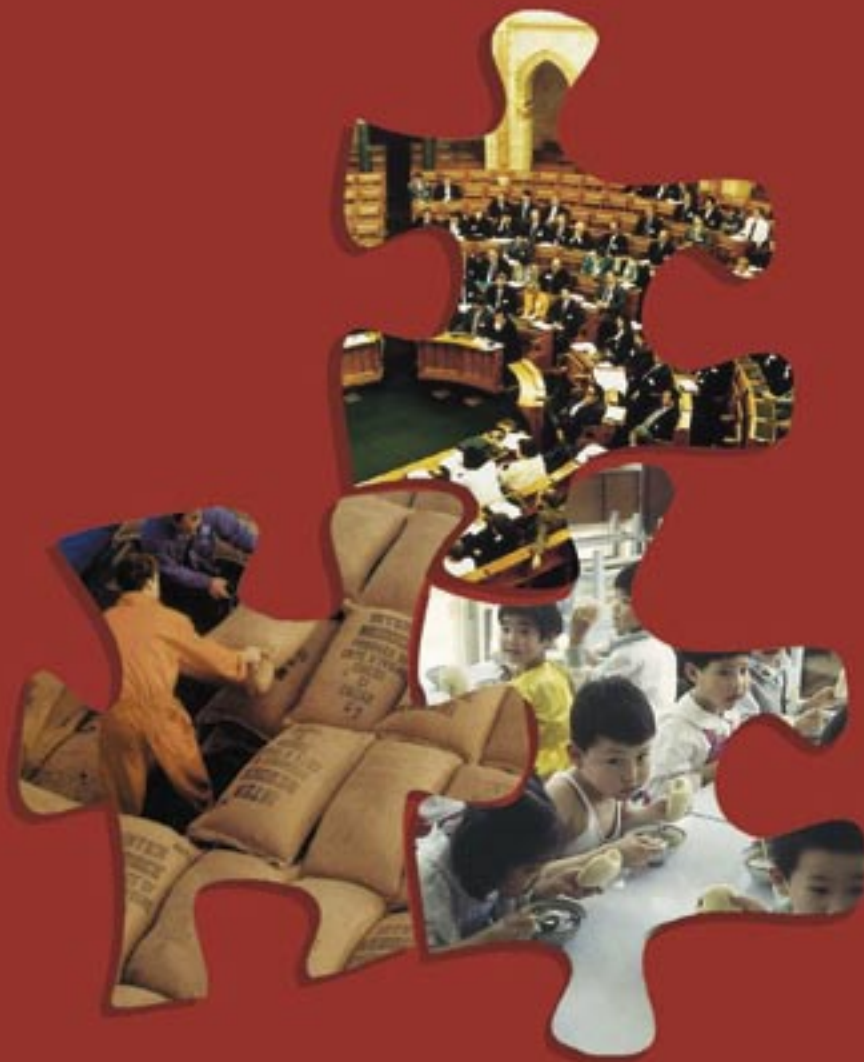


poradnik

Partnerstwa



poradnik

Partnerstwa

Autor: Ros Tennyson,
Dyrektor, Inicjatywa Partnerska oraz dyrektor programów szkoleniowych
Międzynarodowego Forum Liderów Biznesu Księcia Walii

Projekt okładki: Alison Beanland

Rysunki: Guy Venables

Tłumaczenie: Marta Serafin

Opracowanie graficzne i druk: Spektrum s.c.

ISBN:

Copyright: 2003. The International Business Leaders Forum (IBLF)
and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)

Niniejsza publikacja składa się z trzech części:

Część 1: Broszura opisująca proces budowania i funkcjonowania inicjatywy partnerskiej.

Część 2: Wzory i przykłady dokumentów i formularzy przydatne w budowaniu partnerstwa.

Część 3: Informacje na temat działalności GAIN i studia przypadków dostosowane do kontekstu wersji językowej publikacji.

Poglądy wyrażone w niniejszej publikacji są poglądami autorki. Zawartość publikacji jest oparta na doświadczeniach zdobytych podczas współpracy z osobami zaangażowanymi w rozwijanie inicjatyw partnerskich w różnych regionach świata, które autorka miała okazję poznać w ciągu ostatnich 12 lat. Im wszystkim autorka dziękuje.

Poradnik Partnerstwa, poza oryginalną wersją w języku angielskim, wydano również w kilku innych wersjach językowych. Wszystkie są dostępne na www.thepartneringinitiative.org oraz www.gain.org

spis treści

1

BUDOWANIE PARTNERSTWA – WYZWANIE
UZASADNIENIE POTRZEBY WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ
PRZESZKODY W PROCESIE BUDOWANIA PARTNERSTWA
PODSTAWOWE ZASADY WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ
ROLA LIDERA PARTNERSTWA

2

PROCES BUDOWANIA PARTNERSTWA
IDENTYFIKACJA PARTNERÓW
OCENA RYZYKA I KORZYŚCI
MAPA ZASOBÓW

3

ZAWIĄZANIE PARTNERSTWA
ZAANGAŻOWANIE PARTNERÓW
NEGOCJACJE OPARTE NA ZROZUMIENIU WZAJEMNYCH
INTERESÓW
ZARZĄDZANIE I WIARYGODNOŚĆ

4

ZARZĄDZANIE PARTNERSTWEM
RÓŻNE FUNKCJE W PARTNERSTWIE
PARTNERZY JAKO LIDERZY
UMIĘJĘTNOŚCI POTRZEBNE W ROZWIJANIU PARTNERSTWA
DOBRE PRAKTYKI W ROZWIJANIU PARTNERSTWA

5

REALIZACJA PROJEKTÓW
OKRES PRZEJŚCIOWY
KONCENTRACJA NA ZADANIACH
RAPORTOWANIE I WERYFIKACJA

6

TRWAŁOŚĆ PARTNERSTWA
PLANOWANIE DŁUGOTERMINOWE
WZMOCNIENIE ZAANGAŻOWANIA INSTYTUCJI
BUDOWANIE POTENCJAŁU INSTYTUCJI

7

SUKCES PARTNERSTWA
DEFINICJA SUKCESU
DZIELENIE SIĘ DOŚWIADCZENIAMI
PARTNERSTWO W ŚWIECIE, KTÓRYM RZĄDZI KONKURENCJA

WSTĘP

O partnerstwie mówi się łatwo, znacznie trudniej jest wdrażać je w życie. Budowanie inicjatyw partnerskich wymaga odwagi, cierpliwości i determinacji. Współpraca partnerska rzadko okazuje się szybkim i prostym rozwiązaniem problemów, czasem może nawet stać się frustrującym rozczarowaniem, bardzo odległym od początkowo pokładanych w nim nadziei i oczekiwań.

Na szczęście wcale nie musi tak być.

Sukcesy wielu inicjatyw partnerskich działających w różnych częściach świata stanowią dowód na to, że międzysektorowa współpraca może być efektywna i trwała, jeśli zostanie odpowiednio zaplanowana i jest zarządzana w systematyczny i przemyślany sposób.

„Poradnik Partnerstwa” opiera się na doświadczeniach osób i organizacji, które zdecydowały się wykorzystać innowacyjne partnerskie podejście do rozwiązywania problemów i stanowią grupę pionierów partnerstwa. Celem publikacji jest krótkie przedstawienie najważniejszych elementów niezbędnych do stworzenia efektywnie działającego partnerstwa międzysektorowego.

Mamy nadzieję, że nasza publikacja doda odwagi i pewności siebie tym, którzy myślą o zainicjowaniu partnerskiej współpracy oraz że doprowadzi do powstania silnych i sprawnie działających partnerstw, których praca przyniesie trwałe efekty, przyczyniając się do rozwiązania problemu światowego ubóstwa.

Przedmowa do Wydania Polskiego

Wejście Polski do Unii Europejskiej otworzyło nowe, szerokie perspektywy rozwoju cywilizacyjnego naszego kraju. Ale czy jesteśmy w stanie w pełni wykorzystać tę historyczną szansę?

Doświadczenia z krajów „starej Unii” pokazują, że do osiągnięcia rozwoju zrównoważonego potrzebne są wspólne i skoordynowane działania angażujące władzę samorządową, instytucje publiczne, organizacje społeczne oraz biznes. Z tego właśnie względu, Komisja Europejska coraz wyraźniej wspiera współpracę pomiędzy trzema sektorami: publicznym, społecznym i gospodarczym. Pojawiają się nowe możliwości finansowania działań partnerskich, takie jak programy LEADER+ i EQUAL Unii Europejskiej.

Partnerstwo pomiędzy sektorami rozumiane jako dzielenie kosztów, ryzyka i odpowiedzialności, otwiera nowe możliwości do działania. Ale jak kształtować skuteczne partnerstwo w praktyce? Do jakich schematów i doświadczeń warto się odnieść?

Niniejszy Poradnik oparty na wieloletnich międzynarodowych doświadczeniach Forum Liderów Biznesu Księcia Walii, zdobytych również w Polsce, został przygotowany jako próba odpowiedzi na te pytania. Liczymy, że Poradnik będzie przydatny dla wszystkich tych, którzy próbują uczestniczyć w kształtowaniu relacji partnerskich w swoim działaniu. Publikując Poradnik chcemy również przyczynić się do krzewienia kultury partnerstwa w Polsce. W szczególności, chcemy przybliżyć polskim praktykom standardy i pojęcia, które mają swoje uzasadnienie w teorii i praktyce partnerstwa.

Poradnik przeznaczony jest dla wszystkich tych, którzy pragną zastosować idee partnerstwa aby zwiększyć skuteczność prowadzonych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju swojej miejscowości bądź regionu. Liczymy, że Poradnik przyczyni się do powstania licznych skutecznych inicjatyw partnerskich w całej Polsce.

Rafał Serafin
Dyrektor
Fundacja Partnerstwo dla Środowiska

Andrew Hallam
Dyrektor Regionalny
Brytyjsko-Polska Izba Handlowa

UZASADNIENIE POTRZEBY WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ

W 1992 roku, podczas konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych poświęconej sprawom środowiska i rozwoju – Szczytu Ziemi w Rio – partnerska współpraca angażująca sektor publiczny, sektor gospodarczy i organizacje pozarządowe została uznana za podstawę w dążeniu do osiągnięcia rozwoju zrównoważonego na szczeblu globalnym. Kolejne szczyty poświęcone problemom rozwoju populacji, urbanizacji, równości płci, rozwoju społecznego oraz kolejny Szczyt Ziemi w Johannesburgu w 2002 roku potwierdziły taką rolę partnerstwa.

Dlaczego „partnerstwo”?

Idea inicjatywy partnerskiej oparta jest na założeniu, że tylko szeroko rozumiana i pełna współpraca różnych sektorów może zaowocować inicjatywami rozwoju zrównoważonego, które umożliwią poszukiwanie spójnych, śmiałych i nowatorskich rozwiązań trudnych problemów. Samodzielne próby rozwiązywania problemów przez poszczególne sektory najczęściej okazują się nieskuteczne. Działając w izolacji, poszczególne sektory często ze sobą konkurują lub powielają prowadzone działania, co prowadzi do złego i nieefektywnego wykorzystania posiadanych przez nie zasobów. Takie działania prowadzi też do powstania „kultury obwiniania innych”, opartej na przekonaniu, że za istniejące problemy, chaos i zaniedbania odpowiedzialny jest ktoś inny.

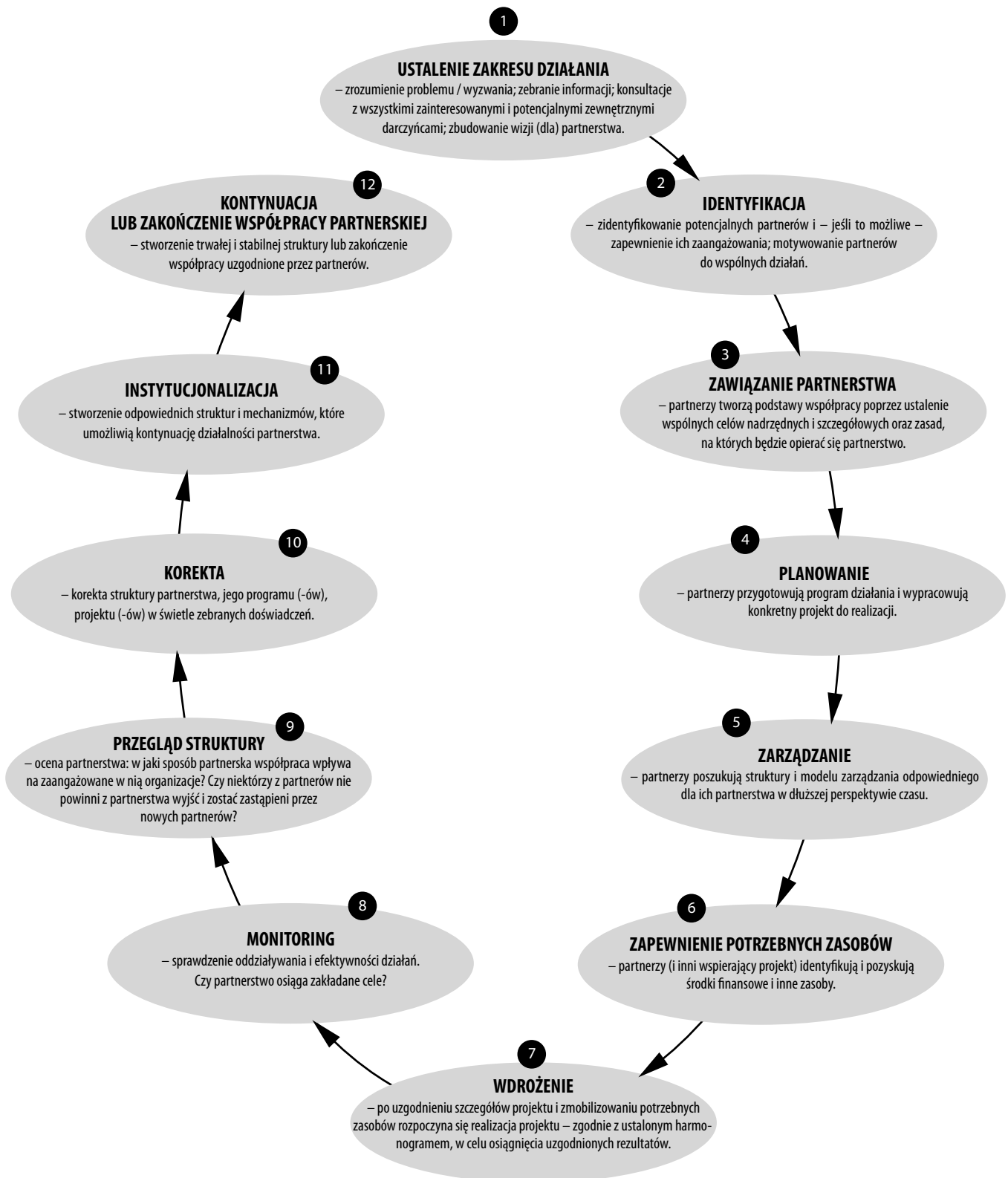
Budowanie współpracy partnerskiej daje nowe i lepsze możliwości rozwoju – poprzez połączenie cech i możliwości charakteryzujących poszczególne sektory oraz poszukiwanie sposobów wykorzystania ich dla wspólnych korzyści.

