

# CZAR PARTnerstw

Tworzenie partnerstw i zarządzanie nimi



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**Dom Współpracy  
Polsko-Niemieckiej**



**INSTYTUT PROMOCJI  
AKTYWNOŚCI SPOŁECZNEJ**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

*Publikacja powstała podczas realizacji projektu „CZAR PARTnerstw – działania na rzecz współpracy podmiotów ekonomii społecznej” współfinansowana jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.*

**Wydawca:**

Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej  
ul. Bojkowska 37, 44-100 Gliwice  
tel. 32 4612070, fax: 32 4612071  
www.haus.pl

**Partner:**

Instytut Promocji Aktywności Społecznej  
ul. Studzienna 6, 44-100 Gliwice (adres korespondencyjny)  
tel./fax: 32 232 38 47  
www.ipas.pl

**Autorzy:**

Mateusz Eichner  
Piotr Bańczyk

**Korekta:**

Grażyna Benduch

**Skład i druk:**

ART-GRAPH

ISBN 978-83-60470-40-4

**Copyright:**

Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej, 2011

*Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną.*

Publikacja bezpłatna

# Spis treści

## Wprowadzenie

3

## Rozdział I

### WPROWADZENIE DO TEMATYKI PARTNERSTWA: ORGANIZACJE POZARZĄDOWE, EKONOMIA SPOŁECZNA, TYPOLOGIA PARTNERSTW I DOBRE PRAKTYKI

5

#### 1.1. Ekonomia społeczna

7

#### 1.2. Organizacje pozarządowe

10

#### 1.3. Typologia partnerstw

11

##### 1.3.1. Podział partnerstw ze względu na stopień formalizacji

11

##### 1.3.2. Partnerstwo publiczno-prywatne

14

##### 1.3.3. Partnerstwo lokalne

16

##### 1.3.4. Partnerstwo projektowe

18

##### 1.3.5 Typologia partnerów ze względów psychologicznych

21

#### 1.4. Przykłady dobrych praktyk

22

##### 1.4.1. Studium przypadku – partnerstwo projektowe

22

##### 1.4.2. Studium przypadku – partnerstwo lokalne

24

##### 1.4.3. Studium przypadku – partnerstwo międzynarodowe

26

## Rozdział II

### BUDOWANIE PARTNERSTWA – OD POMYSŁU DO PROJEKTU

31

#### 2.1. Poszukiwanie partnera

31

#### 2.2 Budowanie partnerstwa

32

#### 2.3. Zarządzanie partnerstwem

33

#### 2.4 Zarządzanie projektem partnerskim

34

#### 2.5. Sukces partnerstwa

37

## Rozdział III

<b>WZORY UMÓW PARTNERSKICH I POROZUMIENÍ</b>	41
3.1. Wzór porozumienia partnerskiego – koalicji	41
3.2. Wzór umowy – partnerstwo projektowe wymaganej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki	43
3.3. Wzór umowy partnerskiej do oferty wspólnej na realizację zadania publicznego	59
3.4. Komentarz do umów – czyli na co powinniśmy zwracać uwagę podpisując umowę partnerską	62

## Rozdział IV

<b>TRUDNE CHWILE W PARTNERSTWIE – PROBLEMY I ICH ROZWIĄZYWANIE</b>	65
4.1. Co nam przeszkadza współpracować	67
4.2. Ryzyko w projekcie	67
4.3. Zarządzanie ryzykiem	70
4.4. Komunikacja i motywacja w zespole projektowym	71

## Rozdział V

<b>KILKA DOBRYCH RAD NA PODSUMOWANIE</b>	74
Literatura	77
Nota o autorach	79

# O projekcie

1 września 2009 roku Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej (lider) oraz Instytut Promocji Aktywności Społecznej przystąpili do realizacji 18-miesięcznego projektu „**CZAR PARTnerstw – działania na rzecz współpracy podmiotów ekonomii społecznej**” dofinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego; Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Poddziałanie 7.2.2.

Projekt skierowany był do małych i średnich podmiotów ekonomii społecznej (ES) z województwa śląskiego. Głównym celem, jaki postawiliśmy przed sobą, był rozwój ekonomii społecznej poprzez wzmocnienie potencjału podmiotów ES, co planowano uzyskać dzięki wymianie doświadczeń i współpracy z innymi podmiotami ES oraz działalności Inkubatora Partnerstw i Centrum Promocji Ekonomii Społecznej, którego zadaniem było stymulowanie powstawania i zawiązywania partnerstw ES i/lub na rzecz ES.

Konsolidacja w formie partnerstw, wymiana doświadczeń oraz wiedzy, złagodzenie barier we współpracy jest naszym zdaniem szansą dla podmiotów ES na zwiększenie potencjału i ułatwienie dostępu do funduszy. Dlatego też zaproponowaliśmy realizację kompleksowego projektu z zakresu podnoszenia wiedzy o współpracy pomiędzy podmiotami ES oraz promowania i upowszechniania jej standardów.

Na projekt składały się różnorodne działania:

- **Utworzenie i prowadzenie Inkubatora Partnerstw i Centrum Promocji ES**, do którego zadań należało m.in. promocja projektu, a co za tym idzie ES, dzięki ogłoszeniom w mediach i **stronie internetowej [www.partnerstwa.org](http://www.partnerstwa.org)**, koordynacja działań animacyjnych, rekrutacja podmiotów ES do bazy podmiotów ES zainteresowanych współpracą i utworzeniem partnerstw, wspieranie realizacji szkoleń. W bazie Inkubatora zarejestrowało się 167 podmiotów ES (100 było planowane). Jednym z ważniejszych działań promocyjnych było przeprowadzenie spotkań promocyjno-informacyjnych dla 300 osób – przedstawicieli podmiotów ES, a także instytucji rynku pracy, pomocy i integracji społecznej.
- **Szkoła doradców i animatorów ES ds. współpracy wewnątrzsektorowej**, która polegała na wyszkoleniu 12 doradców/animatorów współpracy i budowania partnerstw, pracujących na zlecenie Inkubatora. Szkoła trwała od października do grudnia 2009 roku, odbywała się w trybie weekendowym (48 godzin zajęć) i obejmowała moduły ogólne (m.in. negocjacje, mediacje, diagnoza oczekiwań i korzyści) i specjalistyczne (m.in. bariery i najczęstsze problemy, umiejętny podział kompetencji; budowanie budżetów – negocjacje dot. podziału funduszy, PR i zarządzanie projektami partnerskim, pielęgnowanie współpracy). Szkołę ukończyło 14 osób, z czego 7 z nich współpracowało z nami intensywnie podczas trwania całego projektu – w roli trenerów lub/i animatorów.
- **Szkolenia dot. budowania i zarządzania partnerstwami dla przedstawicieli ES** – 10 szkoleń x 12 go-

dzin x ok. 10 osób. Szkolenia odbywały się od marca 2010 roku do lutego 2011 roku; w działaniu tym wzięło udział ??? przedstawicieli podmiotów ES.

- **Mini-warsztaty** z elementami identyfikowania potrzeb, mediacji, negocjacji dla przedstawicieli ES zarejestrowanych w bazie Inkubatora i chcących razem stworzyć partnerstwo oraz mini-warsztaty dotyczące wybranych tematów z zakresu ES – 15 szkoleń x 12 godzin x 10 osób. Warsztaty odbywały się od kwietnia 2010 roku do lutego 2011 roku, podczas nich poruszano m.in. następujące tematy: Zarządzanie wolontariatem w NGO; ABC współpracy międzynarodowej; Partnerstwo ES w projektach do PO FIO; Logika projektowa i praktyka wnioskowania o fundusze; Partnerstwo ES w pracy z osobami z niepełnosprawnością; Współpraca partnerska w świetle nowelizacji ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie; Normy finansowe-prawne współpracy podmiotów ES ze sponsorami. W działaniu tym wzięło udział ??? przedstawicieli podmiotów ES.

Zarówno szkolenia dot. budowania i zarządzania partnerstwami jak i mini-warsztaty odbywały się, z uwagi na łatwiejszy dostęp beneficjentów do szkoleń, w różnych lokalizacjach, m.in. w Katowicach, Zabrze, Knurowie, Jastrzębiu Zdroju, Częstochowie, Chorzowie, Rybniku.

- **Animacja** powstawania partnerstw wśród podmiotów ES zarejestrowanych w bazie Inkubatora. W projekcie przeprowadzono 205 godzin animacji, z której skorzystało 51 podmiotów ES.

Reasumując wszystkie rezultaty projektu zostały osiągnięte, a stopień ich realizacji przekroczył nasze oczekiwania. Wsparciem udało się nam objąć ponad 160 podmiotów ES (150 planowanych) oraz ponad 330 ich przedstawicieli (??? planowanych). Jednakże droga do osiągnięcia rezultatów nie była ani prosta ani łatwa – duża liczba podobnych projektów rozpoczętych w tym samym okresie i skierowanych do tej samej grupy docelowej oraz zmęczenie odbiorców tematem – to wszystko utrudniało realizację projektu i stanowiło kolejne wyzwania. Tym bardziej cieszy nas fakt, że projekt zakończył się sukcesem.

Jego zwieńczeniem jest **niniejsza publikacja**, która stanowi swoiste **kompedium wiedzy o partnerstwie i współpracy podmiotów ekonomii społecznej**, którą uczestnicy naszego projektu mogli osiągnąć biorąc udział w szkoleniach, warsztatach i animacji.

## ROZDZIAŁ I

# WPROWADZENIE DO TEMATYKI PARTNERSTWA: ORGANIZACJE POZARZĄDOWE, EKONOMIA SPOŁECZNA, TYPOLOGIA PARTNERSTW I DOBRE PRAKTYKI

”

*Dokonania, które widzi społeczeństwo są ostatecznym testem dla każdej instytucji... ale w organizacji non profit ważne są nie tylko dokonania, ale także proces, który doprowadza do nich.*

”

/Peter Drucker/



Tematyka partnerstw wymaga przybliżenia i sprecyzowania terminologii, którą będziemy posługiwać się w całej publikacji. Aktywnymi podmiotami tworzącymi partnerstwa są najczęściej organizacje pozarządowe oraz podmioty tzw. ekonomii społecznej (często pojęcia te używane są zamiennie), dlatego też rozpoczniemy tę publikację od zdefiniowania pojęć zawartych w tych określeniach.

## 1.1. Ekonomia społeczna

Termin „ekonomia społeczna” będzie przez nas stosowany w odniesieniu do organizacji nienastawionych na osiągnięcie zysku, prowadzących działalność wspierającą osoby lub grupy w gorszej sytuacji, zatrudniających stały personel, prowadzących działalność gospodarczą albo działalność odpłatną, działających w obszarze wolnej konkurencji rynkowej i dążące do wyraźnego celu społecznego.

W nurcie instytucjonalnym ekonomia społeczna rozumiana jest jako zbiór podmiotów prawnych spełniających ściśle określone kryteria społeczne i ekonomiczne<sup>1</sup>. Nurt ten ma bardzo głębokie korzenie historyczne – formy, w których podmioty ekonomii społecznej funkcjonowały, istnieją od bardzo dawna, choć dopiero w ostatnich latach stopniowo uzyskiwały ramy prawne dla swojej działalności. W nurcie instytucjonalnym od dawna wyróżniamy podmioty takie jak: spółdzielnie (rolnicze, oszczędnościowe i kredytowe, spóżywców, ubezpieczeniowe, handlu detalicznego, mieszkaniowe), towarzystwa wzajemnościowe, które

<sup>1</sup> Kuba Wygnański, Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości, Ekonomia Społeczna Teksty, FISE, s. 15.

zaspokajały potrzeby lokalnych społeczności w zakresie organizacji systemów ubezpieczeń wspólnotowych i obejmowały bardzo różne rodzaje ryzyka, w tym przede wszystkim opiekę zdrowotną oraz organizacje członkowskie – stowarzyszenia, świadczące usługi swoim członkom i społecznościom, których zasadniczym celem nie jest osiągnięcie zysku. W rozumieniu instytucjonalnym ekonomia społeczna dotyczy konkretnych i praktycznych rozwiązań prawnych, konkretnych podmiotów i sposobu, w jaki działają. W nurcie tym wyróżniamy tzw. nową i starą ekonomię społeczną. Do tzw. starej ekonomii społecznej zaliczamy te formy prawne, które w Polsce mają kilkudziesięcioletnią, a nawet przedwojenną tradycję: spółdzielnie mieszkaniowe, rolnicze, inwalidów, Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych (TUW-y), Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe, organizacje pozarządowe (fundacje i stowarzyszenia)<sup>2</sup>. Do tzw. nowej ekonomii społecznej zaliczamy: Zakłady Aktywności Zawodowej, które mogą być tworzone w Polsce od 1997 roku na mocy ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych<sup>3</sup>, spółdzielnie socjalne, dla których podstawą prawną funkcjonowania jest Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych<sup>4</sup> oraz Centra Integracji Społecznej, których tworzenie i funkcjonowanie szczegółowo reguluje Ustawa o zatrudnieniu socjalnym<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Jan Herbst, Geografia polskiej ekonomii społecznej, Ekonomia Społeczna Teksty, FISE, s. 8-15.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776 z późn. zm.) i Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o zmianie ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2007 r. Nr 115, poz. 791), art. 29a ust. 1 pkt 1b.

<sup>4</sup> Dz.U. z 2006 r. nr 94, poz. 651.

<sup>5</sup> Ustawa o zatrudnieniu socjalnym z dnia 13.06.2003 (Dz.U. z 2003 r. Nr 122, poz. 1143).

W nurcie normatywnym idea ekonomii społecznej rozumiana jest jako specyficzny rodzaj ekonomii, charakteryzujący się społecznymi cechami: przywiązaniem do wartości i poszanowaniem relacji między uczestnikami rynku<sup>6</sup>. Ekonomia społeczna w tym ujęciu stanowi alternatywę dla rozwiązań czysto rynkowych tzw. ostrego kapitalizmu. Znajduje się ona tam, gdzie ujawniają się słabe strony rynku i nieskuteczność usług administracji publicznej. Wypełnia lukę pomiędzy państwem a rynkiem i umożliwia (w ramach mechanizmów rynkowych) realizację wartości społecznych, takich jak np. zaspokajanie podstawowych potrzeb mieszkańców (edukacja, mieszkalnictwo, kultura, zdrowie) czy integracja z rynkiem pracy osób wykluczonych. Organizacje ekonomii społecznej nie zastąpią jednak sektora administracji publicznej, gdyż nie mogą ściągać podatków, mogą natomiast stać się partnerem państwa, podwykonawcą jego działań. Zgodnie z teorią dóbr publicznych (*public goods theory*), którą stworzył B. Weisbrod<sup>7</sup>, zaspokajanie potrzeb zbiorowych mieszkańców przez państwo bywa zawodne, a podmioty ekonomii społecznej zmniejszają zawodność państwa, gdyż ich działania odpowiadają na autentyczne problemy społeczności. Podmioty ekonomii społecznej rozwijają partycypację obywateli i wspierają ich udział w podejmowaniu decyzji, stając się swoistego rodzaju pośrednikiem między państwem a społeczeństwem, wypowiadając się w społecznie ważnych kwestiach w imieniu grup obywateli w gorszym położeniu. Podmioty ekonomii społecznej mogą pewne usługi wykonywać taniej niż firmy komercyjne, co więcej – często taniej niż sama administracja (brak „zysku”, praca wolontariuszy, mniejsze koszty administracji, liczne ulgi, wkład własny).

<sup>6</sup> Borzaga, Defourmy, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge 2001.

<sup>7</sup> B. Weisbrod, *The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexington Books, 1977 za: Ewa Leś, *Od filantropii do pomocniczości*, Warszawa 2000, s. 19.

Podmioty ekonomii społecznej działają szybciej i elastyczniej (mniejsza biurokracja), dzięki temu mogą specjalizować się w przypadkach nowych i nietypowych, obejmując te obszary, które są mniej skomercjalizowane (np. zdrowie, edukacja, pomoc społeczna)<sup>8</sup>. Ekonomia społeczna zaspokaja potrzeby, z którymi nie do końca mogą sobie poradzić inne sektory, a jest to możliwe dzięki temu, iż<sup>9</sup>:

- oparta jest na wartościach solidarności i osobistego zaangażowania w życie społeczne;
- generuje miejsca pracy, polepsza poziom życia oraz stwarza korzystne warunki do rozwoju nowych form zatrudnienia oraz samo zatrudnienia;
- odgrywa bardzo ważną rolę w rozwoju spójności społecznej oraz rozwoju lokalnym;
- bierze udział w procesie umacniania demokracji oraz tworzeniu stabilności i pluralizmu ekonomii rynkowej;
- odpowiada wartościom i strategicznym celom Unii Europejskiej, takim jak: spójność społeczna, pełne zatrudnienie, walka przeciwko biedzie i wykluczeniu społecznemu oraz demokratyczne państwo.

Dopiero projekt EMES (*The Emergence of Social Enterprises in Europe*) realizowany na zlecenie Komisji Europejskiej doprowadził do usystematyzowania i wyodrębnienia podstawowych cech podmiotów ekonomii społecznej (w skrócie PES), które z jednej strony ujmują aspekty gospodarcze, a z drugiej – aspekty społeczne<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> E. Leś, *Od filantropii do pomocniczości*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2000, s. 20.

<sup>9</sup> B. Roelants, *Rozszerzenie ekonomii społecznej: dokument przygotowawczy na I Europejską Konferencję Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej*, CECOP, Praga 2002, s. 7, 28.

<sup>10</sup> J. Defourmy, *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*, w: *Ekonomia społeczna: II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej*, Kraków 2004, materiały (Ministerstwo Polityki Społecznej), Warszawa 2005, s. 52-53.

#### Aspekty gospodarcze:

- Działalność stała – prowadzona w sposób ciągły w zakresie produkcji dóbr i usług, których klientem jest konsument indywidualny lub administracja (usługi publiczne). Kryterium tego nie spełniają organizacje typowo charytatywne (redystrybucja dóbr) czy instytucje prowadzące działalność w sposób akcyjny lub w oparciu o przypadkowe granty.
- Wysoki stopień niezależności od administracji publicznej. Podmioty ekonomii społecznej zostały utworzone przez grupę obywateli jako ich własna inicjatywa. Na podstawie odpowiednich przepisów powołują organy zarządu i kontroli. Zgodnie z zasadą pomocniczości PES mogą być wspierane przez samorząd, ale pozostają suwerenne i posiadają całkowitą zdolność decydowania o swojej działalności. Rolą administracji publicznej jest więc z jednej strony tworzenie „przestrzeni” do rozwoju ekonomii społecznej, z drugiej strony współpraca z już istniejącymi podmiotami.
- Podejmowanie ryzyka ekonomicznego – podmioty ekonomii społecznej ponoszą w całości lub w części ryzyko, które jest związane z działalnością produkcyjną lub usługową. Oznacza to wyraźną zależność między sprzedażą czy dostarczaniem usług a kondycją finansową organizacji. Odróżnia to PES od większości instytucji publicznych.
- Posiadanie stałego, płatnego personelu. Praca odpłatna stanowi w podmiotach ekonomii społecznej ważną wartość – pozwala zatrudniać specjalistów i służy reintegracji zawodowej osób wykluczonych. PES podobnie jak tradycyjne organizacje *non profit* mogą korzystać z pracy wolontariuszy.

#### Aspekty społeczne<sup>11</sup>:

Wyraźnie określony cel użyteczności społecznej. Podmiot ekonomii społecznej zgodnie ze swoim statutem służy wspólnocie lub specyficznej grupie osób wykorzystując mechanizmy rynkowe. Cel ten można realizować w sposób bezpośredni – dostarczając dobra publiczne (np. edukacja ekologiczna, rehabilitacja) lub w postaci usług publicznych istotnych z punktu widzenia wspólnoty lokalnej (np. transport publiczny dla osób niepełnosprawnych, usługi opiekuńcze itp.). Cel społeczny może też być realizowany za pomocą dóbr o charakterze rynkowym (np. prowadzenie hotelu, poligrafia), poprzez zatrudnianie osób wykluczonych, przy czym praca staje się wartością o znaczeniu społecznym.

Inicjatywa grupy obywateli jako oddolne przedsięwzięcie. Podmioty ekonomii społecznej wywodzą się ze zbiorowości osób należących do danej wspólnoty, często zakorzenione są lokalnie i odpowiadają na autentyczne potrzeby tej grupy osób lub danej społeczności.

Możliwie demokratyczna struktura zarządzania, w której moc decyzyjna nie jest oparta na własności kapitału. W zarządzaniu najbardziej pożądana jest zasada „jeden członek – jeden głos”. Tworzy to mechanizm współodpowiedzialności i motywuje uczestników.

Możliwie partycypacyjny charakter prowadzonej działalności. Włączanie beneficjentów, klientów, władz lokalnych, pracowników we współdecydowanie, np. poprzez konsultowanie projektów działań, a nawet zarządzanie organizacją. PES są często członkami szerszych związków czy partnerstw.

Ograniczenie dystrybucji zysków. Warunkiem koniecznym istnienia podmiotu ekonomii społecznej jest zo-

<sup>11</sup> Tamże, s. 43-65.

bowiązanie do niedokonywania podziału zysków między członków. Nie oznacza to też, że rachunek ekonomiczny tych podmiotów powinien być zawsze minusowy, gdyż działa to demotywująco. Ewentualny zysk służyć może rozwojowi PES i realizacji jego celów statutowych.

Podsumowując, ekonomia społeczna jest czymś pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym. Reprezentuje zarówno cechy charakterystyczne dla sektora prywatnego – efektywność, jak i dla sektora publicznego – równość.

## 1.2. Organizacje pozarządowe

Najpowszechniejsza w Europie definicja organizacji pozarządowych stworzona przez Uniwersytet Johna Hopkina, który na początku lat 90. realizował międzynarodowe badania sektora pozarządowego<sup>12</sup>, określa je jako podmioty posiadające osobowość prawną, samorządne, strukturalnie niezależne od państwa, zobowiązane do przestrzegania zakazu dystrybuowania zysków między swoich członków oraz angażujące w swoją działalność wolontariuszy<sup>13</sup>. Znajomość tego pojęcia w 2008 roku deklarowało 68% Polaków<sup>14</sup>. Wrz. z wejściem w życie Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>15</sup> pojawiła się prawna

<sup>12</sup> „The Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector Project” był realizowany w Polsce od 1997 roku. Ze strony polskiej udział w nim brali E. Leś i S. Nałęcz z Instytutu Studiów Politycznych PAN.

<sup>13</sup> Ewa Leś, *Od filantropii do pomocniczości*, Warszawa 2000, s. 16.

<sup>14</sup> Anna Baczek, Agnieszka Ogrocka, *Spółeczny kontekst rozwoju ekonomii społecznej w Polsce w latach 2005-2007. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2008.

<sup>15</sup> Ustawa z dnia 22 stycznia 2010 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z dnia 25 lutego 2010 r.), Dz.U. z 2010 r. Nr 28 poz. 146.

definicja organizacji pozarządowej. Zgodnie z art. 3 ust. 2 tej ustawy<sup>16</sup> organizacjami pozarządowymi są osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych<sup>17</sup>, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, w tym fundacje i stowarzyszenia. Ustawa przyjmuje szeroką definicję organizacji pozarządowych, poza stowarzyszeniami i fundacjami do tak zdefiniowanego trzeciego sektora należą też inne podmioty, takie jak związki zawodowe, organizacje samorządu gospodarczego, czy zawodowego<sup>18</sup>. Nie zalicza się do nich spółdzielni, związków zawodowych i partii politycznych, także kościołów i komitetów rodzicielskich. Stowarzyszenia z kolei mogą posiadać lub nie posiadać osobowości prawnej, te drugie zwane są stowarzyszeniami zwykłymi. Do organizacji pozarządowych posiadających osobowość prawną należą fundacje stowarzyszenia, z zastrzeżeniem tych tworzonych przez partie polityczne oraz podmioty, które osobowości prawnej nie mają (np. stowarzyszenia zwykłe, uczelniane organizacje studenckie, koła gospodyń wiejskich).

