

Mocni w partnerstwie,

CZYLI JAK BUDOWAĆ GMINNE PARTNERSTWO
NA RZECZ EDUKACJI CYFROWEJ

Iwona Kusak

Autorka:

Iwona Kusak

Skład:

 RZECZYOBRAZKOWE

Redakcja językowa i korekta:

Beata Trebel-Bednarz

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2017

Podręcznik powstał w ramach projektu „e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści realizowanego przez partnerstwo w składzie: Fundacja Aktywizacja (partner wiodący), Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Polski Związek Głuchych Oddział Łódzki oraz Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego.



Publikacja dostępna na licencji Creative Commons: Uznanie autorstwa 3.0. Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego i autorów. Zezwala się na dowolne wykorzystanie materiałów, w tym utworów, tworzenia i rozpowszechniania ich kopii w całości lub we fragmentach, wprowadzania zmian i rozpowszechniania utworów zależnych - pod warunkiem zachowania niniejszej informacji licencyjnej i wskazania autorów oraz FRSI jako właścicieli praw do tekstu.

Tekst licencji dostępny na stronie: <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/>

SPIS TREŚCI

WSTĘP	3
ABC LOKALNEGO PARTNERSTWA	5
1. Partnerstwo lokalne – dlaczego warto	6
2. Szczypta teorii, czyli definicja i rodzaje partnerstw	7
3. Dobry przepis na partnerstwo.....	9
4. Jak dojrzewa partnerstwo, czyli etapy rozwoju partnerstwa	11
5. INSPIRACJE. Tam to działa – przykłady lokalnych partnerstw na rzecz edukacji	12
INICJUJEMY PARTNERSTWO	17
1. Od diagnozy do działania.....	18
2. Nie ma to jak dobry partner.....	21
3. Gramy w otwarte karty – przedstawiamy wzajemne oczekiwania, tworzymy wspólną wizję partnerstwa	24
4. INSPIRACJE. Scenariusz spotkania inicjującego partnerstwo	27
ORGANIZUJEMY PARTNERSTWO.....	29
1. Jaki to będzie związek, czyli decydujemy o formie partnerstwa	30
2. Lokalni stratedzy w akcji – ustalamy wspólne cele i planujemy przyszłe działania	32
3. Koordynacja działań partnerskich.....	34
4. INSPIRACJE. Przykłady porozumień partnerskich	35
ZARZĄDZAMY PARTNERSTWEM	39
1. Alarm dla partnerstwa, czyli bariery utrudniające współpracę	40
2. Najważniejszy jest dialog.....	42
3. Sztuka przetrwania, czyli jak partnerstwo projektowe przekształcić w strategiczne.....	44
4. Partnerstwo pod lupą	47
5. INSPIRACJE. Scenariusz spotkania ewaluacyjnego	49
6. Zamiast zakończenia. Lista sprawdzająca	50

O projekcie

Podręcznik powstał w ramach projektu „e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści”, realizowanego przez partnerstwo w składzie: Fundacja Aktywizacja (partner wiodący), Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Polski Związek Głuchych Oddział Łódzki oraz Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego.

Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (działanie 3.1 „Działania szkoleniowe na rzecz rozwoju kompetencji cyfrowych”). Projekt będzie realizowany do lipca 2019 roku.

Naszym celem jest zwiększenie umiejętności korzystania z internetu (w tym z e-usług publicznych), ponad 18 tysięcy dorosłych, którzy nie korzystali dotychczas z możliwości, jakie daje komputer z dostępem do internetu (np. nie robią przelewów online, nie załatwiają spraw urzędowych przez internet, nie sprawdzają długości oczekiwania na przyjęcie przez lekarza – specjalistę NFZ czy nie biorą udziału w konsultacjach online). Będziemy oferować tym osobom szkolenia, kursy e-learningowe oraz webinaria, a także wspierać współpracę lokalnych organizatorów szkoleń, trenerów i innych instytucji zainteresowanych rozwojem edukacji cyfrowej w danej gminie. Łącznie w ramach projektu w szkoleniach i kursach e-learningowych będzie uczestniczyć blisko 23 tysiące osób.

Jeśli chcecie dowiedzieć się więcej o projekcie, zajrzyjcie na stronę www.e-mocni.org.pl.

