



IDEA PARTNERSTWA W PRAKTYCE

PROGRAMU INICJATYWY
WSPÓLNOTOWEJ EQUAL

THE IDEA OF PARTNERSHIP

IN THE IMPLEMENTATION OF THE EQUAL
COMMUNITY INITIATIVE PROGRAMME



IDEA PARTNERSTWA W PRAKTYCE

PROGRAMU INICJATYWY WSPÓLNOTOWEJ EQUAL

THE IDEA OF PARTNERSHIP

IN THE IMPLEMENTATION OF THE EQUAL COMMUNITY INITIATIVE PROGRAMME

Filip Piotrowski, Renata Włoch

Współpraca/Contributors:
Paweł Ogrodzki, Justyna Kopczyńska

Redakcja/Editors: Ewa Wosik, Marek Maziuk, Beata Puszczewicz

Wydawca/Published by: Fundacja „Fundusz Współpracy”

ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa

www.cofund.org.pl

Opracowanie graficzne i skład/Layout and design: rzeczyobrazkowe.pl

Druk/Printed by: Interdruk

Nakład/Number of copies: 2000 egz.

Przekład/Translated by: Dorota Szmajda

Publikacja jest współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL i rozpowszechniana bezpłatnie.

This publication is co-financed by the European Social Fund as part of the EQUAL Community Initiative and is disseminated free of charge.

SPIS TREŚCI / TABLE OF CONTENTS

Wstęp.....	5
Kapitał społeczny a zasada partnerstwa.....	6
Czy kapitał społeczny można zaszczerpić?.....	7
Partnerstwa na rzecz Rozwoju Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL – analiza wybranych przypadków	10
W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków: racjonalna rekonstrukcja społeczeństwa.....	10
Ekoszansa – dajmy sobie pracę: potencjał organizacji międzynarodowej.....	13
Partnerstwo w Widłach Trzech Rzek: rola samorządu lokalnego	16
Partnerstwo wyrównywania szans: kluczowa rola związku zawodowego	21
Partnerstwo dla Zawidawia. Projekt „Zakrzów – peryferie lokomotywą dla Wrocławia”: efekty społecznikowskiego zacięcia.....	27
Ekonomia społeczna w praktyce: innowacyjna kontynuacja	31
Krakowska inicjatywa na rzecz gospodarki społecznej – Cogito: pożytki z konkurencji.....	35
Koalicja Łamania Oporów Społecznych – KŁOS: model przedsiębiorstwa społecznego	39
Blaski i cienie partnerstwa.....	42
Przyczyny trudności w sprawnym realizowaniu i upowszechnianiu idei partnerstwa	42
Stosunek do idei partnerstwa.....	44
Ugruntowanie idei partnerstwa w świadomości społecznej – zadanie na lata.....	45
Źródła.....	46
Introduction	49
Social capital and the partnership principle.....	50
Can social capital be induced?	51
Development Partnerships in the EQUAL Community Initiative Programme – an analysis of selected cases	54
Toward the Polish Model of Social Economy – We Are Building the New Lisków: a rational community reconstruction	54
Ecochance – Give Yourself a Job: the potential of an international organisation	57
The Partnership in the Valley of Three Rivers: the role of local government	60
The Partnership for Equalising Opportunities: the key role of the trade union.....	65
The Partnership for Zawidawie. Zakrzów Project – the Peripheries as Wrocław’s Driving Force: the results of passion for voluntary activity	71
Social Economy in Practice: an innovative continuation.....	75
Cogito – Kraków Initiative for Social Economy: the benefits of competition.....	79
KŁOS Coalition for Breaking Social Barriers: the model of a social enterprise.	83
The pros and cons of partnership.	86
Sources of difficulties in the effective implementation and popularisation of the idea of partnership.....	86
Attitude to the idea of partnership	88
Embedding the idea of partnership in public awareness – a long term task	89
Sources.....	90

WSTĘP

Polacy wchodzili w okres transformacji ze zbyt wielkimi aspiracjami dotyczącymi konsumpcji oraz brakiem realizmu w ocenie sytuacji gospodarczej kraju. Ludzie pragnący wprowadzenia kapitalizmu w Polsce spodziewali się po nim prawdziwego cudu w postaci szybkiego rozwoju i poprawy standardu życia. Tymczasem transformacja systemowa rzuciła Polaków na pastwę samoregulującej maszyny rynku oraz podzieliła ich według nowego, bezwzględnego kryterium użyteczności i opłacalności. Społeczeństwo polskie rozszarpało się na „Polskę nowoczesną, kosmopolityczną, dobrze zarabiającą, podróżującą po świecie” i „Polskę coraz silniej pozostającą w tyle, tradycyjną, wiejską, zmarginalizowaną”. Anna Giza-Poleszczuk zauważyła, że zmiany zachodzące w Polsce mają wiele cech powierzchownej modernizacji, polegającej na *przejmowaniu w przyspieszonym trybie wzorów i narzędzi bez odpowiednio rozwiniętej infrastruktury oraz postaw*¹. Najprościej rzecz ujmując, oznacza to, że polska gospodarka przyjęła postindustrialny model kapitalistyczny z całym skomplikowaniem jego struktur, jednak nie wiązały się z tym odpowiednio głębokie zmiany mentalne – w sferze postaw i wartości związanych z rynkiem, konsumpcją, instytucjami demokratycznymi, życiem obywatelskim, a także życiem rodzinnym i sferą zawodową. Kapitalizm poddał płaską strukturę egalitarnego peerelowskiego społeczeństwa ściśnięciu, promując niektóre jednostki, a inne spychając na niższe pozycje. W rezultacie mamy do czynienia z *procesem gwałtownego zbiednienia dużych grup społeczeństwa [...], który ponadto obejmuje tych, którzy w minionej epoce cieszyli się przeciętnym statusem materialnym*². Całe grupy społeczne, takie jak ludność rolnicza z terenów popegeerowskich, są odsuwane na boczny tor na skutek swojego niedostosowania do wymagań gospodarki kapitalistycznej. Konsekwencją tego procesu jest również spadek zaufania do instytucji, a także utrata zaufania ludzi do siebie nawzajem.

Partnerstwa na rzecz Rozwoju konstruowane w Polsce w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL podejmują działania wymierzone w patologiczne zjawiska związane z „Polską drugiej prędkości”. Ich głównym zadaniem jest „wyrównywanie szans” na rynku pracy, co w praktyce często sprowadza się do walki z wykluczeniem społecznym. Rola Partnerstw polega na zapewnianiu dostępu do istniejącego rynku pracy dla jak najszerszej grupy osób, w tym osób z grup najbardziej marginalizowanych.

Większość polskich Partnerstw ściśle powiązała reintegrację społeczną z aktywizacją zawodową. Celem realizowanych projektów jest jednak nie tylko doraźna pomoc konkretnym jednostkom znajdującym się w trudnej sytuacji zawodowej. Ich dalekosiężnym celem niejednokrotnie jest aktywna walka z wykluczeniem poprzez ukształtowanie w zmarginalizowanych grupach postaw prospołecznych. Cel ten ma być osiągnięty m.in. poprzez wzmacnianie kapitału społecznego. Podstawowe znaczenie dla jego urzeczywistnienia miało wprowadzenie zasady, iż **projekty programu EQUAL muszą być realizowane przez Partnerstwa utworzone z podmiotów pochodzących z różnych sektorów społeczeństwa.**

¹ A. Giza-Poleszczuk: *Brzydkie kaczątko Europy, czyli Polska po czterech latach transformacji*, w: M. Marody (red.): *Zmiana czy stagnacja?*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2004.

² Ibidem.

KAPITAŁ SPOŁECZNY A ZASADA PARTNERSTWA

Kapitał społeczny to takie cechy organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania³. Szczególną cechą kapitału społecznego, odróżniającą go od kapitału konwencjonalnego, jest fakt, że stanowi raczej dobro publiczne, a nie prywatne. Jak zauważył James Coleman, jest on raczej atrybutem struktury społecznej i jako taki nie stanowi prywatnej własności żadnej z osób czerpiących z niego korzyści⁴. Dzięki temu zresztą kapitał społeczny jest tak skuteczny – czynnik umożliwiający dobrą współpracę musi być dostępny dla wszystkich, którzy potencjalnie mogą się w tę współpracę zaangażować.

Istotną cechą kapitału społecznego jest przechodniość zaufania w społecznych sieciach zależności. W większych zbiorowościach, w których niemożliwe jest bezpośrednie poznanie wszystkich ich członków, budowanie kapitału społecznego opiera się na przenoszeniu zaufania z relacji bezpośrednich na poziom relacji bezosobowych, pośrednich – na zasadzie *ja ufam tobie, ponieważ ja ufam jej, a ona mnie zapewnia, że ufa tobie*⁵. Budowane w ten sposób złożone sieci zależności społecznych zwiększają zakres wzajemnego zaufania.

- KAPITAŁ SPOŁECZNY MOŻNA PODZIELIĆ NA DWA GŁÓWNE RODZAJE: KAPITAŁ WIĄŻĄCY W RAMACH GRUPY (SPAJAJĄCY, *BONDING*) ORAZ KAPITAŁ WYCHODZĄCY POZA WŁASNĄ GRUPĘ SPOŁECZNĄ (POMOSTOWY, *BRIDGING*)⁶.

Według Roberta D. Putnama istnieją dwa podstawowe źródła zaufania społecznego: normy wzajemności oraz sieci obywatelskiego zaangażowania⁷. Normy wzajemności to utrwalone formy działania, będące ogólnymi wzorami przebiegu wymian między ludźmi. Są one *wpajane i podtrzymywane przez naśladownictwo i socjalizację (w tym edukację obywatelską) oraz sankcje*⁸. Dla kapitału społecznego najistotniejsze są normy odwzajemniania uogólnionego (rozproszonego), które nie wiążą się z koniecznością natychmiastowej odpłaty za wyświadczoną korzyść, ale nakazują pomoc w bliżej nieokreślonej przyszłości, tym samym zapoczątkowując cały proces wymian w czasie i warunkując dłuższą współpracę. Podtrzymują one zaufanie społeczne i zmniejszają koszty transakcyjne.

- IM GĘSTSZA SIĘ PROCESÓW WYMIANY W SPOŁECZEŃSTWIE, TYM BARDZIEJ EFEKTYWNA NORMA UOGÓLNIONEJ WZAJEMNOŚCI. W PRZYPADKU PARTNERSTW, DO EFEKTYWNEJ WSPÓŁPRACY POTRZEBNE JEST WYTWORZENIE TAKIEJ NORMY LUB TEŻ SIĘGNIĘCIE DO JUŻ ISTNIEJĄCEJ.

³ Por. R. D. Putnam: *Demokracja w działaniu*, Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków – Warszawa 1993, s. 258.

⁴ J. Coleman: *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990, s. 315.

⁵ Ibidem, s. 261.

⁶ R. D. Putnam: *E pluribus unum: diversity and community in the twenty-first century*, „Scandinavian Political Studies” 2007, vol. 30, nr 2.

⁷ R. D. Putnam: *Demokracja...*, s. 265.

⁸ Ibidem, s. 266.

CZY KAPITAŁ SPOŁECZNY MOŻNA ZASZCZEPIĆ?

Podstawową cechą kapitału społecznego jest długi czas jego powstawania. Robert Putnam, wyjaśniając współczesne różnice w poziomie zaawansowania cywilizacyjnego północy i południa Włoch, sięgnął aż do historii średniowiecza. Niekiedy prawidłowość ta jest nazywana przez socjologów „zależnością od szlaku” i obrazowo daje się ująć w stwierdzeniu: *to, dokąd dojdiesz, zależy od tego, skąd przychodzisz, a do pewnych celów po prostu nie da się dojść z określonego punktu*⁹.

Społeczeństwo polskie charakteryzuje się jednym z najniższych poziomów kapitału społecznego w Europie. Chcąc to wyjaśnić, trzeba – wzorem Putnama – odwołać się do historii społecznej. Mirosława Grabowska i Tadeusz Szawiel, tłumacząc słabość polskiego społeczeństwa obywatelskiego, zwracają uwagę na czynnik zaborów. Przez 123 lata instytucje państwowe były dla Polaków agendami okupacyjnymi państw zaborczych. Powodowało to wycofywanie się Polaków do bezpiecznego otoczenia własnych rodzin: kapitał społeczny miał charakter głównie spajający (*bonding*). Proces ten pogłębił się w okresie PRL. Autorytarne państwo tłumilo wszelkie przejawy aktywności obywatelskiej, nie dopuszczając do powstawania poziomych sieci organizacji pozarządowych, zaś jego dążenie do kontroli społeczeństwa skutecznie niszczyło zaufanie między ludźmi¹⁰. W połowie lat siedemdziesiątych jeden z najwybitniejszych polskich socjologów, Stefan Nowak, zidentyfikował zjawisko próżni socjologicznej, czyli *braku identyfikacji jednostek na poziomie struktur pośredniczących między najbliższą grupą – rodziną, a systemem państwowym*. Społeczeństwo polskie przypominało federację grup pierwotnych, luźne zrzeszenie rodzin. Ten niedostatek form aktywności obywatelskiej na szczeblu pośrednim skutecznie uniemożliwia budowanie kapitału społecznego. Za Piotrem Sztompką można uznać, że w przypadku Polski zabrakło kontekstowych, strukturalnych warunków tworzących zaufanie, co doprowadziło do ukształtowania się kultury nieufności¹¹. Wywiera to niekorzystny wpływ na rozwój społeczny oraz gospodarczy.

■ ZGODNIE Z WYNIKAMI BADANIA „DIAGNOZA SPOŁECZNA 2007”, TYLKO 11,5% POLAKÓW UWAŻA, ŻE MOŻNA UFAĆ INNYM LUDZIOM¹².

Podstawowe pytanie, jakie należy postawić w tym miejscu, brzmi: czy możliwe są działania indukujące kapitał społeczny? Jak można zmienić polską kulturę nieufności w kulturę zaufania?

Dylematom współpracy można zapobiec tworząc organizację, która będzie egzekwowała wypełnianie zobowiązań i miarkowała niszczycielski dla dobra wspólnotowego egoizm jednostek. Nie jest to jednak rozwiązanie doskonałe: przymusowe egzekwowanie zobowiązań jest kosztowne; trudno również zagwarantować bezstronność i dobrą wolę organizacji wymuszającej. Porządek społeczny budowany odgórnie jest autokratyczny: ogranicza inwencję i spontaniczność działania jednostek, co dodatkowo wpływa niszczycielsko na stan kapitału społecznego. Lepszym rozwiązaniem jest oddolne budowanie instytucji. Polega ono na ustanowieniu mechanizmów samoregulacyjnych: społeczeństwo rządzi samo sobą, ludzie są posłuszni nie arbitralnej woli innych, ale zasadom, w których tworzeniu mają bezpośredni lub, co częstsze, pośredni udział.

Po 1989 r. w Polsce pojawiło się wiele ciekawych inicjatyw budowy partnerstwa, zwłaszcza na styku między organizacjami pozarządowymi i samorządem lokalnym. Instytucja partnerstwa zaczęła być promowana również na poziomie konstytucyjnym. *Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* z 2004 r. wprowadzała pojęcie partnerstwa lokalnego:

⁹ Ibidem.

¹⁰ M. Grabowska, T. Szawiel: *Budowanie demokracji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 128–163.

¹¹ P. Sztompka: *Zaufanie, nieufność i dwa paradoksy demokracji*, Znak, Kraków 2007.

¹² J. Czapiński, T. Panek (red.): *Diagnoza społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2007.

Institucją partnerstwa lokalnego jest grupa instytucji realizujących na podstawie umowy przedsięwzięcia i projekty na rzecz rynku pracy¹³. Implementacja ustawy pozostawiała jednak dużo do życzenia.

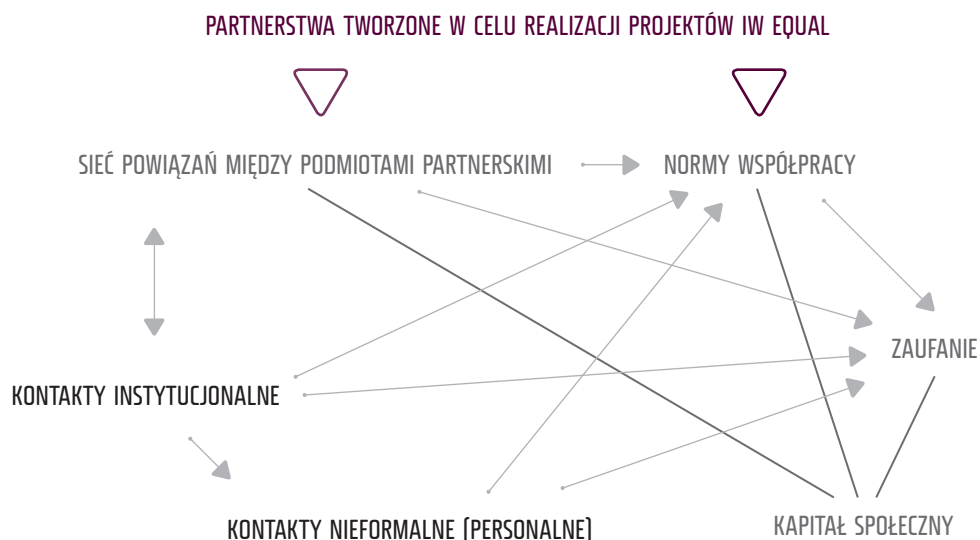
- ZGODNIE Z WYNIKAMI EUROPEAN VALUES SURVEY, POLACY LOKUJĄ SIĘ NA OSTATNIM MIEJSCU W EUROPIE POD WZGLĘDEM SKŁONNOŚCI DO STOWARZYSZANIA SIĘ. WEDŁUG STOWARZYSZENIA KLON/JAWOR (WSPIERAJĄCEGO DZIAŁANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH POPRZEC GROMADZENIE INFORMACJI O INICJATYWACH SPOŁECZNYCH, KOORDYNOWANIE WSPÓŁPRACY Z ORGANAMI ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ CZY DOSTARCZANIE NOWOCZESNYCH MEDIÓW ORAZ TECHNOLOGII, NIEZBĘDNYCH PRZY REALIZACJI PROJEKTÓW), MIMO ŻE SAMA LICZBA NOWO POWSTAJĄCYCH STOWARZYSZEŃ CZY FUNDACJI OD KILKU LAT POZOSTAJE NA MNIEJ WIĘCEJ STABILNYM POZIOMIE, TO JEDNAK ICH CHĘĆ DO ZRZESZANIA SIĘ W SIECI I POROZUMIENIA MIĘDZYKRAJOWE ZDECYDOWANIE SŁABNIE. SPOŚRÓD PRAWIE 65 TYS. ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH ZAREJESTROWANYCH W POLSCE LEDWIE CO DZIESIĄTA DEKLARUJE WOLĘ WSPÓŁPRACY NA FORUM EUROPEJSKIM, A NIEWIELE PONAD JEDNA TRZECIA KOOPERUJE W RAMACH POROZUMIEŃ I ZWIĄZKÓW BRANŻOWYCH CZY REGIONALNYCH. WYRAŹNIE PRZEWAŻA TENDENCJA DO USAMODZIELNIANIA SIĘ, NASTAWIENIE NA PEŁNĄ AUTONOMIĘ I NIEZALEŻNOŚĆ.

Opisaną wyżej „zależność od szlaku” mogą niekiedy osłabić odpowiednio stosowane bodźce zewnętrzne. Tego rodzaju **bodźcem są reguły, na których opiera się Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, przede wszystkim zaś zasada partnerstwa.** Należy jednak pamiętać, że jest to ograniczone do dziedzin, w których projekty EQUAL są realizowane, co nie wyklucza, że w dłuższej perspektywie skala oddziaływania społecznego partnerstw może się okazać bardzo szeroka.

Podmioty, które zamierzały się ubiegać o dofinansowanie w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL musiały spełnić warunek zawiązania Partnerstwa na rzecz Rozwoju, w którego skład wchodzi partnerzy z różnych sektorów. Partnerzy ci musieli zawrzeć umowę, w której zostały określone zadania i obowiązki oraz granice dopuszczalnego działania każdej ze stron. Wymagania programu EQUAL dostarczyły zatem dwóch podstawowych warunków powstawania kapitału społecznego:

- ▶ Podmiotom narzucono obowiązek zawiązania **sieci współpracy** w celu realizacji projektu.
- ▶ Założono, że sieć współpracy będzie się opierać na całkowitej równości partnerów. Będą oni mieli równy udział w procesie decyzyjnym i dostęp do informacji. Tym samym podmioty zobowiązano do przestrzegania **norm wzajemności**.

■ ■ TWORZENIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO PRZEZ PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU



¹³ Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, „Dziennik Ustaw” 2004, nr 99, poz. 1001.

Partnerstwa EQUAL stanowią koalicje zawiązane w celu realizacji zadań konkretnego projektu. Impuls do ich zawiązania nie powstał oddolnie, lecz został wyindukowany przez instytucję działającą na poziomie reguł wyższego rzędu (powszechnych). Normy uogólnionej wzajemności i sieci współpracy charakteryzują się jednak tym, że podlegają sprzężeniu zwrotnemu – wzajemnie się wzmacniają, przyczyniając się przy tym do budowy uogólnionego zaufania. Sztucznie wytworzone sieci powiązań skutkują powstaniem kontaktów między instytucjami oraz, co równie ważne, kontaktów personalnych. Kapitał społeczny zostaje wzmocniony. **Udana współpraca w przypadku konkretnej inicjatywy buduje kapitał społeczny, który może się przełożyć na dalsze współdziałanie na większą skalę.** Można zatem założyć, że Partnerstwa mają realną szansę na przyczynienie się do zbudowania kapitału społecznego w Polsce (warunkiem jest tu jednak powodzenie ich przedsięwzięć).

Idea partnerstwa „narzucona” przez instytucję europejską może więc stać się owym zewnętrznym bodźcem aktywizującym kapitał społeczny. Ustalenie, czy rzeczywiście tak się stało, wymaga przeanalizowania działań przynajmniej części uczestników programu. Sposób realizacji zasady partnerstwa zostanie przedstawiony na przykładzie siedmiu spośród ponad trzydziestu Partnerstw przebadanych na potrzeby tej pracy. Analizie poddano przede wszystkim następujące kwestie:

- ▶ Skąd przyszedł impuls zawiązania Partnerstwa? Kto był pomysłodawcą zaangażowania się w Inicjatywę Wspólnotową EQUAL?
- ▶ Jaka jest struktura Partnerstwa na rzecz Rozwoju? Czy realizowana jest zasada faktycznej równości wszystkich partnerów?
- ▶ Jak Partnerstwa uczyły się współpracy? Jakie problemy związane z realizacją zasady partnerstwa pojawiały się w trakcie wykonywania projektu?
- ▶ W jaki sposób zasada partnerstwa przenosiła się poza samo Partnerstwo na rzecz Rozwoju? Czy jego funkcjonowanie i osiągnięcie założonych celów wpływało na budowanie kapitału społecznego?
- ▶ Czy sieci współpracy zbudowane w trakcie projektu mają szansę przetrwania po jego zakończeniu?

PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU PROGRAMU INICJATYWY WSPÓLNOTOWEJ EQUAL – ANALIZA WYBRANYCH PRZYPADKÓW

W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków: racjonalna rekonstrukcja społeczeństwa

- CELEM PROJEKTU JEST ROZWIJANIE POLSKIEGO MODELU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ PRZEZ WYPRACOWANIE I SPRAWDZENIE W PRAKTYCE STRATEGII MOBILIZOWANIA SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH DO TWORZENIA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH.

Na początku warto przeanalizować strukturę oraz działania największego i najbardziej rozbudowanego z polskich Partnerstw na rzecz Rozwoju. W skład Partnerstwa „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” wchodzi 42 podmioty. Projekt jest zarządzany przez Fundację Instytut Spraw Publicznych – instytucję badawczą działającą na polu nauk społecznych i dysponującą dużym kapitałem intelektualnym. Przy współpracy dwóch innych organizacji pozarządowych: Stowarzyszenia Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce oraz Wspólnoty Roboczej Związków Organizacji Socjalnych WRZOS, eksperci Instytutu zaprojektowali przejrzystą strukturę Partnerstwa, zgodną z modelem parasolowym. Podjęte działania można uznać za wysiłek zmierzający do przeprowadzenia „racjonalnej rekonstrukcji społeczeństwa”. **Partnerstwo zostało skonstruowane w sposób merytorycznie celowy, z wykorzystaniem narzędzi naukowo-badawczych:** partnerzy lokalni dobierani byli na podstawie uprzednio stworzonych kryteriów demograficznych, geograficznych i społecznych. Administratorem i pomysłodawcą projektu jest Instytut Spraw Publicznych. Każdy z dwóch partnerów – WRZOS i Akademia Rozwoju Filantropii – koordynuje działalność dwóch partnerstw lokalnych. Z kolei funkcjonowanie partnerstw lokalnych i tworzenie przedsiębiorstw społecznych koordynuje jeden z tworzących je podmiotów (w partnerstwie lubelskim są to trzy podmioty).

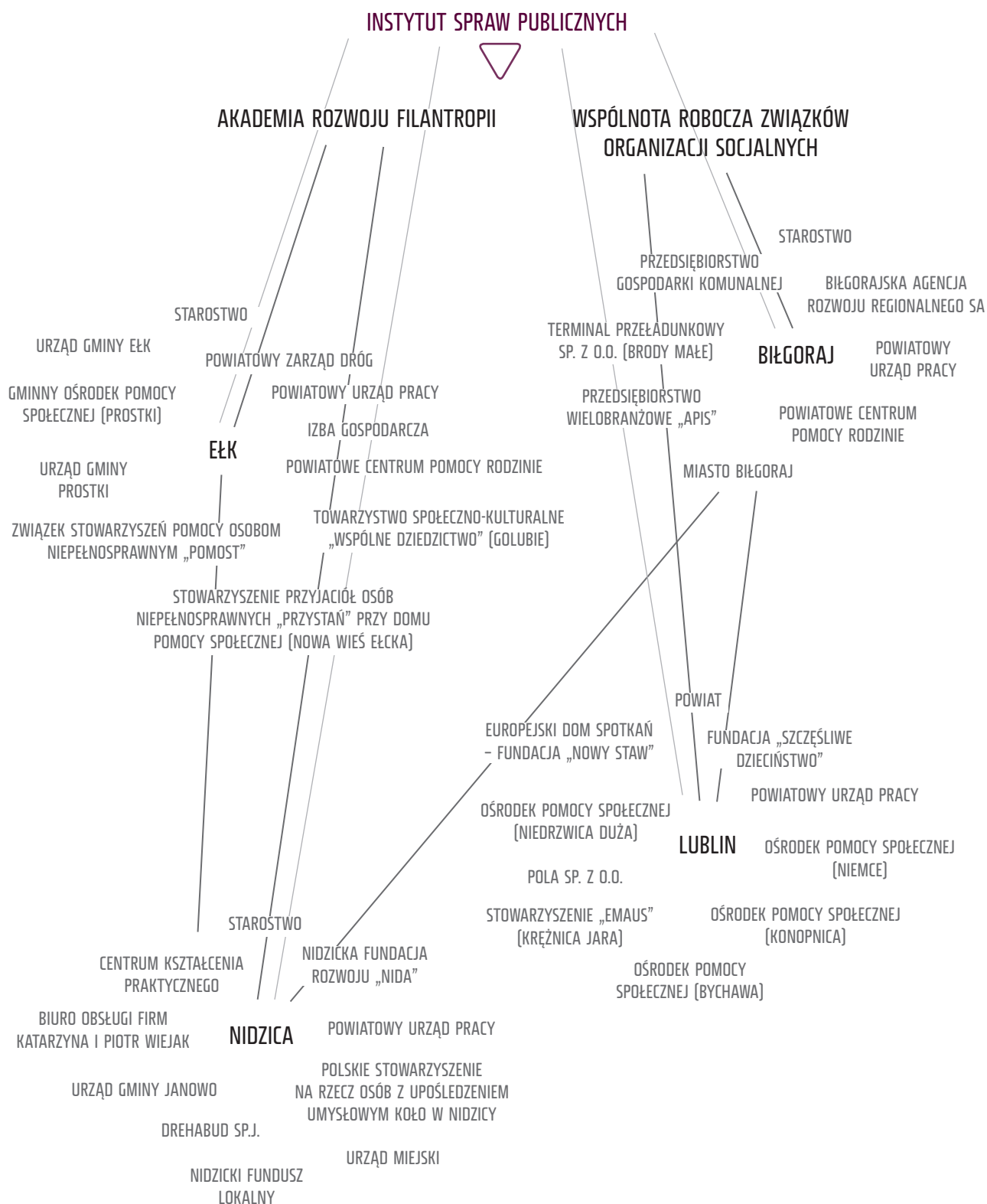
Partnerstwo jako eksperyment społeczny

Pomysłodawcy zawiązania Partnerstwa wykorzystali doświadczenia brytyjskie w zakresie profesjonalnej animacji społecznej (metoda *community capacity building*). Przede wszystkim jednak skorzystali z **wcześniejszych rodzimych doświadczeń w dziedzinie aktywizacji zmarginalizowanych społeczności wiejskich**. Lisków, do którego odwołuje się nazwa projektu, to wieś w powiecie kaliskim, w której na początku XX wieku, dzięki zaangażowaniu księdza Wacława Bliźnińskiego, powstał prężny ruch spółdzielczy, co przyczyniło się do jej rozwoju gospodarczego i społecznego. Odwołując się do sukcesu Liskowa i wykorzystując współczesne narzędzia interwencji społecznej, socjologowie z Instytutu Spraw Publicznych postanowili pobudzić procesy tworzenia współpracy w kilku zmarginalizowanych społecznościach wiejskich.

Budowanie „nowego Liskowa” oznacza uruchomienie procesów rozwoju społeczno-gospodarczego w społeczności, która nie jest w stanie uczynić tego przy użyciu własnych sił i zasobów. Takie społeczności są zazwyczaj nie tylko biedne, ale przede wszystkim odcięte od głównych nurtów wydarzeń: nie mają kontaktów ze światem, nawet tym stosunkowo nieodległym; są hermetyczne i odizolowane; leżą „daleko od szosy” i w sensie symbolicznym, i często także dosłownym. Impuls do zmian musi do nich przyjść z zewnątrz. Tak było niegdyś, gdy postęp krzewili księża, wiejscy nauczyciele, lekarze czy dziedzice. Tak jest i dzisiaj, ale choć inspiratorem i inicjatorem rozwoju może być każda aktywna jednostka, to przede wszystkim należałoby oczekiwać tej aktywności od władz publicznych i organizacji społeczeństwa obywatelskiego¹⁴.

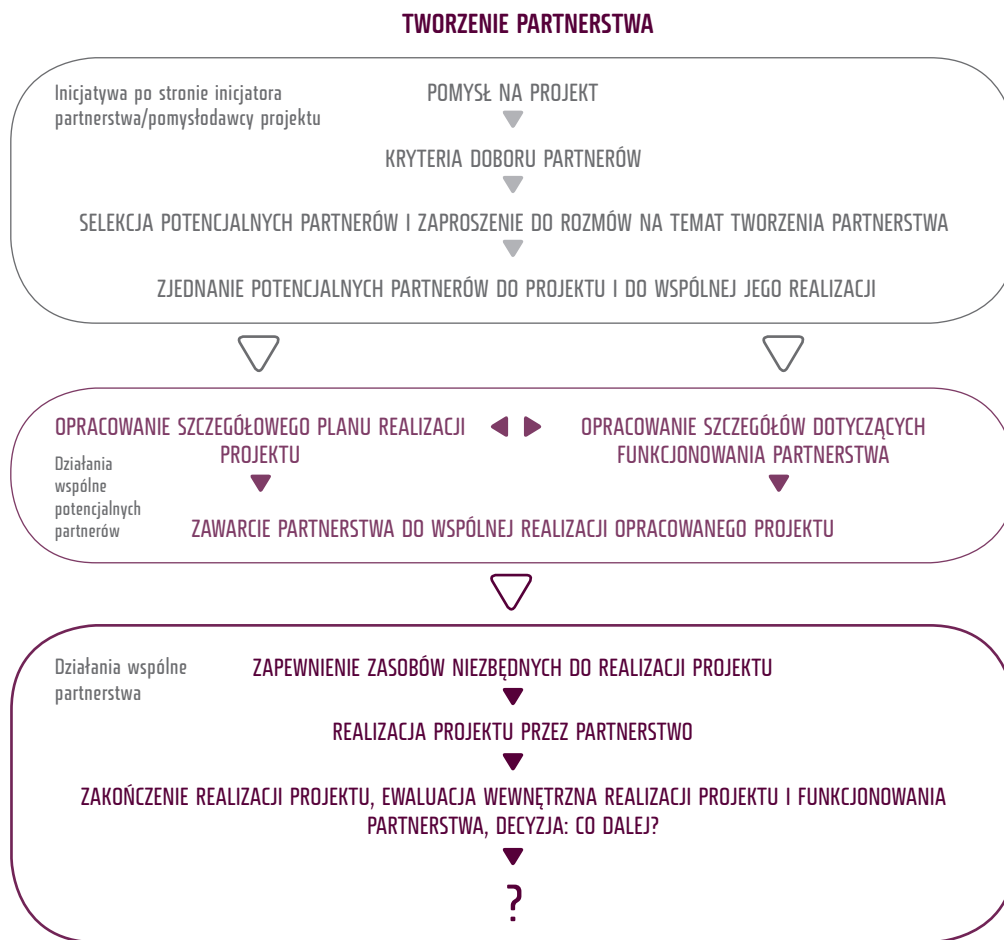
¹⁴ T. Kaźmierczak, M. Dudkiewicz: *Budujemy nowy Lisków*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007 (www.liskow.org.pl).

W STRONĘ POLSKIEGO MODELU GOSPODARKI SPOŁECZNEJ – BUDUJEMY NOWY LISKÓW – SIĘĆ POWIĄZAŃ W PARTNERSTWIE



Pierwszym i najbardziej czasochłonnym etapem działań była aktywizacja społeczna wybranych wsi, które uznano za zaniedbane pod względem cywilizacyjnym i gospodarczym: Kamionki koło Nidzicy, Golubi i Prostek koło Ełku, Korytkowa koło Biłgoraja i Krężnicy Jarej koło Lublina. W każdej z nich znalazł się animator, uprzednio przeszkolony w Wielkiej Brytanii w trakcie stażu dotyczącego metod środowiskowej pracy socjalnej. Animator miał pomagać mieszkańcom w rozwijaniu przyjaznych, bezpośrednich relacji, opartych na wspólnych celach i wartościach, oraz w tworzeniu powiązanych sieciowo grup współpracy. Opiekę nad animatorami sprawował ekspert z Instytutu Spraw Publicznych. Po rozpoznaniu specyfiki danej społeczności animatorzy konstruowali plan działań aktywizacyjnych, przy czym był on modyfikowany w trakcie realizacji w odpowiedzi na przemiany zachodzące we wsiach. *W miarę upływu czasu animatorzy lepiej poznawali potencjał i ograniczenia społeczności lokalnej, zaś mieszkańcy nabierali zaufania do animatorów i chętniej przyjmowali ich propozycje, a nawet wychodzili z własnymi pomysłami*¹⁵. Rezultatem działań aktywizujących było powstanie siedmiu przedsiębiorstw społecznych: trzech w powiecie lubelskim, dwóch w ełckim oraz po jednym w nidzickim i biłgorajskim.

Najważniejszym aspektem działań Partnerstwa było jednak testowanie racjonalnej metody budowania partnerstw lokalnych. Realizacji działań projektowych towarzyszyła profesjonalna analiza dynamiki powstawania i funkcjonowania takich partnerstw. Wnioski wyciągnięte z własnych doświadczeń przy prowadzeniu projektu przedstawili Tomasz Schimanek (Akademia Rozwoju Filantropii) oraz Marek Rymśza (Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski) w broszurze zatytułowanej *E – jak Equal, P – jak Partnerstwo*¹⁶. Dokonali tam przeglądu rozmaitych modeli konstruowania partnerstw i sposobów zarządzania nimi, a także zarysowali kolejne etapy ich kształtowania.



Źródło: T. Schimanek, M. Rymśza: *E – jak EQUAL, P – jak Partnerstwo*, s. 25

¹⁵ *Animatorzy lokalni: aktywizacja społeczności lokalnej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007 (www.liskow.org.pl).

¹⁶ T. Schimanek, M. Rymśza: *E – jak EQUAL, P – jak Partnerstwo*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007 (www.liskow.org.pl).

Sformułowali również zalecenia dotyczące tworzenia Partnerstw. Dotyczyły one m.in.:

- ▶ **Motywacji angażowania się w projekt partnerski.** Potencjalni uczestnicy powinni mieć rzeczywistą chęć uczestniczenia w Partnerstwie, a nie tylko dążyć do realizacji egoistycznych interesów. Ich decyzja musi być jednak świadoma i oparta na uprzednio przeprowadzonym bilansie korzyści.
- ▶ **Struktury Partnerstwa.** Cele i priorytety działań oraz podział zadań w ramach Partnerstwa powinny zostać ustalone wspólnie. Mechanizm zarządzania powinien być przejrzysty, demokratyczny, uwzględniać sposoby rozwiązywania konfliktów. Należy przestrzegać zasady równości. Mimo to kluczem do sprawnego funkcjonowania Partnerstwa jest wyłonienie przywódcy-koordynatora.
- ▶ **Formy Partnerstwa.** Zawarcie umowy partnerskiej pozwala stworzyć czytelną strukturę partnerstwa, lecz *dążenie do sformalizowania działań Partnerstwa powinno mieć jednak pewne granice. Zbytняя formalizacja grozi utratą elastyczności i funkcjonalności działań Partnerstwa. Należy ustalać i zapisywać kwestie najważniejsze dla funkcjonowania Partnerstwa, resztę zaś powinno się pozostawiać decyzjom podejmowanym przez partnerów w trakcie realizacji wspólnych działań.* Uczestnictwo w Partnerstwie powinno się wiązać również z *odrobiną przyjemności [...] bo przecież Partnerstwo to nie tylko instytucje, ale również, a może przede wszystkim, ludzie je reprezentujący*¹⁷.
- ▶ **Obiegu informacji w ramach Partnerstwa.** Podstawowym warunkiem jest jasność, przejrzystość i sprawność przepływu informacji. Konieczna jest również stała autoewaluacja lub ewaluacja zewnętrzna. Duże znaczenie dla funkcjonowania Partnerstwa mają także procesy samouczenia się.

„W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” jest przykładem partnerstwa zbudowanego na podstawie precyzyjnego planu, opartego na przesłankach naukowych.

Ekoszansa – dajmy sobie pracę: potencjał organizacji międzynarodowej

- PROJEKT JEST SKIEROWANY DO OSÓB WYCHODZĄCYCH Z UZALEŻNIENIA OD ŚRODKÓW PSYCHOAKTYWNYCH, RÓWNIEŻ TAKICH, KTÓRE ŻYJĄ Z HIV LUB AIDS, ORAZ DO CZŁONKÓW UBOGICH WIEJSKICH SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH. BIERZE W NIM UDZIAŁ KILKANAŚCIE OŚRODKÓW LECZENIA UZALEŻNIEŃ I POMOCY NOSICIELOM WIRUSA LUB CHORUJĄCYM. Z DAŁA OD MIEJSKIEGO GWARU REALIZUJĄ ONE KOMPLEKSOWY PROGRAM REINTEGRACJI ZAWODOWEJ I SPOŁECZNEJ OSÓB WYKLUCZONYCH, OPARTY NA DZIAŁANIACH EKOLOGICZNYCH.

Pomysł na Partnerstwo

W przypadku pomysłodawcy i koordynatora projektu „Ekoszansa – dajmy sobie pracę”, zasada partnerstwa była ściśle związana ze specyfiką jego działalności. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (United Nations Development Program – UNDP) jest agendą powszechną i uniwersalną organizacją międzynarodową. Został utworzony w 1966 r. w celu zapewnienia pomocy technicznej i rozwojowej dla krajów rozwijających się. Obecnie UNDP pracuje ze 166 państwami i 35 organizacjami międzynarodowymi na rzecz rozwoju społecznego. Co roku publikuje raport, którego podstawą jest wskaźnik rozwoju społecznego (*Human Development Index*).

W Polsce UNDP działa od 1990 r., wspierając zrównoważony rozwój społeczeństwa, a tym samym pomagając w realizacji Milenijnych Celów Rozwoju.

¹⁷ Ibidem, s. 26.

- ■ MILENIJNE CELE ROZWOJU ZOSTAŁY OGŁOSZONE PODCZAS SZCZYTU MILENIJNEGO W 2000 R. 189 PAŃSTW PODJĘŁO WÓWCZAS ZOBOWIĄZANIE ZWALCZENIA BIEDY DO 2015 R. POPRZEZ:
 - WYELIMINOWANIE SKRAJNEGO UBÓSTWA I GŁODU;
 - ZAPEWNIENIE POWSZECHNEGO NAUCZANIA NA POZIOMIE PODSTAWOWYM;
 - PROMOWANIE RÓWNOŚCI PŁCI I AWANSU SPOŁECZNEGO KOBIET;
 - OGRANICZENIE UMIERALNOŚCI DZIECI;
 - POPRAWIENIE OPIEKI ZDROWOTNEJ NAD MATKAMI;
 - OGRANICZENIE ROZPRZESTRZENIANIA SIĘ HIV/AIDS, MALARII I INNYCH CHOROBY ZAKAŹNYCH;
 - ZAPEWNIENIE OCHRONY ŚRODOWISKA.

UNDP zajmuje się ochroną środowiska, profilaktyką HIV/AIDS, pomocą rozwojową, współpracą z biznesem i samorządem, rozwojem społecznym i programem na rzecz kobiet. Jak stwierdza Jan Szczyciński, koordynator UNDP ds. komunikacji: *Istotą wszelkich działań realizowanych przez UNDP na całym świecie jest współpraca z instytucjami różnych sektorów, budowanie partnerstw wokół wspólnych celów społecznych i rozwojowych. Zarówno cele Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, jak i stawiane przez nią wymagania harmonijnie wpisują się w misję oraz logikę działania UNDP.* Polski UNDP intensywnie zaangażował się w tworzenie projektów oraz konstruowanie Partnerstw EQUAL. Obecnie UNDP koordynuje cztery projekty EQUAL, a w pięciu jest partnerem. Sam fakt tak dużej aktywności UNDP w dziedzinie wdrażania projektów EQUAL sprzyja budowaniu wielowymiarowych powiązań między podmiotami współpracującymi z tą organizacją. Na potrzeby tej pracy bliższej analizie poddana została działalność Partnerstwa „Ekoszansa”.