Organizacje kościelne i wyznaniowe oraz stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego nie są uznawane za organizacje pozarządowe, ale pod względem prawnym zostały z nimi zrównane i mają takie same możliwości działania (np. mogą prowadzić działalność pożytku publicznego, uzyskać status organizacji pożytku publicznego, korzystać z pomocy wolontariuszy i ubiegać się o dotacje w konkursach). Organizacje po-

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 03.96.873).

<sup>17</sup> W rozumieniu przepisów o finansach publicznych.

<sup>18</sup> Ustawa z dn. 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873).

zarządowe inaczej określane są mianem NGO od angielskiego skrótu *Non-Governmental Organizations*. Inne pojęcie, które bardzo często jest zamiennie stosowane przy określaniu organizacji pozarządowych, to „trzeci sektor”, w odróżnieniu od sektora publicznego oraz sektora przedsiębiorstw<sup>19</sup>. Pojęcie sektor obejmuje wszystkie te organizacje, które przy całej złożoności ich form, odmiennego rodowodu, różnych źródeł finansowania podlegają podobnym regulacjom prawnym i wobec których prowadzona jest podobna polityka fiskalna. Szczególnie w piśmiennictwie anglojęzycznym popularne jest określanie organizacji pozarządowych jako sektora *non-profit*, aby podkreślić niedochodowość świadczonych przez te organizacje usług w przeciwieństwie do dochodowej działalności przedsiębiorstw.<sup>20</sup> **Ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie dzieli z kolei organizacje na te, które posiadają status organizacji pożytku publicznego i te, które go nie posiadają. O status taki może ubiegać się każda organizacja, która oprócz spełniania wymogów formalnych prowadzi działalność pożytku publicznego.**

<sup>19</sup> Stanisława Golimowska (red.), Dorota Głogosz (red.), *Pozarządowe instytucje społeczne – między państwem a społeczeństwem*, Warszawa 1999, s. 14.

<sup>20</sup> Ewa Leś, *Od filantropii do pomocniczości*, Warszawa 2000, s. 16.

## 1.3. Typologia partnerstw

*Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego!*  
/D'Artagnan/

### 1.3.1. Podział partnerstw ze względu na stopień formalizacji

Istnieje wiele różnorodnych typów i modeli funkcjonowania partnerstw. Różnią się one między sobą nie tylko celami i zadaniami, ale i sposobem organizacji wewnętrznej struktury partnerstwa. Jednym z kryteriów, jakim możemy się posłużyć w klasyfikacji partnerstw, jest kwestia formalności funkcjonowania partnerstwa. Wyróżniamy zatem:

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

Najczęstszą formą prawną, w której mogą występować partnerstwa sformalizowane, jest stowarzyszenie osób prawnych. W przypadku gdy brakuje osób prawnych wśród inicjatorów partnerstwa albo nie chcą się one oficjalnie włączyć w partnerstwo – osoby fizyczne mogą je tworzyć. W takim przypadku mamy do czynienia ze stowarzyszeniem.

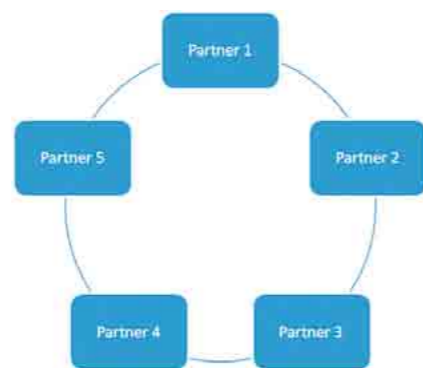
Poziom formalizacji partnerstwa przejawia się w posiadaniu zarządu, rady, biura, sekcji czy zespołów zadaniowych oraz w złożonej strukturze podejmowania decyzji. Daje z jednej strony poczucie bezpieczeństwa, co ważne jest dla organizacji, które zaangażowały zasoby i środki własne, z drugiej zwiększa biurokrację i oddala partnerstwa od zadań, dla których zostały powoła-

ne. Z jednej strony mamy do czynienia z partnerstwami o charakterze nieformalnym i otwartym, które odgrywają rolę forum współpracy i dialogu wszystkich udziałowców. Z drugiej natomiast strony spotykamy się z partnerstwami formalnymi, posiadającymi osobowość prawną oraz struktury decyzyjne, umożliwiające im zarządzanie programem lub wdrażanie projektu (np. stowarzyszenie lub fundacja, partnerstwo projektowe). Oba typy mają wady i zalety. Praktyka pokazuje, że partnerstwa „otwarte” zdecydowanie częściej nawiązują współpracę z innymi instytucjami czy nieformalnymi strukturami na różnych poziomach działania. Podnoszą w ten sposób swoją wiarygodność w oczach społeczności lokalnej. Działają, opierając się bardziej na zaufaniu partnerów niż na spisanych porozumieniach. Takie funkcjonowanie o wiele częściej sprzyja budowaniu trwałych relacji pomiędzy już zaangażowanymi partnerami, a także generuje relacje z zupełnie nowymi podmiotami i instytucjami spoza partnerstwa. Z kolei bardziej sformalizowane partnerstwa opierają się na zdefiniowaniu strategicznych celów działania oraz ich sukcesywnym realizowaniu. „Sformalizowanie” polega na przyjęciu zadaniowego podziału obowiązków i struktury zarządzania odpowiadającej stowarzyszeniom czy spółkom. Ceną jest tu jednak większa hermetyczność ich funkcjonowania, np. w sposobie podejmowania decyzji, ograniczenia w przyjmowaniu „nowych” partnerów i w występowaniu „starych”. Mając na względzie sposoby realizacji celów przez partnerstwo, natężenia powiązań, formalności umów, możemy wyróżnić trzy zasadnicze rodzaje partnerstw: **sieć**, **partnerstwo koordynujące** oraz **partnerstwo wykonawcze (projektowe)**<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Antoni Sobolewski (red.), Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, Warszawa 2007, s. 15.

### Partnerstwo w formie sieci.

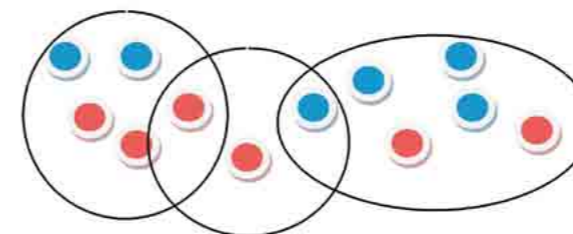
Celem tak funkcjonującego partnerstwa jest głównie wymiana informacji, doświadczeń. Członkowie mogą przystępować do niego bądź rezygnować bez większych trudności, nie wywierając przez to zbytniego wpływu na istnienie samego partnerstwa. Członkowie sieci czasem uiszczają składkę członkowską, która służy obsłudze biura partnerstwa, czy finansowaniu pewnych wspólnych działań. Modele procesów i struktury w sieci są bardzo nieformalne. Organizacje członkowskie zazwyczaj nie rezygnują ze swojej autonomii. Podział zasobów odbywa się w większości w dziedzinie idei, wiadomości, sprawozdań, komunikatów itd. Członkostwo organizacji w jednej sieci nie wyklucza członkostwa w innych. Odmianą partnerstwa sieciowego jest federalizacja. Polega ona na grupowaniu się partnerów w szersze porozumienia, mające na celu lepsze realizowanie zadań publicznych i lobbing w celu kształtowania wspólnej polityki na rzecz rozwiązania określonych przez federację problemów<sup>22</sup>.



Rysunek 1: Partnerstwo sieciowe

<sup>22</sup> Zbigniew Wejcman, Paweł Jordan, Jak budować efektywne partnerstwa, BORIS – materiały szkoleniowe programu CELODIN, s. 4-5.

**Partnerstwo koordynujące** działa w szerokim obszarze problemów społecznych i gospodarczych, wdraża różne projekty i nie angażuje każdorazowo w poszczególne działania wszystkich swoich zasobów i partnerów. Za realizację konkretnych działań odpowiadają grupy zadaniowe złożone z poszczególnych partnerów, które z kolei mają swoich liderów, a działalność wszystkich grup zadaniowych w ramach partnerstwa jest koordynowana przez lidera instytucjonalnego. Partnerstwa takie mają charakter długoterminowy i zwykle nie rozwiązują się po realizacji zadania.

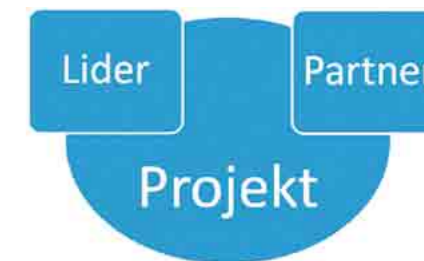


Rysunek 2: Partnerstwo koordynujące i jego zespoły zadaniowe

Formą, która łączy cechy partnerstwa koordynującego i sieciowego, są Pakty lub Koalicje na rzecz, np. Pakt na rzecz Zatrudnienia z siedzibą w Siemianowicach Śląskich. Pakty/Koalicje stanowią zwykle strukturę większą, często wykraczającą poza ściśle określone terytorium. Tematycznie są bardziej rozległe niż partnerstwo koordynujące i mogą skupiać w swoich ramach kilka mniejszych partnerstw o węższym zakresie. Ich głównym zadaniem jest koordynowanie działań prorozwojowych prowadzonych przez różne podmioty w ramach określonego środowiska społeczno-gospodarczego. Ponadto Pakty mają zapewnić komplementarność i kompleksowość prowadzonych

działań. To, co przybliża Pakty do partnerstwa sieciowego to nieformalna struktura i nieskomplikowane procedury wejścia/wyjścia z Paktu. Pakty także mogą realizować projekty, ale podobnie jak partnerstwa koordynujące nie angażują do tego wszystkich partnerów i zasobów.

**W partnerstwie wykonawczym (projektowym)** cały zasób sił i środków partnerów jest zaangażowany w realizację jednego działania lub wdrażanie jednego projektu. Partnerstwa tego typu mają na ogół charakter krótko- bądź średnioterminowy, realizują jeden konkretny projekt i działają w jednym, ściśle określonym obszarze. Partnerstwa tego typu na ogół kończą swoją działalność w momencie zakończenia realizacji projektu, do wykonania którego zostały utworzone. O partnerstwie wykonawczym (projektowym) więcej w dalszej części rozdziału.



Rysunek 3: Partnerstwo wykonawcze (projektowe)

	Partnerstwo koordynujące	Partnerstwo wykonawcze (projektowe)	Partnerstwo sieciowe
<b>złożoność celów</b>	Celem jest rozwój lokalny, poprawa jakości życia mieszkańców określonego terytorium. Wiele różnych zadań i celów. Powołanie sekcji, grup roboczych.	Jeden konkretny i mierzalny cel będący celem projektu. Cel projektu składa się z celów operacyjnych.	Celem jest wymiana informacji, doświadczeń, czasem wspólny lobbying.
<b>natężenia powiązań</b>	Każdy z członków musi zgodzić się na pewną utratę autonomii, zaangażowanie środków w postaci poświęcenia jakiejś części aktywów: czasu, personelu, funduszy lub urządzeń. Utrata członka jest problematyczna.	Partnerzy podporządkowują się liderowi partnerstwa w obszarze związanym z zadaniem, ale też powołują organ kontrolny. Oddają całość zasobów niezbędnych do realizacji zadania i określonych w umowie.	Podział zasobów odbywa się głównie w dziedzinie idei, wiadomości, sprawozdań, komunikatów.
<b>formalności umów</b>	Umowy są sformalizowane, mogą pociągać zobowiązania finansowe. Członkostwo jest bardziej stabilne – istnieją procedury wstępowania i występowania. Powołanie struktury zarządzającej i wykonawczej.	Umowa jest bardzo sformalizowana i określa nie tylko obowiązki, ale i przepływy finansowe, system zarządzania partnerstwem. Konsekwencją zerwania umowy jest niezrealizowanie projektu, a sprawa może trafić do sądu.	Luźno sformułowana umowa. Członkowie mogą przystępować do partnerstwa bądź rezygnować bez większych trudności. Nie ma to zbytniego wpływu na istnienie partnerstwa.

Opracowanie własne na podstawie: Zbigniew Wejcman, Paweł Jordan, Jak budować efektywne partnerstwa, BORIS – materiały szkoleniowe programu CELODIN

### 1.3.2. Partnerstwo publiczno-prywatne

*Jeśli chcesz pozyskać innego człowieka dla swojej sprawy, zacznij od przekonania go, że jesteś jego prawdziwym przyjacielem.*  
/Abraham Lincoln/

Jest to kierunek współpracy publiczno-prywatnej określony w **ustawie o partnerstwie publiczno-prywatnym** z dnia 19 grudnia 2008 r.<sup>23</sup> „Partnerstwo pu-

*bliczno-prywatne (public-private partnership) to oparta na umowie współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, służąca realizacji zadania publicznego, w ramach której partner prywatny w całości albo w części poniesie nakłady na wykonanie przedsięwzięcia będącego przedmiotem współpracy lub zapewni ich poniesienie przez osoby trzecie”.*<sup>24</sup> PPP charakteryzują następujące elementy:

<sup>24</sup> Jacek Bienias, Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym i jej znaczenie dla organizacji pozarządowych, [http://www.ngo.pl/files/biblioteka.ngo.pl/public/raporty/Ofop/Ustawa\\_o\\_partnerstwie\\_publiczno.pdf](http://www.ngo.pl/files/biblioteka.ngo.pl/public/raporty/Ofop/Ustawa_o_partnerstwie_publiczno.pdf).

- Względnie długie trwanie zależności angażującej współpracę pomiędzy partnerem publicznym i partnerem prywatnym w różnych aspektach planowanego projektu.
- Metoda finansowania projektu, częściowo przez sektor prywatny, czasem poprzez złożone porozumienia pomiędzy różnymi uczestnikami. Jednakże zawsze występuje montaż finansowy ze źródeł prywatnych i publicznych.
- Istotna rola podmiotu gospodarczego, który uczestniczy w różnych etapach projektu (projektowanie, wdrażanie, finansowanie). Partner publiczny skupia się głównie na określeniu celów, które muszą być osiągnięte z punktu widzenia interesu publicznego, na jakości świadczonych usług i polityce cenowej; jest on odpowiedzialny również za nadzorowanie dostosowywania się partnera prywatnego do tych celów.
- Rozłożenie ryzyka pomiędzy partnera publicznego i partnera prywatnego, na którego przenoszone jest ryzyko zazwyczaj podejmowane przez sektor publiczny. Jednakże PPP nie oznacza, że partner prywatny podejmuje całe ryzyko. Dokładne rozłożenie ryzyka określane jest w każdym konkretnym przypadku, zgodnie ze zdolnością każdej ze stron do oceny, kontroli i radzenia sobie z tym ryzykiem.

W ramach partnerstwa publiczno-prywatnego finansuje się najczęściej przedsięwzięcia takie jak:

- zaprojektowanie lub realizacja inwestycji o znaczeniu publicznym, np. drogi;
- działania na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego miasta, zagospodarowanie nieużytków, np. rewitalizacja;
- świadczenie usług publicznych przez okres powyżej 3 lat, jeśli obejmuje ono eksploatację, utrzymanie lub

zarządzanie niezbędnym do tego składnikiem majątkowym, np. opieka zdrowotna;

- przedsięwzięcia pilotażowe, promocyjne, edukacyjne, kulturalne, naukowe.

Współcześnie w wielu krajach europejskich partnerstwo publiczno-prywatne jest już standardem współdziałania sektora publicznego z prywatnym i stanowi ważny element zrównoważonego rozwoju lokalnego. Największą popularność PPP zdobyło w tych państwach UE, które przechodziły lub nadal przechodzą proces wzmożonego wzrostu gospodarczego. Aktualnie jest ono uznawane za jedną z podstawowych form realizacji polityki rozwoju regionalnego Unii Europejskiej.

W rozwiązaniach typu PPP wyróżnia się dwa rodzaje partnerstwa: *umowne* – współpraca partnerów opiera się na umowie (np. koncesji), która pozwala na świadczenie usług publicznych przez podmiot prywatny pod nadzorem podmiotu publicznego; *zinstytucjonalizowane* – współpraca sektora publicznego i prywatnego odbywa się w ramach wyodrębnionego prawnie podmiotu<sup>25</sup>. Ma to miejsce w wielu obszarach i dotyczy zarówno infrastruktury technicznej (np. drogi), jak i społecznej (np. ochrona zdrowia). Często traktuje się PPP jako rozbudowaną ideę kontraktowania usług poza instytucją publiczną, tzw. outsourcing, z tą tylko różnicą, że PPP obejmuje zazwyczaj inwestycje o większej skali i stopniu skomplikowania, natomiast zobowiązania kontraktowe mają długofalową perspektywę czasową. Kolejnym atutem PPP jest zaangażowanie w przedsięwzięcie pilotowane przez samorząd

<sup>25</sup> S. Kantyka, Partnerstwo publiczno-prywatne jako narzędzie zarządzania publicznego, [w:] Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki, A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 335-353.

atrybutów sektora prywatnego, w szczególności zdolności menedżerskich, większej innowacyjności czy też doświadczenia na rynku komercyjnym. Efekt synergii wynikający z połączenia tych czynników przekłada się zazwyczaj na większą efektywność zarządzania projektem oraz wyższą jakość realizowanych działań. Atrakcyjność PPP wynika także z formy zaangażowania zasobów pozostających w dyspozycji sektora publicznego i prywatnego. Ze strony sektora publicznego najczęściej spotykanym wkładem do projektu jest np. mienie komunalne w postaci gruntu, budynku, działki budowlanej, dokumentacji technicznej, geodezyjnej. Z kolei podmiot prywatny w ramach PPP z reguły angażuje w projekt kapitał finansowy, sprzęt, know-how, technologie czy też zdolności organizacyjne. Pomimo zwiększającego się znaczenia PPP jako efektywnej, a zarazem alternatywnej metody wykorzystania zasobów finansowych z sektora prywatnego oraz rozłożenia ryzyka jego koncepcja zmienia się bardzo często wraz z ciągłymi zmianami przepisów w tym obszarze. Dotyczy to zwłaszcza procedur zamówień publicznych oraz procedur wyboru partnera pochodzącego z sektora prywatnego. Dlatego też wybór podmiotu prywatnego wchodzącego w skład partnerstwa powinien być tak przeprowadzony, by zapewnić jak największe korzyści publiczne<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Tomasz Kozłowski, artykuł dostępny na stronie <http://www.dialogspoleczny.pl/tabs/index/135/>; za: P. Kolas, Prywatni partnerzy samorządów – materiały konferencyjne „PPP”, ARK 2002, Warszawa.

### 1.3.3. Partnerstwo lokalne

#### *Działamy dla terytorium, nie dla projektu.*

Idea partnerstwa lokalnego wywodzi się z krajów anglosaskich. We wstępnej fazie formowania się inicjatywy partnerskie miały charakter partnerstwa publiczno-prywatnego lub partnerstwa projektowego. Naczelnym celem ich istnienia było prowadzenie działań skierowanych na zdobywanie funduszy pomocowych przeznaczonych na realizację konkretnych projektów. W późniejszym okresie nastąpiła znacząca zmiana w pojmowaniu idei partnerstwa lokalnego, zaczęło być ono pojmowane jako międzysektorowy i wielopłaszczyznowy czynnik rozwoju lokalnego<sup>27</sup>. Partnerstwo lokalne najczęściej definiowane jest jako „współpraca pomiędzy różnorodnymi partnerami, którzy wspólnie w sposób systematyczny, trwały i z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz środków planują, projektują, wdrażają i realizują określone działania i inicjatywy, których celem jest rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego i budowa tożsamości lokalnej wśród członków danej społeczności”<sup>28</sup>. Ważnym elementem tej definicji jest lokalność rozumiana jako przynależność do określonego terytorium. W tym rozumieniu partnerstwo jest czymś, co funkcjonuje dla terytorium, a nie dla projektu. Tym terytorium może być region, gmina, osiedle. Terytorium jest czymś więcej niż obszar administracyjny, oznacza poczucie przynależności – „jestem stąd”, jak też własności – „to jest moje”. Aby dobrze ocenić potrzeby lokalne, partnerstwo dokonuje diagnozy i w oparciu o nią

<sup>27</sup> M. Kamińska-Dojnikowska (red.), Kreator rozwoju gospodarki lokalnej, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2003, s. 66-67.

<sup>28</sup> Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, red. A. Sobolewski z zespołem. MPIPS, Warszawa 2007, s. 10.

tworzy wizję rozwoju swojego terytorium<sup>29</sup>. W przypadku partnerstwa lokalnego partnerzy są zasobem lokalnym, zakorzenionym w społeczności lokalnej, a ich motywacją jest chęć poprawy jakości życia. Pozwala to na budowę lokalnej strategii, wzmocnionej przez zakres współpracy grup, które ją opracowują, a później wdrażają. Partnerstwo lokalne jest pewnego rodzaju instytucją, która projektuje, a następnie wdraża określone działania na rzecz społeczności lokalnej<sup>30</sup>. W tym rozumieniu partnerstwo lokalne może być współpracą długofalową, a nie tylko służyć do zainicjowania i realizacji konkretnych, pojedynczych projektów.

Partnerstwo lokalne zwykle ma charakter międzysektorowy. W działaniach społecznych uczestniczy nie tylko administracja publiczna i organizacje pozarządowe, ale także sektor prywatny, który coraz częściej zauważa swój własny interes w poprawie życia mieszkańców. Inicjatywy partnerskiej można oczekiwać ze strony każdego z trzech sektorów: społecznego, prywatnego i publicznego. Tworzą one trójkąt współpracy, będący płaszczyzną współdziałania na rzecz społeczności lokalnych. Nie jest jednak bezwzględnie wymagane, aby w skład partnerstwa wchodził przedstawiciel wszystkich trzech sektorów i wszystkich rodzajów organizacji funkcjonujących na danym obszarze. Często zdarza się, że pojedyncze podmioty, czy też sektory nie są w stanie w pełni i skutecznie realizować swoich pomysłów. Brakuje im odpowiednich funduszy, kadry lub zaplecza technicznego. Partnerstwo pomaga wtedy w takiej koordynacji działań, która zapewnia ich spójność, trwałość i skuteczność. Poprzez swoje działania może

<sup>29</sup> Piotr Wołkowiński, Koncepcja terytorium społecznie odpowiedzialnego i metodologia jego twórczej diagnozy na przykładzie gminy Byczyna (woj. opolskie) i dzielnicy Warszawa-Białoleka, [w:] Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne, wprowadzenie do problematyki, redakcja naukowa Ewa Leś, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

<sup>30</sup> Grupy partnerskie, od idei do współdziałania. Praktyczny poradnik, red. R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębska, Fundacja dla Środowiska, Kraków 2005, s. 8.

również przyczynić się do budowania poczucia wspólnoty i wzmocnienia lokalnej tożsamości. Niezmiernie ważną cechą partnerstw lokalnych jest współpraca partnerów na każdym etapie realizacji określonych działań prorozwojowych. W trakcie funkcjonowania partnerstwa tworzy się bowiem system trwałych więzi i powiązań pomiędzy poszczególnymi instytucjami, budują się relacje nie tylko międzyinstytucjonalne, ale także międzyludzkie. Partnerstwo staje się instytucją gwarantującą mieszkańcom mechanizm partycypacji i współuczestnictwa w tworzeniu polityki lokalnej.

Lokalna współpraca partnerów sprawia, że osiągnęte korzyści dla uczestników partnerstwa, jak i społeczeństwa są dużo wyższe niż indywidualne zyski. Korzyścią partnerstwa lokalnego oprócz efektu synergii jest zwykle lepsza koordynacja działań różnych służb oraz możliwość finansowania większych i bardziej kompleksowych przedsięwzięć. Partnerstwo lokalne sprowadza się do następujących aspektów:

- Tworzenia formalnych struktur umożliwiających realizację lokalnej polityki;
- Mobilizowania do działania i realizacji wspólnych interesów różnych partnerów;
- Wspólnej agendy i wielowymiarowego programu działania;
- Zwalczania bezrobocia, ubóstwa i wykluczenia społecznego poprzez promowanie integracji społecznej;
- Budowania dialogu społecznego poprzez brak ograniczenia liczby partnerów mających realny wpływ na kreowanie rozwoju<sup>31</sup>.