Co poszczególne sektory – publiczny, gospodarczy i społeczny – mogą wnieść do partnerskiej współpracy? Podstawowe zadania każdego z sektorów są inne i wiążą się z różnymi priorytetami, wartościami i cechami charakterystycznymi. Przedstawiono je w poniższej tabeli:

SEKTOR	PODSTAWOWE ZADANIA	GŁÓWNE CECHY
SEKTOR PUBLICZNY	<p><i>Zapewnienie praworządności poprzez:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie struktur dla przestrzegania praw gospodarczych, politycznych i społecznych oraz generowanie wsparcia politycznego dla procesu rozwoju; • opracowywanie regulacji i standardów, przestrzeganie zobowiązań międzynarodowych; zaspokojenie podstawowych potrzeb i praw obywateli. • zaspokojenie podstawowych potrzeb i praw obywateli 	<p>Skoncentrowany na prawach i obowiązkach. Sektor publiczny umożliwia korzystanie z należnych praw, informuje, zapewnia stabilność i usankcjonowanie prawne.</p>
SEKTOR GOSPODAR-CZY	<p><i>Inwestycje i działalność gospodarcza poprzez:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • wytwarzanie towarów i świadczenie usług; • miejsca pracy, rozwój gospodarczy, innowacyjność. • maksymalizacja zysków dla inwestorów, aby zapewnić kontynuację inwestycji i umożliwić rozwój przedsiębiorstw. 	<p>Skoncentrowany na zyskach. Sektor gospodarczy charakteryzuje inwencja, produktywność, wysoka motywacja i szybkość działania.</p>
SEKTOR SPOŁECZNY	<p><i>Rozwój społeczny poprzez:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • kreowanie możliwości rozwoju; • wspieranie osób potrzebujących i wykluczonych. • stanie na straży dobra publicznego. 	<p>Skoncentrowany na wartościach. Sektor społeczny charakteryzuje wrażliwość, ekspresja, wyobraźnia i otwartość.</p>

SCHEMAT 1

12 ETAPÓW PROCESU BUDOWANIA PARTNERSTWA



UWAGA!

Powyższy schemat stanowi tylko wskazówkę. Każde partnerstwo będzie rozwijało się zgodnie ze swoim własnym rytmem. Należy jednak zwrócić uwagę, że każdy z powyżej opisanych etapów jest ważnym elementem rozwoju zrównoważonego partnerstwa i nie powinien być pominięty.

Oprócz opisanych powyżej cech charakterystycznych, każdy z sektorów ma własne kompetencje, aspiracje i metody działania, które – w momencie stworzenia międzysektorowego partnerstwa – mogą przyczynić się do osiągnięcia wspólnego celu.

Zbudowanie międzysektorowego partnerstwa na rzecz rozwoju zrównoważonego może zaowocować:

- **innowacyjnym podejściem** do problemów i wyzwań związanych z wdrażaniem rozwoju zrównoważonego i rozwiązaniem problemu globalnego ubóstwa;
- **różnorodnymi mechanizmami** umożliwiającymi każdemu z sektorów wykorzystanie posiadanych kompetencji i umiejętności w celu osiągnięcia wspólnych celów – w sposób bardziej efektywny i zrównoważony, niż w przypadku działań podejmowanych przez poszczególne sektory na własną rękę;
- **dostępem do większej puli zasobów**, poprzez wykorzystanie pełnego zakresu możliwości merytorycznych, kadrowych, technicznych i finansowych każdego z sektorów;
- **nowymi dynamicznymi sieciami współpracy**, które udostępnią każdemu z sektorów sprawniejsze kanały angażowania społeczeństwa na szerszą skalę oraz zwiększą możliwości oddziaływania na politykę;
- **lepszym zrozumieniem** wartości i cech charakterystycznych dla poszczególnych sektorów, przyczyniając się w ten sposób do budowania bardziej zintegrowanego i stabilnego społeczeństwa.

Partnerstwa mogą funkcjonować na różnych poziomach – od krajowych czy międzynarodowych strategicznych przymierzy politycznych na jednym biegunie, aż po lokalne, praktyczne inicjatywy na drugim. Niezależnie od rodzaju i rozmiarów partnerstwa, proces jego budowania i rozwijania współpracy składa się zawsze z podobnych etapów (zob. Schemat 1, str. 4).

PRZESZKODY W PROCESIE BUDOWANIA PARTNERSTWA

Nawet jeżeli istnieje bardzo wiele powodów dla utworzenia partnerstwa w celu rozwiązania zidentyfikowanych problemów, nie dla wszystkich taki sposób działania może wydawać się najlepszym rozwiązaniem. Propagowanie współpracy partnerskiej nie jest łatwym zadaniem, szczególnie w niekorzystnych warunkach kulturowych, politycznych lub ekonomicznych.

Proces budowania partnerstwa może napotkać na wiele różnych przeszkód, przybierających różne formy:

ŹRÓDŁO PRZESZKODY	PRZYKŁADY
OPINIA PUBLICZNA	<ul style="list-style-type: none"> • dominujące sceptyczne nastawienie • z góry wyrobione uprzedzenia dotyczące poszczególnych sektorów lub partnerów • zbyt wygórowane oczekiwania
NEGATYWNE CECHY POSZCZEGÓLNYCH SEKTORÓW (RZECZYWISTE LUB PRZYPISYWANE DANEMU SEKTOROWI)	<ul style="list-style-type: none"> • sektor publiczny – biurokracja, brak umiejętności kompromisu • sektor gospodarczy – jednotorowe myślenie, konkurencja • sektor społeczny nastawiony na konfrontację ograniczony do określonych tematów bądź obszarów geograficznych
OGROMACZENIA PERSONALNE (OSÓB STOJĄCYCH NA CZELE PARTNERSTWA)	<ul style="list-style-type: none"> • brak odpowiednich umiejętności do budowania partnerstwa • ograniczone oddziaływanie wewnętrzne / zewnętrzne • zbyt wąskie rozumienie swojej roli • brak wiary w sens prowadzonych działań i efektywność partnerstwa

OGRANICZENIA INSTYTUCJONALNE (ORGANIZACJI - CZŁONKÓW PARTNERSTWA)

- konflikt priorytetów
- konkurencja (w ramach tego samego sektora)
- brak tolerancji (w stosunku do innych sektorów)

ZEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA

- lokalny klimat społeczny / polityczny / gospodarczy
- skala problemów / tempo zmian
- brak możliwości pozyskiwania zasobów zewnętrznych

W skrajnym przypadku, jeśli próby zbudowania partnerstwa napotykać na zbyt wiele przeszkód, może okazać się, że lepiej odłożyć jego utworzenie na bardziej sprzyjający moment. Większość przeszkód można jednak pokonać – przy odpowiedniej dawce cierpliwości, zaangażowania i wysiłku. Niektóre z przeszkód mogą nawet doprowadzić do załamania współpracy partnerskiej. Sytuację taką można jednak wykorzystać do wprowadzenia zmian i przewartościowania układu partnerskiego, aby w efekcie wzmocnić i usprawnić partnerstwo. Wielu spośród praktyków partnerstwa utrzymuje, że załamanie lub kryzys pomagają w wygenerowaniu nieoczekiwanych i oryginalnych reakcji, ponieważ na nowo budzą uwagę i zainteresowanie partnerów, i wymuszają poszukiwanie niecodziennych rozwiązań.

Przeszkody mogą więc stanowić ważny punkt zwrotny w procesie rozwoju partnerstwa.

PODSTAWOWE ZASADY WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ

Każde partnerstwo, oprócz wspólnie ustalonego celu, potrzebuje również podstawowych zasad, na których opierać się będą jego działania. Zasady te powinny zostać wypracowane w ramach procesu budowania współpracy partnerskiej i zaakceptowane przez wszystkich partnerów. Zasady te stanowią fundament, na którym budowane jest partnerstwo, a w miarę jego rozwoju pomogą też „scementować” współpracę.

Każdy z sektorów ma własne priorytety i może mieć kłopoty z zaakceptowaniem priorytetów ważnych dla innych sektorów. Pomóc w pogodzeniu różnych racji i osiągnięciu kompromisu może szczerza dyskusja, w czasie której partnerzy wyjaśnią swoje stanowisko pozostałym.

Trzy podstawowe zasady, które stanowią nieodłączny element międzysektorowego partnerstwa, to jednakowe prawa, przejrzystość i obopólne korzyści. Oto, co rozumiemy pod tymi pojęciami:



Jednakowe prawa

Co oznaczają jednakowe prawa w relacjach, w których istnieją duże różnice jeśli idzie o posiadaną władzę, zasoby lub wpływy? Jednakowe prawa to nie to samo, co równość. Pojęcie „jednakowe prawa” oznacza, że każdy z partnerów ma równe prawo zająć miejsce przy stole oraz, że każdy rodzaj wkładu we wspólne działania – nie tylko finansowy – jest ważny.

Przejrzystość

Otwartość i uczciwość w funkcjonowaniu partnerstwa są niezbędne, aby budzić zaufanie – niezbędny składnik udanego partnerstwa. Przejrzystość w działaniu uwiarygodni partnerstwo w oczach darczyńców i innych zainteresowanych.





Obopólne korzyści

Jeśli każdy z partnerów ma coś wnieść do partnerstwa, każdy z nich powinien również odnosić z tego tytułu jakieś korzyści. „Zdrowe” partnerstwo, oprócz wspólnych korzyści dla wszystkich partnerów, powinno umożliwiać również poszczególnym partnerom odnoszenie indywidualnych korzyści, bo tylko w ten sposób można utrzymać zaangażowanie partnerów, a co za tym idzie trwałość współpracy.

Opisane powyżej trzy podstawowe zasady mogą stanowić punkt wyjścia do dyskusji między potencjalnymi partnerami jeszcze przed formalnym nawiązaniem współpracy. Z czasem można zastąpić je innymi zasadami wypracowanymi wspólnie przez grupę partnerów. Istotne jest, aby każdy z partnerów zaakceptował i przestrzegał zasad, które zostaną ustalone.

ROLA LIDERA PARTNERSTWA

Pokonywanie przeszkód w procesie budowania partnerstwa oraz dopilnowanie stałego przestrzegania ustalonych zasad przez zaangażowanych partnerów to podstawowe zadania dla lidera partnerstwa. Inne problemy, z którymi będzie się musiał zmierzyć, będą związane z zarządzaniem projektami realizowanymi przez partnerstwo i koordynacją jego funkcjonowania. Zbudowanie dobrze funkcjonującego partnerstwa wymaga nie tylko odpowiednich struktur, umiejętności i działań, ale również właściwej postawy i silnego zaangażowania. Ważne jest, jak członkowie partnerstwa postrzegają w nim swoją rolę (czy wspólny cel jest też ich celem?) oraz co sądzą o partnerstwie (czy są na prawdę zaangażowani we współpracę z pozostałymi partnerami?). Rozwijanie i podtrzymywanie zaangażowania partnerów stanowi poważne wyzwanie dla lidera partnerstwa – zagadnieniom tym poświęcony jest Rozdział 4.



UWAGA!

Partnerstwo wymaga sporo wysiłku od tych, którzy się w nie zaangażują. Często, aby nawiązać trwałe kontakty, które umożliwią efektywną współpracę, trzeba zainwestować sporo czasu. Może to doprowadzić do sytuacji, w której całą uwagę poświęcamy budowaniu i rozwijaniu partnerstwa, zapominając o celach, dla których postanowiliśmy je utworzyć. Współpraca partnerska nie jest sztuką dla sztuki, ale stanowi mechanizm zrównoważonego rozwoju społeczeństwa, środowiska i gospodarki - nie wolno o tym zapominać!