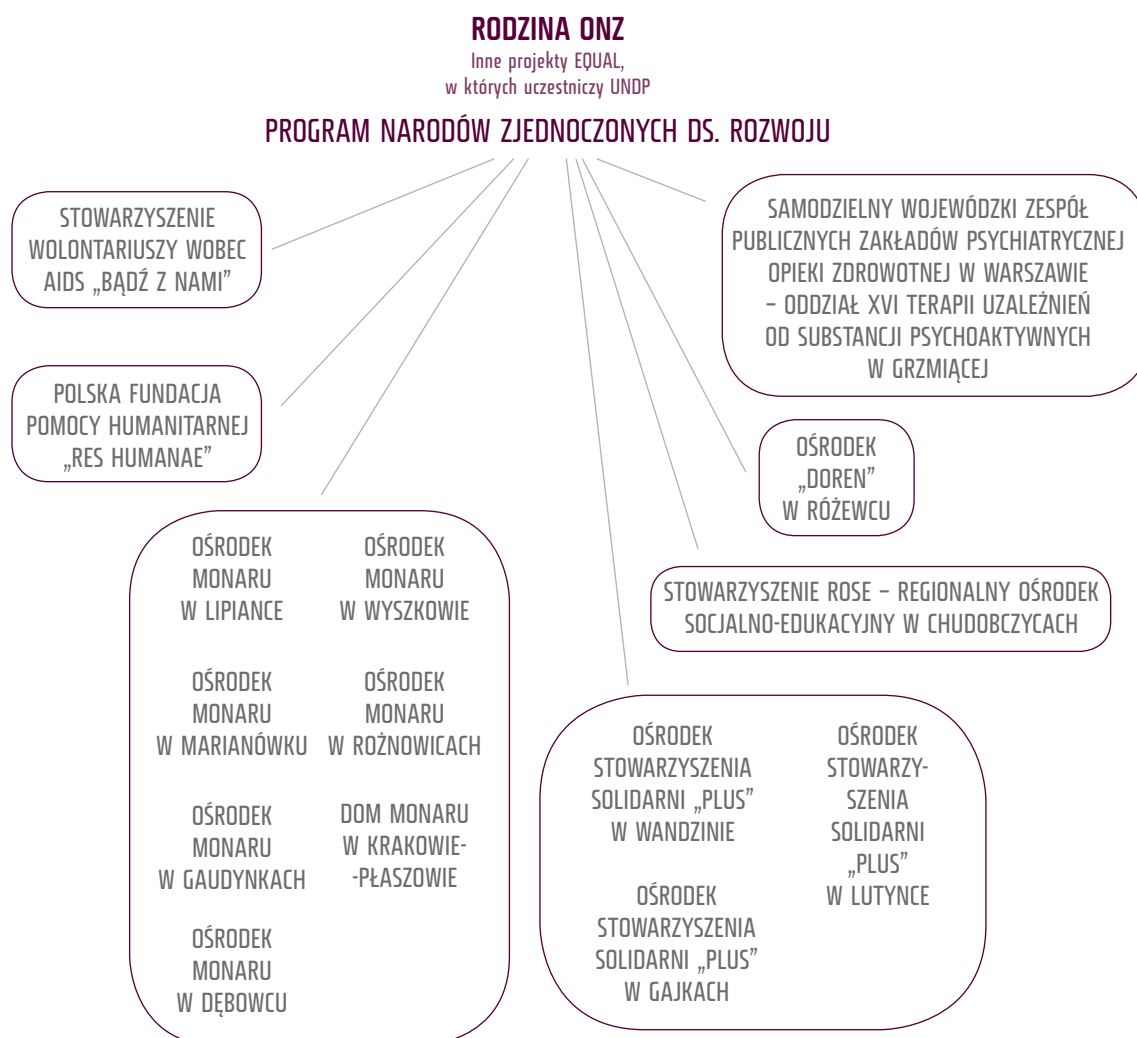
■ ■ EKOSZANSA – DAJMY SOBIE PRACĘ – STRUKTURA FUNKCJONALNA PARTNERSTWA

ORGANIZACJA	CHARAKTER ORGANIZACJI	ROLA W PROJEKCIE
Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju	Agenda organizacji międzynarodowej	▶ Pomysłodawca ▶ Koordynator działań ▶ Promocja
Ośrodki Rehabilitacyjno-Readaptacyjne NZOZ Monar w Wyszkowie, Lipiance, Gaudynkach, Rożnowicach, Dębowcu, Krakowie-Płaszowie	Publiczna instytucja opiekuńcza	▶ Realizacja podprojektu
SPZOZ Ośrodek Rehabilitacji Uzależnionych „Doren” w Różewcu	Publiczna instytucja opiekuńcza	▶ Realizacja podprojektu
Ośrodki Stowarzyszenia Solidarni „Plus” w Wandzinie, Gajkach i Lutynce	Organizacja pozarządowa	▶ Realizacja podprojektu
Stowarzyszenie ROSE – Regionalny Ośrodek Socjalno-Edukacyjny w Chudobczycach	Organizacja pozarządowa	▶ Realizacja podprojektu
Samodzielny Wojewódzki Zespół Publicznych Zakładów Psychiatrycznej Opieki Zdrowotnej w Warszawie – Oddział XVI Terapii Uzależnienia od Substancji Psychoaktywnych w Grzmiącej	Publiczna instytucja opiekuńcza	▶ Realizacja podprojektu
Stowarzyszenie Wolontariuszy Wobec AIDS „Bądź z Nami”	Organizacja pozarządowa	▶ Realizacja podprojektu
Polska Fundacja Pomocy Humanitarnej „Res Humanae”	Organizacja pozarządowa	▶ Realizacja podprojektu
Stowarzyszenie „Bez Granic”	Organizacja pozarządowa (partner wykluczony pod koniec 2006 r.)	▶ Realizacja podprojektu

Konstruowanie Partnerstwa

Ustalenie składu Partnerstwa wynikało z zamysłu i charakterystyki projektu. Chcąc realizować program „zielonych miejsc pracy”, połączony z reintegracją społeczną i zawodową osób żyjących z HIV lub AIDS i wychodzących z uzależnień, pomysłodawca musiał ograniczyć zbiór potencjalnych partnerów do ośrodków dla osób uzależnionych, usytuowanych na terenach wiejskich. Najpierw zawiązała się grupa organizacji będących już w stałym kontakcie z programem EQUAL i zainteresowanych udziałem w projekcie. Ustalono też, że w Polsce jest kilkadziesiąt ośrodków zajmujących się pomocą osobom uzależnionym oraz żyjącym z HIV lub AIDS, mających potencjał ekologiczny. Zaprezentowano im wstępny projekt, prosząc o ewentualne zadeklarowanie chęci uczestnictwa. Według koordynatorki Partnerstwa, Aleksandry Dudy: *Partnerstwo nie miało żadnych „obciążeń genetycznych”. Propozycja wzięcia udziału w projekcie nie została skierowana do osób, które kiedyś współpracowały z UNDP. Ośrodki były dobierane na zasadzie czystej kalkulacji, oceny lokalizacji – ośrodek musiał być położony w lesie lub na wsi.* Rezultatem takiego sposobu doboru uczestników jest rozproszenie geograficzne Partnerstwa. Ośrodki partnerskie znajdują się w województwach: zachodniopomorskim, pomorskim, warmińsko-mazurskim, wielkopolskim, lubuskim, małopolskim i mazowieckim. Odpowiada to zdecentralizowanemu charakterowi funkcjonowania Partnerstwa. Tylko część programu szkoleń jest wspólna dla wszystkich partnerów. Prowadzą je trzy ośrodki, natomiast każdy z 12 ośrodków położonych na terenach wiejskich replikuje programy centralne, a ponadto realizuje szkolenia dostosowane do potencjału własnego regionu i potrzeb lokalnego rynku pracy.

■ ■ ■ EKOSZANSA – DAJMY SOBIE PRACĘ – SIĘĆ POWIĄZAŃ W PARTNERSTWIE



Uczenie się partnerstwa

Jak stwierdza Aleksandra Duda, dla uczestników „Ekoszansy” system partnerstwa był jedną z ciekawostek EQUAL-a. Co ciekawe, mimo że lider projektu nie znał większości przyszłych partnerów, kierownicy ośrodków, które później weszły do Partnerstwa, wcześniej utrzymywali ze sobą dość częste kontakty. Przed zawiązaniem Partnerstwa istniała zatem nieformalna sieć kontaktów, a nierzadko współpracy, co wpłynęło na charakter stosunków w jego ramach. Ułatwiło to również integrację wewnątrz Partnerstwa, mimo rozproszenia geograficznego. Ze względu na odległość, podstawowym sposobem komunikacji i wymiany doświadczeń jest internetowa grupa dyskusyjna, natomiast spotkania Rady Partnerstwa, w których uczestniczą przedstawiciele wszystkich ośrodków, odbywają się raz na kwartał.

Po pokonaniu *pewnych starć* w pierwszym etapie realizacji projektu, Partnerstwo działa w sposób bardzo harmonijny. Jak wyjaśnia Aleksandra Duda, w Partnerstwie *znalazły się oczywiście różnorakie organizacje: jedne z nich są lepszymi partnerami, inni gorszymi, jedni są bardziej, drudzy mniej wiarygodni, zdarzają się bardziej i mniej pracowici*, jednak, ogólnie rzecz biorąc, wszystkie organizacje rzetelnie wywiązywały się z podjętych zadań. Partnerstwo musiało jednak wykluczyć jednego z partnerów, który początkowo bardzo aktywnie uczestniczył w realizowaniu projektu. Stowarzyszenia, z którymi zawiązano współpracę, działały bowiem na zasadzie „stowarzyszenia jednej osoby”. Problemy osobiste lidera, który autoryzował wszystkie działania, doprowadziły do niewypełnienia obowiązków partnerskich. Przede wszystkim nie rozliczono części środków finansowych, dlatego też po kilku miesiącach braku kontaktu koordynator wszczął procedurę wyłączenia organizacji z działań przy realizacji projektu. Zadania wykluczonego partnera przejęło inne stowarzyszenie pochodzące z tego samego regionu.

Co po EQUAL-u?

Wszyscy partnerzy są przekonani o sukcesie projektu oraz o konieczności jego kontynuowania. Zgodnie deklarują chęć podtrzymywania kontaktów i dalszej współpracy. Jak stwierdza Aleksandra Duda: *Nagle się okazało, że dzięki przystąpieniu do projektu ludzie przestali rezygnować z pobytu w ośrodku. Udało się zrealizować więcej niż zamierzaliśmy. Jesteśmy przekonani, że odnieśliśmy sukces. Jeśli projekt się skończy, pacjenci tych ośrodków stracą wielką szansę. Model, który udało nam się wypracować, musi być kontynuowany – rząd powinien się o to zatroszczyć [...]. Kierownicy ośrodków wiedzą już, że stosując jedynie terapię, wypuszczają na świat osoby całkowicie nieprzygotowane do życia.*

Partnerstwo w Widłach Trzech Rzek – rola samorządu lokalnego

- PARTNERSTWO DĄŻY DO OŻYWIENIA LUB ZAINICJOWANIA DZIAŁALNOŚCI W DZIEDZINIE GOSPODARKI SPOŁECZNEJ W CELU ZMNIĘSZENIA BEZROBOCIA STRUKTURALNEGO, ZWŁASZCZA WŚRÓD KOBIET, MŁODZIEŻY I OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH. PROJEKT ZAKŁADA WYKORZYSTANIE NATURALNEGO POTENCJAŁU TURYSTYCZNEGO REGIONU POŁOŻONEGO W WIDŁACH NARWI, WKRY I WISŁY POPRZEZ UTWORZENIE LOKALNEJ ORGANIZACJI TURYSTYCZNEJ.

Pomysł na Partnerstwo

Inicjatorem Partnerstwa była Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztor w Pułtusku. Z nakreślonym planem badawczym, Akademia przystąpiła do poszukiwania dogodnego obszaru jego realizacji. Wybór padł na region położony w widłach trzech rzek: Narwi, Wkry i Wisły.

Likwidacja na tym obszarze jednostek i infrastruktury wojskowej, w związku z reorganizacją sił zbrojnych, przyczyniła się do powstania bądź uwidocznienia poważnych problemów. Wiele osób, które utraciły wówczas źródło dochodów, nie potrafiło się odnaleźć w nowej rzeczywistości. Istotnych zmian nie wprowadził też napływ ludności, ponieważ większość przybyszów w znikomym stopniu identyfikuje się z nowym miejscem zamieszkania, skupiając swe życie społeczne i zawodowe w nieodległej stolicy. Czynniki te sprawiły, że władze lokalne, zwłaszcza Urząd Miasta Nowego Dworu Mazowieckiego, bardzo pozytywnie zareagowały na propozycję uczestnictwa w projekcie PIW EQUAL.

Początkowo w skład Partnerstwa weszło 11 podmiotów: Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora, sześć gmin (Czosnów, Leoncin, Pomiechówek, Wieliszew, Zakroczym, Nowy Dwór Mazowiecki), Starostwo Nowy Dwór Mazowiecki, Powiatowy Urząd Pracy oraz dwie organizacje pozarządowe. Partnerstwo – jak wskazuje jego nazwa – ma charakter geograficzny o zasięgu lokalnym.

■ PARTNERSTWO W WIDŁACH TRZECH RZEK – STRUKTURA FUNKCJONALNA PARTNERSTWA

ORGANIZACJA	CHARAKTER ORGANIZACJI	ROLA W PROJEKCIE
Gmina Nowy Dwór Mazowiecki	Jednostka samorządu lokalnego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lider projektu ▶ Administrator w Działaniu 2 i 3
Gminy wiejskie: Czosnów, Leoncin, Pomiechówek, Wieliszew	Jednostka samorządu lokalnego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organizowanie Dni Gminy w postaci cyklicznych imprez integracyjno-promocyjnych ▶ Aktywizacja, doradztwo oraz wspomaganie lokalnych przedsiębiorców i władz lokalnych w inicjatywach prowadzących do rewitalizacji lokalnego rynku pracy, ze szczególnym nastawieniem na rynek usług turystycznych, przy wykorzystaniu możliwości Lokalnej Organizacji Turystycznej Trzech Rzek, Gminnego Centrum Informacji oraz Agencji Rozwoju Lokalnego ▶ Organizowanie warsztatów żywienia gospodarczego
Gmina miejsko-wiejska: Zakroczym		
Starostwo Nowy Dwór Mazowiecki	Jednostka samorządu lokalnego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pomoc w tworzeniu i wspieranie funkcjonowania nieformalnych grup działania, czyli organizowanie „Forum trzech rzek” – cyklicznych spotkań osób zainteresowanych rozwojem turystyki rzecznej w regionie
Powiatowy Urząd Pracy w Nowym Dworze Mazowieckim	Jednostka pozostająca w strukturze samorządu lokalnego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Koordynacja procesu rekrutacji wśród osób pozostających bez pracy
Nowodworskie Stowarzyszenie Amazonek	Organizacja pozarządowa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pomoc w tworzeniu i wspieranie funkcjonowania nieformalnych grup działania ▶ Prowadzenie „Forum organizacji i przedsiębiorstw społecznych”, co zostało zrealizowane jako „Forum organizacji społecznych”
Stowarzyszenie Młodzi dla Rozwoju „eMka”	Organizacja pozarządowa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Upowszechnianie, promocja i informacja poprzez wydawanie Biuletynu Partnerstwa – „W Widłach Trzech Rzek”
Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusku	Prywatna szkoła wyższa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pomysłodawca zawiązania Partnerstwa ▶ Administrator w Działaniu 1 ▶ Ewaluacja Partnerstwa i podejmowanych działań – zadanie niewykonane (Partner wycofał się ze współpracy w kwietniu 2007 r.)

Konstruowanie Partnerstwa

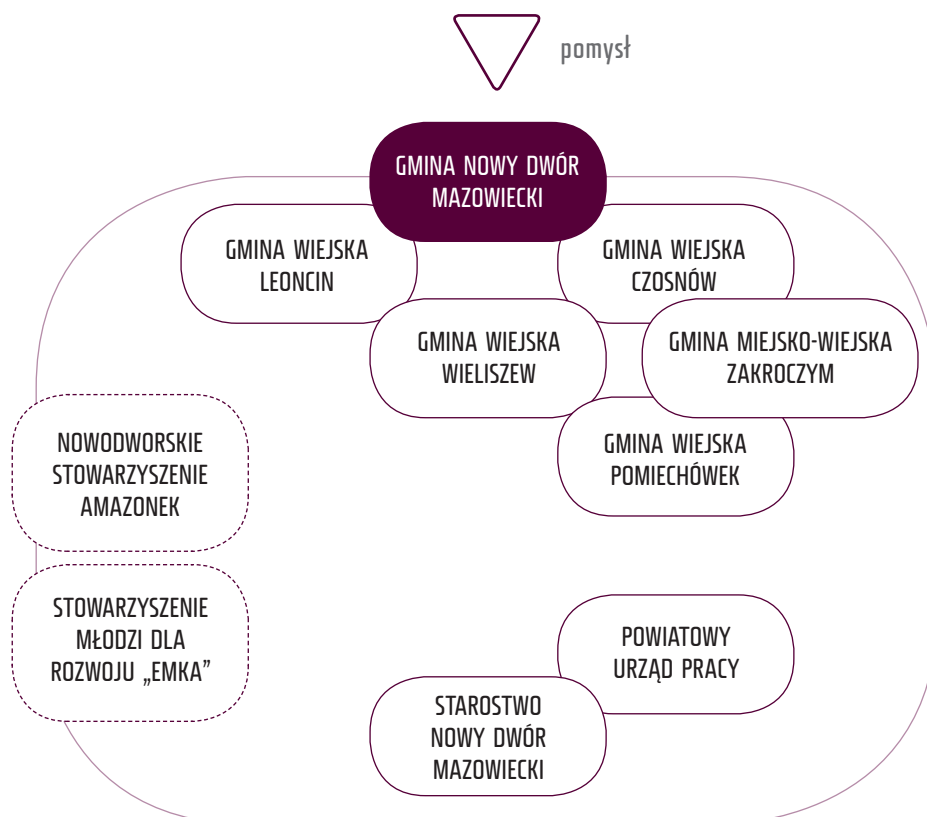
Tworzenie Partnerstwa w Widłach Trzech Rzek dowodzi, jak ważne jest jasne określenie celu zawiązywania takiej koalicji w powiązaniu z celami częściowymi jej uczestników. Akademia Humanistyczna – inicjator całego przedsięwzięcia – wiązała z projektem przede wszystkim nadzieje na przeprowadzenie wartościowych badań naukowych. Przyjęła na siebie obowiązek administrowania projektem, w związku z czym w Działaniu 1 funkcjonowaniem Partnerstwa zarządzali oddelegowani pracownicy uczelni. Szybko jednak okazało się, że specyfikę Partnerstwa zaczynają określać interesy partnerów lokalnych. Akademia zaczęła więc wycofywać się z uczestniczenia w działaniach Partnerstwa i ostatecznie w kwietniu 2007 r. przekazała administrowanie projektem Urzędowi Miasta w Nowym Dworze Mazowieckim. W związku z tym, początkowe etapy działalności Partnerstwa nie zostały poddane ewaluacji.

Najbardziej interesującą cechą Partnerstwa w Widłach Trzech Rzek jest to, że rolę przewodnią i dominującą pełni w nim jednostki samorządu terytorialnego (Powiatowy Urząd Pracy w Nowym Dworze Mazowieckim również administracyjnie podlega Starostwu). Dwie organizacje pozarządowe uczestniczące w Partnerstwie to niewielkie stowarzyszenia działające lokalnie na zasadzie wolontariatu; przejęły one głównie funkcje promocyjne i wspierające.

W Działaniach 2 i 3 struktura administracyjna Partnerstwa została ściśle powiązana ze strukturą administracyjną lidera projektu – Urzędu Miasta Nowy Dwór Mazowiecki. Pracownicy Biura Projektu są jednocześnie zatrudnieni przez burmistrza miasta i podlegają mu służbowo. Samo Biuro znalazło się w strukturze Wydziału Promocji i Rozwoju (od maja 2006 r. w ramach nowo utworzonego Wydziału Przedsiębiorczości i Inicjatyw Lokalnych). Sprzężenie Partnerstwa z działaniem instytucji publicznej – zorganizowanej hierarchicznie, mającej wypracowane i dość sztywno określone procedury działania – miało decydujący wpływ na charakter i sposób realizacji podejmowanych przedsięwzięć.

■ PARTNERSTWO W WIDŁACH TRZECH RZEK – SIĘĆ POWIĄZAŃ W PARTNERSTWIE

AKADEMIA HUMANISTYCZNA IM. ALEKSANDRA GIEYSZTORA W PUŁTUSKU



Uczenie się partnerstwa

W ramach Partnerstwa doszło do zderzenia dwóch logik działania instytucjonalnego. Idea partnerstwa zakłada bowiem funkcjonowanie w ramach poziomych sieci współpracy, natomiast organizacje biurokratyczne oparte są na strukturze pionowej, charakterystycznej dla organów władzy. Według działającej w Partnerstwie Agnieszki Brzezińskiej, problemy wynikały przede wszystkim z następujących czynników:

1. Odmienne logika działania partnerów. Procedury podejmowania decyzji i wykonywania działań w ramach jednostek samorządu terytorialnego są wysoce sformalizowane i opierają się na uregulowaniach ustawowych. Natomiast obydwie organizacje pozarządowe uczestniczące w projekcie działają na zasadzie wolontariatu, co przekłada się na dużo mniejszy stopień ich biurokratyzacji. W ramach Partnerstwa konieczne stało się wzajemne dostosowanie struktury formalnej zorganizowanej wokół stanowisk i struktury personalnej skupiającej się wokół konkretnych osób.

2. Odmienność umocowań prawnych. Pojawiła się konieczność pogodzenia zasady funkcjonowania gminy jako jednostki samorządu terytorialnego i przedstawiciela władz publicznych oraz lidera Partnerstwa na rzecz Rozwoju. Jak stwierdza Agnieszka Brzezińska: *Nakładanie się różnych światów regulacji wywołuje mnóstwo napięć i niejednokrotnie wpędza Partnerstwo w ślepe uliczki prawne. Autorzy projektu nie byli w stanie przewidzieć wszelkich konsekwencji pewnych założeń ustawowych, a tym bardziej nie byli w stanie określić kierunku zmian, które mogą nastąpić.* Partnerstwo zamierzało np. powołać Agencję Rozwoju Lokalnego w postaci stowarzyszenia, fundacji lub spółki prawa handlowego. Okazało się, że *Ustawa o finansach publicznych* nie pozwala na utworzenie fundacji ze środków publicznych. Prawo nie dopuszczało ponadto zakładania stowarzyszeń przez jednostki samorządu terytorialnego. W związku z tym, jedyną możliwością pozostawało utworzenie spółki prawa handlowego, jednak, jak wyjaśnia Agnieszka Brzezińska: *forma ta nie została zaaprobowana przez władz gminy, jako instytucja obciążona negatywnymi konotacjami znaczeniowymi i stanowiąca zagrożenie dla spójności działań politycznych prowadzonych w ramach gminy.* *Fiaskiem zakończyły się wielokrotne negocjacje podejmowane przez kierownictwo projektu na posiedzeniach komisji finansów, jak i całej Rady Miejskiej, zmierzające do skłonienia radnych do zagłosowania za utworzeniem Agencji Rozwoju Lokalnego w formie spółki. Radni upatrywali w tworzonej spółce ryzyko realizowania własnych ambicji kierownictwa projektu (co skądinąd było przypuszczeniem jak najbardziej słusznym) czy też zbytnej autonomii burmistrza, który byłby w strukturze Agencji reprezentantem miasta. Na niekorzyść tego rozwiązania działał też fakt, że o utworzeniu ARL nie decydowała jedynie Rada Miejska Miasta Nowy Dwór Mazowiecki, lecz na przystąpienie do spółki musieli wyrazić zgodę także radni wszystkich pozostałych gmin – partnerów.*

3. Odmienne ulokowanie uczestników projektu w strukturze władzy w ich rodzimych organizacjach. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego w działalność Partnerstwa angażują się osoby „na stanowisku” – wójtowie lub dyrektorzy. Ponieważ projekt stanowi jedną z wielu dziedzin ich działalności, poziom ich zaangażowania jest niższy. Bezpośrednio projekt realizują oddelegowani urzędnicy, którzy nie mają jednak decydującego głosu w kluczowych kwestiach. Natomiast osoby angażujące się w pracę Partnerstwa ze strony dwóch organizacji pozarządowych, to prezesi stowarzyszeń, mający pełnię władzy decyzyjnej. Poziom ich zaangażowania ogranicza jednak fakt, że uczestnictwo w Partnerstwie jest dla nich działalnością społeczną. Jak stwierdza Agnieszka Brzezińska, wszystko to **rodzi zakłócenia w realizacji zasady partnerstwa.** *Administrator musi pilnować szczególnie czasu posiedzeń i terminów organizowanych spotkań czy wspólnych działań. Kiedy np. spotkania Rady Partnerstwa odbywają się w czasie pracy urzędu – jest to wygodne dla urzędników, jednak z dużym prawdopodobieństwem nie przybędą na nie reprezentanci organizacji pozarządowych, gdyż w tym czasie znajdują się w swoich zakładach pracy. Oczekiwanie, by na ten czas występowali o dzień urlopu w swojej firmie, jest często wyrażane przez urzędników wobec społeczników. Urzędnicy nie chcą przecież angażować się po godzinach własnej pracy, skoro, jak twierdzą, nie przynosi im to żadnego pożytku – jest to jedynie obowiązek zlecony przez przełożonego. Rysuje się w ten sposób obraz dwóch postaw – jedni w projekcie uczestniczą, bo chcą, a inni – bo muszą.* *W tej sytuacji trudne bywa nawet ustalenie tak drobnej rzeczy jak godzina spotkania.*

Agnieszka Brzezińska zauważa, że – zgodnie z założeniami programu EQUAL – odmienność podmiotów wchodzących w skład Partnerstwa miała stanowić potencjał dający możliwość ubogacania się nawzajem. Miał to być sposób uczenia się wzajemnie różnych dróg dochodzenia do założonego celu. Duże zróżnicowanie podmiotów tworzących Partnerstwo sprawiło jednak, iż trudno było w sposób zadowalający realizować zasadę partnerstwa, gdyż *dostosowywanie procedur zajmowało zbyt wiele czasu oraz generowało dodatkowo mnóstwo nieporozumień i niechęci.* Wydaje się, że w przypadku konstrukcji Partnerstwa w Widłach Trzech Rzek, o wiele większy wpływ na wprowadzanie w życie zasady partnerstwa miała zakłócona równowaga udziału aktorów z różnych sektorów. Partnerzy z sektora pozarządowego mieli niewspółmiernie mniejszą siłę negocjacyjną niż partnerzy gminni. Nie oznacza to, że nie mieli żadnego wpływu na kształt Partnerstwa lub podejmowanie decyzji, ale dominacja jednostek samorządu wymuszała konieczność uwzględniania ich logiki działania

oraz przestrzegania przyjętych w nich sposobów rozwiązywania problemów. Agnieszka Brzezińska przedstawiła to na przykładzie drogi urzędowej prowadzącej do podjęcia decyzji o zakupie jakiegokolwiek elementu wyposażenia do Biura Partnerstwa: *Zakup musi być poprzedzony spisaniem zamówienia podpisanego koniecznie przez burmistrza miasta i asygnowanego przez skarbnika. Jeszcze więcej starań potrzebne jest do zatwierdzenia umowy z wykonawcą usług. Treść umowy opracowuje pracownik biura Partnerstwa w Widłach Trzech Rzek, oczywiście w porozumieniu ze zleceniobiorcą. Następnie projekt takiej umowy musi przedstawić prawnikowi, podpisaną przez niego wersję odnosi do asygnaty skarbnikowi miasta. W tym zresztą miejscu najczęściej projekt wraca do ponownej redakcji – osoba pełniąca obowiązki skarbnika od początku współpracy z Partnerstwem nie tylko niezwykle dokładnie czyta umowy, ale przede wszystkim wymusza kolejne mozolne poprawki, sprowadzające się najczęściej do zmiany sformułowań czy numeracji paragrafów umowy. Pomyślnie zakończony etap akceptacji przez skarbnika miasta otwiera drogę do zdobycia najważniejszego podpisu – burmistrza miasta. Należy jednak zdawać sobie sprawę z istniejącej w urzędzie hierarchii. Zanoszenie dokumentów do podpisu jest rodzajem rytuału, w którym zaznaczana jest ważność osoby piastującej dane stanowisko.*

Należy zatem zadać pytanie, **czy zasada Partnerstwa była realizowana faktycznie**, a nie tylko w ramach ustaleń umownych. Wydaje się, że – mimo opisanych ograniczeń – odpowiedź jest pozytywna. Zasada partnerstwa skłoniła np. jednostki samorządowe do wypracowania nowych reguł, częściowo nieformalnych, umożliwiających funkcjonowanie projektu. Jednostki samorządowe musiały się zaangażować w intensywny proces uczenia się innowacyjnych rozwiązań i uwzględniania interesów innych podmiotów. Przede wszystkim jednak, dzięki uczestnictwu w projekcie, podmioty o silnie sformalizowanej strukturze i organizacji pracy przyswoiły sobie nowe **normy współpracy**, które będą podtrzymywały utworzone powiązania kooperacyjne.

Warto podkreślić, że zasada partnerstwa była realizowana także w kontaktach między gminami realizującymi projekt. Udział w projekcie i realizowanie wspólnych zadań przez gminy uczestniczące w Partnerstwie przyczyniły się do zintensyfikowania interakcji na płaszczyźnie służbowej, ale także personalnej, co bezpośrednio przełożyło się na dostrzegalny wzrost integracji regionu. Idea współpracy z organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorcami była również realizowana w obrębie poszczególnych gmin. Konkretnym efektem działania Partnerstwa było utworzenie **Lokalnej Organizacji Turystycznej Trzech Rzek**, której głównym celem jest tworzenie oraz promowanie wspólnej oferty turystycznej Nowego Dworu Mazowieckiego i jego okolic. Organizacja ta skupia samorządy lokalne, stowarzyszenia, firmy działające w dziedzinie turystyki, a także osoby fizyczne, miłośników lokalnej przyrody i historii. Jej działanie miało również na celu aktywizację wspólnot lokalnych.

Największą przeszkodą i przyczyną braku mobilizacji do działania była zakłócona komunikacja między najważniejszymi aktorami lokalnymi. Jej przywrócenie nastąpiło dzięki zastosowaniu systemu szkoleń zatytułowanych „Razem lepiej”, opartego na zasadzie partnerstwa międzysektorowego. Kolejnym elementem wzmacniającym wspólnoty lokalne był cykl szkoleń aktywizujących społeczność lokalną na rzecz tworzenia organizacji pozarządowych. Miały one wypełnić lukę między jednostkami a władzą samorządową i dzięki temu stać się z jednej strony pasem transmisyjnym wiedzy i potrzeb między rządzącymi oraz rządzonymi, a z drugiej – automatycznie zyskać status naturalnych partnerów do współpracy w ramach sieci liderów lokalnych.

Co po EQUAL-u?

Silne oparcie Partnerstwa na jednostkach samorządowych niewątpliwie przyczyniło się do pewnych trudności w jego funkcjonowaniu. Z drugiej strony, funkcjonalne i administracyjne powiązanie Biura Projektu z Urzędem Miasta Nowy Dwór spowodowało, że gmina przejęła na siebie odpowiedzialność za wprowadzanie rozwiązań wypracowanych w trakcie trwania projektu, co może dobrze wróżyć trwałości utworzonych sieci współpracy. Zaangażowanie Miasta w administrowanie projektem zwiększyło świadomość korzyści płynących ze współpracy z organizacjami pozarządowymi. Wyrazem współdziałania ma być tworzona w ramach Partnerstwa strategia rozwiązywania problemów społecznych. Powiązania między partnerami stanowią podstawę do dalszej współpracy w kolejnych projektach, mających na celu poprawę sytuacji społeczności lokalnej. W zakresie rozwoju turystyki i wykorzystania potencjału regionu zadania Partnerstwa w dużym stopniu ma przejąć Lokalna Organizacja Turystyczna Trzech Rzek.

W przypadku tego Partnerstwa niebezpieczeństwo tkwi przede wszystkim w zhierarchizowaniu sieci współpracy. Gminy rozpoznały jednak to zagrożenie i czynnie uczestniczą w aktywizacji słabo rozwiniętego na tym obszarze sektora pozarządowego, co może napawać optymizmem. *Chcemy rozwijać podmioty trzeciego sektora – podkreśla Marta Ciesielska, pełniąca obowiązki koordynatora Partnerstwa – tak aby stały się miejscem pracy, aby rozwinęły gałązkę działalności*

gospodarczej, aby pomogły uczynić rynek bardziej ludzkim. Dostrzeżono również potrzebę powołania koordynatorów, którzy pośredniczyliby między organizacjami pozarządowymi i gminą. Przeszkodą w poszerzaniu sieci współpracy jest jednak nadal zbyt mała elastyczność urzędów gmin. Po naszych szkoleniach ludzie mają głowy pełne pomysłów i projektów – zauważa Marta Ciesielska. Kiedy jednak pójdą z nimi do swoich urzędów gminnych, do swojego wójta czy sołtysa, mogą się spotkać z murem niezrozumienia. Trochę boimy się tego zderzenia.

Partnerstwo wyrównywania szans: kluczowa rola związku zawodowego

- PARTNERSTWO POWSTAŁO W CELU SPRAWDZENIA NA GRUPIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW FUNKCJONOWANIA METODY, KTÓRA UDOWODNIŁA SWOJĄ SKUTECZNOŚĆ W ODNIESIENIU DO DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH. PROJEKT MIAŁ RÓWNIEŻ BYĆ TESTEM JEJ FUNKCJONALNOŚCI W SPECYFICZNYM OTOCZENIU: TZW. ŚCIANA WSCHODNIA, BARDZO DUŻE, SIĘGAJĄCE 30 PROC. BEZROBOCIE, OTOCZENIE WIEJSKIE, W DUŻEJ MIERZE POPEGEEROWSKIE. METODA TESTOWANA PRZEZ PARTNERSTWO POLEGA NA STWORZENIU TZW. ZESPOŁÓW SZYBKIEGO REAGOWANIA. ZESPOŁY TE POMAGAJĄ PRACOWNIKOM, ZWŁASZCZA TYM POWYŻEJ 45. ROKU ŻYCIA, Z MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW, KTÓRE WCHODZĄ W PROCES RESTRUKTURYZACJI.

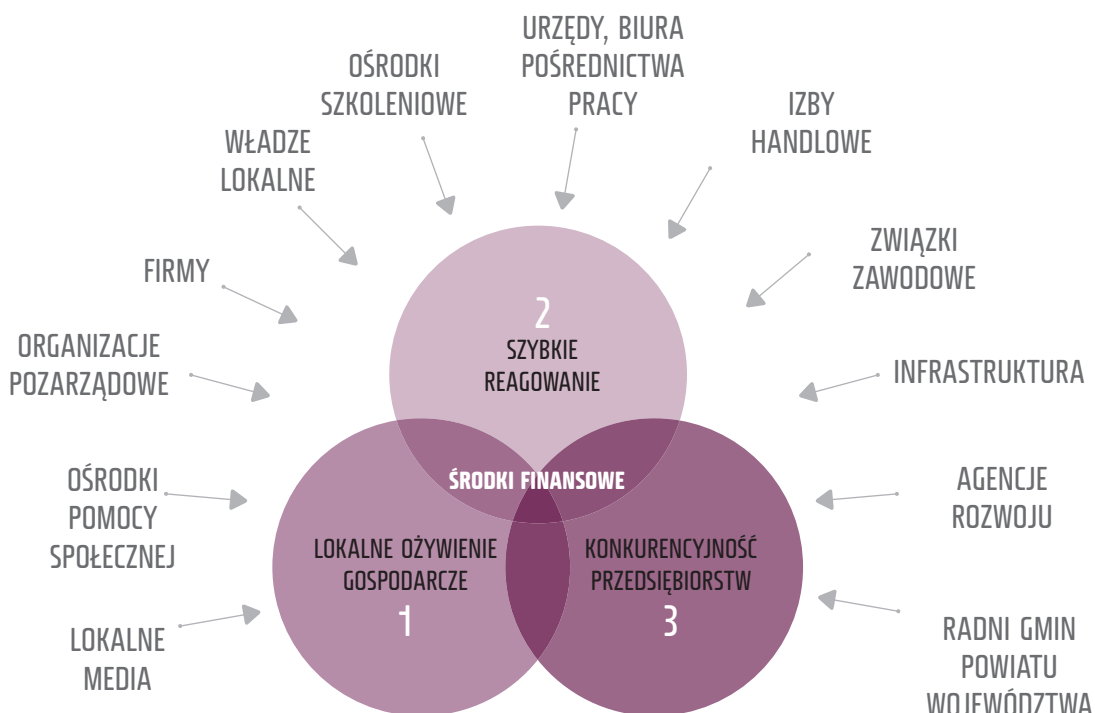
Pomysł

Na początku 2004 r. Beata Abramska z olsztyńskiego NSZZ „Solidarność”, obecnie koordynatorka Partnerstwa, została wydelegowana do udziału w szkoleniach prowadzonych przez Instytut Współpracy i Partnerstwa Lokalnego. Podczas szkoleń prezentowano program aktywizowania działań na rynku pracy, który uprzednio został sprawdzony w województwach śląskim i małopolskim.

- INSTYTUT WSPÓŁPRACY I PARTNERSTWA LOKALNEGO POPRZEC SZKOLENIA I KONFERENCJE PROMUJE MODEL UTWORZONY W STANACH ZJEDNOCZONYCH W LATACH SIEDEMDZIESIĄTYCH, KIEDY KRAJ TEN BORYKAŁ SIĘ Z KONIECZNOŚCIĄ RESTRUKTURYZACJI PRZEMYSŁU CIĘŻKIEGO I SAMOCHODOWEGO. W MODELU POŁĄCZONO TRZY NARZĘDZIA: SZYBKIEGO REAGOWANIA (KTÓRE WSPIERAJĄ OSOBY ZWALNIANE I BEZROBOTNE W PROCESIE UZYSKIWANIA PONOWNEGO ZATRUDNIENIA), LOKALNEGO OŻYWIENIA GOSPODARCZEGO ORAZ WZMACNIANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW. W POLSCE PROGRAM POCZĄTKOWO BYŁ REALIZOWANY W LATACH 1998–2000 NA GÓRNYM ŚLĄSKU PODCZAS RESTRUKTURYZACJI GÓRNICTWA I HUTNICTWA. W JEGO FINANSOWANIU UCZESTNICZYŁY AMERYKAŃSKI DEPARTAMENT PRACY ORAZ MIĘDZYNARODOWA AGENCJA DS. ROZWOJU (USAID). W 2002 R. PATRONAT NAD UPOWSZECHNIANIEM SPRAWDZONYCH ROZWIĄZAŃ OBJĄŁ PREZYDENT RP. PROGRAM BYŁ REALIZOWANY PRZY WSPÓŁPRACY Z KANCELARIĄ PREZYDENTA RP, MINISTERSTWEM GOSPODARKI I PRACY, DEPARTAMENTEM PRACY USA, AMBASADĄ STANÓW ZJEDNOCZONYCH, ZWIĄZKIEM POWIATÓW POLSKICH, URZĘDAMI MARSZAŁKOWSKIMI, WOJEWÓDZKIMI URZĘDAMI PRACY, SAMORZĄDAMI POWIATOWYMI I GMINNYMI, POWIATOWYMI URZĘDAMI PRACY, LOKALNYMI PRZEDSIĘBIORCAMI, ZWIĄZKAMI ZAWODOWYMI, AGENCJAMI ROZWOJU ORAZ ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI¹⁸.

¹⁸ Na podstawie: www.partners.net.pl

MODEL PARTNERSTWA LOKALNEGO



Źródło: <http://www.partnerstwo.org.pl/>

Model został przedstawiony poprzez warsztaty, konferencje i szkolenia różnym instytucjom, które zajmowały się działalnością na rynku pracy. Szkolenia nie zawierały jedynie suchej teorii, lecz uczyły nas przekładania programu realizowanego wśród górników na inne branże – wspomina Beata Abramska. Zrozumieliśmy, że chcąc pomóc zakładom, które się restrukturyzują, musimy zmienić całą otoczkę pomocy i zaprosić do współpracy instytucje aktywne na poziomie powiatu. Okazało się jednak, że – w odróżnieniu od wcześniejszych etapów programu – nie będzie już można uzyskać dofinansowania ze strony amerykańskiej. Na realizację projektu w województwie warmińsko-mazurskim należało więc szukać innych źródeł finansowania. Choć w Wojewódzkim Urzędzie Pracy działała grupa specjalistów zajmujących się rozwijaniem modelu partnerstwa lokalnego, to urząd nie przewidywał pomocy finansowej dla projektów zakładających tworzenie partnerstwa. I wtedy właśnie pojawił się EQUAL. A wraz z nim ponownie pojawiła się idea partnerstwa.

Konstruowanie Partnerstwa

Nasze pierwsze kroki były trudne – przyznaje Beata Abramska. – Jak zbudować Partnerstwo, aby założone cele zrealizować w sposób optymalny? Czy związek zawodowy, kojarzący się ze strajkami i polityką, zostanie potraktowany jako poważny partner? Pukając do drzwi różnych instytucji i organizacji, przedstawiając założenia projektowe, zachęciliśmy kluczowych partnerów do współpracy.

Trzon Partnerstwa powstał dzięki uprzednio istniejącej sieci współpracy. Pierwszym partnerem stała się firma holenderska działająca w Polsce – SBI Polska, z którą Związek współpracował od wielu lat. Następnie zaczęto szukać trzeciego partnera. Czas naglił – zaznacza Beata Abramska, wspominając proces ustalania trzeciego uczestnika Partnerstwa – *zaprosiliśmy więc instytucję, której ufaliśmy – Elbląskie Stowarzyszenie Inicjatyw Pozarządowych.* Kolejni partnerzy byli dobierani na zasadzie

funkcjonalnej. W samym projekcie Partnerstwa ustaliliśmy, kogo chcemy zaprosić, żeby cele były realizowane na dobrym poziomie. Z założenia chcieliśmy zaprosić instytucję samorządową, Wojewódzki Urząd Pracy, instytucje szkoleniowe i organizacje pracodawców. Jednak nadal dużą rolę odgrywały **powiązania nieformalne**, a cały proces przebiegał w dużej mierze metodą „kuli śnieżnej”. Jak wyjaśnia Beata Abramska: *Tu wszyscy ze wszystkimi się znają. Jeden partner polecał drugiego. Często najpierw poznawaliśmy osobę, a dopiero potem angażowaliśmy instytucję, którą ona reprezentowała. Każdy kolejny partner podpowiadał, kogo jeszcze należałoby zaprosić.* Niektórzy kandydaci na partnerów zgłaszali się sami. Tak było np. z pracodawcami, których inicjatorzy Partnerstwa chcieli uwzględnić jako ważny głos doradczy, oraz z Zakładem Doskonalenia Zawodowego. Ten ostatni, dzięki swojemu energicznemu prezesowi, brał udział w wielu projektach europejskich. Jeśli chodzi o instytucje samorządowe, zadziałało przede wszystkim „personalne iskrzenie” między Związkiem a olsztyńskim starostwem, reprezentowanym przez mającego dużą charyzmę i zapal Mariana Juszczyńskiego (szefa Wydziału Inwestycji i Funduszy Unii Europejskiej). Stwierdził on, że *samorząd – zgodnie z ustawą i ideologią – to wspólnota samorządowa. Uczestniczenie w Partnerstwie to kolejny element obecności samorządu na rynku pracy. Dla nas była to decyzja naturalna i normalna, niemal obowiązek.* Postanowiono sformalizować również współpracę z instytucją propagującą w Polsce metodę, którą Partnerstwo miało testować, czyli Międzynarodowym Centrum Partnerstwa „Partners Network”.

Na początkowym etapie konstruowania Partnerstwa administrator próbował zaprosić do ściślejszej współpracy również powiatowe urzędy pracy: *Szukaliśmy najlepszych partnerów do podprojektów, jednak z powiatowymi urzędami pracy nie udało nam się porozumieć – stwierdza Beata Abramska. Wynikało to chyba z tego, że nie rozumiały one idei partnerstwa. Cały czas myśleli, że chcemy zdobyć od nich jakieś pieniądze. Wreszcie PUP odpisał nam, że nie widzi sensu uczestniczenia w projekcie.* Współpraca z Urzędem Pracy została jednak zintensyfikowana w dalszej fazie realizacji projektu, gdy w każdym powiecie biorącym udział w projekcie zaczęto tworzyć partnerstwa lokalne. O pomoc poproszono również Olsztyńską Wyższą Szkołę Informatyki i Zarządzania im. Tadeusza Kotarbińskiego.

