

Partnerstwa dla bibliotek

Materiały informacyjno-edukacyjne



program
rozwoju
bibliotek

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego realizuje Program Rozwoju Bibliotek, który ma ułatwić polskim bibliotekom publicznym dostęp do komputerów, Internetu i szkoleń. Program Rozwoju Bibliotek w Polsce jest wspólnym przedsięwzięciem Fundacji Billa i Melindy Gates oraz Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

Spis treści

Wstęp	2
1. Udany zespół, czyli opowieść o gęsiach	3
2. Dlaczego partnerstwo?	4
3. Historia partnerstw lokalnych	5
4. Definicje i rodzaje partnerstwa	8
5. Instytucjonalizacja, czyli prawo o partnerstwach.....	11
6. Fazy i etapy budowania partnerstwa	14
7. Biblioteka jako inicjator współpracy partnerskiej	16
8. Potencjalni partnerzy biblioteki	19
9. Organizowanie partnerstwa	20
10. Przykładowy Regulamin Partnerstwa Lokalnego.....	22
11. Umiejętności przydatne w partnerstwie.....	24
12. Postępowanie w trudnych sytuacjach w trakcie spotkania	28
13. Co wpływa na trwałość partnerstwa?.....	29
14. Budowanie potencjału partnerstwa.....	30
Bibliografia.....	32

Wstęp

Partnerstwo lokalne – czyli sposób działania oparty na współpracy lokalnych instytucji, organizacji oraz mieszkańców – jest wielką szansą na zwiększenie obywatelskiej aktywności i na rozwój lokalny.

Tymczasem poziom kapitału społecznego w Polsce jest jednym z najniższych w Europie: aktywność obywatelska, a także zainteresowanie kulturą i historią są niewielkie, duża jest natomiast nieufność wobec innych ludzi oraz wobec państwa. Nie wykształciliśmy w Polsce języka debaty, wymiany myśli i poglądów. Duch współdziałania i skłonność do współpracy to obszary, nad którymi wciąż musimy pracować. Brakuje instytucji, które stanowiłyby forum debaty, a mogłyby nimi być np. uczelnie, szkoły, a także biblioteki.

Budowanie długofalowej współpracy między lokalnymi instytucjami, organizacjami oraz mieszkańcami, w celu wspólnego działania na rzecz rozwiązania określonego problemu, jest ważnym i często trudnym zadaniem. Partnerstwo lokalne nie jest zjawiskiem, które może się łatwo rozpocząć i zafunkcjonować spontanicznie. Budowanie i rozwój partnerstwa wiąże się z edukacją, zdobywaniem doświadczenia przez jego uczestników, konieczna może być też pomoc specjalistów.

Biblioteka, jako miejsce bardzo ważne w danej społeczności, może odegrać istotną rolę w inicjowaniu i współtworzeniu partnerskiej współpracy. Biblioteka to przecież nie tylko zbiór książek, to także konkretne miejsce, które służy kontaktom z ludźmi i bywa przestrzenią dla wydarzeń społecznych oraz kulturalnych.

Niniejsze materiały stanowią element wsparcia bibliotek wiodących przy zawiązywaniu partnerstw lokalnych w ramach Programu Rozwoju Bibliotek i mają służyć uzupełnieniu wiedzy, którą biblioteki powinny wynieść z IV modułu warsztatów planowania rozwoju biblioteki. Pracownicy bibliotek znajdą tu praktyczne porady, jak zainicjować partnerską współpracę i jak ją rozwijać.

Prezentowana publikacja nie obrazuje całości problematyki lokalnych partnerstw, która jest niezmiernie rozległa i wielowymiarowa. Celem tych materiałów jest zarysowanie podstawowych zagadnień oraz zainspirowanie do podjęcia wyzwania, jakim jest zainicjowanie niezwykle ważnej partnerskiej współpracy.

Partnerstwo lokalne to zjawisko dynamiczne. Jego zakres i treść powinny wynikać z doświadczeń oraz specyfiki poszczególnych społeczności; określać je może praktyka, a nie sformułowane definicje oraz uniwersalne zasady.

Życzymy refleksyjnej lektury i powodzenia w budowaniu lokalnych partnerstw! Gorąco zachęcamy też do dzielenia się swoimi spostrzeżeniami, uwagami oraz doświadczeniami.

1. Udany zespół, czyli opowieść o gęsiach

Efektywny zespół – za: dr Harry Clarke Noye

Gdy wiosną zobaczysz stado dzikich gęsi lecących z południa w formacji o kształcie litery „V”, zastanów się przez chwilę – dlaczego lecą w tym szyku?

Z każdym uderzeniem swoich skrzydeł, gęś wytwarza pęd powietrza, który unosi partnerkę lecącą bezpośrednio za nią.

Lecąc w formacji o kształcie litery „V” gęsi mogą pokonać dystans o 71% większy, niż ten, który pokonałyby poruszając się samotnie.

Posiadając wspólny cel i poczucie jedności szybciej i łatwiej możemy się dostać tam, dokąd zmierzamy, ponieważ korzystamy z „pędu” danego nam przez innych.

Gdy gęś wypadnie z formacji, odczuwa opór i ciężar samotnego podróżowania i natychmiast wraca do szyku, by wykorzystać prąd powietrza nadany przez pierwszego ptaka.

Gdybyśmy mieli tyle samo zdrowego rozsądku co gęsi, pozostałibyśmy w formacji razem z tymi, którzy zmierzają w tym samym kierunku co my.

Gdy gęś na czele się zmęczy, zamienia się miejscem z inną, która przejmuje jej rolę wiodącą.

Gdy wykonujemy trudne, obciążające zadania, warto je sobie nawzajem przekazywać – możemy wtedy odpocząć, a innym damy okazję do przewodzenia.

Gęsi na tyle formacji zachęcają te z przodu charakterystycznym dźwiękiem „gęgania”. Ptaki gęgają także wtedy, gdy prędkość przelotu klucza znacząco się zmniejsza.

Czy i jak zachęcamy tych, którzy są z przodu ?

Czy to, co i jak mówimy wzmacnia cały zespół, czy tylko zaspokaja nasze, indywidualne potrzeby?

I jeszcze jedna bardzo ważna rzecz:

Gdy któraś gęś zachoruje lub zostanie zraniona i wypadnie z szyku, razem z nią opuszczają stado dwa ptaki, które ją ochraniają i pomagają jej. Pozostają z chorą gęsią aż do momentu, w którym ta znów może latać.

Dopiero wtedy wyruszają w podróż samotnie bądź dołączają do innego stada, by dogonić swoją grupę.

Gdybyśmy mieli tyle rozsądku co gęsi, też byśmy się nawzajem wspierali.

2. Dlaczego partnerstwo?

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 wieloaspektowe. Aby jednak problemy ujmować całościowo, niezbędna jest współpraca między osobami i organizacjami o różnorodnych zakresach działań.

Idea długofalowej współpracy między lokalnymi władzami, organizacjami oraz społecznie odpowiedzialnymi przedsiębiorcami spotyka się z coraz większym zainteresowaniem osób i instytucji, zauważających sens i rolę wspólnego działania na rzecz rozwiązywania problemów danej społeczności lokalnej. Współpraca pomiędzy takimi partnerami, niezależnie od różnic istniejących pomiędzy nimi, jest łatwiejsza, jeśli opiera się na doświadczeniu w działaniach na rzecz tej samej lokalnej społeczności.

Gdy mówimy o **partnerstwie lokalnym**, mamy na myśli współpracę trwałą, efektywną, ukierunkowaną na cele i transfer wiedzy – współpracę, w której podmioty nawzajem się wzbogacają, otwierając się na bogactwo doświadczeń innych i na odmienne sposoby myślenia. Trójsektorowe partnerstwo jest próbą lepszego wykorzystania zasobów i możliwości, które są w dyspozycji organizacji i instytucji działających w sektorze publicznym, gospodarczym i pozarządowym zarówno na szczeblu krajowym, regionalnym, jak i lokalnym.

Zalety współpracy w partnerstwie:

- promocja, rozpoznawalność, wzmocnienie wizerunku poszczególnych partnerów, możliwość zdobycia większego rozgłosu;
- zwiększenie efektywności działań poszczególnych instytucji;
- eliminowanie dublowania zadań oraz lepsza koordynacja działań;
- pozyskanie dodatkowych środków finansowych na wspólne projekty partnerskie;
- wymiana informacji, doświadczeń, wiedzy, zasobów, wzajemna inspiracja;
- budowanie relacji, wzmocnianie zaufania;
- angażowanie społeczności lokalnej;
- zaspokajanie potrzeb lokalnych;
- osobista integracja uczestników;
- wypracowanie zasad współpracy z władzami;
- mediacje w sytuacji konfliktu między środowiskami.

3. Historia partnerstw lokalnych

Partnerstwa lokalne bazują na koncepcji rozwoju społeczności lokalnych w oparciu o posiadane przez nie różnorodne i nie zawsze zauważalne zasoby. Wzorcowym modelem rozwoju takich społeczności jest współpraca różnych podmiotów – władz i instytucji publicznych, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i grup mieszkańców – na rzecz swojej miejscowości. Optymalnym narzędziem takiej współpracy są partnerstwa – instytucje o rosnącym znaczeniu w Europie, popularyzowane w Polsce od połowy lat 90. Obecnie, w związku z możliwością korzystania ze środków Unii Europejskiej, partnerstwa lokalne stają się na powrót atrakcyjnym narzędziem łączącym zasoby publiczne, prywatne i społeczne. Partnerstwa są też miejscem, w którym odtwarza się w Polsce kapitał społeczny czyli nieformalne, ale uznawane za ważne normy i wartości. Zwiększające się zaufanie i solidarność umożliwiają współpracę i współdziałanie partnerów na rzecz rozwiązywania lokalnych problemów.

