



**Partnerstwa lokalne w Polsce – kondycja,  
struktura, wyzwania**

**Raport badawczy**

**Kraków – Toruń 2010**

## **Spis treści:**

Informacje o raporcie .....	str. 3
Streszczenie .....	str. 4
Część I. Podłoże teoretyczne i metodologiczne badań.....	str. 7
Część II. Rezultaty badań.....	str. 12
1. Diagnoza obszaru działania Partnerstwa w opinii ich przedstawicieli.....	str. 12
2. Powstanie i rozwój partnerstw .....	str. 17
3. Struktura partnerstwa i liderzy .....	str. 19
4. Cele partnerstwa .....	str. 35
5. Działania i osiągnięcia partnerstwa.....	str. 39
6. Partnerstwo a społeczeństwo obywatelskie.....	str. 46
7. Rozwój kapitału ludzkiego .....	str. 53
8. Silne i słabe strony, problemy i potrzeby .....	str. 58
Podsumowanie .....	str. 64

## Informacje o raporcie

Raport powstał w ramach projektu pt. „Akademia Partnerstwa – program wykorzystania metodyki partnerstwa międzysektorowego dla rozwoju demokracji w Polsce”, realizowanego przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Raport prezentuje wyniki **pierwszego etapu badania partnerstw w Polsce**, który miał charakter ilościowy. Drugi etap badania (o charakterze jakościowym) polegał na opracowaniu pogłębionych studiów przypadku wybranych partnerstw w Polsce. Celem obu części badania była odpowiedź na pytanie, na ile partnerstwo:

- odpowiada na potrzeby rozwoju społeczeństwa obywatelskiego,
- przyczynia się do rozwoju demokracji uczestniczącej,
- angażuje obywateli w życie publiczne,
- wprowadza innowacyjne programy społeczno-gospodarcze.

W opracowaniu metodyki badania oraz jego przeprowadzeniu (zebraniu danych ankietowych) brał udział interdyscyplinarny zespół naukowców i praktyków partnerstwa w składzie:

- dr Wojciech Knieć, Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika w Toruniu
- mgr Wojciech Goszczyński, Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika w Toruniu
- Barbara Kazior, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska
- Anna Jarzębska, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska
- Ryszard Kamiński, Partnerstwo dla Krajny i Pałuk
- Grzegorz Grabowski, Stowarzyszenie Zielonkowskie Forum Samorządowe
- Jarosław Kuba, Lokalna Grupa Działania „Krzemienny Krag”
- Irena Krukowska-Szopa, Fundacja Ekologiczna „Zielona Akcja”
- Krzysztof Kwatera, LM Consulting
- Renata Bukowska, Lokalna Grupa Działania „Gościniec 4 Żywiółów”



**Metodologia i opracowanie raportu:**

**dr Wojciech Knieć**

**Konsultacje i redakcja:**

**Anna Jarzębska**

## Streszczenie

Większość partnerstw lokalnych powstała w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej. Dotyczy to przede wszystkim LGD oraz Centrów Aktywności Lokalnej. Wskazuje to również na motywy powstania części z tych organizacji – mianowicie formalnie narzucone przez UE ramy organizacyjne, bez których niemożliwym byłoby korzystanie z zasobnych funduszy unijnych przeznaczonych na stymulowanie oddolnego rozwoju lokalnego. Jednakże podstawowe deklarowane motywy powstania partnerstw mają charakter stricte utylitarny i społecznikowski. Większość partnerstw powstała jednakże z inicjatywy lokalnych władz, co każe ponownie zastanowić się nad rzeczywistymi motywacjami towarzyszącymi ich powołaniu - z wysunięciem na plan pierwszy możliwości wytworzenia dodatkowego kanału absorpcji środków unijnych. Tylko 11% partnerstw powstało dzięki wysiłkom lokalnych liderów – za wyjątkiem Polski Południowo – Wschodniej, gdzie to właśnie lokalni liderzy zdecydowanie odpowiadają za powstanie badanych partnerstw lokalnych.

Partnerstwa lokalne stosunkowo dobrze znają oraz nieźle oceniają swoje otoczenie społeczne, gospodarcze i przyrodnicze. Szczególnie dobrze postrzegane jest dziedzictwo przyrodnicze, w ogromnej większości partnerstw lokalnych traktowane jako szansa na rozwój albo też podstawowy motor rozwojowy. Zaskakująco dobrze oceniano potencjał społeczno – gospodarczy terenu działania partnerstw, co być może jest skutkiem mobilizacji nieznanych ponad poziomem lokalnym zasobów terenu działania partnerstwa.

Wszystkie badane LGD przybrały postać w pełni sformalizowaną (to oczywiste – nie otrzymałyby bez spełnienia tego warunku dofinansowania unijnego). Z kolei grupy partnerskie w połowie działają na zasadach półformalnych (bez rejestracji w KRS), zaś z pozostałych – Az co piąte działa na bazie zupełnie niesformalizowanej. Partnerstwa zarejestrowane w KRS występują głównie jako stowarzyszenia, rzadziej jako fundacje (co piąte), najrzadziej zaś jako związki stowarzyszeń.

LGD znacznie częściej widzą wewnętrzne źródła problemów społecznych, utrudniających im działanie. (tkwiące w strukturze i dynamice ich wspólnot lokalnych lub samych partnerstw – problemy takie, jak – apatia, bierność, niski kapitał społeczny) Grupy partnerskie i CAL z kolei źródła tych problemów sytuują w trendach i problemach strukturalnych o charakterze zewnętrznym w stosunku do środowisk lokalnych (bezrobocie, upadek rolnictwa, emigracja, drenaż mózgów).

Władza sprawowana jest w partnerstwach formalnych oficjalnie w sposób bardzo demokratyczny - prawie 80% z nich rządzi się zasadą jeden partner - jeden głos. Jednak przy głębszej analizie okazywało się, że im bardziej partnerstwo ma nieformalny charakter, tym bardziej odchodzi o demokratycznych reguł podejmowania decyzji. Jednak aż 12% partnerstw sformalizowanych działa półformalnie – bowiem ostateczne decyzje o charakterze

strategicznym są w nich de facto narzucane przez władze. Idąc jeszcze głębiej odkryliśmy, że aż ¼ wszystkich badanych partnerstw wykazuje cechy pseudo-partnerskie, z odgórnym lub zbiurokratyzowanym podejściem do sprawowania władzy, gdzie głosy partnerów co najwyżej sprowadzają się do głosów ich liderów w zarządach (o ile ich środowiska, grupy i branże są w nich reprezentowane). 8% partnerstw de facto rządzonych jest przez biurokrację wewnątrz-partnerską (biuro, urzędników, sekretariat etc.). Biorąc pod uwagę fakt, że pewną część ankiet wypełniali pracownicy biura, skala tego zjawiska może być niestety znacznie większa. Partnerstwa w olbrzymiej większości posiadają wyraźnych liderów, aczkolwiek ok. 34% z nich to osoby z sektora administracji publicznej (w LGD – prawie 40%). Wśród liderów rzadkością są nauczyciele i lokalni biznesmeni, nie ma w ogóle osób duchownych.

Jeśli chodzi o składy badanych partnerstw lokalnych przyznać trzeba, że są one stosunkowo liczne (średnio to prawie 60 partnerów a jedno partnerstwo, ale aż 10% partnerstw posiada ponad 100 partnerów!). Co do parytetów w ich składach pomiędzy sektorami: publicznym, biznesowym oraz społecznym rzucają się w oczy dwie prawidłowości: niedobór partnerów biznesowych i ich słaba aktywność wewnątrz partnerstw, ale przede wszystkim obecny szczególnie mocno w LGD nadmiar partnerów społecznych będących osobami fizycznymi. Formułowane implicite deklaracje respondentów dość jednoznacznie w tym miejscu wskazują na możliwość zaistnienia zjawiska ukrywania się pod tym szyldem urzędników gminnych oraz innych reprezentantów sfery publicznej, ukrywających zdominowanie LGD przez tenże sektor, niezgodnie z zasadami LEADERa.

Partnerzy są świadomi, że w ich składzie brakuje wielu istotnych graczy na lokalnym „rynku” animacji i aktywizacji. Na pierwszy plan wysuwano ważne z punktu widzenia partnerstw instytucje (ośrodki kultury, ośrodki wsparcia, muzea, organizacje pozarządowe), a także lokalnych przedsiębiorców.

Instytucje kościelne, parafie, księża oraz pozarządowe organizacje kościelne stosunkowo rzadko były wspominane jako członkowie partnerstwa, a tym bardziej jako jego liderzy. W ogóle za to nie deklarowano, że braki te stanowią dla partnerstw jakikolwiek problem – nie widziano ich wśród ważnych graczy i jednocześnie brakujących członków badanych partnerstw lokalnych.

Partnerstwa lokalne w Polsce działają na niezwykle szeroko zdefiniowanym polu aktywności – co ma swoje plusy, jak i minusy. Stroną dodatnią jest szerokie, holistyczne wręcz podejście do rozwiązywania problemów społecznych i gospodarczych, bardzo bliskie idei zrównoważonego rozwoju. Wadą tego podejścia jest rozmycie działalności i chaotyczne próby rozwiązywania wielu różnych problemów na raz, na co często nie pozwalają zasoby (ludzkie i rzeczowe) partnerstw. W efekcie możemy mieć więc do czynienia z działaniami mało profesjonalnymi, albo nie prowadzącymi do profesjonalizacji aktywności partnerstw.

Podstawowe pola aktywności partnerstw koncentrują się wokół kwestii zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich: ochrony dziedzictwa przyrodniczo-kulturowego, rozwoju turystyki wiejskiej oraz odnowy i rozwoju wsi. Rzadko deklarowane jest zajmowanie się rozwojem i modernizacją rolnictwa oraz zwalczaniem zjawisk marginalizacji i wykluczenia społecznego. Można wysnuć tezę, że działalność partnerstw

bardzo ściśle związana jest z działaniami przeznaczonymi do współfinansowania ze środków unijnych – lecz głównie z Osi 3 i 4 PROW. Innymi słowy – sformułowane nadrzędnie cele kierunkujące wydatkowanie środków unijnych w Polsce w sposób kardynalny ukierunkowały również aktywność partnerstw lokalnych.

Charakterystyczną cechą działalności partnerstw lokalnych w Polsce jest różnorodność form ich aktywności: od wydarzeń jednodniowych, przez imprezy cykliczne, od organizacji konferencji międzynarodowych przez lokalne spotkania dyskusyjne po zebrania i debaty wiejskie, od wydawania publikacji periodycznych, przez wydawnictwa jednorazowe, po tworzenie i prowadzenie portali internetowych. W efekcie tego bogactwa aż 85% partnerstw uważa, że przyczynia się do realnych zmian w swym środowisku lokalnym. Ogromna większość partnerstw charakteryzuje się więc poczuciem pozytywnego sprawstwa, co w efekcie może zapobiegać zjawisku „wypalania się” entuzjazmu ich członków. Sprawstwo to dotyczy w pierwszym rzędzie kwestii „miękkich” – powiązanych z animacją lokalną, budzeniem postaw pro-społecznych, walką z apatią, integracją społeczną oraz podtrzymywaniem lokalnej tożsamości. Tylko 9% partnerstw lokalnych wykazuje w swych działaniach efekty stricte rzeczowe („twarde”).

Aż 90% partnerstw wytworzyło dokumenty o charakterze strategicznym, często alternatywne wobec scenariuszy rozwoju proponowanych dotąd w sposób monopolistyczny przez lokalne samorządy i władze regionalne. Dokumenty te mają charakter wielowymiarowy i wielosektorowy. To chyba jedno z najważniejszych dziś świadectw potencjału w nich tkwiącego.

Zbadana przez nas skala i siła wpływu partnerstw lokalnych na budowanie społeczeństwa obywatelskiego w Polsce okazały się nadzwyczaj duże. Partnerstwa praktycznie w 100% działają w ścisłym związku ze swym lokalnym *milieu*. Nie stanowią grup o charakterze elitarnym, co więcej – niezwykle aktywnie włączają wspólnoty lokalne w swą działalność. Przedstawiciele społeczności – co ciekawe jednak – głównie nieformalni jej liderzy oraz reprezentanci wybranych grup społecznych, a nie przedstawiciele władz lokalnych - wspólnie z partnerstwami realizują projekty, organizują spotkania, debaty, czy też konstruują lokalne strategie rozwoju. Partnerstwa przyznają, że często kreują lokalnych liderów – wielu z ich członków stało się nową elitą lokalną – radnymi, a nawet wójtami, czy starostami. Z drugiej strony lokalni działacze polityczni często angażują się w działalność partnerstw, aczkolwiek zwykle wpływ ten ma charakter konstruktywny, choć nieco ponad 18% partnerstw deklaruje, że polityka przeszkadza w ich działalności, prowadząc do manipulowania składami, celami i działalnością partnerstwa.

Partnerstwa lokalne odgrywać zaczynają równie ważną rolę w tworzeniu i rozwoju kapitału ludzkiego. Prowadzą bardzo rozbudowaną aktywność edukacyjną oraz doradczą, wspierając się przy tym często współpracą z wyspecjalizowanymi ośrodkami naukowymi i oświatowymi, w ostateczności zaś korzystają z zasobów lokalnej kadry nauczycielskiej. Co bardzo ważne – członkowie partnerstw widzą bardzo wiele wymiernych efektów prowadzonej działalności edukacyjnej – co daje im poczucie sprawstwa i zachętę do kontynuacji aktywności w tym zakresie.

Ogromna większość partnerstw lokalnych należy do sieci współpracy (będących meta-partnerstwami, czyli „Partnerstwami partnerstw”), które de facto sama współtworzyła (powołała do życia). Tworzy to kolejna nowa jakość w roli partnerstw lokalnych w budowie społeczeństwa obywatelskiego, gdzie organizacje te próbują mieć wpływ na kwestie ponadregionalne, krajowe a nawet międzynarodowe – kształtujące sytuację w ich środowisku działania.

Autodiagnoza kondycji partnerstw lokalnych pokazuje, że naczelną ich wartością, a jednocześnie powodem do zadowolenia z siebie jest ich sprawność wynikająca z dobrego klimatu współpracy między partnerami oraz sprawnych biur, a także wypracowane odpowiednie relacje z lokalnymi władzami. Główne wady partnerstw de facto nie są ich wadami, ale są przeszkodami umiejscowionymi w rzeczywistości je otaczającej – należą do nich biurokracja instytucji udzielających wsparcie finansowe oraz przede wszystkim brak owego wsparcia.

## Część I

### Podłoże teoretyczne i metodologiczne badań

Przyznać trzeba, że badania partnerstw lokalnych są prowadzone w Polsce od niedawna. Niewątpliwym „boom” badawczy rozpoczął się dopiero po wejściu Polski do Unii Europejskiej, kiedy to metoda rozwoju oparta o formułę partnerską zaczęła być mocno promowana – przede wszystkim na obszarach wiejskich (głównie przez pilotażowy program LEADER+, potem LEADER), a także na niwie rozwoju zasobów ludzkich (CAL, lokalne pakt na rzecz zatrudnienia, partnerstwa edukacyjne, partnerstwa na rzecz rozwoju, partnerstwa na rzecz rozwoju ekonomii społecznej itd.)<sup>1,2</sup> oraz rozwoju turystyki (grupy partnerskie Lokalnych Organizacji Turystycznych)<sup>3</sup>.

Należy jednakże zwrócić uwagę, na dwie dominujące cechy tychże badań:

- w przeważającej mierze są to badania o profilu socjologicznym lub socjo – geograficznym
- w większości badania dotyczą partnerstw zlokalizowanych na terenach wiejskich

Wiele interesujących informacji dotyczących Trzeciego Sektora w Polsce, w tym także partnerstw, dostarczają badania centrum pozarządowego Klon- Jawor. Badania te ze względu na swój przekrojowy charakter pokazują jednak ogólny obraz społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, bez osobnej analizy partnerstw lokalnych.

---

<sup>1</sup> Zob. chociażby raport ewaluacyjny z wdrażania programu EQUAL „Rozwój wdrażania metodyki zarządzania cyklem projektu przez Partnerstwa na Rzecz Rozwoju, Warszawa 2007, czy też „Lokalne pakt na rzecz zatrudnienia. Partnerstwa edukacyjne”, ECORYS 2007

<sup>2</sup> Zob. szczególnie A. Sobolewski (red.), Partnerstwo lokalne na rynku pracy, Warszawa 2007

<sup>3</sup> Projekt Działając RAZEM osiągamy WIĘCEJ - partnerstwa lokalne w turystyce narzędziem sukcesu zmian gospodarczych”.

Ważne badania nad partnerstwami lokalnymi w Polsce w okresie przedakcesyjnym wykonał już w 2004 roku Krzysztof Kwatera (na zlecenie Funduszu Współpracy)<sup>4</sup>, któremu zależało na zebraniu danych, mogących następnie posłużyć dla zaprojektowania i wykonania serii szkoleń trenerskich dla liderów partnerstw.

Badania nad partnerstwami lokalnymi prowadzi systematycznie od lat Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, w dorobku którego należy przede wszystkim zwrócić uwagę na badania i publikacje Ryszarda Kamińskiego<sup>5</sup> oraz Barbary Fedyszak – Radziejowskiej<sup>6</sup>. W badaniach swych ukazują oni przede wszystkim społeczno – kulturowy kontekst tworzenia i działania partnerstw lokalnych, z silnym akcentowaniem oddolności jako metody planowania i zarządzania rozwojem.

Należy zauważyć bardzo ważny wkład organizacji pozarządowych w naukowe rozpoznanie kondycji partnerstw w Polsce. Na szczególne wyróżnienie zasługują działania Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich (i szerzej - Fundacji Fundusz Współpracy), które prowadzi bazę partnerstw lokalnych w Polsce, przeprowadziło badania sondażowe w partnerstwach wiejskich, wydało również folder informacyjny (wraz z Fundacją Partnerstwo dla Środowiska) oraz podręcznik ułatwiający zawiązywanie partnerstw w postaci LGD oraz podręcznik dla potrzeb przygotowywania Zintegrowanych Strategii Rozwoju<sup>7</sup>.

Fundacja Wspomagania Wsi z kolei od początku XXI wieku prowadziła systematyczną animację środowisk partnerskich<sup>8</sup>, której efektem był szereg publikacji i badań.

Ważnym przyczynkiem dla rozwoju grup partnerskich w Polsce była i jest aktywność Fundacji Partnerstwo dla Środowiska, animującego i prowadzącego diagnozę tychże organizacji w Polsce<sup>9</sup>.

Niezwykle ważne dla rozpoznania stanu partnerstw lokalnych w Polsce są badania prowadzone przez Centrum Polityki Społecznej „Dialog”<sup>10</sup>, które przede wszystkim akcentuje ich rolę w realizacji zasady pomocniczości. W ośrodku tym należy zwrócić uwagę przede wszystkim na aktywność badawczą Andrzeja Zybąły, rozpoznającego możliwości stosowania metody partnerstwa dla rozwiązywania problemów rynku pracy oraz w zwalczaniu wykluczenia społecznego. .

---

<sup>4</sup> K. Kwatera, Raport z analizy badania partnerstw w Polsce, raport LM Consulting, 2004

<sup>5</sup> R. Kamiński, Aktywność społeczności wiejskich. Lokalne inicjatywy organizacji pozarządowych, IRWiR PAN, Warszawa 2008

<sup>6</sup> B. Fedyszak –Radziejowska, Nowe elity i nowe organizacje lokalne wobec "starych problemów" polskiej wsi. [w:] kwartalnik Wieś i Rolnictwo, suplement do nr 3 (120) 2003

<sup>7</sup> R. Kamiński, K. Kwatera, Jak zbudować ZSROW w ramach Programu LEADER+?, Poradnik dla animatorów LGD, Warszawa 2005, zob. też Grupy Partnerskie na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – ulotka informacyjna FAOW i FPS.

<sup>8</sup> J. Duriasz – Bułchak, R. Milewski, Partnerstwa w rozwoju lokalnym, warszawa 2003

<sup>9</sup> Sz. Brzeski, A. Jarzębska, Grupy partnerskie motorem przedsiębiorczości, Kraków 2006, R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębska (red.), Grupy partnerskie, Od idei do współdziałania, Kraków 2005, wcześniej -A. Biderman, B. Kazior, Pokonać bierność na wsi, Kraków 2002

<sup>10</sup> A. Zybąła, Siła partnerstwa, CPS Dialog, Warszawa 2007

Innym ośrodkiem pozarządowym zaangażowanym w badania nad partnerstwami jest centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL<sup>11</sup>.

Istotny wkład w poznanie partnerstw lokalnych włożyły badania prowadzone przez geografów z Uniwersytetu Wrocławskiego, z Markiem Furmankiewiczem na czele<sup>12</sup>. W swym podejściu akcentuje on przede wszystkim kwestie braku adekwatności polityki państwa i UE względem specyfik funkcjonowania III sektora na terenach wiejskich oraz wciąż duże problemy społeczności lokalnych w rozumieniu istoty partnerstwa.

Ważnym przyczynkiem do poznania struktury i funkcjonowania partnerstw lokalnych w Polsce jest aktywność badawcza Instytut Socjologii UMK w Toruniu. Przykładem cennych analiz funkcjonowania LGD jest praca zbiorowa pod red. K. Wasielewskiego „Tworzenie partnerstw lokalnych I ich sieci na obszarach wiejskich. Doświadczenia z funkcjonowania programu LEADER w Polsce we latach 2004-2009”<sup>13</sup>. W pracy tej analizie poddano pierwsze doświadczenia funkcjonowania LFD w Polsce, odnosząc je do uprzednio prowadzonych studiów o charakterze socjologicznym, ukazując LGD jako nowe formacje obywatelskie. W ośrodku toruńskim prowadzone są również badania nad rolą partnerstw lokalnych w rewitalizacji tradycji kulinarnych Polski północnej<sup>14</sup>.

Ciekawe i intensywne badania nad społeczeństwem obywatelskim Polski wiejskiej i małomiasteczkowej prowadzi Uniwersytet Łódzki, z Wielisławą Warzywodą – Kruszyńską<sup>15</sup> (partnerstwa jako formuła zwalczania wykluczenia społecznego) oraz Pawłem Starostą<sup>16</sup> (wiejskie partnerstwa lokalne a rozwój przedsiębiorczości i społeczeństwa obywatelskiego) na czele.

## Uwagi metodologiczne

Raport jest pokłosiem obszernych badań terenowych przeprowadzonych w II połowie 2009 roku przez zespół przygotowany wspólnie przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska i

---

<sup>11</sup> Projekt badawczy „Dobre praktyki we współpracy partnerskiej”

<sup>12</sup> M. Furmankiewicz, N. Thompson, M. Zielińska, Area-based partnerships In Poland, w: Journal of Rural Studies, no. 26 (2010) s. 52-62, także: M. Furmankiewicz, K. Królikowska, Partnerstwa terytorialne na obszarach wiejskich w Polsce w latach 1994-2006, Wrocław 2008

<sup>13</sup> „Tworzenie partnerstw lokalnych I ich sieci na obszarach wiejskich. Doświadczenia z funkcjonowania programu LEADER w Polsce we latach 2004-2009”, Bydgoszcz 2009,

<sup>14</sup> Zob. chociażby W. Goszczyński, W. Knieć, Alternatywne Sieci produkcji i Dystrybucji Żywności -w stronę modelu dla Polski, w: Wieś i rolnictwo, 1/2011, w druku

<sup>15</sup> W. Warzywoda-Kruszyńska, Grotowska-Leder J., Kubicki P., Broda-Wysocki P., Błędowski P. (2007) Państwo, samorządy, organizacje pozarządowe i wspólnoty lokalne wobec ubóstwa i wykluczenia społecznego, Raport z badań. Warszawa: IPiSS;

<sup>16</sup> Starosta P., Frykowski M. (2008) ‘Typy kapitału społecznego i wzory partycypacji obywatelskiej w wiejskich gminach centralnej Polski’, w: Kapitały ludzkie i społeczne a konkurencyjność regionów. (Szczepański M. S., Bierwiazzonek K., Nawrocki T., red.) Katowice: Wydawnictwo UŚ;

Zakład Socjologii Obszarów Rustykalnych Instytutu Socjologii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Badanie miało charakter ilościowy, opierając się na metodzie sondażu diagnostycznego. Sondaż z kolei oparto o kwestionariusz ankiety, stworzony w procesie konsultacji i kooperacji wielu partnerów wchodzących w skład projektu.