PARTNERSTWO WYRÓWNYWANIA SZANS – STRUKTURA FUNKCJONALNA PARTNERSTWA

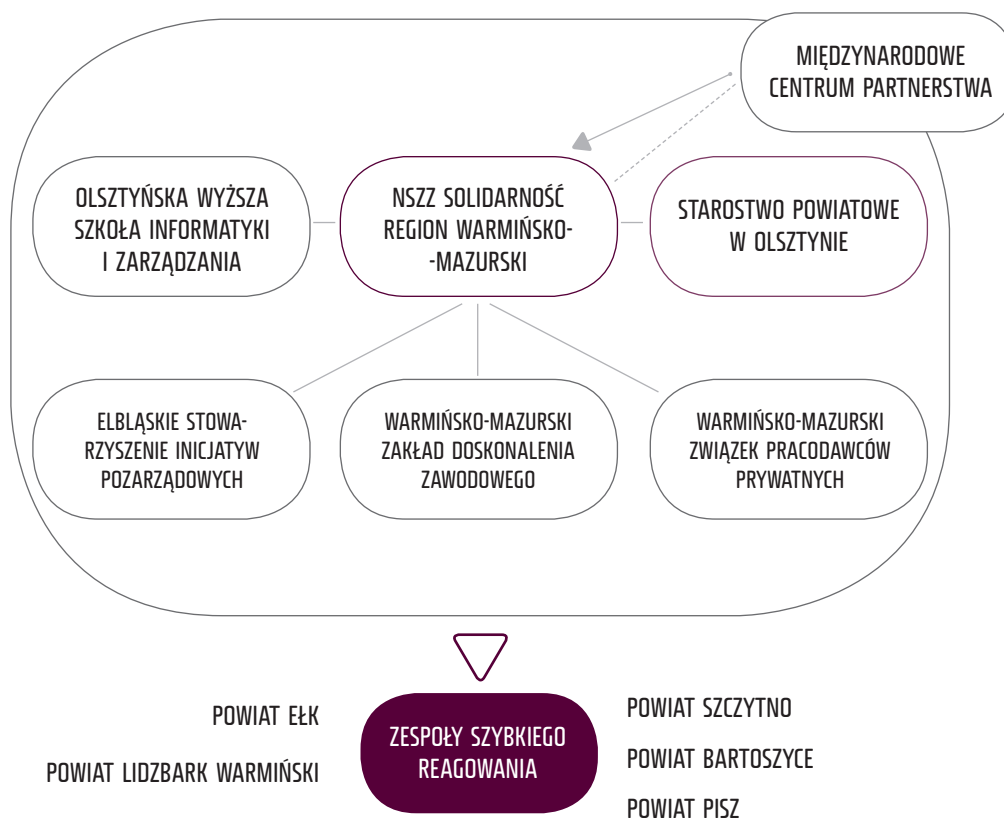
ORGANIZACJA	CHARAKTER ORGANIZACJI	ROLA W PROJEKCIE
Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność”	Związek zawodowy	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inicjator zawiązania Partnerstwa ▶ Zarządzanie Partnerstwem ▶ Współpraca z Krajową Strukturą Wsparcia ▶ Podprojekt: tworzenie grup wsparcia koleżeńskiego ▶ Współpraca ponadnarodowa ▶ Promocja
Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych	Organizacja pozarządowa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Przeprowadzanie szkoleń dla pracobiorców i pracodawców ▶ Zachęcanie różnych organizacji do działań, które będą prowadzone na obszarze ich powiatu, zwłaszcza do zaangażowania w budowę zespołów przystosowania zawodowego i wspieranie grup wsparcia koleżeńskiego
Międzynarodowe Centrum Partnerstwa „Partners Network”	Organizacja pozarządowa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opracowanie podręczników do upowszechniania metody ▶ Przeszkolenie partnerów projektu ▶ Szkolenie i konsultacje dla powiatowych specjalistów szybkiego reagowania
Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Tadeusza Kotarbińskiego	Prywatna szkoła wyższa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analizy, badania, ewaluacje
Warmińsko-Mazurski Zakład Doskonalenia Zawodowego w Olsztynie	Firma szkoleniowa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Szkolenia dla beneficjentów ostatecznych ▶ Proces przygotowania programu aktywizacji zawodowej dla grup 40+

Starostwo Powiatowe w Olsztynie	Jednostka samorządu lokalnego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Przygotowanie, przeszkolenie i uruchomienie powiatowych zespołów przystosowania zawodowego i grupy wsparcia koleżeńskiego ▶ Przygotowanie podręczników
Warmińsko-Mazurski Związek Pracodawców Prywatnych	Organizacja pracodawców	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promowanie i upowszechnianie dobrych praktyk, m.in. organizowanie konferencji ▶ Rzecznictwo prasowe

Funkcjonalny aspekt doboru partnerów potwierdziła ewaluacja przeprowadzona przez Olsztyńską Wyższą Szkołę Informatyki i Zarządzania. Wynika z niej, że na etapie prac przygotowawczych administrator projektu właściwie dobrał partnerów. Mocne strony partnerów oraz szanse tkwiące w otoczeniu, w którym projekt jest realizowany, są w stanie zminimalizować słabe strony i zagrożenia. Struktura Partnerstwa jest przejrzysta, uczestnicy znają cele i program pracy Partnerstwa, swoje role oraz zakresy podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności. Wszyscy partnerzy określili również własne wskaźniki osiągnięcia celów, chociaż tylko jeden z nich oszacował ryzyko realizacji wyznaczonych zadań.

Raport ewaluacyjny kończy się ostrożnym wnioskiem, wynikającym z długiego czasu realizacji projektu: *Można przypuszczać, że wybrani partnerzy będą kontynuować działalność po zakończeniu projektu i będą wpływać na lokalne społeczności, co wynika z faktu, że pięciu partnerów zawodowo prowadzi i nadal zamierza prowadzić działalność edukacyjną, a dla dwóch pozostałych kwestia rozwoju przedsiębiorstw, tworzenie nowych miejsc pracy, zapobieganie zjawisku wykluczenia społecznego itd. są zadaniami priorytetowymi*¹⁹.

PARTNERSTWO WYRÓWNYWANIA SZANS – SIĘĆ POWIĄZAŃ W PARTNERSTWIE



¹⁹ S. Fadrowski, M. Wysocka: Ocena doboru partnerów w projekcie „Wspieranie restrukturyzowanych zakładów i ich pracowników”, Olsztyn 2007.

Uczenie się partnerstwa

Utworzenie koalicji współpracy w ramach powiatów

■ ■ PIERWSZYM KROKIEM W REALIZACJI PROJEKTU BYŁO UTWORZENIE W PIĘCIU WYBRANYCH POWIATACH (SZCZYCIENSKIM, EŁCKIM, BARTOSZYCKIM, LIDZBARSKIM I PISKIM) **ZESPOŁÓW SZYBKIEGO REAGOWANIA**. W ICH RAMACH ZACZĘŁY DZIAŁAĆ ZESPOŁY WSPARCIA KONKURENCYJNOŚCI, ZAPEWNIAJĄCE WSPARCIE PRACODAWCOM, ORAZ GRUPY WSPARCIA KOLEŻEŃSKIEGO, POMAGAJĄCE PRACOWNIKOM. TE OSTATNIE ZAPEWNIAJĄ WSPARCIE, DOSTARCZAJĄ INFORMACJI O KURSACH I POMOCY, ORGANIZUJĄ WARSZTATY, SPOTKANIA KONSULTACYJNE ORAZ SPECJALISTYCZNE Z PSYCHOLOGAMI LUB DORADCAMI ZAWODOWYMI. JAK MÓWI BEATA ABRAMSKA: *NIE MOŻNA POMÓC PRACOWNIKOM, NIE POMAGAJĄC KADRZE, BO TAKA FIRMA I TAK SIĘ NIE UTRZYMA. TO JEST TO, CZEGO NAUCZYLIŚMY SIĘ REALIZUJĄC PROJEKT EQUAL: POMOC MUSI IŚĆ DWUTOROWO. ZESPOŁY SĄ UCZONE UMIEJĘTNOŚCI BUDOWANIA KOMUNIKACJI I FUNKCJONALNOŚCI PODZIAŁU RÓL. NASTĘPNIE PRZYSTĘPUJĄ DO WYSZUKIWANIA NA SWOIM TERENIE FIRM POTRZEBUJĄCYCH WSPARCIA.*

Konstruując zespoły szybkiego reagowania, Partnerstwo starało się tworzyć **szerokie koalicje złożone z różnych aktorów instytucjonalnych**. Na przykład w powiecie ełckim w skład Grupy Wsparcia Koleżeńskiego weszli: specjalista ze Starostwa w Ełku, dwóch przedstawicieli NSZZ „Solidarność”, doradca zawodowy, prawnik ze Spółdzielni Mieszkaniowej „Świt”, przedstawicielka Urzędu Pracy w Prostkach, osoba pracująca w Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Ełku oraz animator społeczności lokalnej. W Zespole Wsparcia Konkurencyjności znaleźli się przedstawiciele Powiatowego Urzędu Pracy w Ełku, Urzędu Miasta, Ełckiego Forum Gospodarczego, Biura Usług Rachunkowych, Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji w Ełku, Funduszu Poręczeń Kredytowych, wójt gminy Prostki oraz dyrektor Domu Pomocy Społecznej. Obydwie struktury stworzyły harmonogram działań i określiły budżet, również po zakończeniu finansowania w ramach programu EQUAL. Przeprowadziły także wstępną analizę SWOT swojej działalności, tzn. oceniły ryzyko (np. *rozbudzenie wygórowanych nadziei, których zespół nie jest w stanie spełnić* w przypadku grupy wsparcia koleżeńskiego lub *bariera nowości* w przypadku zespołu wspierania konkurencyjności) oraz korzyści z niej płynące (np. *poprawa dostępności bądź lepsze wykorzystanie już istniejących zasobów* w przypadku grup wsparcia koleżeńskiego czy *przełamanie barier między administracją i przedsiębiorcami* w przypadku zespołów wspierania konkurencyjności).

Współpraca w zespołach szybkiego reagowania układała się w różny sposób, w zależności od powiatu. Jak wyjaśnia Marian Juszczynski: *Mają one inne doświadczenia, inaczej funkcjonują. W jednych współpraca układa się lepiej, w innych ludzie niezbyt się lubią.* Fluktuacje współpracy w przypadku poszczególnych starostw wynikały również z uzależnienia większości instytucji wchodzących w skład zespołów szybkiego reagowania od bieżącej sytuacji politycznej. Dlatego też sytuację skomplikowały wybory samorządowe z 2006 r. Marian Juszczynski stwierdza: *W Zespole bazujemy na Starostwie, na Powiatowym Urzędzie Pracy. Są to osoby, które kandydują albo należą do różnych partii. Również pracodawcy, którzy z nami współpracowali, byli zaangażowani w różne działania polityczne. Sam okres wyborów był ciężki. Jeśli ludzie konkurują, to nie pracują, a zespół powinien grać. To nam wydłużyło harmonogram, gdyż nie można było poprowadzić działań; były spotkania przedwyborcze. Ale swoje trzeba było zrobić.* Istotnym świadectwem stabilności sieci współpracy wytworzonych w ramach Partnerstwa był fakt, że współpraca została utrzymana, mimo powyborczej zmiany składu władz we wszystkich pięciu powiatach.

Stało się tak również dzięki temu, że zespoły szybkiego reagowania, a zwłaszcza grupy wsparcia koleżeńskiego, realizowały wyznaczone na początku cele, wśród których znalazło się również pogłębienie wzajemnych kontaktów. Grupa Wsparcia Koleżeńskiego ze Szczytna uznała za priorytet *zintegrowanie członków grupy – poznanie siebie we współpracy z innymi, informowanie ludzi o programie, w którym uczestniczy Grupa, podzielenie się własnymi doświadczeniami z innymi, pokazanie ludziom, że nie są pozostawieni sami sobie*. Osiągano to poprzez spotkania, w których uczestniczyła również Grupa Wsparcia Konkurencyjności Firm, udział w szkoleniach oraz zaangażowanie i obecność na konferencjach. Grupa Wsparcia Koleżeńskiego jest przekonana, że *wzajemne poznanie się członków Grupy umożliwiło określenie roli w Zespole i przejęcie zadań zgodnie z predyspozycjami i możliwościami członków Grupy*. Szkolenia przeprowadzane w poszczególnych powiatach obejmowały również działania integracyjne, jednak podstawowe znaczenie miał czynnik bardziej prozaiczny: regularne spotkania przedstawicieli różnych instytucji w trakcie realizacji projektu, pod pieczę koordynatorów: *Im bardziej zespół angażował się w pracę, tym więcej padało propozycji, co jeszcze możemy zrobić poza projektem.*

- ■ W DZIAŁANIU 3 PARTNERSTWO POŚWIĘCA DUŻO UWAGI ZAPEWNIENIU DALSZEGO FUNKCJONOWANIA STRUKTUR I SIECI WSPÓŁPRACY WYTWORZONYCH W CZASIE REALIZOWANIA PROJEKTU. POSZCZEGÓLNE ZESPOŁY POWIATOWE ZAANGAŻOWAŁY SIĘ W OPRACOWYWANIE RÓŻNYCH FORMUŁ DALSZEJ WSPÓŁPRACY. W EŁKU I LIDZBARKU WARMIŃSKIM PRACE ZESPOŁU ZACZYNAJĄ SIĘ KONCENTROWAĆ WOKÓŁ SAMORZĄDÓW. ZESPOŁY ZE SZCZYRNA I BARTOSZYC ZAMIERZAJĄ PRACOWAĆ JAKO STOWARZYSZENIA, NATOMIAST ZESPÓŁ Z PISZA – JAKO FUNDACJA.

Dążenie do zmiany charakteru relacji między pracodawcami i pracownikami

- ■ DZIAŁANIA PODEJMOWANE W RAMACH PROJEKTU, A ZWŁASZCZA SPECYFIKA TESTOWANEJ METODY, MIAŁY WPŁYW NA ZMIANĘ RELACJI MIĘDZY ŚRODOWISKIEM PRACODAWCÓW I PRACOBIORCÓW. METODA SZYBKIEGO REAGOWANIA ZAKŁADA UDZIELANIE WSPARCIA ZARÓWNO PRACODAWCY, JAK I PRACOWNIKOWI. KAŻDY ZESPÓŁ SZYBKIEGO REAGOWANIA ZŁOŻONY JEST WIĘC Z PRZEDSTAWICIELI ZAŁOGI, ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH I KIEROWNICTWA RESTRUKTURYZOWANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA ORAZ WSPIERA WSZYSTKICH UCZESTNIKÓW PROCESU. JEŚLI NP. ZESPÓŁ EKSPERTÓW ZDECYDOWAŁ, ŻE SYTUACJA FIRMY NIE POZWALA NA ZATRZYMANIE GRUPY PRACOWNIKÓW, PARTNERSTWO NIE STARAŁO SIĘ WYMUSIĆ NA FIRMIE UTRZYMANIA STANOWISK PRACY ZA WSZELKĄ CENĘ, LECZ ANGAŻOWAŁO SIĘ W PRZYGOTOWANIE PRACOWNIKÓW DO PONOWNEGO WEJŚCIA NA RYNEK PRACY. ODBYŁY SIĘ SZKOLENIA BUDUJĄCE DIALOG MIĘDZY PRACODAWCAMI I PRACOWNIKAMI, SŁUŻĄCE – JAK STWIERDZA LUCYNA KRUSZYŃSKA Z ZESPOŁU SZYBKIEGO REAGOWANIA W EŁKU – ODBUDOWANIU ZERWANYCH WIĘZI W ŚRODOWISKU PRACY.

Tworzenie powiązań między środowiskiem naukowym a drobnymi przedsiębiorcami: mariaż teorii z praktyką

W ramach działań Partnerstwa powstała jeszcze jedna godna odnotowania inicjatywa: **kawiarenki biznesowe**. Przedsiębiorcy z małych i średnich firm są często ludźmi wyposażonymi w gruntowną wiedzę praktyczną, ale nie mającymi wystarczającej wiedzy na temat zasad działania przedsiębiorstwa. Według prof. Ryszarda Walczaka z Olsztyńskiej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania: *Są to dobrzy fachowcy, ale działają „na nosa”. Mają np. problemy ze zrozumieniem, że nie zawsze rozwój skali działalności jest pożądany, gdyż lawinowy przyrost kosztów ograniczy zyski.* Warunki, w jakich obecnie muszą działać przedsiębiorcy, różnią się drastycznie od tych, które panowały w latach dziewięćdziesiątych, kiedy większość małych firm wchodziła na rynek. Próby przedstawiania przedsiębiorcom rozbudowanych programów naprawczych nie powiodły się, w związku z czym postanowiono uprościć proces przekazywania wiedzy specjalistycznej.

Ideą kawiarenek biznesowych jest stworzenie nieoficjalnego forum, na którym przedsiębiorcy mogą w niezobowiązującej atmosferze porozmawiać ze specjalistami z dziedziny zarządzania, finansów czy marketingu. Chodziło przede wszystkim o zmianę charakteru kontaktu, zdjęciu z niego piętna stosunku petent-urzędnik. *Na początku nie było łatwo – konkluduje Saturnin Fadrowski. Wiadomo, że przedsiębiorcy mają swoje interesy, przychodzą trochę sfrustrowani, siedzą trochę naburmuszeni i słuchają, jak profesor mówi rzeczy dla nich zadziwiające. Na tzw. chłopski rozum wysnuwają wnioski inne niż te, które podpowiada nauka. Jest i kłótnia, i sprzeczka, i podnoszenie głosu, ale zasadniczo o to chodzi – o wzajemne poznawanie się i wymianę opinii. Później na pewno będą chcieli korzystać z tej wiedzy w sposób fachowy.* Kawiarenki mają tematy przewodnie – np. budżetowanie czy podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. Chodziło również o to, by pokazać, że firmy mogą odnosić korzyści z kontaktów z lokalnymi jednostkami badawczymi. W rezultacie, jak zauważa Beata Abramska: *sam pracodawca zaczyna zauważać swoje braki. Wiedza i narzędzia przekazane właścicielowi wzmocnią go i wskażą mu strategię działania, po to, by firma nie zwinęła działalności i żeby ludzie mieli pracę.* Ważnym efektem spotkań było zmniejszenie nieufności ze strony przedsiębiorców w stosunku do ekspertów.

Rezultaty działania Partnerstwa

Organizacje uczestniczące w realizacji projektu zgodnie potwierdzają, że największą wartością, jaką wyniosły, jest zrozumienie, jak istotna jest współpraca między różnymi instytucjami zajmującymi się niesieniem pomocy i aktywizacją społeczno-zawodową. *Podoba nam się partnerstwo – stwierdzają pracownicy Zakładu Doskonalenia Zawodowego. Działania przy tak dużych projektach, zwłaszcza realizowanych w terenie, łatwiej jest wykonywać, jeśli uczestniczy w tym kilka*

instytucji. Każda z nich ma swoje doświadczenie i swoje pomysły, każda dobrze się czuje na jakimś obszarze – to z kolei opinia sformułowana w NSZZ „Solidarność”.

Partnerzy przyznają jednak, że stosowanie formuły partnerstwa, wymaganej przez program EQUAL, nie było łatwe. Od wcześniejszych form współpracy różniła ją ścisłość i wzajemne uzależnienie od wykonania harmonogramu, założonych celów, konieczność osiągnięcia rezultatu i skoordynowania działań, a przede wszystkim rozliczenia budżetu. Ciężar trudności związanych z wypracowywaniem nowych reguł współpracy między instytucjami kierującymi się odmienną logiką instytucjonalną musiał ponieść przede wszystkim administrator – NSZZ „Solidarność”. Trudności te wynikały przede wszystkim z konieczności egzekwowania działań i rozliczeń od organizacji pozarządowych. *Trudno jest nam narzucić pewne rzeczy samodzielnej, niezależnej organizacji* – zauważa Beata Abramska. *Oczywiście, istnieje zobowiązanie do realizacji projektu, ale z drugiej strony pojawiała się niekiedy postawa „to tylko projekt, a wy do niczego nie możecie nas zmusić”*. Inne trudności wynikały ze struktury władzy w organizacjach zorganizowanych hierarchicznie. Zarówno na pierwsze, informacyjne spotkania, jak i na te dotyczące upowszechniania projektu przychodziły osoby „decyzyjne”: dyrektorzy instytucji państwowych, właściciele firm, starostowie i wójtowie. Wcielanie metody projektu wymaga natomiast zaangażowania osób, które mają konkretne kompetencje, ale z kolei nie mają bezpośredniej możliwości podejmowania kluczowych decyzji. Wszystko to przeciąga w czasie proces decyzyjny.

Problemy wynikały również z odmiennych sposobów finansowania działalności poszczególnych instytucji. W momencie opóźnienia płatności niektóre organizacje mogły się refinanceować z własnych środków (np. starostwo czy ZDZ), inne natomiast uzależniały możliwość wykonywania działań od finansowania ze środków programu EQUAL. Administrator, chcąc podtrzymać funkcjonowanie projektu, musiał zaciągać kredyty, co obciążało budżet Związku.

Ostatecznie jednak – jak stwierdza Marian Juszczyński – przedstawiciele samorządu, organizacji pracodawców, związku zawodowego, instytucji szkoleniowych, organizacji pozarządowych, przy wsparciu pracowników uczelni, zmierzili się z wyzwaniami, które nie tylko pomagają, ale i przelamują własne uprzedzenia do wspólnej pracy.

Partnerstwo dla Zawidawia. Projekt „Zakrzów – peryferie lokomotywą dla Wrocławia”: efekty społecznikowskiego zacięcia

- PARTNERSTWO ZOSTAŁO ZAWIĄZANE W CELU ZAPOBIEGANIA NIERÓWNOŚCIOM I DYSKRYMINACJI NA RYNKU PRACY W POPRZEMYSŁOWYM OSIEDLU AGLOMERACJI WROCŁAWSKIEJ. GRUPĘ DOCELOWĄ STANOWIĄ OSOBY BEZROBOTNE, PRACOWNICY SEZONOWI, OSOBY DYSKRYMINOWANE NA RYNKU PRACY ZE WZGLĘDU NA WIEK I PŁEĆ ORAZ MŁODZIEŻ, WCHODZĄCA PO RAZ PIERWSZY NA RYNEK PRACY.

Pomysł na Partnerstwo

Zawidawie stanowi przykład społeczności lokalnej uzależnionej od istniejącej na tym terenie infrastruktury przemysłowej. Upadek przemysłu spowodowany przemianami gospodarczymi lat dziewięćdziesiątych, doprowadził do społecznej i ekonomicznej degradacji mieszkańców. Klimat owej, odległej od centrum, dzielnicy Wrocławia ujął dziennikarzy, którzy zjawili się tam pewnego dnia w poszukiwaniu ciekawego tematu do reportażu. Zawidawie zafascynowało ich do tego stopnia, że postanowili zaangażować się w jego rewitalizację.

Projekt, realizowany ostatecznie w ramach programu EQUAL, powstawał w ciągu kilku lat. Po raz pierwszy został przedstawiony na warsztatach organizowanych w ramach programu wrocławskiej Akademii Outplacementu. Następnie dziennikarze zaczęli poszukiwać sprzymierzeńców i sposobów finansowania projektu. Dzięki pomocy Michała Boniego, ówczesnego doradcy prezydenta Wrocławia ds. rynku pracy, w lutym 2004 r. założona przez nich fundacja została włączona do Programu Wrocławskiego Rynku Pracy. *Był to moment niesłychanie motywujący – wspomina Jolanta Ostrowska, koordynatorka projektu. – Jednak początkowo, chociaż dostaliśmy się do tego programu, nikt z nami nie chciał rozmawiać, nikt nas – grupy wolnych strzelców – nie traktował poważnie. Wtedy z nieba spadł nam EQUAL.* Grupa inicjatywna zaczęła

poznawać zasady ubiegania się o dofinansowanie i zawiązała Fundację Dolnośląski Projekt Społeczny, a następnie „z brawurą” – jak podkreśla się w Partnerstwie – złożyła wniosek.

PARTNERSTWO DLA ZAWIDAWIA. PROJEKT „ZAKRZÓW – PERYFERIE LOKOMOTYWĄ DLA WROCŁAWIA” – STRUKTURA FUNKCJONALNA PARTNERSTWA

ORGANIZACJA	CHARAKTER ORGANIZACJI	ROLA W PROJEKCIE
Fundacja Dolnośląski Projekt Społeczny – Zespół projektowy	Organizacja pozarządowa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pomysłodawca ▶ Koordynacja budowy i kluczowych zadań Partnerstwa ▶ Inicjowanie współpracy z przedstawicielami społeczności lokalnej ▶ Utrzymywanie kontaktów z pracodawcami i publicznymi służbami zatrudnienia ▶ Promowanie i upowszechnianie wyników ▶ Koordynowanie współpracy ponadnarodowej
Firma Szkoleniowa „Point”	Przedsiębiorstwo prywatne	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Administrator ▶ Szkolenia
NSZZ „Solidarność” Region Dolny Śląsk	Związek zawodowy	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nawiązywanie kontaktów z potencjalnymi partnerami z osiedla w Działaniu 1: księżmi, proboszczami, nauczycielami, pracodawcami, ▶ Przygotowywanie programu szkoleń ▶ Pośrednictwo pracy ▶ Upowszechnianie rezultatów poprzez własne struktury
Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej – Oddział we Wrocławiu	Prywatna szkoła wyższa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diagnoza społeczna ▶ Badanie grup beneficjentów ▶ Tworzenie programów wsparcia psychologicznego oraz szkoleń
Gmina Miejska Wrocław	Jednostka samorządu lokalnego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Budowanie otoczenia dla projektu poprzez dofinansowanie działań i inicjatyw mieszkańców osiedla ▶ Za pośrednictwem Rady Osiedla pomoc w wyłonieniu liderów środowiskowych ▶ Promocja i upowszechnianie rezultatów
Stowarzyszenie „Wrocław za Widawą”	Organizacja pozarządowa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aktywizacja społeczna osiedla Zakrzów

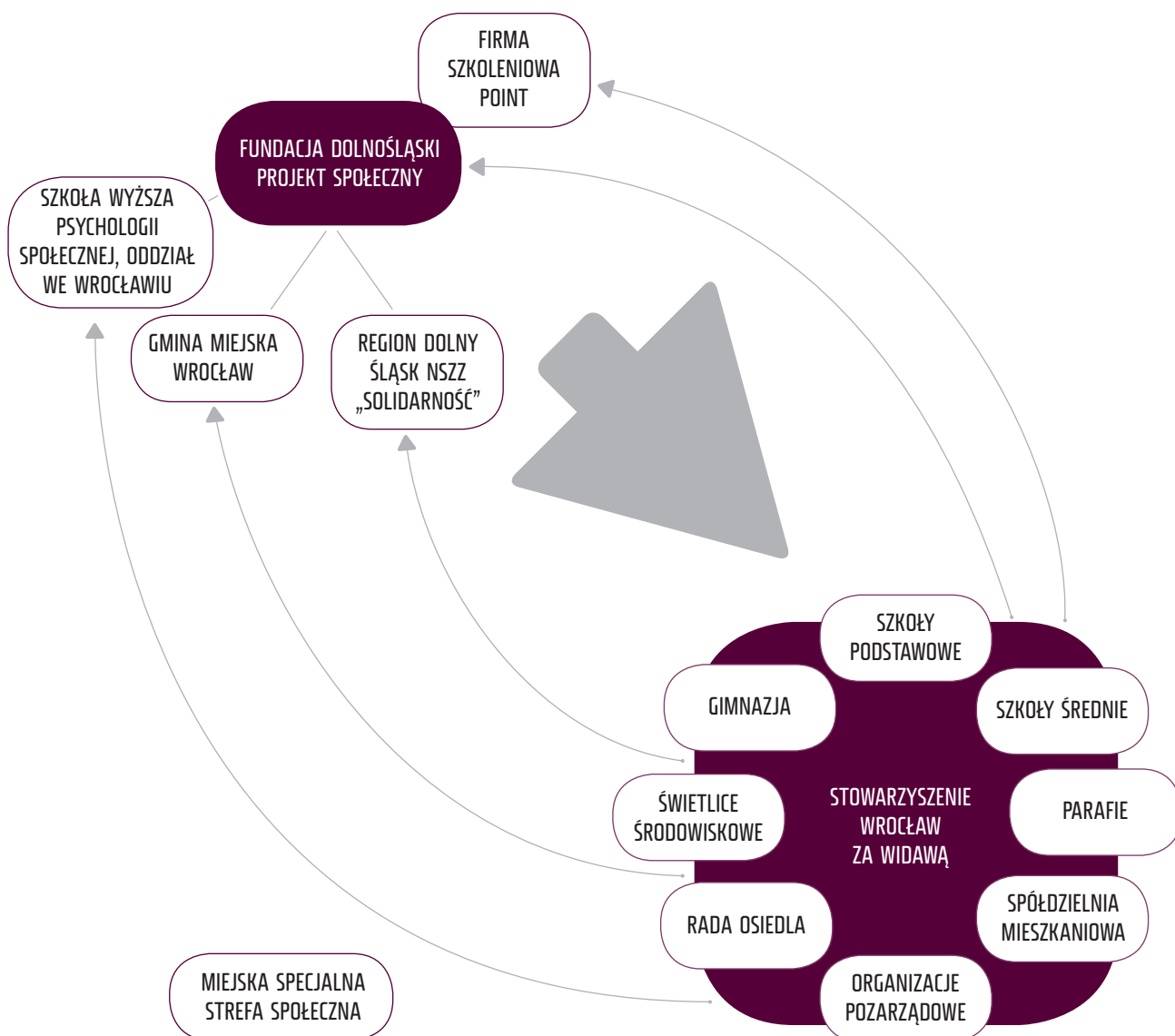
Konstruowanie Partnerstwa

Pomysłodawcy projektu przyznają, że na samym początku byli nieco przestraszeni koniecznością zawiązania Partnerstwa na rzecz Rozwoju przede wszystkim z powodu zupełnego braku doświadczenia. Wówczas zaprocentowały wcześniejsze kontakty. Jak stwierdza Jolanta Ostrowska: *Dzięki temu, że daliśmy się wcześniej poznać miastu [władzom miasta], łatwo udało nam się pozyskać władze miasta jako partnera projektu. „Solidarność”, z którą łączyły inicjatorów kontakty osobiste i zawodowe, była partnerem najbardziej oczywistym. Koniecznością było natomiast dobranie partnera, który zajmie się szkoleniami zawodowymi beneficjentów, a także przejmie obowiązki administratora. Pełnienia tych ról podjęła się firma Point. Ponieważ wcześniej nie istniały rzetelne badania socjologiczne sytuacji społeczno-ekonomicznej Zawidawia, a wstępna diagnoza dokonana przez Fundację była niewystarczająca, do udziału w Partnerstwie zaproszono Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej we Wrocławiu. Szukaliśmy małych partnerów. Wydawało nam się, że duża, szacowna instytucja nie potraktuje nas poważnie. Chodziło nam o partnera przyjaznego, który nie będzie próbował nas zdominować lub narzucić nam swoich obyczajów i oczekiwań* – podkreśla Michał Bieganski, jeden z pomysłodawców projektu. U podstaw konstruowania Partnerstwa leży bowiem założenie, iż powinno ono być mobilne i elastyczne.

Według przedstawicieli Partnerstwa, bardzo jasny podział zadań oraz fakt, że w ramach programu EQUAL zaczęto realizować projekt dojrzały, dopracowany w zamyśle i w szczegółach, sprawiły, że współpraca między wszystkimi podmiotami przebiegała w sposób harmonijny. Partnerzy stwierdzają, iż o stabilności Partnerstwa świadczył fakt, że wykonywało ono zadania nawet podczas tych 18 miesięcy, gdy brakowało dofinansowania. *Rzuciliśmy na ratunek swój kapitał ludzki. Mieliśmy świadomość, że Partnerstwo to my* – podkreśla Jolanta Ostrowska.

Należy zwrócić uwagę, że w tym przypadku **realizacja idei partnerstwa miała interesujący przebieg na linii instytucje konstytuujące Partnerstwo – społeczność lokalna, będąca beneficjentem projektu**. Partnerzy zjednoczyli siły po to, by doprowadzić do powstania nowego podmiotu stworzonego przez mieszkańców osiedla. Opierając się na najbardziej przedsiębiorczych i aktywnych jednostkach z zawidawskiego środowiska, dążyli do zaszczepienia idei partnerstwa i współpracy w społeczności lokalnej, do odbudowania kapitału społecznego nadwątlonego transformacją.

■ PARTNERSTWO DLA ZAWIDAWIA. PROJEKT „ZAKRZÓW – PERYFERIE LOKOMOTYWĄ DLA WROCŁAWIA” - SIĘĆ POWIĄZAŃ W PARTNERSTWIE



Budowanie partnerstwa lokalnego

Głównym celem działań podejmowanych przez Partnerstwo było ponowne zintegrowanie społeczności lokalnej Zawidawia. Reintegracja zawodowa miała oprzeć się na zasobach lokalnych. Partnerzy postanowili zrealizować to poprzez serię połączonych przedsięwzięć, wśród których znalazły się:

- ▶ wzbudzenie aktywności społecznej i kulturalnej;
- ▶ integracja liderów środowiskowych i włączenie ich do współpracy przy planowaniu i realizacji projektu „Zakrzów”;
- ▶ powołanie stowarzyszenia liderów środowiskowych,
- ▶ utworzenie Centrum Zakrzów – trwałej instytucji społecznej służącej mieszkańcom Zawidawia, a w przyszłości również innym mieszkańcom Wrocławia oraz przekazanie odpowiedzialności za jego funkcjonowanie przedstawicielom społeczności lokalnej – powstałemu Stowarzyszeniu;
- ▶ udostępnienie mieszkańcom osiedla usług społecznych dostosowanych do ich potrzeb, organizowanie wsparcia dla osób zagrożonych wykluczeniem, w tym oferowanie wsparcia merytorycznego i finansowego dla inicjatyw osiedlowych poprawiających jakość życia na Zawidawiu (wsparcie merytoryczne i finansowe nie jest przewidziane dla osób prowadzących własną działalność gospodarczą).

Istotnym warunkiem realizacji projektu było znalezienie w środowisku Zawidawia osób, które mogłyby wejść w rolę liderów społecznych. Jak stwierdzono w opisie projektu, początkowo Partnerstwo zamierzało zaangażować co najmniej piętnaście osób zaangażowanych w działania społeczne na rzecz osiedla, mających kontakty z grupami mieszkańców, cieszących się autorytetem, posiadających umiejętności społeczne i gotowość do współpracy. Szukając sposobów nawiązania kontaktu z lokalną wspólnotą, Jolanta Ostrowska trafiła do Rady Osiedla, gdzie poznała Bogdana Sierchułę, którego obecnie partnerzy nazywają żartobliwie „bossem wszystkich liderów”. Okazało się, że jest on osobą obdarzoną dużą charyzmą i talentem organizacyjnym, mającą kontakty ze wszystkimi innymi ludźmi, którzy angażowali się w działalność na rzecz społeczności lokalnej. Jak stwierdza Jolanta Ostrowska: *Idąc jego tropem, można było bardzo dużo rzeczy załatwić i bardzo dużo drzwi otworzyć*. W ten sposób przedstawiciele Partnerstwa trafili do kierowniczkę świetlicy środowiskowej, pracowników Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, pracowników Polarpu, nauczycieli, pracowników bibliotek. Parafie i szkoły stały się partnerami instytucjonalnymi. Partnerstwo skupiło krąg liderów, dzięki czemu relacje między nimi zintensyfikowały się. Jolanta Ostrowska wspomina: *Zauważyliśmy, że na naszych oczach ci ludzie zaczynają tworzyć zintegrowaną grupę. Szybko zaczęli spotykać się sami – wypracowywali swój stosunek do nas, ale tworzyli również swoją rolę*.

W wyłonionej grupie liderów dawało się zauważyć dużą chęć współpracy, jednak pojawiły się również napięcia i konflikty organizacyjne, niekiedy nawet dość poważne. Dlatego też Partnerstwo zorganizowało warsztaty poświęcone współpracy w grupie. Miały one bardzo burzliwy przebieg, jednak uświadomiły liderom, że „motorem i energią działania jest grupa”, w związku z tym *nieważne jest, kto co robi i jakie kto ma ambicje – ważne są problemy, które trzeba rozwiązać*. Dzięki warsztatom wzmocniły się kontakty osobiste między liderami. Stanowi to doskonały przykład zewnętrznego stymulowania procesów powstawania norm współpracy. Istotne znaczenie dla integracji grupy liderów miały również wyjazdy studyjne w ramach partnerstwa ponadnarodowego, zwłaszcza do Walii. Liderzy z Zawidawia zobaczyli, że podobne programy działają na Zachodzie od kilkunastu lat i przekonali się, że *wystarczy dobry pomysł i odpowiednie kontakty, aby można było robić fajne rzeczy dla własnej społeczności lokalnej*. Wizyta w Walii miała również wpływ na postrzeganie roli, jaką lider może pełnić we wspólnocie lokalnej. Jak podkreślają Jolanta Ostrowska i Michał Bieganowski: *W tamtejszym kontekście liderów traktuje się z szacunkiem, niemal jak posłów*. Udział w warsztatach i stażu skłoniły liderów do przejścia inicjatywy na forum lokalnym. Projekt realizowany przez Partnerstwo zakładał, że rezultatem jego działań, pozwalającym na kontynuowanie programu ożywienia społecznego na Zawidawiu, będzie utworzenie organizacji pozarządowej.

Powstanie Stowarzyszenia „Wrocław za Widawą” (pod koniec 2006 r.) zmieniło charakter Partnerstwa. Stowarzyszenie zaczęło stopniowo włączać w ramy procesu decyzyjnego, co dodatkowo wzmacniało zaufanie między partnerami. Partnerstwo przeszło od roli organizatora działań na pozycję nauczyciela, który przekazuje wiedzę oraz uczy przedstawicieli społeczności lokalnych korzystania z zasobów instytucji. *Od początku dążyliśmy do tego, by podzielić się swoimi zadaniami z partnerami lokalnymi. Naszym zdaniem oni lepiej dotrą do ludzi wymagających pomocy, a ich działania będą miały bardziej długofalowy wpływ na integrację społeczną Zawidawia* – podkreśla Jolanta Ostrowska. Stowarzyszenie szybko przejęło zadania przewidziane w projekcie: zaangażowało się w obsługę punktu informacyjnego dla mieszkańców, organizowanie imprez integrujących i spotkań informacyjnych, wydawanie informatora osiedlowego, gromadzenie informacji o inicjatywach osiedlowych, opiekę nad wolontariatem młodzieży, kontakty z organizacjami pozarządowymi działającymi na osiedlu i w mieście, parafiami, instytucjami i firmami. Ostatecznie, w połowie 2007 r., Stowarzyszenie stało się równoprawnym partnerem projektu.

Idea partnerstwa została zrealizowana poprzez wyposażenie przedstawicieli grupy osób zagrożonych wykluczeniem w kompetencje i zasoby pozwalające im kształtować los własnej społeczności. Partnerzy przewidują, że dzięki doświadczeniu uzyskanemu przez liderów i przygotowaniu do działania społecznego, Stowarzyszenie będzie stanowiło siłę napędową dla zawodawskiego Centrum Aktywności Lokalnej. Dzięki szkoleniom zapewnionym przez Partnerstwo, liderzy nauczyli się pozyskiwać źródła finansowania. Pierwszy samodzielnie napisany projekt złożony do władz miasta dotyczył stworzenia ruchomego punktu informacji obywatelskiej. Nie uzyskał wprawdzie finansowania (głównie z powodu uczestnictwa Stowarzyszenia w działaniach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL), został jednak oceniony pozytywnie, co bardzo wzmocniło morale członków Stowarzyszenia.

Wyposażyc w kapitał społeczny

Zgodnie z założeniami projektu, wokół liderów skupionych w Stowarzyszeniu zaczął powstawać Pakt Lokalny, mający zwiększyć możliwości oddziaływania na społeczność lokalną. Obecnie działa on pod nazwą „Miejska Specjalna Strefa Społeczna” i jednoczy pod wspólnym osiedlowym szyldem instytucje, którym bliska jest idea zorganizowania infrastruktury społeczno-kulturowej. W Strefie uczestniczą szkoły podstawowe, gimnazja, szkoły średnie, świetlice środowiskowe, parafie katolickie, organizacje pozarządowe, spółdzielnia mieszkaniowa oraz Rada Osiedla. Jak podkreśla Jolanta Ostrowska: *Te instytucje mają wiele do zrobienia i – co cenne – nie czekają, aż ktoś coś im da, chcą się pokazać jako dobry i mocny partner dla Miasta.*

Przedsięwzięciem wzmacniającym kapitał społeczny poprzez budowę komunikacji i integrację mieszkańców jest również wydawanie lokalnej gazety „Zawidawieści”, przy której tworzeniu i kolportażu pracują młodzi mieszkańcy osiedla. Dziennikarze zaangażowali się również w odbudowę pamięci społecznej – w gazecie znalazły się wywiady z repatriantami z Kresów oraz opowieści o historii Zakrzowa czy pobliskiego pałacu w Pawłowicach. Kształtowało to poczucie tożsamości zawodawian i pozwalało zdjąć z Zawidawia piętno gorszej dzielnicy Wrocławia.

Ekonomia społeczna w praktyce: innowacyjna kontynuacja

- PARTNERSTWO POSTAWIŁO SOBIE ZA CEL AKTYWIZACJĘ OSÓB BEZROBOTNYCH, BEZDOMNYCH LUB ZAGROŻONYCH BEZDOMNOŚCIĄ. ABY OSIĄGNĄĆ TEN CEL, POWOŁAŁO SPÓŁDZIELNIE I PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE, KTÓRYCH DZIAŁALNOŚĆ JEST WSPIERANA PRZEZ SZEŚĆ PARTNERSTW LOKALNYCH. W ICH SKŁAD WCHODZĄ LIDERZY SPOŁECZNOŚCI, W KTÓRYCH REALIZOWANY JEST PROJEKT: PRZEDSTAWICIELE WŁADZ GMIN, LOKALNYCH ORGANÓW OPIEKI SPOŁECZNEJ, ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH ORAZ PRZEDSIĘBIORCY. TAK SKONSTRUOWANE PARTNERSTWO – ZDECENTRALIZOWANE I OPARTE NA SPOŁECZNOŚCIACH LOKALNYCH – WYDAJE SIĘ WYJĄTKOWO DOBRZE SPEŁNIAĆ SWOJE ZADANIA.

Pomysł na Partnerstwo

Pomysł na stworzenie Partnerstwa powstał w poznańskiej Fundacji „Barka”. Od 1989 r. zajmowała się ona działalnością związaną z zapobieganiem wykluczeniu i marginalizacji grup zagrożonych. Od początku działalności preferowała rozwiązania polegające na zakładaniu wspólnot, które aktywizowały społeczności lokalne. Jednak w latach dziewięćdziesiątych, z powodu braku odpowiednich regulacji prawnych, była to działalność niemal „z pogranicza prawa”. Jak mówi Lidia Węsierska, przedstawicielka Partnerstwa: *Były to działania pod prąd. Zakładane wspólnoty prowadziły różnorakie działania edukacyjne czy gospodarcze, ale jakby nie do końca legalne.* Dopiero po 2000 r. zaczęły się pojawiać rozwiązania prawne regulujące obszar działań trzeciego sektora (m.in. *Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Ustawa z 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym*, umożliwiającą tworzenie centrów integracji społecznej, oraz *Ustawa z 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych*). Nie rozwiązywały one jednak wszystkich problemów. Było to bezpośrednim powodem przystąpienia do programu EQUAL. Fundacja, tworząc innowacyjny projekt i płynnie kontynuując dotychczasową działalność, chciała niejako wskazać na lukę istniejącą ciągle w polskim prawodawstwie.

Barbara Sadowska, przedstawicielka „Barki”, uważa, że *idea partnerstwa została w pewnym stopniu wymuszona przez założenia EQUAL-a*, co według niej wynika z ogólnej tendencji w dystrybucji funduszy unijnych i preferowania formy partnerstwa jako najskuteczniejszej metody rozwiązywania problemów społecznych. Jednak w przypadku Partnerstwa „Ekonomia społeczna w praktyce” ważne jest to, że **projekt realizowany w ramach programu EQUAL został wpisany w istniejącą już sieć organizacji zgrupowanych wokół „Barki” i prowadzonych przez nią projektów**. W 2002 r. Fundacja rozpoczęła proces ich usamodzielniania, ponieważ były rozproszone na znacznym obszarze i Fundacji trudno było je nadzorować oraz stymulować ich rozwój. Jak podkreśla Barbara Sadowska – „Barka” pomogła w utworzeniu kilkunastu stowarzyszeń i fundacji, prowadzonych przez *ludzi, którzy kiedyś przyszli do „Barki” jako potrzebujący*. Uzyskały one wsparcie przedstawicieli środowisk lokalnych.