Idea partnerstw lokalnych pojawiła się po raz pierwszy w latach 80. w Kanadzie i USA, gdzie wykorzystano ją przy procesie likwidacji nierentownych hut i kopalni. Ponieważ efekty podjętych działań przyniosły pozytywne skutki, stworzono tzw. model partnerstwa lokalnego, który później został rozpowszechniony na całym świecie. W Polsce ważnym momentem dla rozwoju idei partnerstwa lokalnego była realizacja programu PHARE 2000 i PHARE 2001 na rzecz zwiększenia zatrudnialności oraz dwóch przedsięwzięć finansowanych przez Departament Pracy USA: wdrażanego pilotażowo w latach 1998–2000 Programu Rozwoju Zawodowego w zakresie górnictwa węglowego i hutnictwa oraz jego kontynuacji czyli Programu Partnerstwa Lokalnego. Realizowany w latach 2002–2004 program promował model partnerstwa lokalnego, zaadoptowany do polskich realiów przez koordynatora projektu – Instytut Współpracy i Partnerstwa Lokalnego. Program Partnerstwa Lokalnego miał przekazywać wiedzę i umiejętności budowania trwałego partnerstwa pomiędzy instytucjami sektora publicznego, społecznego i biznesu na rzecz restrukturyzacji gospodarki, wdrażania zmian na rynku pracy, organizowania różnych form samopomocy pracowniczej i koleżeńskiej. Program wyzwolił liczne inicjatywy, które zaowocowały partnerskimi przedsięwzięciami gospodarczymi, przyczyniającymi się do utrzymania lub powstawania miejsc pracy albo do aktywizacji długotrwale bezrobotnych.

Efektywny model współdziałania różnych podmiotów pojawił się też w zakresie problematyki prorozwojowej. W 1992 roku, podczas konferencji Szczytu Ziemi w Rio partnerska współpraca angażująca sektor publiczny, sektor gospodarczy i organizacje pozarządowe została uznana przez Organizację Narodów Zjednoczonych za podstawę w dążeniu do osiągnięcia rozwoju zrównoważonego na szczeblu globalnym. Wtedy też, dzięki staraniom Fundacji Partnerstwo dla Środowiska, pojawił się w Polsce model grup partnerskich dla zrównoważonego rozwoju. Umiejętnie wykorzystując walory naturalne, grupy te rozwijają lokalną przedsiębiorczość i budują kapitał społeczny, realizując setki różnorodnych projektów. Każde partnerstwo samodzielnie określa swoje cele i wybiera priorytety, ale jest też kilka tematów, które są wspólne dla wielu grup. Przy wsparciu Fundacji Partnerstwo dla Środowiska, na skalę ogólnopolską realizowane są programy: Zielone Szlaki Greenways, Ekomuzea, Produkt Lokalny, Szkoły dla Ekorozwoju, Czysty Biznes i Przedsiębiorczość. Obecnie w Krajowej Sieci Grup Partnerskich na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju bezpośrednio skupionych jest 12 grup partnerskich i 6 grup kandydackich.

Bardzo ciekawy przykład tworzenia partnerskich porozumień w zakresie współpracy międzysektorowej dostarcza Wielka Brytania. W 1996 roku największa brytyjska organizacja reprezentująca trzeci sektor National Council for Voluntary Organisations utworzyła niezależną komisję ds. przyszłości sektora organizacji dobrowolnych, którą kierował profesor Deakin. Komisja została utworzona ze względu na wyraźnie zwiększającą się niechęć do współpracy i brak zaufania rządu i samorządu do sektora organizacji pozarządowych. Dlatego organizacje postanowiły zbadać, czy możliwe są takie rozwiązania, które potwierdziłyby oczywistą rolę sektora pozarządowego w systemie państwa demokratycznego oraz zabezpieczyły jego udział w polityce społeczno-ekonomicznej kraju. Komisja Deakina zaproponowała wspólne wypracowanie przez przedstawicieli rządu i sektora organizacji pozarządowych swobodnego Paktu (*compact*), w którym określonyby podstawowe zasady i dobre praktyki, na których mogłyby się opierać relacje między tymi stronami w przyszłości. Ostatecznie Pakt między rządem Jej Królewskiej Mości a sektorem organizacji społecznych został przyjęty w listopadzie 1998 r. Obecnie przesłanie Paktu zgodnie z zaleceniami raportu jest rozwijane w pięciu bardziej szczegółowych kodeksach dobrych praktyk: w kwestiach wolontariatu, konsultacji społecznych, organizacji mniejszości etnicznych, finansowania oraz rozwoju lokalnego. Odrębne Pakty powstały również w Irlandii Północnej, Walii i Szkocji. Brytyjskie osiągnięcia w zakresie wprowadzania mechanizmów współpracy pomiędzy sektorem publicznym a obywatelskim wkrótce znalazły licznych naśladowców w takich krajach, jak Kanada, Nowa Zelandia, Estonia, Francja, Węgry czy Chorwacja. Łącznie około 30 krajów na całym świecie wprowadziło odpowiednik brytyjskiego *compact* lub aktualnie takie porozumienie wypracowuje. W Polsce próby takie podjęto dzięki inicjatywie Sieci SPLOT na szczeblu regionalnym w województwach dolnośląskim, pomorskim, mazowieckim i warmińsko-mazurskim, które zresztą jako jedyne sfinalizowało podpisanie takiego Paktu przez reprezentatywnych przedstawicieli wszystkich trzech sektorów w regionie.

Do promocji idei partnerstw w Polsce przyczynił się również Pilotażowy Program LEADER+, realizowany w naszym kraju w latach 2004–2006. Program wspierał powstawanie i realizację strategii rozwoju gmin wiejskich lub miejsko-wiejskich w oparciu o pracę partnerstw międzysektorowych – Lokalnych Grup Działania (LGD). Takich grup powstało 174, a udział w nich partnerów społecznych (niepublicznych) musiał przekraczać 50%. Celem programu było „stymulowanie lokalnych inicjatyw na rzecz rozwoju obszarów wiejskich: tworzenie zintegrowanych strategii rozwoju obszarów wiejskich, budowanie partnerstw publiczno-prywatnych (Lokalnych Grup Działania) oraz podejmowanie przez nie działań na rzecz rozwoju i promocji regionu”. Zainteresowanie programem było dosyć duże. Do tzw. schematu I złożono 249 wniosków, a ostatecznie do sfinansowania Komitet Sterujący zarekomendował Ministrowi 174 wnioski na ogólną kwotę wsparcia 22,8 mln zł. Obecnie Polska, podobnie jak inne nowe kraje Unii Europejskiej, zobowiązana jest przeznaczyć na realizację projektów z zastosowaniem podejścia typu LEADER co najmniej 2,5% środków na początku, stopniowo zwiększając ich udział do 5%. Ponadto, dla ułatwienia funkcjonowania niesformalizowanych partnerstw ustawa o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z 2007 r. wprowadziła nowy typ stowarzyszenia (na wzór LGD), w którym członkami zwyczajnymi mogą być wszystkie osoby fizyczne i prawne, a zatem m.in. samorządy, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, rolnicy, działacze i wolontariusze, związki i izby.

Obecnie idea partycypacji i partnerstwa leży u podstaw coraz większej liczby inicjatyw rządowych i resortowych. Przykładem jest realizowany przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Poakcesyjny Program Wsparcia Obszarów Wiejskich. Celem programu jest wsparcie ok. 500 gmin z 13 województw, m.in. w procesie budowania lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Strategie – Plany Działania – mają powstawać w partnerstwie z lokalnymi organizacjami publicznymi i społecznymi. Program stara się zatem stworzyć okazję do wprowadzenia innego sposobu kierowania społecznością lokalną niż tradycyjnie realizowany przez wójtów i rady gmin, którzy raczej postrzegają się jako włodarze, a nie zarządzający. Przygotowanie Planu Działania wymaga konsultacji społecznych, co powoduje, że gminy powołują w tym celu grupy robocze. Wypracowanie strategii odbywa się podczas spotkań warsztatowych, gdzie uczestnicy – przedstawiciele instytucji, organizacji pozarządowych oraz mieszkańcy – mają bezpośredni wpływ na kształt i zawartość dokumentu. Ponadto środki finansowe przyznane gminie są rozdysponowane również przy udziale przedstawicieli lokalnej społeczności, a kontraktowanie danych usług opisanych w Planie Działania może być prowadzone w oparciu o procedurę umożliwiającą dialog pomiędzy wnioskodawcą a samorządem.

4. Definicje i rodzaje partnerstwa

Definicje partnerstwa

Pojęcie partnerstwa jest bardzo szerokie, istnieje zatem wiele jego rodzajów. Oto przykładowe definicje partnerstwa:

Partnerstwo to włączenie w proces podejmowania decyzji i ich realizację odpowiednich szczebli władz wspólnotowych i krajowych, jak również instytucji i środowisk regionalnych oraz lokalnych, najlepiej znających potrzeby i możliwości swego regionu. Jest to jedna z zasad wdrażania funduszy strukturalnych. (Europejski Fundusz Społeczny)

Partnerstwo to więź, łącząca członków zespołu, który pracuje w celu wypełnienia misji i celów, wspólnych dla wszystkich członków zespołu z korzyścią dla wszystkich, działając w sposób skoordynowany i zaangażowany. (Bank Światowy)

Partnerstwo jest powszechnie rozumiane jako dobrowolna i kooperacyjna relacja pomiędzy różnymi stronami, w której wszyscy uczestnicy („partnerzy”) zgadzają się pracować razem, aby osiągnąć wspólny cel lub podjąć specyficzne zadanie i dzielić ryzyko, odpowiedzialność, zasoby, kompetencje i korzyści. (ONZ)

Również termin „partnerstwo lokalne” nie posiada jak dotychczas w pełni opracowanej i jedynej „obowiązującej” definicji. Związane jest to z wieloaspektowością i różnorodnością form partnerskiej współpracy.