Kwestionariusz ankiety przygotowany został w serii konsultacji z partnerami społecznymi oraz naukowymi. Jego pre-ostateczna wersja została poddana osądowi w trakcie wywiadu zogniskowanego z działaczami z partnerstw lokalnych, a po wprowadzeniu uwag z tego wywiadu – dokonano jej pilotażu.

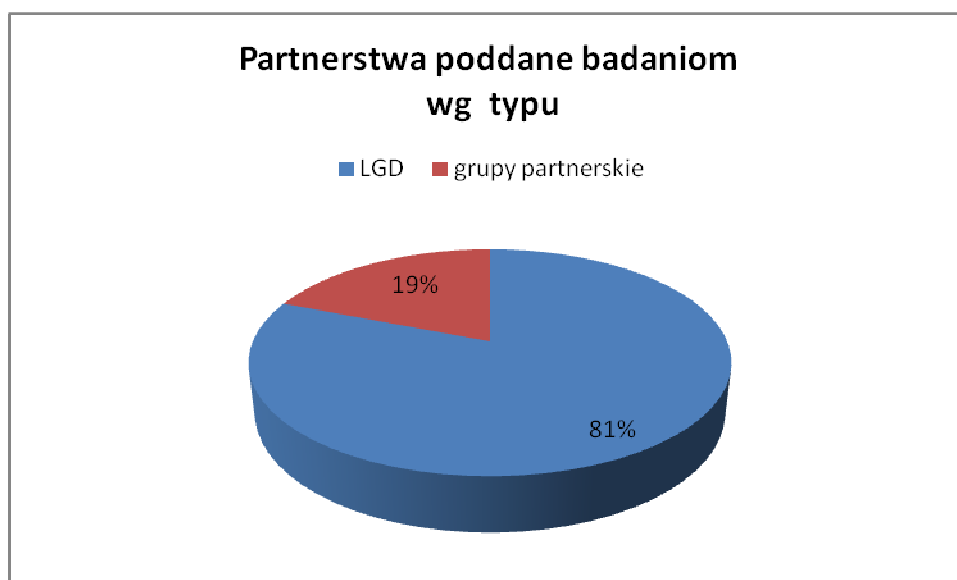
Ostateczna wersja ankiety posłużyła za materiał wyjściowy do badań i stanowi ona załącznik do niniejszego raportu.

Dobór próby miał charakter celowy, z zachowaniem zasad doboru warstwowego:

- ustalono, że w badaniu reprezentowany będzie każdy region Polski (rozumiany jako województwo)

- ustalono, że w badaniu należy dążyć do takiego doboru próby, aby obejmowała ona różne rodzaje partnerstw obecnych w regionie – Lokalne Grupy Działania, partnerstwa gospodarcze, partnerstwa na rzecz rozwoju regionalnego, itp.

W efekcie do badania stworzono listę ok. 80 partnerstw z całego kraju. Ostatecznie udało się przeprowadzić wywiady z reprezentantami 57 partnerstw z całej Polski: 11 grupami partnerskimi (nazywanymi dalej w skrócie GP) oraz 46 Lokalnymi grupami działania (zwanymi dalej w skrócie LGD).



**Lokalne Grupy Działania** to trójsektorowe (publiczno – biznesowo – społeczne) partnerstwa tworzone w ramach programu Unii Europejskiej LEADER. Ich istotą jest

narzucona formuła partnerstwa, gdzie ważny jest parytet pomiędzy poszczególnymi sektorami, z zaznaczeniem, iż partnerzy publiczni nie stanowią więcej, jak 50% członków organu decyzyjnego partnerstwa. Partnerstwa te działają na obszarze zwykle 2-7 gmin, zamieszkiwanym przez nie więcej niż 100 tys. osób.

Według metodyki Fundacji Partnerstwo dla Środowiska<sup>17</sup>, **Grupą Partnerską (GP)** jest lokalna koalicja, w ramach której różne sektory życia społecznego (samorządy, biznes, organizacje pozarządowe, szkoły, uczelnie i zwykli mieszkańcy), współpracują w celu rozwiązywania miejscowych problemów, mających na celu osiągnięcie zrównoważonego rozwoju danego regionu. **Grupy Partnerskie są dziś obecne bardzo często obecne pod szyldem LGD – wiele LGD ma rodowód wywodzący właśnie z nich. Formalnie funkcjonują one zatem jako LGD, de facto – zaś w formule swego działania i tradycjach – są grupami partnerskimi.**

Podstawową wartością GP są jej członkowie. W celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, w skład GP powinny wchodzić wszystkie sektory życia publicznego, tzn. samorządy i ich jednostki organizacyjne (np. domy kultury czy firmy komunalne), przedsiębiorstwa i ich regionalne związki (np. izby przemysłowo-handlowe), organizacje pozarządowe, szkoły, agendy państwowe (np. zarządy parków narodowych i krajobrazowych, nadleśnictwa) i aktywni ludzie, pragnący przyczynić się do lokalnego i regionalnego zrównoważonego rozwoju.

**Rozkład regionalny badanych partnerstw** wyglądał następująco;

Województwo	Łączna liczba partnerstw	GP	LGD
Dolnośląskie	2	2	0
Kujawsko -Pomorskie	6	0	6
Łódzkie	4	0	4
Lubelskie	4	0	4
Lubuskie	1	0	1
Lubuskie i Dolnośląskie	1	1	0
Mazowieckie	6	2	4
Małopolskie	6	2	4
Opolskie	1	0	1
Podkarpackie	2	1	1

<sup>17</sup> Wg Barbary Kazior i Andrzeja Bidermana, Modele grup partnerskich, FPS

Podlaskie	1	0	1
Pomorskie	6	1	5
Śląskie	3	0	3
Świętokrzyskie	5	0	5
Świętokrzyskie i Mazowieckie	1	1	0
Warmińsko-mazurskie	2	1	1
Wielkopolskie	5	0	5
Zachodniopomorskie	1	0	1
<b>Suma końcowa</b>	<b>57</b>	<b>11</b>	<b>46</b>

## Część II

### Rezultaty badań

#### 1. Diagnoza obszaru działania Partnerstwa w opinii ich przedstawicieli

W pierwszej kolejności zbadany został sposób postrzegania przez partnerstwa terytorium, na którym one działają. Zbadane zostały zarówno postrzegane podstawowe cechy wyróżniające obszar działania w opinii jego reprezentantów, jak i ich diagnoza sytuacji społeczno – gospodarczo – ekologicznej na tymże obszarze.

##### 1.1. Wyróżniki obszaru działania partnerstw

Najpierw zapytano o cechy wyróżniające to terytorium, zakładając, że wystąpi tu spora różnorodność odpowiedzi – mianowicie, że reprezentanci partnerstw widzą obszar swojego działania w sposób wielowymiarowy.

Założenie to zostało potwierdzone w pełni. Członkowie badanych partnerstw posiadają dużą wiedzę o terenie swego działania, dodatkowo zaś wiedza ta ma charakter wielowymiarowy.

Jeśli chodzi o **rozpoznawane i postrzegane jako istotne zasoby środowiska przyrodniczo – kulturowego** na plan pierwszy wysuwają się elementy związane z ochroną przyrody: pomniki przyrody, parki narodowe, krajobrazowe, rezerваты.

Na drugim miejscu sytuowane są charakterystyczne fragmenty środowiska przyrodniczego: kompleksy leśne, jeziora, niespotykane formy krajobrazu itp.

Dopiero w trzeciej kolejności pojawiły się elementy dziedzictwa kulturowego: zabytki, miejsca o dużej wartości historycznej itp.

W ostatniej kolejności często pojawiały się elementy związane z zapleczem rozwoju turystyki: krajobraz, lasy, jeziora, przystanie, ośrodki wczasowe itp.

Posiadana wiedza w tym zakresie była wysoka – zwykle podawano 5-6 charakterystycznych elementów otoczenia, w którym działają partnerstwa. Świadczy to o bardzo dobrej znajomości zasobów historyczno – przyrodniczych terenu działania wśród członków partnerstw.

Nie zanotowano żadnych różnic pomiędzy trzema występującymi typami partnerstw. Nie zanotowano w tym względzie również większych różnic regionalnych.

<b>Wyróżniki obszaru działania partnerstwa</b>	<b>Ilość wskazań; N=57</b>
Elementy ochrony przyrody: parki narodowe, krajobrazowe, rezerwy przyrody itp.	<b>54</b>
Elementy charakterystyczne dla środowiska przyrodniczego: specyfiki krajobrazowe, duże kompleksy leśne, jeziora itp.	<b>50</b>
Zabytki, miejsca o dużej wartości historycznej (kościół, pomniki, obeliski itp)	<b>49</b>
Elementy zaplecza turystycznego – bazy turystyczne, kompleksy wypoczynkowe itp.	<b>7</b>

## **1.2. Diagnoza problemów społecznych na terenie działania partnerstw lokalnych w opinii ich reprezentantów**

Do najbardziej charakterystycznych problemów własnego środowiska społecznego zaliczano przede wszystkim te, które miały charakter po części egzogenne, będąc wytworem sytuacji w kraju, czy regionie, na które społeczności lokalne miały niewielki wpływ. Innymi słowy przedstawiciele partnerstw lokalnych widzą źródło głównych problemów społecznych, z którymi stykają się na co dzień w swej pracy przede wszystkim w czynnikach, na które mają niewielki wpływ, albo sprawstwo których znajduje się poza zasięgiem ich interwencji. Być może w ten sposób rekompensują sobie niewielki poziom zaangażowania w rozwiązywanie lokalnych problemów społecznych. Nie do końca diagnoza ta dotyczy jednak LGD.

Istnieją bowiem ciekawe rozbieżności pomiędzy typami partnerstw w zakresie intensywności problemów i charakterystyki podstawowych problemów społecznych w swym otoczeniu. Grupy partnerskie znacznie ostrzej diagnozują sytuację społeczną na swym obszarze, aniżeli LGD. Wyraźnie widać, że w przypadku LGD podstawowym definiowanym problemem jest niska aktywność, bierność, apatia i brak zaufania wśród mieszkańców. Z kolei przedstawiciele grup partnerskich zdecydowanie częściej wymieniali tu czynniki stricte egzogenne.

<b>Rodzaj problemów społecznych ze względu na ich źródło</b>	<b>Przykłady</b>	<b>Liczba partnerstw uznająca je za podstawowe; N=57</b>
Egzogenne	Bezrobocie, ubóstwo, emigracja, drenaż mózgów, starzenie się społeczeństwa	17
Endogenne	Apatia, niska aktywność społeczna, brak zaufania, piętnowanie wolontariatu, brak liderów	40

<b>Źródło problemów społecznych</b>	<b>Typ partnerstwa uznający je za podstawowe</b>
<b>Egzogenne</b>	GP (88%)
<b>Endogenne</b>	LGD (95%)

### 1.3. Diagnoza otoczenia gospodarczego partnerstw lokalnych w opinii ich reprezentantów

**Główne problemy gospodarcze** obecne w otoczeniu badanych partnerstw były stosunkowo silnie skorelowane z regionem, gdzie działa partnerstwo, lecz grupowały się generalnie w cztery podstawowe kategorie:

- **słabość lokalnych rynków gospodarczych i rynku pracy** (upadek zakładów, niska dostępność pracy, brak rynków zbytu, niekorzystne warunki do prowadzenia działalności gospodarczej, brak poważnych inwestorów – „sama drobnica”)
- **braki infrastrukturalne** (drogi, kanalizacja, jakość łącz energetycznych, internetowych, brak terenów inwestycyjnych)
- **negatywne procesy i trendy o charakterze globalnym i krajowym** (konkurencja unijna oraz z rynków wchodzących -głównie z Chin, pomniejszenie znaczenia kapitału narodowego – „okradanie Polski”, skomplikowane przepisy i nadmierna biurokracja, nadmierna koncentracja rynku – „wszystko zmonopolizowane”)
- **słabość lub wręcz upadek rolnictwa oraz upadek wsi po-PGRwskich** (rozdrobienie agrarne, niechęć do zmian, konserwatyzm rolników)

<b>Rodzaj problemów gospodarczych</b>	<b>Województwa, gdzie wskazywano na nie najczęściej</b>
słabość lokalnych rynków gospodarczych i rynku pracy	Dolnośląskie, wielkopolskie, Kujawsko – pomorskie, łódzkie, pomorskie, świętokrzyskie
braki infrastrukturalne	Wszystkie regiony
negatywne procesy i trendy o charakterze globalnym i krajowym	Mazowieckie, lubuskie, pomorskie, śląskie, warmińsko-mazurskie
słabość lub wręcz upadek rolnictwa oraz upadek PGR	Mazowieckie, małopolskie, podkarpackie , zachodniopomorskie

#### 1.4. Diagnoza stanu środowiska przyrodniczego obszaru działania partnerstw lokalnych w opinii ich reprezentantów

Zupełnie odmiennie w stosunku do poprzednich elementów diagnozy własnego obszaru działania wyglądała kwestia oceny cech środowiska przyrodniczego. Generalnie Badani znacznie częściej widzieli w nim potencjał rozwojowy, niż hamulec prowadzonych akcji rewitalizacyjnych; częściej widzieli w nim także cechy pozytywne (piękno, bogactwo zasobów, ich naturalny stan), niż negatywne (jego degradację, zagrożenia z nim związane).

Rodzaj opinii o środowisku przyrodniczym w otoczeniu partnerstwa	Ilość partnerstw wskazujących dane opinie
Piękna i niezniszczona przyroda, środowisko jest atutem tego terenu – dużo różnorodnych zasobów przyrodniczych. Przyroda podstawowym motorem rozwoju.	10
Przyroda jest tu skutecznie chroniona przed negatywnym wpływem człowieka jej stan poprawia się, zasoby są liczne. Przyroda ważnym motorem rozwoju.	35
Środowisko przyrodnicze nie wyróżniające się. Niewielkie zasoby, albo zasoby spore, ale nadwyrężone polityką człowieka. Przyroda potencjalnie może stać się istotnym motorem rozwoju, na razie nie jest.	11
Środowisko zdegradowane, potrzebna pilna interwencja. Słabe walory przyrodnicze. Środowisko przyrodnicze nie może być motorem rozwoju.	2

#### 1.5. Postrzegany ogólny poziom rozwoju społeczno – gospodarczego otoczenia partnerstw lokalnych

Na zakończenie wątku diagnostycznego przedstawiciele partnerstw lokalnych zapytani zostali o ogólną ocenę jakości otoczenia społeczno – gospodarczego, w którym przyszło im prowadzić działalność.

Najogólniej rzecz ujmując partnerstwa są przekonane, że działają raczej w otoczeniu o przeciętnych walorach społeczno – gospodarczych. Co zaskakuje, to fakt, że zaledwie 16% badanych partnerstwa uważa, że działa w otoczeniu charakteryzującym się niskim poziomem rozwoju. Za to 15% badanych partnerstw twierdzi, że działa w otoczeniu o wysokich i bardzo wysokich parametrach rozwojowych.



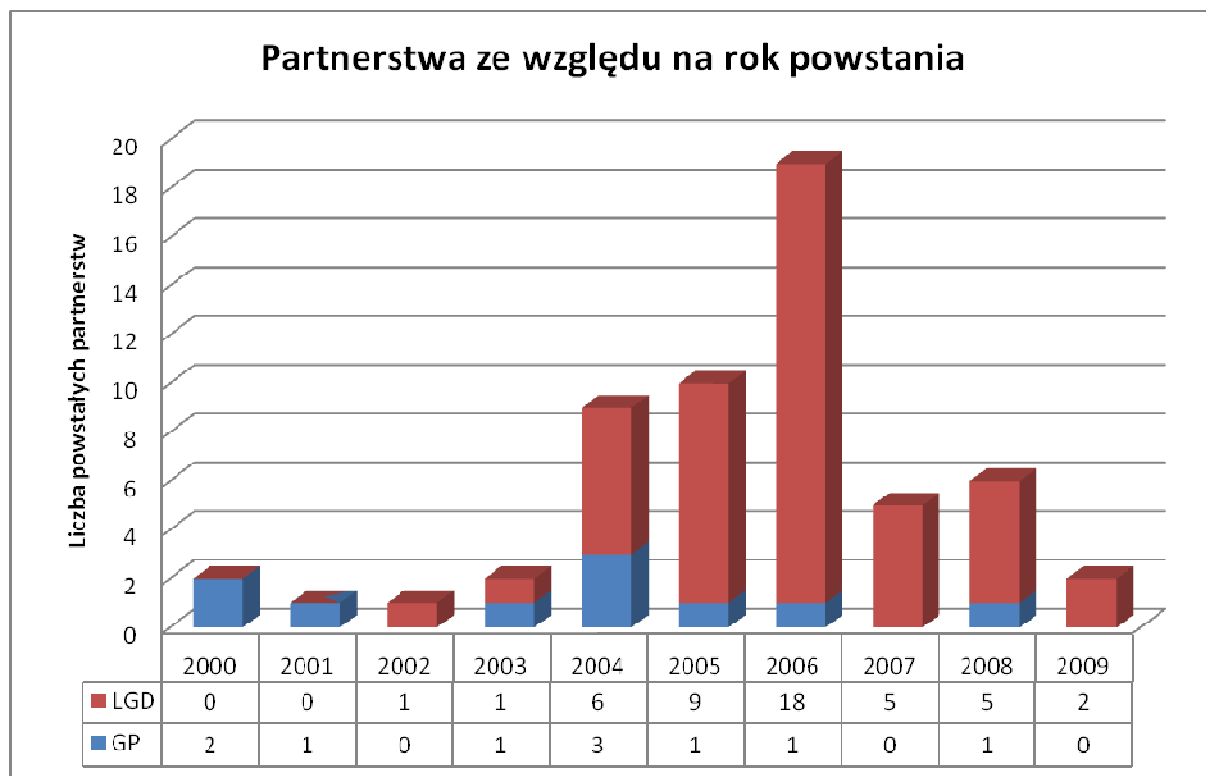
W podziale na typy partnerstw dało się zaobserwować nieco wyższą rozpiętość oceny jakości poziomu rozwoju otoczenia społeczno – gospodarczego wśród reprezentantów LGD. Być może jednak jest to efekt większego poziomu rozpiętości terytorialnej LGD, niż pozostałych typów partnerstw.

Poziom rozwoju	Typ partnerstwa		Suma końcowa
	GP	LGD	
bardzo wysoki	0,00%	2,22%	1,82%
Wysoki	10,00%	20,00%	18,18%
Przeciętny	80,00%	64,44%	67,27%
Niski	10,00%	13,33%	12,73%
Suma końcowa	100,00%	100,00%	100,00%

Okazało się bowiem, że w ujęciu geograficznym zanotować można dość spore różnice w postrzeganiu poziomu rozwoju otoczenia działania partnerstw lokalnych. Najgorzej stan ten oceniają partnerstwa regionów: łódzkiego, kujawsko – pomorskiego, ale przede wszystkim - warmińsko – mazurskiego, zachodniopomorskiego i świętokrzyskiego. Najlepiej poziom rozwoju gospodarczego swego otoczenia oceniają partnerstwa z regionów: mazowieckiego, śląskiego i małopolskiego. Ewidentnie wpływ na to może mieć poziom urbanizacji, natomiast negatywna ocena może mieć poważny związek z problemami typowymi dla województw, gdzie dominowały PGRy.

## 2. Powstanie i rozwój Partnerstw

Wszystkie badane partnerstwa powstały po 2000 roku. Wcześniej formuła ta była praktycznie w Polsce nieznaną. Początkowo główną formą tworzonych partnerstw lokalnych były Grupy Partnerskie. Istotną cezurę czasową stanowi oczywiście okres 2004-2006, czyli pierwsze lata członkostwa Polski w Unii Europejskiej, kiedy to gwałtownie rośnie liczba Lokalnych Grup Działania. Powstają też pierwsze Centra Aktywności Lokalnej.

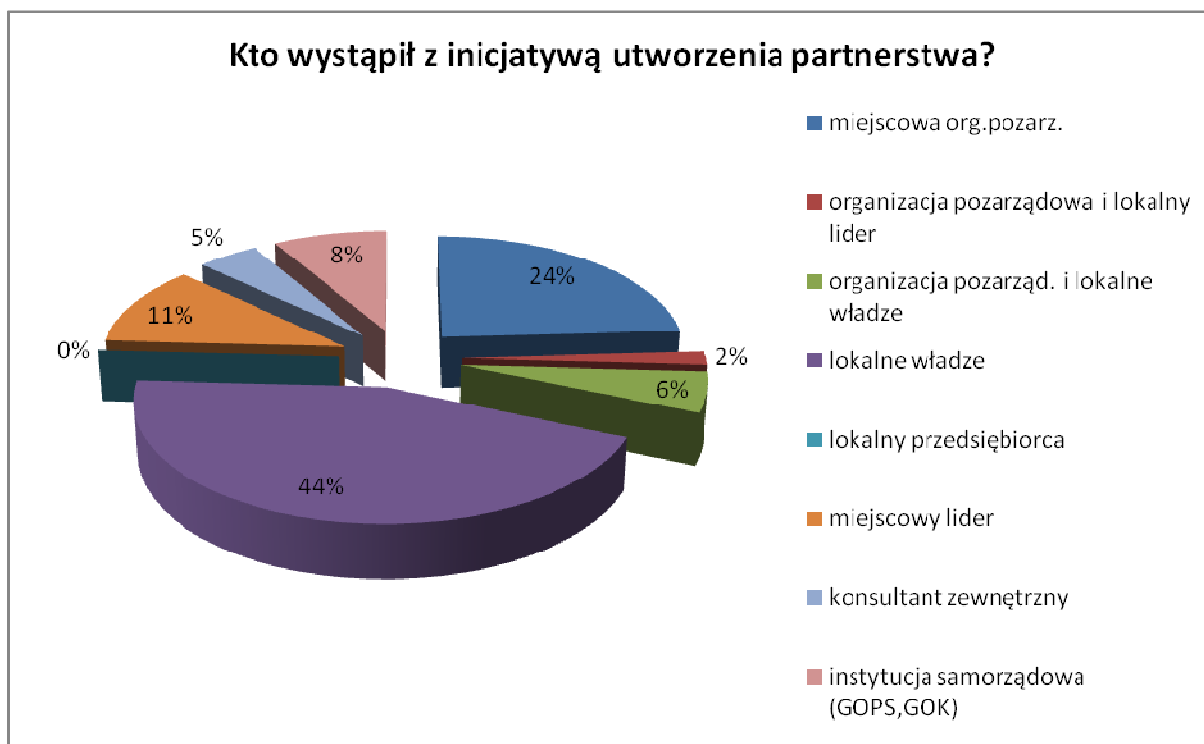


Bardziej wartościowych danych dostarcza jednak analiza motywów powstawania partnerstw – jako istotnej zmiennej kształtującej klimat jej działania. W deklaracjach na pierwszych miejscach pojawiają się motywy strictly społecznikowskie: rozwój lokalny, tworzenie sieci powiązań w celu lepszej mobilizacji i wykorzystaniu zasobów, a także rozwiązywanie wspólnych problemów. Jednak aż 54% LGD uznało, że głównym motywem ich powołania była utylizacja możliwości uzyskania dofinansowania unijnego. W praktyce wskaźnik ten może być znacznie wyższy – badano bowiem LGD „okrzepłe” w działaniu, wywodzące swą działalność z czasów „przed-unijnych” – z rodowodu partnerskiego.