Tworzenie Partnerstwa

W przypadku Partnerstwa „Ekonomia społeczna w praktyce”, tworzenie Partnerstwa można rozpatrywać na dwóch poziomach. Pierwszym z nich jest oczywiście poziom Partnerstwa na rzecz Rozwoju, drugim zaś – niezwykle interesujący i trudny problem kształtowania partnerstw lokalnych.

Partnerstwo składa się z 14 podmiotów, spośród których 11 to organizacje pozarządowe. Ośmiu partnerów organizowało kluby integracyjne i zajęcia w ramach szkoły animacji społecznej i ci skończyli działania w ramach projektu do maja 2007 r. Trzech partnerów zajmowało się organizowaniem centrów ekonomii społecznej, jeden zaś – partnerstwem lokalnym (Ogólnopolski Związek na rzecz Integracji Społecznej). Partnerstwo było tworzone w znacznej mierze z organizacji znanych już wcześniej administratorowi. Większość jego uczestników to podmioty wyodrębnione z Fundacji „Barka” w latach 2002–2003, i to na nich spoczęła większość działań merytorycznych. Skład Partnerstwa ulegał pewnym zmianom, co było związane z silnym nastawieniem na realizację zasady partnerstwa lokalnego. Temu też służyło przyjęcie do grona partnerów Urzędu Gminy Kwilcz. Do udziału zaproszono także Polską Akademię Nauk, jako „niezbędnego ewaluatora”.

■ EKONOMIA SPOŁECZNA W PRAKTYCE – STRUKTURA FUNKCJONALNA PARTNERSTWA

ORGANIZACJA	CHARAKTER ORGANIZACJI	ROLA W PROJEKCIE
Fundacja Pomocy Wzajemnej „Barka”	Organizacja pozarządowa	► Koordynacja działań projektu, zarówno na arenie ogólnopolskiej, jak i międzynarodowej
Stowarzyszenie Szkoła „Barki” im. Hansa Christiana Kofoeda – Centrum Integracji Społecznej	Organizacja pozarządowa	► Opracowywanie systemów rozmaitych szkoleń dla beneficjentów
Stowarzyszenie „Pogotowie Społeczne”	Organizacja pozarządowa	► Dobór beneficjentów ostatecznych oraz ich motywowanie i angażowanie w działalność Partnerstwa
Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych	Organizacja pozarządowa	► Utworzenie i koordynowanie pracy Centrum Ekonomii Społecznej w Poznaniu (duża społeczność miejska)
Ogólnopolski Związek Organizacji na rzecz Integracji Społecznej	Organizacja pozarządowa	► Projektowanie i kreowanie struktur Partnerstwa ► Budowanie zaufania między uczestnikami projektu
Sportowe Stowarzyszenie „Barki” na rzecz Integracji Społecznej	Organizacja pozarządowa	► Integracja społeczna beneficjentów ostatecznych
Stowarzyszenie na rzecz Integracji Społecznej „Wielkopomoc”	Organizacja pozarządowa	► Promowanie projektu wśród grup beneficjentów, animowanie grup beneficjentów jako potencjalnych aktorów podmiotów ekonomii społecznej w grupach samokształceniowych; wspieranie tworzenia spółdzielni socjalnych i przedsiębiorstw społecznych

Stowarzyszenie Integracji Wspólnoty „Barka”	Organizacja pozarządowa	► Bezpośrednia praca z uczestnikami, budująca tym samym zaufanie między beneficjentami
Fundacja Wspólnoty „Barka” w Drezdenku	Organizacja pozarządowa	► Utworzenie i koordynowanie pracy Centrum Ekonomii Społecznej w Drezdenku
Regionalny Ośrodek Socjalno-Edukacyjny „Dla Ludzi i Środowiska”	Organizacja pozarządowa	► Zarządzanie realizacją podprojektu „Centrum Ekonomii Społecznej Kwilcz”
Stowarzyszenie Wydawnicze	Przedsiębiorstwo prywatne	► Promowanie rezultatów pracy Partnerstwa
Gmina Kwilcz	Jednostka samorządu lokalnego	► Promowanie efektów działań podejmowanych przez Centrum Ekonomii Społecznej Kwilcz
Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk	Publiczna instytucja badawcza	► Stałe monitorowanie przedsięwzięć ► Ewaluacja
MaroonPoint Polska	Przedsiębiorstwo prywatne	► Administrowanie strony internetowej ► Prowadzenie szkoleń komputerowych

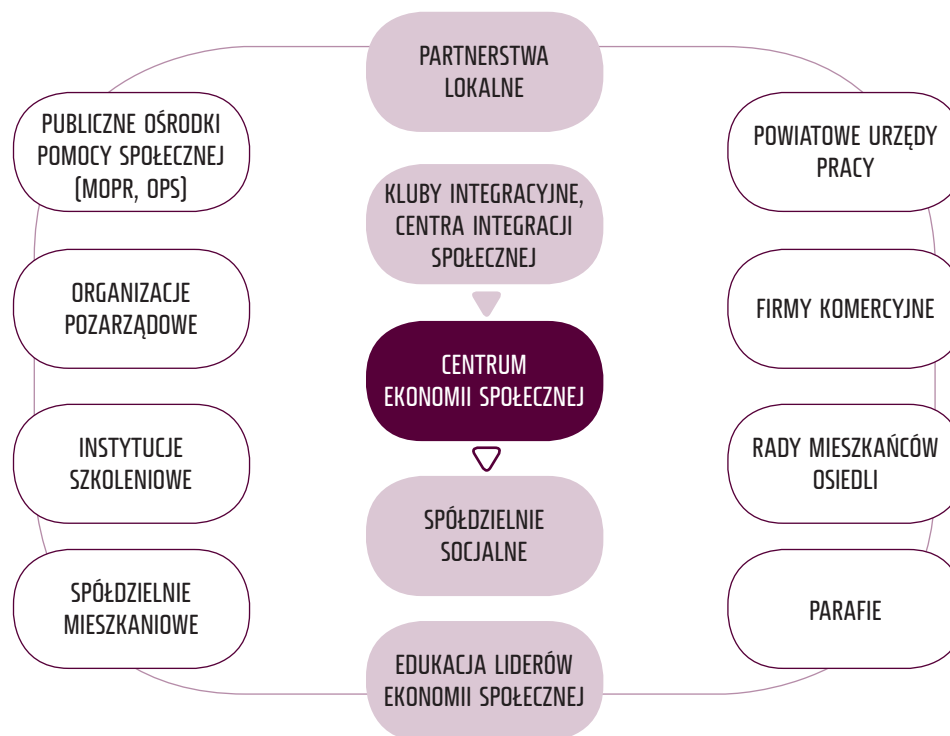
Partnerstwa lokalne

Ważnym elementem projektu (realizowanym przez Ogólnopolski Związek Organizacji na rzecz Integracji Społecznej) było budowanie partnerstw lokalnych, które miały wesprzeć organizacje obywatelskie realizujące programy ekonomii społecznej. Grupy osób wykluczonych, zorganizowane w spółdzielnie, weszły w ten sposób w kontakt z partnerami ze środowiska lokalnego: pracownikami samorządowymi, przedstawicielami organizacji pozarządowych, przedsiębiorców, spółdzielni i związków zawodowych. W środowiskach wiejskich w działalność partnerstw zaangażowali się też sołtysi.

Tworzenie partnerstw lokalnych wymagało wzmożonej aktywności działających na miejscu przedstawicieli Partnerstwa na rzecz Rozwoju. Kluczem do powodzenia całego przedsięwzięcia było przekonanie władz gminy, przede wszystkim wójtów lub burmistrzów. Po zaakceptowaniu, projekt był prezentowany na posiedzeniu Rady Gminy, a następnie, pod patronatem władz lokalnych, jego idea była przybliżana poszczególnym sołtysom. Brak zrozumienia u władz gminy opóźniał bądź w ogóle uniemożliwiał stworzenie partnerstwa lokalnego. Jeżeli powstawało ono bez udziału władz lokalnych, zazwyczaj miało problemy ze sprawnym funkcjonowaniem. Taka sytuacja wystąpiła w Drezdenku, gdzie gmina nie weszła w skład partnerstwa lokalnego, co skutkuje dwutorowym rozwojem profilaktyki wykluczenia i pomocy potrzebującym. Gmina prowadzi bowiem Centrum Integracji Społecznej i Powiatowy Urząd Pracy. Taki dualizm rozwiązań z jednej strony „rozmywa” pomoc, z drugiej zaś znacznie osłabia rolę samego partnerstwa lokalnego, gdyż pozbawia je wsparcia największego aktora istotnego dla funkcjonowania całej społeczności. Aby zapobiegać tego typu sytuacjom, zorganizowano w ramach partnerstwa ponadnarodowego wyjazdy studyjne dla lokalnych liderów. Zapoznanie się z możliwościami przedsiębiorstw i spółdzielni socjalnych w innych krajach przekonało część liderów do udziału w partnerstwie lokalnym. Stworzone w ten sposób lokalne sieci, poza głównym zadaniem wspierania organizowanej na ich terenie przedsiębiorczości społecznej, spajają także lokalne społeczności i ich liderów, dzięki czemu tworzą potencjał niezbędny do dalszych działań.

Barbara Sadowska jest przekonana, że w sześciu środowiskach udało się wytworzyć autentyczne, międzysektorowe partnerstwo, dzięki któremu spółdzielnie socjalne mają szansę z powodzeniem funkcjonować. *Partnerstwo działa w atmosferze zaufania i na powrót włącza osoby wykluczone do sieci społecznych. Spółdzielcy znajdują się w centrum zainteresowania wielu instytucji, obdarzeni kredytem zaufania, lecz jednocześnie zostają poddani sympatycznemu nadzorowi ze strony otoczenia. Spółdzielnie zaczynają dostawać nowe zlecenia – np. burmistrz zleca koszenie boisk, rowów czy pielęgnację parków. Bez partnerstwa żaden burmistrz nie zatrudniłby jakiegś tam nieznanego spółdzielni. Spółdzielnie rokują tylko dlatego, że partnerstwa stanowią dla nich osłonę i zapewniają im wiarygodność.*

■ EKONOMIA SPOŁECZNA W PRAKTYCE – SIĘĆ POWIĄZAŃ W PARTNERSTWIE LOKALNYM



Źródło: Fundacja „Barka”.

Praca u podstaw

Szczególnie ciekawy jest przypadek powstawania spółdzielni socjalnych na poznańskim osiedlu Piątkowo. Zarząd tamtejszej spółdzielni mieszkaniowej od dłuższego czasu borykał się z problemem rosnącego zadłużenia części mieszkańców (we wrześniu 2006 r. wyniosło ono 5,2 mln zł). Postanowiono nawiązać współpracę z Fundacją „Barka”, licząc na to, że pomoże ona usunąć lokatorów z zasądzonymi wyrokami eksmisyjnymi. Stało się jednak inaczej. Jak stwierdza Michał Tokłowicz, przedstawiciel Poznańskiej Spółdzielni Mieszkaniowej: *Za sprawą „Barki”, Zarząd Spółdzielni przestał spoglądać na ten problem pod kątem cyfr obrazujących rosnące długi lokatorów, lecz pod kątem ludzi i ich problemów z utrzymaniem mieszkania.* Partnerstwo „Ekonomia społeczna w praktyce” stworzyło na terenie osiedla Centrum Integracji Społecznej, które z kolei zaczęło tworzyć partnerstwo lokalne. Uruchomiona została również Szkoła Liderów Ekonomii Społecznej, z której skorzystało kilkunastu przedstawicieli organów samorządowych miasta i spółdzielni oraz rad parafialnych. W efekcie zintegrowanych działań, na Piątkowie powstały dwie spółdzielnie socjalne. Pierwsza z nich – „Artsmak” – zajęła się gotowaniem obiadów dla dzieci w szkole oraz posiłków socjalnych opłacanych przez Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie, natomiast druga – „Tajemniczy ogród” – opiekuje się zielenią wokół bloków.

Każda z instytucji partnerskich miała udział w zakładaniu spółdzielni. W przypadku „Artsmaku” – Centrum Integracji Społecznej zapewniło warsztaty gastronomiczne i zajęcia z przedsiębiorczości, Centrum Ekonomii Społecznej pomogło przygotować biznesplan i wnioski o dotacje oraz zapewniło wsparcie księgowo, Ogólnopolski Związek Organizacji na rzecz Integracji Społecznej zajął się pozyskiwaniem partnerów do współpracy, szkoła podstawowa wynajęła kuchnię i udostępniła stołówkę, a Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie dostarczył zlecenia na przygotowywanie posiłków.

Chęć współpracy ze strony władz samorządowych umożliwiła podjęcie działania również spółdzielnia „Przystań”, która przejęła od władz lokalnych zarządzanie rekreacją na plaży miejskiej nad Jeziorem Kierskim. Poza sezonem spółdzielnia zajmuje się

natomiast sprzedają używanej odzieży oraz sprzątnięciem biur i posesji. *Władze lokalne coraz chętniej angażują się w działania Partnerstw – zaznacza Barbara Sadowska – ponieważ widzą na własne oczy, że idea spółdzielni lokalnych działa, że przynosi skutki, że bezrobotni, nawet ci, którzy wydawali się „spisani na straty”, wchodzą z powrotem na rynek pracy.*

Co po EQUAL-u?

Partnerstwo przygotowuje się do zakończenia projektu realizowanego w ramach programu EQUAL. Centra ekonomii społecznej zamierzają ubiegać się o fundusze z Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki”, a Ogólnopolski Związek Organizacji na rzecz Integracji Społecznej, w miarę możliwości finansowych, będzie się starał działać dalej i promować idee partnerstwa lokalnego.

Dużo ciekawsza wydaje się kwestia, jak w nowej rzeczywistości, pozbawionej wsparcia programu EQUAL, poradzą sobie partnerstwa lokalne. Ich dalszy los zależy w największym stopniu od nich samych, stopnia integracji partnerów oraz siły powiązań sieciowych między nimi. Dobrym przykładem rokującego na przyszłość rozwiązania jest partnerstwo lwowieckie. Społeczność lokalna odczuła już pozytywne skutki jego istnienia, nie związane bezpośrednio z realizacją programu EQUAL. Organizacje partnerskie złożyły bowiem wniosek do Funduszu Inicjatyw Obywatelskich i uzyskały dofinansowanie. *Partnerstwo otrzymało znaczną kwotę pieniędzy i w ramach tego projektu zostały zorganizowane wyjazdy letnie dla 100 osób oraz zajęcia plastyczne dla dzieci w świetlicach – stwierdza Lidia Węsierska z Fundacji „Barka”. Obecnie partnerstwo lokalne planuje aktywizację turystyczną regionu w ramach programu „Lider”. W planach są też warsztaty garncarskie dla turystów, zajęcia z pozyskiwania i obróbki kamieni półszlachetnych, zakładanie ścieżek rowerowych. Jak stwierdza Lidia Węsierska: Nasze partnerstwo, powstałe w związku z realizacją programu EQUAL, daje partnerom lokalnym wiedzę, zwłaszcza dotyczącą pozyskiwania funduszy na dalszą działalność. Natomiast ogromnie dużo zależy od gminy. To ona powinna wiedzieć, jaki jest potencjał lokalnej ludności, jej potrzeby, możliwości i aspiracje.*

To, czy formy współpracy zapoczątkowane w ramach programu EQUAL przetrwają, zależy w znacznym stopniu od wielu, trudnych dziś do przewidzenia elementów. Po pierwsze, istotna jest tu postawa samorządów, a właściwie ciągłość ich uczestnictwa w inicjatywach lokalnych. Partnerstwa najbardziej aktywne najłatwiej mogą stać się kartą przetargową w wyborach samorządowych, gdyż jako sprawnie działające mechanizmy, w których czynnie uczestniczą przedstawiciele lokalnych władz, stanowią jeden z elementów, które mogą kontestować pretendenci do władzy. Największą szansę na przetrwanie, budowanie wzajemnego zaufania oraz sieci powiązań (międzyludzkich i międzyinstytucjonalnych) partnerstwa lokalne mają zatem tam, gdzie najstabilniejsza okaże się władza lokalna.

Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – Cogito: pożytki z konkurencji

- ■ CELEM PARTNERSTWA JEST ZAPEWNIENIE PRACY OSOBOM PO KRYZYSACH PSYCHICZNYCH, NIERZADKO ZWIĄZANYCH Z DŁUGOTRWAŁYM BEZROBOCIEM, ORAZ OSOBOM CHORUJĄCYM PSYCHICZNIE. JEGO REALIZACJĘ MA ZAPEWNIĆ UTWORZENIE CZTERECH PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH: FIRMY KATERINGOWEJ, ROWEROWEJ, GASTRONOMICZNEJ ORAZ SPRZĄTAJĄCEJ.

Konstruowanie Partnerstwa

Działalność Partnerstwa stanowiła płynną kontynuację działań podejmowanych przez Stowarzyszenie Rodzin „Zdrowie Psychiczne”. Pozostali partnerzy nie byli dla pomysłodawcy projektu organizacjami anonimowymi. Ich dobór był w znacznym stopniu uzależniony od doświadczeń z wcześniejszej współpracy. Tworzenie Partnerstwa odbywało się zatem na zasadzie dołączania partnerów znanych i wysoko ocenianych merytorycznie. Jak wyjaśnia przedstawiciel administratora (Domu Maklerskiego Penetrator SA) Waldemar Zych: *Chcieliśmy skupić organizacje zraszające profesjonalistów w danej branży, z doświadczeniem w pracy i wiedzą, a z drugiej strony – organizacje skupiające beneficjentów i ich rodziny. Stabilne instytucje, doświadczone w danej dziedzinie, miały zagwarantować stabilność Partnerstwa.*

Administracją Partnerstwa w Działaniu 2 miał się zająć Dom Maklerski Penetrator – firma z dużym doświadczeniem organizacyjnym i rynkowym. Dom Maklerski również znał wcześniej przyszłych partnerów, gdyż aktywnie angażował się w różne działania charytatywne i wspierające działalność pozarządową. Jak na poły żartobliwie stwierdził Waldemar Zych: *nie musieliśmy się szukać przez ogłoszenia prasowe*. Podkreśla to także Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej – partner instytucjonalnie związany z władzami Krakowa: *Od bardzo dawna funkcjonujemy w sieci podmiotów publicznych, są to nasi sprawdzeni partnerzy z realizacji innych zadań*. Wydaje się, że taka strategia powinna zapewnić wysoki poziom współpracy, nie wymagała bowiem „dogrywania się” poszczególnych organizacji oraz wzajemnego uczenia się reguł postępowania.

Partnerstwo na rzecz Rozwoju tworzy obecnie 9 organizacji. Od początku realizacji współpracowało ze sobą sześć podmiotów: trzy organizacje pozarządowe, szkoła wyższa, instytucja pomocy społecznej oraz instytucja finansowa. Przyjęto założenie, że różnorodność partnerów będzie sprzyjać współpracy na różnych poziomach istotnych dla projektu. Organizacje te reprezentują beneficjentów ostatecznych, ich rodziny, profesjonalistów z dziedziny psychiatrii, samorządy, przedsiębiorców, szkolnictwo wyższe, pracodawców. Przewagę liczebną mają organizacje sektora pozarządowego.

KRAKOWSKA INICJATYWA NA RZECZ GOSPODARKI SPOŁECZNEJ – COGITO – STRUKTURA FUNKCJONALNA PARTNERSTWA

ORGANIZACJA	CHARAKTER ORGANIZACJI	ROLA W PROJEKCIE
Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Krakowie	Organizacja samorządowa	► Pomoc w aktywizacji zawodowej
Stowarzyszenie Rodzin „Zdrowie Psychiczne”	Organizacja pozarządowa	► Partner merytoryczny ► Projektodawca
Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Psychiatrii i Opieki Środowiskowej	Organizacja pozarządowa	► Prowadzenie nowoczesnych form terapii zajęciowej
Dom Maklerski Penetrator SA	Firma prywatna	► Działalność w pojeckie, przygotowywanie szkoleń w zakresie przedsiębiorczości oraz tzw. <i>corporate finance</i>
Stowarzyszenie Ochrony Zdrowia Psychicznego „Wzajemna Pomoc”	Organizacja pozarządowa	► Innowacyjne formy pomocy osobom chorym psychicznie i ich rodzinom, również poprzez aktywizację zawodową i promocję zatrudnienia
Chrześcijańskie Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych, ich Rodzin i Przyjaciół „Ognisko”	Organizacja pozarządowa	► Pomoc osobom niepełnosprawnym w ich indywidualnym rozwoju – wsparcie zarówno w wymiarze materialnym, jak i terapeutycznym oraz duchowym
Polskie Towarzystwo Psychiatryczne	Organizacja pozarządowa	► Doradztwo w zakresie pomocy osobom chorym psychicznie oraz specyfiki pracy z nimi ► Promowanie rezultatów działań Partnerstwa
Związek Powiatów Polskich	Organizacja samorządowa	► Popularyzowanie rezultatów działań Partnerstwa, prowadzenie szkoleń zawodowych i kursów doszkalających
Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie	Państwowa szkoła wyższa	► Podnoszenie kwalifikacji osób bezpośrednio włączonych w działania na rzecz tworzenia przedsiębiorstw społecznych

Rola administratora

Przykład Partnerstwa „Cogito” bardzo wyraźnie pokazuje istotną rolę, jaką dla funkcjonowania całego projektu odgrywa sprawnie działający administrator. W Działaniu 2 administrowanie, którym zajmował się do tej pory jeden z partnerów merytorycznych, powierzono organizacji typowo rynkowej – Domowi Maklerskiemu Penetrator SA. Wydaje się, że oparcie funkcjonowania Partnerstwa na podmiocie rynkowym, mającym wiedzę pozwalającą na sprawne prowadzenie całokształtu spraw finansowych, jest bardzo trafne ze względów funkcjonalnych. Taka organizacja pracy pozwoliła partnerom skupić się na realizacji merytorycznej strony projektu. Ponadto w tym przypadku administrator – oprócz wiedzy i doświadczenia niezbędnego do administrowania projektem – posiadał także własne zasoby finansowe. Umożliwiło to działalność Partnerstwa także w momentach, gdy ze względów proceduralnych mogło zabraknąć środków na bieżącą działalność. Jak wyjaśnia Waldemar Zych: *Ponieważ opóźniliśmy się z rozliczeniem, z opóźnieniem też dostaliśmy środki finansowe. Wówczas skorzystaliśmy z własnych środków, więc na projekcie nie odbiło się to w żadnym stopniu.* Partnerzy z sektora pozarządowego byli bardzo zadowoleni z faktu, że przy realizowaniu tak złożonego strukturalnie i angażującego merytorycznie projektu mieli zapewnione wsparcie partnera, który m.in. pełnił rolę gwaranta finansowego. Katarzyna Szczerbik z Chrześcijańskiego Stowarzyszenia Osób Niepełnosprawnych, ich Rodzin i Przyjaciół „Ognisko” wyjaśnia: *Dom Maklerski buforuje przepływ środków. Dysponuje swoim kapitałem, więc ma płynność finansową. Jeśli pojawiają się trudności, np. trzeba poczekać na decyzję dotyczącą zmian w budżecie lub gdy wniosek zostanie odrzucony, nie musimy się tym martwić.*

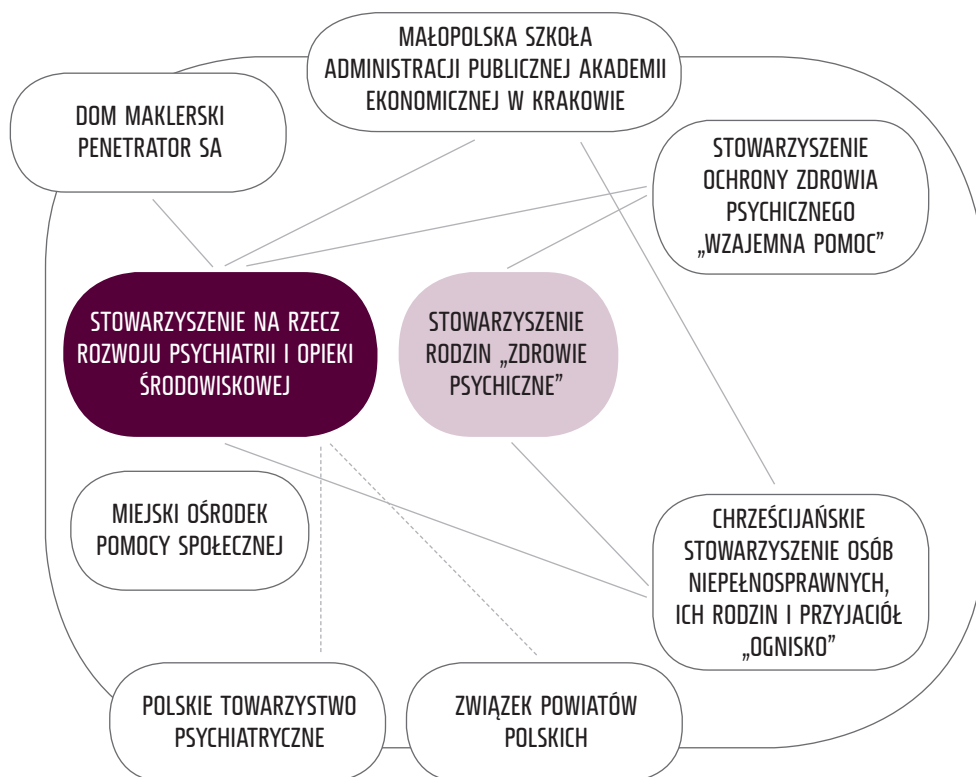
Uczenie się partnerstwa

Partnerstwo „Cogito” ma charakter parasolowy. Administrator zajmował się zarządzaniem projektem, a poszczególni partnerzy rozwijali autonomiczną działalność związaną z tworzeniem przedsiębiorstw społecznych. Spotkania grupy zarządzającej Partnerstwem, a więc przedstawicieli wszystkich uczestniczących podmiotów, odbywały się początkowo dwa razy, a następnie raz w miesiącu. Pracownik Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Krakowie wyjaśnia: *Spotykamy się raz w miesiącu jako grupa zarządzająca. Wymieniamy informacje dotyczące etapu realizacji projektu przez poszczególnych partnerów. Każdy ma inne zadania i cele do zrealizowania. Zgłaszamy chęć współpracy z innymi partnerami, wymieniamy się materiałami, doświadczeniami.* Można więc w tym przypadku mówić o zawiązaniu się sieci współpracy, służącej wymianie informacji i wspólnemu realizowaniu pewnych przedsięwzięć.

Należy jednak zaakcentować pewne specyficzne problemy, które pojawiły się w ramach Partnerstwa. Przewagę mają w nim organizacje pozarządowe. Jak twierdzi Katarzyna Szczerbik: *trudno jest stworzyć jednolitą organizację partnerską z dziewięciu tak różnych podmiotów.* Wydaje się, że trudności wynikały głównie z faktu, iż w Krakowie istnieje duża liczba organizacji zajmujących się pomocą osobom chorującym psychicznie; występuje też znaczna koncentracja rozmaitych funduszy pomocowych (krajowych i zagranicznych). Podążają one poprzez sieć organizacji za poszczególnymi beneficjentami, a ci, w związku z natłokiem ofert, stają się w pewnym stopniu „dobrem rzadkim”. Ów konflikt o beneficjenta akcentowany jest także wewnątrz samego Partnerstwa, co nie sprzyja trwałości wypracowanych rozwiązań, a zwłaszcza sieci współpracy powstałej w ramach Partnerstwa.

Ze strony organizacji pozarządowych uczestniczących w projekcie dość często padał zarzut dotyczący braku wiążących decyzji władz miasta. Katarzyna Szczerbik stwierdza: *Organizacje pozarządowe działają źle, bo władze Krakowa nie dążą do tego, aby tworzyły one jakieś grupy interesu. Istnieje duża rywalizacja o fundusze.* Oczekiwanie, by struktura hierarchiczna, jaką tworzą władze samorządowe, regulowała działalność trzeciego sektora, wydaje się jawnie sprzeczne z ideą funkcjonowania organizacji pozarządowych. Zgodnie z logiką budowania porządku społecznego „od dołu”, przez samych obywateli, to one właśnie powinny dążyć do osiągnięcia konsensu. Wiele wskazuje na to, że ów konflikt interesów między poszczególnymi organizacjami pozarządowymi, niesprzyjający tworzeniu sieci współpracy i niszczący zaufanie, ujawnił się na etapie funkcjonowania Partnerstwa i uświadomił organizacjom pozarządowym konieczność wypracowania reguł postępowania pozwalających na bardziej racjonalne kształtowanie dalszej współpracy.

KRAKOWSKA INICJATYWA NA RZECZ GOSPODARKI SPOŁECZNEJ – COGITO – SIĘ POWIĄŻAŃ W PARTNERSTWIE



Co po EQUAL-u?

Mimo pewnych nieporozumień, wydaje się, że podstawy współpracy zostały zawiązane. Jak stwierdza Katarzyna Szczerbik: *Praca w tym Partnerstwie dała jedną pozytywną rzecz. Kontakty osobiste z ludźmi zostają na zawsze, jeśli nie są strasznie negatywne, a myślę, że w naszym przypadku nie są. Określiłabym je jako lekko ciepłe. Łatwiej współpracować, jeśli się kogoś zna.* Na pytania dotyczące chęci dalszej współpracy, uczestnicy Partnerstwa odpowiadali raczej pozytywnie. Szczególnie ciekawe wnioski wyciągnął partner pochodzący ze sfery biznesowej. Przystąpienie do Partnerstwa było dlań realizacją zasady społecznej odpowiedzialności firmy. Według Waldemara Zycha, uczestnictwo w programie EQUAL przyczyniło się do *przeprostowania kręgosłupów moralnych i przyjęcia innej optyki w patrzeniu na świat.* Podmiot działający na wolnym rynku, dzięki uczestnictwu w Partnerstwie został włączony w społeczną sieć pomocy ludziom wykluczonym i przekonał się, że *u podłoża całej działalności są ludzie, nie instytucje. To ludzie mają wolę działania i chęć przekonania społeczeństwa.* Kształtuje to obraz zaufania i zrozumienia między partnerami, które może przełożyć się na dalszą ich współpracę po zakończeniu programu EQUAL. Z drugiej strony, należy zachować w pamięci akcentowany wcześniej konflikt poszczególnych partnerów o beneficjentów. Na obecnym etapie trudno jest rokować, która z tych tendencji okaże się silniejsza.

Koalicja Łamania Oporów Społecznych – KŁOS: model przedsiębiorstwa społecznego

- PARTNERSTWO POSTAWIŁO SOBIE ZA CEL POMOC OSOBOM CHORUJĄCYM PSYCHICZNIE ORAZ DŁUGOTRWALE BEZROBOTNYM ZAMIESZKAŁYM NA TERENACH WIEJSKICH W OBRĘBIE GMINY ZGIERZ. AKTYWIZACJA SPOŁECZNA ORAZ ZAWODOWA BENEFICJENTÓW ODBYWAŁA SIĘ DZIĘKI ZASTOSOWANIU MODELU PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO DZIAŁAJĄCEGO W BRANŻY HOTELARSKIEJ. PARTNERSTWO RÓWNOLEGLE STARA SIĘ ZMIENIAĆ POSTAWY I ZMNIEJSZAĆ STYGMATYZACJĘ, KTÓRA DOTYKA BENEFICJENTÓW.

Pomysł na Partnerstwo

Towarzystwo Przyjaciół Niepełnosprawnych w Łodzi szukało możliwości poszerzenia zakresu integracji społeczno-zawodowej osób chorujących psychicznie. Wcześniej aktywizowało takie osoby, współpracując w ramach prowadzonych projektów z firmą społeczną Forth Sector w Szkocji. Doświadczenia te stanowiły podstawę tworzenia projektu, który miał być zrealizowany przez Partnerstwo. Metoda aktywizacji przez pracę w przedsiębiorstwie społecznym była już dobrze znana, a ponadto było wiadomo, że sprawdziła się na gruncie szkockim. Utworzenie Partnerstwa w ramach programu EQUAL miało umożliwić sprawdzenie szkockich rozwiązań w warunkach polskich.

Partnerstwo powstało dlatego, że EQUAL to wymusił – stwierdziła Agnieszka Kwaśniewska, przedstawicielka Towarzystwa Przyjaciół Niepełnosprawnych. Można jednak przypuszczać, że miała na myśli instytucję Partnerstwa na rzecz Rozwoju, a nie współpracę partnerską jako taką. Towarzystwo Przyjaciół Niepełnosprawnych utrzymywało wcześniej kontakty ze wszystkimi partnerami, a z niektórymi – np. ze Stowarzyszeniem „Wsparcie Społeczne Ja-Ty-My” – blisko współpracowało. Towarzystwo, jako administrator, spaja działania całości, planuje i stara się przewidywać przyszłe działania Partnerstwa. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego miał zapewnić szkolenia dla Zespołu Zarządzającego oraz opracować projekt powołania przedsiębiorstwa społecznego, które będzie miało szansę na lokalnym rynku. Gmina Zgierz, według administratora, promuje działania Partnerstwa w społeczności lokalnej i w środowisku organizacji pozarządowych, a także zapewnia prestiż i normy instytucjonalne. Monitoruje również działalność Partnerstwa w gminie. Przede wszystkim jednak, jak podkreśla Agnieszka Kwaśniewska: *udziela pomocy w realizacji tych zadań, których wykonanie – z uwagi na porządek prawny – wymaga akceptacji ze strony gminy czy innych podmiotów administracji samorządowej*. Jak stwierdzono w opisie projektu, kluczową rolę w pozyskiwaniu i aktywizacji beneficjentów odgrywają partnerzy lokalni.

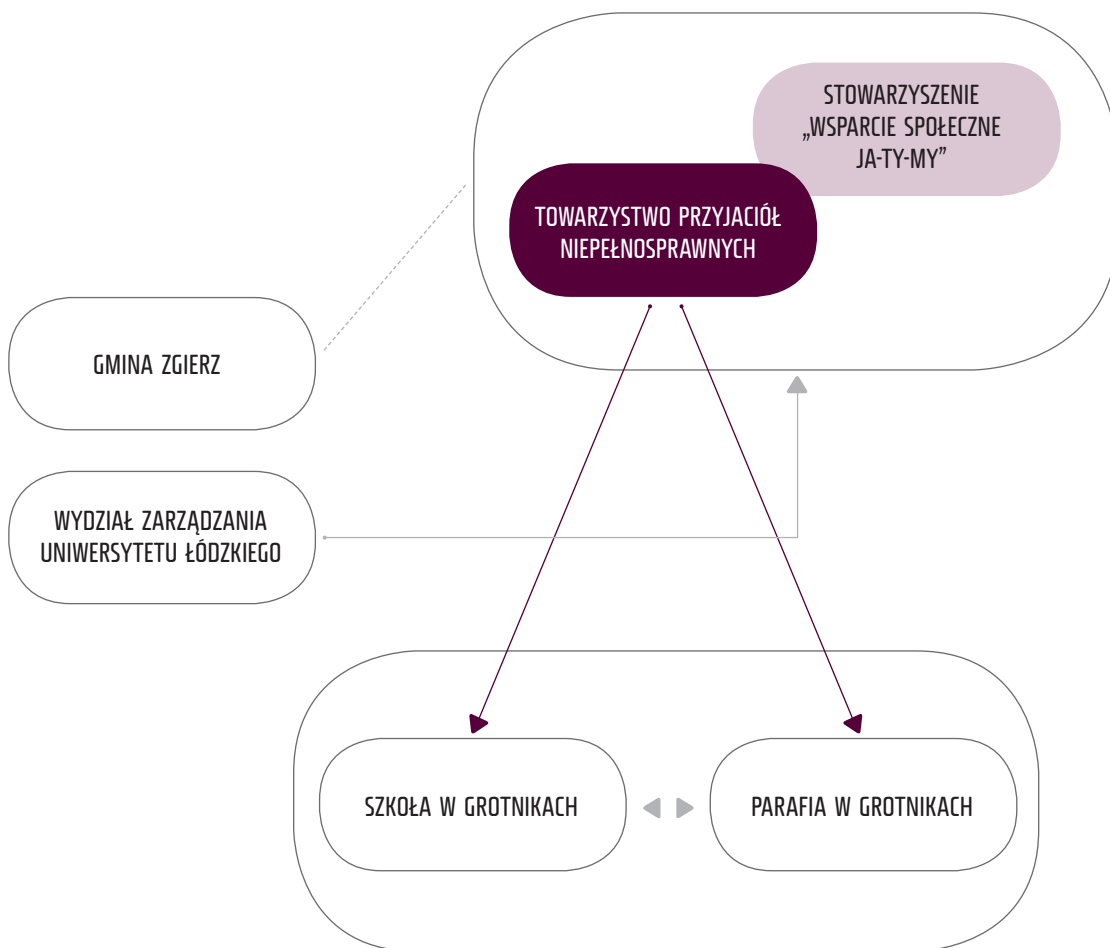
■ KOALICJA ŁAMANIA OPORÓW SPOŁECZNYCH – KŁOS – STRUKTURA FUNKCJONALNA PARTNERSTWA

ORGANIZACJA	CHARAKTER ORGANIZACJI	ROLA W PROJEKCIE
Towarzystwo Przyjaciół Niepełnosprawnych	Organizacja pozarządowa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektodawca ▶ Lider projektu ▶ Koordynator działań
Gmina Zgierz	Jednostka samorządu lokalnego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promowanie projektu ▶ Pomoc w realizacji zadań ▶ Pomoc w dotarciu do beneficjentów
Zespół Szkolno-Gimnazjalny w Grotnikach	Szkoła publiczna	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rekrutacja beneficjentów ▶ Działania wobec dzieci długotrwale bezrobotnych rodziców ▶ Promowanie projektu w społeczności lokalnej
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego	Publiczna szkoła wyższa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Szkolenia dla Zespołu Zarządzającego

Rzymskokatolicka parafia w Grotnikach	Organizacja wyznaniowa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promowanie projektu w społeczności lokalnej ▶ Działania skierowane do beneficjentów oraz ich rodzin
Stowarzyszenie „Wsparcie Społeczne Ja-Ty-My”	Organizacja pozarządowa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bezpośrednia praca z beneficjentami ▶ Szkolenia ▶ Przekazywanie wiedzy teoretycznej dotyczącej przedsiębiorstw społecznych, uzyskanej w toku trzyletniej współpracy z Community Limited Trust ze Szkocji

Partnerstwo jest skonstruowane zgodnie z modelem parasolowym. Poszczególni partnerzy merytoryczni zajmują się równoległe swoimi działaniami, zależnie od posiadanej wiedzy i umiejętności. Nadzór merytoryczny nad całym Partnerstwem sprawuje administrator wraz z zespołem zarządzającym, w którego skład wchodzi przedstawiciele wszystkich partnerów.

KOALICJA ŁAMANIA OPORÓW SPOŁECZNYCH – KŁOS – SIĘĆ POWIĄZAŃ W PARTNERSTWIE



Rola administratora wydaje się bardzo silna, dzięki czemu Partnerstwo ma wyraźną i zhierarchizowaną strukturę. Określanie celów pozostaje w gestii podmiotu zarządzającego, zaś partnerzy pełnią jedynie wąskie i przypisane już w początkowej fazie projektu role. Zespół wdrażający złożony jest z pracowników Towarzystwa Przyjaciół Niepełnosprawnych, doświadczonych w realizacji różnego rodzaju projektów. W budynku będącym własnością Towarzystwa powstanie firma społeczna, której powołanie jest jednym z najważniejszych celów Partnerstwa. Taka struktura Partnerstwa z jednej strony niewątpliwie ułatwia sprawne zarządzanie, ale z drugiej – może uniemożliwić funkcjonalne dostosowanie działalności do rzeczywistości po zakończeniu projektu. Na uwagę zasługuje mniejsza, w porównaniu z innymi omawianymi tu przypadkami, aktywność samorządu. Wydaje się, że ten teoretycznie naturalny sprzymierzeniec w walce z wykluczeniem, w przypadku Partnerstwa KŁOS pełni rolę prawie wyłącznie fasadową. Szczególnie istotna, z punktu widzenia tworzenia trwałych partnerstw lokalnych, których działanie będzie już po zakończeniu projektu przynosić wymierne efekty dla społeczności lokalnych, była natomiast współpraca z lokalnymi liderami.

Lokalni liderzy gwarancją sukcesu

Metoda konstruowania Partnerstwa polegała na stworzeniu szerokiej koalicji środowiskowej, w której głównymi węzłami są szkoła i parafia katolicka, czyli lokalni liderzy opinii. *Te instytucje zawsze były i zawsze współpracowały, ale ta współpraca została usystematyzowana i ukierunkowana* – stwierdza ksiądz Tomasz Ewertowski, reprezentujący parafię w Grotnikach. Co ważne, lokalni partnerzy są świadomi korzyści płynących ze wspólnego działania oraz z *wzajemnego budowania autorytetu*.

Szkoła zajmowała się rekrutacją uczestników projektu, przeprowadzając diagnozę oraz analizę potrzeb społecznych, głównie wśród rodziców i uczniów. Później włączyła się w działania uświadamiające dzieci i młodzież m.in. poprzez przeprowadzanie wywiadów czy tworzenie gazetek tematycznych. Przy tej placówce powstało również przedszkole i świetlica dla dzieci uczestników projektu. Możliwość zapewnienia opieki nad dziećmi była bowiem ważnym warunkiem aktywizacji zawodowej beneficjentów.

Atutem parafii jest posiadanie cennej wiedzy o środowisku oraz strukturalnych możliwości działania. *Wiem, kogo wziąć pod uwagę i dać mu szansę, a z kim lepiej nie ryzykować* – zauważa lakonicznie ks. Ewertowski. Parafia ma również sposobność oddziaływania na mieszane, wiejsko-letniskowe środowisko lokalne, które przejawia różne, chociaż głównie stereotypowe postawy wobec osób chorych psychicznie. Rada parafialna przy różnych okazjach podejmuje temat stosunku do osób chorych, *żeby uwrażliwiać, sugerować i wpływać* – jak wylicza ks. Ewertowski. Przykładem tego typu działań są festyny parafialne promujące KŁOS, organizowane przy zaangażowaniu beneficjentów, *żeby ich uhonorować i pokazać, że są potrzebni*.

Dlaczego parafia i szkoła są tak ważne? Jest to społeczność wiejska – zarówno szkoła, jak i parafia mają w niej bardzo duży autorytet. Partnerstwo od początku było nastawione na przełamywanie uprzedzeń wobec beneficjentów i udało się to osiągnąć. Można stwierdzić, że takie skonstruowanie Partnerstwa – włączające rozmaitych liderów lokalnych – jest bardzo istotne z punktu widzenia budowania sieci. Jak zostało już zasygnalizowane, zastanawia niemal niezauważalna rola gminy, która niejako w naturalny sposób powinna odgrywać przewodnią rolę w społeczności wiejskiej. Nie przeszkadzało to jednak w nawiązaniu współpracy między pozostałymi partnerami i prowadzeniu wspólnych działań w celu zmiany postaw społecznych. Warto jednak zwrócić uwagę, że – w odróżnieniu od innych Partnerstw nastawionych na aktywizację potencjału lokalnych liderów – w Partnerstwie KŁOS nie występuje tendencja do usamodzielniania się takich „minipartnerstw” na poziomie lokalnym.

Co po EQUAL-u?

Działalność Partnerstwa zaowocowała siecią kontaktów interpersonalnych, przy czym nie przekładają się one na zinstytucjonalizowane formy współpracy poza Partnerstwem. Wprawdzie administrator planuje ubieganie się o pozyskanie funduszy na nową działalność z Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki”, ale lista podmiotów wchodzących w skład nowej inicjatywy nie została jeszcze ustalona. Obecni partnerzy, z racji dotychczasowej współpracy, mają oczywiście stosunkowo dużą szansę na znalezienie się na tej liście, lecz stwierdzenie to dalekie jest od pewności, z jaką o podobnych dylematach wypowiadają się przedstawiciele innych Partnerstw. Reasumując, należy stwierdzić, iż zarówno konstrukcja Partnerstwa, jak i dobór poszczególnych partnerów sprawdziły się podczas realizacji działań związanych z projektem, ale nie zagwarantowały zinstytucjonalizowania dalszej współpracy przez zaangażowane podmioty.