Najważniejsze w partnerstwie lokalnym jest przestrzeganie kilku zasad:

<sup>31</sup> Geddes, Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion?, European Research Report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1998, s. 15.

- Zasada działania oddolnego – opracowujemy plany działań, jakie chcemy realizować w partnerstwie, włączając do udziału osoby i instytucje, które działania te będą realizowały;
- Zasada wspólnoty działań – chodzi w niej głównie o to, aby każdy z partnerów czuł się współautorem wypracowanych rozwiązań. Wspólne działanie pozwala także na efektywniejsze aplikowanie o fundusze zewnętrzne zarówno krajowe, jak i zagraniczne;
- Zasada innowacyjności działań – partnerstwo wypracowuje nowe działania, dotychczas nierealizowane lub adaptuje już sprawdzone narzędzia do uwarunkowań danego terytorium;
- Zasada działania kompleksowego – która oznacza, że wdrażane projekty powinny łączyć i wykorzystywać różne zasoby, którymi dysponuje partnerstwo i być interdyscyplinarne;
- Zasada wzajemnego uczenia się – oznacza znaczny poziom otwartości i przepływ tzw. know-how pomiędzy partnerami;
- Zasada odpowiedzialności – oznacza, że partnerzy są współodpowiedzialni za realizowane działania i ponoszą konsekwencje ich niepowodzenia. Jedną z głównych zasad partnerstwa jest dzielenie zarówno korzyści, jak i ryzyka dla osiągnięcia konkretnych celów<sup>32</sup>.

Mimo rozwoju idei partnerstwa i jej promocji współpraca pomiędzy trzema sektorami w naszym kraju jest wciąż słabo rozwinięta. Z drugiej strony pozytywne doświadczenia i dobre praktyki pokazują, że partnerstwo lokalne stało się formą realizacji polityki zrównoważonego

rozwoju, ukierunkowanej na rozwiązywanie złożonych problemów społecznych przy włączeniu zbiorowości lokalnej w proces decyzyjny dotyczący jej samej.

#### 1.3.4. Partnerstwo projektowe

*Nic nie jest pewniejszą oznaką szaleństwa niż robić to samo w kółko i oczekiwać innych rezultatów.*  
/Albert Einstein/

Idea partnerstwa projektowego pojawiła się w Polsce wraz z dostępem do projektów europejskich: PHARE, EFS, EFRR. Obecnie jest rozszerzona także o realizację projektów w oparciu o środki samorządowe z konkursów ofert. Partnerstwo projektowe nazywa się wtedy ofertą wspólną dwóch lub kilku podmiotów<sup>33</sup>. Partnerstwo projektowe jest stosunkowo nową formą współpracy instytucji, które angażują się we wspólną realizację konkretnego przedsięwzięcia organizacyjnego w formule projektu.

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach polityki rozwoju określa partnerstwo projektowe jako wspólną realizację projektów: „*podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt, zwany dalej 'projektem partnerskim', na warunkach określonych w porozumieniu lub umowie partnerskiej lub na podstawie odrębnych przepisów*”<sup>34</sup>. Projekt z kolei definiowany jest jako zorganizowany

<sup>33</sup> Ustawa z dnia 22 stycznia 2010 r. o zmianie Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2010r., Nr 28, poz. 146 (z dnia 25 lutego 2010 r.).

<sup>34</sup> Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, art. 28a, Dz. U. z 2009 r., Nr 19, poz. 100.

wany i ułożony w czasie, z dokładnie określonym początkiem i końcem ciąg działań, który zmierza do osiągnięcia konkretnego i mierzalnego wyniku. Adresowany jest on do wybranych grup odbiorców i wymaga zaangażowania znacznych limitowanych środków rzeczowych, ludzkich oraz finansowych<sup>35</sup>.

Cechą odróżniającą partnerstwo projektowe od partnerstwa lokalnego jest brak przywiązania partnerów do określonego terytorium, działanie na rzecz problemu i jego rozwiązania w postaci konkretnego projektu.

Partnerstwo projektowe może być zawierane pomiędzy przedsiębiorstwami, organizacjami pozarządowymi lub instytucjami publicznymi. Ważne jest przy tym, aby lider partnerstwa był beneficjentem kwalifikowalnym do otrzymania środków z projektu w rozumieniu wytycznych grantodawcy. Np. jeśli grantodawca przewidział konkurs ofert, w którym startować mogą tylko organizacje pozarządowe, firma prywatna może być partnerem ale nie liderem partnerstwa. Należy podkreślić ponadto, iż partnerstwa mogą być zawierane jedynie w ramach konkursów, w zakresie określonym przez Instytucję Zarządzającą. Uszczegółowienie regulacji ustawowej stanowią aktualne wytyczne do poszczególnych programów operacyjnych. Przykładowo – w przypadku Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dokumentem tym jest „*Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*”. Dla wspólnego rozwiązywania problemów, wymiany doświadczeń i zasobów, a w szczególności dla wspólnego pozyskania środków z programów unijnych zawierane są

<sup>35</sup> Podręcznik zarządzania projektami miękkimi, pod red. nauk. M. Banikowskiej, B. Gruczy, M. Majewskiego, M. Małek, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym, Warszawa 2006, s. 8.

umowy partnerskie. Umowy te określają, kto jest liderem partnerstwa, jaki jest podział obowiązków, jakie są cele tego partnerstwa i musi się to pokrywać z celami oraz metodologią zarządzania określoną we wniosku. Realizacja projektu partnerskiego ukierunkowana na ściśle określony cel projektowy powinna jednocześnie uwzględniać indywidualne cele poszczególnych partnerów. W partnerstwie mogą oni podejmować działania, których sami nie byliby w stanie podjąć. Partnerzy dzielą się zarówno korzyściami, jak i odpowiedzialnością.

Pojęcie partnerstwa projektowego bardzo często mylone jest z przekazaniem realizacji zadań w projekcie lub zakupem usług w ramach projektu. Realizacja projektu partnerskiego w odróżnieniu od wyżej wymienionych sposobów współpracy obowiązkowo wymaga ujęcia danych partnera we wniosku, a także określenia zakresu realizowanych przez niego zadań, które są uwzględnione w budżecie projektu na etapie jego konstruowania. Partnerstwo polega także na wspólnym opracowaniu i zarządzaniu projektem. Oznacza to konieczność powołania grupy zarządzającej projektem, w skład której muszą wejść przedstawiciele wszystkich partnerów. Grupa zarządzająca (sterująca) w postaci np. rady partnerstwa odpowiada za zarządzanie na poziomie strategicznym, monitoring projektu, kontrolę zgodności projektu z wytycznymi celami oraz zatwierdza zmiany, jakie zachodzą w projekcie<sup>36</sup>. Partner powinien w przeciwieństwie do podwykonawcy współuczestniczyć w opracowywaniu projektu, co potwierdza na etapie jego składania swoim podpisem. W przypadku podwykonawstwa wnioskodawca nie zamieszcza w projekcie informacji zawierających

<sup>36</sup> Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 23 kwietnia 2009 r., s. 5.

<sup>32</sup> A. Sobolewski (red.), Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, MPIPS, Warszawa 2007, s. 25-26.

dane realizatorów zadań zleconych. Jest on jedynie zobowiązany wskazać, jakie zadania chce zlecić do wykonania i wyjaśnić sposób wyłonienia wykonawców. Przekazanie zadań jest możliwe na podstawie przepisów określonych w *Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, jeśli podwykonawca jest organizacją pozarządową lub w *Ustawie z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych* oraz *Ustawie z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym*, jeśli jest podmiotem komercyjnym.

Realizacja partnerstwa projektowego jest uwarunkowana, a często nawet wymuszona różnymi czynnikami, z których najważniejsze to:

- Konieczność uwzględnienia lokalnej specyfiki i uwarunkowań panujących na danym terenie, co w praktyce może oznaczać, że nie jesteśmy w stanie zrealizować projektu bez partnera, który swoim działaniem obejmuje dane terytorium. Pozyskanie lokalnego partnera, który zna dane terytorium, relacje i specyfikę, może nie tylko zapewnić większą skuteczność projektu, ale i nadać naszej inicjatywie wymiar oddolności, który istotny jest szczególnie w tzw. małych projektach (realizowanych na obszarach wiejskich do 25 tys. mieszkańców).
- Partner posiada niezbędne zasoby techniczne (np. biuro, salę szkoleniową, środki transportu), merytoryczne (np. metodologię), kadre (np. specjalistów ds. zarządzania, trenerów) lub doświadczenie niezbędne do prawidłowej realizacji projektu (np. rozliczył już projekty o podobnej wartości). Bez partnera realizacja projektu jest niemożliwa, albo uzyskana mniejsza liczba punktów nie da gwarancji na dofinansowanie projektu.

- Chęć realizacji dużego projektu, poszerzenia skali oddziaływania. Taki projekt wymaga także pozyskania większych środków, których samodzielnie dany podmiot nie dostanie. W przypadku dużych projektów partner może zapewnić także tzw. Cashflow, czyli możliwość przepływów finansowych w momencie gdy finansowanie jest opóźnione. Partnerstwo wzmacnia projekt oraz zwiększa zaufanie do wnioskodawcy.
- Tylko partnerstwo umożliwia start nowym i małym organizacjom, które nie mają doświadczenia w rozliczaniu i realizacji dużych projektów. Partnerstwa mogą być szansą dla małych organizacji, bez zasobów, by spełnić wymagania stawiane im przez instytucje udzielające dofinansowania. Tylko partner, który staje się na potrzeby realizacji projektu liderem może zapewnić wiarygodność w oczach grantodawcy słabym i nowo powstającym organizacjom. Nowa organizacja może dzięki partnerstwu nauczyć się w praktyce realizacji projektów i rozliczania środków.
- Wymogi grantodawcy zobowiązujące w niektórych konkursach (np. Program Leonardo da Vinci, niektóre konkursy POKL, Partnerstwo transgraniczne) do zawiązania partnerstwa. Partnerstwo jest wymogiem formalnym, którego brak skutkuje odrzuceniem oferty, lub w innych przypadkach mniejszą ilością punktów przyznawanych w trakcie oceny wniosków o dofinansowanie.

### 1.3.5 Typologia partnerów ze względów psychologicznych

*Z kim przystajesz, takim się stajesz.*

**Partner Zosia-samosia.** Partner, który uważa, że wszystko może zrobić sam, błyskawicznie zapomina o zasadach podziału zadań. Uważa, że ma potencjał do zrealizowania każdego zadania w projekcie, w związku z czym z chęcią je przyjmuje od innych partnerów. Dla jednych marzenie, dla innych problem.

**Partner pasożyt.** Partner wykazujący małą samodzielność w realizacji projektu, często zachowuje się bardziej jak beneficjent niż podpora. O wszystko pyta się personelu lidera, stale angażuje go do rozwiązywania swoich wewnętrznych problemów.

**Partner pochłaniacz czasu.** Wszystkie spotkania z nim trwają godzinami. Zawsze ma bardzo ważne sprawy, które konieczne są do pilnego omówienia, lubi się spotykać osobiście, dyskutować. Bardziej nastawiony jest na kontakt i komunikację niż na znalezienie konkretnego rozwiązania problemu. Da się z nim współpracować pod warunkiem, że sami jesteśmy konkretni.

**Partner luzak.** Typ partnera, który nie pyta o szczegóły, zawsze mówi „to się da zrobić”, niepoprawny optymista z nierealistycznym podejściem do zadań. Nie ma zwyczaju określania ram czasowych, ani standardów wykonywanych zadań oraz wyznaczania osób za nie odpowiedzialnych. Bywa kreatywny i motywujący, lecz we współpracy z nim trzeba pilnować szczegółów i terminów, co może zagrozić projektom z wysokim poziomem biurokracji.

**Partner doskonały.** Posiada bardzo wysokie mniemanie o sobie. Za wszystkie problemy i pojawiające się błędy przerzuca odpowiedzialność na drugą stronę. On swoje zadania wykonuje zawsze perfekcyjnie, tylko inni są niekompetentni lub uwzięli się na niego.

**Partner bez szefa.** Typ partnera, u którego występuje permanentny problem z podejmowaniem decyzji. Nigdy do końca nie wiadomo kto i w jakim obszarze może decydować, najdrobniejsza sprawa wymaga skierowania pisemnej prośby do „wyższej instancji” i uruchomienia procesu decyzyjnego. Nikt nie chce podejmować decyzji i wziąć za nie odpowiedzialności, dlatego też procedury są rozwleczone w czasie. Wszystkie ustalenia wymagają czasu i cierpliwości pozostałych partnerów.

**Partner „to mój sukces”.** Typ partnera, który w sytuacjach oficjalnych błyskawicznie zapomina, z kim realizuje prezentowany projekt. Lubi być w centrum uwagi i szybko wykorzysta medialne sytuacje do wypromowania siebie. Jego „ja” zasłania wszystkich, którzy ciężko pracowali na prezentowany sukces<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Romana Krzewicka, Partnerstwo projektowe, <http://www.dialogspoleczny.pl/tabs/index/199>.

## 1.4. Przykłady dobrych praktyk

*W partnerstwie jest jak w matematyce: poszukujemy wspólnego mianownika, dzielimy ryzyko i mnożymy sukcesy...*

### 1.4.1. Studium przypadku – partnerstwo projektowe

#### Lider partnerstwa:

#### Instytut Współpracy i Partnerstwa Lokalnego



Instytut Współpracy i Partnerstwa Lokalnego w Katowicach jest organizacją pozarządową o charakterze non profit, która specjalizuje się w realizacji usług z zakresu rynku pracy i pomocy społecznej. Misją stowarzyszenia jest tworzenie lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju zatrudnienia oraz warunków dla rozwoju gospodarczego.

Instytut powstał jako kontynuacja Programu Rozwoju Zawodowego, realizowanego w latach 1998-2000 przez Departament Pracy USA na obszarze województw śląskiego i małopolskiego. Rezultatem programu było m.in. wypracowanie i wdrożenie Modelu Partnerstwa Lokalnego. Stowarzyszenie powstało w 2001 roku i od tego czasu realizuje zadania z zakresu pomocy społecznej przy użyciu innowacyjnych metod pracy z osobami wykluczonymi społecznie i społecznościami lokalnymi (Kluby Integracji Społecznej, metodologia Wsparcia Koleżeńskiego, Outplacement środowiskowy). Od 2005 r. organizacja realizuje projekty EFS samodzielnie i we współpracy z Ośrodkami Pomocy Społecznej.

*Adres: ul. Żwirki i Wigury 14/3, 40-063 Katowice*

#### Partner 1:

#### Zabrzeńskie Stowarzyszenie Kobiet i Ich Rodzin



Stowarzyszenie powołane zostało w 1998 r. w Zabrzu. Początkowo założyciele chcieli pomagać kobietom i ich rodzinom w trudnej sytuacji. Z upływem lat organizacja obejmowała swoją pomocą kolejne grupy osób: dzieci i młodzież, bezrobotnych, seniorów itp. Najważniejsze cele organizacji to: integracja społeczna i kulturalna środowiska lokalnego, aktywizacja kobiet, ochrona i promocja zdrowia, promocja i szerzenie idei wolontariatu. Stowarzyszenie prowadzi szkolenia na rzecz osób bezrobotnych oraz pracowników służb społecznych, promuje aktywność i przeciwdziałanie przemocy.

*Adres: ul. Niedziałkowskiego 1, 41-800 Zabrze*

#### Partner 2:

#### Fundacja pomocy ubogim św. Rity z Cascia



Początki organizacji sięgają 2005 r., kiedy to grupa ludzi współpracująca z Arcybiskupim Komitetem Wsparcia Bezrobotnych Archidiecezji Częstochowskiej dostrzegła konieczność zorganizowania się. Pierwszą inicjatywą był powołany w Zawierciu Młodzieżowy Klub Pracy. Założyciele zainspirowani życiem i działaniem św. Rity z Cascia (XIV w., Włochy), ostatecznie dokonali rejestracji Fundacji w 2007 r. Fundacja prowadzi działania ukierunkowane na osoby bezrobotne, ubogie (materialnie i duchowo), a także aktywizuje osoby starsze i promuje

wolontariat wśród młodzieży. Organizacja posiada status OPP i planuje realizację usług socjalnych na rzecz osób starszych.

*Adres do korespondencji: ul. Westerplatte 3, 42-400 Zawiercie*

#### Początki

Partnerstwo zawiązane zostało w marcu 2008 r. na potrzeby składania wniosku do Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Był to pierwszy ogłoszony konkurs w ramach działania 7.2.1. To co łączyło organizacje, to wspólny cel ukierunkowany na problem bezrobocia oraz metodologia wsparcia bezrobotnych bazująca na Klubach Pomocy Koleżeńskiej. Instytut chciał w swoich działaniach wyjść poza Katowice, natomiast oboje partnerzy pragnęli zdobyć doświadczenia w realizacji projektów unijnych. Prezesi obu partnerskich organizacji uczestniczyli kiedyś w szkoleniach organizowanych przez Instytut w zakresie metodologii Wsparcia Koleżeńskiego, współpracowali już przy mniejszych działaniach, więc nie byli dla Instytutu zupełnie anonimowi. Opracowano wspólny projekt „Od Samopomocy do Ekonomii Społecznej – Rozwój Systemów Klubów Integracji Społecznej”, który złożono w dniu 31.03.2008 r. Nikt wtedy nie spodziewał się, że projekt uzyska dofinansowanie i otworzy ponad 2-letni rozdział współpracy między tymi trzema organizacjami.

#### Działania i rezultaty

Realizacja projektu rozpoczęła się dokładnie po roku od jego złożenia w dniu 1 kwietnia 2009 r. W ramach projektu utworzono 3 Kluby Integracji Społecznej: w Katowicach prowadzony przez Instytut, w Zawierciu prowadzony przez Fundację Pomocy Ubogim św. Rity i w Zabrzu prowadzony przez Zabrzeńskie Stowarzyszenie Kobiet i Ich Rodzin. W każdym KIS objęto pomocą grupę 30 osób, złożoną

z: osób długotrwale bezrobotnych, niepełnosprawnych, kobiet powracających na rynek pracy, osób po 50 roku życia. Każdy beneficjent projektu wziął udział w warsztacie z zakresu aktywizacji zawodowej, edukacji finansowej, miał możliwość skorzystania z grupy wsparcia oraz z konsultacji psychologicznych, prawnych i zawodowych. Następnie w oparciu o wypracowane Indywidualne Plany Działań zorganizowano: pośrednictwo pracy, szkolenie z zakresu zakładania spółdzielni socjalnych i działalności gospodarczej, szkolenie komputerowe, kurs językowy oraz kurs zawodowy (m.in. opiekunka osób starszych, obsługa kasy fiskalnej, pracownik biurowy itp. zgodnie z diagnozą IPD). Ostatnim etapem projektu były płatne staże zawodowe u pracodawców trwające 3 miesiące. Efektem projektu była uzyskanie zatrudnienia przez 30% uczestników oraz utworzenie spółdzielni socjalnej z uczestników z Zawiercia. Projekt zakończył się w maju 2010 roku. Podczas projektu organizacje uczyły się nie tylko siebie, ale także nowych wymagań dotyczących rozliczenia i realizacji projektów EFS w nowym okresie programowania. Udało się ujednoczyć



metodologię KIS-u i procedury administracyjne pomiędzy partnerami, minusem była komunikacja (oddalenie Zawiercia od Katowic) i różnice w specyfice funkcjonowania rynku pracy w Zabrze, Katowicach i Zawierciu. W międzyczasie tj. w grudniu 2009 r. partnerstwo złożyło do działania 7.2.1 nowy projekt jako kontynuację poprzedniego. Nie uzyskał on jednak dofinansowania. W 2009 r. partnerstwo w tym samym składzie zrealizowało projekt dofinansowany z Funduszu Inicjatyw Obywatelskich promujący wolontariat i pracę w organizacjach pozarządowych w środowisku studentkim „Profesjonalni i skuteczni – wolontariat studencki przeciw wykluczeniu”. Po zakończeniu działań partnerstwo uległo uśpieniu do czasu ogłoszenia kolejnego konkursu na realizację podobnych działań.

#### 1.4.2. Studium przypadku – partnerstwo lokalne

Lider partnerstwa: **Centrum Społecznego Rozwoju**



Stowarzyszenie jest organizacją społeczną działającą od 2004 r. na rzecz mieszkańców Łazisk Górnych. Od 2009 r. posiada status OPP. Realizuje projekty wspierające zainteresowania dzieci i młodzieży. Do jego głównych działań należy prowadzenie Punktu Pracy Socjalnej na osiedlu socjalnym oraz organizacja warsztatów i wyjazdów w ramach Młodzieżowego Klubu Filmowego i Klubu Turystyki Kwalifikowanej. CSR organizuje także imprezy kulturalne i pokazy filmowe śląskiego kina niezależnego.

Adres: ul. Kościelna 4a, 43-170 Łaziska Górne

**Partner 1:**  
**Świetlica Profilaktyczno-Wychowawcza w Łaziskach Górnych**



Jest samorządową placówką opiekuńczo-wychowawczą wsparcia dziennego, działającą na rzecz społeczności lokalnej miasta Łaziska Górne. Swoim działaniem obejmuje nie tylko 40 dzieci w wieku od 6 do 16 lat, ale także wspiera rodziny przeżywające sytuacje trudne. Zajęcia odbywają się we wszystkie dni robocze w godzinach 14.00 – 18.00 w placówce i jej filii.

Adres: ul. Wyszyńskiego 8, 43-170 Łaziska Górne

**Partner 2:**  
**Stowarzyszenie na rzecz Profilaktyki, Pomocy i Rozwoju Psychospołecznego „ProMoc”**



Jest młodym stowarzyszeniem założonym w 2009 r. przez specjalistów: psychologów, pedagogów, pracowników socjalnych. Celem organizacji jest pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywanie ich szans, ze szczególnym uwzględnieniem dzieci, młodzieży i rodzin. Do tej pory stowarzyszenie samodzielnie zrealizowało jeden projekt pt. „Pokochaj na nowo”, skierowany do rodziców, którzy posiadają dzieci w wieku 0-3 lat i był profilaktyką przemocy wobec najmłodszych. Pozostałe projekty realizowano w partnerstwie.

Adres: ul. Lasoki 35, 43-173 Łaziska Górne

**Partner 3:**  
**Orzeskie Stowarzyszenie Charytatywne „Pomocna Dłoń”**  
Stowarzyszenie powstało w 2005 r. i prowadzi działalność charytatywną. Obejmuje pomocą ok. 600 osób, głównie mieszkańców Orzesza i Łazisk Górnych. Główny profil działalności organizacji to realizacja Programu Banku Żywności. Stowarzyszenie widzi jednak potrzebę rozwoju swoich usług, tak aby oferowana pomoc była bardziej kompleksowa.

Adres: ul. św. Wawrzyńca 23, 43-180 Orzesze

#### Początki

W pierwszej fazie budowania partnerstwa w listopadzie 2007 r. współpracę nawiązało Stowarzyszenie Centrum Społecznego Rozwoju i Świetlica Profilaktyczno-Wychowawcza. Ich pierwszy wspólnie realizowany projekt „Malujemy Europę”, finansowany w ramach Programu Młodzież w Działaniu udowodnił w mieście, że współpraca jednostek samorządowych i NGO nie tylko jest możliwa, ale także efektywna. Celem projektu było rozbudzenie świadomości europejskiej dzieci i młodzieży, wychowanków świetlicy oraz działania środowiskowe w postaci festynu rodzinnego. Partnerstwo projektowe w II etapie przekształciło się w partnerstwo lokalne – 8 czerwca 2009 r. zawiązało się Łaziskie Forum Inicjatyw Społecznych. Do partnerstwa dołączyły Orzeskie Stowarzyszenie Charytatywne „Pomocna Dłoń” i Stowarzyszenie na rzecz Profilaktyki, Pomocy i Rozwoju Psychospołecznego „ProMoc”. Forum postawiło sobie za cel realizację projektów z zakresu pomocy i integracji społecznej, wzmocnienie polityki społecznej w Łaziskach Górnych i powiecie mikołowskim.