Niezależnie od indywidualnego charakteru każdego partnerstwa, wynikającego z określonych warunków lokalnych, można wskazać cechy, które pozostają niezmiennie:

Partnerstwo lokalne, międzysektorowe to strategiczne przymierze...

- organizacji reprezentujących różne sektory życia społecznego;
- zawarte w celu współpracy przy realizacji konkretnego celu/celów, projektu lub programu;
- do którego wszyscy partnerzy wnoszą swoje kompetencje i zasoby;
- w którym wspólnie ponoszą ryzyko i koszty;
- dzielą się korzyściami wynikającymi z osiągnięcia wspólnych celów partnerstwa i celów poszczególnych partnerów.

W oparciu o różnorodne formy funkcjonowania partnerstw lokalnych i lokalnych inicjatyw partnerskich możemy stwierdzić, że najczęściej przybierają one następujące formy:

- forum współpracy partnerów, wspólnie realizujących określone działania i wdrażających różnorodne inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej;
- platforma 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 jest zaangażowanie w prace partnerów reprezentujących różne sektory, takie jak gospodarka, rynek pracy, kultura, edukacja i pomoc 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.**

Rodzaje partnerstw lokalnych

Najczęściej spotykane są następujące typy partnerstwa:

- **partnerstwa publiczno-prywatne (PPP)** – to umowa instytucji publicznej i organizacji prywatnej, zawarta w celu zrealizowania określonego przedsięwzięcia ze sfery zadań publicznych;
- **partnerstwa projektowe** – cele partnerstwa są ściśle określone w projekcie, a powołanie takiego partnerstwa jest często związane z wymogami konkursowymi, stawianymi przez podmiot, który finansuje realizację zadania;
- **partnerstwa branżowe/sektorowe** – to platforma porozumienia organizacji/instytucji prowadzących zbliżoną działalność;
- **partnerstwa lokalne/wielosektorowe** – to porozumienie instytucji publicznych, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, które chcą wspólnie działać na rzecz swojego regionu, osiedla, gminy, powiatu.

Najbardziej ogólnym z możliwych wyszczególnień form funkcjonowania partnerstw lokalnych jest podział partnerstw na:

- **partnerstwa o strukturze formalnej**, posiadające osobowość prawną;
- **partnerstwa o strukturze nieformalnej**, które tej osobowości nie posiadają.

Mając na względzie sposób realizacji działań przez partnerstwo, możemy wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje partnerstw lokalnych:

- **partnerstwo koordynujące** – w jego ramach może być wdrażanych wiele różnych działań prowadzonych w rozmaitych obszarach i dziedzinach; nie angażuje każdorazowo w poszczególne działania całego swojego zasobu sił i środków; za realizację konkretnych działań odpowiadają grupy zadaniowe (robocze), złożone z poszczególnych partnerów;

- **partnerstwo wykonawcze** – 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.

Partnerstwa współpracujące ze sobą na dość luźnych zasadach są nazywane **sieciami**. Celem takiego partnerstwa jest głównie wymiana informacji. Modele procesów i struktury sieci są bardzo nieformalne.

Organizacje działające wspólnie, które charakteryzują bliższe związki, są uznawane za **koalicje**. Obejmują one zadania, które wymagają środków wykraczających poza dzielenie się informacjami. Członkostwo jest w nich bardziej stabilne, a procesy zachodzące w koalicji i jej struktury są bardziej sformalizowane.

W partnerstwie **federacyjnym** organizacje członkowskie są ściśle powiązane. Cel jest konkretny, często złożony i dalekosiężny, a członkostwo jest bardzo stabilne. Modele procesów i struktury federacji prawie zawsze są wyrażone na piśmie, niejednokrotnie jako dokumenty prawne.

Można również dzielić partnerstwa w zależności od tego kto był ich inicjatorem:

- partnerstwo tworzone z inicjatywy osób fizycznych, często lokalnych partnerów, którzy chcą aktywnie wpływać na swoje otoczenie;
- lokalne partnerstwa budowane z inicjatywy przedsiębiorców, organizacji gospodarczych lub zawodowych;
- partnerstwa tworzone z inicjatywy instytucji publicznych.

W ramach Programu Rozwoju Bibliotek, przez partnerstwo lokalne rozumie się kooperacyjną relację pomiędzy różnymi stronami, w której wszyscy uczestnicy („partnerzy”) zgadzają się pracować razem, aby osiągnąć wspólny cel lub podjąć specyficzne zadanie.

Istotą partnerstwa jest dobrowolność, równość, zaangażowanie, wspólny cel i współodpowiedzialność. Należy odróżnić wymianę usług (np. w formie wzajemnego udziału w organizowanych wydarzeniach) od współpracy partnerskiej, która zaczyna się od wspólnego pomysłu i łączy ze wspólną jego realizacją i oceną.

5. Instytucjonalizacja, czyli prawo o partnerstwach

Jednym z częściej pojawiających się wśród uczestników partnerstw pytań jest kwestia legalizacji działań partnerstwa. Jest to zagadnienie szczególnie istotne dla przedstawicieli władz lokalnych – urzędów gmin i powiatów – oraz instytucji publicznych (bibliotek, domów kultury, szkół, ośrodków pomocy społecznej), dla których już sama decyzja o przystąpieniu do partnerstwa – wobec braku jasnych przesłanek prawnych – jest ogromnym wyzwaniem.

Pomimo, że partnerstwa są dość nowym zjawiskiem w Polsce, w istniejącym i projektowanym ustawodawstwie zjawisko to zostało dostrzeżone. Obecnie w Polsce istnieją co najmniej cztery ustawy lub projekty nowelizacji funkcjonujących ustaw, zawierające pojęcie „partnerstwa” i prawne regulacje dotyczące ich powstawania, rejestracji, zarządzania i merytorycznego funkcjonowania. Jest to ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, ustawa o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich, ustawa o partnerstwach publiczno-prywatnych i ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (projekt nowelizacji).

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (z dn. 20.04.2004 r., Dz.U.2004 nr 99 poz. 1001)

Ustawa w rozdziale 8, dotyczącym dialogu społecznego i partnerstwa na rynku pracy, w art. 21 stwierdza, że polityka rynku pracy realizowana przez władze publiczne opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi, w szczególności w ramach partnerstwa lokalnego (art. 21). Czym jest takie partnerstwo lokalne, informuje nas z kolei rozdział 3 art. 6.1. pkt. 6, zgodnie z którym instytucje partnerstwa lokalnego są instytucjami realizującymi inicjatywy partnerów rynku pracy, które tworzone są na rzecz realizacji zadań określonych ustawą i wspierane przez organy samorządu terytorialnego. Natomiast dla samego funkcjonowania partnerstwa ważny jest rozdział 13 ustawy. Mówi on o tym, że starosta samodzielnie lub we współpracy z innymi partnerami inicjuje i realizuje projekty lokalne w celu promocji zatrudnienia i aktywizacji bezrobotnych oraz poszukujących pracy. Projekty lokalne, podobnie jak i regionalne, mają powstawać na zasadzie partnerstwa, które może liczyć na wsparcie finansowe (art. 63 pkt. 4). Zgodnie z ustawą dysponenti Funduszu Pracy mogą przeznaczać z niego środki między innymi na pokrycie kosztów związanych z organizowaniem partnerstwa lokalnego. Dotyczy to kosztów organizacji spotkań i konferencji z udziałem przedstawicieli instytucji partnerstwa lokalnego oraz instytucji realizujących inicjatywy partnerów rynku pracy.

Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym (projekt nowelizacji z dn. 18.07.2008 r.)

Dotychczas obowiązująca ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z 2005 r. powoli odchodzi do „lamusa”. Powszechnie krytykowana, przez narzucenie zbytnich rygorów i obostrzeń, spowodowała całkowite wstrzymanie wszelkich inwestycji opartych o ten mechanizm partnerstwa. Szkoda, ponieważ w wersji z 2005 r. ustawa dopuszczała do zawiązywania partnerskich przedsięwzięć

z podmiotami publicznymi – obok przedsiębiorców – również organizacje pozarządowe i kościoły. Zakres przedmiotowy partnerstw był ściśle określony i dotyczyć mógł np. problematyki społecznej. Obecny projekt nowelizacji przyjęty przez Sejm w końcu listopada 2008 r. znosi co prawda katalog inicjatyw możliwych do objęcia partnerstwem, równocześnie zawęża jednak pojęcie „partnera prywatnego” wyłącznie do przedsiębiorcy.

Zgodnie z uchwaloną nowelizacją – a właściwie całkowicie nową ustawą o tym samym co poprzednia tytule – przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia (np. wybudowanie obiektu, świadczenie usług) oparta na podziale zadań i ryzyka pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym. W umowie partner prywatny zobowiązuje się do realizacji przedsięwzięcia za wynagrodzeniem oraz do poniesienia w całości lub w części wydatków na jego realizację, natomiast podmiot publiczny zobowiązuje się do współdziałania w osiągnięciu celu przedsięwzięcia, w szczególności poprzez wniesienie wkładu własnego. Każda ze stron umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym ponosi część ryzyka powodzenia przedsięwzięcia. W ten sposób nawiązuje się do uznanych na świecie modeli partnerstwa publiczno-prywatnego.

Ustawa o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (z dn. 07.03.2007 r., Dz.U.2007 nr 64, poz. 427)

Ustawa o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich łączy ze sobą różne instrumenty finansowe służące rozwojowi obszarów wiejskich w tym także Inicjatywę Wspólnotową LEADER – to właśnie stąd zaczerpnięto pomysł tworzenia Lokalnych Grup Działania. Mają one realizować ideę grup oddolnych, lokalnych, przekrojowych i opartych na wszechstronnym partnerstwie z różnymi podmiotami z sektora społecznego, prywatnego i publicznego. Działanie tych grup opisuje przede wszystkim art. 15 omawianej ustawy. Według tego przepisu LGD mają działać jako stowarzyszenia posiadające osobowość prawną. Do ich tworzenia i działania stosuje się przepisy o stowarzyszeniach, z tym, że członkiem zwyczajnym lokalnej grupy działania mogą być osoby fizyczne i osoby prawne, w tym jednostki samorządu terytorialnego. Oznacza to dużą zmianę jakościową i mocne wsparcie w działaniu, porównując LGD z innymi typami stowarzyszeń. Lokalne Grupy Działania będą mogły też prowadzić działalność gospodarczą służącą realizacji lokalnej strategii rozwoju i w zakresie określonym w ich statutach.