Motyw powstania partnerstwa	Typ partnerstwa		Sumarycznie
	GP	LGD	
umocnienie istniejącej sieci			
bardzo ważne	40,00%	24,43%	27,18%
dość ważne	30,00%	45,86%	43,66%
nieistotne	30,00%	29,71%	29,16%
stworzenie nowych powiązań między ludźmi i instytucjami w regionie			
bardzo ważne	80,00%	58,41%	61,00%

dość ważne	10,00%	30,77%	28,00%
nieistotne	10,00%	10,82%	11,00%
<b>aktywizacja społeczności lokalnych</b>	GP	LGD	Sumarycznie
bardzo ważne	90,00%	88,00%	86,71%
dość ważne	10,00%	9,62%	11,40%
nieistotne	0,00%	2,38%	1,89%
<b>wykorzystanie istniejących zasobów lokalnych (społ., kult., przyr.etc)</b>	GP	LGD	Sumarycznie
bardzo ważne	80,00%	78,19%	76,97%
dość ważne	20,00%	16,67%	16,98%
nieistotne	0,00%	5,14%	6,15%
<b>ponieważ przyjęcie formy partnerstwa było warunkiem otrzymania dofinansowania (np. w programie LEADER)</b>	GP	LGD	Sumarycznie
bardzo ważne	10,00%	60%	46%
dość ważne	10,00%	26%	22%
nieistotne	80,00%	24%	32%
<b>żeby poszerzyć możliwości dofinansowania projektów</b>	GP	LGD	Sumarycznie
bardzo ważne	30,00%	50,00%	40,25%
dość ważne	40,00%	40,00%	46,02%
nieistotne	30,00%	10,00%	13,73%
<b>zajęcie się wspólnymi problemami i potrzebami partnerów</b>	GP	LGD	Sumarycznie
bardzo ważne	80,00%	69%	73%
dość ważne	20,00%	25%	23,11%
nieistotne	0,00%	6%	3,89%
<b>wspólna realizacja projektów, niemożliwa dla jednej organizacji</b>	GP	LGD	Sumarycznie
bardzo ważne	70,00%	51%	56%
dość ważne	30,00%	46%	41%
nieistotne	0,00%	3%	2,08%
<b>bo jest moda na partnerstwa</b>	GP	LGD	Sumarycznie
bardzo ważne	0,00%	5%	4,16%
dość ważne	10,00%	11%	12,71%
nieistotne	90,00%	84%	83,13%

Mimo oddolnych motywów oraz pro-społeczniowskich i utylitarnych motywacji towarzyszących powstaniu partnerstw lokalnych - inicjatywa utworzenia partnerstwa w sporej większości należała jednak do lokalnych władz. ¼ badanych partnerstw powstała dzięki inicjatywie lokalnej organizacji pozarządowej. Tylko 11% partnerstw powstało jako efekty wysiłków charyzmatycznego lidera, wywodzącego się ze środowiska pozarządowego lub samorządowego, albo nie powiązanego dotąd z żadnym środowiskiem działającym na rzecz rozwoju.



W podziale na poszczególne typy partnerstw wychodzi na jaw, że najbardziej oddolny charakter posiadają grupy partnerskie, tworzone głównie przez istniejące organizacje pozarządowe (60%), z kolei LGD aż w 51% stworzone były właśnie przez lokalne władze.

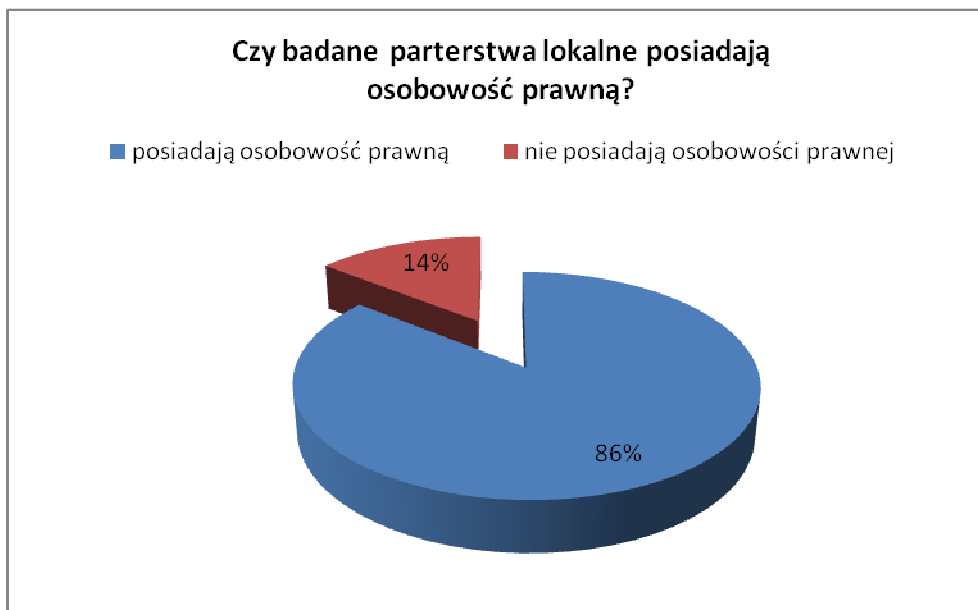
Kto wystąpił z inicjatywą utworzenia partnerstwa?	LGD	
	GP	LGD
miejskowa org.pozarz.	60,00%	17%
organizacja pozarządowa i lokalny lider	0,00%	2,5%
organizacja pozarząd. i lokalne władze	0,00%	7%
lokalne władze	20,00%	51%
lokalny przedsiębiorca	0,00%	0,00%
miejscowy lider	10,00%	13%
konsultant zewnętrzny	10,00%	12%
instytucja samorządowa (GOPS, GOK)	0,00%	0,00%
Suma końcowa	100,00%	100,00%

### 3. Struktura partnerstwa i liderzy

W trzeciej części naszych badań zajęliśmy się kwestią struktur badanych partnerstw (poziomem formalizacji partnerstw, forma prawną, reprezentacją partnerstwa na zewnątrz) oraz charakterystyką osób, które piastują w nich pozycję liderów (o ile takowi w partnerstwach są).

### 3.1. Poziom formalizacji partnerstw

Ogromna większość badanych partnerstw ma charakter sformalizowany – to znaczy posiada odpowiednie zapisy regulujące stosunki wewnętrzne oraz zewnętrzne organizacji, zatwierdzone przez KRS. Partnerstwa te nazywać będziemy formalnymi.



Wśród partnerstw nie posiadających osobowości prawnej wyróżnić należy:

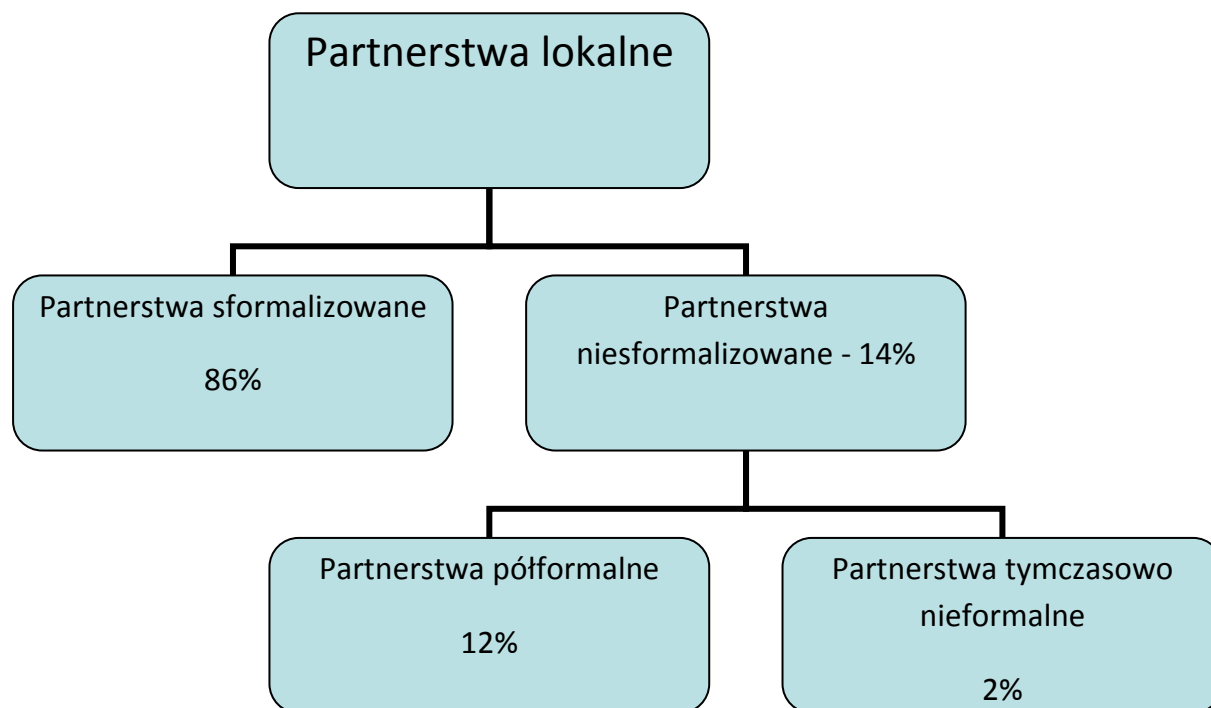
- partnerstwa półformalne – z uregulowanymi odpowiednimi zapisami stosunkami wewnętrznymi (status, regulamin), lecz bez rejestracji w KRS
- partnerstwa nieformalne, działające na zasadzie luźnego zrzeszenia partnerów, opartego na więziach towarzysko – sąsiedzkich, zawodowych lub poprzez wspólne zainteresowania



Wśród partnerstw półformalnych zwykle struktura i zasady działania regulowane są na mocy porozumień o współpracy, regulaminów porozumień partnerskich, albo też deklaracji partnerskich.

Partnerstwa nieformalne, jak deklarują ich przedstawiciele, rządzą się „prawem wolnej woli”, a więc działają JESZCZE na zasadzie „interwencji ad-hoc”, zaś zarządzane są intuicyjnie, często korzystając prawdopodobnie z bogatej tradycji współpracy nieformalnej na bazie więzi sąsiedzkich, towarzyskich lub rodzinnych. Natomiast bez wyjątku są to młode grupy partnerskie, które wkrótce i tak sformalizują swą działalność, albo są n tym etapie w tym momencie.

Ogólnie więc kwestia formalizacji partnerstw wygląda następująco:



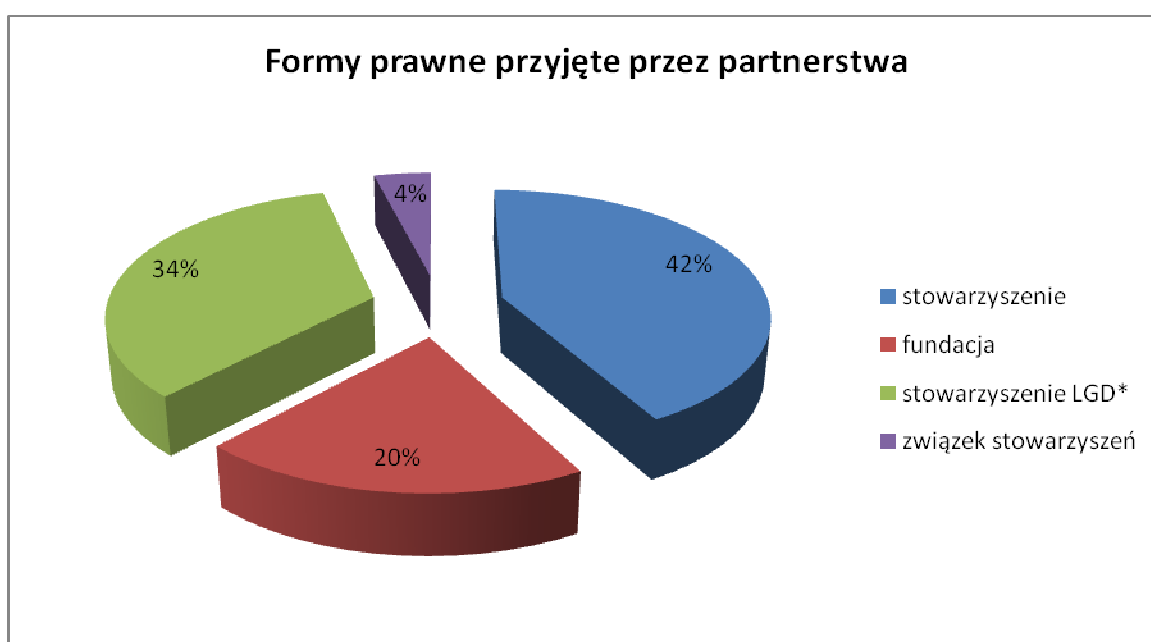
Dopiero jednak analiza tego zagadnienia przez pryzmat typu organizacji partnerskiej pokazuje, że to grupy partnerskie – w przeciwieństwie do LGD - przyjmują czasem postać organizacji częściowo sformalizowanej (wewnętrzne regulacje, ale brak rejestracji w KRS).

Poziom formalizacji partnerstwa	Typ partnerstwa	
	GP	LGD
Formalne	30,00%	100,00%
Półformalne	50,00%	0,00%
Tymczasowo nieformalne	20,00%	0,00%

Na pytanie zadane tym z partnerstw, które deklarowały, że nie posiadają osobowości prawnej - Jaka organizacja / instytucja reprezentuje Partnerstwo w przypadku wspólnych projektów? – zwykle deklarowano, że jest to jedna z organizacji partnerskich, które posiadają osobowość prawną, albo też gmina lub organizacja gminna (GOK, GOPS).

Kto formalnie reprezentuje partnerstwa nie posiadające osobowości prawnej (np. w przypadku składania wniosków o dofinansowanie działań)?	N=8
Jeden z partnerów, posiadający osobowość prawną	6
Gmina	2
Jednostka samorządowa (GOPS, GOK,	1

Wracając do organizacji formalnych należy zwrócić uwagę, iż najpopularniejszą formą prawną przyjmowaną przez nie jest stowarzyszenie lub też stowarzyszenie LGD. 20% badanych partnerstw to fundacje, zaś tylko 4% - to związki stowarzyszeń.



\*zgodnie z ustawą z 2007 r.

W podziale na poszczególne formalny rodzaje grup partnerskich wyraźnie widać, że grupy partnerskie częściej niż LGD preferują organizowanie się w formę fundacji.

<b>Formy prawne przyjęte przez partnerstwa formalne</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>
stowarzyszenie	50,00%	32,22%
fundacja	50,00%	20,00%
stowarzyszenie LGD*	0,00%	43,33%
związek stowarzyszeń	0,00%	4,45%

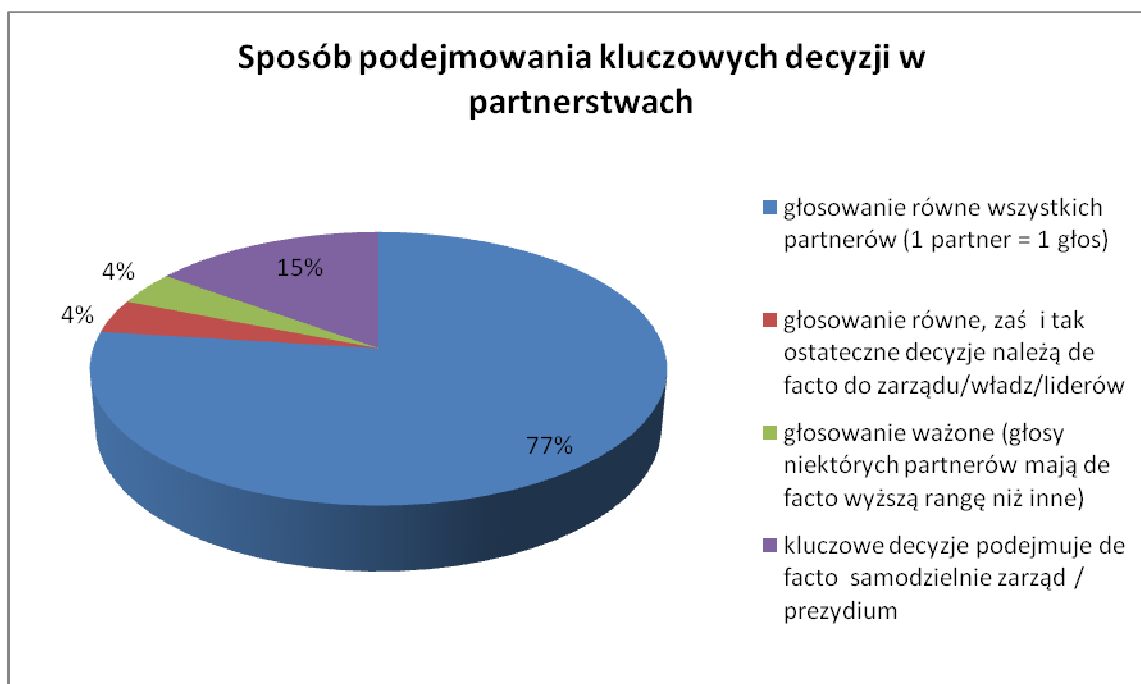
Ma to oczywisty związek z faktem, iż grupy partnerskie powstawały najczęściej jako fundacje, gdyż tylko ta formuła zgodnie z polskim prawem, umożliwiała członkostwo w grupach partnerskich także osób prawnych (gmin, firm, innych stowarzyszeń i osób fizycznych jednocześnie). Tak różnorodne członkostwo było zaś esencją działalności grup partnerskich.

Przewaga formuły stowarzyszenia wśród LGD ma z kolei związek z przyjętymi w Polsce rozwiązaniami prawnymi, regulującymi działalność LGD. Do momentu realizacji Pilotażowego Programu LEADER+ istniała względna równowaga w liczbie LGD, które przyjęły formułę stowarzyszenia i fundacji<sup>18</sup> (ok. 60:40). Jednakże wraz z realizacją programu LEADER w ramach PROW 2007-2013 zmienione zostało prawo, dopuszczające od 2007 roku tworzenie formy prawnej zwanej „stowarzyszeniem LGD”, gdzie członkami takiej formacji mogły być nie tylko osoby fizyczne (jak w przypadku „zwykłych” stowarzyszeń), lecz także podmioty posiadające osobowość prawną.

### 3.2. Władza i liderzy w partnerstwach lokalnych

Analizę kwestii - kto w partnerstwach lokalnych ma wpływ na podejmowanie ostatecznych decyzji o charakterze strategicznym podzieliliśmy na dwie części. W pierwszej z nich zapytaliśmy respondentów reprezentujących partnerstwa, w jaki sposób podejmowane są kluczowe decyzje z punktu widzenia działalności i struktury partnerstwa. W drugiej poszliśmy znacznie głębiej, aby pokazać, na ile deklaracje te pokrywają się z rzeczywistością, gdy w zawaolowany sposób sprawdziliśmy, kto proponuje, opiniuje i decyduje o strategicznych decyzjach w partnerstwach lokalnych.

I tak okazało się, że w deklaracjach partnerstwa mają charakter niezwykle demokratyczny – ostateczne podejmowanie decyzji odbywa się aż w  $\frac{3}{4}$  z nich drogą głosowania, gdzie każdy z partnerów ma jeden głos. Tylko w 18% przypadków najważniejszy głos decyzyjny posiadają władze partnerstw, niezależnie od woli poszczególnych partnerów.



<sup>18</sup> Zob. A. Futymski, A. Hałasiewicz, R. Kamiński, W. Knieć, Pilotażowy Program Leader+ w Polsce, FAPA 2009

Sposób podejmowania kluczowych decyzji w partnerstwie	Typ partnerstwa		Suma końcowa
	GP	LGD	
głosowanie równe wszystkich partnerów (1 partner = 1 głos)	50,00%	83%	77%
głosowanie równe, zaś i tak ostateczne decyzje należą de facto do zarządu/władz/liderów	20,00%	0,00%	4%
głosowanie ważone (głosy niektórych partnerów mają de facto wyższą rangę niż inne)	20,00%	0,00%	4%
kluczowe decyzje podejmuje de facto samodzielnie zarząd / prezydium	10,00%	17%	15%
Suma końcowa	100,00%	100,00%	100,00%

Istnieje silna korelacja pomiędzy niskim stopniem sformalizowania partnerstw a niższym poziomem demokratyzacji podejmowania decyzji w partnerstwie. 30% organizacji nieformalnych działa na bazie decyzji podejmowanych niezależnie od woli partnerów przez liderów lub władze partnerstwa. Podobnie jest w przypadku 15% grup półformalnych.

Sposób podejmowania kluczowych decyzji w partnerstwie	Typ partnerstwa		
	Formalne	Półformalne	Tymczasowo nieformalne
głosowanie równe wszystkich partnerów (1 partner = 1 głos)	86%	70%	20%
głosowanie równe, zaś i tak ostateczne decyzje należą de facto do zarządu/władz/liderów	5%	0%	50%
głosowanie ważone (głosy niektórych partnerów mają de facto wyższą rangę niż inne)	0%	10%	0%
kluczowe decyzje podejmuje de facto samodzielnie zarząd / prezydium	12%	20%	30%
Suma końcowa	100,00%	100,00%	100,00%

W trakcie badania zadane zostały pytania, które umożliwiły rozbicie kwestii podejmowania decyzji w partnerstwie na trzy główne składowe procesy decyzyjnego, jak się uważa, równie względem siebie ważne:

- proponowanie działań
- opiniowanie propozycji działań
- podejmowanie decyzji

Biorąc pod uwagę możliwych aktorów sprawowania władzy w partnerstwach - przedstawicieli władzy, „zwykłych” członków partnerstwa, urzędników obsługujących biuro partnerstwa oraz liderów nieformalnych (nie będących we władzach, ale liczących się członków), a także konsultantów zewnętrznych - oraz analizując poszczególne ich znaczenie w trzech wspomnianych powyżej stadiach procesu decyzyjnego - stworzyć można pięć modeli sprawowania władzy w partnerstwach lokalnych.

Model oddolny – oficjalnie pożądanym w programach unijnych (LEADER i innych) – ma charakter demokratyczny, z wyraźnym podziałem kompetencji pomiędzy władzę, a

szeregowych członków. Są to partnerstwa bez wyraźnego lidera, albo z liderem rządzącym w sposób formalny (we władzach). Biuro partnerstwa odgrywa rolę wyłącznie administracyjną.

Model leaderski ma również charakter oddolny, z wyraźnie oddzielnym od formalnej władzy nieformalnym liderem, który tworzy osobny – czasem konkurencyjny – ośrodek władzy w partnerstwie. Często model ten istnieje w grupach, gdzie działa aktywnie były jej szef, albo osoba, która bardzo aktywnie pretenduje do tej funkcji. Model ten bardzo często występuje również tam, gdzie lokalnemu liderowi z różnych względów nie zależy na byciu członkiem władz, natomiast jest on aktywny w działaniach partnerstwa (ze względu na wiedzę, umiejętności, wpływy itp.)

W modelu struktury płaskiej władza na każdym etapie sprawowana jest wspólnie przez rządzących i zwykłych członków. Dzieje się tak zwykle w grupach nieformalnych lub półformalnych, ze słabo wykształconymi strukturami władzy, niewyraźnym liderem i/lub równomiernie silnymi członkami partnerstwa. Struktura płaska pojawia się najczęściej w partnerstwach działających „na żywioł”, zadaniowych, niezbyt rozbudowanych, opartych o przyjaźń, znajomości, wspólne pasje itp.

Model biurokratyczny to struktura, gdzie w partnerstwie decydują zakulisowe działania jego administracji (biura), gdy – wykorzystując swoją pozycję najbardziej kompetentnego i najlepiej poinformowanego gracza w partnerstwie – podsuwają oni pomysły działań, torpedują inicjatywy oddolne, a jednocześnie manipulują władzami partnerstwa, np. poprzez filtrowanie informacji. Ważną rolę odgrywają tu konsultanci zewnętrzni, jako ci, którzy legitymizują działania biurokracji partnerstwa - gdyż zwykle są z nimi w bliskich stosunkach wynikających z częstych kontaktów np. przy realizacji projektów.

Wreszcie model odgórny to struktura, gdzie to władze partnerstwa próbują definiować sytuację na każdym poziomie i etapie sprawowania nad nim kontroli. W modelu tym to władza wysuwa propozycje działań, natomiast członkowie często w sposób formalny „przyklepują” jej postanowienia, legitymizując pseudo-demokratyczny ich charakter. Struktury te są sprawne w działaniu, aczkolwiek mówienie w ich przypadku o partnerstwie dotyczy jedynie sytuacji „partnerstwa w zarządach”.