#### Działania i rezultaty

Pierwszą próbą zmierzenia się z działaniami w powiększonym składzie była organizacja przez Forum Inicjatyw Społecznych we wrześniu 2010 r. festynu rodzinnego. Partnerstwo FIS uruchomiło także portal młodzieżowy powiatu mikołowskiego [www.fiko-miko.pl](http://www.fiko-miko.pl). Od października 2010 r. ruszył projekt opracowany przez Forum jeszcze jesienią 2009 r.: „Interdyscyplinarnie przeciw wykluczeniu w gminach Łaziska Górne, Orzesze i Wyry”. Projekt finansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 7.3 „Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji”. POKL skierowany był do osób pracujących w sektorze pomocy społecznej w jednostkach samorządowych oraz w organizacjach pozarządowych na terenie Łazisk Górnych, Orzesza i Wyków. Jego celem było budowanie współpracy pomiędzy pracownikami powyższych instytucji oraz wsparcie funkcjonowania zespołów interdyscyplinarnych działających na rzecz rozwiązywania problemów społecznych. W ra-



mach projektu przeprowadzono cykl trzech szkoleń obejmujących następujące obszary tematyczne: budowanie partnerstwa, diagnozę problemów społecznych, tworzenie koncepcji projektów społecznych. W projekcie uczestniczyło 18 osób z 9 instytucji. Partnerstwo opracowało 5 projektów i uruchomiło 3 zespoły interdyscyplinarne działające w obszarach: dzieci i młodzież, seniorzy oraz rodzina. Dofinansowanie uzyskał już jeden projekt partnerski „Ja pracuję, moje dziecko jest w dobrych rękach”, działanie 7.3 POKL, jeden został złożony do Funduszu Inicjatyw Obywatelskich i czeka na ocenę, a dalsze 4 są opracowane przez zespoły interdyscyplinarne i czekają na ogłoszenie konkursów. Przeprowadzono także badania ankietowe mieszkańców, które mogą posłużyć do aktualizacji lokalnej Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych. Partnerstwo obecnie uzyskało nową siedzibę od władz miasta Łaziska Górne w postaci Centrum Inicjatyw Społecznych przy ul. Wyszyńskiego 8. W najbliższym czasie planuje się także rozszerzenie partnerstwa o dalsze instytucje samorządowe i pozarządowe z terenu powiatu mikołowskiego oraz utworzenie Rady Pożytku Publicznego.



### 1.4.3. Studium przypadku – partnerstwo międzynarodowe

**Lider partnerstwa:**  
**Centrum Kształcenia i Dialogu „Theotokos”**



Centrum Kształcenia i Dialogu „Theotokos” w Gliwicach jest pozarządową edukacyjną instytucją założoną przez jezuitów. Misją Centrum „Theotokos” jest: „inspirować ludzi do wychodzenia poza horyzont własnych spraw”. Celem Centrum jest kształcenie zarówno młodych, jak i dorosłych – poszukujących swojego miejsca w społeczeństwie. Centrum realizuje projekty edukacyjne o zasięgu lokalnym i międzynarodowym, stanowi pomost między Wschodem i Zachodem Europy.

*Adres: ul. Kopernika 63a, 44-117 Gliwice*

**Partner 1:**  
**Agencja Rozwoju Regionalnego „Donbas”**



Agencja Rozwoju Regionalnego „Donbas” – to organizacja społeczna utworzona i zarejestrowana w 1997 roku, której głównymi zadaniami są: działania na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i rozwoju gospodarczego regionu Donbas (Ukraina), opracowywanie projektów oraz udział w konkursach międzynarodowych instytucji rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, infrastruktury miejskiej, samorządów terytorialnych, wsparcie prawne i ekonomiczne przedsiębiorstw, kształcenie specjalistycznych kadr, udział w opracowywaniu i realizacji strategii rozwoju regionalnego.

*Adres: ul. Livoberezhnaya 62-a, 83014 Donieck, Ukraina*

**Partner 2: Innova eG**



Innova eG działa na terenie całej Niemiec w obszarze kształcenia, rozwijania modelowych projektów i badań mających na celu inicjowanie i wspieranie spółdzielczej samopomocy. Główne zadania to rozwijanie partnerstw niemieckich odpowiedników naszych spółdzielni socjalnych poprzez inicjowanie i stabilizację spółdzielni, towarzyszenie i wsparcie w zakładaniu spółdzielni, przekształcanie istniejących projektów w spółdzielnie w celu osiągnięcia ich ekonomicznej stabilizacji.

*Adres: Kurt-Eisner-Straße 41, 04275 Leipzig, Niemcy*

**Początki**

Inicjatorem partnerstwa było Centrum Kształcenia i Dialogu „Theotokos”. W 2005 r. dyrektor ARR „Donbas” był uczestnikiem jednego z realizowanych przez Centrum projektów. Wiesław Kowal i o. Janusz Śliwa, szefowie obu organizacji, od razu uznali, że tego właśnie partnerstwa potrzebują. Od 2006 r. partnerstwo realizuje przynajmniej jeden wspólny projekt rocznie, w ramach którego obie organizacje odwiedzają się wzajemnie. Od 2008 r. do partnerstwa dołączyła Innova eG, którą dyrektor „Theotokos” znalazł w Internecie, szukając organizacji z Niemiec zajmujących się ekonomią społeczną, do realizacji kolejnego projektu.

**Działania i rezultaty**

Na przestrzeni 4 ostatnich lat „Theotokos” i ARR „Donbas” wspólnie zrealizowali kilkanaście projektów dotyczących promocji ekonomii społecznej na Ukrainie („Międzynarodowa Akademia Ekonomii Społecznej”), przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu („Wsparcie

koleżeńskie jako skuteczna metoda przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu”), rozwiązywania lokalnych problemów społecznych na obszarach przemysłowych („Wymiana doświadczeń w budowaniu inicjatyw społecznych na terenach przemysłowych i przemysłowych Zagłębia Ruhry, Śląska i Zagłębia Donieckiego”, „Czego może nauczyć się przemysłowy Donbas od Śląska na rzecz rozwiązywania problemów społecznych”, „Pakiet antykrzysowy”). *Realizując projekty z „Donbasem” co roku odwiedzamy Ukrainę, aby na bieżąco monitorować wdrażanie projektów oraz ich rezultaty, a także rozpoznawać nowe potrzeby dla przyszłej partnerskiej działalności* – mówi Anna Kolasińska, tłumacz i koordynator projektów. Oba regiony, Śląsk i Donbas, mają podobną, przemysłową charakterystykę. Borykają się z tymi samymi problemami społecznymi. Lecz w rozwiązywaniu ich Śląsk jest o krok dalej. *W ramach projektów uczymy się wzajemnie nie tylko rozwiązywać problemy społeczne i gospodarcze, ale także uczymy się siebie i naszej kultury. Zasada jest prosta: albo my odwiedzamy Ukrainę, albo Ukraina przyjeżdża do nas, od kiedy dołączyła do nas Innova eG, częściej spotykamy się w połowie drogi, czyli w Gliwicach* – mówi Łukasz Andzel, pracownik „Theotokos” odpowiedzialny za koordynację projektów międzynarodowych. Od 2008 r., kiedy do partnerstwa dołączyła Innova eG, trilateralne partnerstwo promuje ekonomię społeczną i spółdzielczość socjalną jako receptę na kryzys gospodarczy. Od tego momentu partnerstwo korzysta z niemieckich doświadczeń ekonomii społecznej, bogatych w tradycje społecznej i gospodarczej rewitalizacji dzielnic w oparciu o spółdzielczość socjalną. Przykładowym projektem jest przedsięwzięcie finansowane z programu „Partnerstwo transgraniczne” o nazwie „Międzynarodowe part-

nerstwo na rzecz ekonomii społecznej i spółdzielczości społecznej jako skuteczna i efektywna metoda rozwiązywania problemów lokalnych”, którego celem jest pobudzenie podmiotów ekonomii społecznej do zaangażowania się w społeczną rewitalizację dzielnic miast oraz zachęcenie samorządów do współpracy międzysektorowej. Aby promować nowe rozwiązania w tym obszarze, projekt umożliwił realizację wizyt studyjnych w Polsce, w Niemczech i na Ukrainie. Innym projektem realizowanym przez partnerów była „Międzynarodowa Akademia

Ekonomii Społecznej”, w ramach której organizacje wypracowały pakiet szkoleniowy składający się z dwóch modeli: zakładanie i zarządzanie spółdzielnią socjalną oraz szkolenie multiplikatorów. W kolejnym projekcie „Międzynarodowa Akademia dla Projektów Socjalnych i Spółdzielni”, ukierunkowanym na wsparcie dla osób, które chcą założyć spółdzielnię socjalną, przetestowano te narzędzia w oparciu o międzynarodowe doświadczenia. W każdym z projektów bierze udział grupa 20-40 osób: Ukraińców, Polaków i Niemców.



## ROZDZIAŁ II

# BUDOWANIE PARTNERSTWA – OD POMYSŁU DO PROJEKTU

WZARPAR.TEDS  
CZAPAR.TEDS



## 2.1. Poszukiwanie partnera

Podczas spotkań z przedstawicielami instytucji przygotowujących się do realizacji projektów bardzo często pojawia się pytanie: **Jak znaleźć dobrego partnera?**

Odpowiedź na to pytanie nie należy do łatwych. Projekty powstają w określonej rzeczywistości i to właśnie kontekst naszych działań determinuje wykorzystane metody poszukiwania partnera.

Przygotowując się do realizacji projektu, musimy podjąć decyzję, czy będziemy prowadzić go sami, czy w partnerstwie. Jeśli w partnerstwie, to z jakim podziałem ról i z jaką odpowiedzialnością. Takie i wiele innych pytań pojawi się już we wstępnej fazie projektu, ale od początku...

### Etap 1 – Analiza środowiska problemu

Przygotowanie każdego projektu zaczyna się od analizy problemu, który chcemy rozwiązać. Coraz częściej na tym etapie prowadzone są badania, które wskazują nam najistotniejsze problemy, na które odpowiedzią będzie nasz projekt.

Obrawszy już kierunek działań, musimy podjąć kluczową decyzję, czy założony cel jesteśmy w stanie osiągnąć sami. Jeśli tak nie jest, warto rozejrzeć się wokół, czy inny podmiot życia społecznego nie jest w stanie wspomóc nas w podjętych działaniach.

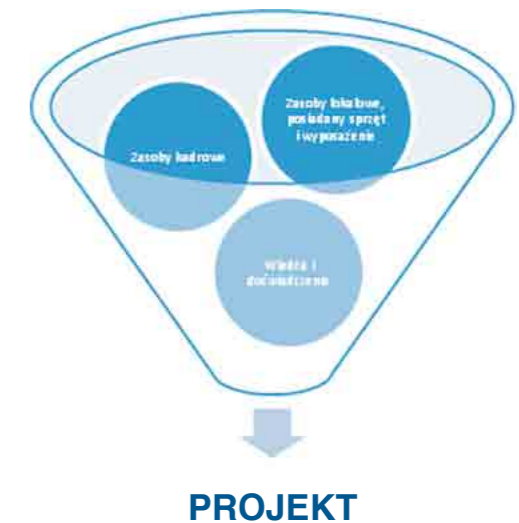
W społeczności lokalnej funkcjonuje wiele podmiotów i tylko niektóre z nich mogą być związane z danym problemem. Analizy dokonujemy więc poprzez:

- określenie organizacji oraz zjawisk sprzyjających naszym działaniom;
- określenie organizacji oraz zjawisk hamujących nasze działania.

Istotną rolę w procesie analizowania środowiska problemu odgrywa kwestia jego złożoności. Działająca w pojedynkę organizacja może podjąć działania w ograniczonym zakresie, co wpłynie na zmniejszenie intensywności problemu, ale nie wyeliminuje go całkowicie lub w zadowalającym nas stopniu. Dzięki zaangażowaniu w projekt innych osób i instytucji znacznie poszerzamy zarówno możliwości analizy problemu, jak i oddziaływania. Podejmując się rozwiązania problemu wraz z instytucjami działającymi w innych obszarach, możemy mówić o podejściu interdyscyplinarnym. Ważne jednak, aby wybierany cel realizacji projektu w partnerstwie był zbieżny.

### Etap 2 – Analiza potencjalnych partnerów

Przystępując do identyfikacji potencjalnych partnerów, warto zadać sobie pytanie: **Jakiego partnera potrzebujemy?**



Znając przyczyny i skutki dostrzeganego problemu, dokonujemy analizy możliwości jego rozwiązania. Dostrzegamy w tym momencie m.in. nasze słabe i mocne strony. Często dochodzimy do wniosku, że zasoby naszej organizacji są ograniczone. Brakuje nam różnego typu zasobów: specjalistów, doświadczenia, środków finansowych, zaplecza lokalowego, odpowiedniego wyposażenia itd.

Pora więc zastanowić się, jaki może być nasz wkład w partnerstwo oraz czego od partnerstwa oczekujemy.

Znając już oczekiwania wobec partnera, możemy przystąpić do poszukiwania osób lub instytucji mogących wraz z nami realizować przygotowywany projekt.

Podczas poszukiwań warto odpowiedzieć sobie na pięć kluczowych pytań:

1. Jaki jest status prawny potencjalnego sojusznika?
2. Jakie są jego główne cele i klienci, którym pomaga?
3. Dlaczego jego udział w projekcie jest istotny dla rozwiązania problemu?
4. Co może wnieść do partnerstwa?
5. Co może zyskać na współpracy z innymi?

W przypadku partnerstwa jednostek publicznych i niepublicznych, w którym liderem jest jednostka publiczna, należy wykazać spełnienie wymogów w zakresie przejrzystości i bezstronności w wyborze partnerów, określonych w odpowiednich przepisach prawa<sup>1</sup>.

Analiza potencjalnych partnerów jest podstawą do określenia ludzi bądź instytucji, które warto pozyskać do współpracy.

<sup>1</sup> Art. 28 Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2009 r., Nr 84, poz. 712, z późn. zm.).

### **Etap 3 – Analiza potencjalnych przeciwników**

Zapaleni chęcią rozwiązania problemu, często zapominamy, że ktoś inny może widzieć nasz problem lub drogi jego rozwiązania zupełnie inaczej. Nierzadko też obserwować nas będą „kibice porażki”, czyhający na nasze niepowodzenie.

Świadomość obecności przeciwników przyczynia się do poszerzenia naszego widzenia rzeczywistości.

## **2.2. Budowanie partnerstwa**

Budowanie partnerstwa jest procesem dynamicznym. Wymaga cierpliwości, wypracowania procedur, stworzenia klimatu wzajemnego zaufania oraz nabrania doświadczenia we współpracy. Dlatego też do partnerstwa wszystkie jego strony muszą się wzajemnie „wychowywać”, poprzez:

### **Krok 1 – Tworzenie wzajemnego zaufania i wyznaczanie celów**

Podejmowanie działań w partnerstwie wymaga bardzo dobrej znajomości każdej ze stron układu. Ważne jest w tym momencie wyznaczanie wspólnych celów, sprawiedliwe i odpowiadające kompetencjom poszczególnych partnerów dzielenie zadań. Kluczowy jest przy tym przepływ informacji, pozwalający na wzajemne poznanie sposobów i metod działania oraz stopniowe nabieranie wzajemnego zaufania.

### **Krok 2 – Tworzenie wspólnych projektów i budowanie struktury działania**

Budowanie relacji partnerskich między organizacjami wymaga wzajemnego docierania się i obierania wspólnych

kierunków działania. Warto więc zacząć tworzyć razem założenia projektów, a co za tym idzie – określać obowiązujące w nich zasady współdziałania. Na tym etapie ważną rolę odgrywa racjonalne określenie swoich możliwości.

### **Krok 3 – Realizacja projektów**

Solidnego partnerstwa nie da się zbudować od razu. Aby realizować wspólnie duże przedsięwzięcia, warto zacząć od małych, tak aby systematycznie eliminować niedoskonałości w założeniach i strukturze partnerstwa.

Realizacja mniejszych projektów pociąga za sobą mniejszą odpowiedzialność, dlatego też przed rozpoczęciem realizacji dużego projektu warto jest podjąć się działań, które pozwolą nam zbadać jakość zawiązanego partnerstwa.

### **Krok 4 – Monitoring realizacji i korekta działań**

Działania realizowane w partnerstwie muszą podlegać ciągłemu monitoringowi. Mając na uwadze fakt, że nasze partnerstwo jest tak silne, jak silne jest jego najsłabsze ogniwo, musimy nieustannie zwracać uwagę, czy któreś z poczynionych założeń nie wymaga zmiany. Chcąc skutecznie funkcjonować w partnerstwie, musimy być otwarci na korygowanie wcześniej poczynionych założeń.

### **Krok 5 – Kreowanie nowych inicjatyw**

Dobre funkcjonujące partnerstwo, realizując zakładane działania, pozwoli nam odkrywać coraz to nowe drogi, możliwości i sposoby rozwiązywania istniejących problemów. Dzięki temu będą powstawały nowe pomysły i inicjatywy.

## **2.3. Zarządzanie partnerstwem**

*Aby wiedzieć, co zrobić w tym roku, musisz wiedzieć, gdzie chcesz być za 10 lat.*

*/Peter Drucker/*

Partnerstwo powoływane jest przez kierownictwo organizacji, uprawnione do reprezentowania instytucji na zewnątrz i podejmowania w ich imieniu decyzji. Działa ono w oparciu o dokument programowy (deklarację współpracy), który jest zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju. Może posiadać własną osobowość prawną lub korzystać z osobowości prawnej instytucji odpowiedzialnej za jego organizację (np. lidera partnerstwa).

Kluczowym elementem systemu zarządzania partnerstwem jest podział ról i zadań pomiędzy partnerami. Ustanowienie efektywnej struktury organizacyjnej dla realizacji działań w partnerstwie decyduje o ich powodzeniu. Istnieje bowiem potrzeba zarządzania strategicznego, kierowania, nadzoru i komunikowania się<sup>2</sup>. Na potrzeby funkcjonowania partnerstwa konieczne jest więc stworzenie struktury organizacyjnej odmiennej od struktur funkcjonujących u poszczególnych partnerów, uwzględniającej jednak konieczność podejmowania decyzji na poziomie partnerstwa.

Liderem partnerstwa jest organizacja cechująca się znajomością obszarów realizacji celów partnerstwa. Do zadań lidera należy zarządzanie biurem i finansami partnerstwa.

Partnerstwo funkcjonuje jako instytucja w oparciu o deklarację współpracy. Swoje działania opiera na:

<sup>2</sup> Por. PRINCE2, Skuteczne Zarządzanie Projektami, Londyn 2006, s. 223.

- regulaminie, określającym zasady współpracy oraz reprezentacji;
- demokratycznie wyłonionych władzach;
- aktualnym planie operacyjnym i strategii finansowania działań;
- regularnej ocenie dokonań merytorycznych i finansowych.

Struktura partnerstwa określana jest w dokumencie programowym. We wzorcowym partnerstwie winny jednak funkcjonować:

- Walne Zgromadzenie;
- Sekretariat Partnerstwa;
- Rada Partnerstwa;
- Zespoły Tematyczne.

Walne Zgromadzenie to grupa stałych reprezentantów oddelegowanych pisemnie przez instytucje członkowskie. Do jego zadań należy przede wszystkim tworzenie i czuwanie nad realizacją polityki partnerstwa. Walne Zgromadzenie podejmuje decyzje w drodze konsensusu. Co do zasady, spotkania Walnego Zgromadzenia powinny odbywać się nie rzadziej niż raz w roku, za co odpowiada Przewodniczący Zgromadzenia i Sekretariat. Walne Zgromadzenie wybiera spośród siebie Przewodniczącego oraz członków Rady Partnerstwa.

Sekretariat Partnerstwa finansowany jest przez partnerstwo. Jego utrzymanie, zgodnie z deklaracją o współpracy, może leżeć w gestii jednej instytucji członkowskiej lub znajdować się w zakresie odpowiedzialności wszystkich partnerów. Sekretariat podejmuje działania organizacyjne na rzecz wszystkich podmiotów partnerstwa (pomoc w przygotowaniu materiałów, spotkań, pisaniu sprawoz-

dań i projektów). Do zadań Sekretariatu należy ponadto promocja partnerstwa.

Walne Zgromadzenie wybiera spośród swego grona Radę Partnerstwa. Rada podejmuje główne decyzje dotyczące partnerstwa, w tym wybiera spośród siebie Prezydium – ciało odpowiedzialne za bieżącą pracę partnerstwa.

W ramach partnerstwa funkcjonować mogą Zespoły Tematyczne. Winny być one powoływane przez Radę Partnerstwa zgodnie z regulaminem i liczyć przynajmniej 2 członków partnerstwa. W pracach zespołów możliwy jest udział instytucji spoza partnerstwa. Zespoły są podstawowym forum współpracy partnerów i dalszego rozwoju instytucji.

## 2.4. Zarządzanie projektem partnerskim

*Organizować się to znaczy robić to,  
co się robi zanim się coś zrobi,  
tak, żeby się wszystko nie pomieszało  
kiedy się to robi.*

*/Alan Alexander Milne/*

Realizacja projektu partnerskiego winna być poprzedzona zawarciem porozumienia określającego zasady współpracy i podział ról w związku z podjęciem działań przez kilka instytucji. W przypadku projektów dofinansowanych ze środków publicznych zawarcie porozumienie stanowi wymóg formalny, niezbędny do ubiegania się

o dotację. Minimalne standardy porozumień wskazywane są przez odpowiednie przepisy prawa oraz przez instytucje organizujące konkursy dotacyjne.

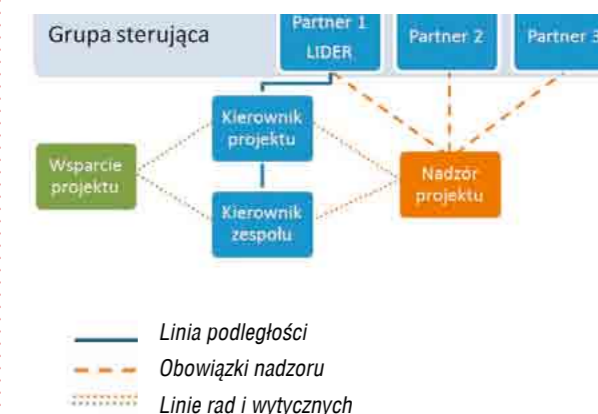
Realizacja projektów partnerskich dofinansowanych ze środków publicznych (w tym z Europejskiego Funduszu Społecznego) wymaga:

- posiadania lidera partnerstwa, który jest jednocześnie beneficjentem projektu (stroną umowy o dofinansowanie);
  - uczestnictwa partnerów w realizacji projektu na każdym jego etapie, co oznacza również wspólne przygotowanie wniosku o dofinansowanie projektu oraz wspólne zarządzanie projektem, przy czym partner może uczestniczyć w realizacji tylko części zadań w projekcie;
  - adekwatności udziału partnerów, co oznacza odpowiedni udział partnerów w realizacji projektu (wniesienie zasobów ludzkich, organizacyjnych, technicznych lub finansowych odpowiadających realizowanym zadaniom).
- Za zarządzanie projektem realizowanym w partnerstwie odpowiada zespół zarządzający partnerstwa, w skład którego wchodzi:
- Grupa Sterująca;
  - Kierownik Projektu;
  - Kierownik Zespołu (Kierownicy Zespołów).

Do najważniejszych kompetencji zespołu zarządzającego projektem należą:

- planowanie i wyznaczanie kierunków działań;
- akceptowanie sprawozdań merytorycznych i finansowych;
- akceptowanie decyzji finansowych;
- kontrolowanie zgodności podejmowanych działań z wyznaczonymi celami.

### Struktura zarządzania projektem<sup>3</sup>



Grupa Sterująca (gremium to może mieć inną nazwę zgodnie z decyzją partnerów) jest organem, w skład którego wchodzi przedstawiciele partnerów. Członkowie Grupy muszą posiadać odpowiednie uprawnienia, ponieważ są osobami decyzyjnymi oraz odpowiedzialnymi za zapewnienie projektowi zasobów kadrowych, finansowych i rzeczowych. W związku z tym w skład Komitetu Sterującego wchodzi zwykle osoby z wyższych szczebli zarządzania (np. członkowie zarządu organizacji). Idealnie byłoby, gdyby skład Grupy Sterującej nie zmieniał się w trakcie trwania projektu.