2

PROCES BUDOWANIA PARTNERSTWA

IDENTYFIKACJA PARTNERÓW

Najsilniejsze partnerstwa to te, którym udało się najlepiej dobrać zestaw organizacji partnerskich. Dlatego bardzo ważne jest, aby zaraz po ustaleniu zakresu działań, którymi będzie się zajmować tworzone partnerstwo, podjąć następujące kroki:

- zidentyfikować organizacje, których zaangażowanie byłoby przydatne w planowanych działaniach;
- w oparciu o posiadane kontakty i nawiązywanie nowych, sprawdzić, jakie istnieją realne możliwości współpracy;
- wybrać partnerów do współpracy i zapewnić ich aktywne zaangażowanie.

Na te działania warto poświęcić sporo czasu, aby zebrać jak najwięcej informacji na temat działalności i historii organizacji, które planujemy zaangażować do współpracy. Potrzebne informacje można znaleźć między innymi w raportach rocznych organizacji, na ich stronach internetowych, robiąc wywiad wśród innych, którzy już wcześniej z daną organizacją współpracowali oraz odwiedzając organizację osobiście. Kolejnym krokiem powinno być rozpoczęcie rozmów wstępnych na temat ewentualnej współpracy z reprezentantami danej organizacji. Podjęcie takich rozmów nie stanowi jeszcze deklaracji przystąpienia do partnerstwa, daje natomiast szansę obydwu stronom zdecydowania, czy nawiązanie współpracy w ogóle wchodzi w grę, jest też okazją do wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości lub potencjalnych sytuacji konfliktu interesów.

W czasie rozmów wstępnych niezbędne może okazać się wyjaśnienie idei partnerstwa oraz uzasadnienie, w jaki sposób dana organizacja może skorzystać z współpracy z innymi i co może do tej współpracy wnieść. Przekonanie przedstawicieli organizacji, że warto zainwestować we współpracę partnerską czas i wysiłek, może okazać się zadaniem długotrwałym i wymagającym.

Warto również rozważyć możliwość zorganizowania cyklu różnych działań (warsztaty, wizyty, wymiana) skierowanych jednocześnie do kilku potencjalnych partnerów, aby wspólnie zastanowić się nad możliwościami współpracy, zanim podjęta zostanie ostateczna decyzja o utworzeniu partnerstwa. Każda z organizacji powinna również zastanowić się, czy rzeczywiście będzie w stanie wywiązać się z zobowiązań podjętych wobec partnerów.

W niektórych przypadkach wybór partnerów będzie bardzo ograniczony lub nie będzie go wcale. Jeśli, na przykład, ważne jest, aby w działania partnerstwa włączył się konkretny wydział samorządu lokalnego, główny wysiłek trzeba skierować na przekonanie przedstawicieli tego wydziału, że aktywne zaangażowanie w konstruktywną współpracę z innymi sektorami będzie dla nich korzystne – pomoże osiągnąć cele, dla których wydział został powołany.

W każdym wypadku, najważniejsze jest, aby realistycznie oceniać to, czego partnerstwo może dokonać i otwarcie mówić o przeszkodach i problemach, które mogą się pojawić.

Narzędzie 1:
FORMULARZ OCENY POTENCJALNYCH PARTNERÓW – lista pytań, która może być pomocna przy wyborze potencjalnych partnerów.



UWAGA!

Żaden z partnerów (również Ty i Twoja organizacja) nie jest doskonały. Budując partnerstwo poszukujemy organizacji, które najlepiej pomogą partnerstwu w osiągnięciu jego celów. Oznacza to, że poszukujemy organizacji, których cechy odpowiadają naszym potrzebom oraz których potencjał umożliwi im z czasem coraz lepsze dopasowanie się do roli partnera.

OCENA RYZYKA I KORZYŚCI

Każdy z partnerów musi ocenić potencjalne ryzyko i korzyści związane z zaangażowaniem się we współpracę międzysektorową. Co więcej, aby w pełni zaangażować się we współpracę w myśl zasady obopólnych korzyści, każdy z partnerów powinien poznać ryzyko i korzyści pozostałych partnerów prawie tak dobrze, jak własne. Chociaż z reguły partnerzy uważają, że ryzyko, na jakie narażona jest ich własna organizacja, jest znacznie wyższe, niż ryzyko pozostałych, należy podkreślić, że w większości przypadków partnerzy ryzykują tym samym.

Dla każdego z sektorów, ryzyko może być związane z następującymi zagadnieniami:

- **Utrata reputacji** – wszystkie organizacje i instytucje przywiązują dużą wagę do swojej reputacji, mogą się więc obawiać, czy ich reputacja nie dozna uszczerbku w związku z przystąpieniem do partnerstwa lub jego przyszłymi ewentualnymi niepowodzeniami.
- **Utrata autonomii** – ścisła współpraca z innymi partnerami automatycznie oznacza mniejszą niezależność dla poszczególnych organizacji w obszarach objętych współpracą partnerską.
- **Konflikt interesów** – zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, w pewnych sytuacjach może się okazać, że interesy partnerstwa i danej organizacji nie pokrywają się, lub że przyjęty kompromis nie odpowiada danej organizacji.
- **„Drenaż” zasobów** – partnerstwo zazwyczaj wymaga sporych nakładów (przede wszystkim czasu) „z góry”, na długo przed osiągnięciem oczekiwanych korzyści.
- **Wyzwania związane z realizacją projektów** – po utworzeniu partnerstwa i zgromadzeniu potrzebnych zasobów, partnerzy rozpoczną realizację wspólnych projektów, co przyniesie nowe zobowiązania i wyzwania dla poszczególnych organizacji.

Ocena ryzyka jest ważnym, lecz często pomijanym elementem początkowego etapu budowania partnerstwa – sprzyja temu entuzjazm związany ze świadomością potencjalnych korzyści ze współpracy. Partnerzy powinni jednak znaleźć czas na zastanowienie się nad ewentualnym ryzykiem i wspólnie, jako grupa, poszukać sposobów jego uniknięcia.

Każdy z partnerów oczekuje, że korzyści ze współpracy zdecydowanie przeważą jakiegokolwiek ryzyko lub problemy z niej wynikające. Istnieje wiele obszarów, w których wszyscy partnerzy mogą skorzystać. Są to między innymi:

- rozwój zawodowy kluczowych pracowników;
- lepszy dostęp do informacji i różnych sieci współpracy;
- większy zasięg oddziaływania;
- poprawa efektywności działania;
- lepiej dostosowane i bardziej efektywne produkty i usługi;
- większa innowacyjność;
- wzrost wiarygodności;
- większy dostęp do różnych zasobów.

Oprócz korzyści wspólnych dla wszystkich partnerów, wymienionych powyżej, partnerska współpraca przynosi również indywidualne korzyści dla poszczególnych organizacji. Fakt ten należy podkreślać od samego początku budowania partnerstwa, aby wszyscy partnerzy poznali i zrozumieli na wzajem swoje priorytety oraz oczekiwania, jakie wiążą z zaangażowaniem się we współpracę partnerską.

MAPA ZASOBÓW

Zanim dojdzie do sformalizowania partnerstwa, każdy z partnerów powinien zastanowić się nad zasobami, które będą potrzebne do zrealizowania ustalonych działań. Najczęściej pod pojęciem zasobów rozumie się środki finansowe niezbędne do zrealizowania danego projektu. Jedną z ważnych zalet współpracy partnerów z różnych sektorów jest dostęp do szerokiego wachlarza zasobów niefinansowych, którymi dysponują poszczególne organizacje i instytucje.

Identyfikacji zasobów, które poszczególne organizacje mogą wnieść do partnerstwa można poświęcić jedno (lub więcej) spotkanie partnerów. Spotkanie, w formie warsztatu, prowadzone, jeśli to możliwe, przez zewnętrznego moderatora (nie zaangażowanego w partnerstwo), pomoże partnerom głębiej zastanowić się nad możliwościami i zasobami własnej organizacji. Atmosfera lekkiego współzawodnictwa, panująca podczas takich spotkań, może sprawić, że organizacje chętniej wezmą na siebie różne zobowiązania, co w efekcie ułatwi partnerstwu „skompletowanie” zasobów potrzebnych do sprawnego funkcjonowania. (zob. Schemat 2, str. 12)

Jednym z najprostszyc sposobów zidentyfikowania dostępnych zasobów, jest poproszenie wszystkich obecnych na spotkaniu o zapisanie tego, co mogą wnieść do partnerstwa na osobnych karteczkach. Następnie wszystkie karteczki wieszamy na dużej tablicy lub flipczarcie. Każda z organizacji może używać papieru innego koloru, aby było widać, co kto zaoferował. Wypisane zasoby grupujemy według różnych kategorii. Jeśli pojawią się nowe pomysły, dodajemy je do odpowiednich kategorii.

Wyżej opisany proces, oprócz wygenerowania konkretnych zasobów dla partnerstwa, przyczyni się również do wzajemnego poznania się partnerów oraz zbudowania wzajemnego szacunku i zaufania – elementów niezbędnych dla udanej współpracy.

Legenda:

SP – sektor publiczny

SSpoł – sektor społeczny

SG – sektor gospodarczy

W – wszystkie sektory

Zasoby ludzkie

- specjaliści (W)
- stażyści (SG, SP)
- wolontariusze (SSpoł, SG)
- studenci / uczniowie (SP)
- wsparcie administracyjne (W)

Informacje (zbieranie)

- statystyka / ramy prawne (SP)
- analizy rynku / prognozowanie (SG)
- znajomość sytuacji lokalnej / warunki społeczne (SSpoł)

Lokal / miejsce na

- sekretariat partnerstwa / projektu (W)
- spotkania/warsztaty (W)
- uroczyste wydarzenia (SP, SG)
- magazynowanie (SG, SP)
- realizowane działania / projekty (W)
- punkt informacyjny (W)

Kontakty z

- darczyńcami (SSpoł, SP)
- politykami (SG, SP)
- dostawcami / klientami / pracownikami (SG)
- instytucjami religijnymi (SSpoł)
- grupami społecznymi (SSpoł)
- organizacjami parasolowymi (SG, SSpoł)
 - mediami (W)
- opinią społeczną (SP, SSpoł)

CO POSZCZEGÓLNI PARTNERZY MOGĄ WNIĘŚ DO PARTNERSTWA?

Produkty (zależnie od realizowanych projektów i zaangażowanych przedsiębiorstw)

- lekarstwa (SG)
- żywność (SG)
- sprzęt IT (SG)
- nośniki energii (SG, SP)

Wiedza fachowa

- eksperci i specjaliści (W)
- opracowywanie projektów (W)
- szkolenia / podnoszenie umiejętności (W)
 - zarządzanie (SG)
 - marketing (SG)
 - moderacja (SSpoł)
- organizowanie spotkań przedstawicieli różnych stron (SP)

Informacja (propagowanie)

- przysyłanie informacji drogą elektroniczną (W)
- przekazywanie informacji podczas spotkań i rozmów (W)
- publikacja materiałów (W)
- sieci współpracy (W)

Inne

- transport (SP, SG)
- sprzęt (SP, SG)
- meble (SP, SG)



UWAGA!

Każdy z sektorów dysponuje różnego rodzaju zasobami: ludzkimi, technicznymi, lub merytorycznymi, które różnią się między sobą i często wzajemnie się uzupełniają. Zgromadzone w ramach partnerstwa, umożliwiają realizację zaplanowanych działań. Darczyńcy zwracają uwagę na fakt, czy partnerzy wnoszą swój wkład do projektu - wiele z zasobów niefinansowych ma konkretną wartość finansową i może stanowić wymagany „wkład własny”. Organizacje zaangażowane w partnerstwo powinny przede wszystkim wnieść do partnerstwa wkład niefinansowy.

3

ZAWIĄZANIE PARTNERSTWA

ZAANGAŻOWANIE PARTNERÓW

Powstające partnerstwo zaczyna wyłaniać się z dialogu prowadzonego przez partnerów w momencie, gdy zdecydują się oni podjąć konkretne zobowiązanie partnerskiej współpracy. Zobowiązanie to jest najczęściej zapisywane w formie Porozumienia Partnerskiego lub Listu Intencyjnego. Różnica między porozumieniem a kontraktem polega między innymi na tym, że porozumienie:

- nie niesie ze sobą sankcji prawnych;
- zostało wypracowane i uzgodnione przez wszystkie zaangażowane strony;
- jego postanowienia w każdej chwili można renegotjować;
- jest bezterminowe (choć czasami bardziej stosowne są porozumienia krótkoterminowe przedłużane kilkakrotnie niż porozumienie bezterminowe);
- jest zawierane dobrowolnie.

Partnerzy zawierają porozumienie, w którym deklarują chęć współpracy ze sobą, i najczęściej to wystarczy do rozpoczęcia wspólnych działań. Na późniejszym etapie konieczne może okazać się zawarcie prawnie wiążących kontraktów, aby realizować złożone projekty na większą skalę, sprawnie zarządzać większymi kwotami pieniędzy lub utworzyć nową instytucję. Porozumienie Partnerskie stanowi zazwyczaj pierwszy krok, ale w niektórych przypadkach okazuje się wystarczającą formą zabezpieczenia trwałości współpracy w ramach partnerstwa również w dłuższej perspektywie czasu.