### **Podejmowanie decyzji w partnerstwie – modele teoretyczne**

<b>Typy podejmowania decyzji w partnerstwach</b>	<b>Proponowanie działań</b>	<b>Opiniowanie</b>	<b>Podejmowanie decyzji</b>
<b>Model oddolny</b>	„Zwykli” członkowie partnerstwa	„Zwykli” członkowie partnerstwa, władze	Władze
<b>Model „leaderski”</b>	Lider nieformalny	„Zwykli” członkowie	Władze +lider

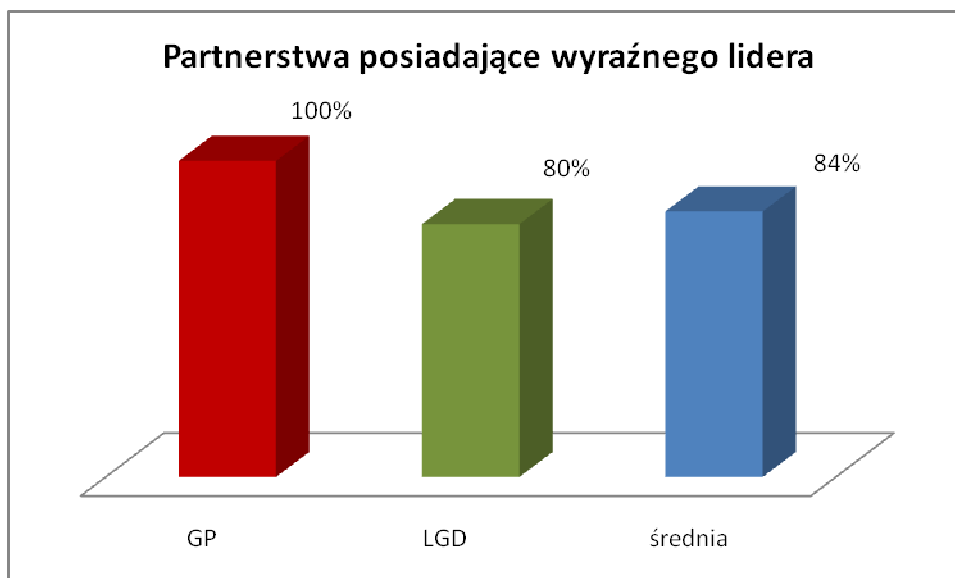
		partnerstwa	
<b>Model struktury płaskiej</b>	„Zwykli” członkowie partnerstwa, władze	„Zwykli” członkowie partnerstwa władze	„Zwykli” członkowie partnerstwa władze +
<b>Model biurokratyczny</b>	Biuro, urzędnicy, konsultanci	„Zwykli” członkowie partnerstwa, konsultanci	Władze
<b>Model odgórny</b>	Władze	„Zwykli” członkowie partnerstwa, konsultanci	Władze

*Źródło: opracowanie własne*

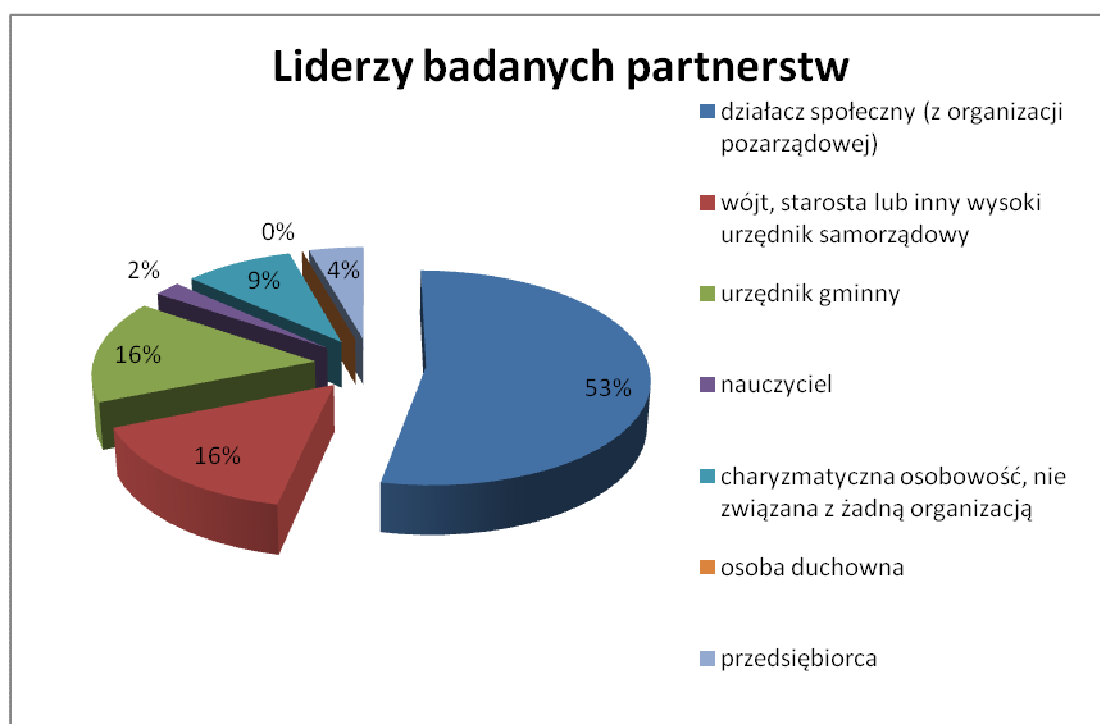
Mając do dyspozycji ten aparat teoretyczny możemy ocenić, na ile partnerstwa lokalne w Polsce rzeczywiście działają jako takie. Przyznać należy, że na podstawie naszych badań okazało się, że ponad połowa badanych partnerstw ma charakter oddolny lub „lidarski”, zaś kolejna grupa ok. 25% z nich -przyjęło model struktury płaskiej. Jednak pozostała część partnerstw lokalnych – to jest ok. 25% z nich, z tego aż 28% LGD i ok. 20% grup partnerskich funkcjonuje na granicy pomiędzy partnerstwem a strukturą pseudo-partnerską lub partnerstwami wcale nie jest.

<b>Typy podejmowania decyzji w partnerstwach</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>
<b>Model oddolny</b>	30%	35%
<b>Model „lidarski”</b>	20%	19%
<b>Model struktury płaskiej</b>	30%	18%
<b>Model biurokratyczny</b>	10%	14%
<b>Model odgórny</b>	10%	12%

Olbrzymia większość badanych grup deklrowała, że posiada wyraźnego lidera – formalnego lub nieformalnego.



Większość z liderów partnerstw to osoby rekrutujące się z lokalnych organizacji pozarządowych lub działacze społeczni nie związani z żadną organizacją formalną. Jednak aż 34% liderów badanych partnerstw to osoby związane z lokalną władzą: wójtowie, starostowie, urzędnicy gminni lub podlegający urzędowi gminy nauczyciele ze szkół na terenie działania partnerstwa. Tylko w 4% przypadków liderami partnerstw byli lokalni biznesmeni. W żadnym z badanych partnerstw jego liderem nie była osoba duchowna.



Szczególnie zdominowane przez reprezentantów sektora publicznego są LGD – tu aż prawie 40% liderów to osoby z tej grupy. Z kolei aż 90% grup partnerskich kierowanych jest przez liderów z sektora pozarządowego. LGD zatem wydają się partnerstwami niebezpiecznymi

balansującymi na granicy wasalizacji przez lokalne władze, w sytuacji, gdy ich liderzy znajdują się w podwójnej roli – działacza społecznego i urzędnika samorządowego.

<b>Kto jest liderem partnerstwa?</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>
działacz społeczny (z organizacji pozarządowej)	90,00%	44,12%
wójt, starosta lub inny wysoki urzędnik samorządowy	0,00%	20,59%
urzędnik gminny	0,00%	14,71%
nauczyciel	0,00%	2,94%
charyzmatyczna osobowość, nie związana z żadną organizacją	0,00%	11,76%
osoba duchowna	0,00%	0,00%
przedsiębiorca	10,00%	3,33%
<b>Suma końcowa</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Wg respondentów liderzy badanych partnerstw pełnią przede wszystkim rolę przywódców, inspiratorów oraz propagatorów. W mniejszym stopniu zachowują się jak obserwatorzy oraz mediatorzy. Wynika z tego, że przyjęty model zarządzania partnerstwem jest odpowiedzią na potrzebę ciągłego stymulowania członków partnerstwa do działań, niedopuszczania do apatii i wypalenia się. Od liderów w mniejszym stopniu oczekuje się za to znanego z struktur biurokratycznych zarządzania – podejmowania decyzji osobowych, koordynowania prac poszczególnych zespołów itp. W sytuacji, gdy wewnątrz partnerstwa panują bardziej nieformalne relacje, rola lidera nie polega więc na organizowaniu pracy partnerstwa, a raczej na ciągłym dostarczaniu partnerom inspiracji do działań, wysuwania propozycji projektów, a także animatora.

<b>Rola lidera w partnerstwie</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>	<b>średnia</b>
Reprezentant (np. udział w uroczystym otwarciu inkubatora przedsiębiorczości)	50,00%	47,00%	48,00%
Przywódca (np. zachęcenie pracowników do współpracy, działania)	80,00%	58,00%	63,00%
Łącznik (np. koordynacja działań pomiędzy dwoma grupami, projektami)	70,00%	42,00%	46,00%
Obserwator (np. śledzenie co się dzieje w podobnych organizacjach)	40,00%	22,00%	26,00%
Propagator (np. przedkładanie współpracownikom nowych propozycji działań lokalnych)	80,00%	47,00%	54,00%
Rzecznik (np. wygłaszanie sprawozdań z działalności organizacji i planów rocznych)	30,00%	36,00%	33,00%
Inspirator (np. wysuwanie i opracowywanie nowych, innowacyjnych pomysłów)	90,00%	56,00%	63,00%
Przeciwdziałający zakłóceniom (rozwiązuje konflikty w organizacji)	0,00%	16,00%	13,00%
Dysponent zasobów (np. dobieranie osób do zadań)	30,00%	34,00%	33,00%
Negocjator (np. negocjowanie porozumień z innymi organizacjami)	50,00%	26,00%	31,00%

*Wartości nie sumują się do 100%, można było wybrać więcej, niż jedna odpowiedź*

### 3.3. Biuro partnerstwa

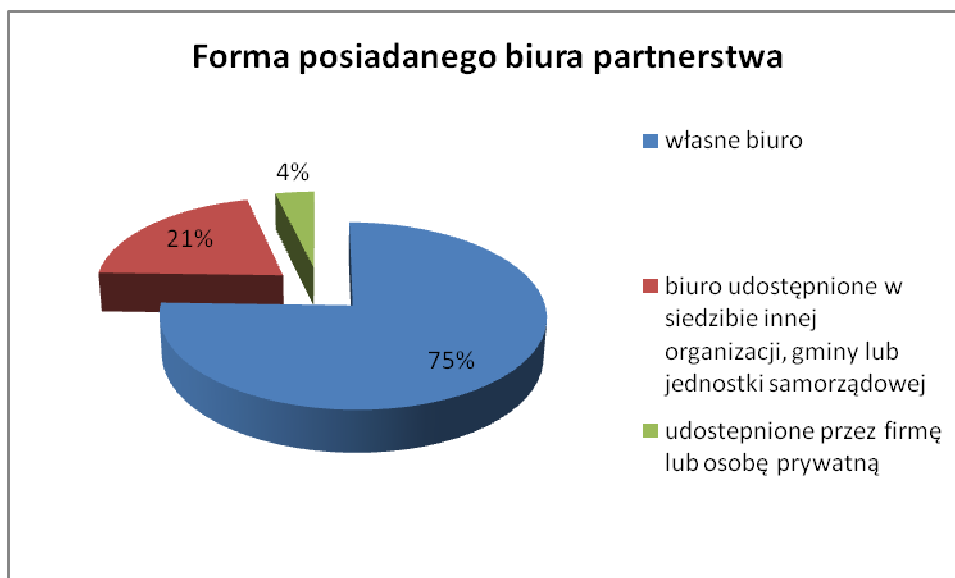
Zdecydowana większość, bo aż 96% partnerstw posiada własne biura, czy też sekretariaty. Tylko 10% grup partnerskich i 2% LGD obywa się bez nich.



<b>Czy partnerstwo posiada własne biuro?</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>
posiada własne biuro	90,00%	97,78%
nie posiada własnego biura	10,00%	2,22%
Suma końcowa	100,00%	100,00%

Az 75% badanych partnerstw stać na wynajęcie własnego biura, jednak z tej grupy potężną większość stanowią LGD. Tylko 1/3 grup partnerskich posiada własne, niezależne biuro, natomiast aż 56% musi liczyć w tym względzie na uprzejmość gminy, jednostek gminnych (GOK, GOPS itp. - 26%) lub też organizacji wchodzących w skład partnerstwa (30%). Pozostała część grup partnerskich prowadzi biuro w połączeniu z biurem jednej z organizacji wchodzących w jej skład.

Z kolei aż 86% LGD ma osobne, własne biuro, więc nie musi liczyć na niczyją pomoc w tym względzie.



Forma biura	GP	LGD	Suma końcowa
własne biuro	33,33%	86,05%	75,47%
biuro udostępnione w siedzibie innej organizacji, gminy lub jednostki samorządowej	55,56%	11,63%	20,75%
biuro udostępnione przez firmę lub osobę prywatną	11,11%	2,33%	3,77%
Suma końcowa	100,00%	100,00%	100,00%

Najbardziej niezależne w tym względzie są LGD – które w ponad 2/3 przypadków utrzymują biuro przede wszystkim z dotacji (głównie z LEADERa). W przypadku grup partnerskich źródła finansowania biura nie są już tak stabilne - opierają się na składkach członkowskich oraz dotacjach (ale nie permanentnych, jak w programie LEADER).

Sposób finansowania biura	GP	LGD
środki zewnętrzne (granty, dotacje)	50,00%	67,89%
składki członkowskie	25,00%	12,12%
składki i środki zewnętrzne	25,00%	13,33%
środki gminy i jednostek samorządowych (GOPS, GOK)	0%	6,66%
Suma końcowa	100,00%	100,00%

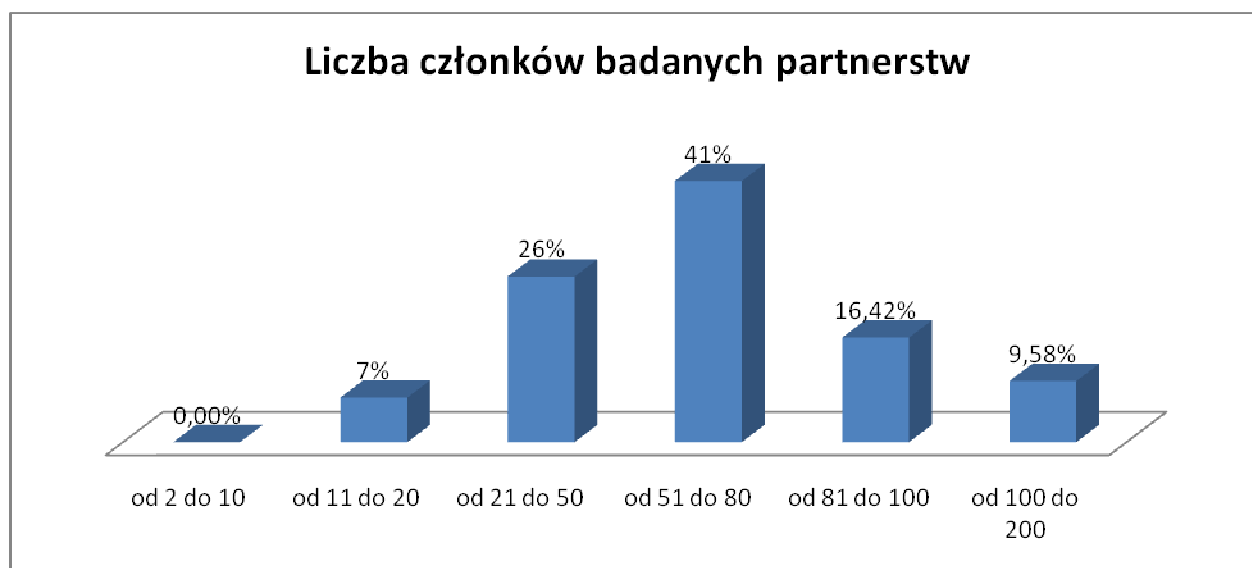
Generalnie przyznać jednak należy z uznaniem, że w ciągu tak krótkiego okresu działania większości partnerstw (4-5 lat) z powodzeniem zorganizowały one trwałe podłoże administracyjne swego działania.

### 3.4. Liczba partnerów oraz składy partnerstw lokalnych

W tej części analizy zajęliśmy się zarówno rozpiętością ilościową partnerów wchodzących w skład partnerstw lokalnych, jak problemem składów sektorowych oraz parytetów składów partnerstw.

Partnerstwa lokalne są formacjami dość licznymi. Średnia liczba członków oscylowała wokół 59, z tego najbardziej liczna grupa partnerów występowała w LGD (średnio prawie 70), podczas gdy partnerskie średnio skupiały ok. 36 partnerów.

Należy zwrócić uwagę, że partnerami - szczególnie w LGD - były nie tylko organizacje, czy firmy, ale również osoby fizyczne. Generalnie rzecz ujmując ok. 40% partnerstw skupiało od 50 do 80 partnerów, natomiast aż 9% posiadało ponad 100 partnerów. Dane te pokazują trzy kolejne zestawienia.



Liczba członków partnerstwa	GP	LGD	Suma końcowa
od 2 do 10	0,00%	0,00%	0,00%
od 11 do 20	30,00%	0,00%	7%
od 21 do 50	40,00%	24%	26%
od 51 do 80	10,00%	48%	41%
od 81 do 100	20,00%	16%	16,42%
od 100 do 200	0,00%	12%	9,58%
suma końcowa	100,00%	97,73%	100,00%

<b>Średnia ważona członków partnerstwa w zależności od jego typu</b>	<b>Średnia liczba partnerów GP</b>	<b>Średnia liczba partnerów LGD</b>
<b>Średnia dla całej badanej grupy = 59</b>	36	71

Analizując skład partnerstw lokalnych brane były pod uwagę trzy tradycyjne sektory życia społeczno - gospodarczego:

- sektor publiczny (administracja samorządowa i rządowa)
- sektor biznesowy
- sektor społeczny, podzielone tu dla potrzeb klarowności analiz na dwa podsektory:
  - organizacje pozarządowe
  - osoby fizyczne, nie reprezentujące żadnych organizacji pozarządowych, sektora publicznego, ani nie posiadające działalności gospodarczej

De facto analiza sektorowa składu partnerstw odbywała się więc na bazie czterech zasadniczych grup.

. Grupy partnerskie posiadały dość wyrównane parytety poszczególnych sektorów, z niedoborem sektora biznesowego – typowej przypadłości wszystkich badanych partnerstw lokalnych w Polsce. LGD z kolei cechował zaskakujący nadmiar partnerów społecznych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na partnerów będących osobami fizycznymi. Najprawdopodobniej tu - ze względu na możliwości ustawowe oraz interpretacje ministerialne – ukrywała się spora grupa reprezentantów sektora publicznego, występująca tu jako „zwykłe” osoby fizyczne (badani deklarowali, że często praktyki takie były udziałem urzędników gminnych).

<b>Skład partnerstw lokalnych</b>							
GP				LGD			
Przeciętna <b>liczba partnerów</b> z danego sektora w danym typie partnerstwa							
Przeciętnie 36 partnerów				Przeciętnie 70 partnerów			
publ	NGO	biz	fiz	publ	NGO	biz	fiz
13	14	6	3	10	22	9	29

Przeciętny odsetek partnerów z danego sektora w ogólnej liczbie członków partnerstwa							
publ	NGO	biz	fiz	publ	NGO	biz	fiz
36%	39%	16%	9%	15%	31%	13%	41%

Użyte skróty:

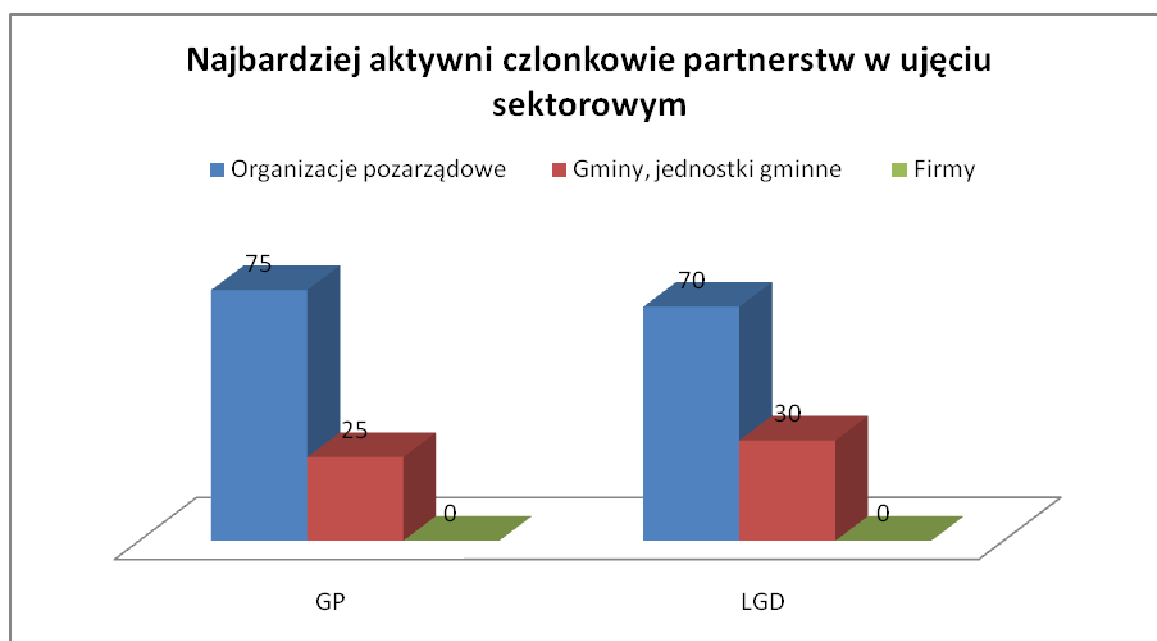
Publ. – partnerzy publiczni (gminy, jednostki samorządowe)

NGO – organizacje pozarządowe

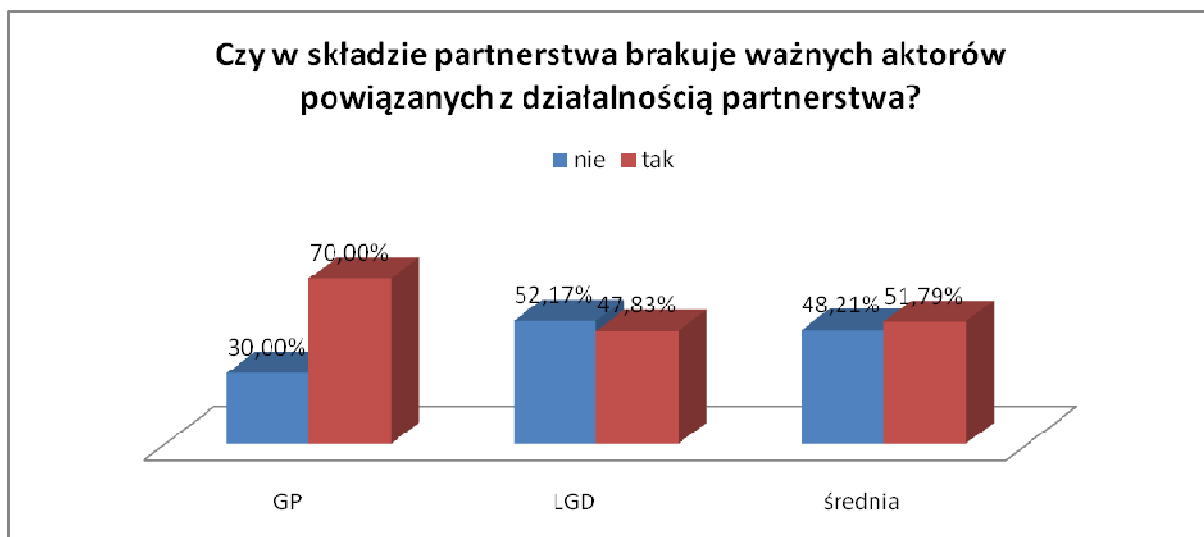
Biz. – podmioty gospodarcze

Fiz. – osoby fizyczne

Do najbardziej aktywnych członków partnerstw zaliczyć należy reprezentantów środowisk pozarządowych. Wszystkie partnerstwa deklarowały niedostateczną aktywność przedstawicieli sektora gospodarczego w działalności partnerstw.



