne, projektuje i opracowuje programy, ale także zajmuje się uzyskiwaniem środków finansowych i ich bezpośrednią realizacją. Tego typu podejście możemy określić jako podejście oparte na działaniu.

## Forma partnerstwa

### Model „usług agencyjnych”

- # odrębna osobowość prawna.
- # partnerstwo także opracowuje cele i przygotowuje projekt, ale nie zajmuje się już ich bezpośrednią realizacją.
- # model drugi jest zbliżony do modelu pierwszego także tym, że partnerstwo uzyskuje środki finansowe. Różnica w modelu drugim wiąże się z etapem wdrażania. W oparciu o pozyskane przez partnerstwo środki na podstawie podpisanych umów, inne wyznaczone podmioty (mogą to być także uczestnicy partnerstwa), zajmują się realizacją projektów.

# Forma partnerstwa

## Model pośrednictwa

- ✦ istnieje możliwość posiadania przez partnerstwo osobowości prawnej, ale nie jest to warunek konieczny.
- ✦ kluczowym dla istnienia partnerstwa jest zaś struktura formalna.
- ✦ partnerstwo opracowuje cele strategiczne i przygotowuje projekty, inaczej jednak już jest określona rola w zakresie pozyskiwania funduszy i realizacji projektów. W tym przypadku partnerstwo odgrywa większą rolę w zakresie formułowania polityki. Przy pozyskiwaniu środków partnerstwo prowadzi jedynie lobbying i popiera wnioski o środki finansowe na swoje programy i projekty.
- ✦ realizacją przedsięwzięć zajmują się inne podmioty.



# Forma partnerstwa

## Model parasolowy

- # w ramach modelu (np. Partnerstwo na Rzecz Rozwoju) mogą być realizowane podprojekty partnerskie zmierzające do wspólnych celów określonych przez Partnerstwo w oparciu o tematy priorytetowe
- # podprojekty zaś są jednostkami organizacyjnymi, którym przypisywane są specjalne zadania związane z rozwiązywaniem problemów stanowiących cel zawiązania partnerstwa.

# Forma partnerstwa

## Model liniowy

- - model partnerstwa nie wyodrębnia podprojektów lecz realizuje określoną strategię oraz posiada określony sposób działania zgodny z zasadą partnerstwa.

## Forma partnerstwa

### **Błędy popełnianie w wyborach modelu partnerstwa:**

- ❑ wybór modelu partnerstwa nie zgodnego z oczekiwaniami większości członków porozumienia
- ❑ budowanie partnerstwa tymczasowego, nie perspektywicznego
- ❑ niedostosowanie modelu partnerstwa do potencjału uczestników, ich umiejętności w zakresie pozyskiwania środków, realizacji projektów
- ❑ pomijanie kwestii finansowych przy wyborze kształtu i modelu partnerstwa.

## Konstytuowanie partnerstwa

- ✦ Tworzenie porozumienia wymaga pracy zespołowej.
- ✦ Sztuka działania zbiorowego stanowi klucz do osiągnięcia wyznaczonego w partnerstwie celu.
- ✦ Szczególnego znaczenia w tym przypadku nabiera współdziałanie, a więc działanie zorganizowane, pozwalające uzyskać rezultat lepszy aniżeli praca jednostek.

## Konstytuowanie partnerstwa

- ✦ W grupowym procesie tworzenia porozumienia wyróżnia się kilka etapów i są one niezbędnym warunkiem przejścia z etapu planowania —————> do etapu realizacji.

Charakteryzuje się on:

- efektywną współpracą,
  - komunikacją
  - odpowiedzialnością wszystkich uczestników porozumienia.
- ✦ Wtedy właśnie porozumienie nabiera właściwego dla siebie tempa.

## Konstytuowanie partnerstwa

- # Przetrawanie tego trudnego etapu pracy grupowej gwarantuje przejście do kolejnego etapu - akceptacji, a więc najbardziej dynamicznego okresu rozwoju porozumienia.
- # Wraz z upływem czasu przychodzi najtrudniejszy okres dla istnienia porozumienia - niezadowolenie jednostek wynikające z podporządkowania swojej osoby celom i hierarchii w grupie, wymagania narzucone przez pracę zespołową i konieczność przestrzegania stworzonych norm i zasad.
- # Od tej pory możemy mówić o działaniu partnerstwa jako całości, wykorzystującej swoje atuty i otwartej na zewnętrzne otoczenie (innych ludzi, nowe idee i pomysły).

# Konstytuowanie partnerstwa



- # Kluczowe elementy, które powinny zostać uwzględnione:
  - motywacja
  - przygotowanie
  - struktury i formy
  - oczekiwania
  - realizacja
  - praktyka
  - realizacja
  - monitorowanie i ewaluacja
  - ograniczenia partnerstwa.

# Konstytuowanie partnerstwa

## Błędy

- # brak motywacji oraz świadomości korzyści jakie daje praca na rzecz porozumienia,
- # brak przejrzystości w procesie podejmowania decyzji, czyli:
  - niejasno określone role,
  - nieświadomi celów zespołu członkowie,
  - budzące wątpliwości przywództwo,
  - brak świadomości oceny dokonań (zarówno członków jak i całego zespołu),
  - złe rozpoznanie predyspozycji lidera i partnerów.

# Konstytuowanie partnerstwa

## Błędy

- ✦ rywalizacja między partnerami porozumienia objawiająca się walką o swoją pozycję w partnerstwie a nie realizację celu,
- ✦ brak dobrej woli partnerów, często związany z realizacją własnego interesu. Powoduje on, że każdy z partnerów próbuje uzyskać jak największe korzyści kosztem celu porozumienia,
- ✦ brak poczucia odpowiedzialności za powodzenie wspólnego przedsięwzięcia. Skutkuje on słabą dynamiką procesu oraz inercją podejmowanych działań.

# Konstytuowanie partnerstwa

## Błędy

- ✘ wygórowane ambicje lidera, który przyjmuje na siebie zbyt dużo obowiązków wkraczając jednocześnie w kompetencje innych członków zespołu,
- ✘ brak współpracy w grupie wynikający ze słabej komunikacji wewnętrznej,
- ✘ pesymizm partnerów mający destrukcyjny wpływ na inwencję twórczą innych,
- ✘ przenoszenie na grunt partnerstwa błędów komunikacyjnych organizacji macierzystych ( np. ograniczenia, naciski, wywierana presja itp.).

W prezentacji wykorzystano materiały Marka Holi „Zasady funkcjonowania partnerstw w ramach projektów współfinansowanych w ramach EFS” dla ECES