NEGOCJACJE OPARTE NA ZROZUMIENIU WZAJEMNYCH INTERESÓW

Zanim dojdzie do podpisania porozumienia, mają miejsce negocjacje – jednak nie są to twarde i bezwzględne negocjacje, jak w przypadku kontraktów biznesowych. W przypadku Porozumienia Partnerskiego bardziej chodzi o to, aby wziąć pod uwagę interesy i aspiracje każdej ze stron, spróbować je połączyć w komplementarną całość i doprowadzić do konsensusu.

Taka forma negocjacji wymaga od zaangażowanych partnerów sporej dawki cierpliwości, taktu i elastyczności, ale z reguły jeśli przynajmniej jedna osoba wykaże dobrą wolę, inni podążą jej śladem.



UWAGA!

Proces negocjacji partnerskich przebiega najsprawniej, gdy zaangażowane strony:

- uważnie słuchają tego, co mają do powiedzenia pozostali;
- zadają otwarte (a nie zamknięte) pytania;
- co pewien czas podsumowują to, co zostało powiedziane, aby upewnić się, że wszystko zostało zrozumiane poprawnie;
- przyjmują możliwość braku porozumienia w niektórych sprawach, aby dyskusja nie utknęła w martwym punkcie.

SCHEMAT 3

STRUKTURY NIEFORMALNE A STRUKTURY FORMALNE

RODZAJ STRUKTURY

RODZAJ STRUKTURY

RODZAJ STRUKTURY

NIEFORMALNE

GRUPA INICJATYWNA

- niewielka grupa osób, która w imieniu większej grupy np. analizuje potrzebę powołania inicjatywy partnerskiej

• bardziej skonkretyzowane działania i większe prawdopodobieństwo przetrwania

• nie traktowana poważnie przez strony zewnętrzne i innych kluczowych graczy

GRUPA TEMATYCZNA

- niewielka grupa osób, która zajmuje się rozpracowaniem konkretnego aspektu rozwoju partnerstwa

• stanowi rodzaj parasola dla szerokiego wachlarza luźno połączonych działań

• Prowadzone działania odchodzą w zapomnienie, jeśli osoby zaangażowane skupią się na innych priorytetach

ZESPÓŁ ZADANIOWY

- upoważniony przez większą grupę osób do wykonania konkretnych zadań (np. zakup sprzętu, przeprowadzenie czynności rejestracyjnych organizacji itd)

• umożliwia zaangażowanie szerszej liczby osób o podobnych zainteresowaniach i celach

• nie posiada odpowiedniej struktury potrzebnej do koordynowania działań i zarządzania zasobami

BARDZIEJ SFORMALIZOWANE

SIEĆ

grupa osób zaangażowanych w podobne działania wymieniających ze sobą informacje

• Struktura o większym prestiżu

• musi być koordynowana

FORUM

miejsce, gdzie odbywają się otwarte dyskusje i powstają nowe pomysły

• stanowi rodzaj parasola dla szerokiego wachlarza luźno połączonych działań

• wymaga uzgodnień dotyczących strategii i zasad działania

KOŁO

- niezarejestrowana organizacja członkowska o ściśle określonym celu działania

• umożliwia zaangażowanie szerszej liczby osób o podobnych zainteresowaniach i celach

• bardziej złożony system podejmowania decyzji

FORMALNE

STOWARZYSZENIE

formalna organizacja członkowska osób fizycznych, powoływana dla realizacji konkretnych celów

• większa władza i wpływy

• podlega prawnym ograniczeniom w zakresie działalności

FUNDACJA

organizacja, która powstaje na bazie majątku, pozyskuje środki i przekazuje je innym na cele dobroczynne

• bardziej skonkretyzowane działania i większe prawdopodobieństwo przetrwania

• tendencja do zbyt biurokratycznego i bezosobowego podejścia

AGENCJA³

niezależna organizacja, powołana do działania w imieniu innych organizacji

• lepsza zdolność do pozyskiwania i koordynowania środków na większą skalę

• wysokie koszty administracyjne (w porównaniu do kosztów projektu)

³ Agencja - w Polsce często spółka prawa handlowego (przyp. tłum.)

ZARZĄDZANIE I WIARYGODNOŚĆ

Nawet na bardzo wczesnym etapie rozwoju, partnerstwo potrzebuje pewnej ustalonej struktury, która zapewni właściwe i efektywne mechanizmy podejmowania decyzji, zarządzania i rozwoju.

Partnerzy zaangażowani we współpracę odpowiadają za prowadzone przez partnerstwo działania przed różnymi zainteresowanymi stronami, między innymi:

- beneficjentami działań partnerstwa;
- zewnętrznymi (spoza partnerstwa) darczyńcami, z których każdy ma własne wymagania dotyczące raportowania i sprawozdawczości;
- własnymi organizacjami, z których każda ma strukturę zarządzającą, odpowiedzialną za podejmowane działania;
- wszystkimi pozostałymi partnerami zaangażowanymi w partnerstwo.

Zachowanie wiarygodności stanowi konieczność dla każdego partnerstwa, dlatego procedury i struktura zarządzania partnerstwem powinny zostać wspólnie ustalone i zapisane w Porozumieniu Partnerskim.

Do pewnego stopnia partnerzy mają możliwość wyboru tego, co i jak robią. Przed podjęciem ostatecznej decyzji o formie partnerstwa, partnerzy mogą rozpatrzyć cały wachlarz różnych możliwości – od całkowicie nieformalnych (np. nieformalna grupa osób) po struktury wysoce sformalizowane (np. zarejestrowanie nowej organizacji z niezależną strukturą zarządzania). Jednak nawet przy wyborze struktury nieformalnej, podpisanie Porozumienia Partnerskiego jest niezbędne, aby w przyszłości uniknąć ewentualnych konfliktów. Większość partnerstw rozpoczyna swoje istnienie jako struktury nieformalne, które z upływem czasu ulegają sformalizowaniu ze względu na coraz bardziej złożone działania i potrzebę pozyskiwania coraz większych środków. (zobacz Schemat 3, str. 14).

Narzędzie 2:
OCENA ZGODNOŚCI CZŁONKÓW
PARTNERSTWA
– zawiera listę podstawowych pytań, które umożliwiają poznanie postaw, intencji i stopnia zaangażowania poszczególnych partnerów.

Narzędzie 3:
WZÓR POROZUMIENIA PARTNERSKIEGO – stanowi prosty model wstępnego porozumienia między partnerami.

4

ZARZĄDZANIE PARTNERSTWEM

Po zawiązaniu partnerstwa i podpisaniu Porozumienia Partnerskiego pojawiają się nowe wyzwania, którym trzeba sprostać.

RÓŻNE FUNKCJE W PARTNERSTWIE

W partnerstwo, na jego różnych etapach, zaangażowanych będzie wiele osób, pełniących rozmaite funkcje, w zależności od potrzeb. Ważne jest, aby partnerzy rozumieli czym dana funkcja się charakteryzuje, aby wybrać te, które będą potrzebne na danym etapie rozwoju partnerstwa oraz do osiągnięcia zakładanego celu. Równie istotne jest, aby każdą z funkcji powierzyć najbardziej odpowiedniej osobie. W trakcie funkcjonowania partnerstwa, poszczególne role ewoluują, a partnerzy mogą „dorosnąć” do swojej roli w miarę nabierania doświadczenia we współpracy partnerskiej.

FUNKCJA	UWAGI
PROMOTOR ⁴	Osoba lub grupa osób, które promują partnerstwo wykorzystując swoją osobistą / zawodową reputację; rola, której zadaniem jest wzmocnienie autorytetu partnerstwa i zwiększenie jego oddziaływania.
ANIMATOR ⁵	Osoba wybrana albo spośród organizacji partnerskich, albo spoza partnerstwa, która działa w imieniu partnerów w celu zbudowania i umocnienia partnerstwa – szczególnie w fazie jego powstawania i początkach funkcjonowania
DARCZYŃCA	Jeśli każdy z partnerów wnosi jakiś wkład do partnerstwa (zob. rozdział 2), to de facto każdy z nich jest darczyńcą. (Uwaga: może złożyć się tak, że wszyscy darczyńcy danego partnerstwa będą z zewnątrz – partnerzy będą musieli wówczas jasno ustalić zasady relacji z nimi i raportowania, tak, aby nie podważały one integralności partnerstwa).
KOORDYNATOR	Osoba wybrana przez partnerstwo, zatrudniona (opłacana) do kierowania partnerstwem i/lub projektami partnerstwa – zwłaszcza na etapie, kiedy partnerstwo jest w pełni ukształtowane i gotowe do wdrażania projektów.
MODERATOR	Osoba (z reguły spoza partnerstwa) wyznaczona do pokierowania wybranym aspektem funkcjonowania partnerstwa (np. zorganizowanie i poprowadzenie spotkania dotyczącego konkretnego problemu, z którym muszą uporać się partnerzy).
RZECZNIK	Osoba, najczęściej członek partnerstwa, której zadaniem jest promowanie partnerstwa i jego działań – przede wszystkim w oparciu o dokonania partnerstwa, a nie opierając się na własnej reputacji (jak w przypadku „Orędownika”).

⁴Promotor (ang. Champion)

⁵Animator (ang. Broker), tutaj „Animator” zgodnie z terminologią używaną przez Fundację „Fundusz Współpracy”.

Ta różnorodność funkcji i osobowości umożliwia przekazywanie przewodniczenia partnerstwu z osoby na osobę, w zależności od tego, co w danym momencie jest najkorzystniejsze z punktu widzenia rozwoju partnerstwa.

PARTNERZY JAKO LIDERZY

Idea partnerstwa zmusza do zastanowienia się nad różnymi zagadnieniami dotyczącymi kwestii przywództwa. Jaka jest rola „lidera” w układzie, który z założenia opiera się na współpracy i równouprawnieniu zaangażowanych stron? Czy współpraca równych sobie i silne przywództwo nawzajem się wykluczają? W jaki sposób przywództwo pojawia się i znajduje wyraz w układzie partnerskim bez podważania zasady wspólnej odpowiedzialności? Jak partnerzy radzą sobie z pełnieniem roli lidera partnerstwa wewnątrz swojej własnej organizacji i vice versa?

Na różnych etapach rozwoju partnerstwa niektórzy partnerzy w sposób naturalny będą bardziej aktywni i widoczni, przejmując w ten sposób rolę lidera – biorąc jednocześnie odpowiedzialność wobec pozostałych partnerów za prowadzone działania. Rodzaj przywództwa wybierany w danym momencie zależy przede wszystkim od typu partnerstwa, złożoności zagadnienia, określonej potrzeby działania oraz cech osobowych zaangażowanych ludzi. Najlepiej, gdyby partnerstwo w swoim składzie miało osoby o zróżnicowanych cechach i umiejętnościach przywódczych, dzięki czemu mogłoby stawić czoła różnym wyzwaniom, za każdym razem dobierając najodpowiedniejszego do sytuacji lidera.

Istnieją jeszcze inne funkcje, ważne w procesie budowania partnerstwa, których zadaniem jest między innymi:

- Pełnienie funkcji „strażnika” misji partnerstwa (wewnątrz i na zewnątrz), który jest gotowy bronić jej wartości;
- Wzajemny „coaching” (bezpośredni i pośredni) w zakresie dobrych zachowań partnerskich/ zarządzania projektami;
- Kwestionowanie poglądów innych, poszukiwanie nowych sposobów działania oraz rozwiązywania trudnych zagadnień;
- Motywowanie innych partnerów do aktywnego działania i innowacyjności, zachęcanie do akceptacji faktu, że czasami popełniamy błędy;
- Kreowanie optymizmu i nadziei, zwłaszcza w momentach, kiedy partnerstwo utknie w martwym punkcie.

W początkowej fazie istnienia partnerstwa korzystne może okazać się wybranie osoby – z jednej z partnerskich organizacji lub spoza partnerstwa – która będzie działać jako animator w imieniu partnerów i poprowadzi proces budowania i umocnienia współpracy. Animator partnerstwa, posiadający umiejętność połączenia idealistycznych wizji z codziennymi praktycznymi działaniami, stanowi ucieleśnienie lidera nowego typu, który odgrywa rolę katalizatora przemian „doradzając” raczej niż „zarządzając”.

Aby partnerstwo mogło działać w sposób efektywny i z powodzeniem rozwiązywać problemy, powinno opierać się na silnych fundamentach zaangażowania poszczególnych partnerów w rozwijanie współpracy oraz na przekonaniu, że tylko współpraca partnerska może doprowadzić do osiągnięcia wyznaczonego celu.

Można rozróżnić trzy podstawowe systemy zarządzania partnerstwem. Zostały one krótko scharakteryzowane w Schemacie 4 na str. 20.