Jak we wszystkich wymiarach życia społecznego, także i w organizacjach partnerskich istnieją braki w ich składzie, przez co ważni aktorzy życia zbiorowego pozostają poza nimi. Połowa partnerstw przyznaje, że w ich składach z różnych względów brakuje osób, które z perspektywy ich działalności zdecydowanie powinny w nim być.



Wśród ważnych graczy pozostających poza partnerstwem, a których reprezentaci partnerstw widzieliby koniecznie w ich składzie znalazły się przede wszystkim ważne z punktu widzenia organizacji instytucje działające na tym terenie: domy kultury, muzea, ośrodki wsparcia, organizacje pozarządowe. Wielu badanych wskazywało na brak w partnerstwach lokalnych przedsiębiorców. Wśród ważnych aktorów znajdujących się poza partnerstwami wymieniano jeszcze samorządy lokalne oraz powiatowe. Nie znalazły się wśród nich takie instytucje jak: kościół (tymczasem bardzo rzadko parafie i księża – jak pokazały to wcześniejsze dane – są członkami partnerstw), czy szkoły.

Wśród głównych powodów nie objęcia przez partnerstwo ważnych z jego punktu widzenia graczy znalazły się: brak „punktów styczności” tychże aktorów z obecną działalnością partnerstwa, ale i podejrzliwość tych graczy względem działalności społecznej w ogóle, albo partnerstwa w szczególności. Gracze ci często też wolą współpracy nieformalną z partnerstwem. W opinii respondentów wielu z nich po prostu partnerstwa ...nie zna.

Dlaczego ważni gracze pozostają poza partnerstwem?	Wymieniane jako pierwszy ważny powód tej absencji			Wymieniane jako drugi ważny powód tej absencji		
	Typ partnerstwa*		średnia	Typ partnerstwa*		średnia
	GP	LGD		GP	LGD	
podejrzliwość, nieufność do partnerstwa	42,86%	19,05%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
tematyka działania partnerstwa jest dla nich niezbyt interesująca	28,57%	28,57%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%
grupy te i osoby mają negatywne doświadczenia w pracy społecznej	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
decydują o tym osobiste niechęci, uprzedzenia, konflikty	14,29%	9,52%	10,71%	0,00%	7,69%	5,00%
nie odpowiada im skala naszego przedsięwzięcia	0,00%	4,76%	3,57%	0,00%	7,69%	5,00%

nasze partnerstwo słabo stara się o nich, jest mało znane, ma słaby PR	0,00%	4,76%	3,57%	28,57%	7,69%	15,00%
nie znają partnerstwa	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	38,46%	35,00%
wolą współpracę luźną, nieformalną	0,00%	28,57%	21,43%	14,29%	30,77%	25,00%
przyczyny finansowe (np. zbyt wysoka składka członkowska)	14,29%	4,76%	7,14%	28,57%	7,69%	15,00%
<b>Suma końcowa</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Wśród innych przyczyn pozostawania ważnych graczy poza partnerstwem podano jeszcze niejasne cele partnerstwa – zbyt skomplikowane dla prostych mieszkańców wsi.

#### 4. Cele Partnerstwa

W kolejnej części tego opracowania zajęliśmy się kwestią formalnie zdefiniowanych i w praktyce realizowanych celów partnerstw lokalnych oraz obszarów ich działania. Interesowało nas również umocowanie celów ich działania w dokumentach strategicznych, a także sposób ich wyboru i formułowania dla potrzeb strategicznego planowania działalności partnerstw.

Większość badanych partnerstw posiadała cele swej działalności sformułowane w sposób niezwykle ogólny - przykładowo były to: rozwój obszarów wiejskich, poprawa jakości życia mieszkańców, rozwój lokalny itp. Wśród bardziej skonkretyzowanych celów powołania do życia partnerstwa wymieniano: rozwój turystyki, integrację i animację lokalną, ochronę przyrody oraz dywersyfikację rolnictwa.

Należy zatem przyznać, że partnerstwa lokalne w Polsce działają na niezwykle szerokim polu – co ma swoje plusy, jak i minusy. Stroną dodatnią jest szerokie, holistyczne wręcz podejście do rozwiązywania problemów społecznych i gospodarczych, bardzo bliskie idei zrównoważonego rozwoju. Wadą tego podejścia jest rozmycie działalności i chaotyczne próby rozwiązywania wielu różnych problemów na raz, na co nie pozwalają zasoby (ludzkie i rzeczowe) partnerstw. W efekcie możemy mieć więc do czynienia z działaniami mało profesjonalnymi, albo nie prowadzącymi do profesjonalizacji partnerstw.

<b>Podstawowe cele partnerstw lokalnych</b>		
<b>(odsetek partnerstw danego typu deklarujący realizację danej grupy celów)</b>		
<b>Cele</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>
Szeroko rozumiany zrównoważony rozwój obszarów wiejskich	50%	91%
Aktywizacja i animacja lokalna	33%	38%

Rozwój turystyki	60%	59%
Poprawa jakości życia	20%	69%
Ochrona dziedzictwa kulturowego	30%	65%
Ochrona dziedzictwa przyrodniczego	40%	61%
Likwidacja zjawisk marginalizacji społecznej	20%	11%
Integracja społeczna	10%	45%
Rozwój rolnictwa wielofunkcyjnego i dywersyfikacja dochodów rolniczych	10%	49%
Podnoszenie poziomu edukacji	10%	13%

*Dane nie sumują się do 100% - można było wybrać więcej, niż jedna odpowiedź.*

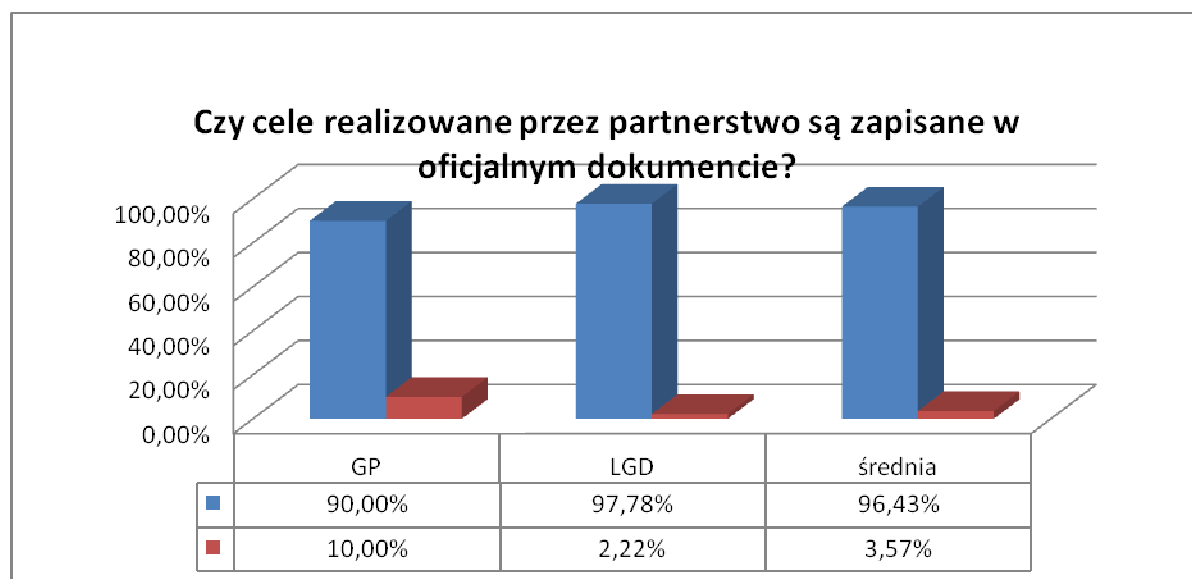
Wśród wymiennych najważniejszych pól działalności badanych partnerstw za bardzo istotne uznawano przede wszystkim kwestie związane z rozwojem turystyki i rekreacją (88% partnerstw działa na tym bardzo ważnym w ich opinii polu), ochroną dziedzictwa kulturowego (81%), zrównoważonym rozwojem wsi (78%) oraz odnową wsi (69%). Zdecydowanie najrzadziej wśród deklarowanych pól aktywności partnerstw znalazły się działania związane z modernizacją rolnictwa (19%), ochroną zdrowia mieszkańców (19%) oraz pomocą społeczną i zwalczaniem wykluczenia społecznego (28%).

<b>Obszary działania definiowane jako ważne dla partnerstw</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>	<b>średnia</b>
<b>modernizacja rolnictwa</b>			
bardzo ważne	0%	23%	19%
umiarkowanie ważne	44%	60%	56%
nieważne	56%	12%	25%
<b>ochrona środowiska</b>			
bardzo ważne	30%	47%	44%
umiarkowanie ważne	50%	49%	48%
nieważne	20%	3%	8%
<b>odnowa i rozwój wsi</b>			
bardzo ważne	40%	78%	69%
umiarkowanie ważne	40%	18%	24%
nieważne	20%	4%	7%
<b>pomoc społeczna i zwalczanie wykluczenia społecznego</b>			
bardzo ważne	22%	30%	28%
umiarkowanie ważne	56%	60%	58%
nieważne	22%	10%	14%
<b>edukacja społeczeństwa</b>			
bardzo ważne	50%	65,12%	61,11%
umiarkowanie ważne	50%	34,88%	38,89%

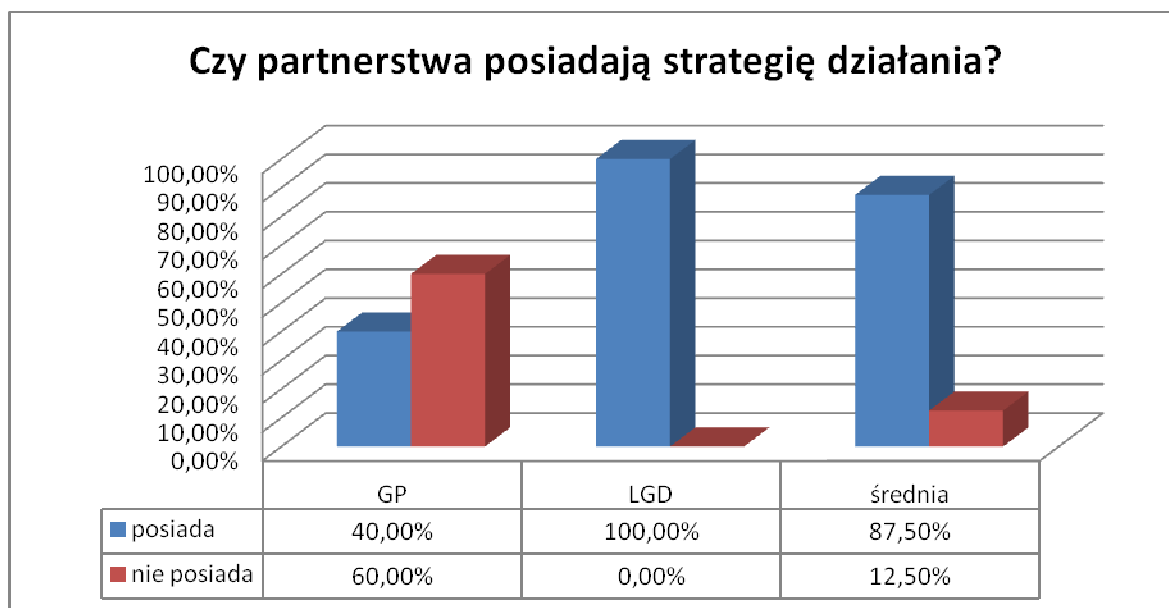
nieważne	0%	0,00%	0,00%
<b>przedsiębiorczość</b>			
bardzo ważne	44%	68%	62%
umiarkowanie ważne	44%	27%	32%
nieważne	12%	5%	6%
<b>dziedzictwo kulturowe</b>			
bardzo ważne	80%	82%	81%
umiarkowanie ważne	10%	16%	15%
nieważne	10%	2%	4%
<b>turystyka i rekreacja</b>			
bardzo ważne	90%	91%	90%
umiarkowanie ważne	0%	10%	8%
nieważne	10%	0%	2%
<b>zrównoważony rozwój</b>			
bardzo ważne	80%	77%	78%
umiarkowanie ważne	10%	23%	20%
nieważne	10%	0%	2%
<b>ochrona zdrowia</b>			
bardzo ważne	0%	21%	19%
umiarkowanie ważne	44%	46%	45%
nieważne	56%	33%	36%

*Uwaga! Wartości podano z dokładnością do pełnych liczb*

W swych działaniach partnerstwa opierają się w olbrzymiej większości na dokumentach strategicznych, będących ich autorskimi „produktami”. Zapisy wspomniane powyżej znajdują się w statutach partnerstw, albo dokumentach strategicznych: Lokalnych Strategiach Rozwoju LGD, strategiach grup partnerskich. To niezwykle pozytywny sygnał, pokazujący potencjał tkwiący w nich zmobilizowany dla wielowymiarowego i wielowątkowego planowania rozwoju lokalnego w oparciu o (oficjalnie) alternatywne względem samorządowych i rządowych scenariusze rozwoju.



### Czy partnerstwa posiadają strategię działania?



Dokumenty strategiczne kierujące aktywność badanych partnerstw lokalnych tworzone były w oparciu o własne zasoby i wysiłek członków partnerstwa. ok. 20% strategii zostało stworzonych całkowicie przez konsultantów zewnętrznych! W przypadku grup partnerskich jednak aż 40% z nich posiłkuje się strategiami stworzonymi poza nimi. W przypadku LGD 100% (co wynika z obowiązków ustawowych) posiada własne strategie, które stworzyła na bazie bądź szerokich konsultacji społecznych, bądź własnej pracy planistycznej w oparciu o sondaże terenowe.

Jak stworzono strategię działania partnerstwa?	Grupy partnerskie	LGD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spotkania dyskusyjne, wnioski z realizacji dotychczasowych projektów wysnute przez władze partnerstwa – 50%</li> <li>- konsultacje społeczne na bazie festynów -10%</li> <li>- szerokie konsultacje społeczne o charakterze wielopoziomym, wielowarstwowym, w oparciu o warsztaty – 40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szerokie konsultacje społeczne o charakterze wielopoziomym, wielowarstwowym, w oparciu o warsztaty – 39%</li> <li>- zapożyczenie strategii od grup partnerskich będących protoplastami LGD – 10%</li> <li>- ankietyzacja a następnie formułowanie wniosków w oparciu o członków partnerstwa - 19%</li> <li>- stworzona przez konsultantów zewnętrznych – 24%</li> <li>- strategia spisana na bazie przemyśleń członków partnerstwa, bez szerszych konsultacji społecznych 8%</li> </ul>

Dla tych partnerstw, które **nie posiadają strategii działania** określenie pól działania i planowanie przedsięwzięć opiera się przede wszystkim na:

- planach gminy, jednostek gminnych
- intuicji liderów partnerstwa
- aktywność partnerstwa często przybiera formułę działania „ad-hoc”

## 5. Działania i osiągnięcia Partnerstwa

Kolejna część niniejszego opracowania koncentruje się na przedstawieniu form działania partnerstw, rzeczowych skutków tej działalności, zmian w środowisku lokalnym, do których doprowadziła działalność partnerstw, wreszcie – innowacyjności podjętych przez nie działań.

Jeśli chodzi o formalną i techniczną stronę działalności partnerstw lokalnych, zwraca uwagę ich różnorodność. Partnerstwa organizują zarówno imprezy jednodniowe (festyny, szkolenia, wyjazdy), jak i imprezy cykliczne. Wiele z nich prowadzi aktywność publikacyjną oraz serwisy internetowe.

<b>Formy działań podejmowane przez partnerstwa lokalne</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>	<b>Wszystkie partnerstwa</b>
wydarzenia jednorazowe zorganizowane przez Partnerstwo (np. konferencje, wizyty studialne, festyny itp.)	80%	87%	84%
wydarzenia cykliczne stworzone przez Partnerstwo, które odbyły się już min. 2 razy (np. rajd szlakiem rowerowym, festyn, święto itp.)	100%	62%	87%
publikacje, portale internetowe, przewodniki turystyczne	100%	75%	79%
produkty turystyczne (np. szlak turystyczny, ekomuzeum, wioska tematyczna itp.)	100%	62%	84%
produkty edukacyjne (np. program szkoleniowy dotyczący zakładania wsi tematycznych, szkolenia dla zakładających firmy, szkolenia językowe)	90%	60%	64%

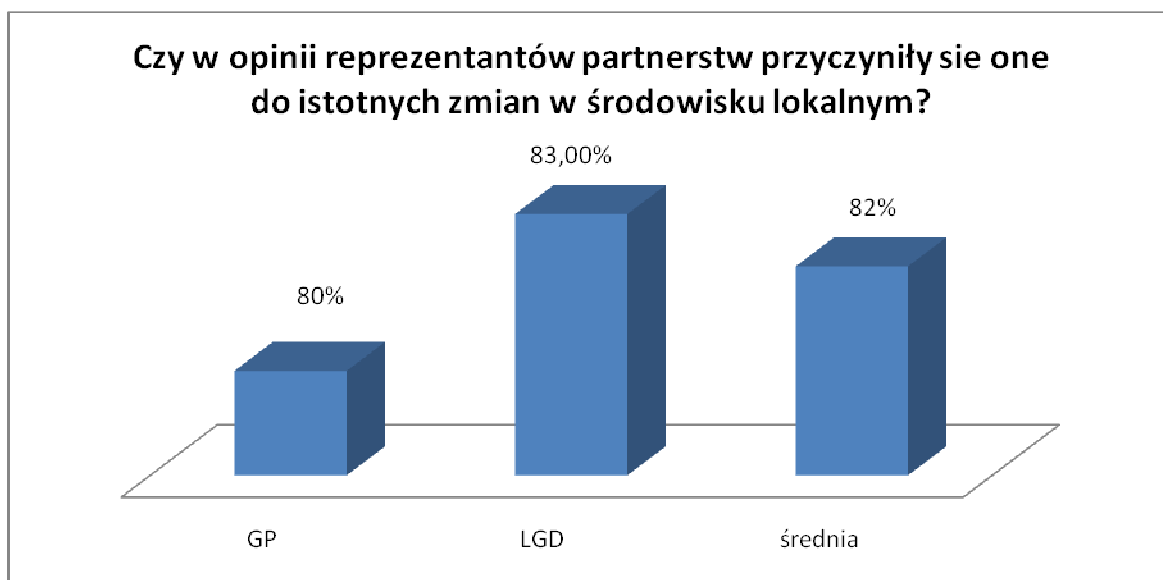
W sensie technicznym partnerstwa opierają się głównie na animacji lokalnej działalności społecznej (96%), realizacji projektów rozwojowych i pozyskiwaniu środków na nie (84% i 77%), promowaniu regionu swego działania (69%) oraz rozpowszechnianiu informacji np. na temat dostępnych dotacji, czy inicjatyw lokalnych (60%). Stosunkowo rzadko partnerstwa lokalne zajmują się lobbowaniem w sprawach lokalnych oraz

dostarczaniem usług dla społeczności lokalnych (12% - np. telewizja internetowa, przedszkola wiejskie).

<b>Na czym polega działalność Partnerstwa (w sensie technicznym, nie merytorycznym)</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>	<b>średnia</b>
<b>Rozpowszechnianie informacji</b>			
bardzo ważne	44%	64%	60%
umiarkowanie ważne	56%	33%	37%
nieważne	0%	5%	4%
<b>Działania animujące i aktywizujące lokalne społeczności</b>			
bardzo ważne	100%	95%	96%
umiarkowanie ważne	0%	3%	3%
nieważne	0%	2%	1,5%
<b>Utrzymywanie kontaktu pomiędzy partnerami</b>			
bardzo ważne	87,50%	52%	56%
umiarkowanie ważne	12,50%	44%	41%
nieważne	0%	4%	3%
<b>Promocja regionu</b>			
bardzo ważne	67%	70%	69%
umiarkowanie ważne	33%	30%	31%
nieważne	0%	0,00%	0%
<b>Lobbying</b>			
bardzo ważne	0%	15,00%	12,50%
umiarkowanie ważne	75%	62,50%	65%
nieważne	25%	22,50%	22,5%
<b>Tworzenie planów działania</b>			
bardzo ważne	12,50%	37%	33%
umiarkowanie ważne	75,00%	54%	57%
nieważne	12,50%	9%	10%
<b>Pozyskiwanie funduszy na działania</b>			
bardzo ważne	78%	79%	77%
umiarkowanie ważne	22%	19%	21%
nieważne	0%	2%	2%
<b>Realizacja projektów / programów</b>			
bardzo ważne	75%	89%	84%
umiarkowanie ważne	25%	12%	14%
nieważne	0%	2%	2%
<b>Dostarczanie usług dla lokalnej społeczności</b>			
bardzo ważne	25 %	8%	12%
umiarkowanie ważne	37,50%	44%	41%
nieważne	37,50%	48%	46%
<b>Udzielanie dotacji dla lokalnych organizacji</b>			

bardzo ważne	62,50%	51%	52%
umiarkowanie ważne	0%	23%	19%
nieważne	37,50%	26%	29%

Respondenci reprezentujący badane partnerstwa lokalne w dużej większości uważają, że działalność partnerstw w sposób realny przyczynia się do zmian w środowisku lokalnym.



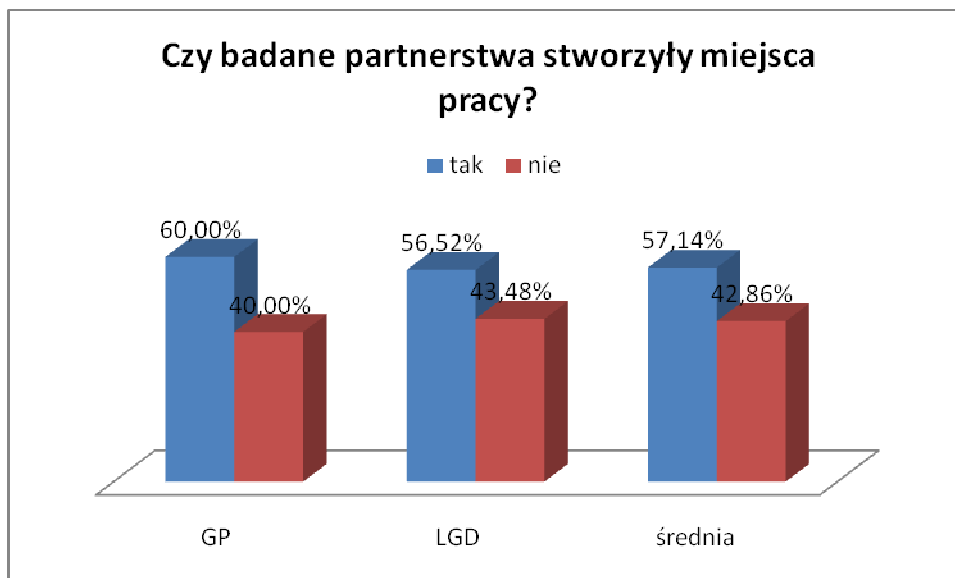
Efekty działań partnerstw w olbrzymiej większości mają wymiar niematerialny („miękki”) - społeczny oraz psychologiczny. Na pierwszym miejscu wśród dostrzeżonych zmian w środowisku lokalnym, będących skutkiem istnienia i działania partnerstw lokalnych pojawia się kwestia integracji lokalnej – zarówno z perspektywy integracji mieszkańców, jak i integracji reprezentantów poszczególnych sektorów. Partnerstwa w swym mniemaniu odgrywają ważną rolę w walce z apatią, biernością i niechęcią do działań na rzecz własnej społeczności, a także w wyłanianiu nowych liderów. 9% partnerstw potrafiło wskazać konkretne efekty rzeczowe swej aktywności – budowa i wyposażenie świetlicy wiejskiej, założenie sieci internetowej, wyposażenie przedszkola wiejskiego itp.