Zakres działań, w które będą mogły angażować się Lokalne Grupy Działania, jest potencjalnie bardzo szeroki, co wynika z rozporządzenia Rady (WE) nr 1698/2005. LGD będą opracowywały i wdrażały Lokalne Strategie Rozwoju (LSR) poprzez zgłaszanie odpowiednich projektów dotyczących między innymi poprawy konkurencyjności sektora leśnego i rolniczego, poprawy środowiska naturalnego oraz jakości życia na terenach wiejskich. Grupy będą mogły realizować również wszystkie działania, które do tej pory mieściły się w inicjatywie LEADER, a więc między innymi inwestycje związane z utrzymaniem, odbudową i poprawą kultury i krajobrazu terenów wiejskich, rozwojem usług i działalności kulturalnej i wypoczynkowej, rozwojem infrastruktury turystycznej, badaniami obszarów wiejskich, szkoleniami dotyczącymi wdrażania strategii rozwoju, itd.

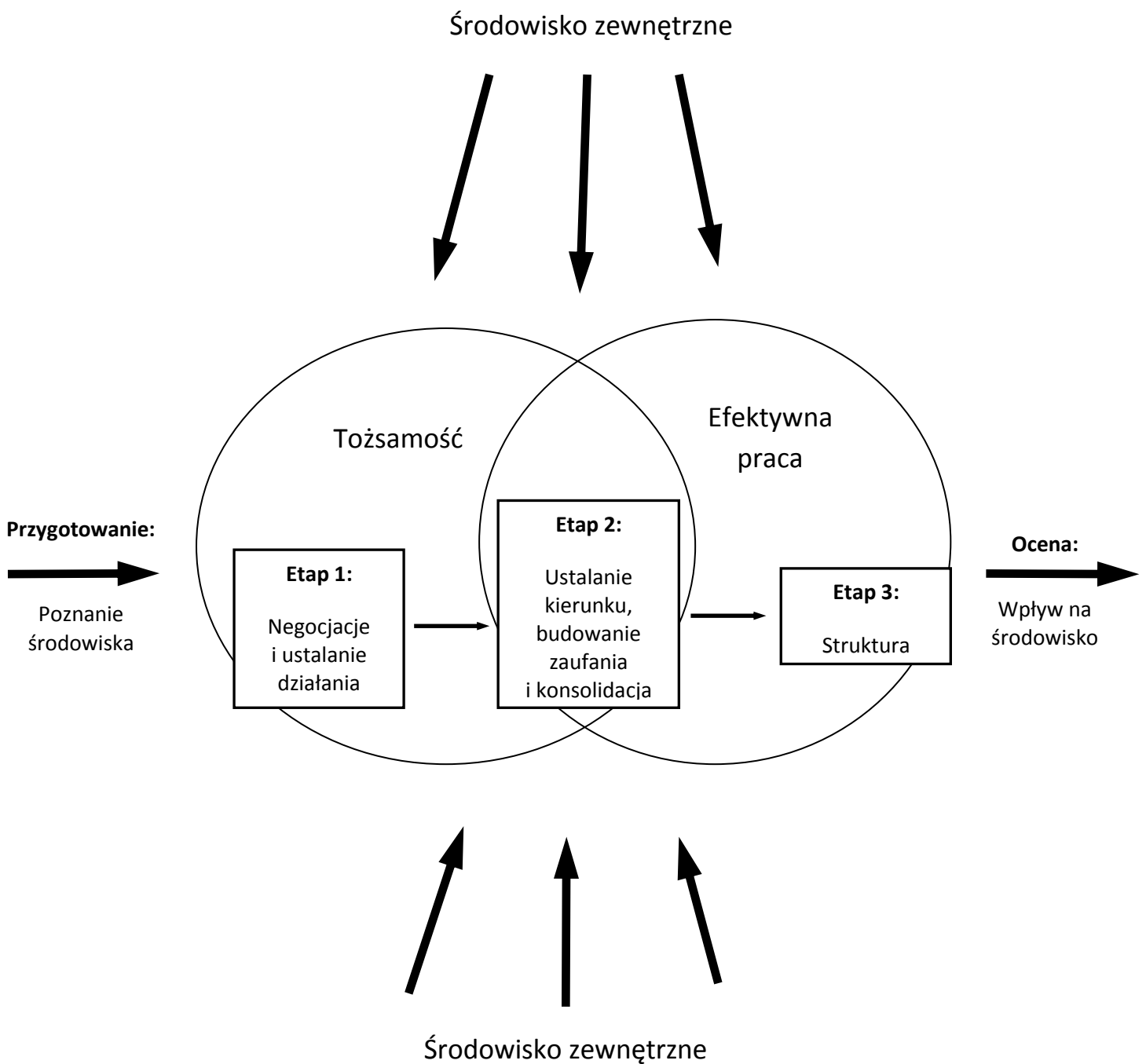
Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (projekt nowelizacji z dn. 18.11.2008 r.)

Ciekawą koncepcję partnerstwa o charakterze publiczno-społecznym miała wprowadzić planowana nowelizacja ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2003 r. W uzasadnieniu do poprzedniego projektu nowelizacji czytamy: „Jednym z elementów działania mającym na celu usprawnienie współpracy podmiotów publicznych i pozarządowych w realizacji zadań jest prawne określenie nowej formuły instytucji – partnerstwa publiczno-społecznego obok istniejących możliwości kontraktowania zadań przez sektor pozarządowy (...). Uznano bowiem, iż formuła działań partnerskich jest najbardziej efektywna na poziomie gminy i powiatu, co umożliwia bezpośrednią i osobistą współpracę wszystkich zainteresowanych środowisk, stwarzając podstawy do faktycznego budowania kapitału społecznego, połączonego z efektywnością działań (...). W związku z tym, że partnerstwo publiczno-społeczne ma działać w formie związku stowarzyszeń, uzyskiwałoby osobowość prawną, zgodnie z przepisami Prawa o stowarzyszeniach, tj. po uzyskaniu wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego”. Niestety, proponowana instytucja partnerstwa publiczno-społecznego, która w wielu społecznościach mogłaby rzeczywiście przyczynić się do polepszenia współpracy międzysektorowej i zwiększenia wykorzystania funduszy europejskich, prawdopodobnie pozostanie jedynie projektem, gdyż z powodu braku konsensusu w trakcie uzgodnień międzyresortowych nie pojawiła się już w ostatecznym projekcie nowelizacji, przesłanym do Parlamentu w listopadzie 2008 r.

Podsumowując kwestie instytucjonalizacji partnerstw należy stwierdzić, że system prawny jest niespójny i nie daje jednego rozwiązania dla każdej sytuacji. Dlatego partnerstwa lokalne powinny zdecydować się na obranie jednej drogi, optymalnej dla ich sytuacji, zainteresowań i potrzeb środowiska. Łączenie w jednym lokalnym podmiocie formuły choćby „partnerstw publiczno-społecznych” z ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz „partnerstw publiczno-prywatno-społecznych” z ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich jest zadaniem niemożliwym do zrealizowania.

6. Fazy i etapy budowania partnerstwa

Fazy partnerstwa



Etapy partnerstwa

Dotychczasowe doświadczenia pozwalają wyróżnić 3 podstawowe etapy powstawania partnerstwa:

1. Etap inicjowania partnerstwa:

- analiza problemu/potrzeby oraz znalezienie/identyfikacja partnerów;
- określenie wspólnych celów działania;
- określenie wizji wspólnego działania.

2. Etap organizowania partnerstwa:

- podpisanie porozumienia o partnerstwie;
- przyjęcie regulaminu partnerstwa;
- planowanie wspólnych działań.

3. Etap zarządzania partnerstwem:

- monitorowanie funkcjonowania partnerstwa;
- wdrażanie partnerskich projektów i programów;
- finansowanie partnerstwa;
- budowanie potencjału partnerstwa;
- monitorowanie i ewaluacja;
- rozwój współpracy, w tym z innymi podmiotami.

Przygotowywanie i budowanie partnerstwa można również przedstawić w następujący sposób:

- 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. 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.
- Na dalszym etapie partnerstwo podejmuje działania na podstawie opracowanego planu działania i strategii partnerstwa.
- Kolejnym etapem jest ocena realizowanych działań i osiągnięcia zakładanych rezultatów.

7. Biblioteka jako inicjator współpracy partnerskiej

Fundamentem partnerstwa są ludzie i organizacje, które chcą zaangażować się we wspólne działania dla dobra danej społeczności lokalnej, gdyż dostrzegają, że we współpracy z innymi mogą zrobić więcej, niż w pojedynkę. Pierwszym krokiem jest zebranie takich ludzi oraz instytucji razem.

Inicjowanie współpracy sprowadza się do znalezienia potencjalnych partnerów, określania wspólnych problemów i interesów, które mogą być polem do partnerskiej współpracy, a w końcu do nakreślenia wizji wspólnych działań. To, co uda się osiągnąć podczas pierwszych kilku spotkań, będzie miało decydujący wpływ na proces formowania się partnerstwa.

Inicjatorem współpracy partnerskiej mogą być różne osoby, a także instytucje reprezentujące odmienne sektory życia społeczno-gospodarczego. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby to na przykład biblioteka była właśnie pomysłodawcą oraz orędownikiem wspólnych działań o charakterze partnerskiej współpracy.