UMIEJĘTNOŚCI POTRZEBNE W ROZWIJANIU PARTNERSTWA

Do wypracowania efektywnego i udanego układu partnerskiego potrzebne są różnego rodzaju umiejętności – niektóre mogą rozwinąć się same, inne trzeba wykształcić. Istnieje jednak grupa umiejętności podstawowych, którymi koniecznie muszą legitymować się wszystkie osoby, chcące efektywnie pracować w partnerstwie i realizować działania z sukcesem. Są to umiejętności związane z negocjowaniem i mediacjami, moderowaniem, szkoleniem, pracą w zespole. Osoby zaangażowane w partnerstwo być może będą musiały negocjować warunki porozumienia, prowadzić mediacje pomiędzy partnerami, czy też moderować spotkania lub warsztaty. Na pewno każdy zaangażowany we współpracę partnerską będzie musiał przyswajać, przetwarzać i przekazywać dużą ilość informacji. Konieczne może okazać się również prowadzenie szkoleń – dla innych partnerów lub członków zespołu realizującego dany projekt. Osoby zaangażowane w partnerstwo mogą też potrzebować umiejętności budowania zaangażowania instytucjonalnego, aby pogłębić lub odświeżyć zaangażowanie własnej organizacji w partnerstwo. Wreszcie, każdy z partnerów będzie w mniejszym lub większym stopniu potrzebował umiejętności koniecznych do ewaluacji i weryfikacji działalności partnerstwa i jego oddziaływania.

Oczywiście, nikt nie posiada tych wszystkich umiejętności w jednakowym stopniu. Przedstawiciele poszczególnych sektorów wniosą do partnerstwa różne umiejętności i kompetencje. W związku z tym, ważne jest, aby zadania powierzać osobom, które posiadają umiejętności i doświadczenie w danej dziedzinie.

Współpraca partnerska daje szansę na rozwinięcie nowych umiejętności – jest to jeden z aspektów partnerstwa, który sprawia, że zaangażowane we współpracę partnerską stanowi atrakcyjną alternatywę dla osób, które dojrzały do zmian w swoim życiu zawodowym.

Osoby zaangażowane w rozwijanie partnerstwa często odkrywają, że proces ten stanowi nie tylko okazję do rozwoju zawodowego, ale również pomaga w rozwoju własnej osobowości.

Narzędzie 4:
FUNKCJE W PARTNERSTWIE
I UMIEJĘTNOŚCI PARTNERÓW
– umożliwia osobom zaangażowanym
w partnerstwo ocenę własnych umiejętności
oraz możliwości rozwoju w kontekście
współpracy partnerskiej.

Umiejętności potrzebne do budowania i rozwijania partnerstwa najszybciej opanowywane są przez osoby, które znają siebie i swoje możliwości. Innymi słowy, aby powstało skutecznie funkcjonujące partnerstwo, potrzebni są do tego ludzie, którzy potrafią prawidłowo interpretować i kontrolować swoje emocje, wierzą w swoje siły i charakteryzują ich empatia, optymizm, wyobraźnia, otwartość i skromność. W każdym partnerstwie niezbędne są też osoby, które nie boją się podejmować działania!

SCHEMAT 4 SYSTEMY ZARZĄDZANIA

SYSTEM ZARZĄDZANIA

ZALETY

WADY

ZARZĄDZANIE SCENTRALIZOWANE

(zarządzanie partnerstwem lub projektem sprawowane jest w imieniu pozostałych partnerów przez jedną organizację)

- maksymalna efektywność;
- jasne procedury podejmowania decyzji i zarządzania operacyjnego;
- konwencjonalny styl zarządzania;
- „one stop shop” dla stron spoza partnerstwa;
- krótszy czas reakcji.

- zbyt oddalone od doświadczeń / potencjalnego wkładu poszczególnych partnerów;
- postrzegane jako powierzające zbyt dużo władzy / wpływów jednej organizacji;
- zbyt konwencjonalne w stosunku do potrzeby elastycznych rozwiązań dla partnerstwa;
- decyzje mogą być podejmowane zbyt szybko i pochopnie

ZARZĄDZANIE ZDECENTRALIZOWANE

(różne aspekty zarządzania rozdzielone są pomiędzy organizacje w partnerstwie)

- maksymalna różnorodność na poziomie operacyjnym;
- większe możliwości dla indywidualnego przywództwa;
 - wspólne poczucie „własności”;
- odejście od konwencjonalnych „ośrodków władzy”;
 - większa swoboda działania.

- większe ryzyko konfliktu interesów;
- partnerzy mogą czuć się osamotnieni;
- złożony proces podejmowania decyzji;
 - brak spójności

WSPÓLNE ZARZĄDZANIE

(poszczególne zadania powierzane są na bieżąco poszczególnym osobom lub organizacjom, które odpowiadają przed pozostałymi partnerami)

- umożliwia powierzenie zadań tym, którzy dysponują największą ilością czasu (lub najbardziej im zależy na danym działaniu);
- podejście bardzo elastyczne, które można weryfikować i zmieniać tak często, jak jest to konieczne;
- rozdziela zadania między partnerów i buduje poczucie wspólnej odpowiedzialności.

- zadania muszą być jasno zdefiniowane i przydzielone odpowiednim partnerom;
- bardzo uzależnione od sposobu działania i solidności poszczególnych osób;
- ryzyko, że poszczególne organizacje / osoby będą robić rzeczy „po swojemu”, bez konsultacji z pozostałymi partnerami

DOBRE PRAKTYKI W ROZWIJANIU PARTNERSTWA

JĘZYK JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA PARTNERSTWA

Sposób, w jaki partnerzy porozumiewają się może wzmocnić partnerstwo lub doprowadzić do jego rozpadu. Każdy z sektorów posługuje się swoim własnym żargonem, czasem kompletnie niezrozumiałym dla pozostałych. Partnerzy powinni przykładać dużo uwagi do sposobu, w jaki się wypowiadają – świadomie dobierać właściwe sformułowania, które będą zrozumiałe dla pozostałych i związane. Kilka słów, odpowiednio dobranych i wypowiedzianych, ma dużo większą wartość niż długa, zagmatwana wypowiedź.

Odpowiednio dobrane słowa mogą stanowić narzędzie do budowania zgody i porozumienia, natomiast nieuważne i bezmyślne wypowiedzi mogą doprowadzić do umocnienia podziałów między partnerami. Dotychczasowe doświadczenia w budowaniu partnerstwa międzysektorowego pozwoliły nam na zebranie przykładów różnic językowych między poszczególnymi sektorami. Oto niektóre z nich:

POJĘCIA SPRAWIAJĄCE PARTNEROM TRUDNOŚĆ	POJĘCIA ALTERNATYWNE
Zaufanie	Przejrzystość
Zysk	Korzyść
Wspólne cele	Cele uzupełniające się / komplementarne
Porozumienie	Umowa
Biznes plan	Plan działania
Fundusze	Zasoby
Priorytety poszczególnych sektorów	Wartości poszczególnych sektorów
Komitet	Grupa inicjatywna / zadaniowa / tematyczna
Ewaluacja	Przegląd
Analiza rynku	Badanie potrzeb
Konsultacja	Współuczestnictwo
Strategia wyjścia	Strategia przyszłych działań

Różnice między poszczególnymi sektorami związane są z tym, w jaki sposób przedstawiciele danego sektora postrzegają świat i jak się do niego odnoszą. Umiejętność dostrzegania i rozumienia takich różnic jest bardzo ważna w budowaniu efektywnego partnerstwa – osoby posiadające tę umiejętność charakteryzuje większa swoboda myślenia i działania, co ułatwia im osiągnięcie osobistych i zawodowych sukcesów. Poniżej podano kilka przykładowych pojęć, między którymi należy umieć rozróżnić podczas pracy w partnerstwie:

FAKTY A PRZYPUSZCZENIA: Umiejętność rozróżniania pomiędzy faktami, a przypuszczeniami i domniemaniami, jest bardzo ważna właściwie w każdej sytuacji życiowej. Partnerstwo może ucierpieć, jeśli osoby w nie zaangażowane będą opierać swoje działania na przypuszczeniach, zamiast na konkretnych faktach.

PRZEŁOM A ZAŁAMANIE: Proces współpracy partnerskiej może się załamać na każdym z etapów. Załamanie stanowi naturalny produkt uboczny prawie każdego trudnego procesu. Pomimo tego faktu, załamanie w większości przypadków wpływa demobilizująco na partnerów i postrzegane jest najczęściej jako przeszkoda nie do pokonania. Załamanie nie koniecznie jest zjawiskiem negatywnym – stanowi raczej pewnego rodzaju „przeszkodę” w dążeniu do wyznaczonego celu. Dlatego partnerzy powinni raczej spróbować postrzegać załamanie jako punkt zwrotny i okazję do przełomu w procesie rozwoju partnerstwa.

PROŚBA A ZAŻALENIE:

Różnego rodzaju prośba stanowią element współpracy partnerskiej. Zazwyczaj ludzie zamiast zwracać się z prośbą o rozwiązanie problemu, ograniczają się do narzekania. Jest duża różnica między petycją a zażaleniem. Zażalenie ma charakter ofensywny i prowadzi do zaognienia sporu, zamiast do rozwiązania problemu. Prośba natomiast służy wykreowaniu zupełnie innej sytuacji – zachęca do odpowiedzi i działania.

DYSKUSJE MIĘDZY PARTNERAMI

Współpraca partnerska w dużym stopniu opiera się na dyskusjach i wymianie poglądów między partnerami. Jakość tych dyskusji w znacznym stopniu wpływa na efektywność funkcjonowania partnerstwa. Podczas rozmów partnerzy kreują wspólną wizję przyszłości i tego, co chcą osiągnąć. Dyskutują nad wartościami, które są dla nich ważne, ustalają, kto za co odpowiada, poznają się na wzajem. Rozmowy służą budowaniu przejrzystości i zaufania między partnerami, generują pomysły działań i rozwiązania problemów.

DOBRA ORGANIZACJA SPOTKAŃ

Funkcjonowanie partnerstwa jest ściśle związane – szczególnie we wczesnej fazie działania – ze spotkaniami partnerów – indywidualnie lub w większej grupie. Regularnie odbywające się spotkania mogą stać się nieproduktywne, nudne i męczące, jeśli nie mają jasno określonego celu i nie są sprawnie prowadzone. Dobra organizacja spotkań jest cenną umiejętnością. Każde spotkanie powinno:

- osiągnąć założone cele;
- aktywnie angażować wszystkich uczestników przez cały czas swojego trwania;
- przebiegać zgodnie z planem i nie pomijać żadnego z punktów przyjętego programu;
- zakończyć się rozdzieleniem zadań do wykonania przed kolejnym spotkaniem;
- uzgodnić działania i sposób podejmowania decyzji na okres do kolejnego spotkania;
- zwracać uwagę uczestników na zagadnienia, które będą stanowiły temat kolejnego spotkania;
- kończyć się podsumowaniem podjętych decyzji;
- a przede wszystkim zakończyć się w planowanym czasie.

Zastosowanie takiego zintegrowanego podejścia do organizacji spotkań partnerstwa (formalnych lub nieformalnych) sprawi, że uczestnicy będą czuli, że ich wkład w spotkanie jest doceniany oraz że ich inne zobowiązania (ograniczenia czasowe) są szanowane.

Spotkania mogą stanowić dobre narzędzie budowania partnerstwa poprzez angażowanie uczestników w pełnienie różnych funkcji: przewodniczenie spotkaniu, moderowanie dyskusji, prowadzenie notatek podczas spotkania. Inne sposoby na ożywienie spotkań to między innymi:

- zapewnienie uczestnikom możliwości nieformalnych rozmów (np. przerwa na kawę);
- przeprowadzenie burzy mózgów dotyczącej jakiegoś nowego zagadnienia;
- zaproszenie interesującego mówcy;
- wspólne doświadczenie czegoś – odwiedzenie miejsca realizacji projektu, wizyta w siedzibie nowej organizacji partnerskiej itd.;
- wykorzystanie spotkania jako okazji do wprowadzenia usprawnień na przyszłość – poprzez zakończenie spotkania krótką oceną jego dobrych stron oraz elementów, które należy poprawić.

Jeśli frekwencja na spotkaniach partnerstwa zaczyna się zmniejszać, oznacza to, że spotkania nie są już wystarczająco angażujące i ważne dla partnerów, aby na nie przychodzić. Należy zastanowić się nad poważnymi zmianami i szybko wprowadzić je w życie!

Narzędzie 5:
DYSKUSJE JAKO ELEMENT BUDOWANIA
PARTNERSTWA – propozycje czterech formatów
dyskusji służących budowaniu współpracy
partnerskiej na różnych etapach.

DOKUMENTACJA

Robienie dobrych notatek ze spotkań oraz odpowiednia dokumentacja rozwoju partnerstwa to prawdziwa sztuka – w związku z tym nie jest dobrym pomysłem powierzanie roli sekretarza najmniej doświadczonej lub najmłodszej osobie. Najważniejsze pytanie to czy notować wszystko, czy tylko najważniejsze minimum. Każde z partnerstw musi samo zdecydować w tej kwestii, jednak warto wziąć pod uwagę kilka podstawowych wskazówek:

- należy najpierw ustalić komu będą potrzebne jakie informacje i w jakiej formie, a następnie dostosowywać gromadzone materiały do ustalonych potrzeb;
- notatki ze spotkań można ograniczyć do (a) podjętych decyzji, (b) zagadnień do dalszej dyskusji, (c) ustalonych działań;
- należy prowadzić systematyczną dokumentację działań partnerstwa (najlepiej ze zdjęciami), tak, aby nowi partnerzy mogli poznać historię współpracy oraz co i jak zostało już zrealizowane;
- aby partnerstwo było postrzegane jako transparentne i efektywne w działaniu, należy szeroko udostępniać jak największą ilość dokumentacji pracy partnerstwa.