Grupa ta wybiera spośród siebie lidera, który w przypadku ubiegania się o dofinansowanie realizacji projektu ze środków zewnętrznych jest projektodawcą (beneficjentem). Może nim być zarówno instytucja inicjująca działania

<sup>3</sup> W oparciu o PRINCE2, Skuteczne Zarządzanie Projektami, Londyn 2006, s. 225 oraz Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2011.

zmierzające do realizacji projektu, jak i inny podmiot partnerstwa wybrany ze względu na właściwe dla niego cechy.

Głównym zadaniem Grupy Sterującej jest wspieranie lidera w jego działaniu. Dotyczy to przede wszystkim podejmowania strategicznych decyzji.

Grupa Sterująca powinna być odpowiedzialna za długoterminowe zarządzanie projektem i jego monitoring. Oznacza to więc kontrolę realizacji projektu na poziomie strategicznym, weryfikację zgodności projektu z przyjętymi wcześniej celami i utrzymanie założonych ram: zakresu, kosztów i terminów czasowych. W przypadku jakichkolwiek zmian w projekcie muszą one być najpierw przedstawione Grupie, a potem przez nią zatwierdzone. Grupa Sterująca ocenia i akceptuje, na zasadzie konsensusu, zaproponowane przez lidera działania dla realizacji projektu. Ze względu na odpowiedzialność lidera, to właśnie on jest w Grupie kluczowym decydem<sup>4</sup>.

Grupa sterująca zajmuje się także koordynacją działań w ramach projektu i spójnością ich z innymi realizowanymi projektami, jak również zmianami w zakresie składu personelu projektu<sup>5</sup>.

Niezależnie od podziału zadań i obowiązków w ramach partnerstwa odpowiedzialność za prawidłową realizację projektu ponosi lider partnerstwa. Dlatego też struktura zarządzania powinna wyraźnie oddzielać zarządzanie strategiczne (realizowane przez wszystkich partnerów) oraz zarządzanie administracyjne (administrowanie projektem przez lidera). W związku z powyższym, do zadań lidera powinno należeć przygotowanie planów pracy i struktury organizacyjnej projektu, monitorowanie projektu i kontrolowanie po-

stępów oraz przekazywanie Grupie Sterującej informacji o zaistniałych problemach. Do zadań lidera należy ponadto formalne zamknięcie i rozliczenie projektu oraz przechowywanie zgromadzonej w jego trakcie dokumentacji.

W imieniu lidera projektu za bieżącą jego realizację odpowiada Kierownik Projektu (koordynator). Jego podstawowym zadaniem jest zapewnienie rezultatów projektu.

Do jego obowiązków należy ponadto analizowanie i monitorowanie zagrożeń, w czym pomagają mu osoby pełniące obowiązki Nadzoru Projektu. Sam Kierownik Projektu nie może pełnić obowiązków z zakresu Nadzoru Projektu.

W związku z możliwością pojawienia się zagrożeń pozostających poza kontrolą Kierownika Projektu musi on w tym zakresie otrzymywać wsparcie ze strony Grupy Sterującej. Kierownik Projektu powinien przedyskutować istnienie takich zagrożeń z Grupą, aby upewnić się, że są one odpowiednio monitorowane. Powinni oni także przedyskutować zagrożenia z Kierownikami Zespołów oraz z ekspertami<sup>6</sup>.

Zgodnie z metodologią zarządzania projektami, ważnym jest podejmowanie przez Kierownika Projektu czynności zarządczych, a nie bezpośrednio wykonywanie pracy. Kierownik Projektu nie powinien być wciągany w drobne szczegóły, żeby nie stracił postrzegania całego projektu.

Może on delegować część swoich uprawnień na Kierowników Zespołów, o ile istnieje konieczność powołania takich osób w ramach projektu. Podstawowym obowiązkiem Kierownika Zespołu jest zapewnienie osiągnięcia efektów wskazanych przez Kierownika Projektu.

<sup>4</sup> Por. PRINCE2, Skuteczne Zarządzanie Projektami, Londyn 2006, s. 229.

<sup>5</sup> Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2011, pkt 12.

<sup>6</sup> Por. PRINCE2, Skuteczne Zarządzanie Projektami, Londyn 2006, s. 210.

Wszystkie elementy realizacji projektu winny być sprawdane przez Nadzór Projektu. Zadanie to powinna/y wykonywać osoba/y wskazana/e przez Grupę Sterującą (lub członkowie Grupy bezpośrednio) na rzecz tej Grupy. Nadzór Projektu musi być niezależny od Kierownika Projektu.

Wsparcie Projektu może być realizowane w formie usług administracyjnych, zapewnienia doradztwa oraz informacji. W mniejszych projektach zadania Wsparcia Projektu mogą być rozdzielane pomiędzy Kierownika Projektu i członków zespołu, zgodnie z ich kompetencjami i kwalifikacjami<sup>7</sup>.

Przygotowując projekt, który ma być dofinansowany ze środków publicznych (w tym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego) należy zwrócić uwagę na potrzebę opisu sposobu zarządzania projektem, wraz ze wskazaniem struktury zarządzania nim oraz z uwzględnieniem roli partnerów. Należy więc jasno sformułować zasady i sposób wspólnego zarządzania projektem przez lidera i jego partnerów, poprzez Grupę Sterującą. Należy także pamiętać o konieczności podkreślenia faktu wspólnego przygotowania projektu oraz o dostarczeniu do Instytucji Oceniającej Projekt potwierdzonej za zgodność z oryginałem kopii umowy lub porozumienia partnerskiego.

Zalecane jest również wprowadzenie procedur, jakie powinny funkcjonować w ramach partnerstwa (m.in. odnośnie zarządzania ryzykiem, konfliktów, identyfikacji problemu), a także dotyczących sposobów rozwiązywania kwestii związanych z podejmowaniem decyzji i sprawowaniem roli lidera w partnerstwie. Procedury takie mogą stanowić część umowy partnerskiej (porozumienia).

<sup>7</sup> Tamże, s. 239.

## 2.5. Sukces partnerstwa

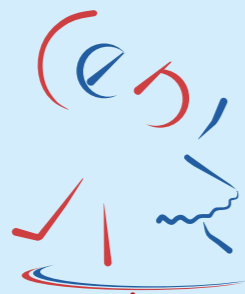
O sukcesie prowadzonych przez nas działań decyduje przestrzeganie następujących zasad:

- równość praw sygnatariuszy;
- dobrowolność uczestnictwa;
- wspólne rozwiązywanie problemów;
- zaangażowanie partnerów;
- otwartość na rozszerzenie partnerstwa;
- konsekwencja w realizacji działań;
- uczciwość i wzajemne zaufanie.

Należy ponadto pamiętać, że partnerstwo uaktywnia obywateli w procesie zmian. Dzięki wspólnym działaniom mamy większy wpływ na środowisko działania biznesu, władz lokalnych, rozwój przedsiębiorczości obywateli, czy też integracji środowiska dla podejmowania działań lokalnych.

ROZDZIAŁ III

WZORY  
UMÓW PARTNERSKICH  
i POROZUMIEŃ



### 3.1. Wzór porozumienia partnerskiego – koalicji

#### **Deklaracja Współpracy** Podpisana w dniu .....

##### § 1.

Porozumienie na rzecz rozwoju ..... zwane dalej Porozumieniem opiera się na partnerskiej współpracy podmiotów z terenu powiatu ..... utożsamiających się z misją i celami niniejszej Deklaracji Współpracy.

##### § 2.

Misją Porozumienia jest prowadzenie działań na rzecz ..... na terenie powiatu ..... w oparciu o współpracę międzysektorową.

##### § 3.

Porozumienie stawia sobie następujące cele:  
Przeciwdziałanie zjawisku marginalizacji i wykluczeniu społecznemu.  
Promocję partnerstwa jako sposobu rozwiązywania problemów społecznych.

##### § 4.

Cele będą realizowane poprzez następujące działania:  
Projekty ukierunkowane na .....  
Analiza i identyfikowanie problemów społecznych występujących na terenie powiatu .....  
Podejmowanie przedsięwzięć zwiększających aktywność zawodową i społeczną osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.  
Działania promocyjne, których celem jest zwiększenie zatrudnienia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

##### § 5.

Partnerstwo będzie realizowało swoje cele w oparciu o poniższe zasady:  
Dialog i konsultacje pomiędzy Partnerami w celu wypracowania wspólnej wizji działania.

Uwzględnienie dokumentów programowych i strategicznych gmin, miast, powiatu ..... i województwa.  
Zaangażowanie środków niezbędnych dla opracowania wspólnych projektów.  
Wykorzystanie potencjału, wiedzy fachowej, umiejętności i doświadczenia Partnerów.  
Tworzenie skutecznej i sprawnej komunikacji dla koordynacji działań.  
Otwartość i elastyczność w poszukiwaniu kompromisowych rozstrzygnięć dla rozwijania poczucia koleżeństwa, wspólnoty oraz współodpowiedzialności.

§ 6.

Realizacja wspólnych projektów.  
Uczestnicy Porozumienia mogą realizować projekty zarówno samodzielnie, jak i w partnerstwie. Partnerzy zobowiązują się do wzajemnego informowania o projektach realizowanych w obszarze celów Partnerstwa.  
Szczegółowe określenie podziału zadań i odpowiedzialności, w tym indywidualnego wkładu finansowego każdego z podmiotów uczestniczących w potencjalnym przedsięwzięciu, zawarte będą w porozumieniach wykonawczych planowanych do realizacji konkretnych projektów.

§ 7.

Formuła Porozumienia.  
Instytucją Porozumienia jest Forum partnerstwa reprezentowane przez osoby upoważnione przez poszczególnych Partnerów. Istnieje także możliwość powoływania Zespołów Zadaniowych i Zespołów Projektowych.  
Szczegółowy zakres obowiązków poszczególnych instytucji Porozumienia określać będzie umowa partnerska zawierana w celu realizacji poszczególnych projektów partnerskich.

§ 8.

Porozumienie jest otwarte na inne podmioty podzielające jego misję i cele zawarte w Deklaracji Współpracy.

§ 9.

Załączona lista sygnatariuszy stanowi integralną część Deklaracji Współpracy.

**Stronami Deklaracji są:**

..... reprezentowane przez .....

..... reprezentowane przez .....

..... reprezentowane przez .....

### 3.2. Wzór umowy wymaganej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – partnerstwo projektowe

- WZÓR -

#### UMOWA PARTNERSKA NA RZECZ REALIZACJI PROJEKTU

«nazwa Projektu»<sup>1\*</sup>

Umowa partnerska na rzecz realizacji Projektu ..... w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego, zwana dalej „umową”, zawarta na podstawie art. 28a ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. Nr 227, poz. 1658, z późn. zm) w dniu ..... między:

.....  
*Nazwa instytucji lub organizacji (beneficjenta)*

z siedzibą w .....  
*Adres siedziby*

reprezentowaną przez .....  
*Imię i nazwisko osoby uprawnionej do podejmowania decyzji wiążących (reprezentacji)*

zwanym dalej Liderem Partnerstwa

a

.....  
*Nazwa instytucji lub organizacji (partner)*

z siedzibą w .....  
*Adres siedziby*

reprezentowaną przez .....  
*Imię i nazwisko osoby uprawnionej do podejmowania decyzji wiążących (reprezentacji)*

zwaną dalej Partnerem nr 1

a

.....  
*Nazwa instytucji lub organizacji (partner)*

z siedzibą w .....  
*Adres siedziby*

<sup>1\*</sup> model umowy partnerskiej stanowi wspólne wymagane minimum dla wszystkich Partnerstw; umowa może być rozszerzona o dodatkowe zapisy.

reprezentowaną przez .....

*Imię i nazwisko osoby uprawnionej do podejmowania decyzji wiążących (reprezentacji)*

zwaną dalej Partnerem nr 2

a

.....

*Nazwa instytucji lub organizacji*

z siedzibą w .....

*Adres siedziby*

reprezentowaną przez .....

*Imię i nazwisko osoby uprawnionej do podejmowania decyzji wiążących (reprezentacji)*

zwaną dalej Partnerem nr 3.

#### § 1.

#### Zakres umowy

Partnerstwo na rzecz realizacji Projektu «tytuł Projektu», realizowanego w ramach Priorytetu ..... Działania ..... Poddziałania ..... Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, zwanego dalej „Projektem”.

1. Strony umowy stwierdzają zgodnie, że wskazane w ust. 1 Partnerstwo zostało utworzone w celu realizacji Projektu, którego opis stanowi wniosek o dofinansowanie o numerze KSI .....
2. Umowa określa zasady funkcjonowania Partnerstwa, zasady współpracy Lidera Partnerstwa i Partnerów oraz współpracy między Partnerami przy realizacji Projektu, o którym mowa w ust. 1.
3. Okres realizacji Projektu jest zgodny z okresem wskazanym we wniosku i dotyczy realizacji zadań w ramach Projektu.

#### § 2.

#### Odpowiedzialność Partnerów

Strony umowy ponoszą odpowiedzialność za prawidłową realizację umowy o dofinansowanie Projektu, która została zawarta przez Lidera Partnerstwa z Instytucją Pośredniczącą /Instytucją Pośredniczącą II stopnia.

#### § 3.

#### Zakres odpowiedzialności Lidera

1. Strony stwierdzają zgodnie, że ..... (*nazwa instytucji lub organizacji pełniącej funkcję Lidera Partnerstwa*) pełni funkcję Lidera Partnerstwa odpowiedzialnego za:
  - 1) reprezentowanie Partnerów przed Instytucją Pośredniczącą / Instytucją Pośredniczącą II stopnia;
  - 2) koordynowanie (w tym monitorowanie i nadzorowanie) prawidłowości działań Partnerów przy realizacji zadań, zawartych w Projekcie;

- 3) zapewnienie udziału Partnerów w podejmowaniu decyzji i realizacji zadań, na zasadach określonych w niniejszej umowie;
- 4) wsparcie Partnerów w realizacji powierzonych zadań;
- 5) zapewnienie sprawnego systemu komunikacji z Partnerami oraz Instytucją Pośredniczącą / Instytucją Pośredniczącą II stopnia;
- 6) zapewnienie prawidłowości operacji finansowych, w szczególności poprzez wdrożenie systemu zarządzania i kontroli finansowej Projektu;
- 7) pozyskiwanie, gromadzenie i archiwizację dokumentacji związanej z realizacją zadań Partnerstwa;
- 8) przedkładanie wniosków o płatność do Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia celem rozliczenia wydatków w Projekcie oraz otrzymania środków na dofinansowanie zadań Lidera Partnerstwa i Partnerów;
- 9) gromadzenie informacji o uczestnikach Projektu i ich przekazywanie do Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia;
- 10) informowanie Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia o problemach w realizacji Projektu;
- 11) prowadzenie rejestru udzielanej w ramach Partnerstwa pomocy publicznej na potrzeby monitorowania i kontroli zgodności z zasadami pomocy publicznej;
- 12) koordynację działań Partnerstwa na rzecz upowszechniania informacji o nim i jego celów.

2. Partnerzy upoważniają Lidera Partnerstwa do reprezentowania Partnerstwa wobec osób trzecich w działaniach związanych z realizacją Projektu, w tym do zawarcia w ich imieniu i na ich rzecz umowy o dofinansowanie Projektu z Instytucją Pośredniczącą / Instytucją Pośredniczącą II stopnia. Zakres upoważnienia został określony w Pełnomocnictwach dla Lidera Partnerstwa do reprezentowania Partnerów, stanowiących załącznik nr 1 do niniejszej umowy.

3. Lider Partnerstwa nie może bez uzyskania uprzedniej zgody Grupy Sterującej akceptować lub przedstawiać propozycji zmian zakresu Projektu lub warunków jego realizacji.

#### § 4.

#### Zakres zadań Partnerów

1. Wskazani poniżej sygnatariusze umowy pełnią funkcję Partnerów Projektu. Oznacza to, że wszyscy Partnerzy są współrealizującymi Projekt, o którym mowa w § 1 ust. 1 niniejszej umowy, odpowiedzialnymi za realizację jednego lub kilku zadań określonych w Projekcie.
2. Strony ustalają następujący podział zadań między Partnerami:

.....  
nazwa instytucji lub organizacji pełniącej funkcję Lidera Partnerstwa  
jest odpowiedzialna za realizację następujących zadań określonych w Projekcie:  
a) .....  
tytuł lub nazwa zadania zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie

b) .....  
tytuł lub nazwa zadania zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie

.....  
nazwa instytucji lub organizacji – Partnera nr 1

jest odpowiedzialna za realizację następujących zadań określonych w Projekcie:

a) .....  
tytuł lub nazwa zadania zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie

b) .....  
tytuł lub nazwa zadania zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie

.....  
nazwa instytucji lub organizacji – Partnera nr 2

jest odpowiedzialna za realizację następujących zadań w Projekcie:

a) .....  
tytuł lub nazwa zadania zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie

b) .....  
tytuł lub nazwa zadania zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie

.....  
nazwa instytucji lub organizacji – Partnera nr 3

jest odpowiedzialna za realizację następujących zadań w Projekcie:

a) .....  
tytuł lub nazwa zadania zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie

b) .....  
tytuł lub nazwa zadania zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie

3. Lider Partnerstwa i Partnerzy wykonują osobiście przyjęte na siebie zadania. Zlecenie części zadań podmiotom nie będącym stroną umowy, zwanym dalej wykonawcami, może dotyczyć jedynie części zadania powierzonego Partnerowi zgodnie z ust. 2, która nie może być wykonana bezpośrednio przez Partnera lub w ramach współpracy między Partnerami.
4. Wykonanie części zadania przez wykonawcę wymaga uprzedniej zgody Lidera Partnerstwa wyrażonej na piśmie na zasadach określonych w Projekcie.
5. Partnerzy zapewniają, że wykonawcy będą przestrzegać postanowień umowy oraz odpowiadają przed Liderem Partnerstwa za wszelkie działania lub zaniechania wykonawcy jak za swoje działania lub zaniechania.
6. Zmiany w przydziale zadań do wykonania lub w zakresie i sposobie wykonywania powierzonego Partnerowi zadania wymaga jego zgody, wyrażonej na piśmie.

## § 5.

### Obowiązki Partnerów

1. Strony umowy zobowiązane są do:

- 1) aktywnego uczestnictwa i współpracy w działaniach Partnerstwa mających na celu realizację Projektu, o którym mowa w § 1 ust. 1;
- 2) informowania celem uzyskania akceptacji Lidera Partnerstwa o planowanych zmianach w zadaniach partnera realizowanych w ramach Projektu;
- 3) stosowania przyjętego systemu przepływu informacji i komunikacji między Partnerami;
- 4) udzielania na wniosek Grupy Sterującej informacji i wyjaśnień co do zadań realizowanych w ramach Projektu, w terminie i formie umożliwiającej Liderowi Partnerstwa wywiązanie się z jego obowiązków informacyjnych względem Instytucji Pośredniczącej/Instytucji Pośredniczącej II stopnia;
- 5) niezwłocznego informowania Grupy Sterującej o przeszkodach przy realizacji zadań, w tym o ryzyku zaprzestania realizacji zadań;
- 6) informowania Grupy Sterującej o udziale Partnera w innych projektach finansowanych z funduszy strukturalnych, w tym informowania o wysokości środków przyznanych Partnerowi lub uczestnikom Projektu, które kwalifikują się do pomocy publicznej;
- 7) poddania się kontroli w zakresie prawidłowej realizacji zadań w Projekcie, prowadzonej przez Lidera Partnerstwa, Instytucję Pośredniczącą / Instytucję Pośredniczącą II stopnia oraz inne uprawnione do kontroli podmioty, w tym:
  - a) wgląd w dokumenty, w tym dokumenty księgowe, związane z realizacją zadań bezpośrednio przez strony umowy lub wykonawców;
  - b) umożliwienie uprawnionym podmiotom przeprowadzenia czynności kontrolnych, w tym dostępu do swojej siedziby i miejsca realizacji zadań bezpośrednio przez strony umowy lub wykonawców;
  - c) informowania uczestników Projektu o obowiązku poddania się czynnościom kontrolnym.
- 8) udostępniania każdorazowo na wniosek Lidera Partnerstwa lub uprawnionych podmiotów dokumentów lub informacji umożliwiających dokonanie oceny wpływu realizowanych zadań w odniesieniu do celów Projektu i celów Programu;
- 9) wykorzystania środków finansowych wyłącznie na realizację zadań powierzonych na mocy niniejszej umowy;
- 10) informowania uczestników Projektu o pochodzeniu środków przeznaczonych na realizację zadań powierzonych na mocy umowy;
- 11) umieszczania logo EFS, PO KL i symbolu UE na materiałach promocyjnych, edukacyjnych, informacyjnych i szkoleniowych związanych z realizacją zadania powierzonego na mocy umowy zgodnie z zasadami określonymi w niniejszej umowie;
- 12) wykorzystywania materiałów informacyjnych i wzorów dokumentów przekazanych przez Lidera Partnerstwa;

- 13) prowadzenia wyodrębnionej ewidencji wydatków Projektu w sposób przejrzysty, zgodnie z zasadami określonymi w Programie, tak aby możliwa była identyfikacja poszczególnych operacji związanych z Projektem;
- 14) wydatkowania środków zgodnie z przepisami prawa zamówień publicznych lub zasadą konkurencyjności zawartą w umowie o dofinansowanie Projektu, o ile zasada ta ma zastosowanie do Partnerów i Lidera Partnerstwa;
- 15) otwarcia wyodrębnionego rachunku bankowego na środki otrzymane w formie zaliczki/refundacji w ramach Projektu;
- 16) przedstawiania Liderowi informacji finansowych i sprawozdawczych w terminach i formie umożliwiającej przygotowanie wniosków o płatność wymaganych w umowie o dofinansowanie Projektu;
- 17) gromadzenia i archiwizacji dokumentacji Projektu w terminach określonych w umowie.

#### § 6.

##### Personel Partnerstwa

1. Strony umowy zapewnią w realizacji zadań wynikających z umowy udział personelu o odpowiednich kwalifikacjach. Zmiana składu personelu wymaga udzielonej na piśmie zgody Grupy Sterującej.
2. Odmowa wyrażenia zgody na zmianę składu personelu Partnerstwa udzielana jest na piśmie i wymaga uzasadnienia.
3. W przypadku konieczności dokonania zmian w składzie personelu Partnerstwa, strony umowy zobowiązują się do zastąpienia członka personelu przez osobę o takich samych lub wyższych kwalifikacjach.
4. Jeżeli wobec członka personelu postawiono zarzuty popełnienia przestępstwa, wszczęto postępowanie dyscyplinarne lub przedsięwzięto inne podobne procedury, Partner, który podjął o tym wiadomość zawiadomi niezwłocznie na piśmie Lidera Partnerstwa. W przypadku powzięcia przez Lidera decyzji/żądania o jego usunięciu, zastąpi członka personelu inną osobą z uwzględnieniem ust. 3.
5. Zwiększone koszty realizacji zadań wynikających z umowy związane z ewentualnymi sporami dotyczącymi bezpośrednio lub pośrednio zmiany personelu Partnerstwa nie stanowią kosztów kwalifikowalnych Projektu.

#### § 7.

##### Organizacja wewnętrzna Partnerstwa

1. W celu prawidłowego zarządzania Partnerstwem oraz zapewnienia podejścia partnerskiego w realizacji wskazanego wyżej Projektu, strony ustalają następujący system organizacji wewnętrznej Partnerstwa:

.....  
 (w tym ustępie § 7. należy opisać przyjęte w ramach Partnerstwa rozwiązania dotyczące organizacji wewnętrznej Partnerstwa. Opis ten powinien zawierać co najmniej wskazanie: struktury organizacyjnej Projektu; informacje na temat Grupy Sterującej (nazwa, skład, rola i zadania, częstotliwość spotkań, sposób podejmowania decyzji, sposób dokumentowania posiedzeń i podejmowanych decyzji), postanowienia dodatkowe (dotyczy Partnerstw wprowadzających dodatkowe rozwiązania w zakresie organizacji wewnętrznej Partnerstwa, np. dodatkowe ciało doradcze lub rola i zadania Sekretariatu).