BLASKI I CIENIE PARTNERSTWA

Przyczyny trudności w sprawnym realizowaniu i upowszechnianiu idei partnerstwa

Warto zwrócić uwagę na problemy związane z realizowaniem i upowszechnianiem idei partnerstwa oraz na ich przyczyny. Będzie tu jednak mowa wyłącznie o tym, jak Partnerstwa realizowały zasadę równouprawnienia wszystkich podmiotów wchodzących w ich skład, a nie o skuteczności i sposobach realizowania działań w ramach danego projektu czy też efektywności pomocy świadczonej beneficjentom.

Skonstruowanie szerokiej koalicji

Szeroki skład Partnerstwa, zwłaszcza jeśli podmioty w nim uczestniczące nie były skoncentrowane lokalnie, sprawiał, że stawało się ono niesterowne: pojawiały się trudności w zarządzaniu i administrowaniu, partnerzy mieli problemy z wypracowywaniem powszechnie akceptowanych rozwiązań oraz z utrzymywaniem kontaktów. Spośród przebadanych Partnerstw tego typu, z trudnościami musiały się zmierzyć np. Partnerstwo „Szansa bez munduru” (zajmujące się aktywizacją zawodową byłych wojskowych, utworzone przez 15 partnerów) oraz Partnerstwo „Twarzą w twarz z rynkiem pracy” (zajmujące się testowaniem modelu zatrudnienia przejściowego dla osób chorujących psychicznie, utworzone przez 13 partnerów). Warto jednak podkreślić, że „szerokie” Partnerstwo, a nawet oddalenie geograficzne, nie stwarzało problemów wówczas, gdy zostało skonstruowane w sposób przejrzysty i gdy miało charakter zdecentralizowany (jako przykład mogą posłużyć Partnerstwa „Budujemy nowy Lisków” i „Ekoszansa”). Szerokie Partnerstwa wyciągnęły jednak wniosek na przyszłość, że – jak stwierdził jeden z respondentów – *dobrze funkcjonowanie Partnerstwa zależy od przestrzegania precyzyjnie ustalonych procedur*.

Skonstruowanie bardzo wąskiej koalicji

Małe Partnerstwa, takie jak „Progres”²⁰ czy „Druza szansa”²¹, charakteryzowały się dużą spójnością podejmowanych działań i sprawnością ich realizacji. W ich przypadku trudno jednak mówić o tworzeniu kapitału społecznego. Można założyć, że uprzednio istniejące sieci powiązań między instytucjami wchodzącymi w skład tych Partnerstw zostały wzmocnione, a wraz z nimi został wzmocniony spajający (*bonding*) kapitał społeczny. Udział wymienionych Partnerstw w programie EQUAL nie przyniósł bezpośredniego wzmocnienia pomostowego (*bridging*) kapitału społecznego, gdyż nie doszło do utworzenia sieci współpracy z innymi instytucjami, chociaż może ona powstać w rezultacie wdrożenia proponowanych przez nie rozwiązań systemowych na poziomie krajowym.

Nierównomierna konstrukcja Partnerstwa

W niektórych przypadkach wyraźnie uwidocznili się nierównomierny charakter struktury Partnerstwa. Na przykład w Partnerstwie w Widłach Trzech Rzek dominującą rolę przejęły władze samorządowe, które podporządkowały sobie pozostałych uczestników, zwłaszcza organizacje pozarządowe. Podobnie było w Partnerstwie KŁOS – o specyfice Partnerstwa oraz rodzaju podejmowanych działań decydowało Towarzystwo Przyjaciół Niepełnosprawnych. Nie w każdym przypadku było to minusem – doświadczenie poszczególnych instytucji często ułatwiała realizację zadań merytorycznych Partnerstwa. Niemniej odgrywanie zbyt dużej roli w ramach Partnerstwa przez jeden z podmiotów mogło utrudniać tworzenie symetrycznych, poziomych sieci współpracy.

²⁰ Partnerstwo to zajmuje się rehabilitacją młodzieży chorującej psychicznie poprzez aktywizację zawodową. W jego skład wchodzi Fundacja Domus Europea, Mazowieckie Centrum Neuropsychiatrii i Rehabilitacji Dzieci i Młodzieży oraz Zespół Szkół Specjalnych w Wiązownie.

²¹ Partnerstwo to zajmuje się aktywizacją społeczną i zawodową osób zepchniętych na margines życia społecznego. W jego skład wchodzi Fundacja Powiślańska, Powiślańskie Towarzystwo Społeczne oraz Towarzystwo Psychoprofilaktyczne Oddział w Warszawie.

Problemy z dostosowywaniem odmiennej logiki instytucjonalnej organizacji partnerskich

Kwestię tę można ująć w kategoriach zderzenia między organizacjami zbudowanymi hierarchicznie a organizacjami działającymi na zasadzie poziomych sieci zależności. Dotyczyło to zwłaszcza styku między organizacjami pozarządowymi i instytucjami władzy. Te ostatnie miały *problemy z zrozumieniem idei partnerstwa* („Partnerstwo wyrównywania szans”). W niektórych przypadkach samorządy przejmowały pałeczkę i zaczynały dyrygować całym Partnerstwem, w innych pełniły rolę fasadową: gminę lub powiat opłacało się zaprosić do udziału w Partnerstwie, ponieważ ułatwiało to działanie o tyle, że *gmina przedstawiała tworzyć trudności*. Z takim problemem spotkało się np. Partnerstwo „Sojusz dla pracy” (zajmujące się aktywizacją zawodową pracowników przemysłu lekkiego, opieki zdrowotnej i organizacji pozarządowych za pomocą metody jobcoachingu). Jeden z partnerów, działający na łódzkim rynku, zauważył, że w relacjach z instytucjami oficjalnego rynku pracy największe znaczenie miały kontakty osobiste czy też zależności personalne: *to, czy się znało szefa*. W przeciwnym razie urzędy zazwyczaj nie chciały zmieniać swojej strategii działania: *Urząd Pracy uważał, że my źle działamy, my zaś podejrzewaliśmy, że oni źle wykorzystują pieniądze*. Przedstawiciel Partnerstwa „Czarna owca” stwierdził, że *wszyscy partnerzy musieli się dostosować do wymogów instytucji, które nas kontrolują, ale przede wszystkim musieliśmy się dotrzeć i przystosować do wspólnej pracy*. Kiedy razem pracują instytucja taka jak nasza [UNDP – organizacja międzynarodowa], organizacja pozarządowa i instytucja publiczna tak specyficzna jak więzienie, łatwo sobie wyobrazić, że nie sposób uniknąć trudności. Są to organizacje ze swoimi biurokracjami, sposobem pracy, własnymi sposobami prowadzenia działalności finansowej i administracji, nowe rzeczy są trudne do przeprowadzenia, bo wymagają przepchnięcia pewnych decyzji przez wszystkie szczebelki hierarchii. Początek projektu był trudny, bo trzeba było dostosować swoją pracę do wszystkich innych partnerów, zwłaszcza że wszyscy wspólnie się rozliczamy i odpowiadamy za wyniki. Partnerstwo oznacza, że jego części muszą ze sobą współpracować. Zwrócił przy tym uwagę, że nie wynika to z hieratycznej, skostniałej struktury instytucji państwowych, lecz z *niejednoznaczności uregulowań prawnych, zamykających tym instytucjom bardziej swobodne działanie*.

W kilku przypadkach samorządy lokalne odmówiły przystąpienia do Partnerstwa, chociaż ich rola w obszarze jego działań była niezwykle istotna.

Specyfika finansowania działań w ramach programu EQUAL

Trudności wynikały również z faktu, że duża część organizacji realizujących projekty w ramach programu EQUAL po raz pierwszy zetknęła się ze specyfiką finansowania działań z europejskich funduszy strukturalnych (refinansowanie zamiast prefinansowania działań). Proces kształtowania sieci współpracy i zaufania w wielu Partnerstwach hamowały konflikty na tle finansowym. *Mali administratorzy mają problemy* – zwrócił uwagę przedstawiciel Partnerstwa „Budujemy razem”, zaznaczając, że nie dotyczą one jego projektu. *Jeśli organizacja administrująca nie może wesprzeć finansowo swoich podmiotów partnerskich w momencie przesunięcia terminu refinansowania, wówczas rodzą się konflikty, gdyż z kolei te małe podmioty partnerskie nie wypłacają pensji ludziom, nie płacą rachunków, tracą płynność finansową, ponoszą straty*. W podobnym tonie wypowiedział się przedstawiciel Partnerstwa „Renowator”: *W 2004 r., kiedy składany był projekt, zapraszano partnerów, od których oczekiwano, że mogą być przydatni (i są). Nie kierowano się ich mocą finansową, bo projekt w 100 procentach miał być dofinansowany. Okazało się, że mali partnerzy nie są w stanie udźwignąć zadań, przekraczają ryzyko finansowe i wstrzymują działalność [...]. Nasze Partnerstwo jest bardzo trudne, nie najlepiej funkcjonuje*. Inny partner stwierdził wprost: *Napięcia wynikają z braku pieniędzy, zadania są niezrealizowane, a administrator ma o to pretensje*. Sprawilo to, że kontakty w ramach Partnerstwa pozostały formalne i niezbyt częste, partnerzy zaś dość zgodnie deklarują, że nie będą chcieli ze sobą współpracować po zakończeniu projektu. Należy jednak podkreślić, że Partnerstwa najczęściej zdawały sobie sprawę z tego, że opóźnienia w refinansowaniu w dużym stopniu powodowane były niewywiązaniem się przez nie same z wymagań sprawozdawczych, co również można tłumaczyć niedoświadczeniem i zbyt małymi kompetencjami niektórych administratorów.

O wiele lepsza była sytuacja Partnerstw, w których składzie znalazł się podmiot dysponujący własnymi środkami finansowymi lub dużą zdolnością kredytową. Tak się stało w przypadku Partnerstwa „Cogito”, „Partnerstwa wyrównywania szans” czy w Partnerstwach administrowanych przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP).

Formalne wymagania i ograniczenia działalności

Wszystkie przebadane przez nas Partnerstwa wskazywały na utrudnienia wynikające ze zbytnej biurokratyzacji polskiego EQUAL-a: zbyt duża ilość dokumentacji, przeciążenie pracą „papierkową”, nierównowagę między działaniami merytorycznymi a koniecznością ich dokumentowania. Jak stwierdził przedstawiciel jednego z Partnerstw: *Przez skupianie się na szczegółach i myśleniu o tym, co sobie pomyśli Krajowa Struktura Wsparcia, gubi się główny cel, czyli wykształcenie ludzi. Machina biurokratyczna jest ważniejsza od jednostki, która ma podnieść kwalifikacje, ona jest na szarym końcu. Za dużo*

czasu i sił tracimy na sprawozdawczość, na wypełnianie dokumentów. Warto jednak ponownie zaznaczyć, że bardzo wiele zależało od podziału zadań w ramach Partnerstwa. Na przykład organizacje pozarządowe tworzące rdzeń Partnerstwa „Cogito” mogły się skoncentrować na pomocy beneficjentom, ponieważ kwestie administracyjne powierzyły partnerowi, który miał duże doświadczenie rynkowe.

Samorządom działającym w Partnerstwach bardzo utrudniała pracę *Ustawa o finansach publicznych*. Podkreślano to wiele razy, ale też niejednokrotnie pojawiało się sformułowanie, że tak duża – niekiedy uważana za nadmierną – kontrola jest potrzebna, bo w Polsce nie ma zaufania. To duże pieniądze i trzeba ich pilnować. Kultura nieufności nie sprzyja jednak współpracy w ramach koalicji projektowych.

Stosunek do idei partnerstwa

Na zadawane realizatorom projektów pytanie, skąd się wziął pomysł na partnerstwo, zdecydowanie najczęściej i niemal automatycznie pojawiała się odpowiedź: *Był to wymóg EQUAL*.

Zdarzały się przypadki negatywnego wartościowania idei partnerstwa. Na przykład w Partnerstwie „Renowator” sformułowano opinię, że wymóg zawiązania koalicji partnerskiej utrudnił działania aktywizacyjne: *Projekt powinien być skonstruowany w inny sposób. Zamiast wymagać, by było kilku partnerów, zdecydowanie prościej byłoby zatrudnić firmy specjalizujące się np. w rekrutacji, które wystawią faktury za wykonane zadania. Partnerstwo to jest bardzo ładne słowo, ale zdecydowanie za wielkie. To jest mój pierwszy projekt i byłam rozczarowana. Myślałam, że partnerstwo oznacza partnerstwo, a tu jest rywalizacja. Pewne działania są niezależne i nie do końca powiązane, nie ma koordynacji działań, są zastrzeżenia do zarządzania projektem*. Podobnie uważa administrator Partnerstwa „Gender Index”: *Pomysł na partnerstwo został trochę wymuszony wymogami EQUAL-a. Odnoszę wrażenie, że niektóre Partnerstwa wołałyby realizować projekt w pojedynkę, bez konieczności oglądania się na niekiedy trudnych partnerów*.

Większość Partnerstw zaznaczała, że oswojenie idei partnerstwa sprawiło im duże trudności. *Generalnie partnerstwo nie jest instytucją zakorzenioną w naszej świadomości – podkreślano np. w Partnerstwie „Wyprowadzić na prostą” – więc proces wzajemnego dostosowania przebiegał powoli [...]. Schody zaczęły się wówczas, gdy okazało się, że każdy ma własny pomysł na Partnerstwo*. Na ogół dostrzegano jednak korzyści płynące z takiej formuły realizowania projektów. Podkreślano, że dzięki uczestnictwu w projekcie można było nauczyć się współpracy, zacieśnić sieć kontaktów oraz wzmocnić wzajemne zaufanie: *Wiemy, że możemy polegać na naszych partnerach również w zakresie realizacji przyszłych projektów. Sprawdziliśmy ich i możemy ich zarekomendować. Na pewno w przyszłości wykorzystamy nawiązane kontakty (Partnerstwo „Budujmy razem”); W trakcie dwóch lat trwania projektu, ścisłej współpracy i omawiania problemów, dyskusji, a nawet kłótni, między nami [Fundacją Feminoteka] a Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych i UNDP ukształtowała się cała sieć kontaktów, również relacje nieformalne. Zapraszamy je do innych działań, uczestniczymy w różnych innych projektach, ale już na innej zasadzie (Partnerstwo „Gender Index”); Wcześniej znaliśmy się raczej z widzenia. Teraz wiemy już, na co możemy liczyć w przypadku naszych partnerów. Dobrze ich poznaliśmy, wiemy, że są to ludzie i instytucje, które wywiążą się ze swoich zobowiązań. Już rozmawiamy o wspólnej realizacji przyszłych projektów (Elbląskie Stowarzyszenie Inicjatyw Pozarządowych, „Partnerstwo wyrównywania szans”); Plusem jest to że wchodzimy ze sobą w relacje, mamy kontakt. Partnerstwo jest nową rzeczą, wcześniej w tym kraju nie mieliśmy możliwości uczyć się być w partnerstwie i rozumieć swoich możliwości jako partnerów. Musieliśmy się nauczyć, że każdy partner musi coś z siebie dać i każdy musi coś dostać. Uczymy się swojej roli, np. że administrator to ktoś, kto administruje, a nie zarządza. Role nie są ściśle określone, co przedłuża procesy decyzyjne (Fundacja Pinel Polska, uczestnik Partnerstwa „Sojusz dla pracy”)*.

Na ogół partnerzy dostrzegają więc funkcjonalność formuły partnerstwa oraz korzyści płynące ze współpracy: *Formuła partnerstwa EQUAL została narzucona, jednak realizacja tak szeroko zakrojonego projektu przez jeden podmiot chyba nie byłaby możliwa. Łatwiej jest pracować w Partnerstwie, gdzie się uzupełniamy – zaznacza przedstawiciel „Partnerstwa wyrównywania szans”, dodając, że wynieśli z niego dużą wiedzę na temat zasad współpracy. Przedstawicielka Partnerstwa „Want2Learn” (aktywizacja zawodowa młodzieży zagrożonej wykluczeniem) żartobliwie określiła to jako ukryty program EQUAL*.

Ugruntowanie idei partnerstwa w świadomości społecznej – zadanie na lata

Funkcjonowanie Partnerstw na rzecz Rozwoju w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL stanowi formę laboratorium testującego nowatorskie rozwiązania problemów społecznych. Ze względu na ograniczone rozmiary, nie stanowi ono znaczącego bodźca, który mógłby spowodować szeroką zmianę postaw przedstawicieli różnych sektorów względem potencjalnej współpracy. Nie znaczy to bynajmniej, że pozytywne efekty działalności Partnerstw ograniczą się do bezpośrednich korzyści dla beneficjentów oraz osób i organizacji realizujących projekty. Przeprowadzone na potrzeby tego opracowania badania terenowe oraz analiza informacji i materiałów dostarczonych przez Biura Partnerstw, wskazują, że skutki te są o wiele szersze i istotniejsze społecznie, niż zakładano w początkowej fazie analizy. Kluczową rolę odgrywają dwa mechanizmy niejako wpisane w logikę funkcjonowania programu EQUAL, chociaż nie zawsze dostrzegane przez podmioty tworzące Partnerstwa.

Pierwszym z nich jest siła „pączkowania” dobrych rozwiązań. Niektóre rozwiązania wypracowane przez Partnerstwa są kopiowane przez inne organizacje, spoza regionu, w którym były testowane. Stanowią one jednocześnie pas transmisyjny idei partnerstwa, która udowodniła swą skuteczność jako metoda osiągania celu społecznego. Sukces Partnerstw daje jasny sygnał innym organizacjom społecznym, iż współpraca między różnymi sektorami społeczeństwa jest korzystna zarówno na krótką, jak i na dłuższą metę.

Drugim sposobem replikacji modelu opartego na partnerstwie międzysektorowym jest Działanie 3, służące upowszechnianiu wyników. Upowszechnianie rozwiązań wypracowanych w trakcie realizacji projektów – w postaci nowych regulacji prawnych, zbioru dobrych praktyk czy w innej formie – będzie musiało wiązać się ze zwiększonymi staraniami w kierunku instytucjonalizacji idei partnerstwa międzysektorowego oraz tworzenia sprzyjającego jej kontekstu prawnego.

Idea partnerstwa, będąca optymalnym instrumentem rozwiązywania problemów społecznych, ma szansę na zaistnienie w świadomości społecznej w nietypowy sposób. Rzadko się zdarza, by instytucje poprawiające jakość życia społecznego – a budowa sieci partnerskich, zaufania i norm wzajemności wywiera bezpośredni wpływ na dobrostan społeczny – były równocześnie propagowane oddolnie, na poziomie społeczeństwa obywatelskiego, oraz odgórnie, w wyniku impulsu innowacyjnego płynącego ze strony aktora zewnętrznego (Unii Europejskiej). Zmiany społeczne zazwyczaj zachodzą powoli i potrzeba będzie czasu, by idea partnerstwa międzysektorowego zakorzeniła się w polskiej praktyce instytucjonalnej. Niemniej doświadczenia płynące z funkcjonowania Partnerstw EQUAL napawają uzasadnionym optymizmem co do kierunku procesów, do których zapoczątkowania w niemałej mierze zdołały się przyczynić.

ŹRÓDŁA

Wywiady pogłębione z przedstawicielami Partnerstw na rzecz Rozwoju

TEMAT A

- ▶ „Chcę się uczyć” – Want2Learn
- ▶ „Czarna owca – skazani na ochronę przyrody”
- ▶ „Dajmy sobie pracę – ekoszansa”
- ▶ „Druga szansa”
- ▶ Partnerstwo dla Zawidawia. Program „Zakrzów – peryferie lokomotywą dla Wrocławia”
- ▶ „Partnerstwo na rzecz aktywizacji zawodowej mieszkańców terenów powojaskowych „Aktywizacja”
- ▶ „Partnerstwo na rzecz zwiększenia dostępności rynku pracy dla osób niewidomych”
- ▶ „Progres – skoordynowane partnerstwo: pierwsze zatrudnienie celem rehabilitacji socjopsychiatrycznej”
- ▶ „Razem”
- ▶ „Rozwój umiejętności życiowych młodych intelektualnie sprawnych, ale ruchowo niepełnosprawnych (MISARN)”
- ▶ „Twarzą w twarz z rynkiem pracy”
- ▶ „Winda do pracy”
- ▶ „Wyprowadzić na prostą”

TEMAT D

- ▶ „Cyberreka lidera – wspieranie liderów społecznych przemian w Polsce”
- ▶ „Ekonomia społeczna w praktyce”
- ▶ „Koalicja Łamania Oporów Społecznych – KŁOS”
- ▶ „Krakowska inicjatywa na rzecz gospodarki społecznej – Cogito”
- ▶ „Partnerstwo dla Rain Mana – Rain Man dla Partnerstwa”
- ▶ „Partnerstwo w Widłach Trzech Rzek”

TEMAT F

- ▶ „Budujmy razem”
- ▶ „Enter” – Partnerstwo na rzecz telepracy, przedsiębiorczości i równouprawnienia
- ▶ „Mentoring poprzez IT”
- ▶ „Ośrodek ‘Renowator’ dla małych i średnich przedsiębiorstw”
- ▶ „Partnerstwo wyrównywania szans”
- ▶ „Sojusz dla pracy”

TEMAT G

- ▶ „@lterEgo”
- ▶ „Elastyczny pracownik – partnerska rodzina”
- ▶ „Gender Index”
- ▶ „Pełnia życia” – wsparcie rodziców dzieci niepełnosprawnych
- ▶ „Rodzic-pracownik – rozwój zawodowy kobiet podczas urlopu wychowawczego”

Materiały dostarczone przez Partnerstwa

Strony internetowe Partnerstw

Publikacje Partnerstw

- ▶ *Animatorzy lokalni: aktywizacja społeczności lokalnej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- ▶ S. Fadrowski, M. Wysocka: *Ocena doboru partnerów w projekcie „Wspieranie restrukturyzowanych zakładów i ich pracowników*, Olsztyn 2007.
- ▶ T. Kaźmierczak, M. Dudkiewicz: *Budujemy nowy Lisków*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- ▶ T. Schimanek, M. Rymśza: *E – jak EQUAL, P – jak Partnerstwo*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

Inne publikacje

- ▶ A. Brzezińska: *Duże pieniądze w małym mieście. Analiza realizacji projektu unijnego w jednostce samorządu terytorialnego na przykładzie projektu Partnerstwa w Widłach Trzech Rzek realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, nieopublikowana praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. Piotra Chmielewskiego, Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski, Warszawa
- ▶ J. Coleman: *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.
- ▶ J. Czapiński, T. Panek (red.): *Diagnoza społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2007.
- ▶ A. Giza-Poleszczuk: *Brzydkie kaczątko Europy, czyli Polska po czternastu latach transformacji*, w: M. Marody. (red.): *Zmiana czy stagnacja?*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2004.
- ▶ M. Grabowska, T. Szawiel: *Budowanie demokracji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- ▶ M. Gumkowska, J. Herbst: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.
- ▶ D. North: *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press 1990.
- ▶ E. Ostrom: *Governing the commons*, Cambridge University Press 1990.
- ▶ R. D. Putnam: *Demokracja w działaniu*, Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków – Warszawa 1993.
- ▶ R. D. Putnam: *E pluribus unum: diversity and community in the twenty-first century*, „Scandinavian Political Studies” 2007, vol. 30, nr 2.
- ▶ P. Sztompka: *Zaufanie, nieufność i dwa paradoksy demokracji*, Znak, Kraków 2007.

INTRODUCTION

The Polish society entered the era of transformation burdened with unrealistic expectations concerning consumption and fallacious views about the country's economic situation. Those who were in favour of installing capitalism in Poland hoped it would bring a veritable miracle in the form of speedy development and improved standards of living. What happened instead was that the systemic transformation left Poles at the mercy of self-regulating market mechanisms and divided them based on the newly found and categorical criterion of usability and profitability. The Polish society was split into the "modern, cosmopolitan, well-earning and wide-travelling Poland" and "Poland even more lagging behind, traditional, rural, marginalised". Anna Giza-Poleszczuk observed that the changes taking place in Poland in many cases had the features of a merely superficial modernisation, which involved the assimilation, *at an accelerated pace, of patterns and tools without a sufficiently well-developed infrastructure and attitudes among the public*¹. To put it simply, it means that the Polish economy has embraced a post-industrial model of capitalism with all its complex and sophisticated structures without making the needed, far-reaching changes in the sphere of mentality – that of attitudes and values related to the market, consumption, democratic institutions, civic involvement as well as family and career life. Capitalism has contracted the flat structure of the egalitarian society of socialist Poland even further while pushing certain individuals upwards and downgrading others. In consequence, what we see is a process of rapid pauperisation *of large sectors of society [...] which also includes those who enjoyed an average material status under the previous regime*². Entire social groups such as the rural inhabitants of post-state farm (the so-called PGRs) areas have been left out due to their ill-adaptation to the requirements of the capitalist economy. One of the consequences of this process is the dwindling trust in institutions and loss of people's trust in one another.

Development Partnerships (DPs) that are set up in Poland as part of the EQUAL Community Initiative Programme are involved in activities aimed to address various pathologies related to the "lower-speed Poland". Their main task is to "equalise opportunities" in the labour market, which in practice often means combating social exclusion. The role of DPs is to ensure access to the existing labour market for the widest possible range of people, including those from the most disadvantaged social groups.

The majority of Polish DPs have closely linked social re-inclusion with vocational insertion. It has to be borne in mind, however, that the implemented projects aim not only to provide assistance to individuals who are in a difficult career situation. On the contrary, in the long-term perspective they frequently aim to combat exclusion by promoting pro-social attitudes among the disadvantaged groups. This can be done for example through the strengthening of social capital. To make it possible, it has been agreed that **EQUAL projects must be implemented via Partnerships composed of entities representing various sectors of society.**

¹ A. Giza-Poleszczuk: *Brzydkie kaczątko Europy, czyli Polska po czternastu latach transformacji* [Europe's ugly duckling – Poland after 14 years of transformation], in: M. Marody (ed.): *Zmiana czy stagnacja?* [Change or stagnation?], Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2004.

² *Ibidem*.

SOCIAL CAPITAL AND THE PARTNERSHIP PRINCIPLE

Social capital denotes *features of the society's organisation such as trust, norms and networks which can enhance societal performance by facilitating coordinated actions*³. The unique feature of social capital which differentiates it from what is commonly understood as capital is the fact that it is a *public good rather than private*. As James Coleman aptly observed, it is more of an attribute of the social structure and therefore cannot be the private property of any individual deriving benefits from it⁴. As a result, social capital works so effectively – the factor that necessitates good cooperation must be available to all those who can potentially become engaged in such cooperation.

Another important feature of social capital is the transference of trust in social dependence. In larger communities in which it is impossible for all members to meet, the building of social capital is based on transferring trust from direct interactions to the level of indirect, impersonal connections, whereby *I trust you because I trust her and she has assured me that she trusts you*⁵. Complex social dependence networks which are built in this way expand the range of mutual trustworthiness.

- SOCIAL CAPITAL CAN BE DIVIDED INTO TWO MAJOR CATEGORIES: BONDING CAPITAL WITHIN A GROUP, AND BRIDGING CAPITAL THAT GOES BEYOND ONE GROUP⁶.

According to Robert D. Putnam, there exist two basic sources of social trust: norms of reciprocity and networks of civic engagement⁷. Norms of reciprocity are accepted forms of action which provide general patterns for interactions between individuals. These norms are *instilled and sustained through imitation and socialisation (including civic education) as well as sanctions*⁸. For social capital, norms of generalised (dispersed) reciprocity matter the most; these do not involve the need for instant gratification for a benefit derived, but they stipulate that assistance should be granted at some point in the future, thereby starting an entire chain of exchanges over time and making longer-term cooperation possible. These norms sustain social trust and reduce transaction costs.

- THE DENSER THE NETWORK OF EXCHANGES IN A SOCIETY THE MORE EFFECTIVE THE NORM OF GENERALISED RECIPROCITY. IN THE CASE OF PARTNERSHIPS, EITHER SUCH A NORM MUST BE CREATED OR AN EXISTING NORM MUST BE DRAWN UPON IN ORDER TO ENSURE FRUITFUL COOPERATION.

³ Cf. R. D. Putnam: *Demokracja w działaniu* [Making democracy work] Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków – Warszawa 1993, p. 258.

⁴ J. Coleman: *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990, p. 315.

⁵ *Ibidem*, p. 261.

⁶ R. D. Putnam: E pluribus unum: diversity and community in the twenty-first century, *Scandinavian Political Studies* 2007, Vol. 30, No. 2.

⁷ R. D. Putnam: *Demokracja...*, p. 265.

⁸ *Ibidem*, p. 266.

CAN SOCIAL CAPITAL BE INDUCED?

The fundamental feature of social capital is the long time it takes to evolve. When he explained the differences in the level of civilisational advancement between Italy's North and South, Robert Putnam went back as far as the Middle Ages. Some sociologists refer to such a regularity as "path dependence"; it is epitomised by the statement: *where you can go depends on whence you come, and some destinations simply cannot be reached from a given point*⁹.

Polish society has one of the lowest social capital levels in Europe. To explain this, we need to employ social history – just as Putnam has done. In their explanations of the fragility of civic society in Poland, Mirosława Grabowska and Tadeusz Szawieli emphasise the impact of the country's partitions. For 123 years, institutions of the state were for Poles tantamount to the occupation agencies of the partitioning countries. This resulted in Poles' retreating to the safe refuge of their own families: the social capital was therefore primarily bonding in nature. This process was further intensified in the era of the socialist Poland (known as the People's Republic of Poland – PRL). The authoritarian state would stifle all signs of civic activity and prevent the establishment of horizontal NGO networks, while its ambition to exercise control over the society would effectively destroy trust between people¹⁰. In the mid-1970s, one of Poland's most eminent sociologists, Stefan Nowak, identified the phenomenon of sociological vacuum, i.e. *the lack of identification of individuals at the level of intermediary structures between the closest group (family) and the state system*. Polish society resembled a federation of primeval tribes or a loose association of families. This deficiency of forms of civic activity at the intermediary level makes the building of social capital virtually impossible. Piotr Sztompka rightly observed that in the case of Poland there was a lack of contextualised, structural conditions needed to create trust, which led to the emergence (and prevalence) of a culture of distrust¹¹. This has an adverse effect on the country's both social and economic development.

■ ■ THE 'SOCIAL DIAGNOSIS 2007' SURVEY INDICATES THAT A MERE 11.5% OF POLES THINK THEY CAN TRUST OTHER PEOPLE¹².

The fundamental question that should be posed at this point is the following: are activities inducing social capital possible at all? How can the Polish 'culture of distrust' be converted into a culture of trust?

Various dilemmas of cooperation can be prevented by creating an organisation which will ensure that the obligations are fulfilled and which will curb the egoism of individuals which can be so destructive for the public good. It has to be remembered though that this solution is far from perfect: compulsory enforcement of obligations is costly; in addition to that it is difficult to guarantee the impartiality and good will of the compelling organisation. The social order built in a top-down manner is autocratic; it restrains initiative and spontaneity of actions carried out by individuals, which can further exacerbate the condition of social capital. Building institutions using the bottom-up approach is a much more advantageous solution. It involves creating self-regulation mechanisms: the society is self-governing, while its members obey not the arbitrary wishes of others but the principles in the formulation of which they are directly or, more frequently, indirectly involved.

After 1989, there were many interesting partnership-building initiatives in Poland, particularly in areas of interest to both NGOs and local governments. The institution of partnership was also promoted at the primary legislation level. The 2004 *Promotion of Employment and Labour Market Institutions Act* introduced the notion of local partnership:

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ M. Grabowska, T. Szawieli: *Budowanie demokracji* [Building democracy], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, pp. 128–163.

¹¹ P. Sztompka: *Zaufanie, nieufność i dwa paradoksy demokracji* [Trust, distrust and two paradoxes of democracy], Znak, Kraków 2007.

¹² J. Czapiński, T. Panek (eds.): *Diagnoza społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków* [Social diagnosis 2007. Objective and subjective quality of life in Poland], Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2007.

A local partnership is a group of institutions which implement, on a contractual basis, undertakings and projects in and for the labour market¹³. However, the actual implementation of the Act was far from satisfactory.

■ ■ AS IT IS CLEAR FROM THE FINDINGS OF THE EUROPEAN VALUES SURVEY, POLES ARE RANKED THE LAST IN EUROPE IN TERMS OF THEIR PROPENSITY TO JOIN ASSOCIATIONS AND ORGANISATIONS. ACCORDING TO THE KLON/JAWOR ASSOCIATION (WHICH SUPPORTS THE NGO ACTIVITIES BY GATHERING INFORMATION ABOUT SOCIAL INITIATIVES, COORDINATING COOPERATION WITH STATE ADMINISTRATION BODIES AND PROVIDING STATE-OF-THE-ART MEDIA AND TECHNOLOGIES REQUIRED IN PROJECT IMPLEMENTATION), EVEN THOUGH THE NUMBER OF NEWLY ESTABLISHED ASSOCIATIONS OR FOUNDATIONS HAS REMAINED AT A STABLE LEVEL FOR SEVERAL YEARS, THEIR WILLINGNESS TO CREATE NETWORKS AND INTERNATIONAL PARTNERSHIPS IS OBSERVABLY DWINDLING. OF NEARLY 65 THOUSAND NGOs REGISTERED IN POLAND, ONLY ONE IN TEN DECLARES A WILLINGNESS TO COOPERATE IN THE EUROPEAN ARENA, WHILE SLIGHTLY MORE THAN ONE THIRD COOPERATE AS PART OF AGREEMENTS AND SECTORAL OR REGIONAL ASSOCIATIONS. THE TENDENCY TO BE INDEPENDENT VISIBLY PREVAILS, SO AS AN ATTITUDE AIMED AT FULL AUTONOMY AND INDEPENDENCE.

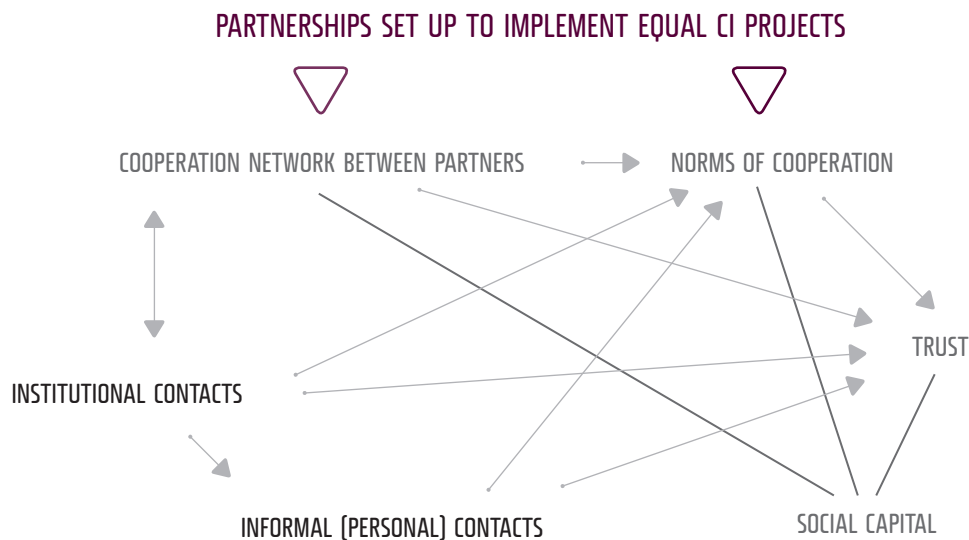
In some situations, “path dependence” described above can be neutralised by well applied external stimuli. These **stimuli have the form of principles underpinning the EQUAL Community Initiative, notably the partnership principle**. It should be borne in mind however that this is limited to the areas of implementation of EQUAL projects. Obviously, in the long-term perspective the range of the partnerships’ impact on the society at large may prove to be quite extensive.

The entities applying for financial support from the EQUAL Community Initiative Programme had to fulfil the obligation to set up a Development Partnership bringing together partners from various sectors. The partners were expected to conclude an agreement defining their tasks and duties as well as the acceptable remit for their activities. It can be said therefore that the EQUAL requirements set out two basic prerequisites for the development of social capital:

- ▶ the partners were obliged to set up **cooperation networks** to deliver the project;
- ▶ it was assumed that a cooperation network will be based on the total parity of the partners, who would have a similar share in the decision-making process and access to information.

Thereby, the partners were obligated to comply with the **norms of reciprocity**.

■ ■ ■ **CREATION OF SOCIAL CAPITAL BY DEVELOPMENT PARTNERSHIPS**



¹³ Promotion of Employment and Labour Market Institutions Act of 20 April 2004, Dziennik Ustaw No. 99/2004, item 1001.

EQUAL partnerships are coalitions set up to implement the tasks stipulated by a given project. The stimulus for their establishment did not come from the grassroots level but was provided by an institution operating at the level of higher order (public) rules. The norms of generalised reciprocity and cooperation networks are subject to positive feedback – they tend to reinforce each other, thereby increasing generalised trust. The artificially created cooperation networks generate interactions between institutions and between individuals, which is as important. In this way, social capital is strengthened.

Successful cooperation in one initiative increases social capital which can be transposed to further collaboration on a larger scale. It can be expected therefore that Partnerships can realistically contribute to the building of social capital in Poland (provided however that the projects they implement are successfully completed).

As we can see, the idea of partnership “imposed” by an European institution can become an external stimulus which triggers social capital. However, to find out whether this was really the case we need to analyse the activities of at least some of the project’s participants. The approaches to the application of the partnership principle will be discussed using the examples of seven out of over 30 DPs which were investigated for the purposes of this study. In particular, the following issues were examined:

- ▶ Where did the idea to set up the Partnership come from? Who made the suggestion to participate in the EQUAL Community Initiative?
- ▶ What is the structure of the Development Partnership? Is the principle of the parity of all the partners observed in practice?
- ▶ How did the Partnerships learn to cooperate? What problems related to the implementation of the partnership principle in practice appeared in the course of project delivery?
- ▶ In what way was the partnership principle reflected outside the Development Partnership? Did the operation of the DP and its achievement of the adopted goals contribute to the building of social capital?
- ▶ Are the cooperation networks created in the course of the project likely to continue after the project closure?

DEVELOPMENT PARTNERSHIPS IN THE EQUAL COMMUNITY INITIATIVE PROGRAMME – AN ANALYSIS OF SELECTED CASES

Toward the Polish Model of Social Economy – We Are Building the New Lisków: a rational community reconstruction

- THE OBJECTIVE OF THE PROJECT IS TO DEVELOP THE POLISH MODEL OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP BY PREPARING AND TESTING IN PRACTICE A STRATEGY TO MOBILISE LOCAL COMMUNITIES TO CREATE SOCIAL ENTERPRISES.

First the structure and operation of the largest and the geographically broadest of all Polish DPs should be looked at. The Partnership “Toward the Polish Model of Social Economy – We Are Building the New Lisków” has 42 partners, while the management of the project rests with the Institute of Public Affairs (IPA), a think-tank specialising in social science research and having a huge intellectual potential. In collaboration with two other NGOs, the Academy for the Development of Philanthropy in Poland and WRZOS, the Working Community of Associations of Social Organisations, IPA’s experts designed a transparent structure for the Partnership based on the umbrella model. The activities pursued under the project can be seen as an effort aimed to undertake a “rational reconstruction of the community”. **The Partnership was built up in a purposeful way, using research and scientific tools:** the local partners were selected using the pre-defined demographic, geographical and social criteria, with the Institute of Public Affairs as the project promoter and managing organisation. Each of the two partners – WRZOS and the Academy for the Development of Philanthropy – coordinates the activity of two local partnerships, while the operation of local partnerships and enterprise creation is coordinated by one of the entities involved (there are three such entities in the Lublin partnership).

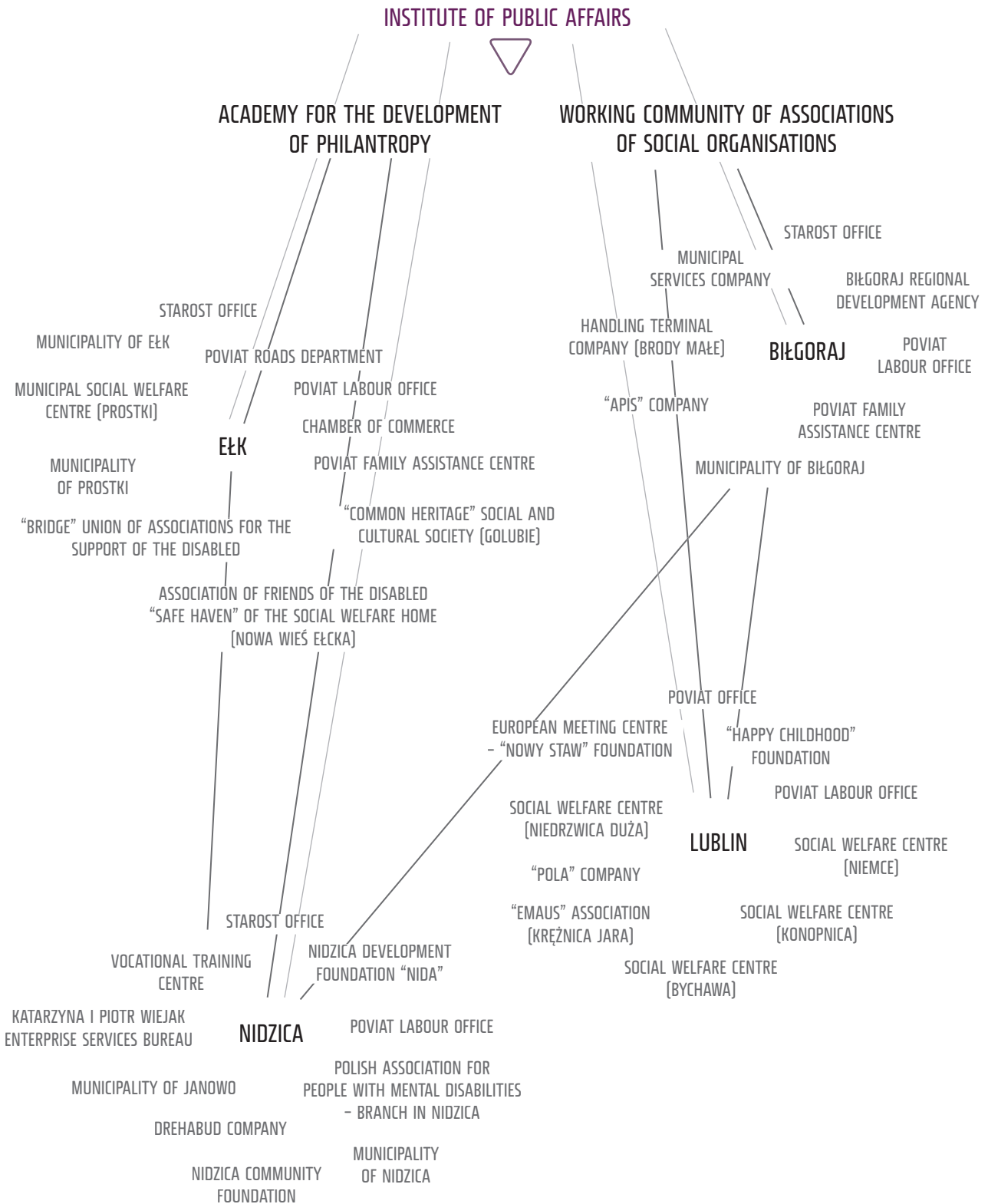
Partnership as a social experiment

The initiators of the Partnerships drew upon the British experiences related to professional community capacity building methods, but firstly and foremostly they made use of the **existing domestic experiences in the sphere of mobilisation of marginalised rural communities**. Lisków, to which the project’s name refers, is a village in the Kalisz Poviát which, thanks to the efforts of Rev. Waław Bliziński, enjoyed a period of robust development of the cooperative movement, which spurred its economic and social growth. Drawing on this success and assisted by contemporary social intervention tools, the sociologists from the Institute of Public Affairs decided to stimulate the cooperation processes in a number of marginalised rural communities.