1. WSTĘP

Z przyjemnością oddajemy w Wasze ręce poradnik **Mocni w partnerstwie** – kolejną publikację, która powstała w ramach projektu *e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści*. Poradnik jest przeznaczony przede wszystkim dla e-Mocarek i e-Mocarzy, do których zadań należy m.in. zainicjowanie gminnego partnerstwa na rzecz edukacji cyfrowej. Do zapoznania się z nim zachęcamy również wszystkich, którzy chcieliby się przyczynić do rozwoju

partnerskiej współpracy w swoim środowisku. W końcu partnerstwo powołujemy po to, by się wspierać, dzielić zadaniami i wspólnie osiągać cele, które w pojedynkę mogłyby być nieosiągalne. Jesteśmy przekonani, że partnerska współpraca to najlepsza droga nie tylko do zrealizowania założeń projektowych, lecz także do zapewnienia trwałości wartościowych działań w Waszych gminach.

Struktura poradnika

Poradnik jest podzielony na cztery części. Pierwsza – **ABC lokalnego partnerstwa** – to wprowadzenie do tematu, przedstawienie najważniejszych definicji i zasad związanych z partnerską współpracą. Na końcu tej części znajdziecie też inspiracje – przykłady działających z sukcesem lokalnych partnerstw na rzecz edukacji.

Następne trzy części odpowiadają kolejnym etapom rozwoju partnerstwa. W części **Inicjujemy partnerstwo** przypominamy wagę lokalnej diagnozy, podpowiadamy, jak szukać partnerów i w jaki sposób rozpocząć z nimi współpracę. Załączamy też przykładowy scenariusz spotkania inicjującego partnerstwo. **Organizujemy partnerstwo** to część poświęcona kwestiom ważnym dla codziennego funkcjonowania partnerstwa, takim jak wybór jego lidera i sposobu podejmowania decyzji czy wspólne wyznaczanie celów i planowanie działań. Zamieszczamy tu też przykłady porozumień partnerskich.

Część **Zarządzanie partnerstwem** koncentruje się na tym, co zrobić, by partnerstwo przetrwało: podpowiada, jak sobie radzić z trudnościami, jak obiektywnie oceniać jego funkcjonowanie i jak sprawić, by działało także po zakończeniu projektu. Znajdziecie tu również scenariusz spotkania ewaluacyjnego.

Na końcu publikacji zamieściliśmy krótką listę, która pomoże Wam sprawdzić, czy o niczym ważnym nie zapomnieliście.

Mamy nadzieję, że tworzenie partnerstwa będzie dla Was wartościowym doświadczeniem i jednocześnie ciekawą przygodą!

Autorka i zespół FRSI

ABC LOKALNEGO PARTNERSTWA



1. PARTNERSTWO LOKALNE – DLACZEGO WARTO

Jak powinno wyglądać nasze miejsce na Ziemi? Mała ojczyzna, w której moglibyśmy dostatnio i wygodnie żyć i bezpiecznie wychowywać nasze dzieci? Większość z nas chce mieszkać w regionie prężnym gospodarczo, mieć dobrą pracę, dostęp do edukacji na wysokim poziomie oraz możliwość korzystania z atrakcyjnych form spędzania wolnego czasu. Dla zakorzenienia w danym środowisku ważne jest również poczucie, że także od nas zależą decyzje dotyczące naszej społeczności.

Czy mamy wpływ na to, co się dzieje w gminach i miejscowościach, w których żyjemy? W jaki sposób my, mieszkańcy, możemy wpłynąć na podniesienie jakości wspólnego życia?

Rozwój lokalny to złożony proces, zachodzący pod wpływem wielu czynników, wśród których ważną rolę odgrywają kapitał ludzki i kapitał społeczny.

Kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia mieszkańców. Bez wiedzy i zdolności uczenia się nie ma kreatywności i innowacyjności, które są siłą napędową postępu.

Kapitał społeczny jest definiowany jako więzi współpracy i zaufania pomiędzy członkami danej społeczności. To właśnie sieć relacji między ludźmi i wzajemne zaufanie mobilizują ich do współdziałania na rzecz wspólnego dobra¹.