<b>Rodzaj zmian w środowisku lokalnym, do którego przyczyniło się działania partnerstwa lokalnego</b>	<b>% partnerstw*</b>
Integrowanie mieszkańców, integracja międzysektorowa,	84%
Aktywizacja lokalna, walka z apatią i biernością, wyłanianie liderów	66%
Wzmocnienie i odbudowa tożsamości lokalnej, ochrona tradycji lokalnych	50%

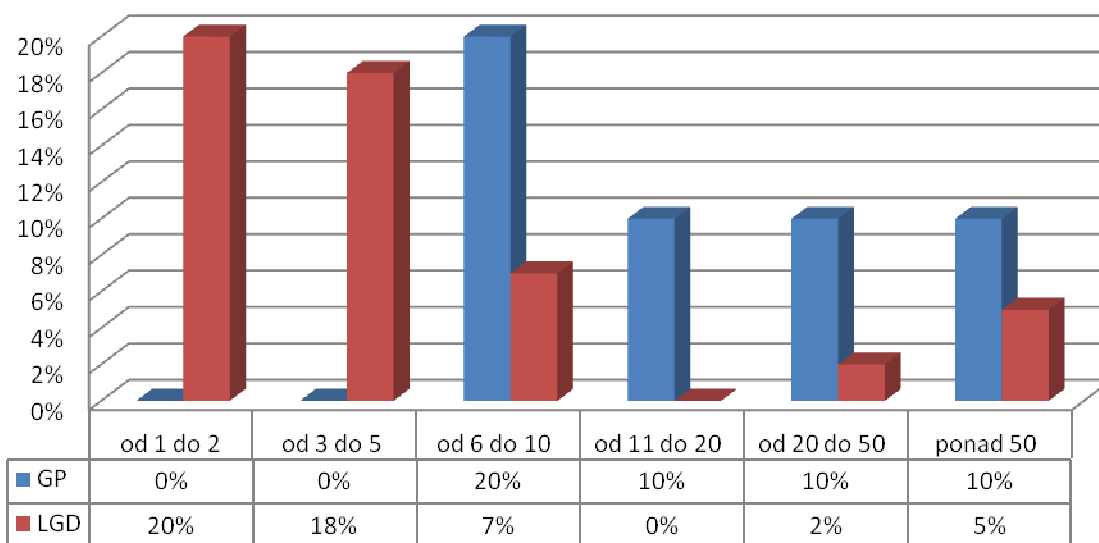
Budowa kapitału społecznego, walka z nieufnością wobec III sektora	25%
Poprawa jakości środowiska	20%
Propagacja wolontariatu i tworzenie nowych organizacji pozarządowych	21%
Poprawa poziomu wyedukowania społeczności i dostępności wiedzy	16%

*\*które uprzednio deklarowały, że przyczyniły się do zmian w środowisku lokalnym*

Kolejne zestawy danych pokazują, że partnerstwa przyczyniły się powstania stosunkowo wielu miejsc pracy. Ponad połowa partnerstw stworzyła jakiegokolwiek miejsca pracy, a średnio każde z nich stworzyło ok. 7 miejsc pracy, aczkolwiek rozbieżności w tym względzie były olbrzymie.



### Liczba miejsc pracy, do stworzenia których przyczyniły się partnerstwa lokalne



*Uwaga! Wykres dotyczy wyłącznie partnerstw deklarujących stworzenie jakichkolwiek miejsc pracy!*

Łącznie badane partnerstwa zadeklarowały przyczynienie się do powstania 414 miejsc pracy, co daje przeciętnie 7,4 miejsca pracy na jedno partnerstwo. Jedno partnerstwo - „LGD Wokół Łysej Góry” stworzyło aż 150 miejsc pracy. Jeśli wyjmiemy je z analizy, bo jest to przypadek szczególny – otrzymamy liczbę 264 miejsc pracy stworzonych przez 54 partnerstwa, co daje średnią 4,9 miejsca pracy na partnerstwo lokalne.

Badane partnerstwa wygenerowały 414 miejsc pracy. Z tychże 414 miejsc pracy aż 112 jednak dotyczyło biur partnerstw, pozostałe zaś miejsca pracy stworzono w ogromnej większości w sposób pośredni (np. przyczyniając się do ich powstania poprzez dotacje).

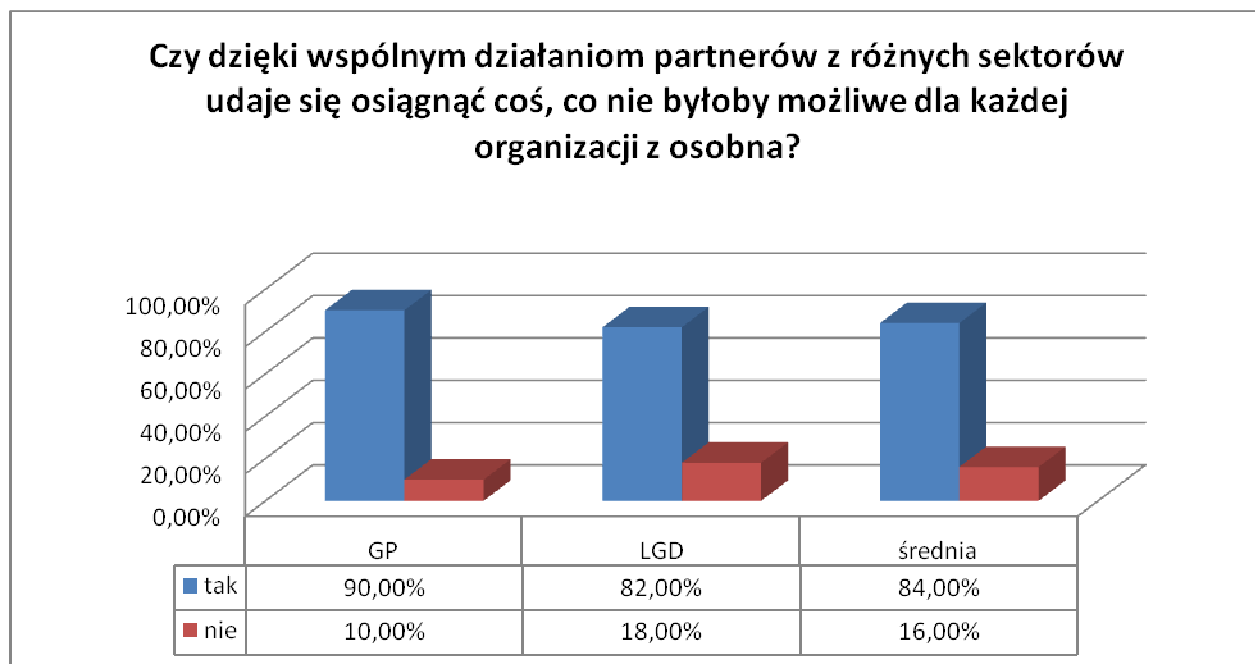
Sektor / miejsce pracy	Liczba miejsc pracy .	Średnio m.p. na 1 partnerstwo
Turystyka i rekreacja	269 (z tego 1 partnerstwo („LGD Wokół Łysej Góry”150)	4,98
Mikroprzedsiębiorstwa	20	0,37
Agroturystyka – miejsca pracy dla domowników	65	1,19
Biuro partnerstwa	112	2,4
Łącznie	414 (bez „LGD Wokół Łysej Góry”) - 264	7,4 (bez „LGD Wokół Łysej Góry”) 4,9)

Innowacyjność podejmowanych działań w rozumieniu reprezentantów badanych partnerstw dotyczy zarówno warstwy merytorycznej projektów, jak i formuły ich realizacji. Większość partnerstw podkreślała, że być może podejmowane przez nich działania w skali kraju nie miały charakteru innowacyjnego, jednak na obszarze ich działania były inicjatywami absolutnie nowatorskimi - zwykle bowiem były pierwszymi z danego zakresu, albo typu akcji.

<b>Innowacyjne działania podjęte przez partnerstwa lokalne</b>	<b>Przykłady</b>
Innowacje edukacyjne (merytoryczne i formalne)	Małe przedszkola wiejskie, szkolenia z zakresu produkcji biomasy, język angielski dla kobiet wiejskich, kurs językowy dla właścicieli gospodarstw agroturystycznych
Nowe modele promocji wolontariatu i III sektora	„Kuźnia III Sektora”, finansowanie udziału w zjazdach organizacji pozarządowych, łączenie NGO w sieci współpracy, punkty wspierania tworzenia organizacji pozarządowych (Inkubatory NGO, Biuro Wspierania Inicjatyw Pozarządowych), Stobrawski Inkubator Organizacji Pozarządowych, Animator Świetlic Wiejskich
Innowacje w promowaniu dziedzictwa kulturowo – przyrodniczego oraz promocji obszaru działania dla rozwoju turystyki	Sklep prowadzony przez partnerstwo oferujący produkty lokalne, inkubator produktów lokalnych, Izba Dobrego Smaku (LGD Wokół Łysej Góry”), udział w sieci Greenway, Mazurskie Wesele, interaktywna internetowa mapa turystyczna, tzw. Questing – nowa metoda eksploracji dziedzictwa historycznego w środowisku lokalnym, kreowanie lokalnych marek i znaków jakości, Lekcje w Przyrodzie, zielone szkoły, Wandering Stalls – wędrujące kramy, opracowanie kompleksowej mapy GPS szlaków rowerowych na obszarze partnerstwa, ekomuzeum Lanckorona, Mucharz, Stryszów (malopolska), Piknik Gombrowiczowski, inscenizacje terenowe – odtwarzanie wydarzeń historycznych,

	Zintegrowane Obszary Agroturystyczne
Innowacyjne podejście do tworzenia nowych miejsc pracy	Wioski tematyczne, Mazurskie Wesele, integracja działalności rękodzielniczej w formie portalu oraz wspólnych inicjatyw, telewizja internetowa Gminy Bieliny, Wandering Stalls – wędrujące kramy, indywidualne ścieżki rozwoju zawodowego - reorientacja zawodowa
Innowacyjne metody integracji lokalnej	Międzypokoleniowy zespół muzyczny, integracja przez zabawy ludowe, Piknik Gombrowiczowski – integracja poprzez redefinicję tożsamości lokalnej,

Wśród analizy efektów działalności partnerstw nie mogło zabraknąć spojrzenia na zasadniczą, choć często nieuświadomianą funkcję tego typu organizacji społecznej, jaką jest synergia. Pojęcie to oznacza możliwość osiągnięcia niemożliwych do uzyskania w pojedynkę (lub w instytucji o homogenicznym składzie) celów poprzez wytworzenie wartości dodanej z tytułu obecności w organizacji przedstawicieli różnych środowisk, sektorów, grup itp. W przypadku partnerstw lokalnych synergiczny charakter ich organizacji i działań wydaje się być dla ich członków oczywisty, o czym wskazują prezentowane w poniższym zestawieniu dane.



Wśród podsuwanych przykładów synergii wymieniano przede wszystkim:

- podejście ponadlokalne i wielosektorowe („wyjście poza jedno środowisko”, podejście publiczno - prywatne)

- testowanie nowych konfiguracji układów lokalnych („nigdy ze sobą nie pracowaliśmy, okazało się, że razem dopiero stanowimy profesjonalny zespół”)
- lepsza mobilizacja zasobów poprzez wspólne zaangażowanie przy tworzeniu strategii

## 6. Partnerstwo a społeczeństwo obywatelskie

Kolejna część analizy dotyczy istotnej kwestii relacji badanych partnerstw z procesami tworzenia w Polsce społeczeństwa obywatelskiego. Interesował nas przede wszystkim wpływ partnerstw lokalnych na wzmocnienie tychże procesów, poprzez na przykład kreowanie spośród siebie lokalnych liderów, czy dążenie do uczynienia z lokalnej polityki działalności transparentnej i w pełni demokratycznej. Z drugiej strony zastanowiliśmy się nad skalą zagrożenia partnerstw zbyt dużym wpływem lokalnej polityki na jej działalność, czy też próbami jego zdominowania przez lokalnych polityków.

W pierwszej kolejności zbadaliśmy na ile działalność partnerstwa osadzona jest w realiach lokalnych, czy też działają one w oderwaniu od społeczności lokalnych, stanowiąc grona o charakterze elitarnym.

Tu okazało się, że w olbrzymiej większości partnerstwa nie działają w społecznej próżni. Angażują one do swych działań lokalne społeczności, działają jak typowe organizacje, których wektor działania skierowany jest na zewnątrz (nie dla siebie, dla swych członków – ale dla dobra szerszych całości społecznych).

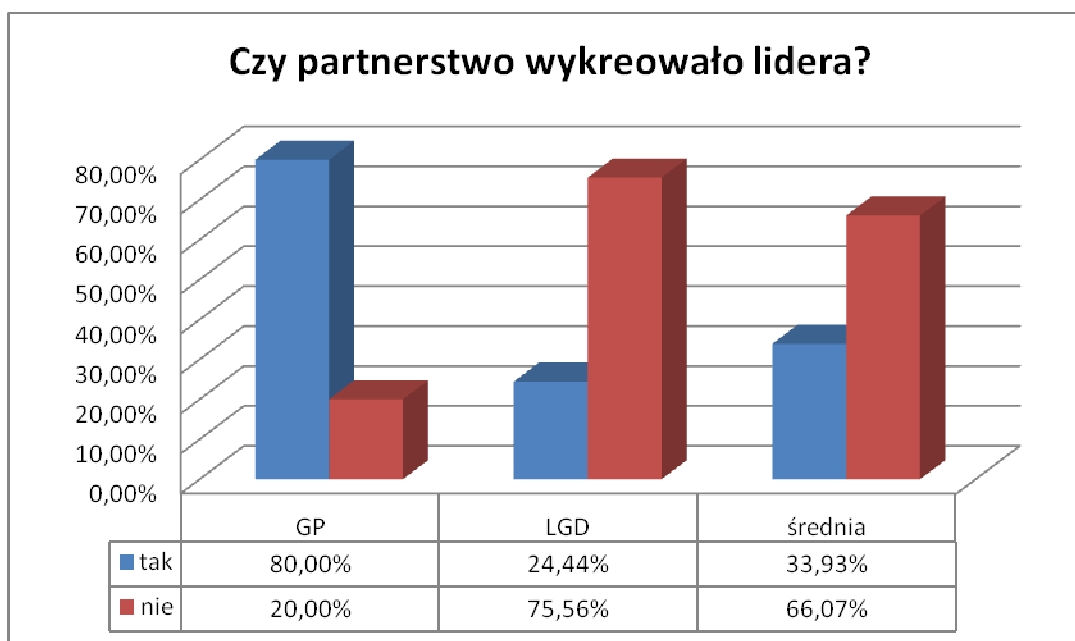


Sposoby angażowania wspólnot lokalnych w działania partnerstw były dość różnorodne, a co najważniejsze - często przybierały one charakter wzajemnego wpływu partnerstwa i wspólnoty lokalnej na siebie. Do tego typu form zaliczyć należy np. wspólną

realizację projektów, organizowanie i udział w zebraniach wiejskich, czy debatach. W przypadku LGD pojawia się tu również element wspólnego konstruowania strategii rozwojowych poprzez udzielanie sugestii w sondażach. Co cieszy – rzadko relacje między partnerstwami a społecznościami budowane i podtrzymywane są przez przedstawicieli władz – radnych, wójtów itp, częściej za to – przez nieformalnych lokalnych liderów, czy też pewne (np. bardziej zainteresowane profilem działalności partnerstwa) grupy społeczne.

<b>Sposoby angażowania społeczności lokalnej</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>	<b>średnia</b>
<b>Specjalne imprezy dla społeczności lokalnej</b>			
bardzo ważne	87,50%	69,23%	70,83%
umiarkowanie ważne	12,50%	20,51%	20,83%
nieważne	0,00%	10,26%	8,33%
<b>Zbieranie informacji poprzez sondaże/ankiety</b>			
bardzo ważne	0,00%	48,72%	41,30%
umiarkowanie ważne	57,14%	41,03%	43,48%
nieważne	42,86%	10,26%	15,22%
<b>Prowadzenie konsultacji społecznych</b>			
bardzo ważne	37,50%	73,17%	67,35%
umiarkowanie ważne	50,00%	21,95%	26,53%
nieważne	12,50%	4,88%	6,12%
<b>Spotkania i zebrania otwarte</b>			
bardzo ważne	37,50%	72,50%	66,67%
umiarkowanie ważne	50,00%	20,00%	25,00%
nieważne	12,50%	7,50%	8,33%
<b>Udział w realizacji projektów</b>			
bardzo ważne	57,14%	71,79%	68,09%
umiarkowanie ważne	28,57%	20,51%	23,40%
nieważne	14,29%	7,69%	8,51%
<b>Ewaluacja/ sondaże oceniające</b>			
bardzo ważne	0,00%	22,22%	18,60%
umiarkowanie ważne	71,43%	50,00%	53,49%
nieważne	28,57%	27,78%	27,91%
<b>Za pośrednictwem lokalnie wybieranych przedstawicieli politycznych</b>			
bardzo ważne	14,29%	18,92%	18,18%
umiarkowanie ważne	28,57%	24,32%	25,00%
nieważne	57,14%	56,76%	56,82%
<b>Za pośrednictwem liderów</b>			
bardzo ważne	57,14%	61,54%	59,57%
umiarkowanie ważne	28,57%	33,33%	34,04%
nieważne	14,29%	5,13%	6,38%
<b>Za pośrednictwem grup społecznych</b>			
bardzo ważne	20,00%	54,05%	50,00%
umiarkowanie ważne	60,00%	35,14%	38,10%
nieważne	20,00%	10,81%	11,90%

Partnerstwa lokalne – ale tylko w przypadku grup partnerskich - bardzo często kreują nowych lokalnych liderów. Jak przyznają to nasi respondenci - członkowie partnerstw często potem stawali się sołtysami, radnymi, a nawet wójtami, czy starostami . Wyraźnie gorzej sytuacja w tym względzie wygląda w działaniach LGD – tam jedynie co czwarte partnerstwo przyznawało, że spośród LGD wyszli nowi liderzy, podczas, gdy aż 80% grup partnerskich miało „na koncie” kreację miejscowych liderów. Być może przyczyna tego stanu rzeczy leży w nadmiernym opanowaniu LGD przez władze samorządowe, które blokują możliwość kreowania liderów, mogących być dla lokalnych władz realną konkurencją. Druga przyczyna omawianych różnic zapewne łączy się długością okresu funkcjonowania opisywanych partnerstw – LGD istnieją na scenie lokalnej znacznie krócej, niż większość grup partnerskich. Być może zatem nie zdążyły jeszcze wykreować liderów.



Wśród wykreowanych przez partnerstwo liderów znaleźli się:

- radni gminni, powiatowi, starostowie, sołtysi, ważni urzędnicy powiatowi, gminni
- szefowie lokalnych organizacji (formalnych, jak i nieformalnych) założonych przy udziale partnerstwa
- członkowie partnerstwa, którzy zostali szefami organizacji regionalnych, ponadregionalnych lub nawet krajowych
- nieformalni przywódcy w skali wsi, bądź gminy

Zapytani wprost – respondenci wymieniali wiele różnorodnych przykładów przyczyniania się reprezentowanych przez nich partnerstw do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Przede wszystkim rzuca w oczy się rola partnerstw jako instytucji wspierających rozwój III sektora – poprzez wsparcie doradcze, finansowe oraz merytoryczne.

Widać także znaczenie tych formacji w stymulowaniu aktywności lokalnej i popularyzacji wolontariatu, a także przesuwanie uwagi lokalnych władz na działalność III sektora i jego znaczenie w rozwoju gmin. Partnerstwa widzą dla siebie ważną rolę także w zakresie ściślejszego powiązania życia codziennego obywateli z odpowiedzialnością za swe otoczenie kulturowo – przyrodnicze. Marginalne za to znaczenie ma wpływ partnerstw na budzenie aktywności obywatelskiej – takiej jak np. szerszego udziału w wyborach, czy tworzenia inicjatyw na rzecz transparentności lokalnej polityki.