2. W celu usprawnienia zarządzania Partnerstwem, strony ustalają następujące sposoby odnośnie rozwiązywania kwestii dotyczących podejmowania decyzji:

- 1) .....  
*zasady zarządzania ryzykiem w Partnerstwie*
- 2) .....  
*zasady rozwiązywania konfliktów*

3. Strony umowy przyjmują następujący system przepływu informacji i komunikacji w ramach Partnerstwa:

.....  
 .....

4. Strony umowy przyjmują następujący sposób oceny realizacji Projektu:

- 1) ocena realizacji Projektu zostanie przeprowadzona .....  
*nazwa podmiotu zewnętrznego lub Partnera/Partnerów odpowiedzialnych za ocenę Projektu lub opis procedur, które ostaną zastosowane przy wyborze podmiotu zewnętrznego*
- 2) zadania do realizacji w ramach oceny Projektu obejmują:
  - a) .....
  - b) .....
  - c) .....

5. Strony przyjmują następujący system zapewnienia równości szans, w tym równości płci oraz zatrudniania osób niepełnosprawnych w ramach Partnerstwa:

- 1) .....  
*sposób rekrutacji personelu Partnerstwa*
- 2) .....  
*system wynagrodzeń i awansów w Partnerstwie*
- 3) .....  
*zapewnienie możliwości godzenia życia zawodowego i rodzinnego w ramach Partnerstwa*
- 4) .....  
*sposób monitorowania i ewaluacji polityki równych szans w ramach Partnerstwa*

6. Strony przyjmują następujący system wewnętrznej kontroli finansowej w ramach Partnerstwa:

- 1) .....
- 2) .....

§ 8.

**Zagadnienia finansowe**

1. Środki finansowe przekazywane Partnerom przez Lidera Partnerstwa stanowią finansowanie kosztów ponoszonych przez Partnerów w związku z wykonaniem zadań określonych w niniejszej umowie, a nie świadczenie usług na rzecz Lidera Partnerstwa.
2. Strony uzgadniają następujący podział środków finansowych na realizację Projektu w ramach kwoty dofinansowania Projektu w łącznej kwocie nie większej niż ... PLN i stanowiącej nie więcej niż ... % wydatków kwalifikowalnych Projektu:
  - 1) na realizację *zadań/zadań* Lidera Partnerstwa w łącznej kwocie nie większej niż ... PLN;
  - 2) na realizację *zadań/zadań* Partnera nr 1 w łącznej kwocie nie większej niż ... PLN;
  - 3) na realizację *zadań/zadań* Partnera nr 2 w łącznej kwocie nie większej niż ... PLN;
  - 4) na realizację *zadań/zadań* Partnera nr 3 w łącznej kwocie nie większej niż ... PLN.
3. Szczegółowy budżet Lidera Partnerstwa i Partnerów w ramach Projektu, uwzględniający podział środków finansowych na realizację zadań powierzonych Liderowi Partnerstwa i poszczególnym Partnerom, stanowi załącznik nr 2 do umowy.
4. Strony zobowiązują się do wniesienia wkładu własnego zgodnie z wysokością wskazaną w załączniku, o którym mowa w ust. 3. W przypadku niewniesienia wkładu własnego we wskazanej wysokości, kwota dofinansowania, o której mowa w ust. 2, może zostać proporcjonalnie obniżona<sup>2</sup>.
5. Lider Partnerstwa przekazuje Partnerom środki na finansowanie kosztów realizacji zadań, o których mowa w § 4, w formie *zaliczki / refundacji poniesionych wydatków*.
6. W przypadku gdy środki przekazywane są Partnerowi w formie zaliczki, są one przekazywane na następujący wyodrębniony rachunek bankowy .....<sup>3</sup>. Odsetki bankowe od środków na wyodrębnionym rachunku Partnera stanowią dochód Partnera.
7. Środki na finansowanie kosztów realizacji zadań przekazywane są zgodnie z harmonogramem płatności stanowiącym załącznik nr 3 do niniejszej umowy. Aktualizacja harmonogramu nie wymaga formy aneksu do niniejszej umowy.
8. Przy wydatkowaniu środków w ramach Projektu, strony umowy stosują się do aktualnych *Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO Kapitał Ludzki*.
9. Pierwsza transza zaliczki wypłacana jest Partnerom w wysokości i terminie określonym w harmonogramie płatności, o którym mowa w ust. 7, pod warunkiem wniesienia przez danego Partnera zabezpieczenia, o którym mowa w ust. 15.
10. Strony ustalają następujące warunki przekazania kolejnych transz środków, o których mowa w ust. 5:

<sup>2</sup> Zapis dotyczy wyłącznie przypadku, gdy w ramach Projektu wnoszony jest wkład własny przez Lidera Partnerstwa oraz Partnerów.

<sup>3</sup> Należy odpowiednio zmienić w zależności od liczby Partnerów otrzymujących środki w formie zaliczki.

- 1) złożenie przez Partnerów do Lidera Partnerstwa zestawień poniesionych wydatków zgodnie z wzorem stanowiącym załącznik nr 4 do niniejszej umowy, wraz z kserokopiami poświadczonymi za zgodność z oryginałem dokumentów księgowych wskazanych w zestawieniu oraz wyciągów bankowych rachunku, o którym mowa w ust. 8, w terminie do ... dnia od zakończenia okresu rozliczeniowego, na podstawie których Lider Partnerstwa składa wnioski o płatność do IP/IP2;
  - 2) złożenie informacji o wszystkich uczestnikach zadania realizowanego przez Partnera;
  - 3) zatwierdzenie zestawienia, o którym mowa w pkt 1, przez Lidera Partnerstwa;
  - 4) dostępność środków na wyodrębnionym rachunku bankowym Projektu Lidera.
11. Na podstawie zatwierdzonych zestawień, o których mowa w ust. 10 pkt 1, Lider Partnerstwa występuje do Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia z wnioskiem o płatność celem otrzymania środków na dofinansowanie Projektu. W przypadku wątpliwości ze strony Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia do dokumentów Partnerów, udzielają oni – za pośrednictwem Lidera Partnerstwa – odpowiednich wyjaśnień umożliwiających zatwierdzenie wydatków w ramach danego wniosku o płatność.
  12. Lider Partnerstwa przekazuje płatności Partnerom w terminie nie dłuższym niż 10 dni roboczych od otrzymania środków na rachunek wyodrębniony Projektu, wynikających z zatwierdzenia przez Instytucję Pośredniczącą / Instytucję Pośredniczącą II stopnia, wniosku o płatność, o którym mowa w ust. 11.
  13. Wszystkie płatności dokonywane w związku z realizacją Projektu pomiędzy Liderem Partnerstwa lub pomiędzy Partnerami, są dokonywane za pośrednictwem wyodrębnionych dla Projektu rachunków bankowych, pod rygorem nie uznania wydatków za kwalifikowalne.
  14. Lider Partnerstwa może wstrzymać przekazywanie płatności na rzecz Partnera w przypadku stwierdzenia lub powzięcia uzasadnionego podejrzenia zaistnienia nieprawidłowości w realizowaniu postanowień niniejszej umowy lub w realizacji zadań, w szczególności w przypadku nieterminowego realizowania zadań, utrudniania kontroli realizacji zadań, dokumentowania realizacji zadań niezgodnie z postanowieniami niniejszej umowy lub na wniosek instytucji kontrolnych.
  15. Strony postanawiają, że zabezpieczenie prawidłowej realizacji niniejszej umowy jest ustanawiane przez Lidera partnerstwa oraz Partnerów, w części, w jakiej odpowiadają za realizację Projektu<sup>4</sup>.
  16. Strony zobowiązane są do ujawniania wszelkich przychodów, które powstają w związku z realizacją Projektu.
  17. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowego wydatkowania środków przez Partnerów Projektu, środki podlegają zwrotowi wraz z odsetkami w wysokości określonej jak dla zaległości podatkowych.
  18. Partner ma obowiązek zachowania zasady trwałości projektu, o której mowa w art. 57 rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999. Partner ma obowiązek zachowania trwałości rezultatów zgodnie z Projektem.

<sup>4</sup> Nie dotyczy Partnerów będących jednostkami sektora finansów publicznych. Należy dostosować do uregulowań przyjętych w ramach danego partnerstwa. Należy również wskazać formy zabezpieczenia składanego przez poszczególne podmioty oraz termin, na jaki zabezpieczenie jest ustanawiane.

**Ochrona danych osobowych**

1. Lider Partnerstwa powierza Partnerom przetwarzanie danych osobowych w imieniu i na rzecz Instytucji Zarządzającej na warunkach opisanych w niniejszym paragrafie.
2. Przetwarzanie danych osobowych jest dopuszczalne, jeżeli osoba, której dane dotyczą, wyrazi zgodę na ich przetwarzanie. Lider Partnerstwa przekazuje wzór oświadczenia o wyrażeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych. Oświadczenia przechowuje Partner w swojej siedzibie.
3. Partner może powierzyć przetwarzanie danych osobowych podmiotom realizującym badania ewaluacyjne, jak również zadania związane z monitoringiem i sprawozdawczością prowadzone w ramach Projektu, jedynie wyjątkowo, za pisemną zgodą Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia i pod warunkiem, że Partner zawrze z podmiotem, któremu powierzono przetwarzanie danych osobowych, umowę powierzenia przetwarzania danych osobowych w kształcie zgodnym z postanowieniami niniejszego paragrafu.
4. Partner może umocować podmioty, o których mowa w ust. 3, do wydawania ich pracownikom upoważnień do przetwarzania danych osobowych.
5. Powierzenie przetwarzania danych osobowych Partnerowi następuje wyłącznie w celu wykonania niniejszej umowy i w zakresie określonym w ust. 6.
6. Lider Partnerstwa przekazuje Partnerowi zakres danych osobowych powierzonych do przetwarzania.
7. Przy przetwarzaniu danych osobowych Partner przestrzega zasad wskazanych w niniejszym paragrafie, w ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. 2002, Nr 101, poz. 926, z późn. zm.) oraz w rozporządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych (Dz. U. Nr 100, poz. 1024).
8. Partner, w przypadku przetwarzania powierzonych danych osobowych w systemie informatycznym, zobowiązuje się do przetwarzania ich w systemie informatycznym Podsystem Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego 2007, który Lider Partnerstwa przekazuje Partnerowi.
9. W stosunkach pomiędzy Liderem Partnerstwa a Partnerem, w tym w celu ustalenia zakresu ewentualnych roszczeń regresowych, wszelką odpowiedzialność, tak wobec osób trzecich, jak i wobec Lidera Partnerstwa, za szkody wynikające z wykorzystania przez Partnera systemu informatycznego innego niż Podsystem Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego 2007, a które nie powstałyby w przypadku wykorzystania systemu informatycznego Podsystem Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego 2007, ponosi w całości Partner.
10. Partner przed rozpoczęciem przetwarzania danych osobowych podejmie środki zabezpieczające zbiór danych, o których mowa w art. 36-39 ustawy, o której mowa w ust. 7 oraz w rozporządzeniu, o którym mowa w ust. 7.
11. Do przetwarzania danych osobowych mogą być dopuszczeni jedynie pracownicy Partnera oraz pracownicy podmiotów, o których mowa w ust. 3, posiadający imienne upoważnienie do przetwarzania danych osobowych. Lider Partnerstwa zobowiązuje się do przekazania wzoru upoważnienia do przetwarzania danych osobowych.

12. Partner prowadzi ewidencję pracowników upoważnionych do przetwarzania danych osobowych w związku z wykonywaniem umowy.
13. Partner jest zobowiązany do podjęcia wszelkich kroków służących zachowaniu danych osobowych w tajemnicy przez pracowników mających do nich dostęp.
14. Partner niezwłocznie informuje Lidera Partnerstwa o:
  - 1) wszelkich przypadkach naruszenia tajemnicy danych osobowych lub o ich niewłaściwym użyciu;
  - 2) wszelkich czynnościach z własnym udziałem w sprawach dotyczących ochrony danych osobowych prowadzonych w szczególności przed Generalnym Inspektorem Ochrony Danych Osobowych, urzędami państwowymi, policją lub przed sądem.
15. Partner zobowiązuje się do udzielenia Liderowi Partnerstwa, na każde jego żądanie, informacji na temat przetwarzania wszystkich danych osobowych, a w szczególności niezwłocznego przekazywania informacji o każdym przypadku naruszenia przez niego i jego pracowników obowiązków dotyczących ochrony danych osobowych.
16. Partner umożliwi Liderowi Partnerstwa, Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Wdrażającej (Instytucji Pośredniczącej II stopnia), Instytucji Zarządzającej lub podmiotom przez nie upoważnionym, w miejscach, w których są przetwarzane powierzone dane osobowe, dokonanie kontroli zgodności z ustawą, o której mowa w ust. 7 i rozporządzeniem, o którym mowa w ust. 7, oraz z niniejszą umową przetwarzania powierzonych danych osobowych; zawiadomienie o zamiarze przeprowadzenia kontroli powinno być przekazane podmiotowi kontrolowanemu co najmniej 5 dni kalendarzowych przed rozpoczęciem kontroli.
17. W przypadku powzięcia przez Lidera Partnerstwa, Instytucję Pośredniczącą / Instytucję Wdrażającą (Instytucję Pośredniczącą II stopnia) lub Instytucję Zarządzającą wiadomości o rażącym naruszeniu przez Partnera zobowiązań wynikających z ustawy, o której mowa w ust. 7, rozporządzenia, o którym mowa w ust. 7, lub niniejszej umowy, Partner umożliwi Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Wdrażającej (Instytucji Pośredniczącej II stopnia) lub Instytucji Zarządzającej dokonanie niezapowiedzianej kontroli, w celu, o którym mowa w ust. 16.
18. Kontrolerzy Lidera Partnerstwa, Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Wdrażającej (Instytucji Pośredniczącej II stopnia), Instytucji Zarządzającej lub podmiotów przez nie upoważnionych mają w szczególności prawo:
  - 1) wstępu, w godzinach pracy Partnera, za okazaniem imiennego upoważnienia, do pomieszczenia, w którym jest zlokalizowany zbiór powierzonych do przetwarzania danych osobowych, oraz pomieszczenia, w którym są przetwarzane powierzone dane osobowe poza zbiorem danych osobowych, i przeprowadzenia niezbędnych badań lub innych czynności kontrolnych w celu oceny zgodności przetwarzania danych osobowych z ustawą, rozporządzeniem oraz niniejszą umową;
  - 2) żądać złożenia pisemnych lub ustnych wyjaśnień oraz wzywać i przesłuchiwać pracowników w zakresie niezbędnym do ustalenia stanu faktycznego;
  - 3) wglądu do wszelkich dokumentów i wszelkich danych mających bezpośredni związek z przedmiotem kontroli oraz sporządzania ich kopii;

- 4) przeprowadzania oględzin urządzeń, nośników oraz systemu informatycznego służącego do przetwarzania danych osobowych.
19. Partner jest zobowiązany do zastosowania się do zaleceń dotyczących poprawy jakości zabezpieczenia danych osobowych oraz sposobu ich przetwarzania sporządzonych w wyniku kontroli przeprowadzonych przez Lidera Partnerstwa, Instytucję Pośredniczącą / Instytucję Wdrażającą (Instytucję Pośredniczącą II stopnia), Instytucję Zarządzającą lub przez podmioty przez nie upoważnione albo przez inne instytucje upoważnione do kontroli na podstawie odrębnych przepisów.

#### § 10.

##### **Obowiązki informacyjne**

1. Lider Partnerstwa udostępni Partnerowi obowiązujące logotypy do oznaczania Projektu.
2. Partner zobowiązuje się do umieszczania obowiązujących logotypów na dokumentach dotyczących Projektu, w tym: materiałach promocyjnych, informacyjnych, szkoleniowych i edukacyjnych dotyczących zadań realizowanych w ramach Projektu oraz sprzęcie finansowanym w ramach Projektu zgodnie z wytycznymi, o których mowa w ust. 3.
3. Partner oświadcza, że zapoznał się z treścią *Wytycznych dotyczących oznaczania projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, które zamieszczone są na stronie internetowej Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia: [adres strony internetowej] oraz zobowiązuje się podczas realizacji zadań w ramach Projektu przestrzegać określonych w nich reguł informowania o Projekcie i oznaczenia Projektu, tj.:
  - a) oznaczenia pomieszczeń, w których prowadzone są zadania w ramach Projektu,
  - b) informowania uczestników Projektu o współfinansowaniu Projektu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego,
  - c) informowania instytucji współpracujących i społeczeństwa o fakcie współfinansowania Projektu z Europejskiego Funduszu Społecznego i osiągniętych rezultatach Projektu.
4. Partner zobowiązuje się do wykorzystania materiałów informacyjnych i wzorów dokumentów udostępnianych przez Lidera Partnerstwa zgodnie z wytycznymi, o których mowa w ust. 3.
5. Partner udostępni Liderowi Partnerstwa na potrzeby informacji i promocji Europejskiego Funduszu Społecznego i udziela nieodpłatnie licencji niewyłącznej, obejmującej prawo do korzystania z utworów w postaci: materiałów zdjęciowych, materiałów audiowizualnych oraz prezentacji dotyczących Projektu.

#### § 11.

##### **Obowiązki w zakresie przechowywania dokumentacji**

1. Beneficjent zobowiązuje się do przechowywania dokumentacji związanej z realizacją Projektu do dnia 31 grudnia 2020 r. w sposób zapewniający dostępność, poufność i bezpieczeństwo, z zastrzeżeniem ust. 4, oraz do informowania Instytucji Wdrażającej (Instytucji Pośredniczącej II stopnia) o miejscu archiwizacji dokumentów związanych z realizowanym Projektem.

2. W przypadku zmiany miejsca archiwizacji dokumentów oraz w przypadku zawieszenia lub zaprzestania przez Beneficjenta działalności przed terminem, o którym mowa w ust. 2, Beneficjent zobowiązuje się pisemnie poinformować Instytucję Wdrażającą (Instytucję Pośredniczącą II stopnia) o miejscu archiwizacji dokumentów związanych z realizowanym Projektem. Informacja ta jest wymagana w przypadku zmiany miejsca archiwizacji dokumentów w terminie, o którym mowa w ust. 1.
3. W przypadku konieczności przedłużenia terminu, o którym mowa w ust. 2, Instytucja Wdrażająca (Instytucja Pośrednicząca II stopnia) powiadomi o tym pisemnie Beneficjenta przed upływem terminu określonego w ust. 1 i 4.
4. Dokumenty dotyczące pomocy publicznej udzielanej przedsiębiorcom Beneficjent zobowiązuje się przechowywać przez 10 lat, licząc od dnia jej przyznania, w sposób zapewniający poufność i bezpieczeństwo, o ile Projekt dotyczy pomocy publicznej.

#### § 12.

##### **Odpowiedzialność cywilna stron**

1. Strony umowy ustalają zgodnie, że nie będą rościć sobie prawa do odszkodowania za szkody poniesione przez strony lub ich personel powstałe na skutek czynności związanych z realizacją umowy, z wyjątkiem szkód powstałych w wyniku winy umyślnej.
2. Strony umowy ponoszą wyłączną odpowiedzialność za wszystkie czynności związane z realizacją powierzonego/ych im zadania/zadań wobec osób trzecich, w tym odpowiedzialność za straty przez nie poniesione w związku z realizacją zadania/zadań lub w związku z odstąpieniem stron od umowy.

#### § 13.

##### **Zmiany w umowie**

1. Strony umowy mogą zgłaszać propozycje zmian umowy z zastrzeżeniem ust. 2-4.
2. Zmiany w umowie, w tym załączników do umowy, mogą nastąpić wyłącznie po ich uprzednim zaakceptowaniu przez Grupę Sterującą.
3. Zmiany w umowie skutkujące koniecznością wprowadzenia zmian w umowie o dofinansowanie Projektu, w tym załączników do umowy o dofinansowanie Projektu, mogą zostać wprowadzone wyłącznie w terminie umożliwiającym Liderowi Partnerstwa zachowanie terminów dokonywania zmian określonych w umowie o dofinansowanie Projektu i wymagają zaakceptowania przez Grupę Sterującą.
4. Zmiany, o których mowa w ust. 3, nie mogą być niezgodne z postanowieniami umowy o dofinansowanie.

#### § 14.

##### **Okres obowiązywania umowy**

Umowa wchodzi w życie z dniem podpisania.



Załącznik nr 3:

**Harmonogram płatności**

Partner 1:

Nr transzy	Kwota zaliczki / refundacji	Okres rozliczeniowy	Kwota wydatków
Transza 1			
Transza 2			
Transza ...			
<b>Łącznie:</b>			

Partner 2:

Nr transzy	Kwota zaliczki / refundacji	Okres rozliczeniowy	Kwota wydatków
Transza 1			
Transza 2			
Transza ...			
<b>Łącznie:</b>			

Partner 3:

Nr transzy	Kwota zaliczki / refundacji	Okres rozliczeniowy	Kwota wydatków
Transza 1			
Transza 2			
Transza ...			
<b>Łącznie:</b>			

Załącznik nr 4:

**Wzór zestawienia poniesionych wydatków**

Zestawienie poniesionych wydatków po winno być zgodne z zapisami aktualnie obowiązującego dokumentu pt.: „Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ”.

**3.3. Wzór umowy partnerskiej do oferty wspólnej na realizację zadania publicznego**

**POROZUMIENIE PARTNERSKIE**

Zawarte w dniu ..... pomiędzy:

1. Stowarzyszeniem ..... z siedzibą w ....., (NIP: .....)  
reprezentowanym przez: .....

zwanym dalej Liderem Projektu

a

2. .... (NIP: .....) z siedzibą .....  
reprezentowanym przez: .....

zwanym dalej Partnerem Projektu.

Strony zawierają Porozumienie Partnerskie o niżej określonej treści:

Rozdział I

**CEL PARTNERSTWA**

§ 1

Celem głównym Partnerstwa jest realizacja projektu o nazwie ..... złożonego w ramach oferty wspólnej do Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich

Realizacja celu projektu zostanie dokonana poprzez następujące cele operacyjne:

.....  
.....

Rozdział II

**ZADANIA I OBOWIĄZKI PARTNERÓW W ZWIĄZKU Z REALIZACJĄ PROJEKTU**

§ 2

Zadania i obowiązki ..... (Lidera Projektu):

Zatrudnianie i nadzorowanie personelu projektu

Organizacja warsztatów przewidzianych w ramach projektów

Dbanie o właściwy przepływ informacji między partnerami  
Przestrzeganie prawidłowości i terminowości realizowanego projektu  
Monitoring, ewaluacja i sprawozdawczość  
Organizowanie spotkań wypracowujących szczegółowe zasady wdrażania i ewaluacji projektu  
Podejmowanie innych działań niezbędnych do bieżącej realizacji projektu  
Podejmowanie wszelkich działań, jakie wymagane są od Wnioskodawcy zmierzających do realizacji projektu

### § 3

Zadania i obowiązki ..... (Partnera Projektu):  
Promowanie projektu i rekrutacja uczestników  
Organizacja i przeprowadzenie szkolenia wyjazdowego dla młodzieży (w tym zatrudnienie trenerów, ubezpieczenie uczestników, zapewnienie autokaru oraz wyżywienia i noclegu dla uczestników i trenerów)  
Uczestnictwo w spotkaniach wypracowujących szczegółowe zasady wdrażania i ewaluacji projektu  
Dbanie o właściwy przepływ informacji między partnerami  
Przestrzeganie prawidłowości i terminowości realizowanego projektu.

## Rozdział III

### ZASADY PODEJMOWANIA DECYZJI W PARTNERSTWIE

#### § 4

Wszelkie decyzje dotyczące działalności w ramach niniejszej Umowy są podejmowane po uzgodnieniu z partnerem. Strony oświadczają, iż wszelkie ustalenia i decyzje dot. realizacji Projektu wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności. Mogą zapadać również za pośrednictwem poczty elektronicznej, co Strony zobowiązują się respektować.