Poprzez tworzenie lokalnych partnerstw wzmocniamy więzi w środowisku. Łączymy energię, doświadczenie i zasoby kilku sektorów, po to by skuteczniej rozwiązywać lokalne problemy.

Partnerstwa na rzecz edukacji cyfrowej powstające w ramach projektu *e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści* odgrywają ważną rolę w zwiększaniu lokalnego kapitału ludzkiego, wyrównując szanse edukacyjne grup zagrożonych wykluczeniem cyfrowym. Żyjemy w dobie społeczeństwa informacyjnego, w którym postęp w wielu dziedzinach jest ściśle powiązany z rozwojem nowych technologii. Umiejętności cyfrowych nie zdobywa się raz na całe życie. Wraz z rozwojem technologii pojawiają się nowe szanse i możliwości, z których trzeba umieć korzystać. Dlatego tak ważne jest zaplanowanie i prowadzenie systematycznej edukacji w tym zakresie. Dzięki niej wszyscy mieszkańcy będą mogli w równym stopniu posługiwać się nowoczesnymi urządzeniami, zdobywać przydatną wiedzę i umiejętności, stając się cennym kapitałem swojej gminy.

Tworzenie gminnych partnerstw na rzecz edukacji cyfrowej zmobilizuje lokalne podmioty do łączenia zasobów, współpracy i porozumienia dla osiągnięcia wspólnego celu. W ten sposób przyczyni się do budowania kapitału społecznego, bez którego nie jest możliwy lokalny rozwój.

¹ P. Paczowski, *Znaczenie i wpływ kapitału społecznego na rozwój lokalny*, [w:] „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 391, s. 230.

2. SZCZYPTA TEORII, CZYLI DEFINICJA I RODZAJE PARTNERSTW

Termin „partnerstwo” robi w ostatnich latach prawdziwą karierę. Słyszymy o partnerstwie w życiu prywatnym, w biznesie, w przedsięwzięciach projektowych i działaniach lokalnych ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów społecznych. Pojęcie to kojarzy nam się ze współdziałaniem, zaufaniem, regułą wzajemności. Wartości te są istotne także dla idei **partnerstwa lokalnego**, odgrywającego ważną rolę w budowaniu tożsamości miejsca i integracji społeczności w działaniach na rzecz dobra wspólnego.

Idea partnerstwa lokalnego ma swój początek w latach 80. XX wieku. To wówczas w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych wykorzystano partnerstwa do rozwiązywania problemu bezrobocia będącego efektem likwidacji nierentownych przedsiębiorstw. Z czasem zaczęto dostrzegać ważną funkcję, jaką partnerstwa lokalne mogą pełnić we wspieraniu rozwoju społeczno-gospodarczego danego obszaru. Doceniono wpływ działań partnerskich na zwiększanie poczucia tożsamości lokalnej oraz integrację mieszkańców, którzy decydują się połączyć swoje zasoby, po to by podnosić jakość wspólnego życia.

Czym więc jest partnerstwo lokalne? Zazwyczaj przez to pojęcie rozumie się **współpracę różnych podmiotów służącą zaspokajaniu potrzeb danej społeczności.**

Organizacja Narodów Zjednoczonych definiuje partnerstwo jako **dobrowolną, opartą na kooperacji relację pomiędzy różnymi stronami, w której wszyscy uczestnicy zgadzają się działać razem, aby osiągnąć wspólny cel i wspólnie dzielić odpowiedzialność, zasoby i korzyści**².

Z partnerstwem lokalnym jest związane pojęcie **dobra wspólnego**, czyli dóbr i wartości ważnych dla danej społeczności. Z dobra wspólnego może korzystać każdy jej członek, po to by zaspokajać własne potrzeby. Każdy powinien też o nie dbać, gdyż dobro wspólne nie jest nam dane raz na zawsze.

Partnerstwa lokalne umożliwiają współpracę na rzecz dobra wspólnego, a dzięki temu podnoszenie jakości życia w danej społeczności.

Partnerstwo to związek dwóch lub większej liczby instytucji, organizacji czy firm, które decydują się wspólnie pracować nad danym zagadnieniem. Tworzą

w ten sposób nowy byt, który istnieje niezależnie od podmiotów wchodzących w skład partnerstwa. To współistnienie przybiera różne formy zależnie od specyfiki relacji pomiędzy tymi podmiotami.