<b>W jaki sposób Partnerstwo przyczynia się do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego?</b>	%	Przykłady
<b>przyczynia się do powstawania nowych organizacji pozarządowych</b>		
zdecydowanie zgadzam się	36%	W 5 przypadkach partnerstwa przyczyniły się do powstania ponad 3 nowych organizacji pozarządowych .
raczej zgadzam się	35%	
raczej się nie zgadzam	12%	
zdecydowanie się nie zgadzam	1%	
nie mam zdania	16%	
<b>wzmacnia istniejące organizacje pozarządowe</b>		
zdecydowanie zgadzam się	37%	Doradztwo, re-granting, punkt informacyjny, inkubatory III sektora
raczej zgadzam się	51%	
raczej się nie zgadzam	6%	
zdecydowanie się nie zgadzam	0%	
nie mam zdania	6%	
<b>przyczynia się do angażowania obywateli w prace społeczne i wolontariat</b>		
zdecydowanie zgadzam się	22%	Wspólna organizacja imprez i festynów, wykorzystywanie pomysłów, daje „płaszcz” ochronny dla działań społecznych -nikt nie wyśmiewa ich, jeśli to jest tak znaczące partnerstwo
raczej zgadzam się	46%	
raczej się nie zgadzam	19%	
zdecydowanie się nie zgadzam	0%	
nie mam zdania	12%	
<b>aktywizuje lokalną społeczność do działania na rzecz zmian w swoim otoczeniu</b>		
zdecydowanie zgadzam się	41%	Wspólne tworzenie strategii rozwoju, stymulowanie do bardziej aktywnego działania sołtysów i rad sołeckich, Re-granting, wzrost zainteresowania obywateli środkami UE
raczej zgadzam się	45%	
raczej się nie zgadzam	6%	
zdecydowanie się nie zgadzam	0%	
nie mam zdania	8%	
<b>wywiera wpływ na kierunki działań lokalnych samorządów</b>		
zdecydowanie zgadzam się	20%	Wpływ na plany zagospodarowania przestrzennego, lobbowanie za przesuwaniem priorytetów gminy w stronę działań związanych z wielofunkcyjnym rozwojem wsi, wymuszanie na samorządzie wpisywania do jego strategii
raczej zgadzam się	36%	

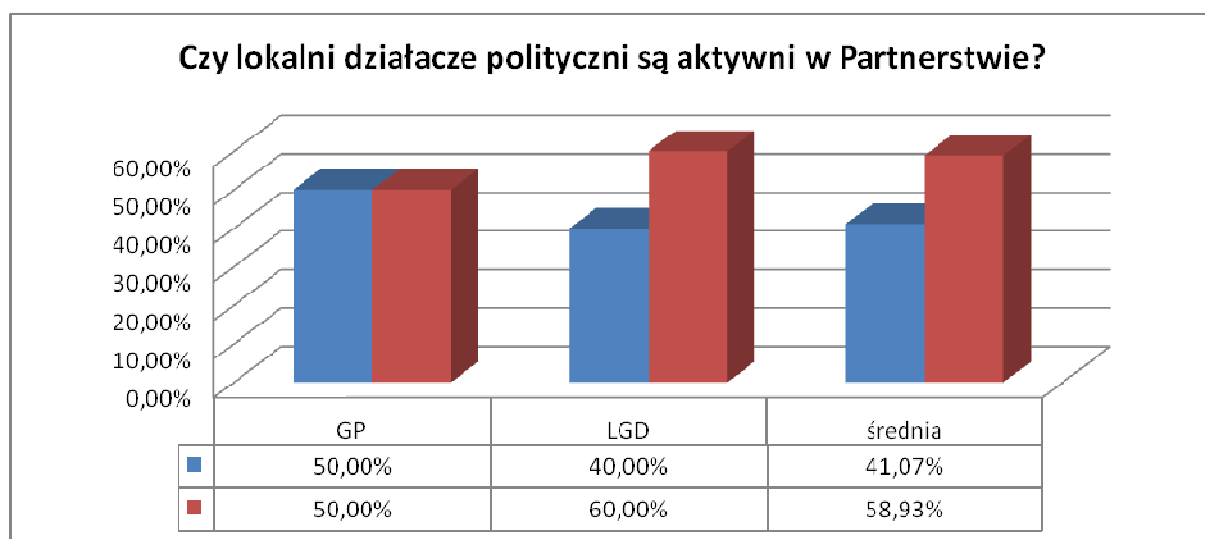
		zapisów z LSR, rezygnacja z inwestycji, na które nie ma przyzwolenie społecznego (np. spalarnia śmieci) . W Gminie Debrzno 13 z 15 radnych to osoby z NGO.
raczej się nie zgadzam	27%	
zdecydowanie się nie zgadzam	0,00%	
nie mam zdania	17%	
przyczynia się do zwiększenia nakładów samorządów na współpracę z organizacjami pozarządowymi		Powstanie gminnego funduszu grantowego inicjatyw wiejskich, program „działaj Lokalnie” – konkurs grantowy z udziałem środków gminnych, samorząd deleguje część uprawnień na rzecz NGO (zlecanie zadań – np. opieka przedszkolna), zabezpieczenie przez gminę wkładu własnego NGO w „Małych projektach Odnowy wsi”.
zdecydowanie zgadzam się	12%	
raczej zgadzam się	39%	
raczej się nie zgadzam	32%	
zdecydowanie się nie zgadzam	1%	
nie mam zdania	16%	
przyczynia się do zwiększenia frekwencji wyborczej w wyborach lokalnych		„Ludzie idą głosować na członków LGD”, edukowanie przez partnerstwo poszerza świadomość obywatelską
zdecydowanie zgadzam się	5%	
raczej zgadzam się	5%	
raczej się nie zgadzam	47%	
zdecydowanie się nie zgadzam	10%	
nie mam zdania	33%	
przyczynia się do zwiększenia frekwencji wyborczej w wyborach krajowych i europejskich		Promowanie dostępności unijnych rynków zbytu
zdecydowanie zgadzam się	0%	
raczej zgadzam się	4%	
raczej się nie zgadzam	46%	
zdecydowanie się nie zgadzam	18%	
nie mam zdania	32%	
przyczynia się do zwiększenia ilości składanych przez lokalne organizacje pozarządowe wniosków o dofinansowanie		Głównie dzięki „Małym projektom Odnowy wsi”, doradztwo i informacja dla organizacji pozarządowych, mikroprzedsiębiorców, rolników, Inkubatory przedsiębiorczości
zdecydowanie zgadzam się	42%	
raczej zgadzam się	39%	
raczej się nie zgadzam	8%	
zdecydowanie się nie zgadzam	2%	
nie mam zdania	9%	
przyczynia się do zwiększenia udziału obywateli w konsultacjach społecznych, petycjach, listach otwartych itp.		Prace nad LSR pokazały, że można mieć wpływ na ważne sprawy, partnerstwo jest dowodem, że konsultacje mają sens – nie powadzą do powstawania dokumentów, które nic nie zmieniają
zdecydowanie zgadzam się	12%	
raczej zgadzam się	19%	
raczej się nie zgadzam	36%	

zdecydowanie się nie zgadzam	6%	
nie mam zdania	27%	
przyniesie się do aktywnej walki obywateli o swoje prawa (udział w demonstracjach, protestach, pikietach itp.)		Walka o utrzymanie drogi wiejskiej, protesty w sprawie ustalenia przebiegu drogi ekspresowej przez teren partnerstwa, wspieranie inicjatyw związanych z ochroną środowiska w gminie
zdecydowanie zgadzam się	5%	
raczej zgadzam się	9%	
raczej się nie zgadzam	45%	
zdecydowanie się nie zgadzam	8%	
nie mam zdania	33%	
wzmacnia więzy obywateli z lokalną społecznością, chęć pomocy i wzajemne zaufanie		Wspólne inicjatywy służą integracji, festyny, jarmarki.
zdecydowanie zgadzam się	16%	
raczej zgadzam się	22%	
raczej się nie zgadzam	25%	
zdecydowanie się nie zgadzam	3%	
nie mam zdania	34%	
liderzy Partnerstwa kandydują w wyborach samorządowych i uzyskują mandaty		W Gminie Debrzno 13 z 15 radnych to osoby z partnerstwa. Tworzenie kart współpracy samorząd – sektor pozarządowy.
zdecydowanie zgadzam się	18%	
raczej zgadzam się	15%	
raczej się nie zgadzam	24%	
zdecydowanie się nie zgadzam	10%	
nie mam zdania	33%	
tworzy klimat do dyskusji, poprzez zapewnienie obywatelom argumentów do dyskusji z władzą		Częściej organizowane zebrania wiejskie. Poszerzenie świadomości politycznej i społecznej. Organizacja debat publicznych. Zarząd LGD stanowi ważne lobby. „Ucywilizowanie konfliktu”.
zdecydowanie zgadzam się	11%	
raczej zgadzam się	33%	
raczej się nie zgadzam	18%	
zdecydowanie się nie zgadzam	7%	
nie mam zdania	31%	
Partnerstwo uczy społeczność patrzenia władzy na ręce w celu zwiększenia transparentności władzy		Częstsze zebrania wiejskie i plany odnowy miejscowości jako mechanizm kontrolny.
zdecydowanie zgadzam się	5%	
raczej zgadzam się	18%	
raczej się nie zgadzam	33%	
zdecydowanie się nie zgadzam	4%	
nie mam zdania	40%	
duma z członkostwa w Partnerstwie wyzwala w członkach motywację do dalszych działań na rzecz lokalnej społeczności		Szczególnie widoczna u młodzieży. Prestiż. „Coś się udało – jesteśmy dumni – chcemy więcej”, nie jesteśmy byle kim – liczymy się w regionie. Partnerstwo znane w kraju, TV u nas była.
zdecydowanie zgadzam się	14%	
raczej zgadzam się	26%	
raczej się nie zgadzam	21%	

zdecydowanie się nie zgadzam	4%
nie mam zdania	35%

Z perspektywy rozwoju społeczeństwa obywatelskiego jednym z najbardziej kluczowych zagadnień jest ustanowienie odpowiednich relacji pomiędzy grupami zrzeszającymi obywateli a lokalnymi władzami. Jednym z elementów tego balansu jest odpowiedni rodzaj i skala wpływu władzy na organizacje pozarządowe i partnerstwa lokalne.

W badanych przypadkach skala tego wpływu była niezwykle różnorodna - a ogólnie rzecz biorąc – spora. Ponad połowa badanych partnerstw deklaruje, że lokalni politycy mają realny wpływ na to, co dzieje się wewnątrz partnerstwa i na jego aktywność. Nieco mniej podatne na te wpływy są grupy partnerskie, aniżeli LGD. Należy jednak z całą mocą przypomnieć, że większość grup partnerskich wykreowała lokalnych polityków, którzy wciąż w wielu przypadkach są dalej powiązani z działaniami tychże grup, nie stanowiąc raczej zagrożenia dla ich autonomii.



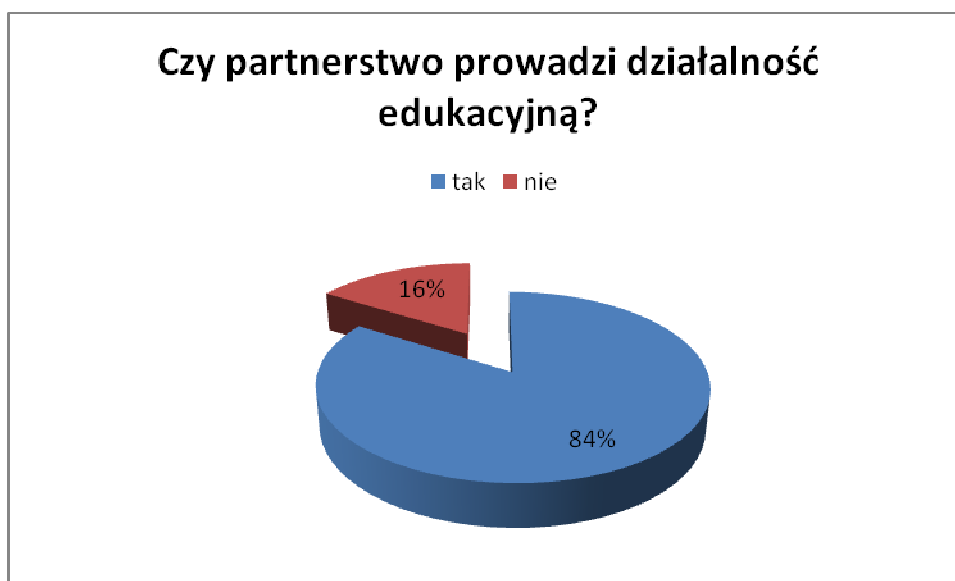
Na szczęście wg deklaracji badanych partnerstw wpływ lokalnych polityków na ich funkcjonowanie ma charakter bardziej konstruktywny, niż destruktywny, polega bowiem raczej na wykorzystywaniu ich kompetencji i wpływów dla dobra partnerstwa, a niżeli wpływaniu i manipulowaniu partnerstwami.

<b>W jaki sposób lokalni politycy angażują się w działalność partnerstwa?</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>	<b>Suma końcowa</b>
podejmowane są próby upolitycznienia partnerstwa, wykorzystania go do celów polityków	0%	11%	9%
kompetencje i znajomości polityków są wykorzystywane dla dobra partnerstwa	60%	63%	61%
nie ma żadnego wpływu	40%	26%	30%
suma	100,00%	100,00%	100,00%

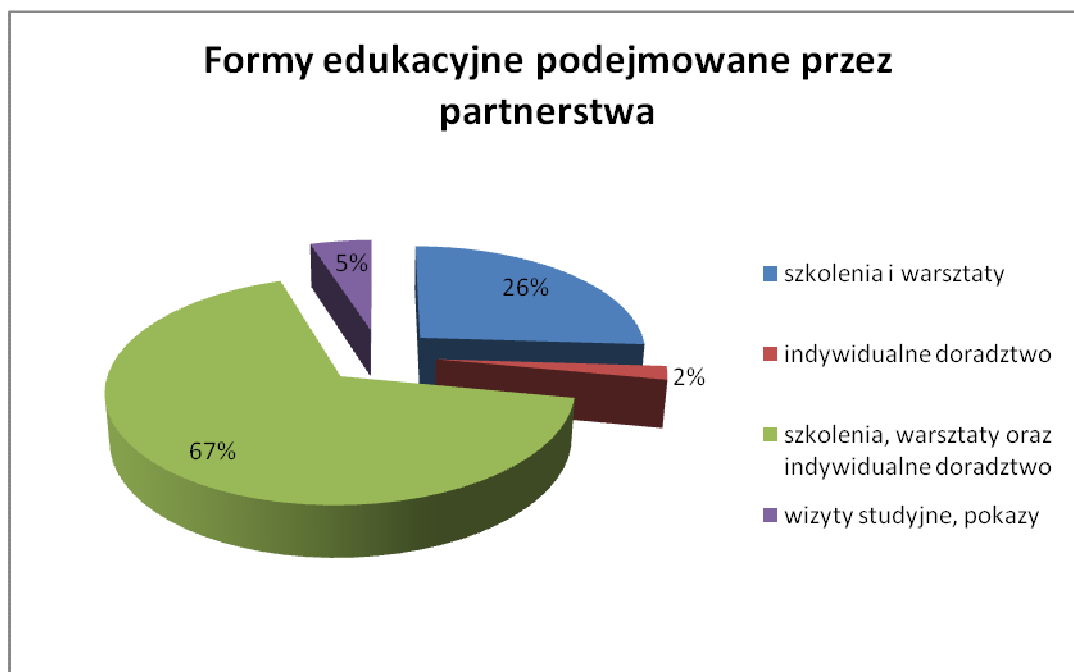
## 7. Rozwój kapitału ludzkiego

W siódmej części naszych badań zajęliśmy się kwestią wpływu partnerstw lokalnych na budowanie i rozwój kapitału ludzkiego społeczności (rozumianego jako potencjał wiedzy i wykształcenia). Interesowała nas tu działalność edukacyjno – doradcza partnerstw, jak i próby integrowania przez nie określonych branż dla wzmocnienia potencjału ludzkiego służącego działalności gospodarczej (np. tworzenie grup producenckich).

Aż 84% partnerstw prowadzi działalność edukacyjną - to bardzo wysoki wskaźnik.



Jak pokazuje to kolejne zestawienie, prezentowane poniżej, działalność edukacyjna posiada niezwykle wielowymiarowy charakter – większość partnerstw prowadzi zarówno szkolenia, jak i warsztaty tematyczne, dodatkowo zaś systematyczne doradztwo indywidualne. Doradztwo to dotyczy przede wszystkim wsparcia przy wypełnianiu aplikacji o środki zewnętrzne, a także doradztwa w zakresie tworzenia i działalności organizacji pozarządowych.



Co ciekawsze - ponad połowa partnerstw prowadzi działalność edukacyjno – doradczą, wspierając się przy tym wyspecjalizowanymi ośrodkami oświatowymi i naukowymi. Założyć więc można, że partnerstwa starają się, aby dostarczana przez nich oferta edukacyjna była odpowiedniej jakości.

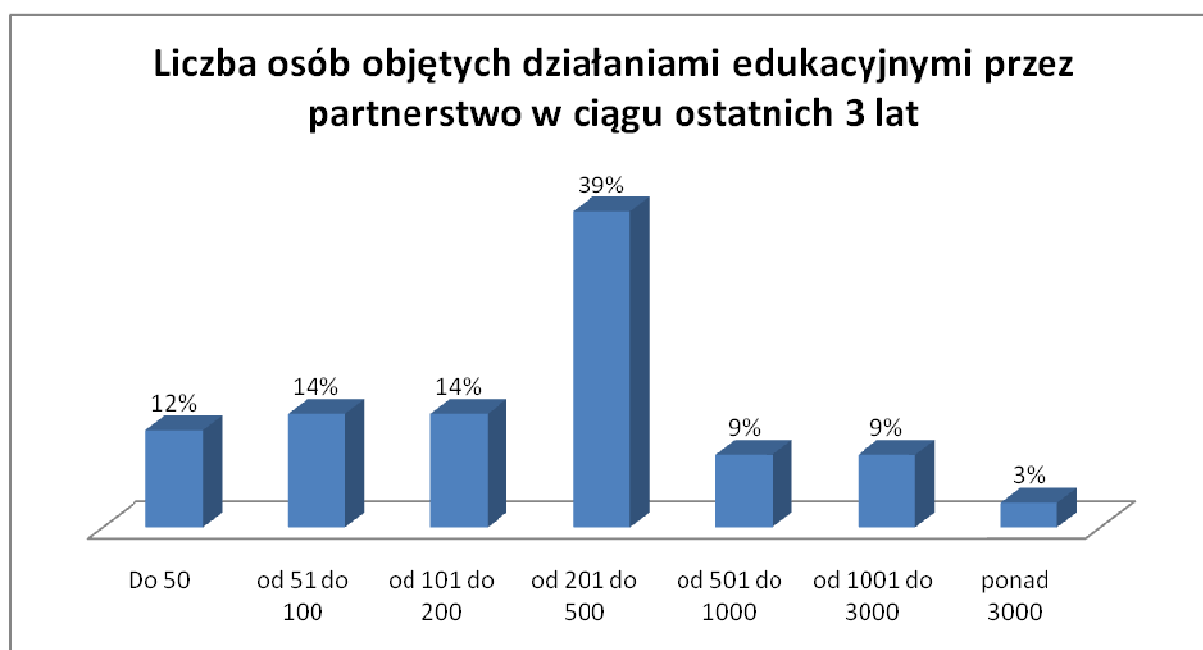


Współpraca partnerstw z ośrodkami oświatowo-edukacyjnymi w większości dotyczy lokalnej bazy edukacyjnej (miejscowe placówki ponadgimnazjalne, gimnazja i kadra nauczycielska ze szkół podstawowych), ale nierzadko także uczelni wyższych, czy też innych organizacji pozarządowych prowadzących wyspecjalizowaną działalność edukacyjno – doradczą. Stosunkowo rzadziej partnerstwa lokalne współpracują z ODR, co dziwi, biorąc pod

uwagę ich wysokiej jakości zasób kadrowy oraz dość imponujące jak na warunki lokalne techniczno – logistyczne zaplecze edukacyjno – doradcze.

<b>Rodzaj instytucji naukowej lub oświatowej</b>	<b>Odsetek partnerstw współpracujących z danym typem instytucji</b>
Uczelnia wyższa	19%
Organizacje pozarządowe prowadzące specjalistyczną działalność edukacyjną lub doradczą (np. uniwersytety ludowe)	19%
ODR	19%
Firma konsultingowa, szkoleniowa etc.	15%
Szkoły ponadgimnazjalne – technika, szkoły zawodowe, licea	28%
Szkoły podstawowe	22%

W przeciągu ostatnich trzech lat przeciętne partnerstwo lokalne w Polsce objęło działaniami edukacyjnymi 280 osób (331 spośród tych, które deklarowały prowadzenie aktywności edukacyjnej). 22% partnerstw objęło tymi działaniami ponad 500 osób w tym samym okresie. Wszystkie badane partnerstwa z próby badawczej zadeklarowały objęcie działaniami edukacyjnymi ponad 15 500 osób.



Partnerstwa lokalne dobierają tematykę szkoleń oferowanych lokalnym społecznościom na dwa zasadnicze sposoby:

- intuicyjnie, „czując” czego ludziom na miejscu potrzeba
- profesjonalnie i półprofesjonalnie, orkeślając potrzeby szkoleniowe na bazie sondaży, warsztatów oraz przeglądu danych z instytucji związanych z rynkiem edukacyjno – zawodowym (np. z PUP, WUP)



Przedstawiciele partnerstw są w 2/3 przekonani, że prowadzona przez nich działalność edukacyjna w wymierny sposób buduje kapitał ludzki na terenach ich działalności. Po raz kolejny więc mamy dowód na wysokie poczucie pozytywnego sprawstwa członków partnerstwa w odniesieniu do terenu ich działania.



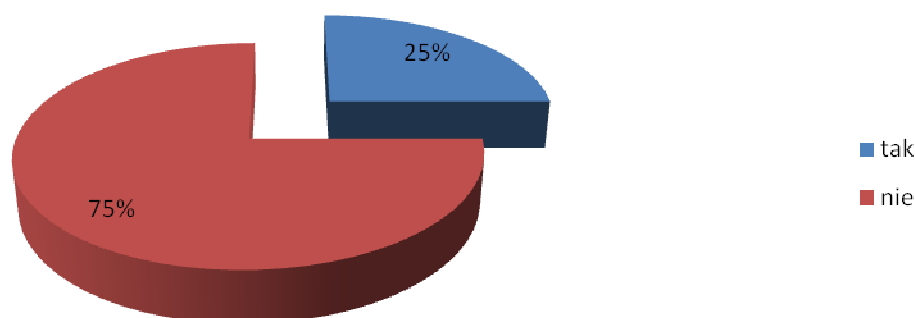
Wśród efektów szkoleń wymieniano:

- stworzenie nowych miejsc pracy, albo podniesienie dochodów mieszkańców
- usprawnienie prowadzenia działalności gospodarczej
- utworzenie nowych organizacji pozarządowych lub rozwój istniejących już
- stworzenie lokalnych placówek kulturalnych lub oświatowych
- zmiana aspiracji życiowych mieszkańców
- zmiana podejścia do wartości wykształcenia, wiedzy i informacji
- nabycie praktycznych umiejętności przydatnych w życiu codziennym

Jako ostatni element budowy kapitału ludzkiego przez lokalne partnerstwa zbadaliśmy ich wpływ na integrowanie konkretnych branż (zarówno przedsiębiorców, rolników, jak i organizacji pozarządowych).

Wpływ ten okazał się słaby. Tylko ok. 1/4 partnerstw w jakikolwiek sposób zakończyła próby integrowania branż z sukcesem. Biorąc jednak pod uwagę specyfikę klimatu zrzeszania się branż w Polsce (niewielkie zainteresowanie grupowaniem się producentów, niechęć do współpracy -niski kapitał społeczny) należy ten wynik uznać za i tak niezły.

## Czy w wyniku działania partnerstwa nastąpiła integracja przedstawicieli jakiejś branży?



Integracja branży, za którą stały działania partnerstwa objęła:

- powołanie stowarzyszenia branżowego (np. grupy producenckiej rolników) – 15% (np. Bieszczadzkie Stowarzyszenie Producentów BIES, Góralskie Stowarzyszenie Agroturystyczne, LOT „Kraina Legend Świętokrzyskich”, Stowarzyszenie Kobiet Wrześni „Wrostki”, Stowarzyszenie Hodowców i Miłośników Koni „Koń i Człowiek” z Jakubowa, rejestracja Koła Gospodyń Wiejskich itp.)
- wspólną realizacją przedsięwzięć wewnątrz branży – 14% (np. szalki Greenways, Ekomuzeum, Zintegrowane Obszary Agroturystyczne, inicjatywa „Góral Kaczawski”, inicjatywa „Kraina Wygasłych Wulkanów” prowadzone przez Partnerstwo Kaczawskie itd.)
- integrację „branży” pozarządowej w postaci sieci współpracy o skali regionalnej i ponadregionalnej

## 8. Silne i słabe strony, problemy i potrzeby

Na samym końcu naszych badań zajęliśmy się autodiagnozą partnerstw przeprowadzoną przez ich członków. Badaliśmy to, jakie mocne i słabe strony partnerstw lokalnych widoczne są dla ich członków, a także w jaki sposób partnerstwa lokalne postrzegają swoją przyszłość - w kategoriach spodziewanych problemów oraz oczekiwanego wsparcia.

Wśród swych mocnych stron partnerstwa wymieniały przede wszystkim to, że są organizacjami o konkretnych i jasnych celach działających na spójnym obszarze (w sensie geograficznym i tematycznym), sprawnie funkcjonującymi – dzięki profesjonalnym biurom i dobrej atmosferze wewnątrz organizacji, z poprawnie ułożonymi stosunkami z samorządem lokalnym, a także silnym liderem.

Należy zwrócić uwagę na znaczące różnice w ocenie mocnych stron partnerstwa pomiędzy GP a LGD. Jako swe zalety LGD akcentowały znacznie częściej niż GP dobrą współpracę z samorządem oraz stabilne źródła finansowania, skuteczne korzystanie z funduszy unijnych, czy też dobrą atmosferę współpracy. Z kolei GP częściej niż LGD pokazywały, że mocną stroną tego rodzaju partnerstw jest ich innowacyjność oraz efektywne funkcjonowanie wewnętrznych zespołów tematycznych. Po raz kolejny widać więc, że LGD są formacjami z silniejszym umocowaniem finansowym oraz politycznym, z kolei GP postrzegają się bardziej jako formacje autonomiczne, a być może przez to – bardziej innowacyjne.

<b>Mocne strony partnerstwa</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>
jasno skryształizowane cele Partnerstwa	50%	66%
sprawnie funkcjonujący sekretariat Partnerstwa	61%	60%
dobra współpraca z władzami samorządowymi	33%	72%
dobra atmosfera współpracy	37%	65%
spójność obszaru działania Partnerstwa (wspólne problemy i wyzwania)	56%	59%
silna osobowość lidera	60%	54%
duża skuteczność w pozyskiwaniu funduszy	22%	39%
częste spotkania partnerów	20%	24%
dobra współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami	22%	28%
stabilne źródła finansowania	11%	33%
skuteczna promocja Partnerstwa i jego działań	22%	30%
innowacyjność podejmowanych działań	44%	15%
duża liczba partnerów	11%	15%
funkcjonowanie zespołów tematycznych / projektowych	33%	5%
równomierne zaangażowanie wszystkich partnerów	11%	10%

*Uwaga! Obszary zacieniowane na czerwono pokazują znaczne różnice pomiędzy GP a LGD!*

Do swych słabych stron partnerstwa zaliczały przede wszystkim: niepewność i niestabilność sytuacji finansowej, ale także niedostateczny stopień zaangażowania lub nierównomierne zaangażowanie partnerów w aktywność organizacji. Rzadko wymieniano tu problemy, które w przypadku partnerstwa mogłyby doprowadzić do jego szybkiego rozwiązania: konflikty wewnętrzne, brak demokracji w zarządzaniu (który występuje – jak pokazaliśmy to wcześniej - ale nie jest postrzegany i definiowany jako problem, albo słaba strona partnerstwa).