Biblioteka jako inicjator partnerstwa może stanąć przed koniecznością zaprezentowania idei współpracy partnerskiej i jej założeń. Potencjalni partnerzy mogą mieć wątpliwości dotyczące nawiązania współpracy z przedstawicielami innych sektorów, podejmowanej dotychczas zazwyczaj przez pojedyncze instytucje. Może pojawić się sceptyczne nastawienie, a nawet otwarta wrogość. Dlatego też istotną kwestią jest dobre przygotowanie się do tego typu działań.

Inicjator spotkań powinien więc dokładnie przemyśleć podstawowe kwestie:

- **LUDZIE** – Kto jest potencjalnym partnerem? Kogo warto zaprosić do współpracy? Kogo nie zapraszać? Dlaczego?
- **PRIORYTETY** – Jakie są najważniejsze wyzwania? Jakimi celami i intencjami kierują się potencjalni partnerzy?
- **ZASOBY** – Jakimi możliwościami merytorycznymi, organizacyjnymi, finansowymi dysponują partnerzy? Jaki może być ich wkład w rozwój współpracy partnerskiej?
- **PRZYWÓDCY** – Kto może być potencjalnym liderem partnerstwa?
- **SYTUACJA** – Jakie działania prorozwojowe są już realizowane? Z jakim skutkiem?
- **PLANOWANE DZIAŁANIA** – Od czego partnerstwo powinno zacząć?

Ważne zadania biblioteki jako inicjatora współpracy partnerskiej:

- 1) Ustalenie zakresu działania partnerstwa:
 - analiza problemu, który należy rozwiązać;
 - ustalenie, czy podejście partnerskie lepiej odpowiada na potrzeby sytuacji, niż inne, bardziej tradycyjne metody;
 - konsultacje z trenerami/animatorami oraz innymi specjalistami z zakresu współpracy partnerskiej.
- 2) Identyfikacja partnerów:

- zidentyfikowanie potencjalnych partnerów i zapewnienie ich zaangażowania;
 - informowanie potencjalnych partnerów, na czym polega podejście partnerskie oraz próba wzbudzenia w nich aktywnego zainteresowania i entuzjazmu do współpracy;
 - motywowanie partnerów i pozostałych do aktywnego zaangażowania i inwestowania czasu i wysiłku w rozwój partnerstwa;
 - budowanie relacji między partnerami, w tym – odniesienie się do konkretnych obaw i konfliktów interesu, ustalanie wstępnych zasad funkcjonowania grupy partnerskiej, zachęcanie partnerów do otwartości i przejrzystości, otwieranie kanałów komunikacji.
- 3) Przygotowanie kolejnych spotkań:
- opracowanie zaproszenia;
 - sporządzenie i rozsyłanie relacji.
- 4) Zachęcanie i wspieranie partnerów i innych instytucji oraz osób wspierających partnerstwo do identyfikowania i łączenia zasobów (finansowych i niefinansowych).
- 5) Współpraca z partnerami w celu zbudowania zintegrowanej i spójnej strategii komunikacji dla partnerstwa.
- 6) Wypracowanie razem z partnerami procedur funkcjonowania partnerstwa.

Praktyczne wskazówki przy inicjowaniu grup partnerskich

(Tekst zaczerpnięty z publikacji pt. „Pokonać bierność na wsi”)

Według dotychczasowych doświadczeń, przy tworzeniu grup partnerskich sprawdzają się następujące zasady:

- **Lider początkiem partnerstwa.** Zawsze musi być ktoś, kto da pierwszy impuls do zebrania grupy partnerskiej. Jest to z reguły aktywna osoba lub organizacja czy instytucja, zainteresowana szerszą współpracą. Często lider prowadził wcześniej współpracę z organizacjami zewnętrznymi w stosunku do środowiska, dla którego działa, ma rozeznanie lokalnych uwarunkowań, może wskazać potencjalnych partnerów – ludzi i organizacje prawdziwie aktywne. W dalszych etapach rozwoju grupy lider inspirowanie do nowych przedsięwzięć, koordynuje działania i ułatwia podejmowanie decyzji.
- **Zebranie zainteresowanych wspólnym działaniem.** Najatrakcyjniejsze i często najbardziej efektywne bywa partnerstwo wielosektorowe to znaczy takie, które łączy podmioty i osoby reprezentujące różne sektory społeczne (organizacje społeczne, oświatę, biznes, samorząd, etc.), różne zawody i dyscypliny wiedzy. Ważnym czynnikiem decydującym o skuteczności partnerstwa jest też rzeczywista aktywność i wola działania jej członków. Tak tworzą się warunki i potencjał do skutecznego rozwiązywania problemów, gdzie wiedza, umiejętności i doświadczenie poszczególnych członków stanowią kapitał całej grupy.
- **Określenie wspólnego celu.** Partnerstwo zaistnieje wtedy, gdy wystąpi wspólnota interesów. Dlatego należy sprawdzić, czy nasi partnerzy dostrzegają ważne dla nas problemy i czy widzą własne korzyści z ich rozwiązania. Początkowo mogą nie zgadzać się co do sposobu postępowania, gdyż postrzegają problemy z innych perspektyw. Ta różnica zdań pozwala

rozważyć wiele możliwości działania i twórczo spierać się przy wyborze najlepszego rozwiązania. Dlatego ważne jest podejście do sposobu współpracy i dążenie do jego unormowania, aby był mechanizm przekształcania gorących dyskusji w skuteczne rozwiązania.

- **Sympatycy Partnerstwa.** Osoby i instytucje, które sympatyzują z działaniami grupy i chcą ją wspierać, ale z jakichś względów nie podpisały deklaracji, mogą uzyskać status sympatyka i w takim charakterze uczestniczyć w jej pracach, nie mogą natomiast brać udziału w podejmowaniu ważnych dla grupy decyzji ani reprezentować grupy na zewnątrz.
- **Formalne porozumienie partnerskie.** Należy zadbać o to, aby doprecyzowanie zasad podejmowania decyzji odbyło się w toku publicznej dyskusji, aby umożliwić wszystkim partnerom zapoznanie się z inicjatywą (pełny dostęp do informacji) i wyrażenie swojego zdania. W ten sposób rodzi się współodpowiedzialność za nowe przedsięwzięcie, nawet wśród członków, którzy go nie realizują.
- **Zaplanowanie kilku pierwszych wspólnych działań** sprowadzi ogólne cele i wizje partnerstwa na poziom praktyki. To ważny moment. Ogólne cele i deklaracje, jakie zwykle zawiera się w porozumieniach partnerskich, są tylko wstępem do udanych działań. Dlatego jak najszybciej należy doprowadzić do zaplanowania i rozpoczęcia realizacji choćby jednego projektu, czy przedsięwzięcia. Dajemy tym samym znak, że nasze partnerstwo nie jest inicjatywą deklaracyjną, ale że stawia sobie za cel osiągnięcie konkretnych rezultatów. Realizacja poszczególnych działań jest prowadzona przez zespoły robocze.
- **Informacja i regularne kontakty pomiędzy partnerami** pozwolą szybko ustalać wspólne stanowiska i, co ważne, rozładowywać sytuacje konfliktowe, jakie zwykle rodzą się wśród członków grupy. Regularne informacje przekazywane w ramach spotkań czy przez Internet mogą też służyć wzajemnej inspiracji i dzieleniu się informacjami, np. co do ciekawych rozwiązań lub dostępnych środków finansowych. Zadaniem lidera i sekretariatu jest wprowadzenie stałości, rytmu i porządku w komunikacji, czyli pełnego dostępu do informacji dla wszystkich członków grupy, dbania o regularne i terminowe zawiadamianie o ważnych dla grupy spotkaniach i przedsięwzięciach oraz szybką reakcję w przypadku zaistnienia ważnych dla grupy zmian.
- **Grupa partnerska jest strukturą otwartą.** Grupa partnerska nie jest zamkniętym klubem, jej rozwój i efektywność zależą też od angażowania kolejnych partnerów zainteresowanych aktywnym działaniem.
- **Porównanie własnych działań z innymi grupami partnerskimi w Polsce** pomoże ocenić efektywność grupy oraz zobaczyć grupę na tle innych jej podobnych. Często trudno jest określić, czy dobrze działamy, czy można lepiej, czy w ogóle tak należy prowadzić prace grupy. Kontakt z innymi grupami tego typu ułatwi nam ocenę naszej pracy i być może zainspiruje nowymi rozwiązaniami.

8. Potencjalni partnerzy biblioteki

Partnerami biblioteki mogą zostać m.in.:

- władze samorządowe: prezydent/burmistrz/wójt, radni;
- Urząd Miasta/ Urząd Gminy oraz poszczególni urzędnicy z różnych wydziałów;
- sołectwa (sołtysi i członkowie rad sołeckich);
- Ośrodek Pomocy Społecznej, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie;
- Ośrodek Kultury;
- Ośrodek Zdrowia;
- Ośrodki Szkolno-Wychowawcze;
- Poradnie Psychologiczno-Pedagogiczne;
- przedszkola, szkoły, uczelnie, ośrodki szkoleniowe;
- policja/straż miejska;
- wojsko;
- Powiatowy Urząd Pracy;
- kościoły i organizacje wyznaniowe;
- organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje, kluby sportowe, koła gospodyń wiejskich, towarzystwa, Ochotnicza Straż Pożarna, etc.);
- spółdzielnie socjalne;
- Warsztaty Terapii Zajęciowej, Zakłady Aktywności Zawodowej, Środowiskowe Domy Samopomocy, Domy Pomocy Społecznej;
- pasjonaci;
- lokalni liderzy;
- aktywni mieszkańcy;
- czytelnicy i użytkownicy biblioteki;
- lokalni przedsiębiorcy, firmy;
- banki;
- media lokalne.