*The building of the “new Lisków” means the **triggering of processes promoting socio-economic development in a community which cannot achieve this using only its indigenous resources**. As a rule, such communities are not only poor but above all isolated from the mainstream developments: they have no interactions with the world at large, including places which are relatively close; they are insular and remote; they are situated “off the beaten track”, both symbolically and – in many cases – literally. For them, the impetus for change must come from the outside. This is what would happen in the past, when the priests, local teachers, doctors or squires were the champions of progress. The situation has not changed much in this respect, but although every active individual can inspire and initiate pro-development activities, such actions are mainly expected on the part of public authorities and civic society organisations¹⁴.*

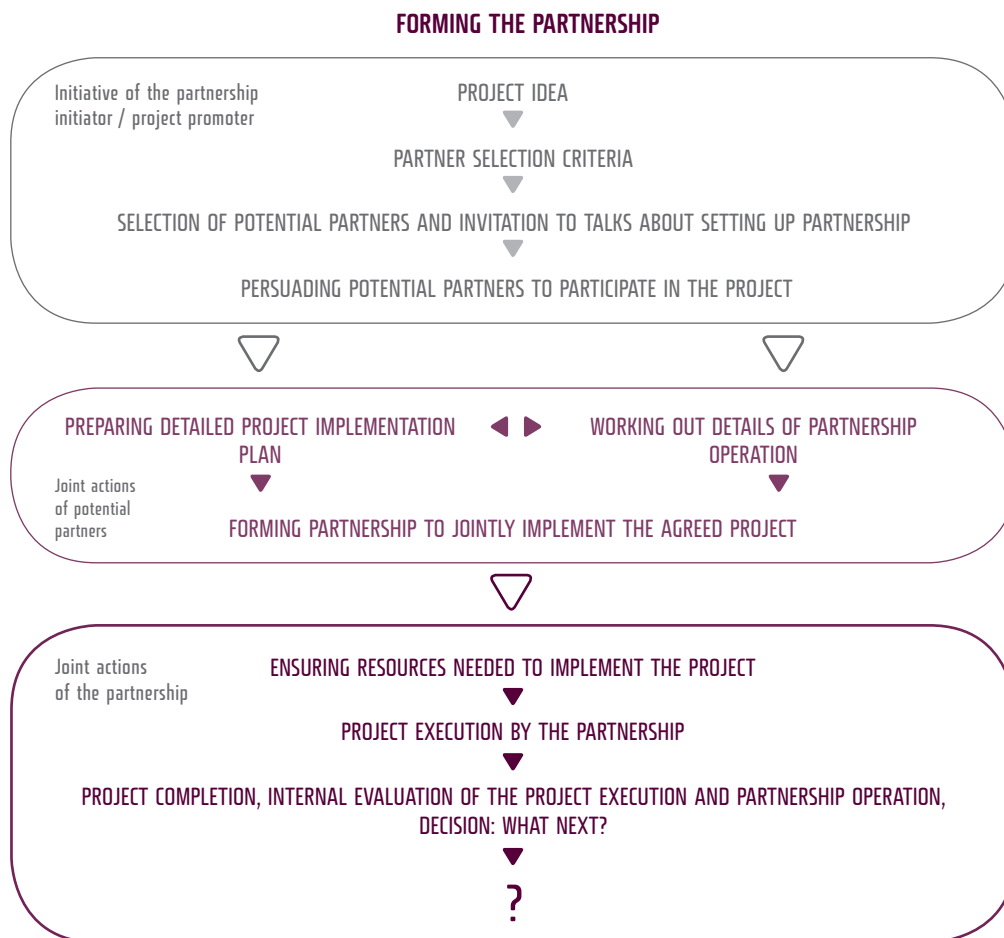
¹⁴ T. Kaźmierczak, M. Dudkiewicz: *Budujemy nowy Lisków* [We are building a new Lisków], Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007 (www.liskow.org.pl).

TOWARD THE POLISH MODEL OF SOCIAL ECONOMY – WE ARE BUILDING THE NEW LISKÓW – COOPERATION NETWORK IN THE PARTNERSHIP



The first and most time-consuming stage was to encourage social activity in the selected villages which were considered civilisationally and economically underdeveloped, viz.: Kamionka near Nidzica, Golub and Prostki near Elk, Korytkowo near Biłgoraj and Krężnica Jara near Lublin. Each of them had an animator with earlier training in the UK on various methods of community capacity building. The animators were supposed to assist the local residents in developing friendly, direct relations based on shared goals and values, and in creating networked collaboration groups. The animators were supervised by an expert from the Institute of Public Affairs. Having identified the unique characteristics of a given community, the animators designed a plan of mobilisation activities, which was later amended to address the changes taking place in the villages. *Over time, the animators would gain more insight into both the potential and the limitations of the local community, while the residents would learn to trust the animators, which made them more open to accept the animators' ideas and even to propose their own*¹⁵. Such mobilisation measures led to the establishment of seven social enterprises: three located in the Lublin Poviát, two – in the Elk Poviát, and one in both Nidzica and Biłgoraj Poviats.

Nevertheless, the major aspect of the Partnership's activity was to test the rational method for building up local partnerships. The implementation of project tasks was accompanied by a professional analysis of the dynamics observed in the formation and operation of such partnerships. The lessons learnt from their own experiences in project management were described by Tomasz Schimanek (Academy for the Development of Philanthropy) and Marek Rymcza (Institute of Applied Social Sciences, Warsaw University) in the pamphlet entitled: *E – jak Equal, P – jak Partnerstwo*¹⁶, in which they discussed various models for building up partnerships and their management, and outlined possible further stages of their evolution.



Source: T. Schimanek, M. Rymcza: *E – jak EQUAL, P – jak the Partnership* [E for EQUAL, P for Partnership] , p. 25

¹⁵ *Animatory lokalni: aktywizacja społeczności lokalnej* [Local animators: mobilising local communities to act], Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007 (www.liskow.org.pl).

¹⁶ T. Schimanek, M. Rymcza: *E – jak EQUAL, P – jak Partnerstwo* [E for EQUAL, P for Partnership], Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007 (www.liskow.org.pl).

They also proposed certain recommendations concerning the creation of Partnerships related to such issues as:

- ▶ **Motivation underlying the decision to participate in a partner project.** Potential partners should be genuinely willing to take part in a partnership initiative, and not only to further their own, narrow interests. It must be an informed decision, reached after an analysis of potential profits and losses.
- ▶ **Partnership structures.** The goals and priorities for actions and division of tasks within the Partnership should be agreed jointly. The management mechanisms should be transparent, democratic and should outline ways to resolve conflicts. The principle of parity must be observed, although the key to the efficient and effective functioning of the Partnership lies in finding the leader-coordinator.
- ▶ **Partnership forms.** By concluding a partnership agreement, a clear structure is laid down for the partnership; however *the effort to formalise the Partnership's activity should not go too far. Excessive formalisation may mean lesser or insufficient flexibility and functionality of the Partnership's operations. Only those issues which are of cardinal importance for the functioning of the Partnership should be agreed and recorded in the written form, while decisions in all other matters should rest with the partners and be made in the course of their joint activities. In addition to that, participation in the Partnership should imply some fun [...] because the Partnership is not just the institutions involved but also – if not primarily – the people that represent them*¹⁷.
- ▶ **Information flow in the Partnership.** Here, the basic prerequisite is the precision, transparency and efficiency of communication. Self-evaluation and external evaluation must also be provided on a regular basis. Furthermore, self-learning processes can significantly improve the functioning of the Partnership.

The project “Toward the Polish Model of Social Economy – We Are Building the New Lisków” can serve as an example of a partnership underpinned by a detailed plan based on scientific premises.

Ecochance – Give Yourself a Job: the potential of an international organisation

- THE PROJECT IS ADDRESSED TO RECOVERING ADDICTS, INCLUDING PEOPLE INFECTED WITH HIV/AIDS, AND TO MEMBERS OF POOR RURAL COMMUNITIES. OVER A DOZEN CENTRES FOR ADDICTION TREATMENT AND AID TO HIV-INFECTED INDIVIDUALS ARE TAKING PART IN THE PROJECT. AWAY FROM THE CITY, THEY ARE INVOLVED IN A COMPLEX PROGRAMME TO FACILITATE VOCATIONAL RE-ENTRY AND SOCIAL RE-INCLUSION FOR MARGINALISED INDIVIDUALS BASED ON ECOLOGICAL ACTIVITIES.

The idea for the Partnership

In the case of the promoter and coordinator of the project: “Ecochance – Give Yourself a Job”, the partnership principle was closely connected with the nature of its activity. The United Nations Development Programme (UNDP) is an agenda of the global and universal international organisation. Set up in 1966 to ensure technical and development assistance to the developing countries, currently the UNDP works with 166 countries and 35 international organisations to promote social development. It publishes its annual report, based on the HDI – *Human Development Index*.

UNDP has been present in Poland since 1990, where it promotes a sustainable social development, thereby assisting the implementation of the Millennium Development Goals.

¹⁷ *Ibidem*, s. 26.

- THE MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS WERE ANNOUNCED AT THE MILLENNIUM SUMMIT OF 2000, WHEN 189 COUNTRIES MADE A COMMITMENT TO REDUCE EXTREME POVERTY BY 2015 THROUGH:
 - ERADICATING EXTREME POVERTY AND HUNGER;
 - ACHIEVING UNIVERSAL PRIMARY EDUCATION;
 - PROMOTING GENDER EQUALITY AND EMPOWERMENT OF WOMEN;
 - REDUCING CHILD MORTALITY;
 - IMPROVING MATERNAL HEALTH;
 - COMBATING HIV/AIDS, MALARIA AND OTHER DISEASES;
 - ENSURING ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY.

The UNDP is engaged in environmental protection, HIV/AIDS prevention, developmental aid, collaboration with businesses and local governments, social and women empowerment programmes. According to Jan Szczyciński, UNDP coordinator for communication: *At the core of all activities undertaken by the UNDP all over the world lies cooperation with institutions from various sectors as well as building partnerships around shared social and development goals. Both the goals of the EQUAL Community Initiative and the requirements that it posed were in line with the mission and logic of the UNDP’s operation.* The Polish branch of the UNDP was strongly involved in the development of projects and establishing EQUAL Partnerships. Currently, the UNDP coordinates four EQUAL projects, and is a partner in five such projects. Such close involvement of the UNDP in the implementation of EQUAL projects facilitates the development of multi-dimensional links between various entities cooperating with it. For the purposes of this study, the operation of the “Ecochance” Partnership is analysed in more detail.

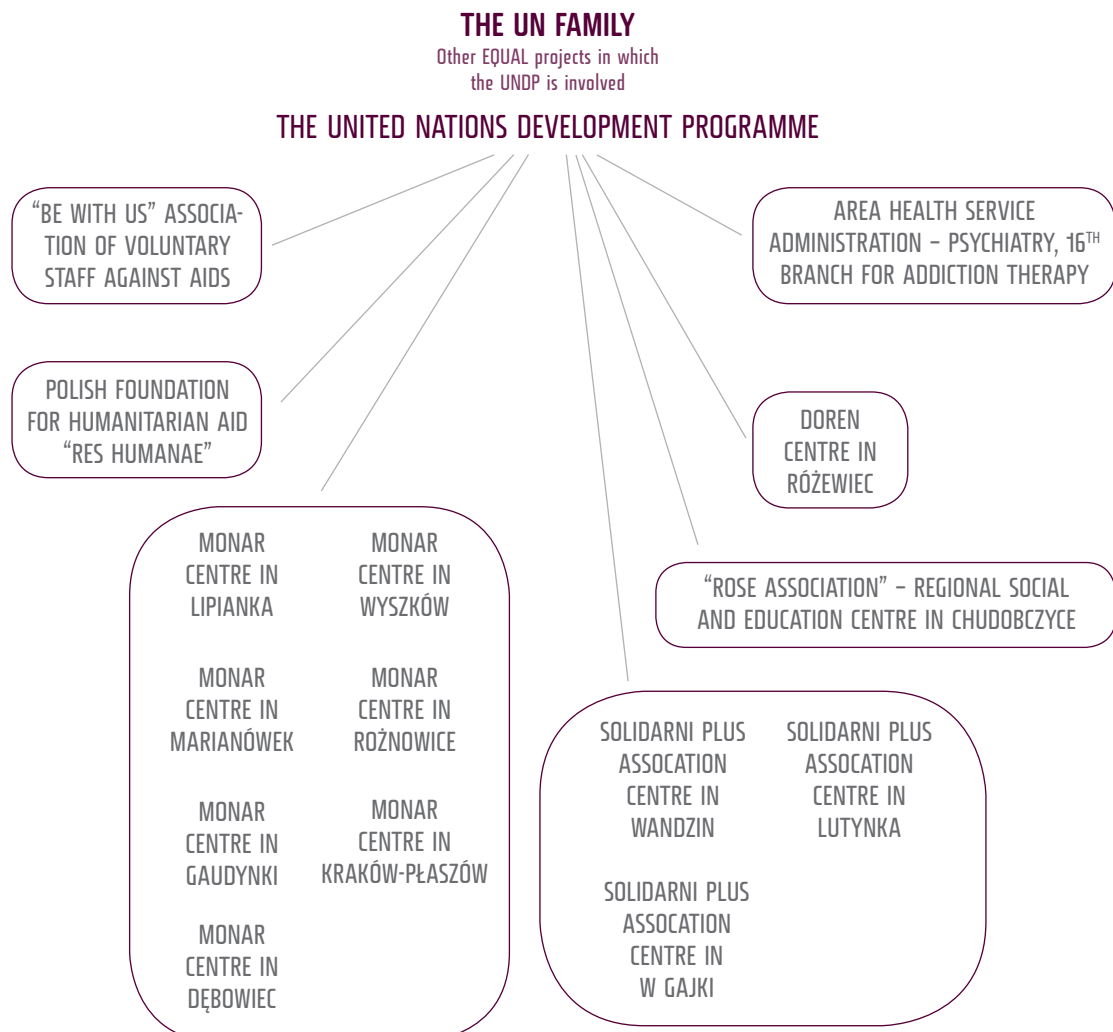
■ ■ ■ ECOCHANCE – GIVE YOURSELF A JOB – PARTNERSHIP’S FUNCTIONAL STRUCTURE

ORGANISATION	TYPE OF ORGANISATION	ROLE IN THE PROJECT
United Nations Development Programme	Agenda of international organisation	▶ Coordinator ▶ Promotion/Visibility
Monar Rehabilitation and Readaptation Centres: Wyszków, Lipianka, Gaudynki, Rożnowice, Dębowiec, Kraków-Płaszów	Public welfare institution	▶ Implementation of subproject
Doren Centre for Rehabilitation of the Disabled: Różewiec	Public welfare institution	▶ Implementation of subproject
Centres of “Solidarni Plus” Association: Wandzin, Gajki and Lutyńka	NGO	▶ Implementation of subproject
ROSE Association – Regional Social and Education Centre in Chudobczyce	NGO	▶ Implementation of subproject
Area Health Service Administration – Psychiatry, 16 th Branch for Addiction Therapy in Grzmiąca	Public welfare institution	▶ Implementation of subproject
“Be with Us” Association of Voluntary Staff Against AIDS	NGO	▶ Implementation of subproject
Polish Foundation for Humanitarian Aid “Res Humanae”	NGO	▶ Implementation of subproject
“Without Boundaries” Association	NGO (partner excluded in late 2006)	▶ Implementation of subproject

Building up the Partnership

The formation of the Partnership was guided by the overall idea and nature of the project. To implement a programme creating “green jobs”, coupled with social re-inclusion and vocational re-entry for people with HIV or AIDS and recovering addicts, the project initiator had to confine the pool of potential partners to rehabilitation centres situated in rural areas. First, a group of organisations was set up which had already had contacts with the EQUAL programme and were interested in participating in the project. It was also found out that there were several dozen rehabilitation centres for addicts and people with HIV/AIDS which had some ecological potential. Such centres were reached and familiarised with the concept of the project to see if they would be willing to participate. According to the Partnership coordinator, Aleksandra Duda: *The Partnership was not burdened with any “genetic predispositions”. The proposal to take part in the project was not targeted at those who had earlier cooperated with the UNDP. The selection of rehabilitation centres was done on the basis of the location – the facility had to be situated in a forest or village.* As a result of such selection criteria, the Partnership is geographically dispersed, with the centres coming from the provinces (voivodships) of: Zachodniopomorskie, Pomorskie, Warmińsko-Mazurskie, Wielkopolskie, Lubuskie, Małopolskie and Mazowieckie. This corresponds to the decentralised character of the Partnership itself. Only a part of the training programme is shared by all the partners; it is conducted by three centres, while each of the 12 centres located in rural areas conducts the centrally prepared programmes and implements training initiatives adapted to the region’s own potential and addressing the needs of the local labour market.

ECOCHANCE – GIVE YOURSELF A JOB – COOPERATION NETWORK IN THE PARTNERSHIP



Learning the Partnership

According to Aleksandra Duda, the partnership system was for the participants one of the *interesting bits about EQUAL*. Interestingly, even though the project leader did not know the majority of its future partners, the managers of the centres which were later to join the Partnership had had quite frequent contacts before the project started. This means that an informal contact network existed before the Partnership was established; there were also some cases of cooperation, which affected the nature of the relations within the Partnership. It also facilitated internal integration of the partners despite their being geographically scattered. Owing to the distance, the Internet discussion group has been the basic vehicle for communication and exchange of experiences, while the Partnership Council sessions, bringing together representatives of all the centres, are held once every quarter.

After overcoming certain tensions at the first stage of the project implementation, the Partnership has operated very smoothly. As Aleksandra Duda explained, *naturally there were various organisations in the partnership: some of them make better partners than others; some are more reliable than others*, there are those who put in more effort than others, but generally all the organisations diligently performed their duties. Nevertheless, the Partnership had to terminate cooperation with one of the partners who had initially been actively involved in the implementation of the project. It was because the associations with which cooperation was started were 'one person shows'; personal problems of the leader, who endorsed all actions, resulted in the failure to comply with the partner's obligations. Due to the fact that some of the financial allocations were not properly accounted for, after several months of lack of contact on the part of the organisation, the coordinator initiated the procedure to exclude the organisation from participation in the project activities. The tasks of this partner were taken over by another association from the same region.

What after EQUAL?

All the partners are convinced that the project will be successful and must be followed up. They also declare their willingness to continue good relations and cooperate in the future. Aleksandra Duda said: *Suddenly it turned out that after our joining the project less people wanted to leave the centre. **We did more than we had hoped to achieve.** We have no doubts as to our success. If the project comes to an end, the patients of those centres will lose a huge opportunity. The model that we have been able to work out must be continued, and it's up to the government to ensure this [...]. The centres' managers are already aware that by using only therapy for treatment they let out people who are totally unprepared to cope on their own in real life.*

Partnership in the Valley of Three Rivers – the role of local government

- ■ THE PARTNERSHIP STRIVES TO STIMULATE OR INITIATE ACTIVITIES IN THE SPHERE OF SOCIAL ECONOMY IN ORDER TO ALLEVIATE STRUCTURAL EMPLOYMENT, PARTICULARLY AMONG WOMEN, YOUTH AND PEOPLE WITH DISABILITIES. THE PROJECT INTENDS TO MAKE USE OF INDIGENOUS POTENTIAL FOR TOURISM IN THE REGION LOCATED IN THE VALLEY OF THREE RIVERS: THE NAREW, THE WKRA AND THE VISTULA (WISŁA) THROUGH THE CREATION OF A LOCAL TOURIST ORGANISATION.

Idea for the Partnership

The idea for the Partnership was originated by the Pułtusk Academy of Humanities. Having drafted a research programme, the Academy started to look for an area where the programme could successfully be put into practice. As a result, the region in the bifurcation of the Narew, Wkra and Vistula rivers was selected.

Serious problems were manifested here following the liquidation of military facilities in the area due to the reorganisation of the armed forces. Many of those who lost their sources of income were not able to come to terms with the new situation. The large-scale influx of new residents did not bring about any significant changes because most of the newcomers do not identify with their new place of residence, their social and career life being focused in not so distant

Warsaw. All these factors made the local authorities, notably the Municipality of Nowy Dwór Mazowiecki, view very favourably the proposal to take part in the EQUAL CIP.

Initially, 11 entities made up the Partnership: Pułusk Academy of Humanities, six municipalities (Czosnów, Leoncin, Pomiechówek, Wieliszew, Zakroczym, Nowy Dwór Mazowiecki), Starost Office in Nowy Dwór Mazowiecki, Poviát Labour Office in Nowy Dwór Mazowiecki and two NGOs. As suggested by its name, the Partnership is a geographically based enterprise with a local range of action.

■ ■ PARTNERSHIP IN THE VALLEY OF THREE RIVES – THE FUNCTIONAL STRUCTURE

ORGANISATION	TYPE OF ORGANISATION	ROLE IN THE PROJECT
Municipality of Nowy Dwór Mazowiecki	Local government unit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Project leader ▶ Managing organisation in Actions 2 and 3
Municipalities: Czosnów, Leoncin Pomiechówek, Wieliszew, Zakroczym	Local government unit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organisation of the Community Days in the form of regular integration and promotional events ▶ Organisation of the Community Days in the form of regular integration and promotional events. Mobilisation, advisory services and supports to local entrepreneurs and authorities in the initiatives aimed to reinvigorate the local labour market, with a special emphasis on tourist services, using the potential of the Regional Tourist Organisation of the Three Rivers, the Municipal Information Centre and the Local Development Agency ▶ Organisation of economic recovery workshops
Starost Office of Nowy Dwór Mazowiecki	Local government unit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assistance in the creation of and supporting the operation of informal groups – organisation of the “Three Rivers Forum” – a cyclical event for all those interested in the development of river-based tourism in the region
Poviát Labour Office in Nowy Dwór Mazowiecki	Entity from the local government structure	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coordination of the recruitment process among the unemployed
Amazons’ Association in Nowy Dwór Mazowiecki	NGO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assistance in the creation of and supporting the operation of informal groups ▶ Managing the “Forum for Social Organisations and Enterprises”, which was done as the “Forum for Social Organisations”
“eMka” Young People for Development Association	NGO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dissemination, promotion and information activity through the publication of the Partnership’s newsletter: <i>W Widłach Trzech Rzek</i> [The Valley of Three Rivers]
The Pułusk Academy of Humanities	Private higher education institution	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Initiator of the Partnership ▶ Managing organisation in Action 1 ▶ Evaluation of the Partnership and its activities – task unaccomplished ▶ The Partner withdrew from cooperation in April 2007

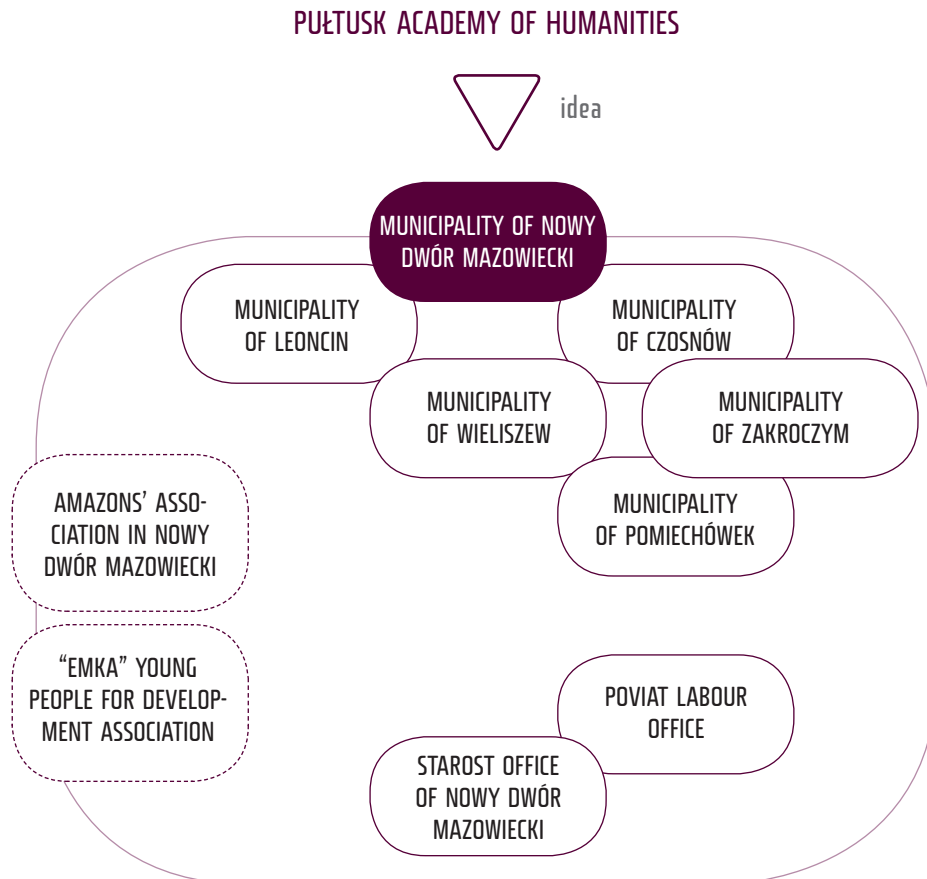
Building up the Partnership

The process of forming the Partnership in the Valley of Three Rivers proves how important it is to clearly define the goals for creating such a coalition in agreement with the individual objectives of its members. The Academy of Humanities as the initiator of the project hoped this would provide a superb opportunity for conducting original research. As the Academy assumed the responsibility for managing the project, its delegated staff managed the Partnership’s operation related to Action 1. However, it soon transpired that the interests of the local partners would have a decisive impact on the character of the Partnership. As a result, the Academy gradually withdrew from the Partnership’s activities and in April 2007 turned over the project administration to the Municipal Office in Nowy Dwór Mazowiecki. In consequence, the initial stages of the Partnership’s operation were not subject to evaluation.

The most interesting feature of the Partnership in the Valley of Three Rivers is the leading and dominant role of local government units (The Poviats Labour Office in Nowy Dwór Mazowiecki is also an administrative unit of the Starost Office). Two NGOs participating in the Partnership were small voluntary associations operating locally; they were mainly in charge of promotion and support functions.

In Actions 2 and 3, the Partnership’s administrative structure was closely linked with that of the project leader – the Municipality of Nowy Dwór Mazowiecki. The employees of the Project Bureau are also employed by the Mayor and report to him. The Bureau itself has been incorporated into the structure of the Department of Promotion and Development (since May 2006, as part of the newly created Department of Enterprise and Local Initiatives). Linking the Partnership with a public institution which was hierarchically organised and operated pursuant to the established and rigid procedures has had a major impact on the nature of activities and their mode of implementation.

PARTNERSHIP IN THE VALLEY OF THREE RIVERS – COOPERATION NETWORK WITHIN THE PARTNERSHIP



Learning the Partnership

The Partnership provided an arena of confrontation between two types of logic according to which institutions operate. The concept of partnership envisages that its functioning rests on horizontal cooperation networks, while bureaucratic organisations are based on a vertical structure, typical of the authorities. In the opinion of Agnieszka Brzezińska of the Partnership, the problems that were encountered were mainly due to the following factors:

1. Dissimilar logic behind the partners' operations. The procedures for decision-making and operating as part of local government units are highly formalised and regulated by law. On the other hand, two non-governmental organisations participating in the project operate on a voluntary basis, which is reflected in a much lower level of 'red tape'. In the Partnership, it was necessary to work out the cooperation mechanisms between the position-based formal structure and the personal structure revolving around individuals.

2. Dissimilar legal basis for operation. It was necessary to reconcile the municipality's need to operate as a local government unit and a representative of public authorities with its acting as the leader of the Development Partnership. According to Agnieszka Brzezińska, *overlapping of different regulatory environments has led to a great deal of tensions and in many cases has meant many a blind alley for the Partnership. The project's authors were not able to foresee all the implications of certain statutory assumptions nor were they able to anticipate the directions of possible changes.* For instance, the Partnership intended to set up the Local Development Agency in the form of an association, foundation or a commercial company. It turned out that the Public Finance Act does not permit for the creation of a foundation from public funds. Likewise, it is impermissible by law for local government units to set up associations. As a result, the sole remaining possibility was to establish a commercial company but, as Agnieszka Brzezińska explains: *this form of activity was not approved by the local decision-makers because this institution evokes many negative associations and as such poses a threat for the consistency of various policies pursued by the municipality.* Many rounds of negotiations undertaken by the project leaders at the finance committee and Municipal Council sessions, which aimed to persuade the councillors to vote in favour of establishing the Local Development Agency in the corporate form, ended in a fiasco. The councillors were concerned that the company would become a vehicle for realising their own ambitions by the project leaders (which was a supposition well justified) or would allow too much latitude for the Mayor, the Municipality's representative in the Agency's structure. Another argument against this solution was the fact that it was not only up to the Municipal Council of Nowy Dwór Mazowiecki to pass a decision on the establishment of the LDA; the councillors of all the remaining partner municipalities also had to endorse their municipalities' involvement in the company.

3. Dissimilar location of the project partners within the structure of power of their own organisations. In the case of local government units, persons "in power" such as mayors or directors become engaged in the Partnership operations. Due to the fact that every such project is only one of the spheres of their activity, their level of involvement is much lower, and the project is directly implemented by delegated officials who, however, are not competent to make decisions in crucial matters. On the other hand, NGO representatives who participate in the Partnership are normally their presidents who hold the full decision-making authority. Nevertheless, the level of their involvement is constrained by the voluntary nature of their participation. According to Agnieszka Brzezińska, all this **has led to confusion in the implementation of the partnership principle.** *In particular, the managing organisation must supervise the dates of sessions, meetings and other joint activities. For example, when the meetings of the Partnership Council are held during the office hours, this is very convenient for the local officials, but it is very likely that the meetings will not be attended by NGO representatives as they will still be at work. Frequently officials will expect that people from NGOs should take a day off work for such an occasion; themselves, they will not be involved in any work outside their office hours because – as they claim – they do not benefit from it at all, it is only a task commissioned by their superiors. Thus, we can see two evolving attitudes: some will participate in the project because they want to, and some – because they are forced to. In such a situation, it is sometimes difficult to agree such a small thing as the hour of the planned meeting.*

As Agnieszka Brzezińska observes, according to the premises of the EQUAL programme the dissimilarity of the entities making up the Partnership was to provide the potential for the **partners to learn from one another.** It was intended to offer different ways of reaching the adopted goal. However, due to the diversity of the organisations in the Partnership, it was difficult to observe the partnership principle in a satisfactory way since *adjusting the procedures was too time consuming and led to a great deal of misunderstanding and resentment.* It seems that in the case of the structure of the Partnership in the Valley of Three Rivers, the disturbed balance between the actors coming from different sectors had a much greater impact on the implementation of the partnership principle. The partners from the NGO sector had an incomparably smaller negotiating power than the partners from the municipalities. This does not mean that they did

not have any say as regards the shape of the Partnership or the decision making process, but the dominance of the local government units made it necessary to adopt their logic of action and to observe their problem-solving processes. Agnieszka Brzezińska illustrated it with the official process preceding the purchase of an item of equipment for the Partnership's Bureau: *The purchase is preceded by writing down the order which must be signed by the Mayor and endorsed by the Treasurer. It is even more troublesome to approve a contract with a service provider. The agreement is drafted by an employee of the Bureau of the Partnership in the Valley of Three Rivers, naturally in consultation with the contracting party. Then, the draft of the agreement must be seen by a lawyer, and once it is signed it needs to be endorsed by the Municipality's Treasurer. At this point, the draft will probably be returned for re-drafting: since the very beginning of the cooperation with the Partnership, the person holding the function of the Treasurer has not only read the agreements very carefully but has also made new, laborious amendments which most frequently involve changes of wording or numbering of the paragraphs. The successfully completed stage of the Treasurer's endorsement opens the way to obtaining the crucial signature – that of the Mayor. One must, however, realise that there exists a hierarchy in the office, and that bringing the documents to be signed is a certain ritual in which the status of the person holding a specific function needs to be reflected.*

All this invites the question whether the **principle of Partnership has genuinely been observed**, not only as part of contractual arrangements. It seems that despite the reservations described above, the answer to this question is positive. For instance, the partnership principle encouraged local government units to develop new rules (some of them informal), which facilitated the functioning of the project. Local government units became involved in an intense process of learning innovative solutions and taking into account the interests of other entities. First and foremost, however, entities with a strongly formalised structure and work organisation procedures adopted new **standards of cooperation** which will be sustained by the existing cooperation linkages.

It should be emphasised that the partnership principle has also been observed in contacts between the municipalities taking part in the project. Involvement in the project and joint implementation of the project tasks by the municipalities participating in the Partnership helped to step up the official and informal interactions, which was directly and perceptibly transposed onto the region's integration. The idea of cooperation with NGOs and entrepreneurs was also put to life in individual municipalities. The tangible effect of the Partnership's operation was the creation of the **Regional Tourist Organisation of Three Rivers**, mainly with the aim of developing and promoting of the tourist offer of Nowy Dwór Mazowiecki and its environs. This organisation brings together local governments, associations, tourist companies as well as private individuals, admirers of local history and nature.

The most serious obstacle and the reason for poor mobilisation to act was the disturbed communication between the key local actors. This equilibrium was redressed following the organisation of a training programme entitled "Better done together", highlighting the principle of intersectoral partnership. Another factor aimed to strengthen the local communities was a series of trainings to mobilise the local community to set up non-governmental organisations which were intended to fill in the gap between individuals and local authorities. In this way, they were expected to act as a belt for the transmission of knowledge and needs between those in power and the public at large on the one hand, and on the other – to automatically serve as natural partners for cooperation as part of the local leader networks.

What after EQUAL?

The Partnership's strong reliance on local government units has certainly led to some difficulties in its functioning. On the other hand, the linking of the Partnership's Bureau, both in functional and administrative terms, with the Municipality of Nowy Dwór Mazowiecki made the municipality responsible for implementing the solutions developed in the course of the project, which can be interpreted as a good sign for the continued functioning of the established cooperation networks. The Municipality's involvement in project administration has increased the awareness of benefits that can be derived from collaboration with non-governmental institutions. The strategy for resolving social conflicts which is being developed as part of the Partnership is expected to be a manifestation of such collaboration. Linkages between the partners provide the ground for further cooperation in other projects aimed to improve the situation of the local community. The tasks of the Partnership relating to the development of tourism and drawing on the region's potential are to be largely taken over by the Regional Tourist Organisation of Three Rivers.

In the case of this particular Partnership, the main accompanying risk is due to the highly hierarchised cooperation networks. However, the municipalities involved have already identified this threat and take an active part in the mobilisation of the NGO sector, which is rather poorly developed in the region. *We want to expand third sector entities – said*

Marta Ciesielska, the Partnership coordinator – *so as to make them workplaces, develop business activity as a branch of their operations and help make the free market more humane*. The need to appoint coordinators who would act as intermediaries between NGOs and the municipalities was also identified. Nevertheless, the still insufficient flexibility of the municipal offices remains an obstacle hindering the development of cooperation networks. *After participating in our trainings people have their minds full of ideas and projects – Marta Ciesielska observed. But when they take these ideas and projects to their own municipal offices, their mayors or village leaders, they may face a wall of incomprehension. We are a bit concerned about this likely clash.*

The Partnership for Equalising Opportunities: the key role of the trade union

- THE PARTNERSHIP WAS SET UP IN ORDER TO TEST, ON A GROUP OF SMES, THE OPERATION OF A METHOD WHICH HAD PROVED ITS EFFICACY IN LARGE STATE-OWNED ENTERPRISES. THE PROJECT WAS ALSO INTENDED AS A TRIAL OF ITS FUNCTIONALITY IN A SPECIFIC SOCIO-ECONOMIC ENVIRONMENT: THE SO-CALLED POLAND'S EASTERN WALL, A RURAL REGION, MOSTLY WITH FORMER STATE FARMS AND HUGE UNEMPLOYMENT REACHING 30 PER CENT. THE METHOD TESTED BY THE PARTNERSHIP INVOLVED THE CREATION OF THE SO-CALLED RAPID RESPONSE TEAMS TO PROVIDE ASSISTANCE TO EMPLOYEES, MAINLY THOSE WHO ARE 45 OR OLDER AND WORK IN SMES UNDERGOING RESTRUCTURING PROCESSES.

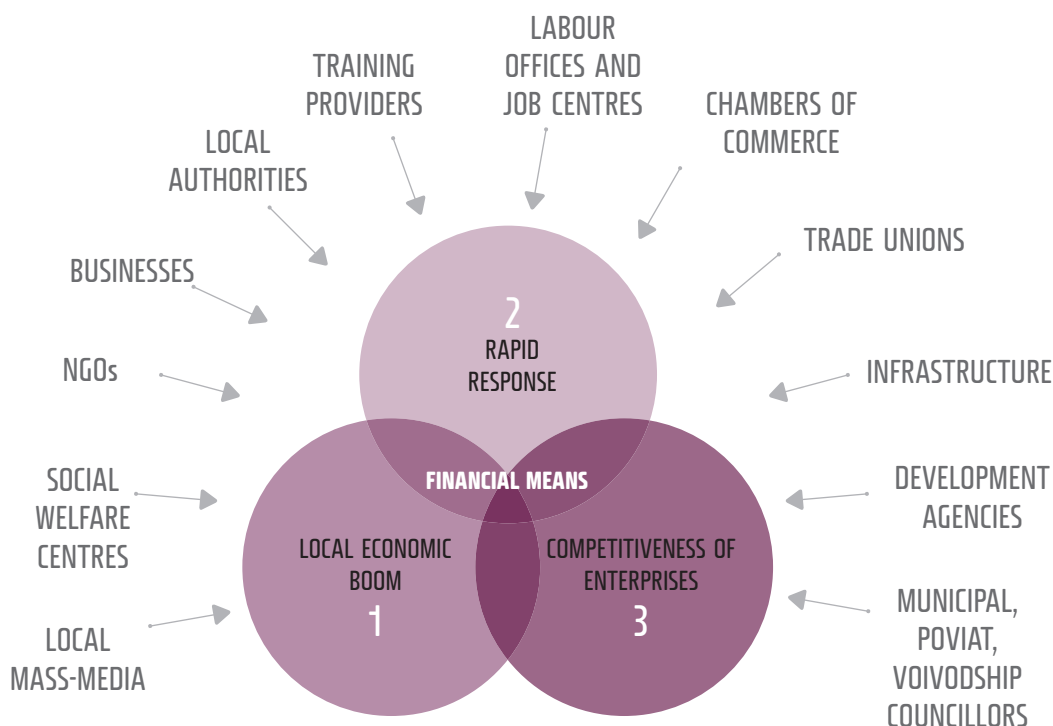
The project idea

In early 2004, Beata Abramska of the Olsztyn branch of the Solidarity trade union (who is now the Partnership coordinator) was delegated to take part in a training programme organised by the Institute for Local Partnership and Cooperation. The training presented a scheme to stimulate labour market activity, which had earlier been tested in practice in the Śląskie and Małopolskie Voivodships.

- THROUGH TRAINING COURSES AND CONFERENCES, THE INSTITUTE FOR LOCAL PARTNERSHIP AND COOPERATION WORKS TO PROMOTE A MODEL WHICH WAS DEVELOPED IN THE 1970S IN THE UNITED STATES WHEN IT HAD TO FACE THE RESTRUCTURING OF ITS HEAVY AND CAR INDUSTRIES. THE MODEL COMBINES THREE TOOLS: RAPID RESPONSE CAPACITY (SUPPORTED BY THOSE WHO ARE LAID-OFF AND THE UNEMPLOYED SEEKING WORK); LOCAL ECONOMIC BOOM AND ENHANCED COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES. IN POLAND, THE PROGRAMME WAS INITIALLY IMPLEMENTED IN 1998–2000 IN UPPER SILESIA DURING THE RESTRUCTURING OF THE MINING AND METALLURGICAL INDUSTRY. THE U.S. DEPARTMENT OF LABOUR AND USAID TOOK PART IN ITS FINANCING. IN 2002, THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF POLAND BECAME THE SPONSOR OF THE PROGRAMME'S WELL-TESTED SOLUTIONS. THE PROGRAMME WAS IMPLEMENTED IN CONSULTATION WITH THE CHANCELLERY OF THE PRESIDENT, MINISTRY OF ECONOMY AND LABOUR, U.S. DEPARTMENT OF LABOUR, U.S. EMBASSY, ASSOCIATION OF POLISH COUNTIES, MARSHAL OFFICES, VOIVODSHIP LABOUR OFFICES, POWIAT AND MUNICIPAL GOVERNMENTS, POWIAT LABOUR OFFICES, LOCAL ENTREPRENEURS, TRADE UNIONS, DEVELOPMENT AGENCIES AND NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS¹⁸.

¹⁸ Based on: www.partners.net.pl

LOCAL PARTNERSHIP MODEL



Source: <http://www.partnerstwo.org.pl/>

The model was popularised through workshops, conferences and training programmes among various institutions dealing with labour market measures. *The trainings did not provide theory only but showed us how to transpose the programme taught to miners to other sectors of the economy – Beata Abramska reminisced. We understood that if we want to help the plants undergoing restructuring we must change the whole background of assistance and invite institutions operating at the county (poviat) level to cooperate with us.* It turned out however that – unlike at the earlier stages of the programme – no more co-financing from the U.S. donors would be possible. Other sources of funding had to be found for the implementation of the project in the Warmińsko-Mazurskie region. Even though a group of experts on local partnership development was active in the Voivodship Labour Office, the Office did not anticipate any financial assistance to be offered to partnership projects. This was when EQUAL came about. And, together with the programme, the concept of partnership was revived.

Building up the Partnership

Our first steps were difficult – admitted Beata Abramska. – How to build up the Partnership so that the adopted goals could be achieved in an optimal way? Will the trade union, normally associated with strikes and politics, be treated as a serious partner? We encouraged the key partners to cooperate with us by knocking on the doors of different institutions and organisations and familiarising them with the project assumptions.

The core of the Partnership was formed on the basis of an earlier cooperation network. SBI Polska, the Dutch company operating in Poland with which Solidarity had had a long history of cooperation was the first partner. Then the search for the third partner began. *Time was running out – said Beata Abramska, recalling the process of identifying the third member of the Partnership – so we invited an institution that we trusted – the Elbląg Association for the*

Support of Non-governmental Initiatives. Subsequent partners were selected on the **functional** basis. *In the draft of the Partnership document, we agreed whom we wanted to invite in order to ensure that our goals are achieved to our satisfaction. We wanted to have a local government institution, the Voivodship Labour Office, training institutions and employer organisations.* Nonetheless, **informal contacts** played an important role, while the entire process largely followed the “snowball” method. As Beata Abramska explained: *Here, everybody knows everybody, and one partner would recommend another. In many cases, we would first meet a person and only later engage the institution that this person represented. Every subsequent partner would suggest who else we should invite.* Some candidates for partners would come forward on their own. These were for example the employers who the Partnership promoters wanted to include in the capacity of competent advisors or the Vocational Training Centre. The latter, thanks to its energetic director, took part in many European projects. As regards local government institutions, what mattered was the ‘chemistry’ between the Union and the Starost Office in Olsztyn, represented by Marian Juszczynski (head of the Department for Investments and EU Funds), a man of a great charisma and enthusiasm. He said that the *local government, pursuant to the law and the ideology – was a self-governing community. Participating in the Partnership was yet another factor of presence of the local government in the labour market. For us, it came as a natural decision, almost as a duty.* In addition to that, the decision was made to formalise the cooperation with the institution popularising this method in Poland – the International Partnership Centre “Partners Network”.

At the initial stage of building up the Partnership, the administrator made efforts to invite poviats labour offices to cooperation. *We were looking for the best partners for the subprojects, but we were not able to communicate with the poviats labour offices – said Beata Abramska. This was probably due to the fact that they failed to understand the very concept of partnership.* They were convinced that *we were after money we could get from them. At the end of the day, the Poviats Labour Office replied that they saw no point in taking part in the project.* However, cooperation with the Office was improved at a later stage of the project implementation, when local partnerships were set up in every poviats participating in the project. Assistance was also requested from the Tadeusz Kotarbiński School of Information Technology and Management in Olsztyn.