KREOWANIE KULTURY „UCZENIA SIĘ”

Osoby zaangażowane we współpracę partnerską zgodnie twierdzą, że największą szansę na przetrwanie mają te partnerstwa, które potrafią uczyć się na swoich błędach i błędach innych. Każde partnerstwo może być postrzegane jako forma aktywnego uczenia się, w której partnerzy uczą się poprzez działanie. Działania realizowane przez partnerstwo mogą – oprócz prowadzenia do osiągnięcia założonych celów partnerstwa – stanowić doskonałą okazję dla zaangażowanych osób do poszerzania swojej wiedzy i umiejętności oraz zdobywania nowych doświadczeń zawodowych. Prawdziwa współpraca zmienia osoby, które się w nią naprawdę głęboko angażują: partnerzy pomagają sobie na wzajem w rozwoju osobowym i zawodowym, jednocześnie realizując cele partnerstwa.

Ponadto, każde partnerstwo stanowi skarbnicę wiedzy dla osób i organizacji, które planują rozpocząć budowanie inicjatyw rozwoju zrównoważonego opartych na współpracy międzysektorowej. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami, zarówno dobrymi jak i złymi w ramach sieci wymiany informacji jest bardzo cenne tak dla inicjatyw, które dopiero powstają, jak również dla partnerstw funkcjonujących od dłuższego czasu.

USTALENIE PODSTAWOWYCH ZASAD ZACHOWANIA

Ustalenie kilku prostych, podstawowych zasad zachowania podczas spotkań, które zostaną zaakceptowane przez wszystkich partnerów, może bardzo ułatwić współpracę, szczególnie na samym początku budowania partnerstwa, kiedy każdy z partnerów stara się przede wszystkim forsować swoje wartości i program, kosztem pozostałych. Ustalenie takich zasad może wydać się dziwne dla partnerów z sektora gospodarczego i publicznego, podczas gdy partnerzy z sektora społecznego uważają to za naturalne rozwiązanie (jedna z różnic między sektorami!).

Proponowane zasady to między innymi:

- uważnie słuchamy, co mają do powiedzenia inni;
- nie przerywamy sobie nawzajem;
- mówimy krótko i na temat;
- zajmujemy się faktami, a nie plotkami i spekulacjami;
- szanujemy tych, którzy są nieobecni.

Często zdarza się, że na początku partnerzy zapominają o zasadach, które uzgodnili i muszą się na wzajem pilnować i sobie o nich przypominać – potrzeba czasu, żeby zmienić złe nawyki! Po jakimś czasie problemy z przestrzeganiem tych zasad kończą się, partnerzy przestrzegają ich w sposób naturalny, a nowi członkowie partnerstwa szybko dopasowują się do stosowanych metod współpracy, które dobrze funkcjonują.

Zasady te można nawet zawrzeć w Porozumieniu Partnerskim.

UWAGA!

Partnerstwo funkcjonuje dobrze, gdy:

- Procedury podejmowania decyzji są jasne, zaakceptowane przez wszystkich i są stosowane;
- Decyzje operacyjne związane z codziennym funkcjonowaniem partnerstwa są podejmowane przez wyznaczone osoby lub małe zespoły w imieniu partnerstwa;
- Tylko najważniejsze decyzje (np. dotyczące strategii lub wydatków) podejmowane są przez wszystkich partnerów.
- Partnerzy regularnie i w łatwo dostępny sposób kontaktują się ze sobą i wymieniają informacje.



OKRES PRZEJŚCIOWY

Po utworzeniu partnerstwa i podpisaniu Porozumienia Partnerskiego, uwaga partnerów zostaje skierowana na wypracowanie wspólnych projektów / programu działania. Jest to ważny moment, który rozpoczyna nowy etap w funkcjonowaniu partnerstwa – partnerzy przechodzą od budowania współpracy i odpowiedniej struktury, do wypracowywania i wdrażania konkretnych działań. Część partnerów zaangażowanych we współpracę znacznie lepiej będzie czuło się w tym nowym etapie – dotyczy to przede wszystkim osób i organizacji skoncentrowanych na realizacji praktycznych działań, dla których faza budowania partnerstwa była nużąca i męcząca. Inni będą niepokoić się, że utworzona struktura partnerska nie jest jeszcze wystarczająco mocna, aby przejść od dyskusji i planowania do konkretnych działań.

Planując realizację działań partnerskich, tak, jak w przypadku wszystkich projektów, partnerzy będą musieli poświęcić sporo uwagi na dopracowanie szczegółów i uzgodnienie jasnego harmonogramu (zob. Schemat 5, str. 26).

Przed przystąpieniem do realizacji konkretnych działań konieczna może okazać się też powtórna analiza ustaleń dotyczących zarządzania partnerstwem i ich ewentualne dostosowanie do aktualnych potrzeb. (zob. Schemat 4, str. 20).

KONCENTRACJA NA ZADANIACH

Najwięcej sukcesów odnoszą partnerstwa koncentrujące się na konkretnych zadaniach – w których partnerzy są aktywnie zaangażowani w realizację praktycznych działań. Aby realizacja projektu przebiegała bez zakłóceń, najlepiej wyznaczyć Koordynatora / Kierownika projektu. Jego / jej zadaniem będzie operacyjne zarządzanie projektem w imieniu partnerów, którzy najczęściej nie dysponują wystarczającą ilością czasu, aby się tym zająć. Koordynator projektu to osoba, która czuwa nad przebiegiem całości i pilnuje, aby partnerzy i podwykonawcy zatrudnieni do projektu, wywiązywali się ze swoich zobowiązań sumiennie i w terminie. Powierzenie operacyjnego zarządzania projektem partnerskim Koordynatorowi stanowi też dowód na to, że partnerzy ufają sobie na wzajem i partnerska współpraca dobrze funkcjonuje.

RAPORTOWANIE I WERYFIKACJA

Po uruchomieniu projektu i zapewnieniu jego sprawnej realizacji, partnerzy mogą zdecydować o mniejszej częstotliwości spotkań partnerstwa. Wówczas, spotkania te mogą przybrać charakter panelu nadzorującego i weryfikującego działania projektu. Aby partnerzy regularnie otrzymywali informacje o stanie zaawansowania realizacji projektu, trzeba wypracować i uzgodnić system sprawozdawczości i raportowania. Raporty, pisemne lub ustne, mogą stać się podstawą oceny zarówno projektu, jak i funkcjonowania całego partnerstwa (zob. Rozdział 7). Partnerzy mogą również stwierdzić, że istnieje konieczność regularnej (np. raz do roku) weryfikacji założeń Porozumienia Partnerskiego i dostosowywania ich do aktualnych potrzeb i priorytetów.

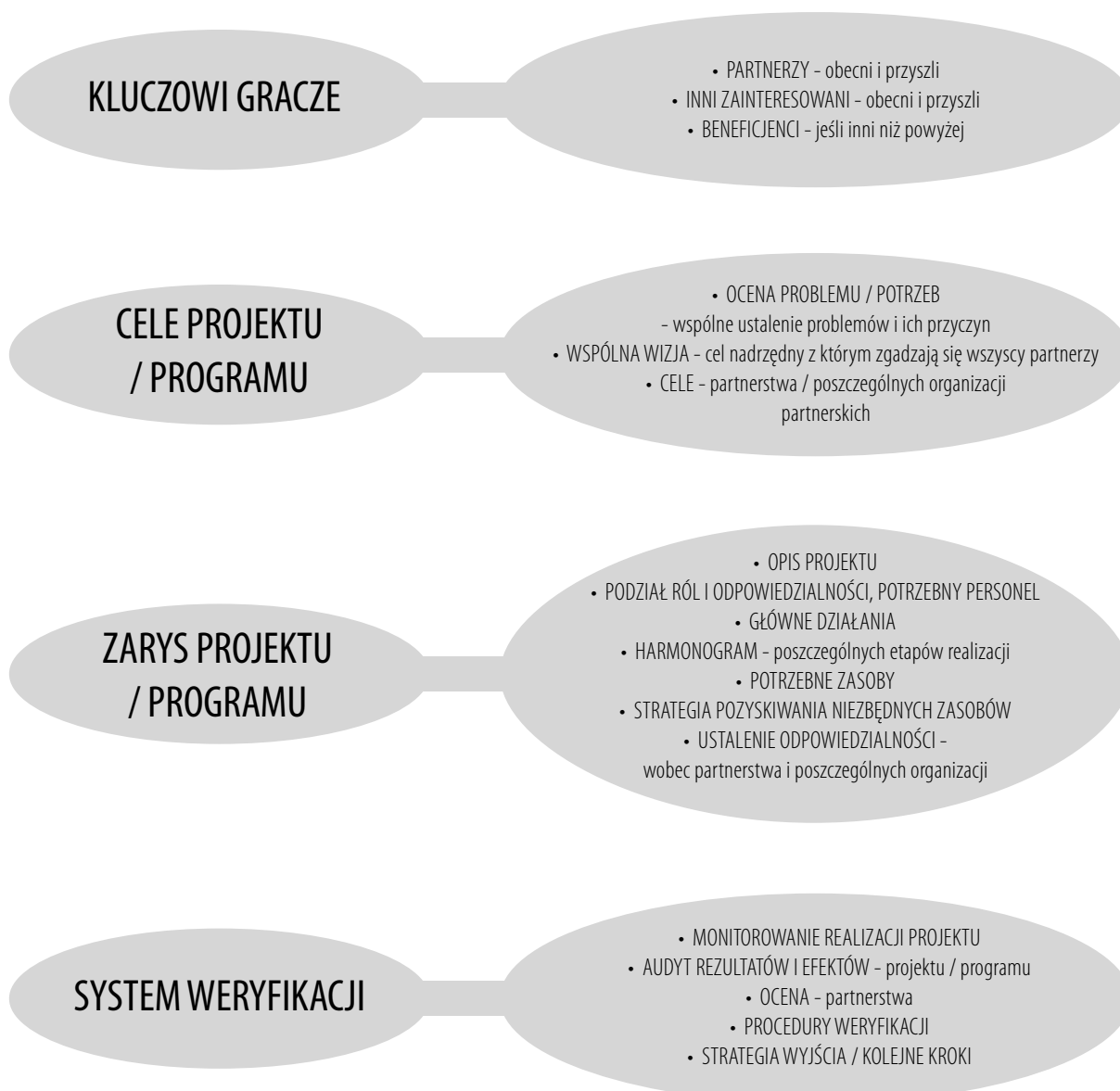
Narzędzie 6:
SCHEMAT PRZEGLĄDU I KOREKTY PARTNER-
STWA – wskazuje różne metody ewaluacji
funkcjonowania partnerstwa w zależności od
celów takiej oceny.

SCHEMAT 5 PLAN DZIAŁANIA

Planowanie działań (opracowanie biznes planu) to proces, z którym spotkał się prawie każdy. Jest wiele metod budowania planu działania. W przypadku partnerskiej współpracy trzeba pamiętać, że:

- każdy z partnerów powinien być zaangażowany w proces planowania działań, aby czuć się współodpowiedzialnym za projekt;
- każda z osób w partnerstwie ma inne umiejętności i oczekiwania dotyczące realizowanych działań, co – odpowiednio ukierunkowane – stanowi dużą wartość dla projektu, chociaż koordynacja tej różnorodności to trudne i czasochłonne zadanie;
- każdy będzie musiał wziąć pod uwagę wpływ planowanych działań partnerskich na organizację / instytucję, którą reprezentuje, na jej plany i priorytety.

PRZYKŁAD STRUKTURY PLANU DZIAŁAŃ



UWAGA!

Budowanie planu działania to znaczący moment w funkcjonowaniu partnerstwa – świadczy o tym, że zostały już nawiązane więzi umożliwiające współpracę, a uwaga i wysiłek partnerów przesuwa się z budowania struktury partnerstwa w kierunku projektowania i realizacji wspólnego programu działania. Plan działania powinien być bardzo dokładnie opracowany, w przeciwnym wypadku może zagrazić trwałości partnerstwa.

6

TRWAŁOŚĆ PARTNERSTWA

PLANOWANIE DŁUGOTERMINOWE

Jednym z podstawowych problemów związanych z trwałością funkcjonowania partnerstwa jest długoterminowe zapewnienie potrzebnych zasobów. Każde partnerstwo będzie miało inne potrzeby, w zależności od sytuacji, w jakiej funkcjonuje. Niektóre z inicjatyw mogą zawsze zależeć od finansowania zewnętrznego. W każdej jednak sytuacji należy starać się wykorzystywać zasoby dostępne lokalnie. Często zdarza się tak, że partnerzy podejmują działania nie mając zapewnionych środków na dłuższe funkcjonowanie, ale w momencie, gdy ich praca przynosi oczekiwane efekty, dochodzi do ustaleń umożliwiających trwałe funkcjonowanie inicjatywy, np. dzięki uzgodnieniom z lokalnym samorządem lub inną instytucją publiczną.