9. Organizowanie partnerstwa

Etap inicjowania partnerstwa służy ocenie sytuacji i podjęciu decyzji o tworzeniu bądź nie grupy partnerskiej. Faza identyfikacji partnerów, definiowania wspólnych wyzwań i szans rozwojowych oraz wyznaczenia pierwszych wspólnych działań jest kluczowa w procesie budowania silnego i stabilnego partnerstwa. Nawet na bardzo wczesnym etapie rozwoju partnerstwo potrzebuje pewnej ustalonej struktury, która zapewni właściwe i efektywne mechanizmy podejmowania decyzji, zarządzania i rozwoju, np. w oparciu o wspólnie przyjęty regulamin, opisujący cele partnerstwa i sposoby ich realizacji, kwestie członkostwa, strukturę. Grupy są otwarte na uczestnictwo wszystkich zainteresowanych środowisk, a jedynym warunkiem przystąpienia do partnerstwa jest zadeklarowanie chęci współpracy w osiąganiu celów partnerstwa. Każdy zainteresowany podmiot składa taką pisemną deklarację uczestnictwa zespołowi koordynacyjnemu (zarządowi) danego partnerstwa. Powinien też określić rodzaj i poziom zaangażowania w struktury partnerstwa, których zresztą nie ma zbyt wiele, aby nie komplikować rzeczy z natury prostych.

Według promowanego przez Stowarzyszenie BORIS modelu partnerstwo lokalne powinno się składać z kilku ważnych elementów: rady, sekretariatu, zespołu koordynacyjnego partnerstwa oraz grup tematycznych.

Elementy partnerstwa lokalnego

Rada partnerstwa – inaczej: partnerstwo – grupa stałych reprezentantów oddelegowanych pisemnie przez organizacje członkowskie. Tworzy i czuwa nad realizacją polityki partnerstwa, przy czym podejmuje decyzje wyłącznie w drodze konsensusu (jednomyślnie, bez głosowań). Spotyka się regularnie 4–10 razy w roku (za co odpowiada zespół koordynacyjny i sekretariat). Wybiera spośród siebie członków zespołu koordynacyjnego partnerstwa (zarząd), opracowuje i zatwierdza regulamin partnerstwa – najważniejszy dokument konstytuujący grupę.

Sekretariat Partnerstwa – pracownik lub wolontariusz, stażysta, absolwent pracujący u jednego z partnerów. Pracuje jako wolontariusz lub jest finansowany przez partnerstwo, jedną instytucję członkowską lub w części przez wszystkich (np. sekretarz otrzymuje umowy zlecenia na konkretne działania organizacyjno-biurowe od kolejnych partnerów co miesiąc). Podejmuje działania organizacyjne na rzecz partnerstwa (pomoc w przygotowaniu materiałów, spotkań, pisaniu sprawozdań i projektów, promocji).

Zespół koordynacyjny partnerstwa (zarząd) – wybierany jest przez radę partnerów spośród jej członków i składa się z osób reprezentujących administrację publiczną, sektor pozarządowy, inne podmioty. Podejmuje bieżące decyzje dotyczące partnerstwa, spotyka się pomiędzy zebraniem plenarnym partnerstwa. Ponadto opracowuje plan operacyjny w oparciu o rekomendacje grup tematycznych i rady. Zalecane jest utworzenie zespołu koordynatorów z osób będących koordynatorami grup tematycznych.

Grupy tematyczne – są podstawowym narzędziem współpracy partnerów, powoływane przez radę partnerstwa jako zespoły stałe lub ad hoc. Łączą przynajmniej 3 członków partnerstwa, przy czym

możliwy jest ekspercki lub organizacyjny udział instytucji spoza partnerstwa. Grupy opracowują analizy, materiały lub projekty i przedstawiają je partnerstwu do akceptacji.

Przykłady grup tematycznych działających w ramach mazowieckich partnerstw:

- Dzieci, młodzież, rodzina;
- Aktywizacja mieszkańców;
- Bezrobotni i rolnictwo niskotowarowe;
- Turystyka i czas wolny;
- Niepełnosprawni i seniorzy;
- Inicjatywy wiejskie;
- Zespół ds. strategii rozwiązywania problemów społecznych na lata 2008–2020.

Praktycznym rozwiązaniem ułatwiającym delegowanie zadań oraz koordynację działań i przepływ informacji jest wyłonienie w grupach tematycznych koordynatorów, którzy wchodzi następnie do zespołu koordynacyjnego. Grupy opracowując plany lub konkretne projekty otrzymują błyskawiczne sygnały zwrotne ze strony reprezentacji partnerstwa (zarządu) o ich zgodności z misją i celami partnerstwa oraz o możliwościach ich realizacji.

Aby skutecznie ubiegać się o środki zewnętrzne, w partnerstwie powinien znaleźć się przynajmniej jeden silniejszy organizacyjnie uczestnik, który bierze na siebie obsługę projektów partnerskich – księgową, bankową, osobową (koordynacja). Może to być urząd gminy czy powiatu, gdyż dysponuje największym do tego potencjałem organizacyjnym, czasami jest to organizacja pozarządowa, mająca doświadczenie w ubieganiu się metodą projektową o środki zewnętrzne. Organizacja nabywa doświadczenia w zarządzaniu coraz większymi programami, ma też coraz większy budżet roczny. W ubieganiu się o środki Unii Europejskiej – np. z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – organizacja pozarządowa przeważnie nie musi wносить wkładu własnego w realizowany projekt, co jest również argumentem za jej zaangażowaniem jako lidera – w takiej sytuacji podmioty publiczne muszą deklarować własny wkład finansowy w planowane przedsięwzięcia projektowe.

10. Przykładowy Regulamin Partnerstwa Lokalnego

1. Zasady ogólne

- 1.1. Partnerstwo (zwane dalej Partnerstwem) jest dobrowolnym porozumieniem partnerów lokalnych – władz samorządowych, instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i przedsiębiorców – powołanym w celu zintegrowania wiedzy, pracy i kapitału partnerów dla realizacji praktycznych działań na rzecz rozwoju społeczności Miasta i Gminy.
- 1.2. Dla osiągnięcia wyżej wymienionego celu członkowie Partnerstwa podejmują następujące działania:
 - a) uczestniczą w zebraniach Partnerstwa i pracach grup tematycznych;
 - b) wspólnie opracowują, opiniują, promują i wdrażają projekty o charakterze społecznym, edukacyjnym, promocyjnym, naukowym;
 - c) budują wspólnie zasady porozumienia między sektorem organizacji pozarządowych, samorządu lokalnego oraz sektorem biznesu;
 - d) pozyskują środki finansowe na realizację projektów Partnerstwa;
 - e) prowadzą działania na rzecz aktywizacji społeczności lokalnej;
 - f) współtworzą wizerunek Partnerstwa.
- 1.3. Partnerstwo jest ciałem społecznym o charakterze non-profit.
- 1.4. Partnerstwo nie może być wykorzystywane do działań o charakterze politycznym, religijnym bądź dyskryminującym.

2. Uczestnictwo w Partnerstwie

- 2.1. W pracach Partnerstwa mogą uczestniczyć podmioty, które:
 - a) zadeklarowały chęć aktywnego uczestniczenia w pracach Partnerstwa i realizacji wspólnych celów;
 - b) akceptują zapisy niniejszego regulaminu;
 - c) podpisały Deklarację przystąpienia do Partnerstwa.
- 2.2. Przystąpienie do Partnerstwa jest dobrowolne, a jego uczestnicy zachowują swoją dotychczasową autonomię.
- 2.3. Uczestnicy Partnerstwa działają zgodnie z zasadą partnerstwa i równości w dzieleniu zasobów, odpowiedzialności, ryzyka i korzyści.
- 2.4. Uczestnictwo w Partnerstwie można zakończyć lub zawiesić w każdej chwili.
- 2.5. Uczestnictwo w Partnerstwie może zostać zawieszone przez Walne Zgromadzenie w wypadku niestosowania się do niniejszego regulaminu oraz innego utrudniania prac Partnerstwa.

3. Struktura Partnerstwa

- 3.1. Strukturę Partnerstwa tworzą:

- a) Rada Partnerstwa;
- b) Zespół Koordynujący;
- c) Grupy Tematyczne.

3.2. Rada Partnerstwa tworzona jest przez przedstawicieli podmiotów – członków Partnerstwa, oddelegowanych pisemnie w deklaracji przystąpienia do Partnerstwa.

3.3. Do kompetencji Rady należy:

- a) powoływanie i odwoływanie Zespołu Koordynującego;
- b) przyjmowanie i zawieszanie uczestników;
- c) akceptowanie planów i projektów realizowanych przez Partnerstwo;
- d) uchwalanie regulaminu Partnerstwa i jego zmian.

3.4. Zespół Koordynacyjny powoływany spośród Uczestników koordynuje bieżącą pracę Partnerstwa w zakresie:

- a) zwoływania spotkań Rady i Grup Tematycznych;
- b) przyjmowania tematów do opiniowania przez Radę;
- c) reprezentowania Partnerstwa;
- d) monitorowania wdrażania i funkcjonowania projektów Partnerstwa.

3.5. Pracę Zespołu Koordynacyjnego wspomaga Sekretariat, a siedziba instytucji prowadzącej Sekretariat jest jednocześnie umowną siedzibą Partnerstwa.

4. Grupy Tematyczne

4.1. Podstawową rolą Grup Tematycznych jest analiza sytuacji w określonych obszarach życia społeczności lokalnej, definiowanie istotnych problemów dla jej funkcjonowania oraz inicjowanie projektów.

4.2. Za projekty uważa się działania angażujące co najmniej trzech Uczestników Partnerstwa, przyczyniające się do osiągnięcia celów Partnerstwa, zgodne z niniejszym regulaminem oraz zatwierdzone przez Zespół Koordynacyjny lub Radę Partnerstwa.

4.3. W pracach zespołów tematycznych i grup projektowych mogą uczestniczyć osoby delegowane przez Uczestników Partnerstwa, a także inne osoby zaproszone przez członków zespołów i grup.