THE PARTNERSHIP FOR EQUALISING OPPORTUNITIES – THE FUNCTIONAL STRUCTURE

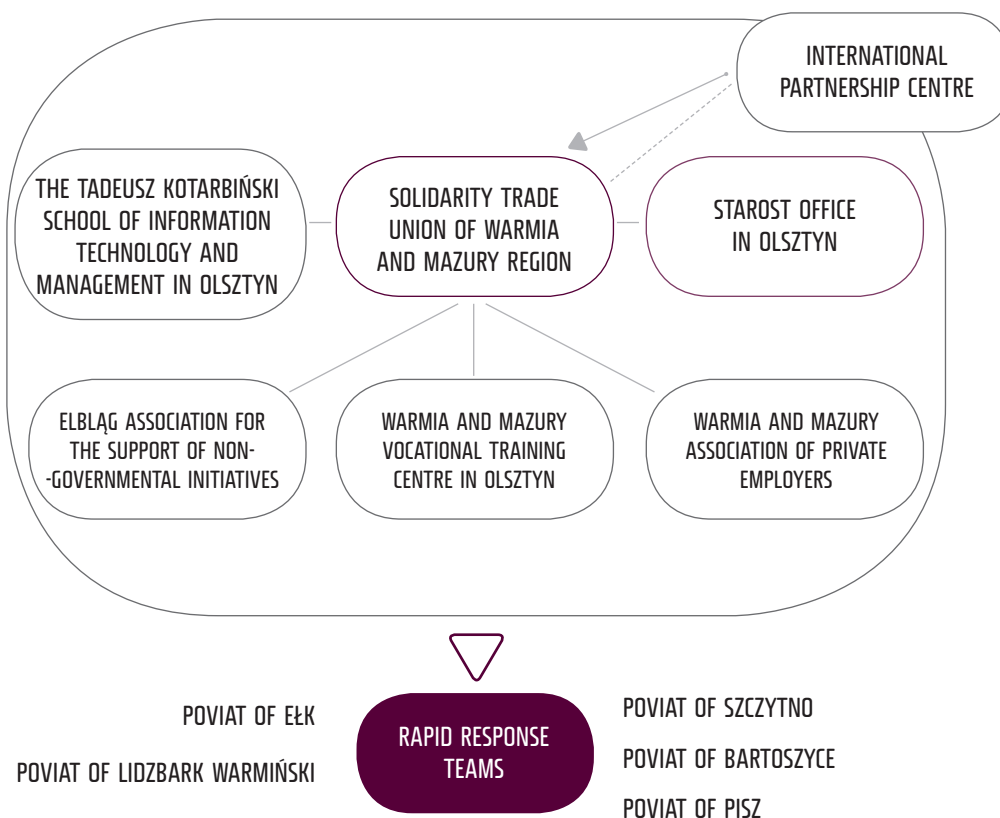
ORGANISATION	TYPE OF ORGANISATION	ROLE IN THE PROJECT
Solidarity Trade Union of the Warmia and Mazury Region	Trade union	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Initiator of the Partnership ▶ Managing organisation ▶ Cooperation with the National Support Structure ▶ Subproject: setting up peer support groups ▶ Transnational cooperation ▶ Promotion
Elbląg Association for the Support of Non-governmental Initiatives	NGO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organising training programmes for employers and employees ▶ Encouraging various organisations to get involved in activities to be carried out in their poviats, particularly creation of vocational adaptation teams and assisting peer support groups
International Partnership Centre “Partners Network”	NGO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Developing manuals to disseminate the method ▶ Training of project partners ▶ Training and consultations for rapid response experts in the poviats
The Tadeusz Kotarbiński School of Information Technology and Management in Olsztyn	Private higher education institution	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyses, studies, evaluations
Warmia and Mazury Vocational Training Centre in Olsztyn	Training company	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Training for ultimate beneficiaries ▶ Process of preparing vocational insertion programme for groups aged 40+

Starost Office in Olsztyn	Local government unit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Preparing, training and launching poviat vocational adaptation groups and peer support groups ▶ Preparing manuals
Warmia and Mazury Association of Private Employers	Employer organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promotion and dissemination of good practice, e.g. by organising conferences ▶ Press advocacy

The functional aspect of partner selection was corroborated by the evaluation exercise conducted by the School of Information Technology and Management in Olsztyn. The evaluation indicates that the managing organisation selected good partners at the preparatory stage. The partners' strengths and the opportunities provided by the project background could minimise the existing threats and weaknesses. The Partnership's structure was transparent, and its participants had a good knowledge of the goals and work programme of the Partnership, their respective roles and remits of decision-making and responsibility. In addition to that, all the partners defined their own performance indicators although only one of them identified the risks accompanying the implementation of the adopted tasks.

The evaluation report ended with a tentative conclusion, due to the project's long implementation period: *It can be expected that the selected partners will continue their activity after the project comes to an end, and will influence the local communities. This is to be expected because two partners are professional education and training providers, and for the remaining two partners such issues as enterprise development, creation of new jobs and preventing social exclusion are their priority tasks*¹⁹.

PARTNERSHIP FOR EQUALISING OPPORTUNITIES – COOPERATION NETWORK IN THE PARTNERSHIP



¹⁹P. Fadrowski, M. Wysocka: *Ocena doboru partnerów w projekcie „Wspieranie restrukturyzowanych zakładów i ich pracowników”* [Assessment of partner selection in the project: support to restructured plants and their personnel], Olsztyn 2007.

Learning the partnership

Forming a coalition for cooperation in the poviats

- THE FIRST STEP IN THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT WAS TO CREATE RAPID RESPONSE TEAMS IN FIVE SELECTED COUNTIES (POVIATS) (SZCZYTNO, EŁK, BARTOSZYCE, LIDZBARK WARMIŃSKI AND PISZ). AS THEIR PART, COMPETITIVENESS SUPPORT TEAMS WERE SET UP TO ENSURE ASSISTANCE TO EMPLOYERS AS WELL AS PEER SUPPORT GROUPS. THE LATTER OFFER SUPPORTS AND PROVIDE INFORMATION ABOUT TRAINING COURSES, ORGANISE WORKSHOPS, CONSULTATIONS AND SPECIALISED SESSIONS WITH PSYCHOLOGISTS OR CAREER ADVISORS. AS BEATA ABRAMSKA SAID: *YOU CANNOT HELP EMPLOYEES WITHOUT HELPING THE MANAGERS BECAUSE A COMPANY LIKE THAT WILL GO BELLY UP ANYWAY. THIS IS WHAT WE LEARNT WHEN IMPLEMENTING EQUAL PROJECTS: ASSISTANCE MUST BE OFFERED IN TWO SIMULTANEOUS WAYS.* THE TEAMS ARE TAUGHT HOW TO ENHANCE COMMUNICATION AND EFFECTIVELY DIVIDE THE TASKS. THEN, THEY START TO LOOK FOR COMPANIES IN THEIR REGION WHICH ARE IN NEED OF SUPPORT.

In establishing rapid response teams, the Partnership made an effort to form **broad coalitions bringing together various institutional actors**. For instance, the Peer Support Group in the Ełk Poviats included: a specialist from the Starost Office in Ełk, two representatives of the Solidarity Trade Unions, a career advisor, a lawyer from the “Świt” Housing Cooperative, a representative from the Labour Office in Prostki, an employee of the Counselling and Pedagogical Centre in Ełk and a community animator. The Competitiveness Support Team included the representatives of the Poviats Labour Office in Ełk, Municipality of Ełk, Ełk Economic Forum, Accounting Services Bureau, Regional System for Supporting Innovation in Ełk, Loan Guarantee Fund, Mayor of Prostki and head of the Social Welfare Institution. Both these structures prepared a schedule of their activities and adopted a budget, which included the period after the expiry of EQUAL financing. In addition to that, they conducted a preliminary SWOT analysis for their activities. As part of this exercise, they assessed the risks (e.g. *arousing unrealistic hopes which could not be met by the team* in the case of peer support groups or *the novelty barrier* in the case of the competitiveness support teams) and benefits (e.g. *improved accessibility or better use of available resources* in the case of peer support groups or *overcoming the barrier between administration and entrepreneurs* in the case of the competitiveness support teams).

Cooperation in the rapid response teams had different forms depending on the poviat. As Marian Juszczyński explained: *Their experiences vary, and they operate differently. In some of them, cooperation is more effective, and in others – people do not get too well with one another.* The differences in cooperation with individual Starost Offices were also due to the dependence of the majority of institutions involved in the work of rapid response teams on the current political developments. For this reason, the situation became even more complicated after the 2006 local election. Marian Juszczyński explained that: *In the Team, we rely on the Starost Office and the Poviats Labour Office. These are people who either run in the elections or belong to different political parties. Also the employers that cooperated with us were engaged in various political activities. The period around the elections was quite tough. If people run as candidates in the election they do not work, and a team should be able to play together. As a result, we had to delay our schedule because we could not function effectively due to the election campaign. But things had to be done.* An important proof of the stability of cooperation networks established as part of the Partnership was the fact that cooperation was sustained after the elections even though the authorities in all the five poviats were changed.

This was possible also because the rapid response teams, in particular peer support groups, achieved the goals that were set at the very outset of the exercise, one of which was the strengthening of mutual contacts. As one of its priorities, the Peer Support Group Szczytno considered the *integration of the group members – getting to know one another in cooperation with others, informing people about the programme in which the Group was participating, sharing their experiences, showing other people that they are not just left to themselves.* This was done through meetings (with the participation of the Competitiveness Support Group) and participation in training programmes as well conferences. The members of the Peer Support Group are convinced that *mutual contacts helped them define their roles in the Team and assign tasks in line with the capabilities and competences of the Group members.* Training programmes delivered in individual poviats also involved integration activities. However, a more mundane factor played a key part in this respect: the regular meetings of the representatives of various institutions in the course of the project implementation, under the supervision of the coordinators: *The more the team was engaged in its activity, the more suggestions were offered as to what else we can do outside the project.*

- ■ IN ACTION 3, THE PARTNERSHIP DEVOTES A LOT OF ATTENTION TO ENSURING CONTINUED OPERATION OF THE COOPERATION NETWORKS AND STRUCTURES WHICH HAVE BEEN CREATED IN THE COURSE OF THE PROJECT IMPLEMENTATION. THE TEAMS IN INDIVIDUAL POWIATY WERE ENGAGED IN THE DEVELOPMENT OF DIFFERENT FORMULAS CONCERNING FURTHER COOPERATION. IN EŁK AND LIDZBARK WARMIŃSKI, THE WORK OF THE PROJECT TEAM IS MORE FOCUSED ON LOCAL GOVERNMENTS. THE TEAMS FROM SZCZYTNO AND BARTOSZYCE INTEND TO OPERATE AS AN ASSOCIATION, AND THE TEAM FROM PISZ – AS A FOUNDATION.

Efforts to change the nature of relationships between the employers and the employees

- ■ THE ACTIVITIES UNDERTAKEN AS PART OF THE PROJECT, ESPECIALLY THE VERY NATURE OF THE TESTED METHOD, LED TO SOME CHANGES IN THE RELATIONS BETWEEN THE COMMUNITY OF EMPLOYERS AND THAT OF EMPLOYEES. THE RAPID RESPONSE METHOD ENVISAGES THAT SUPPORT WILL BE OFFERED TO EMPLOYERS AND EMPLOYEES ALIKE. EVERY RAPID RESPONSE TEAM IS COMPOSED OF REPRESENTATIVES OF THE WORKFORCE, TRADE UNIONS AND MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE WHICH IS UNDERGOING RESTRUCTURING; IT ALSO OFFERS SUPPORT TO ALL THOSE INVOLVED IN THIS PROCESS. FOR INSTANCE, IF A TEAM OF EXPERTS DECIDED THAT THE STANDING OF THE ENTERPRISE DID NOT ALLOW TO RETAIN A GROUP OF WORKERS, THE PARTNERSHIP DID NOT TRY TO FORCE THE COMPANY NOT TO LAY OFF STAFF BUT MADE AN EFFORT TO PREPARE SUCH WORKERS FOR LABOUR MARKET RE-ENTRY. A NUMBER OF TRAINING PROGRAMMES WERE ORGANISED TO HELP BUILD A DIALOGUE BETWEEN EMPLOYERS AND EMPLOYEES WHICH WERE INTENDED – IN THE WORDS OF LUCYNA KRUSZYŃSKA OF THE RAPID RESPONSE TEAM IN EŁK – TO REBUILD THE SEVERED BONDS IN THE WORK ENVIRONMENT.

Establishing linkages between the scientists' community and small entrepreneurs: a union of theory and practice

As part of its operations, the Partnership launched one more commendable initiative: business meetings over coffee. Frequently, entrepreneurs from small and medium-sized companies have sound practical knowledge but are not sufficiently familiarised with the theoretical principles of enterprise operation. According to Professor Ryszard Walczak of the School of Information Technology and Management in Olsztyn: *They are experts, but act intuitively. For example, they fail to understand that the expansion of business activity is not always desirable because the rapid increase in costs may reduce profits.* The environment in which entrepreneurs operate nowadays is utterly different from the one in the 1990s, when the majority of small businesses entered the market. Since the attempts to familiarise the entrepreneurs with extensive recovery programmes failed, it was decided that the process of imparting specialised knowledge should be simplified.

The idea behind those 'business cafes' was to provide an informal forum where entrepreneurs could talk with experts in management, finance or marketing in an informal atmosphere. The overriding objective was to change the nature of these contacts, to deprive them of the stigma of the client-official relations. *It wasn't easy at the beginning – Saturnin Fadrowski admitted – Everybody knows that entrepreneurs have their interests, they come a bit frustrated, a bit sulky and listen to some professor who says things that for them are out of this world. The so-called common sense leads them to different conclusions than those offered by the scientific approach. You will have quarrels, arguments, raised voices – but this is what this exercise is all about – to get to know one another and share views. Later on, they will certainly want to make more expert use of this knowledge.* The cafes have some leading topics such as budgeting or decision making in the enterprise. The objective was also to show that companies can derive benefits from cooperation with the local or regional research centres. In consequence, as Beata Abramska observed: *The employers themselves begin to notice areas where they lack knowledge. The knowledge and tools given to the company owner will make them stronger and will show them a course of action so that the company is not wound up and people can keep their jobs.* In addition to that, an important effect of these meetings was reducing the distrust the entrepreneurs had towards experts.

Outputs of the Partnership

The participating organisations agree that the key benefit they derived from the project was understanding the importance of cooperation between various institutions dealing with assistance, vocational insertion and social mobilisation. *We like the concept of partnership – said the employees of the Vocational Training Centre. In such large projects, especially those delivered*

at the grassroots level, it is easier to achieve things if several institutions take part in the process. Each of them have their own experiences and ideas, each of them feel experts in a specific area – was the opinion ventured by the Solidarity trade union.

Nonetheless, the partners admit that using the partnership formula required in the EQUAL programme was not easy. It differed from earlier forms of cooperation in the accuracy and mutual dependence on keeping to the schedule, attaining the adopted goals, the need to achieve outputs, coordinate activities and, above all, to account for the budget expenditure. The burden of difficulties related to the development of new rules for cooperation between institutions using different types of institutional logic was mainly borne by the managing organisation – Solidarity trade union. These difficulties were mainly due to the need to enforce activities and settlements of accounts from non-governmental organisations. *It's difficult for us to impose certain things onto an independent, self-governing organisation* – Beata Abramska observed. *Naturally, there was an obligation to execute the project, but on the other hand sometimes we encountered the attitude: "it's only a project, and you cannot force us to do anything"*. Other problems had their sources in the structure of power in hierarchical organisations. The decision makers such as managers in state-owned companies, starosts or mayors would come to the first, information meetings and to meetings concerning project dissemination. At the same time, people with specific competences need to be involved in order to implement the project method, but such people will often lack the decision-making capacity. All this can greatly protract the decision process.

Some problems were caused by dissimilar ways the activities of individual institutions were financed. When a payment was delayed, some organisations (such as the starost office or the Vocational Training Centre) could use refinancing from their own budgets while others made the performance of their activities dependent on the EQUAL financing. The managing organisation had to contract loans in order to continue the implementation of the project, which was a burden for the trade union's finances.

At the end of the day, however – as Marian Juszczyński concluded – *representatives of local governments, employer organisations, trade union, training providers, NGOs, aided by researchers, faced the challenges which not only assist them in their development but also help them overcome their own prejudices concerning their work together.*

The Partnership for Zawidawie. Zakrzów Project – the Peripheries as Wrocław's Driving Force": the results of passion for voluntary activity

- THE PARTNERSHIP WAS SET UP IN ORDER TO PREVENT INEQUALITIES AND DISCRIMINATION IN THE LABOUR MARKET IN A POST-INDUSTRIAL DISTRICT OF THE WROCŁAW AGGLOMERATION. THE TARGET GROUP OF THE PROJECT INCLUDES THE UNEMPLOYED, SEASONAL WORKERS, PEOPLE AFFECTED BY DISCRIMINATION IN THE LABOUR MARKET DUE TO THEIR AGE OR SEX AND YOUNG PEOPLE ENTERING THE LABOUR MARKET.

Idea for the Partnership

Zawidawie can serve as an example of a local community which is dependent on the industrial infrastructure existing in the area. The collapse of industry following the changes in the economy which took place in the 1990s led to the social and economic decline of its residents. The atmosphere of this suburban district of Wrocław touched the journalists who came there one day looking for a story. Zawidawie enthralled them to such an extent that they decided to become involved in its revitalisation.

The project, which was ultimately implemented as part of the EQUAL programme, took a few years to evolve. It was first made public at a workshop organised as part of the Outplacement Academy in Wrocław. Then the journalists started to look for allies and for ways to finance the project. Thanks to Michał Boni, at that time the Mayor of Wrocław's advisor for labour, in February 2004 the foundation that they had established was incorporated into the Wrocław Labour Market Programme. *This was an extremely motivating moment* – Jolanta Ostrowska, the project coordinator, recalled. *– But initially, no one wanted to talk to us even though we were in the programme, no one would take us seriously – us,*

group of unaffiliated individuals. At that time, EQUAL started and it was like a gift from heaven. The group of initiators familiarised themselves with the eligibility principles, set up the Lower Silesia Social Project Foundation, and then lodged a project application with “bravado”, as the people in the Partnership put it.

PARTNERSHIP FOR ZAWIDAWIE. ZAKRZÓW PROJECT – THE PERIPHERIES AS WROCLAW’S DRIVING FORCE – FUNCTIONAL STRUCTURE OF THE PARTNERSHIP

ORGANISATION	TYPE OF ORGANISATION	ROLE IN THE PROJECT
Lower Silesia Social Project Foundation – Project team	NGO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Project initiator ▶ Coordination of the Partnership’s establishment and its key tasks ▶ Initiating cooperation with representatives of the local community ▶ Maintaining contacts with employers and public employment services ▶ Promotion and dissemination of results ▶ Coordination of transnational cooperation
“Point” Training Providers	Private enterprise	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Managing organisation ▶ Training programmes
“Solidarity” Trade Union, Lower Silesia Region	Trade union	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Establishing contacts with potential partners from the estate in Action 1: priests, teachers, employers ▶ Preparing training programmes ▶ Job brokerage ▶ Dissemination of results using its own structures
Warsaw School of Social Psychology, Branch in Wrocław	Private higher education institution	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Social diagnosis ▶ Surveys of beneficiary groups ▶ Preparing counselling and training programmes
Municipality of Wrocław	Local government unit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Creating an environment for the project by providing co-financing to the activities and initiatives of the district’s residents ▶ Through the District Council, providing assistance in selecting local leaders ▶ Promotion and dissemination of results
“Wrocław za Widawą” Association	NGO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Social mobilisation in the Zakrzów district

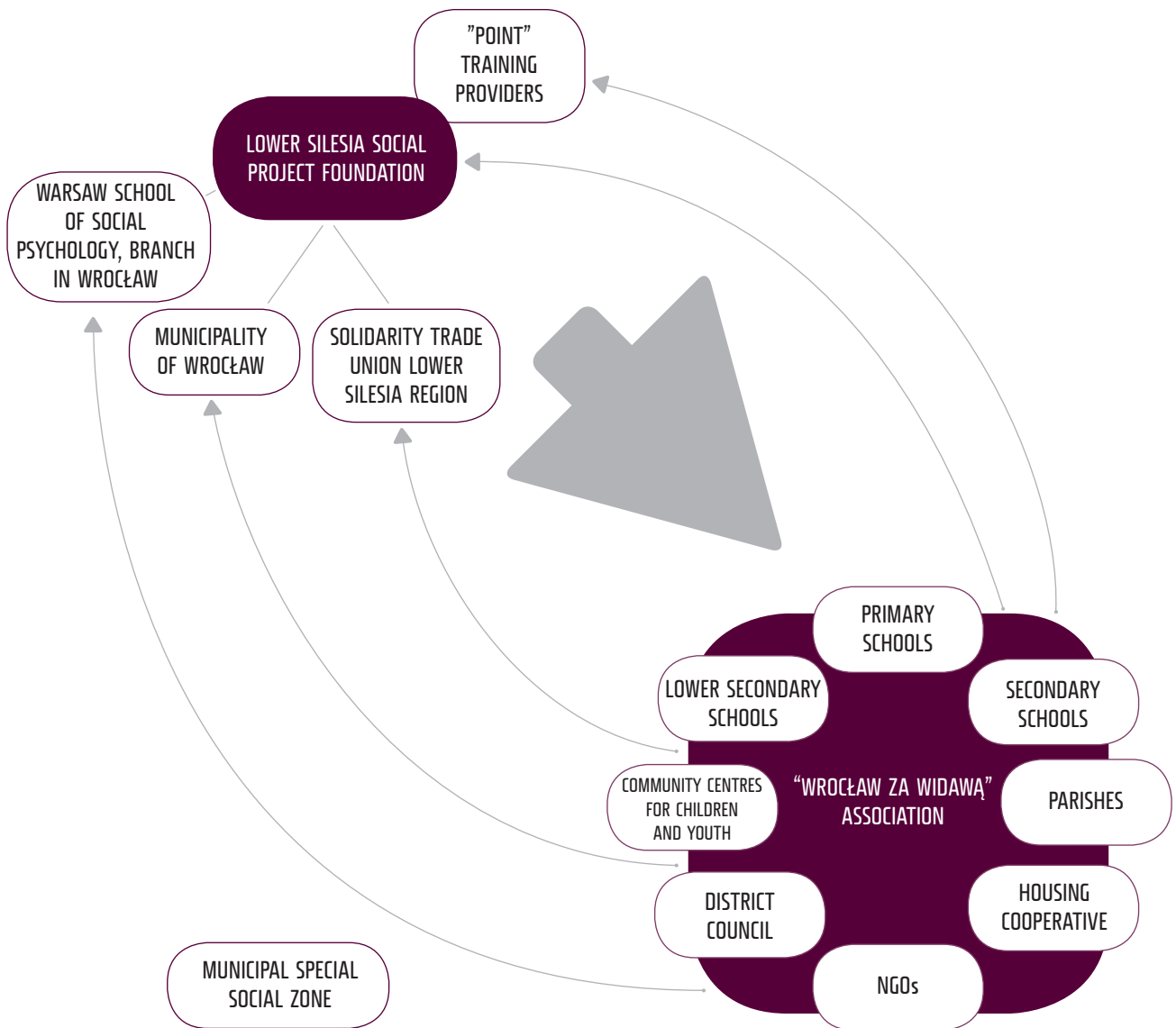
Building up the Partnership

The project initiators admitted that at the very outset they were overwhelmed by the need to establish the Development Partnership, mainly because of their total lack of experience in such matters. Then, the contacts that they had made earlier proved very useful. According to Jolanta Ostrowska: *Because we had earlier made ourselves known to the municipal authorities, we had no problem in persuading them to be project partners.* “Solidarity” trade union was the most obvious partner due to the many personal and professional contacts. It was also necessary to find a partner who would provide vocational training to the beneficiaries and act as the managing organisation. Both these roles were to be performed by “Point”. In view of the fact that there were no sociological studies examining Zawidawie’s socio-economic situation, and the preliminary diagnosis made by the Foundation was considered insufficient, the Warsaw School of Social Psychology in Wrocław was invited to take part in the project. *We were looking for small partners. It seemed to us that a large and respectable institution would not take us seriously. We needed a friendly partner who would neither try to dominate us nor impose their expectations or traditions on us – as Michał Bieganowski, one of the project promoters, explained.* Indeed, the very establishment of the Partnership was underpinned by the assumption on its mobility and flexibility.

According to the Partnership’s representatives, due to a clear division of tasks and a well prepared, mature project, the cooperation between all the entities involved was very effective. The partners are convinced that the stability of the Partnership is proved by the fact that it performed its tasks even during the 18 months when there was no co-financing in place. *Our human capital was our last resort. We were aware that in fact we were the Partnership* – Jolanta Ostrowska stressed.

It should be pointed out that in this case the **implementation of the partnership principle was very interesting with regard to the relationships between the Partnership and the local community, which was the beneficiary of the project.** The partners joined forces in order to set up a new entity brought into being by the district’s residents. By drawing on the most enterprising and energetic individuals from the Zawidawie community, they tried to instil the ideas of partnership and cooperation in the local community, and to re-create social capital which was sapped by the political and economic transition.

■ ■ PARTNERSHIP FOR ZAWIDAWIE. ZAKRZÓW PROJECT – THE PERIPHERIES AS WROCLAW’S DRIVING FORCE – COOPERATION NETWORK IN THE PARTNERSHIP



Building up the local partnership

The main goal of the activities undertaken by the Partnership was to re-integrate the local community of the Zawidawie district, with vocational re-integration to be based on the local resources. The partners wanted to achieve this through a series of concerted actions, including:

- ▶ stimulation of social and cultural activity;
- ▶ integration of the community leaders and involving them in the planning and implementation of the “Zakrzów” project;
- ▶ setting up an association of community leaders,
- ▶ establishing “Centrum Zakrzów” – a social institution which would serve the residents of Zawidawie for a long time to come, and in the future would also cater to the needs of other Wrocław residents, and assigning the responsibility for its operation to the representatives of the local community – the newly-established Association;
- ▶ making available customised social services to the district residents, organising assistance for those threatened with exclusion, including offering substantive and financial supports to the residents’ initiatives aimed to improve the quality of life in Zawidawie (such supports are not envisaged for the self-employed).

Finding people in the Zawidawie community who could assume the role of social leaders was an important precondition for the implementation of the project. Initially, the Partnership intended to engage at least 15 *people involved in local community work who had good contacts with the residents, enjoyed their respect, possessed the required social skills and were willing to cooperate*. When looking for ways to make contact with the local residents, Jolanta Ostrowska came to the District Council, where she met Bogdan Sierzchuła, now jocularly dubbed by the partners as the “boss of all the leaders”. He proved to be a person with charisma and excellent organisational skills, who had contacts with all people involved in the community work. As Jolanta Ostrowska observed: *When you followed him, you could really open many a door and fix many a problem*. In this way, representatives of the Partnership made contact with the head of the community centre for children and youth, employees of the Municipal Social Welfare Centre, employees of the Polar factory, teachers, librarians. Parishes and schools became institutional partners. The Partnership brought together a group of leaders, and contacts between them became closer. Jolanta Ostrowska recalled: *We noticed that before our very eyes those people began to form an integrated group. Soon they started to meet on their own – they worked out their attitude towards us and defined their own roles*.

In the selected group of leaders, in addition to the willingness for cooperation, tensions and organisational conflicts could also be observed, some of them rather serious. For this reason the Partnership organised workshops on group work techniques. Although quite turbulent, they made the leaders aware that “it is the group which is the driver and source of energy for action”, and therefore *it is not important who does what and what ambitions there are – it is important what problems must be solved*. In addition to that, the workshops enhanced personal contacts between the leaders, which can be regarded as an excellent example of an external stimulation of processes whereby norms of cooperation are established. Study visits organised as part of the transnational partnership, mainly to Wales, also improved the integration within the group of leaders. The leaders from Zawidawie could see for themselves that similar programmes had been implemented in Western Europe for many years, and that *what you need is to have a good idea and suitable contacts to be able to do great things for your own community*. The visit in Wales also affected the way they perceived the role a leader can play in the local community. As Jolanta Ostrowska and Michał Bieganowski stressed: *There, leaders are treated with respect, almost as if they were Members of Parliament*. Their participation in the workshops and the placement abroad encouraged the leaders to take over the initiative at home. The project implemented by the Partnership stipulated that one of the outputs of its activity in order to be able to continue the social mobilisation exercise in Zawidawie would be the establishment of a non-governmental organisation.

The establishment of the “Wrocław za Widawą” Association (in late 2006) changed the character of the Partnership. The Association gradually got involved in the decision-making process, which further strengthened the trust between the partners. Originally an organiser, the Partnership gradually assumed the role of the teacher or tutor that transmits knowledge and teaches the representatives of the local communities how to use institutional resources. *From the very beginning, our ambition was to share the tasks with the local partners. In our opinion, they will more effectively reach out to people who need help, and their activities will exert a more lasting influence on the social integration processes in Zawidawie* – stressed Jolanta Ostrowska. The Association soon took over the tasks stipulated in the project: it got involved in the running of the information service for the residents; organisation of integration events and information meetings; publication of a local newsletter; collecting information about the local initiatives and events; supervision of the youth voluntary activities; contacts with NGOs operating within the district and the city at large, parishes, institutions and companies. Finally, in mid-2007, the Association became a fully-fledged partner of the project.

The idea of the partnership was put into practice by equipping the representatives of the threatened group with competences that allow them to shape the face of their own community. The partners anticipate that thanks to the experiences gained by the leaders and its preparedness for community work, the Association will act as a driving force for the Local Activity Centre in Zawidawie. Owing to the training programmes organised by the Partnership the leaders learnt how to raise funds and seek sources of financing. The first independently prepared project submitted to the municipal authorities envisaged the creation of a mobile civic information centre. Although it was not awarded any funds (mainly due to the Association's participation in the EQUAL programme), it was well evaluated, which greatly boosted the morale of the Association's members.

Provision of social capital

In keeping with the project assumptions, the Local Pact, intended to increase its potential impacts on the local community, started to evolve around the leaders from the Association. Currently it operates under the name of the "Municipal Special Social Zone" and brings together all institutions which have the ambition to organise the social and cultural infrastructure. The Zone's participants include primary, lower secondary and secondary schools, community care centres for children and youth, Catholic parishes, NGOs, a housing cooperative and the District Council. As Jolanta Ostrowska emphasised: *These institutions have a lot to do and, very importantly, they do not wait until they get something from someone but want to be perceived as a sound and good partner for the Municipality.*

Publishing the local newsletter, *Zawidawieści* [Zawidawie News], is an initiative which reinforces social capital through developing communication and integration of the local residents; it is both edited and distributed with the involvement of the young residents of the district. The journalists were also involved in the preservation of social memory: the newsletter published interviews with the repatriates from Poland's eastern regions which after World War II were incorporated into the Soviet Union, stories about the history of Zakrzów and the palace in the nearby Pawłowice. This helped develop the sense of identity among the residents of Zawidawie and remove the stigma of its being an inferior district of Wrocław.

Social Economy in Practice: an innovative continuation

- THE AIM OF THE PARTNERSHIP WAS TO MOBILISE THE UNEMPLOYED, THE HOMELESS OR THOSE THREATENED WITH HOMELESSNESS. TO ACHIEVE THIS, IT SET UP SOCIAL COOPERATIVES AND ENTERPRISES, WHOSE ACTIVITIES ARE SUPPORTED BY SIX LOCAL PARTNERSHIPS. THEIR MEMBERS INCLUDE THE LEADERS OF THE COMMUNITIES IN WHICH THE PROJECT IS IMPLEMENTED: REPRESENTATIVES OF MUNICIPAL AUTHORITIES, LOCAL SOCIAL WELFARE INSTITUTIONS, NGOs AND ENTREPRENEURS. SUCH A PARTNERSHIP – WHICH IS DECENTRALISED AND RELIES ON THE LOCAL COMMUNITIES – SEEMS TO BE PARTICULARLY EFFECTIVE IN PERFORMING ITS TASKS.

Idea for the Partnership

The idea for the Partnership originated in the Poznań-based "Barka" (The Barge) Foundation. After 1989, the Foundation carried out activities related to the prevention of social exclusion and marginalisation of the threatened groups. Since the very beginning of its operation it had a preference for solutions whereby associations or groups would be set up to mobilise the local communities. However, in the 1990s, due to the lack of relevant regulations, this was an activity 'in an uncharted territory'. In the words of Lidia Węsierska, representative of the Partnership: *These were activities outside the mainstream. The groups that we set up were involved in various educational or economic activities, which probably were not 100% legal.* The legislation which regulated the sphere of activity of the third sector did not appear until after 2000 (such as for example the *Public Benefit and Voluntary Organisations Act of 24 April 2003*, the *Social Employment Act of 13 June 2003*, which made it possible to set up social integration centres or the *Social Cooperatives Act of 27 April 2006*). They, however, failed to solve all problems, which was the reason why the decision to participate in the EQUAL programme was made. In developing an innovative project and smoothly continuing its earlier activity, the Foundation wanted to indicate a gap that was still present in the Polish law system.

Barbara Sadowska, “Barka”’s representative, is convinced that the *idea of partnership was to some extent forced by the assumptions of the EQUAL programme*, which in her opinion is the effect of an overall tendency in the distribution of EU funds and the preference for partnerships as the most effective form of solving social problems. However, what was of cardinal importance in the case of the “Social Economy in Practice” Partnership was that the **project implemented as part of the EQUAL Community Initiative was incorporated in the existing network of organisations cooperating with the “Barka” Foundation and its initiatives**. In 2002, the Foundation began the process of their “independence-gaining” because they were dispersed over a large area and the Foundation found it difficult to supervise them and stimulate their development. As Barbara Sadowska emphasised, “Barka” helped to establish over a dozen associations and foundations run by *people who once came to “Barka” when they were in need themselves*. These initiatives gained the support of the local communities.

Building up the Partnership

In the case of the “Social Economy in Practice” project, the formation of the Partnership can be analysed at two levels. The first is the level of the Development Partnership, and the other – the extremely interesting and challenging problem of forming local partnerships.

The Partnership is composed of 14 entities, of which 11 are NGOs. Eight partners organised integration clubs and events as part of a school for community capacity builders – they ended project activities by May 2007. Three partners were involved in organising social economy centres and one – in a local partnership (National Association of Organisations for Social Integration). The Partnership was largely formed from organisations that the managing organisation had known earlier; most of them were entities which evolved from the “Barka” Foundation in 2002–2003 – they were responsible for the majority of substantive actions. The composition of the Partnership changed over time, which was due to a strong emphasis on putting into effect the local partnership principle. This was also the idea behind including the Municipality of Kwilcz as a partner. Invitation was also extended to the Polish Academy of Sciences, in the capacity of the “required evaluator”.

■ ■ SOCIAL ECONOMY IN PRACTICE. FUNCTIONAL STRUCTURE OF THE PARTNERSHIP

ORGANISATION	TYPE OF ORGANISATION	ROLE IN THE PROJECT
“Barka” Mutual Help Foundation	NGO	► Coordination of project activities in Poland and abroad
H. Ch. Kofoed “Barka” School – Social Integration Centre	NGO	► Developing various training programmes for beneficiaries
“Social Emergency Service” Association	NGO	► Selection of ultimate beneficiaries and motivating them to take part in the Partnership’s activity
Association for Social Cooperatives	NGO	► Setting up and coordinating the work of the Social Economy Centre in Poznań (large municipal community)
National Association of Organisations for Social Integration	NGO	► Designing and creating of the Partnership’s structures ► Building trust among the project participants
“Barka” Sports Association for Social Integration	NGO	► Social integration of ultimate beneficiaries
“Wielkopomoc” Association for Social Integration	NGO	► Promoting the project among beneficiary groups, Mobilising of beneficiary groups as potential actors in social economy entities in self-learning groups; Supporting the creation of social cooperatives and enterprises

“Barka” Integration Association	NGO	► Direct work with beneficiaries to build trust among them
“Barka” Community Foundation	NGO	► Establishment and coordinating the operation of the Social Economy Centre in Drezdenko
Regional Centre of Social Welfare and Education “For People and the Environment”	NGO	► Management of the implementation of the subproject “Social Economy Centre in Kwilcz”
Publishing Centre	Private company	► Promotion of the results of the Partnership’s operation
Municipality of Kwilcz	Local government unit	► Promotion of the results of the work undertaken by the Social Economy Centre in Kwilcz
Institute of Political Studies, Polish Academy of Sciences	Public research institution	► On-going monitoring of projects ► Evaluation
MaroonPoint Polska	Private company	► Website administration ► Organisation of training programmes

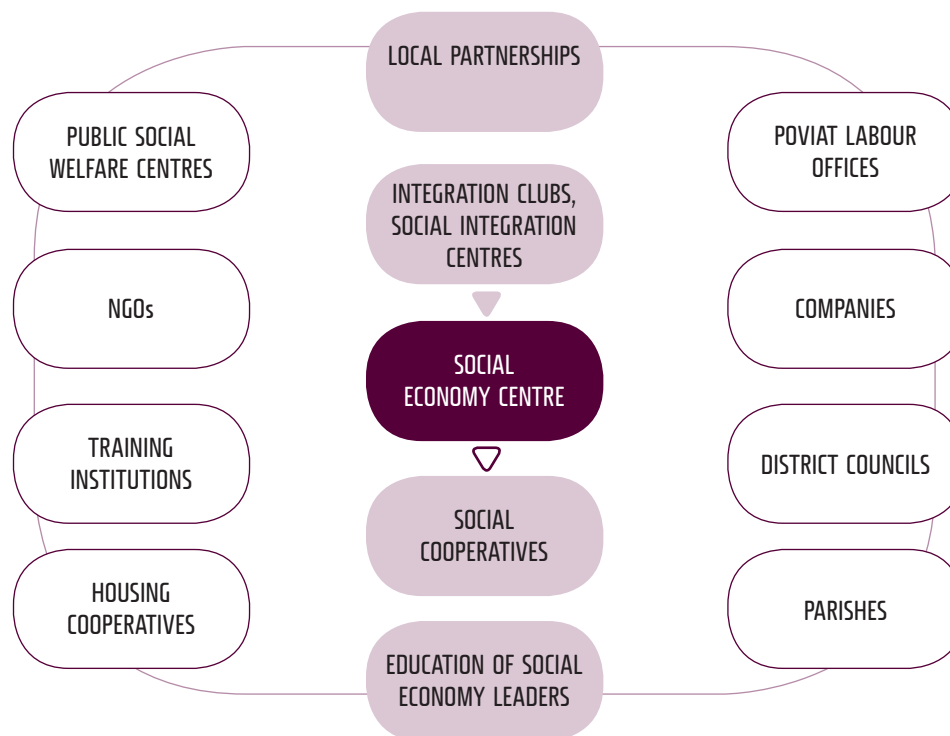
Local partnerships

Development of local partnerships which were to support civic organisations implementing social economy programmes was an important aspect of the project managed by the National Association of Organisations for Social Integration. Groups of the excluded organised into cooperatives established their first contact with partners from their local environment, such as local government employees as well as representatives of non-governmental organisations, businesspeople, cooperatives and trade unions. In the rural environment, village leaders were also involved in the Partnership’s activities.

Developing local partnerships required an intensive activity on the part of the local representatives of the Development Partnership. The key to the success of the entire project was persuading the local authorities, especially the mayors, to join. Upon approval, the project was presented at the meeting of the Municipal Council, and subsequently, under the patronage of local authorities, its idea was introduced to individual village leaders. Earlier, the development of local partnerships was either delayed or made impossible due to the lack of understanding and support from the local authorities. Whenever such partnerships were established without the participation of local authorities, as a rule they faced various operational problems. This was the case of Drezdenko, where the local authorities did not join the local partnership, which has resulted in a two-way programme for prevention of exclusion and social assistance for those in need. It is because the local authorities run both the Social Integration Centre and the Poviats Labour Office. On the one hand, such a duality of solutions dilutes social assistance and weakens the very role of the local partnership itself as it deprives it of the support from the major actor responsible for the functioning of the entire community. In order to avoid such situations, study visits were organised for local leaders as part of the transnational partnership. Some of the local leaders, having acquired first-hand knowledge of social enterprises and cooperatives in other countries, became willing to join local partnerships. Apart from supporting social entrepreneurship, the local networks that were established in such a way help to integrate local communities and their leaders and thus create a potential for future activities.

Barbara Sadowska is convinced that *an authentic, intersectoral partnership has been established in six communities, which improves the chances for an effective operation of social cooperatives. The partnership generates trust and manages to re-integrate the excluded into social networks. Members of the cooperatives are placed in the centre of attention of many institutions; they are trusted, but at the same time are subject to friendly supervision from their environment. The cooperatives begin to collect new orders, e.g. the mayor orders: the mowing of football pitches or ditches, or tidying up parks. Without the partnership, no mayor would employ a cooperative that nobody knows. There are good prospects ahead of the cooperatives, also because the partnerships provide a sound footing and credibility to them.*

SOCIAL ECONOMY IN PRACTICE – COOPERATION NETWORK IN THE LOCAL PARTNERSHIP



Source: "Barka" Foundation.

Organic work

A particularly interesting example of social cooperative formation comes from the Piątkowo residential district in Poznań. The management of the local housing cooperative struggled for a long time with the problem of the growing debts of some tenants – which in September 2006 totalled some PLN 5.2 million. As a result, they started to cooperate with the "Barka" Foundation, in the belief that the latter would help them remove tenants with the court eviction orders. However, the matters took a different turn. As Michał Tokłowicz, representative of the Poznań Housing Cooperative, explained: *Thanks to "Barka", the Management of the Cooperative no longer looks at the problem from the angle of numbers representing the growing debts of tenants, but rather from the viewpoint of people and their problems with paying rent.* The "Social Economy in Practice" Partnership established a Social Integration Centre on the premises of the housing estate, which in turn initiated a local partnership. The School of Social Economy Leaders was also established, attended by a dozen or so representatives of the municipal authorities, the housing cooperative authorities as well as parish councils. In effect, those integrated actions led to the emergence of two social cooperatives in the Piątkowo district. The first one, the "Artsmak" cooperative prepares lunches for schoolchildren at their schools and social meals, sponsored by the City Family Assistance Centre, while the other – "Tajemniczy Ogród" (A Secret Garden) looks after the greenery around the blocks of flats.

Each of the partner institutions participated in forming the relevant cooperative. In the case of "Artsmak", the Social Integration Centre organised catering workshops and classes on entrepreneurship. The Social Economy Centre helped prepare a business plan and applications for grants, and provided accounting support. The National Association of Organisations for Social Integration took upon itself the task of finding partners for cooperation, the local primary school rented its kitchen and made its canteen available, while the Municipal Family Assistance Centre provided formal requests for the preparation of meals.

The willingness for cooperation on the part of the local authorities helped launch the activity of the "Przystań" (Safe Haven) cooperative, which was commissioned by the local authorities to organise recreation in the city beach on Lake

Kierskie. In low season, the cooperative sells second-hand clothes and provides cleaning services for offices and private clients. As Barbara Sadowska explained: *Local authorities are increasingly involved in the activities of the Partnerships as they can see for themselves that the concept of social partnerships does work, that they are effective and that the unemployed, even those who were “written off”, do come back onto the labour market.*

What after EQUAL?

The Partnership is getting ready to finalise its project implemented as part of the EQUAL programme. Social Economy Centres intend to apply for funding from the “Human Resources Development” operational programme, while the National Association of Organisations for Social Integration will try to continue its activities and promote the idea of local partnership, depending on its financial condition.

Another question seems to be much more interesting: how will local partnerships manage in a new situation without the support from the EQUAL programme. This largely depends on themselves, the degree of the integration of partners and the strength of their networking. The Lwówek Partnership is a good example of a solution with promising prospects. The local community has already experienced its advantages, which were not directly related to the implementation of its project under EQUAL. *These partnership organisations have successfully applied for funding from the Civic Initiatives Fund. The Partnership has obtained a considerable amount of money and, as part of the project, organised summer trips for 100 persons and artistic workshops for children on the school premises – said Lidia Węsierska from the “Barka” Foundation. Currently, the Partnership plans to develop the tourist potential of the region as part of the “Leader” programme. Its future plans also include: pottery workshops for tourists, prospecting for semi-precious stones and their cutting, and designing bicycle routes. Lidia Węsierska added: Our Partnership which was formed under the EQUAL programme has given the local partners substantial knowledge, especially concerning the acquisition of funds for further activity. However, so much depends on the local authorities. It is them who should be aware of the potential of the local community, its needs, capacities and aspirations.*

The question whether partnerships initiated under the EQUAL programme will carry on depends on many unforeseeable factors. First of all, it is the approach of local governments, or rather their continued participation in the local initiatives. However, the most active partnerships may become a bargaining card in the local elections, since as bodies which are efficient organisations with an active participation of local authorities they may become one of the targets in the campaign of the opposition. Therefore it can be said that those partnerships have the greatest chances for survival, development of mutual trust and networks of interpersonal and inter-institutional cooperation where the local authorities are the most stable.