#### § 5

Za bieżące zarządzanie projektem odpowiedzialny jest Lider Projektu.

## Rozdział IV

### ZASADY KOMUNIKACJI I PRZEPLYWU INFORMACJI W PARTNERSTWIE

#### § 6

Realizując zasadę dobrego partnerstwa, Partnerzy zobowiązują się do:

- lojalności,
- jawności,
- wzajemnej pomocy.

Komunikację i przepływ informacji w Partnerstwie zapewni koordynator projektu, który będzie spotykał się z osobami odpowiedzialnymi za poszczególne działania w projekcie.

## Rozdział V

### SPOSÓB MONITOROWANIA I KONTROLI PROJEKTU, ZARZĄDZANIE FINANSOWE

#### § 7

Odpowiedzialność finansową za całość realizacji projektu ponosi Lider. Partner ponosi odpowiedzialność wobec Lidera za zadania opisane w § 3. Umowy.

Na realizację zadań określonych w projekcie Partner otrzyma ..... zł na konto ..... bezpośrednio od grantodawcy.

Monitoring projektu wykonywany będzie przez Lidera Projektu poprzez zatrudnionego koordynatora.

## Rozdział VI

### PRZEPISY POZOSTAŁE I KOŃCOWE

#### § 8

Każda zmiana warunków umowy lub jej uzupełnienie wymaga zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności.

#### § 9

Umowa wygasa z upływem czasu, na jaki została zawarta.

#### § 10

W sprawach nieuregulowanych niniejszą Umową mają zastosowanie: przepisy kodeksu cywilnego oraz ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

#### § 11

Strony dążyć będą w drodze negocjacji do polubownego rozwiązywania wszelkich sporów powstałych w związku z wykonywaniem niniejszej Umowy.

#### § 12

Umowa zostaje zawarta na okres realizacji Projektu. Umowa wchodzi w życie z dniem podpisania.

#### § 13

Umowę sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze Stron.

Lider

Partner

.....

.....

### 3.4. Komentarz do umów – czyli na co powinniśmy zwracać uwagę podpisując umowę partnerską

Przedstawione w rozdziale III wzory umów w postaci: deklaracji współpracy, umowy partnerskiej na realizację projektu POKL oraz porozumienia partnerskiego na realizację oferty wspólnej, mogą ułatwić inicjatorom podobnych przedsięwzięć opracowanie własnych dokumentów, odpowiadających realiom charakterystycznym dla ich lokalnej społeczności, a także mogą służyć analizie dokumentów, które wasze organizacje mogą dostać kiedyś do podpisania. Od umowy zależy efektywne funkcjonowanie partnerstwa. Żadna umowa nie zastąpi jednak wzajemnego zaufania i chęci współpracy. Etap formułowania umowy, określanie konkretnych zadań to ciężka praca i czasem twarde negocjacje. Czym więcej szczegółów zaczyna się pojawiać, tym więcej problemów z ustaleniem z poszczególnymi partnerami takich zapisów, które zostaną zaakceptowane przez wszystkich.

Pierwsza umowa przedstawiona w podrozdziale 3.1. jest bardzo ogólna, tak naprawdę wyraża tylko chęć i gotowość do robienia czegoś wspólnie. Nie zawiera żadnych konkretnych zobowiązań.

Druga umowa przedstawiona w podrozdziale 3.2. jest już bardzo konkretna i szczegółowa, jest to minimalny wzór umowy wymagany przez Instytucję Zarządzającą w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Partnerstwo projektowe zakłada podpisanie szczegółowej umowy pomiędzy partnerami, zgodnie z wytycznymi przedstawionymi w dokumencie „Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą

Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki” z dnia 1 stycznia 2011 r. Umowa partnerska przede wszystkim powinna zawierać następujące rozdziały:

- cel partnerstwa;
- odpowiedzialność lidera/beneficjenta projektu oraz partnerów wobec osób trzecich za zobowiązania partnerstwa;
- zadania i obowiązki partnerów w związku z realizacją projektu, wynikające z zawartej przez beneficjenta z właściwą instytucją umowy o dofinansowanie projektu;
- plan finansowy w podziale na wydatki wszystkich uczestników partnerstwa oraz zasady zarządzania finansowego, w tym przepływów finansowych i rozliczania środków (w szczególności sposobu przekazywania przez beneficjenta środków finansowych na pokrycie niezbędnych kosztów realizacji zadań w ramach projektu ponoszonych przez partnerów, zgodnie z rozdziałem VII niniejszego dokumentu);
- zasady komunikacji i przepływu informacji w partnerstwie;
- zasady podejmowania decyzji w partnerstwie (zasady wspólnego zarządzania);
- pełnomocnictwo lub upoważnienie do reprezentowania partnerów przez beneficjenta;
- sposób wewnętrznego monitorowania i kontroli realizacji projektu.

W tego typu umowie rozkład odpowiedzialności jest nierównomierny wobec grantodawcy, gdyż wnioskodawca (czyli lider partnerstwa) nie może zapominać, że odpowiada za realizację całego projektu, w tym także za części realizowane przez partnera lub partnerów. To lider projektu jest stroną umowy o dofinansowanie. Dlatego w chwili zawierania partnerstwa należy zwrócić szczególną uwagę na poprawną konstrukcję umowy, która zagwarantuje poprawną realizację projektu oraz zabezpieczy wszyst-

kie strony przed ewentualnymi sporami i nieprawidłowościami w realizacji projektu, Spory między liderem a partnerem/partnerami będą rozwiązywane przed sądem cywilnym. Dlatego najlepiej przed złożeniem wniosku o dofinansowanie, należy spisać umowę partnerstwa, jest ona

załącznikiem do umowy o finansowanie projektu (nie jest wymagana na etapie składania wniosku)<sup>5</sup>.

Na co należy zwrócić szczególną uwagę, czytając umowę na realizację projektu partnerskiego:

<b>1. Itinerarium</b>	W umowie należy określić miejsce i datę podpisania umowy (data zawarcia umowy musi być wcześniejsza niż data realizacji projektu).
<b>2. Podmioty umowy</b>	Należy określić instytucje, które podpisują umowę. Umowa powinna obejmować wszystkich partnerów, choć dopuszcza się podpisywanie serii umów dwustronnych. W umowie powinny być zawarte pełne nazwy partnerów, ich adresy oraz imiona i nazwiska osób upoważnionych do podpisywania umów (warto sprawdzić KRS, czy osoby są upoważnione). Niemożliwe jest zawarcie partnerstwa jednostek, pomiędzy którymi istnieje podległość, np. Starostwo Powiatowe i Powiatowy Urząd Pracy lub Gmina i Szkoła Podstawowa. Tak więc niedopuszczalna jest sytuacja polegająca na zawarciu partnerstwa przez podmiot z jej własną podległą jednostką organizacyjną. Nie dotyczy to jednostek nadzorowanych oraz tych jednostek podległych, które na podstawie odrębnych przepisów mają osobowość prawną.
<b>3. Przedmiot umowy</b>	W porozumieniu należy określić: a) tytuł projektu b) nazwę programu, z którego jest finansowany c) źródła finansowania projektu – EFS, Działanie ...
<b>4. Status partnerów</b>	W tej części umowy powinny być podane informacje, kto jest: a) Wnioskodawcą/Liderem b) Partnerem
<b>5. Zakres działań</b>	Jest to najbardziej istotna pod względem merytorycznym część umowy. Powinna ona zawierać wszystkie wyszczególnione etapy projektu wraz ze wskazaniem, który partner jest odpowiedzialny za ich realizację. W tym punkcie/paragrafie umowy można użyć sformułowań typu: <i>Partner X jest odpowiedzialny za realizację:</i> a) ... b) ... Zakres działań powinien być sformułowany dla każdego z partnerów osobno i musi się zgadzać z opisem zawartym we wniosku, do którego załączana jest dana umowa.

<sup>5</sup> „Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki” z dnia 1 stycznia 2011 r., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego s. 10-11

<b>6. Płatności</b>	Ta część jest równie ważna i odnosi się do zasady przepływów finansowych w projekcie. Powinna być spójna z zakresem działań w umowie i budżetem projektu, tzn. warto sprawdzić czy za wszystkimi działaniami idą pieniądze. Czy rozliczamy się na podstawie zaliczek czy refundacji, z jaką częstotliwością będą przekazywane transze. Warto też zobowiązać partnera lub partnerów, by wypełniali wszystkie obowiązki (do których zobligowany jest wnioskodawca) związane z archiwizowaniem dokumentów, sprawozdawczością i wymogami księgowymi, np. opisywanie faktur.
<b>7. Komunikacja i podejmowanie decyzji</b>	Struktura zarządzania powinna wyraźnie oddzielać zarządzanie strategiczne (realizowane przez wszystkich partnerów) oraz zarządzanie administracyjne (administrowanie projektem przez beneficjenta). Zalecane jest również wprowadzenie procedur, jakie powinny funkcjonować w ramach partnerstwa (m.in. odnośnie zarządzania ryzykiem, konfliktów, identyfikacji problemu) oraz sposobów rozwiązywania kwestii dotyczących podejmowania decyzji i sprawowania roli lidera w partnerstwie. W przypadku partnerstwa, w którym jest więcej niż trzech partnerów, opis procedur jest obowiązkowy i powinien stanowić część umowy partnerskiej. Wymagane jest także opisanie procedury powołania w poszanowaniu zasady równości szans płci Grupy Sterującej, która w sposób demokratyczny podejmuje decyzje o zasadniczych kwestiach związanych z realizacją projektu. Grupa Sterująca jest organem wspierającym beneficjenta w jego działaniu. Dotyczy to głównie podejmowania strategicznych decyzji. Ważnym elementem, który warto zweryfikować, jest sposób komunikowania się: czy poprzez pismo, czy wystarczy mail, a może fax. Z jaką częstotliwością i w jakim celu będziemy się spotykać. Jakie terminy na odpowiedź/decyzję nas obowiązują.
<b>7. Monitoring i kontrola</b>	W kolejnej części umowy należy określić obowiązki każdego z partnerów, w zakresie dostarczania do Lidera kopii faktur, rachunków, informacji rzeczowo-finansowych dotyczących tych działań, które są przez nich realizowane, wraz z terminami dostarczania tych informacji. Określa się także sposoby (częstotliwość, zakres) raportowania i monitoringu. Ważnym elementem tej części jest określenie roli i żądań Grupy Sterującej. Jej zadaniem jest kontrola realizacji projektu na poziomie strategicznym, weryfikacja zgodności projektu z przyjętymi wcześniej celami i utrzymanie założonych ram: zakresu, kosztów i terminów czasowych. W przypadku jakichkolwiek zmian w projekcie muszą one być najpierw przedstawione Grupie Sterującej, a potem przez nią zatwierdzone. Grupa Sterująca ocenia i akceptuje, na zasadzie konsensusu, zaproponowane przez beneficjenta (Lidera Projektu) działania dla realizacji projektu.
<b>8. Sankcje (opcjonalnie)</b>	W umowie można zawrzeć także postanowienia dotyczące ewentualnych sankcji prawnych i finansowych w przypadku wycofania się z umowy partnerskiej, zaniechania działań w projekcie, wraz z ewentualnymi wyłączeniami. Warto wprowadzić inne niż sądowe sposoby rozwiązywania ewentualnych sporów oraz określić warunki i sposoby rozwiązania partnerstwa.
<b>9. Postanowienia końcowe</b>	Ostatnia część umowy powinna zawierać ewentualne klauzule, wyłączenia, warunki dodatkowe. Integralnym elementem umowy powinno być określenie liczby kopii, w których są sporządzone, umowy oraz wskazanie osób desygnujących. Pamiętajmy o tym, że załączniki też są częścią umowy i należy je tak samo dokładnie przeczytać.

## ROZDZIAŁ IV

### TRUDNE CHWILE W PARTNERSTWIE – PROBLEMY I ICH ROZWIĄZYWANIE

GAZETA PARTNERSTWA



#### 4.1. Co nam przeszkadza współpracować

##### *Partnerstwo to przede wszystkim ludzie!*

Satysfakcjonująca i prawidłowa realizacja postawionych celów możliwa jest tylko, gdy istnieje obustronna zgoda na pracę w partnerstwie. Współpraca nie może opierać się na przymusie dla żadnej ze stron. Instytucje, którym „kazano” powołać partnerstwo, nigdy nie stworzą go prawdziwie, a efektem takiego działania może być niestety wzajemna konkurencja. W przypadku gdy instytucja tworząca partnerstwo nie ma dostatecznie silnego przekonania o korzyściach z niego płynących, od samego początku może stanowić jego słabe ogniwo. Niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania partnerstwa jest silne i odważne przekonanie, że korzyści możliwe do osiągnięcia są większe niż te, które jesteśmy w stanie osiągnąć poza partnerstwem, na własną rękę.

Ważne jest, aby pamiętać, że partnerstwo to przede wszystkim ludzie, i to od nas zależy, jakie rezultaty osiągniemy, jakie partnerstwo stworzymy. Każdy członek partnerstwa musi wiedzieć, co jest jego zadaniem i po co, tak właściwie, je wykonuje. Dbalność o człowieka to dbalność o rezultaty.

Niestety dzieje się i tak, że od samego początku wspólnej pracy, lub w jej trakcie pojawiają się problemy we wzajemnym porozumieniu, jedne dotyczą nastawienia osobistego człowieka, inne m.in. niewłaściwej oceny własnych możliwości czy kompetencji. Przedstawiony poniżej katalog przeszkód nie jest zamknięty, tutaj mogą pojawić się kolejne bariery, zależne od wielu różnych czynników:

- ukryte cele parterów, złe intencje;
- niesprawiedliwe przypisywanie sukcesu;
- brak aktywności partnerów, defensywność;
- bagatelizowanie problemów;

- brak kompetencji partnerów;
- nieuwzględnienie niezbędnego zaangażowania czasu i środków;
- niechęć do kompromisu;
- nieufność, brak zrozumienia czym jest partnerstwo.

Zdarza się, że widzimy problem w relacji z partnerem, ale nie zastanawiamy się nad jego przyczyną, tym samym pogłębiamy go i utrudniamy realizację wspólnych działań. Warto więc zastanowić się, dlaczego problem się pojawił. Najczęstszymi ograniczeniami w partnerstwie są bowiem:

- brak wiedzy, umiejętności i zaangażowania;
- słomiany zapal;
- brak długotrwałej motywacji.

Mając świadomość powyższych problemów, możemy podjąć skuteczne działania zapobiegawcze i naprawcze. Dla wspólnej realizacji projektu najważniejsze jest możliwie szybkie niwelowanie pojawiających się problemów i zapewnienie odpowiedniego przepływu komunikacji pomiędzy członkami zespołu projektowego.

#### 4.2. Ryzyko w projekcie

Ryzyko jest zagrożeniem, że określone zdarzenie, działanie lub brak działania negatywnie wpłynie na zdolność organizacji do osiągnięcia wyznaczonych celów projektu. Dotyczy ono każdej organizacji, zarówno komercyjnej, jak i publicznej czy pozarządowej – nie nastawionych na zysk. Ryzyko towarzyszy nie tylko działaniu, ale też jego zaniechaniu. Źródło ryzyka może znajdować się zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz.

Ryzyko jest obecne we wszystkich dziedzinach działalności człowieka wówczas, kiedy nie jesteśmy w stanie

kontrolować, albo dokładnie przewidzieć przyszłości. Obejmuje ono negatywne konsekwencje oraz niewykorzystane szanse (utracone korzyści).

Potocznie termin „ryzyko” jest używany, kiedy rozważa się: nieszczęśliwe wypadki, nieprzewidziane zdarzenie, możliwość poniesienia straty lub możliwość uzyskania wyniku działań odmiennego od naszych oczekiwań.

Zarządzanie ryzykiem to identyfikacja, mierzenie i kontrolowanie ryzyka w celu jego maksymalnego zniwelowania oraz zabezpieczenie przed jego skutkami. Można w tym zakresie przyjąć postawę aktywną lub pasywną (działanie lub zaniechanie).

Przy realizacji projektów partnerskich bardzo trudno byłoby zastosować standardowe narzędzia oceny ryzyka i zarządzania ryzykiem. Jest to wręcz niemożliwe.

Utrudnienia w stosowaniu zwykle używanych metod i narzędzi sprawiają zarówno sztywne reguły realizacji projektów stawiane przez grantodawców, jak i długotrwałe procedury uzyskiwania zgody na wprowadzanie zmian w projektach. W przypadku projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej duże problemy sprawia ponadto konieczność szczegółowego planowania na etapie przygotowywania projektu, podczas gdy przedłużające się procedury jego oceny i weryfikacji nie pozwalają oszacować faktycznej daty rozpoczęcia działań w ramach projektów.

Organizacje pozarządowe zwykle pomijają lub robią tylko pobieżną analizę ryzyka, nie doceniając jej znaczenia w trakcie realizacji projektu.

Mając na uwadze specyfikę realizacji projektów, wyłonić można sześć głównych grup czynników ryzyka: finansowanie projektów, harmonogram realizacji, partnerzy, personel projektu, podwykonawcy i warunki formalno-organizacyjne.

### **Grupa 1 – Sposób finansowania projektów**

Przy analizie ryzyka należy zwrócić szczególną uwagę na dotychczasowe doświadczenia i budżet, jakim organizacja do tej pory dysponowała.

Konieczna jest ponadto bardzo dobra znajomość wymagań grantodawców w stosunku do prowadzenia gospodarki finansowej. Często wymagania te zmieniają się w trakcie realizacji projektu, co może powodować duże zagrożenie dla jej prawidłowego zakończenia.

Budżet projektu przygotowywany jest w dużym stopniu szczegółowości, co w połączeniu ze skomplikowanymi i długotrwałymi procedurami zmian znacznie utrudnia podejmowanie szybkich decyzji.

Trudny do przewidzenia jest też czas oczekiwania na środki finansowe przeznaczone na realizację projektów, co jest niezmiernie istotne na etapie przygotowania umów z naszymi partnerami, pracownikami i podwykonawcami.

Nie tylko na etapach realizacji projektu i przy zarządzaniu jego finansami, ale również przy analizowaniu możliwych rodzajów ryzyka i zagrożeń uwzględnione muszą być obowiązujące regulacje prawne (np. zwrot części środków w końcu roku, konieczność rozliczenia określonej puli środków na poszczególnych etapach realizacji projektu).

### **Grupa 2 – Harmonogram realizacji projektu**

W związku ze sztywnymi regułami realizacji projektów nie ma możliwości planowania rezerw czasowych i finansowych pozwalających na pełną realizację zakładanych działań. Zdarzają się ponadto sytuacje, gdy podczas oceny projektu, instytucja oceniająca go zwraca się do beneficjenta o skrócenie okresu realizacji projektu.

Czynnikiem ryzyka w tej grupie jest ponadto trudny do przewidzenia czas ogłoszenia wyników i podpisywania

umowy o dofinansowanie projektu. Rodzi to konieczność przesuwania okresu realizacji projektu (często na okres wakacyjny lub świąteczny).

### **Grupa 3 – Partnerzy**

Warto pamiętać, że wielość partnerów przyczynia się do zwiększenia ryzyka. Wewnątrz każdej organizacji partnerskiej funkcjonuje inna kultura organizacyjna i inne procedury. Każdy z partnerów musi dostosowywać swoje działania do obowiązujących go przepisów prawa.

W skrajnych sytuacjach partner może nie wywiązać się z umówionych zadań lub wycofać się ze wspólnej realizacji projektu. Możliwa jest więc sytuacja, że projekt partnerski nie zostanie zrealizowany, lub chcąc dokończyć rozpoczęte działania, będziemy zmuszeni do poszukiwania innego partnera podczas realizacji projektu. Powyższe problemy mogą pociągać za sobą konieczność podejmowania dodatkowych działań oraz wprowadzania zmian formalnych w instytucjach powierzających nam realizację projektu. W przypadku niemożliwości zrealizowania projektu możemy znaleźć się w sytuacji konieczności zwrotu środków przeznaczonych na jego realizację.

Odrębnym typem partnerów są nasi grantodawcy. Musimy zwracać uwagę na obowiązujące ich zasady i procedury oraz możliwości osób wyznaczonych do obsługi realizowanego przez nas projektu.

### **Grupa 4 – Personel projektu**

Nielatwym zadaniem jest znalezienie doświadczonego personelu, posiadającego zarówno oczekiwane przez nas kwalifikacje, jak i umiejętności interpersonalne.

W związku ze ściśle określonymi możliwościami budżetowymi w ramach projektu zwykle nie dysponujemy finansowymi narzędziami motywowania pracowników

w postaci premii lub podwyżek. Konieczne jest więc zaplanowanie innych narzędzi motywacji.

Umowy zawierane z pracownikami zawierane są bardzo często tylko na czas realizacji projektu, co przyczynia się do znacznej rotacji pracowników i ich demotywacji (zwłaszcza w końcowej fazie projektu). Warto więc, zatrudniając pracowników, pomyśleć o kolejnych możliwościach ich finansowania.

Dodatkowym utrudnieniem dla osób zatrudnianych w ramach projektów jest konieczność prowadzenia przez nich ewidencji czasu pracy w sytuacji, gdy zatrudnieni są w kilku równolegle realizowanych projektach, lub wykonują różne zadania w ramach jednego projektu. Ogranicza to w znaczny sposób możliwość elastycznego dostosowywania czasu pracy do faktycznych potrzeb.

### **Grupa 5 – Podwykonawcy**

Przy realizacji projektów spotykamy różnego rodzaju problemy, związane zarówno z wyłonieniem wykonawców, jak i egzekwowaniem poprawności zleconych działań.

Dla wielu projektodawców znacznym problemem jest przygotowanie dokumentacji wynikającej z konieczności zastosowania przepisów ustawy Prawo Zamówień Publicznych lub zasady konkurencyjności. Zdarza się też, że w ramach przeprowadzonej procedury wybrany zostanie nieuczciwy wykonawca, którego działania musimy dodatkowo nadzorować. Należy więc zwrócić szczególną uwagę na odpowiednie wyspecyfikowanie naszych oczekiwań wobec potencjalnych wykonawców (w tym na udokumentowane doświadczenie).

Ze względu na szczegółowe określenie wydatków w ramach budżetu dużym problemem jest egzekwowanie kar umownych oraz wypowiedzenie zawartych już umów.

## Grupa 6 – Warunki formalne i organizacyjne

Ważnym czynnikiem ryzyka w realizowanych projektach są zmiany obowiązujących przepisów prawa, wprowadzane nierzadko w trakcie realizacji projektu. Obowiązujące projektodawców przepisy są często niezrozumiałe lub sprzeczne ze sobą. W związku z powyższym nie tylko projektodawcy, ale również przedstawiciele grantodawców mają znaczne problemy z jednoznacznym określeniem wymagań wobec realizowanych projektów.

Trudności sprawia także duża ilość wiążących projektodawców przepisów oraz liczba wymaganych dokumentów.

### 4.3. Zarządzanie ryzykiem

W celu skutecznego zarządzania ryzykiem występującym w projekcie warto zastosować schemat systemu zarządzania ryzykiem, który tworzą:

- Budowa infrastruktury zarządzania ryzykiem;
- Określenie rodzajów ryzyka;
- Określenie strategii zarządzania ryzykiem;
- Zaprojektowanie i wdrożenie procedur zarządzania ryzykiem;
- Monitorowanie procedur kontroli ryzyka;
- Usprawnienie procedur zarządzania ryzykiem.

**Budowa infrastruktury zarządzania ryzykiem** to określenie celów i zadań polityki zarządzania ryzykiem, zdefiniowanie efektywnej struktury organizacyjnej oraz zintegrowanie polityki zarządzania ryzykiem z ogólną strategią organizacji.

**Określenie rodzajów ryzyka** to ich identyfikacja i ocena na poziomie procesów realizowanych w organizacji.

**Określenie strategii zarządzania ryzykiem** to m.in. wybór kierunku postępowania z ryzykiem (zapobieganie,

redukowanie, przeniesienie, akceptacja, tworzenie rezerw) oraz wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie działań.