Ponownie okazało się, że istnieją spore różnice w postrzeganiu słabych stron wśród reprezentantów GP i LGD. Ku naszemu zaskoczeniu LGD znacznie częściej (połowa LGD wobec tylko 1/5 GP) narzekały, iż poważną przeszkodą jest brak środków finansowych. LGD w pewnym sensie – jak się zdaje – zostały uzależnione od środków unijnych (programowych) i każde opóźnienie, czy problemy z rozliczeniem transz tychże środków stanowią dla nich istotną przeszkodę dalszego funkcjonowania. GP z kolei znacznie częściej wskazywały, że ich bolączki związane są ze słabym zaangażowaniem partnerów oraz słabym przepływem informacji pomiędzy nimi.

<b>Słabe strony funkcjonowania partnerstwa</b>	<b>GP</b>	<b>LGD</b>
niewystarczające środki finansowe	22%	51%
nierównomierne zaangażowanie partnerów	55%	42%
słabe zaangażowanie partnerów	44%	21%
słaby przepływ informacji pomiędzy partnerami	33%	14%
biurokratyczne procedury wewnętrzne	11%	17%
trudna współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami	11%	12%
trudna współpraca z władzami samorządowymi	12%	7%
konflikty pomiędzy partnerami	0%	7%
brak równoprawności partnerów	0%	5%
brak skryształizowanej wizji i celu działania Partnerstwa	11%	3%
nadmierna dominacja jednego z partnerów	11%	3%
nadmierna dominacja jednej lub kilku osób	11%	2%
niespójność obszaru działania Partnerstwa (różne problemy i wyzwania)	0%	3%
słabe przywództwo	0%	5%

*Uwaga! Obszary zacieniowane na czerwono pokazują znaczne różnice pomiędzy GP a LGD!*

Wśród **działań, których nie udało się zrealizować** generalnie wymieniało raczej te, na których realizację partnerstwo **raczej wciąż oczekuje, aniżeli zeń zrezygnowało**. Główną przyczyną zaniechań były oczywiście problemy finansowe, ale i brak zrozumienia wśród partnerów – głównie samorządu lokalnego. Wymieniano też niechęć sektora gospodarczego do działań wewnątrz partnerstw oraz skłonność lokalnych przedsiębiorców do podejrzliwości co do działań pro-społecznych.

Jako podstawowe trudności i wyzwania, przed którymi stoją obecnie partnerstwa lokalne wymieniało dwie grupy skrajnie różnych zjawisk:

- brak płynności finansowej oraz możliwości finansowania zaplanowanych działań (grupy partnerskie)

- obawę przed niewykorzystaniem udostępnionych partnerstwom środków (LGD w ramach realizacji Osi 4 LEADER!)

Do podstawowych trudności zaliczono ponadto:

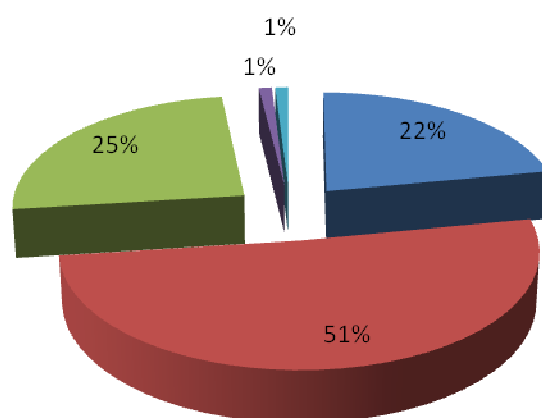
- brak doświadczenia pracowników biur partnerstw skutkujący błędami w rozliczaniu dotacji itp.

- „wypalenie się” lokalnych liderów

- komplikowanie się procedur związanych z uzyskiwaniem dotacji i obsługą programów (szczególnie w programie LEADER)

Dalsze istnienie lub sprawniejsze działanie partnerstwa uzależnione jest w dużej mierze od czynników zewnętrznych; likwidacji barier biurokratycznych oraz zmiany klimatu wokół działalności społecznej.

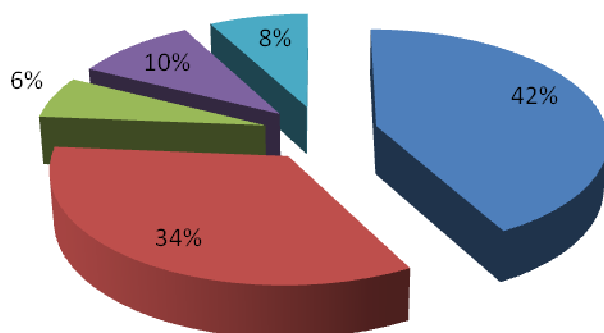
### Jak usprawnić działanie partnerstwa w przyszłości?



- zmiana klimatu społecznego wobec organizacji pozarządowych („żeby nie traktowano nas jako kombinatorów, złodziei”)
- likwidacja absurdów biurokratycznych oraz nadmiernej biurokracji w działaniu organizacji pozarządowej
- likwidacja absurdów i nadmiernej biurokracji przy pozyskiwaniu funduszy i realizacji projektów, szczególnie unijnych
- szersza lub lepsza współpraca z władzami lokalnymi
- wzajemne wsparcie organizacji pozarządowych, organizowanie się w sieci i lobby

Dla sprawniejszego działania partnerstwa potrzebują na dzień dzisiejszy otoczenia ich opieką o charakterze merytorycznym – szkoleniami, doradztwem oraz pomocą prawną.

### Wsparcie, którego oczekują partnerstwa



- szkolenia
- doradztwo
- staże w organizacjach tego typu, lecz posiadających większe doświadczenie
- pomoc prawna
- wyjazdy studyjne

W zestawieniu poniżej zaprezentowane zostały podstawowe tematy szkoleń oraz doradztwa, których oczekują badane partnerstwa lokalne. Generalnie zakres potrzeb szkoleniowych członków partnerstw obraca się wokół usprawnienia zarządzania organizacją oraz pozyskiwania środków na realizację projektów oraz funkcjonowanie partnerstwa.

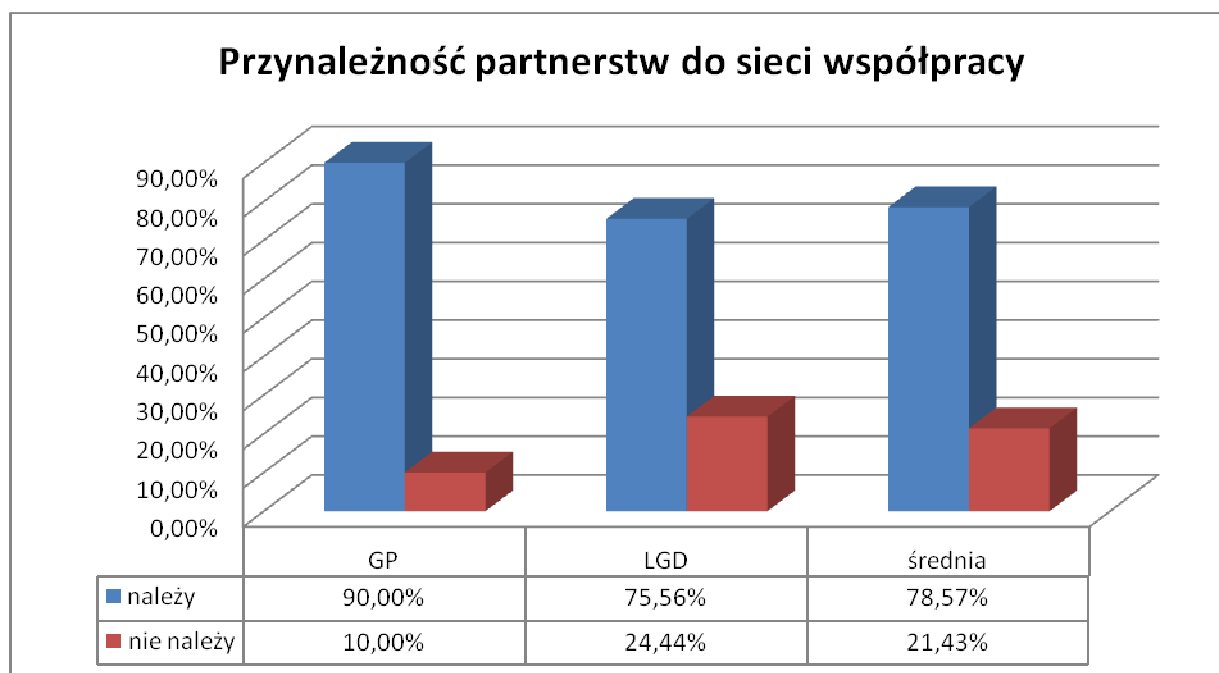
W zakresie doradztwa ciekawą propozycją jest stworzenie ogólnopolskiego portalu informacyjnego dla partnerstw lokalnych, w stylu tego, jaki prowadzi serwis [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)

Rodzaj wsparcia	Tematyka
<b>Szkolenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozyskiwanie środków zewnętrznych</li> <li>- zamówienia publiczne</li> <li>- przygotowywanie i rozliczanie projektów</li> <li>- fundraising</li> <li>- kreowanie liderów lokalnych, animacja</li> <li>- tworzenie i utrzymanie instytucji kultury</li> </ul>
<b>Doradztwo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- funkcjonowanie partnerstwa</li> <li>- doradztwo prawne</li> <li>- stworzenie portalu dla partnerstw z kompleksową obsługą prawną – administracyjną oraz merytoryczną, wymianą wiedzy etc.</li> <li>- motywowanie do pracy, budowa zaufania w społeczności lokalnej</li> </ul>

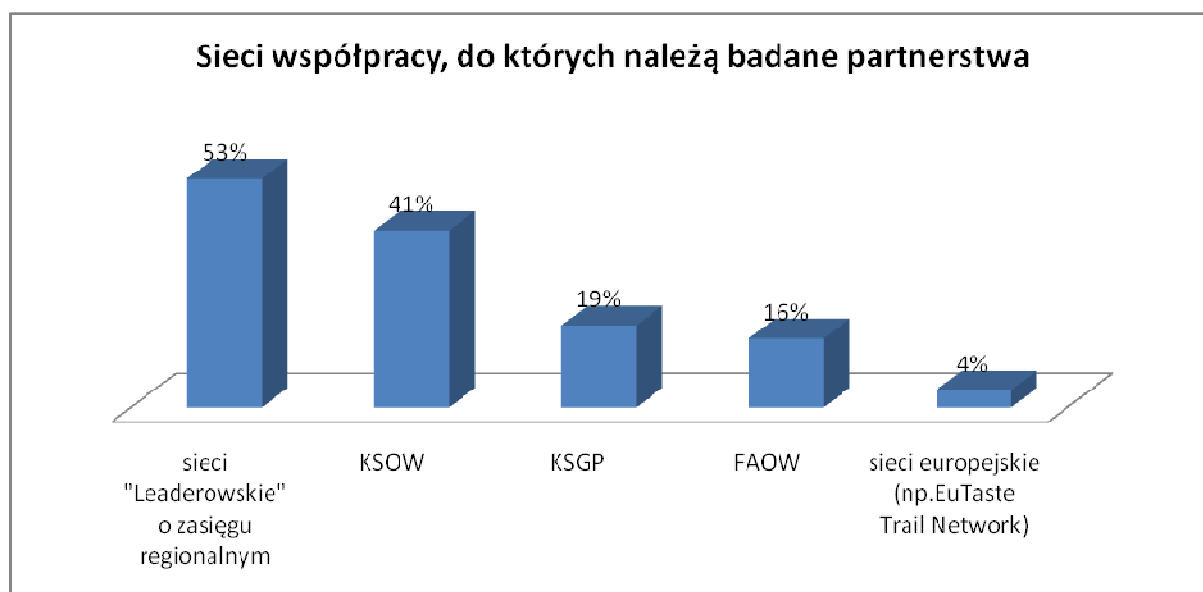
Wreszcie na sam koniec ustaliliśmy na ile postępuje w Polsce proces łączenia się partnerstw w szersze sieci współpracy -swoiste „meta-partnerstwa (Partnerstwa partnerstw). Jak się okazało prawie 80% partnerstw jest już członkiem dużych - często ponadregionalnych sieci współpracy.



Najczęściej członkami sieci są grupy partnerskie – gdyż aż 90% zadeklarowało przynależność do nich (de facto 100% GP powinno wskazać, że należy do Krajowej Sieci Grup Partnerskich...). Ponad 75% LGD również znajduje się już w składzie sieci współpracy.



Wśród typów sieci współpracy, do których należą opisywane partnerstwa, przeważają sieci utworzone przez LGD (53%). Ok. 41% partnerstw należy do Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich (KSOW). Prawie 20% partnerstw należy do Krajowej Sieci Grup Partnerskich. 16% partnerstw należy do sieci zorganizowanej przez porozumienie pozarządowe Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich (FAOW).



**Korzyści z członkostwa partnerstwa w sieci** współpracy definiowano przede wszystkim przez pryzmat „**meta-partnerskiego**” charakteru sieci. Oznacza to, że dla partnerstw zalety sieci jako metody działania o charakterze regionalnym, bądź krajowym były identyczne z deklarowanymi wcześniej zaletami partnerstwa jako metody pracy w społeczności lokalnej. Wymieniano więc takie korzyści z uczestniczenia w sieciach współpracy jak:

- „efekt skali” („większa grupa może więcej”)
- wielosektorowość i wielowymiarowość działań
- możliwość szerszego lobbowania w interesach partnerstw w skali regionu i kraju
- szansa na wykorzystanie we własnych działaniach pomysłów innych członków sieci

## **Podsumowanie**

Partnerstwo lokalne jako specyficzna forma organizowania się w społeczeństwie obywatelskim ma w Polsce niedługą tradycję. Popularność tego rodzaju organizacji wzrosła gwałtownie wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, kiedy często powstawały one w odpowiedzi na nowe kanały finansowania rozwoju lokalnego, a w szczególności – rozwoju lokalnego i ochrony środowiska naturalnego. Motywacje ich powstawania – co pokazały nasze badania – bywały różne. Często okazywały się one „nowym wytrychem” samorządów lokalnych na środki unijne, częściej jednak stawały się autentycznym kreatorem społeczeństwa obywatelskiego i demokracji u źródeł (*Grass-roots democracy*).

Idea partnerstwa lokalnego oparta jest o pięć zasad:

- różnorodność partnerów (wielosektorowość, wielośrodowiskowość) i ich lokalny rodowód
- wspólną realizację zadań w oparciu o krótkie łańcuchy wymiany informacji, będące antytezą nadmiernej biurokratyzacji
- trwałość w sensie stabilizacji formalnej (rejestracja itp.) i organizacyjnej (biuro)
- oddolność podejmowania decyzji
- nacisk na rozwój lokalnej społeczności i rozwiązywanie lokalnych problemów, a nie skupianie się na celach i problemach globalnych, narodowych

Definiowane jako takie partnerstwa lokalne to przede wszystkim alternatywne, ale nie konkurencyjne względem władzy lokalnej ośrodki planowania, inicjowania i realizacji rozwoju, z natury rzeczy znacznie częściej niż władza zainteresowane testowaniem innowacyjnych metod i trendów.

Z perspektywy przeprowadzonych badań można wyciągnąć wnioski, że polskie partnerstwa lokalne zdają się być bytami – mimo całego bagażu niedoskonałości i ułomności (prawnych, finansowych, organizacyjnych, kadrowych) - nadzwyczaj dojrzałymi. Wytworzyły one w przeciągu zaledwie pięciu lat nową perspektywę rozwoju lokalnego w Polsce, opartą na partycypacji i aktywizacji lokalnej, tworząc niezwykle frapujące środowisko w walce z apatią i rewitalizacją tak bardzo zdeprecjonowanego pojęcia „społecznika”.

W tak krótkim czasie organizacje te zdołały dokonać niebywałego jak na Trzeci Sektor wysiłku, budując sprawnie działające struktury organizacyjne, cechujące się bardzo bogatym wachlarzem aktywności, przybierających nierzadko imponującą skalę. Jest to tym bardziej warte docenienia, gdy weźmie się pod uwagę fakt, że polskie partnerstwa lokalne są niezwykle liczne (średnio liczą 60 partnerów, co jednak wiąże się ze wspomnianą przez nas kwestią „sztucznego rozrostu” liczby członków ze względu na bonusowe punkty przyznawane za to dla LGD) i stosunkowo różnorodne. Zaoferowały one społecznościom lokalnym bogaty wachlarz oferty edukacyjnej, doradczej i informacyjnej, służący rozwojowi kapitału ludzkiego. W czasie tym skutecznie zapobiegły one – co pokazaliśmy w naszych badaniach – „wypaleniu się” poprzez przede wszystkim wysoki poziom poczucia pozytywnego sprawstwa w społecznościach, gdzie działają. Wykreowały wielu lokalnych liderów.

Wiele z pokazanych przez nas zjawisk i trendów musi budzić jednak niepokój. Na podstawowym miejscu postawić należy próby wasalizacji, przejmowania lub niszczenia partnerstw lokalnych przez władze lub lokalną politykę. Z drugiej strony LGD deklarowały często, że obecność polityków i władz samorządowych w ich składzie jest podłożem do dobrej współpracy z samorządem, co zresztą pokazywano jako jedną z mocnych stron LGD. Kolejny problem to rosnące zniechęcenie związane z postępującą (wbrew szumnym zapowiedziom) biurokratyzacją procesów aplikowania o środki unijne na ich działalność. Pojawia się syndrom drenażu elity partnerstwa, będący niejako skutkiem ich sukcesów – gdy liderzy wykreowani przez te formacje kooptowani są przez struktury z innych sektorów (głównie administrację samorządową, ale i biznes). Wykazaliśmy istnienie niepokojącego zjawiska dominowania procesów decyzyjnych przez rosnące w siłę ich aparaty administracyjne (biura) oraz konsultantów zewnętrznych. Z badań naszych można wywnioskować, że nadmierne rozdrobnienie aktywności partnerstw (wiele celów, mnóstwo pól aktywności, wiele form aktywności) może doprowadzić do spadku profesjonalizmu i zaufania względem tychże organizacji w środowisku lokalnym.

Wszystkie te wady nie mogą być jednak przesłonięte przez pokazany w tym badaniu ogrom skutecznego wysiłku wykonanego na polu budowy przez ideę partnerstwa nowej jakości w zarządzaniu rozwojem lokalnym w Polsce. Wszystko wskazuje na to, że partnerstwa wpisały się już w krajobraz życia społecznego i politycznego środowisk lokalnych, przez co chyba w najbardziej skuteczny sposób służą budowie społeczeństwa obywatelskiego w Polsce.

Lista partnerstw poddanych badaniom:

Nazwa partnerstwa	Typ partnerstwa
Gościniec 4 żywiołów	LGD
Stowarzyszenie Rozwoju Wsi Świętokrzyskiej	LGD
LGD "BIAŁE ŁUGI"	LGD
LGD "NAD CZARNĄ I PILICĄ"	LGD
LGD "WOKÓŁ ŁYSEJ GÓRY"	LGD
LGD "DORZECZE BOBRZY"	LGD
LGD FUNDACJA "NASZA NADZIEJA"	LGD
STOWARZYSZENIE LGD "LEŚNY KRAJ"	LGD
STOWARZYSZENIE "POLESKA DOLINA BUGU"	LGD
LGD "Zaścianek"	LGD
Solidarni w Partnerstwie	LGD
Z nami Warto	LGD
Unia Nadwarciańska	LGD
Gniazdo Warmińskie	GP
Partnerstwo na Jurze	GP
Partnerstwo Kaczawskie	GP
Stowarzyszenie Korona Północnego Krakowa	LGD
Partnerstwo dla Krajny i Pałuk	LGD
LGD Stowarzyszenie Światowid, LOG	LGD
Fundacja „Porozumienie Wzgórz Dalkowskich”	GP
GP Lokomotywa	GP
GP Zielone Bieszczady	GP
GP Bory Dolnośląskie	LGD
Wrzosowa Kraina	GP
Spółeczne Porozumienie Naszyjnika Północy	GP
Krzemienny Kraj	GP
Forum dla Nowej Huty	GP
Fundacja AKTYWNI RAZEM	LGD

Grupa Partnerska "Cudu nad Wisłą"	GP
LGD Równiny Wołomińskiej	LGD
Między Wisłą a Kampinosem	LGD
Podhalańska LGD	LGD
Lokalna Grupa Działania "Chata Kociwia"	LGD
LGD Ziemia Gotyku LGDK	LGD
LGD Sandry Brdy	LGD
Fundacja Lider Wałęcki	LGD
Fundacja Sąsiedzi wokół szlaku piastowskiego	LGD
Stowarzyszenie LGD Zielone Sąsiedztwo	LGD
LGD Pałuki Wspólna Sprawa	LGD
LGD Brama Mazurskiej Krainy	LGD
LGD Czarnoziem na Soli	LGD
LGD "Zakole Dolnej Wisły"	LGD
LGD "Nad Białą Przemszą"	LGD
Fundacja Partnerstwo Dorzecze Słupi	LGD
Stowarzyszenie Partnerstwo Północnej Jury LGD	LGD
Stowarz Lokalna Grupa Działania „Kraina Rawki”	LGD
Stowarzysze Lokalna Grupa Działania Ziemia Bielska	LGD
LGD „Między Wartą a Nerem”	LGD
Stowarzyszenie Bursztynowy Pasaż	LGD
POLCENTRUM	LGD
LGD „ Z Tradycją w nowoczesność” w Pawłosiowie	LGD
LGD Narew	LGD
LGD Perła Jury	LGD
Stowarzyszenie LGD "Kaszubska Droga"	LGD
PRYM	LGD
Stowarzyszenie LGD "Dolina Stobrawy"	LGD
Kraina wokół Lublina	LGD



Fundacja Partnerstwo dla Środowiska  
ul. Św. Krzyża 5/6; 31-028 Kraków  
tel.: +48 12 430 24 43, +48 12 430 24 65  
e-mail: <mailto:biuro@fpds.pl>  
[www.grupypartnerskie.pl](http://www.grupypartnerskie.pl)  
[www.fpds.pl](http://www.fpds.pl)

Fundacja Partnerstwo dla Środowiska od 1991 r. pomaga mieszkańcom ponad 20 regionów Polski zmieniać swoje otoczenie – rozwijać współpracę lokalną, przedsiębiorczość i szacunek dla środowiska naturalnego. Wspólnie z ponad 600 partnerami z Polski (organizacje pozarządowe, szkoły, instytucje samorządowe, przedsiębiorstwa), realizuje sześć długoletnich programów, które wprowadzają zasady zrównoważonego rozwoju w codzienne życie Polaków: Grupy Partnerskie, Zielone Szlaki – Greenways, Szkoły dla Ekorozwoju, Czysty Biznes, Ekomuzea, Marka Lokalna. Programy Fundacji są nieustannie rozwijane zgodnie z lokalnymi potrzebami. Działania te obejmują m.in. pomoc finansową, doradczą, szkoleniową, tworzenie sieci współpracy, certyfikację środowiskową, proponowanie innowacyjnych rozwiązań i upowszechnianie sprawdzonych wzorów działań przyjaznych dla środowiska.

Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, w ramach realizowanych programów, przyznaje certyfikaty środowiskowe: Czysta Turystyka, Zielone Biuro, Przyjazny Rowerom, Zielona Flaga oraz Lokalne Centrum Aktywności Ekologicznej.

Partnerzy strategiczni Fundacji Partnerstwo dla Środowiska