4.4. Pracą zespołów tematycznych i grup projektowych zarządzają ich koordynatorzy, zatwierdzani przez Zespół Koordynacyjny lub Radę Partnerstwa.

5. Fundusze Partnerstwa

5.1. Praca Partnerstwa opiera się na dobrowolnym wkładzie pracy i innych zasobów instytucji wchodzących w jego skład.

5.2. Koszty operacyjne wynikające z bieżącej obsługi sekretariatu pokrywane są z dobrowolnych składek członkowskich i innych środków, pozyskanych na ten cel.

11. Umiejętności przydatne w partnerstwie

Wypracowaniu efektywnej i udanej współpracy partnerskiej sprzyjają różnego rodzaju umiejętności. Są to umiejętności związane z negocjowaniem i mediacjami, moderowaniem, szkoleniem, pracą w zespole. Osoby zaangażowane w partnerstwo być może będą musiały negocjować warunki porozumienia, prowadzić mediacje między partnerami, czy też moderować spotkania. Oczywiście nikt nie posiada tych wszystkich umiejętności w jednakowym stopniu. Jednakże, przedstawiciele poszczególnych sektorów wnoszą do Partnerstwa różne zasoby i kompetencje. W związku z tym, ważne jest, aby zadania powierzyć osobom, które posiadają umiejętności i doświadczenie w danej dziedzinie.

Współpraca partnerska daje również szansę na rozwinięcie nowych umiejętności. Osoby zaangażowane w budowanie partnerstwa często odkrywają, że proces ten stanowi nie tylko okazję do rozwoju zawodowego, ale również pomaga w rozwoju własnej osobowości.

Poniżej zaprezentowane zostały umiejętności, które mogą sprzyjać współpracy partnerskiej.

Kluczowe umiejętności partnerskie

ANIMACJA	<p>Budowanie i organizacja partnerstwa lokalnego ma wielowymiarowy charakter. W jego funkcjonowaniu podstawową rolę odgrywa nawiązanie więzi, łączących kluczowe osoby, reprezentujące często różniące się kultury organizacyjne. Z tego też powodu, rozwijanie współpracy wymaga wiele wysiłku.</p> <p>Długotrwałe i skuteczne partnerstwa często zawdzięczają swoje powstanie i rozwój osobom, które przyjęły na siebie rolę animatora partnerstwa. Według definicji słownika polskiego, animator to „osoba, która wzbudza zainteresowanie do czegoś, pobudza, zachęca; inspirator...”. Podobnie animator partnerstwa pobudza, zachęca i inspiruje różne organizacje i osoby do nawiązania współpracy partnerskiej.</p> <p>Rola animatora partnerstwa:</p> <ul style="list-style-type: none">• animator zbiera wszystkich partnerów i pomaga im zbudować i skonsolidować wzajemne relacje;• animator dopilnowuje, aby partnerzy uzgodnili potrzebne zasady funkcjonowania partnerstwa;• dla animatora sprawy partnerstwa zawsze będą stanowiły priorytet;• animator jest lojalny w stosunku do partnerstwa i dokłada wszelkich starań, aby przetrwało, gdy współpraca nie będzie układać się najlepiej;• animator pomaga partnerom pamiętać o wizji lepszej przyszłości, którą wspólnie wypracowano.
-----------------	--

	<p>Cechy dobrego animatora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • umiejętność wyrażania się w jasny i prosty sposób; • umiejętność kreowania i moderowania; • umiejętność inspirowania innych; • skromność w prezentowaniu własnych osiągnięć i umożliwianie podejmowania działań innym.
MODERACJA	<p>Umiejętność moderacji przyczynia się do nawiązania relacji między partnerami i rozpoczęcia współpracy.</p> <p>Praktyczne podpowiedzi dla moderującego:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zaplanuj spotkanie szczegółowo i z dużym wyprzedzeniem; • staraj się aktywnie zaangażować wszystkich uczestników w dyskusję; • przestrzegaj ustalonych ram czasowych; • radź sobie z trudnymi sytuacjami bez przyjmowania pozycji autorytarnej; • zachowaj swoje opinie dla siebie; • sprawnie podejmuj decyzje dotyczące kolejnych kroków w świetle zmieniającej się sytuacji; • pomagaj grupie koncentrować się na wyznaczonych celach dyskusji; • używaj różnych narzędzi i metod, np.: ustalenie z uczestnikami zasad zachowania, prowadzenie dyskusji zarówno w małych grupach, jak też w ramach sesji plenarnej, zapisywanie pomysłów na tablicy, przeprowadzenie burzy mózgów; • zadbaj o prowadzenie właściwej dokumentacji.
UMIĘJĘTNOŚCI LIDERSKIE	<p>Idea partnerstwa zmusza do zastanowienia się nad różnymi zagadnieniami dotyczącymi kwestii przywództwa. Jaka jest rola „lidera” w układzie, który z założenia opiera się na współpracy i równouprawnieniu zaangażowanych stron? W jaki sposób przywództwo pojawia się i znajduje wyraz w układzie partnerskim bez podważania zasady wspólnej odpowiedzialności?</p> <p>Na różnych etapach rozwoju partnerstwa niektórzy partnerzy w sposób naturalny będą bardziej aktywni i widoczni, przejmując w ten sposób rolę lidera – biorąc jednocześnie odpowiedzialność wobec pozostałych partnerów za prowadzone działania. Rodzaj przywództwa wybierany w danym momencie zależy przede wszystkim od typu partnerstwa, złożoności zagadnienia, określonej potrzeby działania oraz cech osobowych zaangażowanych ludzi. Najlepiej, gdyby partnerstwo w swoim składzie miało osoby o zróżnicowanych cechach i umiejętnościach przywódczych, dzięki czemu mogłoby stawić czoła różnym wyzwaniom, za każdym razem dobierając najodpowiedniejszego do sytuacji lidera.</p>
NEGOCJACJE	<p>Budowanie porozumienia z różnorodnych interesów. Stworzenie atmosfery otwartości na nowe rozwiązania i możliwości, a także umiejętność zadawania właściwych pytań (aby poznać nieujawnione interesy i potrzeby partnerów)</p>

	i cierplivej mediacji między partnerami, których priorytety się różnią. Temu służy umiejętność negocjowania.
FACYLITACJA	Zarządzanie procesem partnerstwa w taki sposób, aby wszyscy uczestnicy czuli, że mają prawo głosu, są słuchani i akceptowani.
RAPORTOWANIE	<p>Ważnym zadaniem członków partnerstwa jest zadbanie o staranne prowadzenie i przechowywanie dokumentacji, dotyczącej zarówno rozwoju współpracy partnerskiej, jak też decyzji i działań podejmowanych przez partnerów. Należy dołożyć wszelkich starań, aby dokumentacja stała się kreatywnym i cennym narzędziem współpracy partnerskiej, a nie tylko uciążliwym obowiązkiem.</p> <p>Rodzaje dokumentacji przydatne w Partnerstwie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • porozumienie o współpracy; • protokoły z posiedzeń partnerstwa i spotkań; • podstawowe zasady partnerstwa; • projekty wypracowane przez partnerstwo; • zestawienie zasobów; • biuletyny, informatory, kroniki itp.; • informacje dla mediów, społeczności lokalnej, itp.
MONITORING	<p>Bardzo istotne jest wprowadzenie do praktyki działania partnerstwa systematycznego monitorowania i okresowej oceny osiągniętych rezultatów i sprawności funkcjonowania. Pozwala to na bieżące modyfikowanie planowanych zadań oraz stosowanej metodyki, jak również diagnozowanie problemów i potrzeb partnerstwa.</p> <p>We wczesnych fazach rozwoju partnerstwa, kiedy nie ma jeszcze możliwości prowadzenia regularnego monitorowania i kompleksowej ewaluacji, ocenę postępu grupy partnerskiej można oprzeć na sporządzonym przynajmniej raz na rok sprawozdaniu z działalności i dokładnym skonfrontowaniu go z planem operacyjnym. Taki okresowy raport powinien obejmować kwestie organizacyjne, administracyjne i finansowe, a także programowe. Raporty powinny być zorientowane raczej na ogólną ocenę dokonań partnerstwa, niż na opis poszczególnych projektów i inicjatyw. Powinny one prezentować:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opis projektów partnerskich pod kątem realizacji misji partnerstwa; • rozwój struktur organizacyjnych partnerstwa; • sposób finansowania działalności partnerstwa; • kluczowe osiągnięcia partnerstwa.
KOMUNIKACJA	O sukcesie bądź porażce partnerstwa najczęściej przesądza jakość i sposób komunikacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz partnerstwa. Skuteczność partnerstwa wymaga wypracowania kanałów i mechanizmów komunikacyjnych, które odpowiadają na potrzeby, zarówno poszczególnych

partnerów, jak i całego przedsięwzięcia partnerskiego. Efektywna komunikacja nierozzerwalnie wiąże się z dialogiem oraz umiejętnością słuchania i uczenia się.

Dobra praktyka w komunikacji między partnerami:

- zaangażowanie wszystkich partnerów;
- zainteresowanie poglądami, doświadczeniami i priorytetami pozostałych partnerów;
- gotowość do dzielenia się odpowiedzialnością za funkcjonowanie współpracy;
- otwartość na nowe pomysły i sposoby ich realizacji;
- gotowość podejmowania konsultacji i poszukiwania porozumienia w prowadzonych działaniach.

Od chwili zainicjowania współpracy partnerskiej należy pamiętać, aby:

- ustalić, jakie są potrzeby partnerstwa w zakresie komunikacji wewnętrznej oraz kto zajmie się czym i kiedy;
- rozdzielić role i zadania dotyczące komunikacji;
- wykorzystać każdą nadarzącą się okazję, aby wzmacniać kompetencje i umiejętności komunikacyjne, zarówno własne, jak i pozostałych partnerów.