Mając na uwadze wyżej wymienione grupy problemów mogących wystąpić w trakcie realizacji projektu, warto pamiętać, że ten katalog nie jest zamknięty i planując działania projektowe, należy wybrać dostosowaną do indywidualnych potrzeb strategię zarządzania ryzykiem. Strategia może być ukierunkowana na:

- zapobieganie powstającym zagrożeniom (ich usuwanie);
- redukowanie zagrożeń (ograniczenie wpływu zagrożenia na nasz projekt);
- przeniesienie zagrożenia na inny podmiot (np. poprzez ubezpieczenie się, zastosowanie kar umownych itp.);
- akceptację zagrożeń w sytuacjach, gdy środki przeznaczone na zapobieganie, redukowanie, czy przeniesienie byłyby większe niż skutki pojawienia się zagrożenia);
- tworzenie rezerw na wypadek pojawienia się zagrożenia.

**Zaprojektowanie i wdrożenie procedur zarządzania ryzykiem** wiąże się z koniecznością posiadania dostępu do niezawodnych i aktualnych informacji na temat rozwoju zagrożenia, posiadania procesów służących monitorowaniu zagrożenia oraz posiadania procesów podejmowania decyzji, wspieranych ujętą w ramy analizą i oceną ryzyka.

Dla każdego zagrożenia trzeba wyznaczyć jego właściciela – osobę, która ma najlepszą pozycję, aby obserwować rozwój zagrożenia. Należy przy tym pamiętać, że zarządzanie ryzykiem jest jedną z najważniejszych części pracy Grupy Sterującej i Kierownika Projektu. Obowiązkiem Kierownika jest zapewnienie identyfikacji, rejestrowania i przeglądania zagrożeń. Grupa Sterująca winna informować Kierownika Projektu o wszelkich zagrożeniach zewnętrznych,

podejmować decyzje w obliczu zgłaszanych zagrożeń oraz przekazywać informacje o zagrożeniach osobom kierującym instytucjami tworzącymi partnerstwo.

W procesie zapobiegania zagrożeniom niezwykle ważną rolę odgrywa sprawna komunikacja.

**Monitorowanie procedur kontroli ryzyka** musi odbywać się w sposób ciągły przez wskazane osoby.

Warto przy tym pamiętać, aby podczas oceny końcowej każdego etapu realizacji projektu powtarzać analizę możliwego ryzyka.

Działania podejmowane w zakresie zarządzania ryzykiem winny być systematycznie usprawniane i dostosowywane do aktualnej sytuacji. (rys. obok)

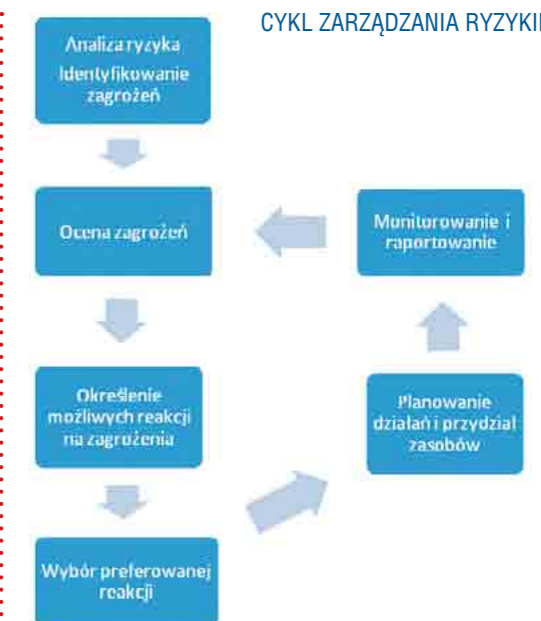
W procesie tworzenia partnerstwa oraz realizacji projektów partnerskich ważną rolę odgrywa ustalony sposób komunikowania się wszystkich osób zaangażowanych w nasze działania. Przy dużych projektach wskazane jest, aby zasady komunikacji zostały spisane w planie komunikacji.

### 4.4. Komunikacja i motywacja w zespole projektowym

Komunikowanie się w grupach projektowych wymaga szczególnych umiejętności, gdyż osiągnięcie wspólnego celu jest nadrzędne wobec potrzeb i celów poszczególnych osób.

Proces komunikowania się w grupie wymaga dostosowania się do obowiązującej w niej struktury, w której pojawiają się osoby odpowiedzialne za zarządzanie strategiczne – reprezentanci partnerów, członkowie Grupy Sterującej, osoby odpowiadające za kierowanie projektem i zespołami roboczymi – Kierownik Projektu i Kierownik Zespołu, a także osoby wykonujące podstawowe zadania – członkowie

## CYKL ZARZĄDZANIA RYZYKIEM



zespołów, grup zadaniowych, pracownicy. Bariery utrudniające funkcjonowanie grupy pojawiają się wówczas, gdy jej członkowie zapominają o właściwej hierarchii, i tak:

- Agresorzy – atakują innych członków grupy, przedkładając własną wygraną nad interes grupy;
- Defetyści – przekonani, że nie da się pokonać istniejących problemów i musi nastąpić porażka;
- Gwiazdy – zawsze chcą być w centrum wydarzeń, przedkładając to ponad sukces grupy;
- Gawędziarze – ważniejsze od sukcesu grupy jest dla nich przedstawienie swojej opowieści i aproba grupy;
- Klauni – chcący zabawiać członków zespołu, nie patrząc na sukces grupy;

- Zwierzchnicy – wolą rządzić, niż angażować się w rozwiązanie problemu. Pozwalają na to, aby małe sprawy przyćmiły sens prowadzonych działań;
- Fanatycy – dla nich własna obsesja jest ważniejsza niż sukces projektu.

Wobec takich działań bardzo istotne jest odpowiednie zachowanie lidera, znającego cel prowadzonych działań, dbającego o morale zespołu, potrafiącego dobrać styl kierowania do konkretnej sytuacji. Dobry przywódca jest w stanie przechodzić od suchego – dyrektywnego sposobu zarządzania zespołem do stosowania polityki wolnej ręki – nieinterwencji. Wybór odpowiedniego stylu zarządzania będzie zależał od wycucia i oceny sytuacji przez przywódcę, jego elastyczności i umiejętności różnicowania swojego zachowania oraz od potrzeb członków grupy<sup>1</sup>.

Stopień zaangażowania osób realizujących projekt jest różny, począwszy od „bierności”, poprzez „współpracę”, a kończąc na „zaangażowaniu”. Zadaniem kierowników zespołów projektowych jest ukierunkowanie osób zaangażowanych w projekt na uzyskanie odpowiednich wyników.

Dla osiągnięcia określonego celu projektu ważna jest motywacja osób zaangażowanych w jego realizację. Wyróżnia się następujące źródła i sposoby motywacji w pracy zespołów projektowych<sup>2</sup>:

- potrzebę bezpieczeństwa – człowiek współtworzy dany projekt, traktując to jako przyczynianie się do rozwoju społecznego, a tym samym zabezpieczanie właściwych warunków życia sobie i swoim bliskim;
- potrzebę sukcesu – każdy z nas pragnie doznawać spełnienia w życiu, co realizuje się poprzez dążenie do

określonych celów. Ważne jest tutaj umiejętne zintegrowanie indywidualnych celów wszystkich uczestników z ogólnym celem projektu;

- wspólne wartości – ważne jest, by osoby zaangażowane w realizację projektu identyfikowały się z wartościami, które są uznawane za naczelne w organizacji;
- uzmysłowienie sensu podejmowanych działań – dla osób zaangażowanych w realizację projektu ważny jest jego cel i rezultat oraz własny wkład wniesiony w projekt;
- docieklivość – daje ona możliwość nauczenia się czegoś nowego, zdobycia nowych umiejętności;
- indywidualne predyspozycje – osobowość i potrzeby każdego członka zespołu projektowego są różne. Ważne jest więc, aby motywować ludzi w sposób zgodny z ich indywidualnymi predyspozycjami.

Kierownik powinien jasno określić cele projektu, oraz identyfikujące się z nimi cele poszczególnych członków zespołu projektowego, wyznaczając im odpowiadające ich zdolnościom i predyspozycjom zadania. W trakcie pracy nad projektem kierownik powinien przekazywać władzę swoim pracownikom, okazując im zaufanie, stawiając wymagania dostosowane do indywidualnych predyspozycji każdej z podległych osób. Dobrze wykonana praca powinna zostać dostrzeżona. Cały czas należy motywować członków zespołu projektowego: kierownik pomaga zaspokajać ich potrzeby, uświadamia im sens ich pracy, zachęca do wykonywania pracy przy odpowiednim współzawodnictwie i w poczuciu przynależności do grupy. Dobry kierownik będzie umiał przekształcać porażki odnoszone przez członków zespołu w późniejsze sukcesy<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> por. M. McKay, M. Davis, P. Fanning, Sztuka skutecznego porozumiewania się, Gdańsk 2006, ss. 285-294.

<sup>2</sup> por. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., Zarządzanie projektami, PWE, 2003.

<sup>3</sup> por. [http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja\\_pracownikow\\_w\\_zespole\\_projektowym](http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_pracownikow_w_zespole_projektowym), stan na dzień 05.02.2011.

## ROZDZIAŁ V

# KILKA DOBRYCH RAD NA PODSUMOWANIE



Największym problemem, z jakim borykają się funkcjonujące partnerstwa, jest, jak to ujął Andrzej Zybała, „choroba komunikacyjna”<sup>1</sup>. W naszych polskich realiach konsensus w dochodzeniu do rozwiązań nie jest czymś naturalnym. Partnerstwo wymaga określonego, wspólnego kodu językowego, jasnych, precyzyjnych zasad.

JĘZYK KONKURENCJI	JĘZYK PARTNERSTWA
Przejrzystość	Zaufanie
Zysk	Korzyść
Cele uzupełniające się / komplementarne	Wspólne cele
Umowa	Porozumienie
Biznesplan	Plan działania
Fundusze	Zasoby
Efektywność	Ewaluacja
Analiza rynku	Analiza potrzeb

*Język konkurencji a język partnerstwa. Opracowanie własne na podstawie: Tennyson R., Poradnik partnerstwa, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), 2003*

Sposób, w jaki partnerzy porozumiewają się, może wzmocnić lub osłabić partnerstwo. Każda z instytucji posługuje się swoim własnym żargonem, ma swoją własną kulturę organizacyjną, np. że wszystkie ustalenia muszą zostać zapisane. W komunikacji bardzo ważna jest przy tym umiejętność rozróżniania faktów i przypuszczeń.

<sup>1</sup> Zybała A. Siła partnerstwa, Centrum partnerstwa społecznego, Dialog, Warszawa 2007.

Partnerstwo może ucierpieć, jeśli osoby w nim decyzyjne będą działać w oparciu o niesprawdzone opinie, o które łatwo wszędzie tam, gdzie spotyka się grupa ludzi. Błędy w komunikacji prowadzą do konfliktów w partnerstwie. Zgodnie z procesem grupowym konflikty same w sobie nie są zjawiskiem negatywnym, nie powodują rozpadu partnerstwa, przeciwnie, bardzo często skutkują jego umocnieniem. Chwilowe załamania i niepowodzenia oraz chęć uniknięcia konfliktu mogą działać demobilizująco na partnerów i postrzegane są najczęściej jako przeszkoda. Warto pamiętać, że sukces może osiągnąć tylko to partnerstwo, które umocniło się dzięki pokonaniu tego typu przeszkód.

Współpraca partnerska w dużym stopniu opiera się na dyskusjach i wymianie poglądów między partnerami. Dyskusje czasem się przeciągają, sprawiając na niektórych uczestnikach wrażenie, że są jałowe i nie prowadzą do celu. Czasem przychodzi myśl, że „tracimy tu czas”. Trzeba pamiętać, że jakość dyskusji służy budowaniu przejrzystości i zaufania między partnerami, generowaniu pomysłów dotyczących działań i rozwiązania problemów, co w znacznym stopniu wpływa na efektywność funkcjonowania partnerstwa. Aby uniknąć nieproduktywnych, nudnych i męczących spotkań, warto określać czas ich trwania, określać plany, przypominać zasady komunikacji w grupie i moderować dyskusje. Spotkania, które nie mają ściśle określonego celu nie powinny odbywać się zbyt często, powinny natomiast być zakończone notatką, w której zapisane będą osiągnięte rezultaty. Nie przeciągajmy tych spotkań i trzymajmy się wcześniej ustalonego planu. Spotkania mogą stanowić dobre narzędzie budowania partnerstwa poprzez angażowanie uczestników w pełnienie różnych funkcji: przewodniczenie spotkaniu, moderowanie dyskusji, prowadzenie notatek podczas

spotkania. Inne sposoby na ożywienie spotkań to między innymi<sup>2</sup>:

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

Jeśli frekwencja na spotkaniach partnerstwa zaczyna się zmniejszać, oznacza to, że cele grupowe przegrywają z celami indywidualnymi partnerów, a spotkania nie są już wystarczająco angażujące i ważne dla partnerów. Należy dokonać ewaluacji i wyciągnąć wnioski. Pamiętajmy, że nie wszystkie decyzje (np. dotyczące bieżących działań) muszą być podejmowane przez wszystkich partnerów. Czasem wystarczy tylko informowanie o nich. Ważne jest, żeby zapewnić możliwość udziału w spotkaniach i wymianie informacji wszystkim zainteresowanym, ale nie trzeba ich zmuszać do udziału w czymś, co ich bezpośrednio nie dotyczy.

Nasze partnerstwa stoją przed wyzwaniem, jakim jest deficyt zaufania panujący w polskim społeczeństwie. Deficyt ten dotyczy także samych partnerstw. Brak zaufania w praktyce bowiem oznacza, że wiele przedsięwzięć społecznych nie zostaje zainicjowanych. Ludzie często nie chcą się zaangażować, ponieważ boją się, że ktoś

<sup>2</sup> Tennyson R., Poradnik partnerstwa, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), 2003.

wykorzysta ich prace dla czysto prywatnych celów. Stare formy organizacyjne służące rozwiązywaniu problemów społecznych w warunkach szybko zmieniającej się gospodarki i społeczeństwa opartego na informacji nie zdają już egzaminu. Złożoność problemów wymaga coraz bardziej intensywnej współpracy i wymiany informacji między ludźmi. Administracja publiczna pokazuje jednak, że coraz mniej ufa partnerom społecznym, czego przykładem jest rosnąca biurokracja związana z realizacją zadań publicznych. Wzrastają koszty związane z wdrażaniem projektów unijnych, które coraz bardziej polegają na gromadzeniu dokumentacji i tworzeniu „papierów” legitymizujących podjęte działania. Administracja publiczna i realizatorzy zadań okopują się w tysiącach dokumentów zapominając jaki jest właściwie cel tych działań. Stąd też ważne jest, aby zapewnić mechanizmy budowania zaufania wśród członków partnerstwa, a nie da się tego zrobić bez ich integracji. Trzeba zawsze pamiętać, że partnerstwo to nie tylko instytucja, ale i ludzie, którzy potrzebują czasu aby się poznać. Zaufania nie da się także zbudować bez wspólnych działań. Pozwólmy partnerstwu sprawdzić się w małych działaniach i odnieść mały sukces zanim zaczniemy robić coś dużego. Partnerstwo nie powinno generować nadmiernej ilości dokumentacji – to świadczy o braku zaufania między partnerami. Realizacja zadań publicznych, w tym finansowanych z EFS, nakłada na partnerstwa konieczność tworzenia dużej ilości dokumentów, nie obciążajmy więc go generowaniem kolejnych. Obowiązkowym dokumentem jest umowa partnerska oraz notatka z każdego spotkania.

Partnerstwa funkcjonują sprawnie, jeśli opierają się na wiedzy. Zdobywają ją i przetwarzają, bo tylko dzięki niej powstają efektywne i innowacyjne programy. Partnerstwa mają tę przewagę nad pojedynczymi instytucjami, że ku-

mulują wiedzę z różnych środowisk, od różnych instytucji, są interdyscyplinarne. Partnerstwo nie służy zatem do rozwiązywania standardowych problemów. Jeśli chcemy je budować, to koszty i czas potrzebne do jego utworzenia są niewspółmierne z jego efektywnością w przypadku gdy problem jest znany, a dotychczasowe rozwiązania skuteczne. Partnerstwa sprawdzają się wówczas, gdy mamy do czynienia z problemem nowym, złożonym, wymagającym interdyscyplinarnego podejścia i współpracy międzyinstytucjonalnej. Celem funkcjonowania partnerstwa jest też właśnie dzielenie się pomiędzy partnerami informacjami dotyczącymi diagnozy problemów, podejmowanych działań, posiadanych zasobów. W partnerstwie warto tworzyć kulturę „uczenia się”, która polega na wyciąganiu wniosków z błędów, uczeniu się poprzez działanie i pozyskiwaniu informacji z zewnątrz dzięki np. szkoleniu członków partnerstwa. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami, zarówno dobrymi, jak i złymi praktykami w ramach sieci wymiany informacji, jest bardzo cenne. Prawdziwa współpraca zmienia osoby, które się zaangażują: partnerzy pomagają sobie nawzajem w rozwoju osobowym i zawodowym, jednocześnie realizując cele partnerstwa. Dobrze funkcjonujące partnerstwo to korzyść zarówno dla społeczeństwa, jak i członków partnerstwa, gwarantuje realizację nawet najbardziej złożonych projektów.

## Bibliografia:

- Baczo A., Ogrocka A., Społeczny kontekst rozwoju ekonomii społecznej w Polsce w latach 2005-2007, Raport z badań, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2008
- Banikowska M. (red. nauk.), Grucza B., Majewski M., Małek M., Podręcznik zarządzania projektami miękkimi, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym, Warszawa 2006
- Borzaga, Defourny, The Emergence of Social Enterprise, Routledge 2001
- Drucker P. Managing the Non Profit Organization, Oxford, 1990
- Defourny J., Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość, [w:] Ekonomia społeczna: II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej, Kraków 2004, materiały (Ministerstwo Polityki Społecznej), Warszawa 2005
- Geddes, Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion? European Research Report. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1998, s. 15
- Golinowska S. (red.), Głogosz D., Pozarządowe instytucje społeczne – między państwem a społeczeństwem, Warszawa 1999
- Herbst J., Geografia polskiej ekonomii społecznej, Ekonomia społeczna teksty, FISE
- Kamińska-Dojnikowska (red.), Kreator rozwoju gospodarki lokalnej, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2003
- Kantyka S., Partnerstwo publiczno-prywatne jako narzędzie zarządzania publicznego, [w:] Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki, A. Frąckiewicz-Wronka (red.), Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009
- Leś E., Od filantropii do pomocniczości, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2000
- McKay M., Davis M., Fanning P., Sztuka skutecznego porozumiewania się, Gdańsk 2006
- PRINCE2, Skuteczne Zarządzanie Projektami, Londyn 2006, s. 223

Roelants B., Rozszerzenie ekonomii społecznej: dokument przygotowawczy na I Europejską Konferencję Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej, CECOP, Praga 2002

Sobolewski A. (red.), Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, Warszawa 2007, s.15

Serafin R (red.), Kazior B., Jarzębska A.: Grupy partnerskie, od idei do współdziałania. Praktyczny poradnik, Fundacja dla Środowiska, Kraków 2005

Tennyson R., Poradnik partnerstwa, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), 2003

Trocki M., Gruzca B., Ogonek K., Zarządzanie projektami, PWE, 2003

Weisbrod B., The Voluntary Nonprofit Sector, Lexington Books, 1977

za: Leś Ewa, Od filantropii do pomocniczości, Warszawa 2000

Wejcman Z., Jordan P., Jak budować efektywne partnerstwa, BORIS – materiały szkoleniowe programu CELODIN

Wołkowiński P., Koncepcja terytorium społecznie odpowiedzialnego i metodologia jego twórczej diagnozy na przykładzie gminy Buczyna (woj. opolskie) i dzielnicy Warszawa-Białoleka, [w:] Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne, wprowadzenie do problematyki, Ewa Leś (red. nauk.), Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008

Wygnański K., Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości, Ekonomia społeczna teksty, FISE

Zybała A. Siła partnerstwa, Centrum partnerstwa społecznego, Dialog, Warszawa 2007

### Źródła internetowe:

[http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja\\_pracowników\\_w\\_zespo-le\\_projektowym](http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_pracowników_w_zespo-le_projektowym), stan na dzień 05.02.2011

Jacek Bienias, Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym i jej znaczenie dla organizacji pozarządowych, <http://www.ngo.pl/files/>

[biblioteka.ngo.pl/public/raporty/Ofop/Ustawa\\_o\\_partnerstwie\\_publiczno.pdf](http://biblioteka.ngo.pl/public/raporty/Ofop/Ustawa_o_partnerstwie_publiczno.pdf)

[www.euroregionbug.pl/downloads/pwiterb/elem\\_um\\_pwiterb.doc](http://www.euroregionbug.pl/downloads/pwiterb/elem_um_pwiterb.doc)

Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sochaczewie, <http://www.wszim-sochaczew.edu.pl/www/download%5CZarządzanie%20Projektami%5Cwykłady%20i%20pytania%20testowe.ppt>, stan na dzień 05.02.2011

Tomasz Kozłowski, artykuł dostępny na stronie <http://www.dialog-spoeczny.pl/tabs/index/135/> za: P. Kolas, Prywatni partnerzy samorządów, Materiały konferencyjne „PPP”, ARK 2002, Warszawa

Romana Krzewicka, Partnerstwo projektowe <http://www.dialogspoeczny.pl/tabs/index/199>

### Dokumenty:

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o zmianie ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2007 r. Nr 115, poz. 791), art. 29a ust. 1 pkt 1b

Ustawa o zatrudnieniu socjalnym z dnia 13.06.2003 ( Dz.U. z 2003. Nr 122, poz.1143)

Ustawa z dnia 22 stycznia 2010 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw(Dz.U. z dnia 25 lutego 2010 r.), Dz.U. z 2010 r., Nr 28 poz. 146

Ustawa z dn. 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873)

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, art. 28a, Dz. U. z 2009 r., nr 19, poz. 100

„Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki” z dnia 1 stycznia 2011, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego

### O autorach

**Mateusz Eichner** – psycholog, socjolog – Uniwersytet Śląski. Absolwent studiów podyplomowych z zakresu zarządzania gospodarką społeczną na Uniwersytecie Warszawskim. Autor i współautor strategii rozwiązywania problemów społecznych oraz badań społecznych i ewaluacyjnych dotyczących zmiany społecznej. Specjalista z zakresu budowania partnerstw. Autor wielu projektów aktywizacji zawodowej i społecznej grup wykluczonych. Od 2004 roku związany z Instytutem Współpracy i Partnerstwa Lokalnego, obecnie członek zarządu, współpracownik MOPS Katowice, prezes Centrum Społecznego Rozwoju, nauczyciel akademicki w Wyższej Szkole Zarządzania Ochroną Pracy. Jego zainteresowania związane są z nowymi formami aktywizacji jednostek i grup społecznych, partnerstwem oraz z ekonomią społeczną.

**Piotr Bańczyk** – praktyk i teoretyk w zakresie realizacji projektów partnerskich. Absolwent Instytutu Edukacji Medialnej i Dziennikarstwa Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie oraz studiów specjalizacyjnych z zakresu Organizacji i Metod Pomocy Społecznej na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Inicjator i koordynator działań w ramach projektów, realizowanych zarówno przez instytucje publiczne, jak i organizacje pozarządowe. Przez blisko 7 lat związany z administracją samorządową szczebla wojewódzkiego, gdzie pełnił funkcje kierownicze. Obecnie wiceprezes stowarzyszenia Centrum Społecznego Rozwoju w Łaziskach Górnych, członek komisji rewizyjnej Oddziału Międzyuczelnianego PTTK w Katowicach oraz podharc mistrz w Związku Harcerstwa Polskiego.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**Dom Współpracy  
Polsko-Niemieckiej**



**INSTYTUT PROMOCJI  
AKTYWNOŚCI SPOŁECZNEJ**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ISBN 978-83-60470-40-4