Partnerzy, zarówno razem, jak i indywidualnie, powinni posiadać „strategię wyjścia” – najlepiej od samego początku funkcjonowania partnerstwa, może ona stanowić nawet część Porozumienia Partnerskiego. Możliwe są cztery różne scenariusze strategii wyjścia:

SCENARIUSZ	KOMENTARZ
POJEDYNCZE ORGANIZACJE WYSTĘPUJĄ Z PARTNERSTWA	<p>W każdym partnerstwie z czasem pojawi się problem „sukcesji” – gdy założyciele partnerstwa przekazują pałeczkę następcom. Pojedynczy partnerzy w każdej chwili mogą zdecydować się odejść z partnerstwa (z różnych przyczyn). Zaplanowanie „sukcesji” ważne jest, aby:</p> <ul style="list-style-type: none">• partnerstwo przetrwało odejście poszczególnych członków;• nowi członkowie mogli szybko poznać zasady współpracy i zaaklimatyzować się;• zapewnić aktywne zaangażowanie tych, którzy dołączą do partnerstwa na późniejszym etapie, tak, aby mogli odpowiednio zastąpić partnerów, którzy odeszli z partnerstwa.
PARTNERSTWO ZOSTAJE ROZWIĄZANE (1)	<p>Partnerzy mogą dojść do wniosku, że jedna z organizacji ma najlepsze możliwości do realizacji programu działania partnerstwa samodzielnie. W takim przypadku, partnerzy przekazują tej organizacji zasoby i działalność partnerstwa. Kluczowe osoby z pozostałych organizacji mogą utworzyć Radę, która będzie doradzać w realizacji działań, ale całkowita odpowiedzialność spoczywa na organizacji, która przejęła działania partnerstwa.</p>
PARTNERSTWO ZOSTAJE ROZWIĄZANE (2)	<p>Partnerzy decydują się utworzyć zupełnie nową instytucję łączącą różne sektory, która przejmie realizację działań partnerskich. Istnieje kilka możliwych wariantów (zob. Schemat 6) i partnerzy mogą potrzebować zewnętrznej pomocy w wybraniu najodpowiedniejszego w ich sytuacji. Podobnie, jak w przypadku opisanym powyżej, przedstawiciele organizacji członkowskich partnerstwa mogą pełnić funkcję doradczą – przynajmniej w okresie przekazywania działań z partnerstwa do nowej instytucji.</p>
PARTNERSTWO PRZESTAJE FUNKCJONOWAĆ	<p>Niektóre z najbardziej innowacyjnych i efektywnych partnerstw powstają po to, aby w określonym czasie rozwiązać jakiś problem. Zakończenie funkcjonowania takiej inicjatywy jest rzeczą naturalną i znakiem, że cel, dla którego powstała, został osiągnięty. Z kolei w innych przypadkach współpraca partnerska zostaje zakończona, ponieważ partnerstwo nie ma szans na zrealizowanie swoich celów z różnych przyczyn. Jednak jeśli partnerzy postępują zgodnie z zasadami opisanymi w niniejszej publikacji, taka sytuacja nie powinna mieć miejsca! Niezależnie od powodu, dla którego partnerstwo zostaje zakończone, ważne jest, aby wszyscy, którzy byli w nie zaangażowani mieli okazję poznać i docenić wspólne osiągnięcia.</p>

WZMOCNIENIE ZAANGAŻOWANIA INSTYTUCJI PARTNERSKICH I SPOZA PARTNERSTWA

Partnerzy zawsze będą musieli poświęcać sporo wysiłku, aby zapewnić większe zaangażowanie zarówno ze strony organizacji partnerskich, jak również organizacji spoza partnerstwa.

W przypadku organizacji członkowskich często zdarza się tak, że sprawy partnerstwa znajdują się na marginesie ich działalności. Jak wpływa to na rozwój inicjatywy partnerskiej? Niepowodzenie w głębszym zaangażowaniu organizacji członkowskich może w najlepszym wypadku oznaczać małą aktywność tych organizacji, a w najgorszym – załamanie współpracy partnerskiej, jeśli partnerzy zaczną odchodzić z partnerstwa. Aktywne zaangażowane partnerów w działania odgrywa więc znacznie ważniejszą rolę, niż się powszechnie uważa. Ważne jest, aby nie tylko osoby oddelegowane do pracy w partnerstwie, ale wszyscy pracownicy wiedzieli, że ich instytucja jest członkiem partnerstwa.

A co z organizacjami spoza partnerstwa?

Istnieje grupa instytucji i organizacji, dla których działalność partnerstwa może być bardzo istotna, a co za tym idzie, które powinny poznać partnerstwo i nawiązać z nim współpracę. Wśród tych organizacji znajdują się:

- INSTYTUCJE FUNKCJONUJĄCE NA POZIOMIE STRATEGICZNYM I POLITYCZNYM (np. departamenty rządowe, partie polityczne, agendy międzynarodowe);
- ORGANIZACJE NA SZCZEBLU OPERACYJNYM (np. przedsiębiorstwa, agencje branżowe, organizacje pozarządowe – spoza partnerstwa);
- DARCZYŃCY (zewnętrzne instytucje i organizacje dostarczające środków potrzebnych do funkcjonowania partnerstwa).

Partnerzy sami muszą ocenić jak kontakty z wyżej wymienionymi instytucjami mogą przyczynić się do rozwoju partnerstwa i zwiększenia jego oddziaływania oraz w jaki sposób działalność partnerstwa może wpłynąć na funkcjonowanie tych instytucji.

BUDOWANIE POTENCJAŁU INSTYTUCJI

W jaki sposób partnerzy pomagają w budowaniu potencjału instytucji zaangażowanych w partnerstwo? Przede wszystkim dzięki doświadczeniom gromadzonym podczas prowadzonej współpracy. Przystwojenie przez instytucję tych doświadczeń jest z reguły tylko kwestią czasu, czasami jednak trzeba też pokonać czynny lub bierny opór wewnątrz instytucji. Warto jednak spróbować pokonać ten opór, ponieważ aktywne uczestniczenie w partnerstwie przynosi korzyści dla całej instytucji. Istnieje kilka metod, które mogą zostać wykorzystane bezpośrednio i pośrednio przy budowaniu potencjału instytucji i organizacji zaangażowanych w partnerstwo. Metody te związane są z przenoszeniem doświadczeń ze współpracy międzysektorowej między innymi w następujących obszarach:

ZMIANA KULTURY DZIAŁANIA ORGANIZACJI

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

ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH

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

DYNAMICZNE SIECI WSPÓŁPRACY

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

LEPSZA KOMUNIKACJA

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

LEPSZE HORYZONTY „WYJŚĆ POZA WŁASNE CZTERY ŚCIANY”

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

W niektórych sytuacjach uzasadnione może być stworzenie zupełnie nowej instytucji, która przejmie rolę partnerstwa w perspektywie średnio i długoterminowej (Schemat 6 na str. 30 opisuje siedem różnych typów struktur partnerskich, które powstały w ciągu ostatniej dekady – mniej lub bardziej formalizując różne modele międzysektorowej współpracy wymienione w Schemacie 3, str. 14).

SCHEMAT 6 BUDOWANIE NOWYCH STRUKTUR PARTNERSKICH

RODZAJ STRUKTURY

CECHY CHARAKTERYSTYCZNE

MOCNE STRONY

PRZYMIERZE LOKALNE

Partnerzy z wszystkich sektorów, równouprawnienie w podejmowaniu decyzji w ramach niezależnej formalnej struktury działającej lokalnie

- silne poczucie przynależności lokalnej i samostanowienia;
- rozwija i instytucjonalizuje lokalną współpracę.

PRZYMIERZE GLOBALNE

Jak powyżej, ale działanie na szczeblu międzynarodowym

- skala działania;
- buduje strategiczne więzi między graczami, którzy wnoszą autorytet, zasoby i wpływ.

ROZPROSZONA

Partnerzy uzgodnili wspólny cel, ale rzadko spotykają się osobiście. Zamiast tego partnerstwo działa poprzez partnerów lub grupy partnerów upoważnionych przez partnerstwo do realizowania wyznaczonych zadań. Partnerzy ci są odpowiedzialni przed partnerstwem za wykonanie zadań.

- maksymalna elastyczność;
- wolność działania i samostanowienia dla partnerów.

O USTALONYCH RAMACH CZASOWYCH

Struktura partnerstwa jest zaprojektowana na funkcjonowanie w ramach pewnego okresu czasu. Po zrealizowaniu ustalonego programu działań partnerstwo zostaje rozwiązane.

- intensywne zaangażowanie;
- nacisk na szybkie i widoczne efekty.

DORADCZA

Zadaniem takiej instytucji partnerskiej jest doradzanie i ocena nowych pomysłów, a nie wypracowywanie i realizacja konkretnych projektów.

- wbudowana w procesy polityczne;
- autorytet wynikający z konsensusu, a nie oparty na władzy.

KOORDYNUJĄCA

Organizacja funkcjonująca w imieniu partnerów i pomiędzy partnerami oraz innymi graczami. Raczej wspiera rozwój wielu niezależnych inicjatyw partnerskich, niż sama jest partnerstwem.

- model dający duże możliwości;
- pomaga budować kulturę współpracy;
- tworzy odpowiednie i elastyczne struktury wsparcia.

UMOŻLIWIĄCA UCZENIE SIĘ OD SIEBIE NAWZAJEM

Partnerstwo powołane w celu dzielenia się wiedzą i doświadczeniami partnerskimi jego członków.

- elastyczna;
- podstawowy cel to budowanie wiedzy i potencjału członków partnerstwa.

Tak więc partnerzy muszą się zastanowić, czy ich wysiłki powinny koncentrować się na budowaniu większego zaangażowania instytucjonalnego organizacji partnerskich, rozwijaniu potencjału istniejących organizacji, czy może próbie stworzenia zupełnie nowej struktury, która docelowo przejmie działania partnerstwa. W rzeczywistości, wraz z upływem czasu może się okazać, że partnerstwo musiało podjąć wszystkie trzy rodzaje działań.

Międzysektorowa współpraca partnerska stanowi okazję do zreformowania sposobu funkcjonowania organizacji i instytucji w nią zaangażowanych.

Po partnerstwo międzysektorowe sięgamy wtedy, gdy chcemy stworzyć nowy sposób podejścia do rozwoju zrównoważonego – bardziej nowatorski i o większym zasięgu społecznym, ekonomicznym i środowiskowym, niż działania prowadzone przez pojedyncze sektory. Ale jeśli partnerstwu nie uda się trwale zmienić ustalonych zachowań charakterystycznych dla danej instytucji lub sektora, to najprawdopodobniej efekty jego działań będą nietrwałe i powierzchowne.

Inicjatywy oparte na partnerskiej współpracy międzysektorowej mają potencjał, aby odegrać – bezpośrednio lub pośrednio – wiodącą rolę w ocenie i weryfikacji podstawowych wartości, funkcji i działań poszczególnych sektorów – publicznego, gospodarczego i społecznego.

Reforma instytucji może stanowić najważniejszy efekt pracy partnerstwa. Innymi słowy – jeśli partnerstwu uda się doprowadzić do podniesienia kreatywności lub efektywności działania jakiegoś departamentu rządowego, lub do włączenia zasad zrównoważonego rozwoju we wszystkie aspekty funkcjonowania jakiejś firmy, lub do zwiększenia wiarygodności jakiejś organizacji pozarządowej i rozszerzenia skali jej działania, to będzie to miało dużo większe znaczenie niż rezultaty któregośkolwiek z konkretnych projektów zrealizowanych przez partnerstwo.

DEFINICJA SUKCESU

Jak wygląda udane partnerstwo? Kto definiuje sukces? Jak można go zmierzyć? Partnerstwo i partnerskie projekty to złożone zagadnienia i próba ich ewaluacji stanowi skomplikowane zadanie. Ich efekty, rezultaty i oddziaływanie są bardzo zróżnicowane, czasami zupełnie nieoczekiwane. W niniejszej publikacji zajmujemy się zagadnieniem ewaluacji samego partnerstwa, zakładając, że realizowane przez nie projekty będą oceniane zgodnie z zasadami wyznaczonymi przez darczyńców lub ustalonymi przez partnerów na początku wdrożenia danego projektu. Zagadnieniem, na które chcemy przede wszystkim zwrócić uwagę jest efektywność partnerstwa oceniana z punktu widzenia zaangażowanych organizacji.

Partnerzy będą musieli zmierzyć lub ocenić następujące trzy aspekty:

- społeczne oddziaływanie partnerstwa;
- wartość partnerstwa dla poszczególnych organizacji partnerskich;
- rzeczywiste koszty i korzyści związane z współpracą partnerską.

Tylko po przeprowadzeniu analizy wymienionych powyżej trzech aspektów będzie można ocenić, czy:

- partnerstwo efektywnie osiąga swoje cele;
- partnerzy rzeczywiście odnoszą korzyści z współpracy partnerskiej;
- podejście partnerskie stanowiło najlepszą / najbardziej odpowiednią metodę rozwiązania zidentyfikowanych problemów.

Zbieranie informacji, które pozwolą ocenić efektywność działań partnerstwa stanowi złożony proces. Większość partnerstw, które osiągnęły już fazę, w której poddawane są ewaluacji, zazwyczaj rozróżnia między mierzaniem oddziaływania realizowanych projektów, a oceną wartości samego partnerstwa dla organizacji członkowskich.

Projekty i działania realizowane przez partnerstwo mogą być poddane ewaluacji wykorzystując konwencjonalne sposoby oparte na rezultatach i danych statystycznych, ale ocena wartości samego partnerstwa wymaga nieco innego podejścia. Proces oceny inicjatywy opartej na zaangażowaniu i współpracy jest złożony, wymaga zaangażowania i współpracy członków partnerstwa.