Cogito – Cracow Initiative for Social Economy: the benefits of competition

- ■ THE AIM OF THE PARTNERSHIP IS TO OFFER WORK TO PEOPLE WHO HAVE SUFFERED MENTAL BREAKDOWNS, FREQUENTLY CAUSED BY LONG-TERM UNEMPLOYMENT, AND PEOPLE WITH MENTAL HEALTH PROBLEMS. THIS IS TO BE ATTAINED BY THE CREATION OF FOUR SOCIAL ENTERPRISES: A CATERING, BICYCLE, FOOD AND CLEANING COMPANIES.

Building up the Partnership

The operation of the Partnership was a smooth follow-up to the activities of the Families Association “Mental Health”. The remaining partners were organisations that the project promoter had already known; their selection was largely based on experiences from earlier cooperation. Forming the Partnership mainly involved the invitation of well-known and well-evaluated partners. As Waldemar Zych, representative of the managing organisation (Brokerage House Penetrator SA), explained: *We wanted to have organisations with specialists in a given area, and with sufficient expertise, and on the other hand – organisations bringing together beneficiaries and their families. Stable institutions, having experience in a given area, were to ensure the stability of the Partnership.*

The Brokerage House Penetrator was to act as the managing organisation in Action 2 as a company with huge organisational and market expertise. Penetrator also had knowledge about future partners as it had earlier been actively involved in various charity and NGO support activities. As Waldemar Zych said jokingly: *we did not have to look for partners via press ads*. This is also emphasised by the Municipal Social Welfare Centre, a partner having institutional linkages with the Cracow municipal authorities: *We have operated in a network of public entities for a long time; these are our partners which have proved themselves in the implementation of other tasks*. It seems that such a strategy should ensure a high level of cooperation as it did not require any synchronisation between individual organisations nor mutual learning of the operational principles.

The Development Partnership is now made up of nine organisations. Since the very beginning of the project, six entities have cooperated: three NGOs, a higher education institution, a social welfare centre and a financial institution. It has been assumed that the diversity of partners will facilitate cooperation at different levels which are important for the project. These organisations represent ultimate beneficiaries, their families, experts in psychiatry, local governments, entrepreneurs, higher education institutions, employers, with the majority of them being non-governmental organisations.

COGITO – CRACOW INITIATIVE FOR SOCIAL ECONOMY. FUNCTIONAL STRUCTURE OF THE PARTNERSHIP

ORGANISATION	TYPE OF ORGANISATION	ROLE IN THE PROJECT
Municipal Social Welfare Centre	NGO	▶ Assistance in vocational mobilisation
Families Association "Mental Health"	NGO	▶ Partner for core matters ▶ Project initiator
Association for the Development of Community Care and Psychiatry	NGO	▶ Offering modern forms of occupational therapy
Brokerage House Penetrator SA	Private company	▶ Managing organisation for Action 2, Project activity, preparing training programmes in entrepreneurship and corporate finance
"Mutual Help" Association for the Protection of Mental Health	NGO	▶ Innovative forms of assistance to people with mental illnesses and their families, also through vocational mobilisation and employment promotion
Christian Association of Disabled People, Their Families and Friends "Ognisko"	NGO	▶ Assistance to people with disabilities in their individual development – financial, therapeutical and spiritual support
Polish Psychiatric Society	NGO	▶ Advisory services related to aiding people with mental disabilities and work with such people ▶ Promotion of the results of the Partnership's operations
Association of Polish Counties	NGO	▶ Popularisation of the results of the Partnership's operations, Organisation of training programmes and vocational development courses
Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics	State higher education institution	▶ Improving qualifications of those who are directly involved in the creation of social enterprises

Role of the managing organisation

The example of the “Cogito” Partnership shows very clearly the importance of an effective and efficient managing organisation for the entire project. In Action 2, the management responsibility which until then rested with one of the core partners was entrusted to a typical market organisation – the Brokerage House Penetrator SA. It seems that choosing a market entity with sufficient expertise to conduct all financial matters as a managing actor in the Partnership’s operation was a very functional solution. Such an organisation of work allowed the partners to focus on the topical aspects of the project. Furthermore, in this case the managing organisation had its own financial means in addition to the expertise required to administer the project. This in turn made it possible for the Partnership to operate also when – due to procedural considerations – there was a shortage of funds for current activity. As Waldemar Zych explained: *Since we sent the financial settlement with delay, we also received funds with delay. But we decided to make use of our own funds, so this did not hamper the project in any way.* The partners from the NGO sector greatly welcomed the fact that they had the support of such a partner, who among others acted as a financial guarantor, in the implementation of such a complex and intricate project. Katarzyna Szczerbik of the Christian Association of Disabled People, Their Families and Friends “Ognisko” explained that: *The Brokerage House is a buffer in the flow of funds. As it has its own capital, it ensures financial liquidity. In case of difficulties, for example when we have to wait for a decision on changes in the budget or when a project application is rejected, we do not have to worry.*

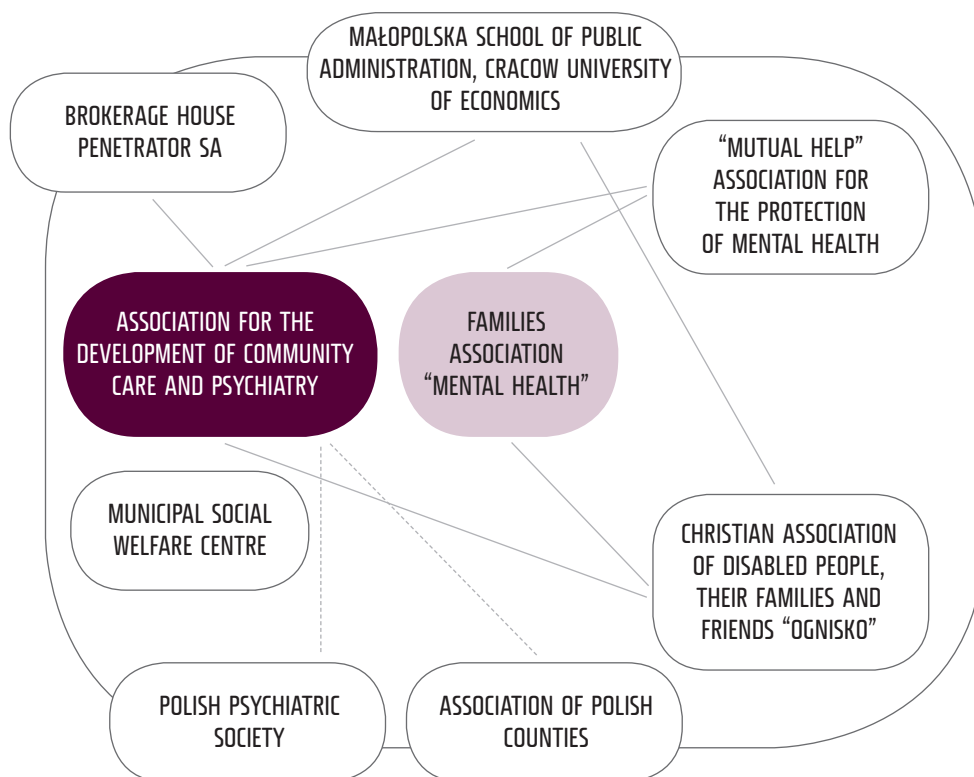
Learning the partnership

The “Cogito” Partnership has an umbrella structure. The managing organisation was responsible for the administration of the project, while the individual partners developed their autonomous activities related to the establishment of social enterprises. The meetings of the group in charge of the Partnership management – that is the representatives of all the projects involved – were initially held twice a month, and later – once a month. As a worker of the Municipal Social Service Centre in Cracow explained: *We meet once a month as the managing group. We exchange information concerning the stages of the project implementation by individual partners. Each of us has different tasks and objectives. We propose cooperation with other partners, exchange materials and experiences.* In this case, we can say that a cooperation network has been established as a vehicle for exchanging information and joint implementation of certain initiatives.

However, some problems which were encountered within the Partnership should be emphasised. In this Partnership, the majority of partners are NGOs. According to Katarzyna Szczerbik: *It is difficult to create one uniform partner organisation made up of such dissimilar entities.* It seems that the difficulties were mainly due to the fact that a large number of organisations aiding people with mental health problems can be found in Cracow; there are also many assistance funds, both Polish and foreign. Through a network of organisations, these funds follow the beneficiaries who, owing to a multitude of potential offers, to some extent become a ‘rare good’. This conflict or search for the beneficiaries is also visible within the Partnership itself, which does not bode well for the durability of the developed measures, and particularly for the cooperation network which has been created within the Partnership.

NGOs participating in the project have frequently raised objections concerning the lack of binding decisions on the part of the municipal authorities. Katarzyna Szczerbik conceded that: *NGOs do not perform well because the Cracow authorities do not do anything to allow them to create some interest groups. There is a lot of competition for funds.* The expectation that a hierarchical structure that is represented by the local government can regulate the activities of the third sector seems to stand in conflict with the very idea of the NGO operation. In line with the logic whereby social order is built “bottom up” by the citizens themselves, the municipal authorities should strive to reach a consensus. There is a lot of evidence indicating that the conflict of interests between individual NGOs, which hinders the development of cooperation networks and destroys trust, was manifested in the course of the Partnership operation and made NGOs aware that they need to work out the rules for operation which would help them to shape their future cooperation in a more rational manner.

COGITO – CRACOW INITIATIVE FOR SOCIAL ECONOMY – COOPERATION NETWORK IN THE PARTNERSHIP



What after EQUAL?

Despite certain misunderstandings, the foundations for cooperation have certainly been laid. As Katarzyna Szczerbik explained: *Work in the Partnership has given us one good thing. Personal contacts you have made with people last forever, provided they were not horrible, and in our case they certainly weren't. I'd say they were tepid.* In their majority, the Partnership's members provided positive answers to the question about their willingness to cooperate in the future. Especially the partner from the business sector arrived at interesting conclusions. For this partner, joining the Partnership was putting into effect the principle of corporate social responsibility. According to Waldemar Zych, participation in the EQUAL programme helped to *straighten the moral spines and adopt a different vision in looking at the world.* Owing to its participation in the Partnership, this market player has been included in the social network of aiding the excluded and has learnt that *it is people, not institutions, that are the foundation for action. People have the will to act and the willingness to persuade the society at large.* This helps develop an atmosphere of trust and understanding between the partners, which can be translated into their continued cooperation after the EQUAL programme comes to an end. On the other hand, one should keep in mind the earlier conflict between the partners for the beneficiaries. At the present stage, it is difficult to conclude which tendency will ultimately prevail.

KŁOS – Coalition for Breaking Social Barriers: the model of a social enterprise

- THE AIM OF THE PARTNERSHIP WAS TO EXTEND AID TO PEOPLE WITH MENTAL ILLNESSES AND LONG-TERM UNEMPLOYED LIVING IN THE RURAL AREAS OF THE ZGIERZ MUNICIPALITY. SOCIAL AND VOCATIONAL MOBILISATION OF THE BENEFICIARIES WAS FACILITATED THROUGH THE USE OF THE SOCIAL ENTERPRISE MODEL FUNCTIONING IN THE HOTEL SECTOR. AT THE SAME TIME, THE PARTNERSHIP IS TRYING TO CHANGE ATTITUDES AND REDUCE THE STIGMA ASSOCIATED WITH THE BENEFICIARIES.

Idea for the Partnership

The Friends of the Disabled Society in Łódź was trying to expand social and vocational integration of people with mental illnesses. In the past, it had addressed various measures to such people as part of its cooperation with Forth Sector, a social enterprise located in Scotland. These experiences underpinned the project which was to be implemented by the Partnership. The method of mobilisation through work in a social enterprise had already been well known, and tested in the context of Scotland. The partnership to be set up as part of the EQUAL programme was intended to find out whether the Scottish arrangements would also work in the conditions of Poland.

The Partnership was created because EQUAL forced it – said Agnieszka Kwaśniewska, representative of the Friends of the Disabled Society. It can be expected, however, that she meant the institution of the Development Partnership, and not partnership cooperation as such. The Friends of the Disabled Society had earlier maintained contacts with all the partners, and had closely cooperated with some (e.g. Social Support Association “Me-You-Us”). As the managing organisation, the Association supervises, plans and tries to anticipate the activities of the Partnership. The Faculty of Management of the University of Łódź was to ensure training for the Management Team and to develop a plan of setting up a social enterprise which would be able to operate on the local market. According to the managing organisation, the Municipality of Zgierz promotes the Partnership’s activities among the local community and non-governmental organisations; it also brings prestige and ensures the institutional standards. It also monitors the activity of the Partnership in the municipality. Above all, however, as Agnieszka Kwaśniewska emphasised: *The Partnership offers assistance in those tasks the implementation of which – due to the regulations – requires approval of the municipal authorities or other local agencies.* As explained in the project description, the local partners play a key role in reaching out to beneficiaries and their mobilisation.

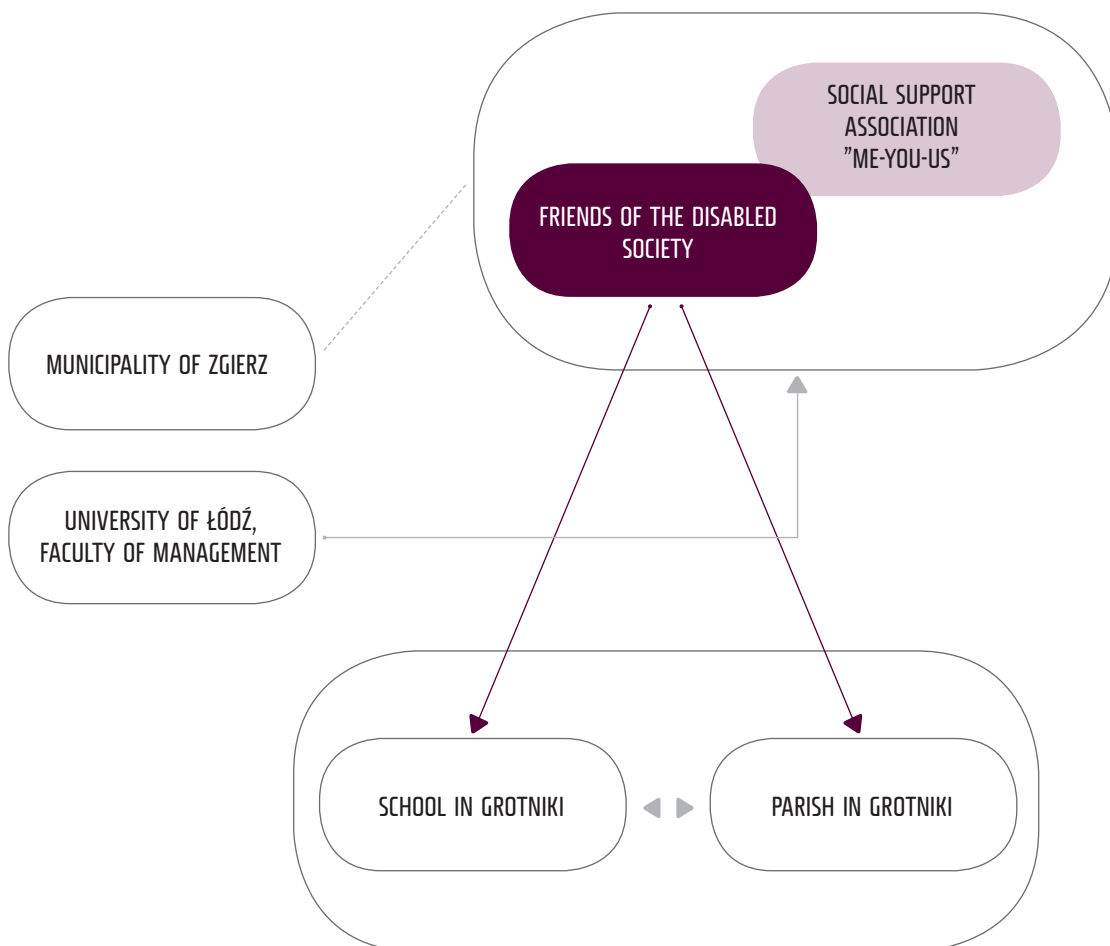
■ ■ ■ KŁOS – COALITION FOR BREAKING SOCIAL BARRIERS – FUNCTIONAL STRUCTURE OF THE PARTNERSHIP

ORGANISATION	TYPE OF ORGANISATION	ROLE IN THE PROJECT
Friends of the Disabled Association	NGO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Project promoter ▶ Project leader ▶ Managing organisation
Municipality of Zgierz	Local government unit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Project promotion ▶ Assistance in task implementation ▶ Assistance in reaching out to beneficiaries
School Complex in Grotniki	Public school	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recruitment of beneficiaries ▶ Measures addressed to children whose parents are long-term unemployed ▶ Promoting the project among the local community
University of Łódź, Faculty of Management	Public higher education institution	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Training for the Management Team

Roman Catholic Parish in Grotniki	Religious organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promoting the project among the local community ▶ Measures addressed to beneficiaries and their families
Social Support Association „Me-You-Us”	NGO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Direct work with the beneficiaries ▶ Training ▶ Imparting theoretical knowledge about social enterprises, which has been gained during the three-year period of cooperation with Community Limited Trust (Scotland)

The Partnership is structured on the basis of the umbrella model. Individual partners deal with their tasks in line with their skills and expertise, while the managing organisation in collaboration with the management team representing all the partners provides topical supervision over the Partnership.

KŁOS – COALITION FOR BREAKING SOCIAL BARRIERS – COOPERATION NETWORK IN THE PARTNERSHIP



The role of the administrator seems to be very strong, and for this reason the Partnership has a distinct and hierarchical structure. Setting the goals rests with the managing organisation, while the partners perform only narrow roles which were assigned to them at the outset of the project. The implementation team is composed of the staff of the Friends of the Disabled Association who are experienced in the execution of different types of projects. In the building which is owned by the Association, a social enterprise will be established; its creation is one of the major goals of the Partnership. On the one hand, such a partnership structure facilitates effective and efficient management, but on the other may make it impossible to adapt the functionality of actions to reality once the project is completed. As compared with other examples discussed, the activity of the local government is much smaller in this case. This apparently natural ally in combating exclusion has practically performed a superficial role. On the other hand, cooperation with the local leaders has been especially important in view of setting up lasting partnerships, whose operation will bring tangible results after the project comes to an end.

Local leaders as a guarantee of success

The method of building up the Partnership involved the formation of a broad community coalition in which the main links were the school and the Catholic parish, that is – local opinion leaders. *These institutions have always been there and have always cooperated, but this cooperation has now been made more systematic and directed* – explained Rev. Tomasz Ewertowski, representative of the Grotniki parish. Quite importantly, the local partners appreciate the benefits they can derive from their joint actions and from *mutual authority building*.

The school was involved in the recruitment of project participants, based on the diagnosis and analysis of social needs mainly among parents and schoolchildren. Later on, it got involved in the awareness raising activities addressed to children and youth, using such techniques as interviews or newsletters devoted to specific topics. A kindergarten and a day care centre were also opened for the project participants as provision of childcare has been an important condition of the vocational mobilisation of the beneficiaries.

One of the parish's strengths is its valuable knowledge about the local environment and its structural capacity for action. *I know who I can take into account and give them a chance and with whom it is better not to take the risk* – Rev. Ewertowski laconically observed. The parish can also affect the mixed rural and holidaymaking local community which manifests varied though usually stereotypical attitudes towards people with mental health problems. On various occasions, the parish council addresses the issue of people's attitude to the sick persons *to make them more sensitive, to suggest things and to influence them* – as Rev. Ewertowski said. Parish events promoting the KŁOS initiative can be regarded as an example of such actions; they are organised with the involvement of the beneficiaries *in order to honour them and show them that they have a place, too*.

Why are the parish and the school so important? This is a rural community and therefore both the school and the parish enjoy a lot of respect. Since the very beginning, the Partnership intended to overcome the prejudices people held against the beneficiaries, and it has attained this objective. It can be said that such a way of building up the Partnership which involves various local leaders is extremely valuable in terms of network development. As indicated above, the almost imperceptible role of the municipal authorities is surprising because they should be the natural leaders in a rural community. This however was no obstacle in establishing cooperation between the remaining partners and in implementing joint activities aimed at reshaping social attitudes. Nevertheless, it should be pointed out that – unlike other Partnerships aiming to mobilise the potential of the local leaders – in the KŁOS Partnership there has been no tendency for such “mini-partnerships” to become independent at the local level.

What after EQUAL?

The activity of the Partnerships has led to the development of a network of personal contacts, which however have not been translated into institutionalised forms of cooperation outside the Partnership. Although the managing organisation is planning to apply for funds from the “Human Resources Development” operational programme, the list of entities to be involved in the new initiative has not been agreed yet. Due to their cooperation so far, the present partners have a relatively good chance to be included in this list but such a statement is far from certainty with which the representatives of other Partnerships speak about similar dilemmas. To sum up, it should be said that both the structure of the Partnership and the selection of individual partners have worked well during the implementation of the project activities, but they have not guaranteed the institutionalisation of continued cooperation by the entities involved.

THE PROS AND CONS OF PARTNERSHIP

Sources of difficulties in the effective implementation and popularisation of the idea of partnership

Attention should be drawn to the problems related to the implementation and popularisation of the idea of partnership, and to their sources. In this chapter, however, we shall only discuss the issue how the DPs put into practice the principle of parity of all the partner entities, and not the efficacy and ways of implementing project activities or the effectiveness of assistance offered to the beneficiaries.

Building up a broad coalition

The broad composition of the Partnership, especially when the partner entities were not concentrated locally, made it difficult to steer its course: there appeared difficulties in the management and administration, the partners would have problems with developing solutions that would be acceptable to all, and with maintaining contacts. Among the analysed Partnerships of this type, “Opportunities Without the Uniform” (vocational mobilisation of the former military, a project with 15 partners) and “Face to Face with the Labour Market” (testing the model of transitional employment for people with mental health problems, a project with 13 partners) encountered some difficulties. It should be emphasised, however, that a wide ranging Partnership, even when geographically dispersed, did not lead to any problems when it had a transparent and decentralised structure (“We Are Building the New Lisków” and “Ecochance” can serve as examples). The broad Partnerships learnt their lesson for the future: as one of the respondents admitted – A good functioning of the Partnership depends on observing the procedures which need to be precisely formulated.

Building up a very small coalition

Small Partnerships, such as “Progress”²⁰ or “The Second Chance”²¹, manifested a considerable cohesion and efficiency in their activities. In their case, however, it is difficult to conclude whether they create social capital. It can be assumed that the existing cooperation networks between the institutions making up those Partnerships have been strengthened, thereby strengthening the bonding social capital. The participation of such Partnerships in the EQUAL programme did not directly result in the strengthening of the bridging social capital because no cooperation networks with other institutions were developed. Nonetheless, such a network can be created following the implementation of systemic solutions proposed by them at the national level.

Imbalanced structure of the Partnership

In some cases, an imbalanced character of the Partnership’s structure could be clearly observed. For example, in the Partnership in the Valley of Three Rivers, the local government assumed a dominant role and subordinated the other actors, particularly NGOs. There was a similar situation in the KŁOS Partnership, with the Friends of the Disabled Association being the main decision-maker concerning the implemented activities. This cannot be regarded as a weakness in every case because the experience of individual institutions in many cases facilitated the implementation of the Partnership’s core tasks. Nevertheless, if one entity played a dominant role in the Partnership, this could hamper the development of symmetrical, horizontal cooperation networks.

²⁰ The Partnership is involved in the rehabilitation of young people with mental health problems through their vocational mobilisation. Its partners include: Fundacja Domus Europea (Domus Europea Foundation), Mazowieckie Centrum Neuropsychiatrii i Rehabilitacji Dzieci i Młodzieży (Hospital for Neurological and Psychiatric Patients) and Zespół Szkół Specjalnych (Complex of Special Schools) in Wiązowna.

²¹ The Partnership deals with social and vocational mobilisation of marginalised groups. Its partners include: Fundacja Powiślańska (Powiśle Community Foundation), Powiślańskie Towarzystwo Społeczne (Powiśle Social Association) and Towarzystwo Psychoprophylaktyczne (Society for Psycho-prevention) Branch in Warsaw.

Problems with the harmonisation of different types of institutional logic in the partner organisations

This issue could be looked at as a clash between hierarchical organisations and organisations which operate as horizontal cooperation networks. This was mainly important in the contacts between NGOs and the authorities: the latter would sometimes have *problems with understanding the very idea of partnership* (“Partnership for Equalising Opportunities”). In some cases, the local governments would take over the reins and command the entire Partnership, while in others they would only play a perfunctory role; it paid to invite the municipal or poviát authorities to join the Partnership because this was likely to facilitate activities as the municipality *would no longer cause problems*. This was the problem encountered for example by the “Alliance for Work” Partnership (involved in the vocational mobilisation of workers of the light industry, health care sector and NGOs using the job coaching method). One of the partners operating in Łódź observed that personal contacts or relations were most important in the dealings with the institutions of the official labour market – that is, what mattered was whether you knew the boss or not. Otherwise, the offices were most unwilling to change their strategies and policies: *The Labour Office was of the opinion that we were performing badly while we suspected that they did not make good use of the available funds*. A representative of the “Black Sheep” Partnership said that *All the partners were forced to accept the requirements of the institutions that controlled us; above all, we had to ‘get in sync’ and adjust to the new ways of work. When such institutions as ours [UNDP – an international organisation], an NGO and such a special public institution as a prison work together, it is not very surprising that some difficulties cannot be avoided. These are organisations with their own red tape, ways of work, financial and administrative procedures, and new things are difficult to get done because they mean that some decisions must be ‘pushed’ through all the levels of the hierarchy. At the beginning, the project was difficult as we had to adjust our work to the work of all the other partners, particularly because we do the financial accounting together and we are responsible for the results. Partnership means that the partners must collaborate with one another*. He also pointed out that this was not due to the hieratic, fossilised structure of state institutions, but to *ambiguous regulations which considerably restrain their freedom of action*.

In some cases, local governments turned down the invitation to join the Partnership despite their cardinal role in the subject area covered by the project.

The nature of financing EQUAL activities

Some difficulties were due to the fact that many organisations implementing EQUAL projects for the first time took part in a Structural Funds project and were not familiar with the specific nature of financing the programme activities (refinancing instead of prefinancing). In many DPs, the process of shaping cooperation networks and developing trust was hampered by financial conflicts. *Small managing organisations can have problems* – as a representative of the “Let’s Build It Together” remarked, pointing out that it did not apply to his project. *If the managing organisation cannot provide financial support to its partners when refinancing is delayed, this can lead to conflicts as such small partners do not pay salaries to their staff, do not pay their bills, lose liquidity, incur losses*. A representative of the “Renovator” Partnership was similar in tone: *In 2004, when we submitted the project application, we invited partners we thought they could be useful (and they are). We did not look at their financial capability because the project was to receive 100% financing. It turned out however that small partners are not able to cope with their tasks, they exceed financial risks and suspend activity [...]. Our Partnership is extremely difficult and does not perform really well*. Another partner put it succinctly: *the tensions result from the lack of money, the tasks are not carried out, and the managing organisation blames us for this*. In consequence, contacts between the partners remained formal and not very frequent, while the partners mostly agree that they will not want to cooperate after the project comes to an end. It should be stressed, however, that as a rule the Partnerships were aware that the delays in refinancing were largely due to their failure to comply with the reporting requirements, which could also be explained by lack of experience and insufficient competencies of some of the managing organisations.

The DPs in which one of the partners had its own funds or good credit standing were in a much better situation; this was the case of the “Cogito” Partnership, Partnership for Equalising Opportunities or in the DPs managed by the United Nations Development Programme (UNDP).

Formal requirements and restriction of activity

All the surveyed DPs indicated difficulties caused by overly complicated bureaucratic procedures in the Polish EQUAL programme: excessive documentation, overloading with paperwork, lack of balance between core activities and the need to document them. As the representative of one of the Partnerships remarked: *By focusing on details and on what the National Support Structure may think, we lose track of the main objective, which is training people. The bureaucratic*

machine matters more than the individuals who are supposed to raise their qualifications; they come at the very end. We waste too much time and energy on reporting and filling in documents. Again, it should be pointed out that a great deal was dependent on the division of tasks within the Partnership. For example, the NGOs which were the main partners in the “Cogito” Partnership were able to concentrate their efforts on providing assistance to the beneficiaries because they entrusted administrative issues to a partner with extensive market experience.

The work of the local governments involved in the Partnerships was seriously hindered by the *Public Finance Act*. This was emphasised many times, but a different view was also expressed, that such excessive – sometimes regarded as too excessive – control is needed because *Poland is a country where there is no trust. A lot of money is involved and you must keep an eye on this*. But the culture of distrust does not help when you work as part of project coalitions.

Attitude to the idea of partnership

To the question how they had come about with the partnership idea, those who implemented the projects replied most frequently and almost automatically: *Because this was required by EQUAL*.

In some cases, the idea of partnership was negatively viewed. For example, the “Renovator” Partnership ventured the opinion that the need to set up the partnership made mobilisation activity more difficult: *The project should be structured differently. Instead of the requirement to have several partners, it would be much simpler to employ companies specialising in recruitment and selection which would later make out the invoice for the work done. The word partnership has a nice ring to it, but is definitely too grandiose. This is my first project and I feel disappointed. I thought partnership meant partnership, and saw competition instead. Some activities are done independently and aren’t linked with other activities, there is no coordination, there are some objections to the way the project is managed.* A representative of the managing organisation in the “Gender Index” Partnership shared this view: *The concept of the partnership was to some extent forced by EQUAL. I have an impression that some Partnerships would rather implement the project on their own, without the need to count on other – sometimes quite difficult – partners.*

The majority of the Partnerships emphasised that coming to understand the concept of partnership was quite difficult. *Generally speaking, partnership is not an institution strongly rooted in our minds – as was explained by a representative of the “Back on Track” Partnership – and therefore the process of getting to know one another and work together was quite lengthy [...]. Real problems began when it turned out that every entity involved have their own ideas for the Partnership.* As a rule, the respondents could see the benefits of using such a formula in project implementation. They emphasised that owing to participation in the project they could learn how to collaborate, to establish closer contacts and reinforce mutual trust between the project participants: *We know we can rely on our partners also as far as the implementation of future projects is concerned. We tested them and we can recommend them. I am sure that in the future we will make use of such contacts* (The “Let’s Build It Together” Partnership); *During the two years of the project implementation, close cooperation, discussing problems and even having quarrels between us [Feminoteka Foundation], the Polish Confederation of Private Employers and the UNDP led to the development of a whole network of contacts, including informal relations. We invite these organisations to take part in other activities, we participate in other projects but in a different role* (the “Gender Index” Partnership); *Earlier, we had merely a nodding acquaintance. Now we know what we can expect from our partners. We got to know them well, and we know that they represent both people and institutions which will abide by their word. We are now having talks about the implementation of future projects* (Elbląg Association for the Support of Non-governmental Initiatives, Partnership for Equalising Opportunities); *It is certainly a good thing that we establish relations and make contacts. Partnerships are a new thing, we have never before in this country had an opportunity to learn what it means to be in a partnership and understand one’s potential as partners. We had to learn that every partner must contribute something and must receive something. We are learning our roles, for example that the managing organisation in fact administers, and not manages. The roles are not clear cut, which delays the decision-making processes* (Pinel Polska Foundation, partner in the “Alliance for Work” Partnership).

As a rule, the partners recognise the functionality of the partnership formula and benefits of cooperation: *The partnership formula has indeed been imposed by EQUAL but the implementation of such a broad project by one entity most likely would not be possible. It is easier to work in the Partnership when we complement one another* – said a representative of the Partnership for Equalising Opportunities, and added that they derived a lot of knowledge about the principles of collaboration. A representative of the “Want2Learn” Partnership (vocational mobilisation of young people threatened with exclusion) jokingly summarised it as the *hidden EQUAL agenda*.

Embedding the idea of partnership in public awareness – a long term task

The Development Partnerships operating as part of the EQUAL Community Initiative Programme can be seen as a laboratory for testing innovative solutions of social problems. Due to its limited scope, the programme does not provide a strong stimulus which could lead to a sweeping change of attitudes to potential cooperation among the representatives of various sectors. This, however, does not mean that the positive effects of the DPs’ operations are limited to direct benefits gained by beneficiaries as well as people and institutions implementing projects. The field research conducted for the purposes of this study and analysis of information and materials provided by the DP Bureaus indicate that the results are much wider-ranging and socially significant than it was assumed at the preliminary stage of the analysis. The key role here is played by two mechanisms which are inherently ingrained in the logic of the EQUAL programme although this is not always recognised by the entities making up the Partnerships.

The first one is the “multiplication” power of good ideas and solutions. Some of the solutions worked out by the DPs are imitated by other organisations operating outside the region in which they were tested. At the same time, they serve as the ‘transmission’ belt for the idea of partnership which has well proved its efficacy as a method for achieving social goals. The success of the Partnerships sends a clear signal to other social and voluntary organisations that collaboration between different sectors of the society is advantageous both in the short and long term perspective.

Action 3 is another way to replicate the model based on intersectoral partnership; its objective is to disseminate results. The dissemination of solutions developed in the course of project implementation – in the form of new regulations, codes of good practices or other – will have to be coupled by increased efforts for the institutionalisation of the idea of intersectoral partnership and creating a favourable legislative environment.

The idea of partnership, which is an optimal tool for solving social problems, can find a presence in the public awareness in an unusual way. It is extremely rare that institutions improving the quality of social life – and the development of partner network, trust and norms of reciprocity does directly affect the social welfare – are popularised both at the grassroots level – that of the civic society, and at the national level, following a stimulus provided by an external actor (European Union). Societal change is slow to happen and it will take a lot of time before the idea of intersectoral partnership is firmly rooted in the Polish institutional practices. Nevertheless, looking at the experiences gained from the operation of the EQUAL DPs, we can view with optimism the processes that the Partnerships have largely initiated themselves.

SOURCES

In-depth interviews with representatives of Development Partnerships

THEME A

- ▶ „Chcę się uczyć” – Want2Learn
- ▶ „Czarna owca – skazani na ochronę przyrody” (Black Sheep. Condemned to Nature Protection)
- ▶ „Dajmy sobie pracę – ekoszansa” (Ecochance – Give Yourself a Job)
- ▶ „Druga szansa” (Second Chance)
- ▶ Partnerstwo dla Zawidawia. Program „Zakrzów – peryferie lokomotywą dla Wrocławia” (Partnership for Zawidawie. Zakrzów Project – the Peripheries as Wrocław’s Driving Force)
- ▶ „Partnerstwo na rzecz aktywizacji zawodowej mieszkańców terenów powojennych „Aktywizacja” (Partnership for Vocational Mobilisation of Residents of Post-military Territories)
- ▶ „Partnerstwo na rzecz zwiększenia dostępności rynku pracy dla osób niewidomych” (Partnership for Improving Access of the Blind to the Labour Market)
- ▶ „Progres – skoordynowane partnerstwo: pierwsze zatrudnienie celem rehabilitacji socjopsychiatrycznej” (Progress Co-ordinated Partnership: First Job As a Way of Socio-psychiatric Rehabilitation)
- ▶ „Razem” (Together)
- ▶ „Rozwój umiejętności życiowych młodych intelektualnie sprawnych, ale ruchowo niepełnosprawnych (MISARN)” (Life Skills Programme for Mentally Competent Youth and Young Adults with Disabilities)
- ▶ „Twarzą w twarz z rynkiem pracy” (Face to Face with the Labour Market)
- ▶ „Winda do pracy” (Lift to Work)
- ▶ „Wyprowadzić na prostą” (Back on Track)

THEME D

- ▶ „Cyberęka lidera – wspieranie liderów społecznych przemian w Polsce” (Leader’s Cyber-hand. Supporting the Leaders of Social Change in Poland)
- ▶ „Ekonomia społeczna w praktyce” (Social Economy in Practice)
- ▶ „Koalicja Łamania Oporów Społecznych – KŁOS” (KŁOS Coalition for Breaking Social Barriers)
- ▶ „Krakowska inicjatywa na rzecz gospodarki społecznej – Cogito” (Cogito – Cracow Initiative for Social Economy)
- ▶ „Partnerstwo dla Rain Mana – Rain Man dla Partnerstwa” (The Partnership for the Rain Man – the Rain Man for the Partnership)
- ▶ „Partnerstwo w Widłach Trzech Rzek” (Partnership in the Valley of Three Rivers)

THEME F

- ▶ „Budujmy razem” (Let’s Build It Together)
- ▶ „Enter” – Partnerstwo na rzecz telepracy, przedsiębiorczości i równouprawnienia (Partnership for Telework, Entrepreneurship and Equality)
- ▶ „Mentoring poprzez IT” (Mentoring Through IT)
- ▶ „Ośrodek ‘Renowator’ dla małych i średnich przedsiębiorstw” (Renovator – Centre for Small and Medium-sized Enterprises)
- ▶ „Partnerstwo wyrównywania szans” (Partnership for Equalising Opportunities)
- ▶ „Sojusz dla pracy” (Alliance for Work)

THEME G

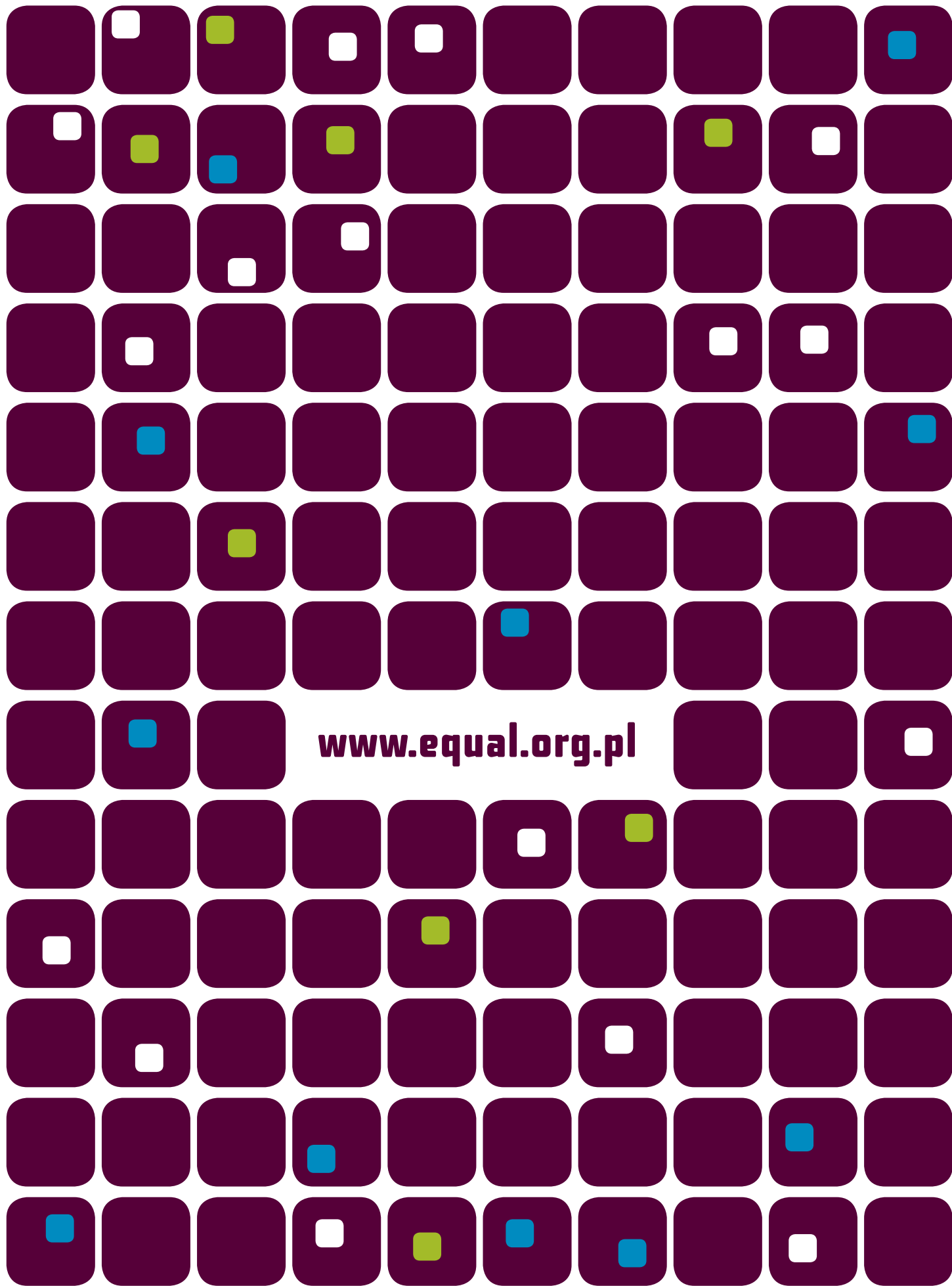
- ▶ „@lterEgo”
- ▶ „Elastyczny pracownik – partnerska rodzina” (The Flexible Worker – The Partnership Family)
- ▶ „Gender Index”
- ▶ „Pełnia życia” – wsparcie rodziców dzieci niepełnosprawnych (To Live a Full Life – Supporting Parents of Children with Disabilities)
- ▶ „Rodzic-pracownik – rozwój zawodowy kobiet podczas urlopu wychowawczego” (Mother-Employee – Professional Development of Women During Parental Leave)

Materials provided by the Partnerships**Partnerships’ websites****Partnerships’ publications**

- ▶ *Animatorzy lokalni: aktywizacja społeczności lokalnej* [Local animators: mobilising local communities to act], Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- ▶ P. Fadrowski, M. Wysocka: *Ocena doboru partnerów w projekcie „Wspieranie restrukturyzowanych zakładów i ich pracowników* [Assessment of partner selection in the project: support to restructured plants and their personnel], Olsztyn 2007.
- ▶ T. Kaźmierczak, M. Dudkiewicz: *Budujemy nowy Lisków* [We Are Building the New Lisków] Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- ▶ T. Schimanek, M. Rymśa: *E – jak EQUAL, P – jak Partnerstwo* [E for EQUAL P for Partnership], Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

Other publications

- ▶ A. Brzezińska: *Duże pieniądze w małym mieście. Analiza realizacji projektu unijnego w jednostce samorządu terytorialnego na przykładzie projektu Partnerstwa w Widłach Trzech Rzek realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL* [Huge money in a small town. Analysis of the implementation of an EU project in a local government unit on the basis of the project ‘Partnership in the Valley of Three Rivers’], unpublished MA dissertation, supervisor: Piotr Chmielewski PhD, Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski, Warszawa
- ▶ J. Coleman: *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.
- ▶ J. Czapiński, T. Panek (eds.): *Diagnoza społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków* [Social diagnosis 2007. Objective and subjective quality of life in Poland], Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2007.
- ▶ A. Giza-Poleszczuk: “Brzydkie kaczątko Europy, czyli Polska po czternastu latach transformacji”, [Europe’s ugly duckling – Poland after 14 years of transformation], in: M. Marody (ed.): *Zmiana czy stagnacja?* [Change or stagnation?], Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2004.
- ▶ M. Grabowska, T. Szawiel: *Budowanie demokracji* [Building democracy], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- ▶ M. Gumkowska, J. Herbst: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006* [Basic Facts about NGOs. Report from 2006 Survey], Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.
- ▶ D. North: *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press 1990.
- ▶ E. Ostrom: *Governing the commons*, Cambridge University Press 1990.
- ▶ R. D. Putnam: *E pluribus unum: diversity and community in the twenty-first century*, “Scandinavian Political Studies” 2007, Vol. 30, No. 2.
- ▶ R. D. Putnam: *Making democracy work*, Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków – Warszawa 1993.
- ▶ P. Sztompka: *Zaufanie, nieufność i dwa paradoksy demokracji* [Trust, distrust and two paradoxes of democracy], Znak, Kraków 2007.



www.equal.org.pl