Kilka praktycznych zasad:

- wybieraj odpowiedni moment dla działań komunikacyjnych;
- stosuj podejście konsultacyjne, nie narzucające;
- bądź otwarty i elastyczny w procesie komunikacyjnym;
- starannie prowadź dokumentację;
- uważnie słuchaj innych.

12. Postępowanie w trudnych sytuacjach w trakcie spotkania

Jak zareagować w trudnych sytuacjach, które mogą pojawić się podczas spotkania?

- **Dominacja jednego z uczestników** – odwołaj się do zasady równego udziału wszystkich osób.
- **Mówienie jeden przez drugiego, przerywanie** – zaproponuj taką strukturę, która pozwala każdemu uczestnikowi powiedzieć tylko jedno zdanie. Jeśli to nie pomaga, zwróć się bezpośrednio do tego, kto przeszkadza.
- **Rozmowy na boku** – przypomnij reguły ustalone przez grupę. Poczekaj, aż rozmawiający umilkną i poproś ich o udział w pracy grupy.
- **Zamykanie się w sobie** – zachęcanie do udziału. Jeśli czyjeś zachowanie zakłóca pracę grupy, porozmawiaj z tą osobą po spotkaniu.
- **Ukryte plany** – przypomnij ustalone cele i zmodyfikuj je, gdy okaże się, że grupa nie uważa ich za swoje.
- **Odwracanie uwagi od tematu jako przejaw napięcia i frustracji** – jeśli zachowanie to powtarza się, przeciwdziałaj mu poprzez podzielenie się wprost swoimi spostrzeżeniami z osobą okazującą takie emocje. Porozmawiaj z nią na osobności i wysłuchaj uważnie, by poznać powody takiego zachowania. Daj informację zwrotną.
- **Spóźnianie się** – zaczynaj o czasie i nie czekaj. Spotkania rozpoczynaj od kwestii przyjemnych – żartu, anegdoty. Przypomnij reguły ustalone przez uczestników. Zwróć się bezpośrednio do osoby, która się spóźnia.
- **Niewłaściwe uwagi pod adresem innych uczestników** – działaj łagodząco, buduj empatię. Przypomnij reguły spotkania. Zwalczaj takie zachowania jako społecznie nie do przyjęcia.
- **Blokowanie, negowanie** – zapytaj negującego, czy dobrze rozumiesz jego wypowiedź. Przede wszystkim powiedz jasno, co według ciebie jest dobre.

13. Co wpływa na trwałość partnerstwa?

Do trwałości partnerstwa przyczynia się:

- wspólna wizja wynikająca z autentycznych konsultacji;
- misja odzwierciedlająca kluczowe kwestie wymagające rozwiązania;
- jasno określone cele i zaangażowanie na rzecz wspólnej strategii;
- plan działania z mierzalnymi wynikami;
- zainwestowanie w budowanie zespołu na wczesnych etapach;
- procedury zorientowane na rezultaty, dobra organizacja bieżącej działalności;
- skoncentrowanie się na ludziach w partnerstwie, podtrzymywanie tych relacji, poczucie wspólnoty i koleżeństwa, wzajemna życzliwość;
- przeznaczenie środków na działania służące integracji oraz motywacji partnerów;
- jasne struktury decyzyjne;
- właściwy dobór umiejętności i wiedzy fachowej członków partnerstwa;
- możliwość wnoszenia indywidualnego wkładu na wszystkich szczeblach;
- dobra komunikacja i sieć koordynacji;
- systematyczność spotkań;
- korzyści dla wszystkich partnerów;
- konsekwentny i stanowczy lider;
- dostrzeganie sukcesów;
- wspólne przeżywanie sukcesów i trudności.

14. Budowanie potencjału partnerstwa

Budowanie potencjału partnerstwa oznacza wzmocnienie zdolności jego członków do współpracy, jak również do samodzielnego działania. Sprowadza się to z jednej strony do kształtowania w lokalnych organizacjach i instytucjach postaw partnerskich – w wyniku pozytywnych doświadczeń ze współpracy międzysektorowej, a z drugiej strony – do wzmocnienia zdolności organizacji partnerskich do podejmowania szeroko zakrojonych działań na rzecz rozwoju lokalnego.

Dzięki doświadczeniom gromadzonym podczas współpracy, partnerzy pomagają również w budowaniu potencjału instytucji zaangażowanych w partnerstwo. Istnieje kilka metod, które mogą zostać wykorzystane bezpośrednio i pośrednio przy budowaniu potencjału instytucji i organizacji zaangażowanych w partnerstwo (według: Jarzębska A., Kazior B., Serafin R., Grupy Partnerskie...):

1) Zmiana kultury działania organizacji:

- pokazywanie, że inne organizacje działają w inny sposób – czasami bardziej efektywny;
- propagowanie kultury „uczenia się” i rozwoju instytucji;
- promowanie podejścia opartego na wartościach;
- przekonanie kadry kierowniczej, że metody partycypacyjne mogą być bardziej efektywne.

2) Rozwój zasobów ludzkich:

- pokazywanie, że współpraca międzysektorowa może poprawić osiągnięcia zawodowe;
- angażowanie pracowników w inicjatywy partnerskie;
- przekonanie kadry kierowniczej, że ich organizacja może skorzystać na zaangażowaniu pracowników we współpracę międzysektorową.

3) Dynamiczne sieci współpracy:

- demonstrowanie wartości współpracy z innymi partnerami;
- wskazywanie potencjału nowych kontaktów/pomysłów/obszarów współpracy;
- możliwość korzystania z kreatywności i pomocy specjalistów z innych organizacji.

4) Lepsza komunikacja:

- promocja organizacji poprzez propagowanie osiągnięć partnerstwa;
- wykorzystanie wewnętrznych systemów komunikacji do informowania i angażowania pracowników;
- organizowanie wydarzeń demonstrujących korzyści dla organizacji wynikających ze współpracy partnerskiej (skierowanych przede wszystkim do osób nastawionych sceptycznie).

5) Lepsze horyzonty, „wyjście poza własne ściany”:

- stworzenie możliwości kluczowym osobom bezpośredniego doświadczenia pracy w partnerstwie;
- aranżowanie spotkań między kluczowymi osobami, które normalnie się nie spotykają (albo nie lubią się lub sobie nie ufają);
- tworzenie nowych możliwości „praktycznej nauki” (np. wymiany pracowników, staże, praktyki, warsztaty dotyczące rozwijania współpracy).

Bibliografia

Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej: Od komunikacji do współpracy, red. M. Warowicki, Z. Woźniak, Warszawa: Międzykomunalna Spółka Akcyjna MUNICIPIUM, 2001.

Biagi, B., Pracując razem – podręcznik pomagający grupom w efektywniejszej pracy, Warszawa: Phare Dialog społeczny NGOs, 1994.

Centrum Aktywności Lokalnej jako metoda rozwoju społeczności lokalnych, red. P. Jordan, B. Skrzypczak, Warszawa: Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, 2002.

Dudkiewicz, M., Kaźmierczak, T., Rybka, I., Animacja lokalna. Jak aktywizować społeczności wiejskie? Z doświadczeń projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, 2008.

Gilchrist, A., The well-connected community, Bristol: The Policy Press, 2004.

Habana-Hafner, S., Reed, H.B., Partnerstwo dla rozwoju społecznego, tł. A. Bednarski, Warszawa: Phare Dialog społeczny NGOs, 1995.

Jak tworzyć koalicję na rzecz kultury: Poradnik, red. S. Mołda, Olecko: Stowarzyszenie Kulturalne „Przypisani Północy”, 2000.

Jarzębska, A., Kazior, B., Serafin, R., Grupy Partnerskie – Od idei do współdziałania: Praktyczny poradnik, Kraków: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Fundacja „Fundusz Współpracy”, 2006.

Jordan, P., Animacja społeczna w środowiskach trudnych i zaniedbanych, Warszawa: Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, 2009.

McManus, S., Tennyson, R., Od czynu do słowa: komunikacja w partnerstwie: Poradnik dla animatorów partnerstwa, tł. M. Serafin, Kraków: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, 2010.

Pokonać bierność na wsi, red. A. Biderman, B. Kazior, Kraków: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, 2002.

Przez współpracę do sukcesu: Partnerstwo lokalne na rynku pracy, red. A. Sobolewski, Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej: Departament Rynku Pracy, 2007.

Putnam, R., Demokracja w działaniu, tł. J. Szacki, Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak”, 1995.

Swianiewicz, P., Klimska, U., Mielczarek, A., Nierówne koalicje: Liderzy miejscy w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania rozwojem, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, 2004.

Swianiewicz, P., Rola społeczności w koncepcjach polityki lokalnej, [w:] Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne: Wprowadzenie do problematyki, red. E. Leś, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, 2008, ss. 67–82.

Sztompka, P., Socjologia: Analiza społeczeństwa, Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak”, 2003.

Tennyson, R., Poradnik animatora partnerstwa: Jak skutecznie wspierać współpracę w ramach międzysektorowego partnerstwa dla zrównoważonego rozwoju; tł. M. Serafin, Kraków: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, 2005.

Tennyson, R., Poradnik Partnerstwa, tł. M. Serafin, The International Business Leaders Forum and the Global Alliance for Improved Nutrition, 2003.

Wejcman, Z., Partnerstwa dla społeczności lokalnej, Warszawa: Stowarzyszenie Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS, 2009.

Wejcman, Z., Samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe – współpraca czy odrębność, Warszawa: Stowarzyszenie Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS, 1997.

Zmiana w społeczności lokalnej: Szkice o kapitale społecznym w praktyce społecznej i nie tylko, red. T. Kaźmierczak, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, 2007.

Zybała, A., Siła partnerstwa: Jak partnerstwa społeczne pomagają lokalnym środowiskom pokonywać problemy i sprostać wymaganiom przyszłości, Warszawa: Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, 2007.