Jak więc wygląda udane partnerstwo? Inicjatywa taka będzie charakteryzować się jedną, kilkoma lub wszystkimi cechami wymienionymi poniżej:

- **Partnerstwo realizuje wyznaczone cele** – projekt lub program działania osiąga zaplanowane rezultaty;
- **Oddziaływanie partnerstwa nie ogranicza się do grupy bezpośrednio zaangażowanych organizacji** – działania partnerstwa są doceniane przez beneficjentów, inne kluczowe osoby i opinię publiczną;
- **Partnerstwo jest strukturą trwałą i samorządną** – albo poprzez stałe angażowanie organizacji partnerskich, albo poprzez stworzenie trwałego mechanizmu w miejsce partnerstwa, co umożliwia partnerom podjęcie innych działań;
- **„Wartość dodana” partnerstwa, dzięki której zaangażowane organizacje osiągają znaczące korzyści** – organizacje partnerskie wypracowały nowe metody współpracy z innymi sektorami i / lub usprawniły swoje systemy funkcjonowania;
- **Działania partnerstwa stanowią cenny wkład w doświadczenia globalnego ruchu na rzecz budowania partnerstwa** – informacje na temat partnerstwa są szeroko dostępne dla innych.

SCHEMAT 7 OPOWIADANIE O PARTNERSTWIE

Dawno, dawno temu...

Partnerstwa rodzą się jako wizje w naszych umysłach, a kończą jako temat historii opowiadanych w różnych miejscach na świecie. Ta podróż od pomysłu do realizacji zaczyna się w naszej wyobraźni. Stworzenie samej wizji – nawet najbardziej odważnej – nie wystarczy, trzeba jeszcze potrafić przekazać ją innym w taki sposób, aby wzbudzić ich żywe zainteresowanie i entuzjazm.

Dzielenie się z innymi naszymi doświadczeniami bez odwołania się do wyobraźni może sprawić, że partnerska współpraca będzie wyglądała jak mechaniczne powielanie gotowych schematów. W takim przypadku, partnerstwo zostaje zredukowane do zestawu strategicznych manewrów, opisów statystycznych i analizy faktów. Oczywiście, takie informacje są potrzebne, ale nie stanowią one źródła inspiracji do działania. Aby się naprawdę zaangażować, musimy być przekonani że gra toczy się o wysoką stawkę, a próba wprowadzenia w życie wykreowanych wizji niesie ze sobą ryzyko.

Opowieść o partnerstwie to opowieść o przygodzie, dążeniu do osiągnięcia celu, który jest jednocześnie wyjątkowy i uniwersalny. Wyjątkowy, ponieważ nikt nigdy wcześniej nie odbył tej szczególnej podróży. Uniwersalny, ponieważ każde z partnerstw stawia żagle by pokonać nieznanne morze w poszukiwaniu miejsca, którego istnienia nikt nie jest do końca pewien. Wytrwali mogą zdobyć nagrodę, jednak istnieje bardzo realne niebezpieczeństwo, że partnerstwo rozpadnie się na długo przed dotarciem do celu.

Opowiadając o podróży partnerstwa, należy też mówić o różnych przeszkodach, które trzeba było pokonać – niezależnie od tego, czy były to problemy, które ujawniały się na samym początku, cyniczni przeciwnicy współpracy partnerskich, czy też poważne błędy w ocenie sytuacji, z którymi trzeba było się uporać. Najbardziej pasjonujące opowiadania trzymają nas w napięciu i niepewności, w zawieszaniu między dobrem a złem, możliwością sukcesu a porażki. Opowiadając o partnerstwie zadbaj, by wiernie przedstawić zarówno sukcesy, jak i porażki. Słuchacze chcą usłyszeć szczegóły o tym co prawie skończyło się niepowodzeniem i o desperackich wysiłkach podejmowanych w ostatniej chwili.

Jeśli mielibyśmy wybrać jedną, najważniejszą radę, oto ona: pozwól sobie na heroizm. Łatwo jest być skromnym; umniejszać swoje osiągnięcia. Partnerstwa międzysektorowe nie są jednak zjawiskiem codziennym. Prawdziwe partnerstwo zasługuje na to, by stać się tematem porywających opowieści. Pomyśl o Drużynie Pierścienia, której członkowie świadomie zdecydowali się na współpracę, aby pokonać przeciwności losu i osiągnąć upragniony cel – takie podejście niestety zdarza się bardzo rzadko i jest wyjątkowe.

Mówiąc o partnerstwie nie musimy używać kwiecistego języka lub pompacyjnych zwrotów, ale też nie należy redukować swoich osiągnięć do suchych faktów. Pozwól słuchaczom podziwiać to, czego udało się dokonać. Pokaż im, że partnerstwo rzeczywiście stanowi ideał, do którego warto dążyć.

W końcu, po odbyciu podróży partnerstwa, pokonaniu smoków, które stanęły na naszej drodze i triumfalnym powrocie do domu, nikt nie pozostaje taki sam. Doświadczenia odciskają na nas swoje piętno. Pokonywanie trudności i wątpliwości uczy, wzmacnia, daje nowe zrozumienie. Udział w procesie budowania partnerstwa zmienia naszą organizację i nas samych – innymi słowy – zmienia nasz świat.

Taką historię zawsze warto opowiedzieć.

Ważne jest, aby na początku procesu budowania partnerstwa zaangażowani partnerzy ustalili grupę wskaźników (zarówno policzalnych rezultatów, jak i szerzej rozumianych wskaźników dotyczących procesu), których będą używać jako podstawy do monitorowania efektywności ich partnerstwa wraz z upływem czasu. Najlepiej, aby wskaźniki te obejmowały zarówno cele poszczególnych partnerów, jak i cele wspólne.

DZIELENIE SIĘ DOŚWIADCZENIAMI

Jeśli Wasze partnerstwo działa efektywnie i odnosi sukcesy – warto o tym informować innych, ale dopiero wtedy, gdy macie do opowiedzenia kompletną, przekonywującą i prawdziwą historię. Jeśli decydujecie się na opublikowanie informacji, trzeba zadbać o to, aby historia była dobrze opowiedziana (zob. Schemat 7, str. 34) i wybrać do jej opracowania odpowiednie osoby.

Kto może być zainteresowany sukcesami i doświadczeniami partnerstwa?

Istnieje spora grupa wewnętrznych i zewnętrznych odbiorców tych informacji:



Ważne jest, aby dostosować sposób przekazywania informacji do potrzeb i wymagań odbiorców. Darczyńcy będą oczekiwali formalnych raportów. Opinia publiczna oczekuje historii, która ma również wymiar osobisty. Osoby zaangażowane w politykę oczekują statystyki i danych. Potencjalni nowi partnerzy będą chcieli dowiedzieć się, jakie korzyści wynikają ze współpracy partnerskiej dla zaangażowanych organizacji. Skutecznie działające partnerstwo rozumie potrzeby informacyjne różnych odbiorców i jest w stanie dobrać odpowiednie metody do przekazywania tych informacji.

Narzędzie 7:
WZÓR STUDIUM PRZYPADKU – stanowi prosty model do opracowania studium przypadku, narzędzia do propagowania doświadczeń partnerstwa.

Narzędzie 8:
STRATEGIA INFORMACYJNA – zawiera sugestie na temat potencjalnych odbiorców, metodach komunikowania i przekazywania informacji.

PARTNERSTWO W ŚWIECIE, KTÓRYM RZĄDZI KONKURENCJA

Partnerstwo stanowi alternatywne podejście do budowania rozwoju zrównoważonego, proponując zamiast konkurowania – współpracę.

Partnerska współpraca nie jest łatwa, wygodna, bezpieczna, szybka lub tania. Ale z dużą dozą dobrej woli, sprawnego zarządzania, i odrobiną determinacji, partnerstwo międzysektorowe na rzecz rozwoju zrównoważonego może dobrze funkcjonować i osiągnąć znacznie więcej niż odosobnione działania poszczególnych sektorów w tym samym zakresie.

Na koniec przytaczamy trzy „złote zasady”, o których warto pamiętać, zwłaszcza, gdy współpraca partnerska przechodzi trudny okres....

UWAGA!

Zasada I – BUDUJ NA WSPÓLNYCH WARTOŚCIACH

(bo dobrze funkcjonujące partnerstwa opierają swoje działania na wartościach).

Zasada II – BĄDŹ KREATYWNY

(bo każde partnerstwo jest niepowtarzalne)

Zasada III – BĄDŹ ODWAŻNY

(bo każde partnerstwo wiąże się z ryzykiem)



Przede wszystkim jednak, nawet w najtrudniejszym położeniu, staraj się pamiętać słowa nigeryjskiego pisarza Bena Okri: „Błogosławieństwem istot ludzkich jest konieczność przemian”. Międzysektorowe partnerstwo może stać się doskonałym narzędziem przemian gospodarczych, środowiskowych i społecznych.

Życzymy powodzenia w dążeniu do osiągnięcia tego celu Twojej inicjatywie partnerskiej!

Poradnik Partnerstwa" powstał przy współpracy dwóch organizacji:

GAIN

The Global Alliance for Improved Nutrition (Globalne Przymierze na Rzecz Poprawy Odżywiania) jest globalnym i regionalnym przymierzem skupiającym partnerów z sektorów: publicznego, gospodarczego i społecznego, zaangażowanych w eliminowanie niedoboru witamin i związków mineralnych. Celem GAIN jest poprawa stanu odżywiania co najmniej 600 milionów osób w 40 krajach rozwijających się do roku 2007 poprzez poprawę jakości lokalnie dostępnej i spożywanej żywności. Zadaniem GAIN jest również mobilizowanie i harmonizowanie działań na rzecz zmniejszenia niedożywienia prowadzonych przez rządy poszczególnych państw, międzynarodowych darczyńców, agendy ONZ, sektor prywatny, organizacje zajmujące się ochroną zdrowia i rozwojem.

Więcej informacji: www.gainhealth.org

TPI

The Partnership Initiative (Inicjatywa Partnerska) to program poświęcony budowaniu partnerstwa międzysektorowego. Jest wspólnym przedsięwzięciem Międzynarodowego Forum Liderów Biznesu (the International Business Leaders Forum - www.iblf.org) i Programu dla Przedsiębiorstw Uniwersytetu w Cambridge (the University of Cambridge Programme for Industry - www.cpi.cam.ac.uk). TPI prowadzi w Cambridge studia podyplomowe w zakresie budowania partnerstwa międzysektorowego. Oprócz tego, TPI oferuje szeroki zakres specjalistycznych szkoleń i kursów, prowadzi projekty badawcze oparte na działaniach praktycznych oraz przeprowadza ewaluację istniejących partnerstw.

Więcej informacji: www.thepartneringinitiative.org

Polską wersję językową Poradnika Partnerstwa wydano dzięki wsparciu:

Fundacja Partnerstwo dla Środowiska jest fundacją, zarejestrowaną w 1997 roku, która wspiera zrównoważony rozwój na szczeblu lokalnym w Polsce poprzez:

- budowanie partnerstwa pomiędzy organizacjami pozarządowymi, firmami, samorządami i administracją rządową;
- dostarczanie wzorców i doradztwo w podejmowaniu praktycznych działań realizowanych na szczeblu lokalnym;
- łączenie działań lokalnych w bardziej trwałe i efektywne przedsięwzięcia na szczeblu regionalnym, krajowym i międzynarodowym;
- organizowanie inwestycji pro-ekologicznych.

Regionalna Inicjatywa Biznesu Brytyjsko-Polskiej Izby Handlowej to program, którego celem jest wspieranie lokalnych przedsiębiorstw, zwiększanie szans zatrudnienia oraz wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i rozwoju zrównoważonego w Polsce Południowej. RIB pomaga przedsiębiorstwom włączyć się w inicjatywy sektorów publicznego i społecznego poprzez:

- dostarczanie informacji i umożliwianie wymiany doświadczeń związanych z zatrudnialnością wśród przedsiębiorstw działających w Polsce Południowej;
- uruchamianie projektów partnerskich angażujących przedstawicieli biznesu, sektora społecznego i publicznego, mających na celu pozyskanie funduszy UE oraz innych środków publicznych, dla korzyści szeroko pojmowanej społeczności w której działają;
- tworzenie możliwości rozwoju międzynarodowych inicjatyw oraz projektów związanych z zatrudnialnością i zagadnieniami gospodarczymi, społecznymi oraz dotyczącymi ochrony środowiska.

W skład RIB wchodzi następujące firmy: Motorola, Tesco, Group 4 Falck, BP Poland, Pliva Kraków, Ernst & Young, Poligrafia, PriceWaterhouseCoopers, Phillip Morris International, Slag Recycling, SAS Radisson.

Program AGROLINIA jest realizowany przez Fundację Fundusz Współpracy na zlecenie Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej. Celem programu jest przygotowanie społeczności wiejskich do funkcjonowania w warunkach integracji europejskiej, między innymi poprzez:

- udzielanie kredytów dla rolników i przedsiębiorców wiejskich;
- działania szkoleniowe i informacyjne dotyczące korzystania ze środków Unii Europejskiej;
- pomoc w tworzeniu partnerstw lokalnych, zdolnych do realizowania działań typu LEADER;
- zbieranie i upowszechnianie informacji o przedsięwzięciach pozarolniczych podejmowanych na wsi.