Najczęściej spotykane formy partnerstwa to:

- » **PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE.** Jest to partnerstwo zawierane pomiędzy jednostkami administracji publicznej a podmiotami prywatnymi w celu realizacji przedsięwzięć ze sfery usług publicznych, takich jak np. budowa dróg i autostrad czy budynków użyteczności publicznej.
- » **PARTNERSTWO PROJEKTOWE.** Jest tworzone w celu realizacji określonego projektu. Często zawarcie takiego partnerstwa umożliwia przystąpienie do konkursu grantowego.
- » **PARTNERSTWO BRANŻOWO-SEKTOROWE.** To partnerstwo różnego typu organizacji realizujących te same zadania, np. w dziedzinie edukacji lub kultury.
- » **LOKALNE PARTNERSTWO TRÓJSEKTOROWE.** Mianem tym określa się partnerstwo instytucji publicznych, sektora biznesu i organizacji pozarządowych działające na rzecz danego regionu lub społeczności.

Partnerstwa mogą się od siebie różnić stopniem złożoności celów, które decydują się realizować, natężeniem powiązań organizacyjnych i poziomem formalizacji umów.

Celem podmiotów współpracujących ze sobą na dość luźnych zasadach jest zazwyczaj jedynie wymiana informacji. Bliższe związki charakteryzują partnerstwa realizujące bardziej złożone cele; wówczas podmioty angażują we wspólne działania część własnych zasobów. Umowy między partnerami mogą mieć formę ustną lub pisemną. W wypadku partnerstw realizujących przedsięwzięcia, w których wycofanie się jednego z partnerów może mieć poważne konsekwencje dla funkcjonowania partnerstwa, jego członkowie regulują swoją współpracę szczegółowymi umowami prawnymi.

² Wybrane definicje partnerstwa międzysektorowego, http://www.emisja.nazwa.pl/trgp2014/images/DSDOC/1_wybrane_definicje_partnerstwa.pdf [dostęp: 10.06.2017].

Gminne partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej

W każdej gminie uczestniczącej w projekcie e-Mocni: *cyfrowe umiejętności, realne korzyści* powstanie partnerstwo instytucji i organizacji, które zechcą współpracować na rzecz edukacji cyfrowej członków danej społeczności. Dzięki temu idea wspierania lokalnego rozwoju poprzez zwiększanie kompetencji mieszkańców w zakresie korzystania z nowych technologii zyska cennych sojuszników.

Członkowie partnerstwa będą wspomagać przedsięwzięcie zarówno swoją wiedzą o lokalnej społeczności, jak i zasobami, które zdecydują się zaangażować w działania projektowe. Ich znajomość potrzeb mieszkańców i lokalnych uwarunkowań, a także kontakty w środowisku umożliwią skuteczniejsze dotarcie do potencjalnych uczestników oraz promocję szkoleń.

Wspólny głos partnerów będzie ważnym działaniem rzeczniczym, które pomoże przekonać lokalne władze do długofalowego planowania edukacji cyfrowej i dokonania stosownych zapisów w gminnych strategiach rozwoju.

Aby partnerstwo przyniosło trwałe efekty, powinno funkcjonować także po zakończeniu projektu, przekształcając się z partnerstwa projektowego w strategiczne.

Największą szansę na sukces takich lokalnych działań daje stworzenie partnerstwa trójsektorowego, w którym instytucje publiczne współpracują z organizacjami pozarządowymi oraz lokalnym biznesem.

Tworzone przez Was partnerstwo ma się zajmować zagadnieniem kompetencji cyfrowych. Jednak jeśli wspólnie z partnerami uznacie, że warto rozszerzyć jego zadania, edukacja cyfrowa może się stać jednym z kilku celów partnerstwa. To Wy, znając swoje środowisko lokalne i możliwości sojuszników, zdecydujecie o tym, czy sformułować główny cel bardziej ogólnie, tworząc na przykład partnerstwo na rzecz edukacji, czy też jeszcze bardziej zwiększyć zakres swojego działania, powołując do istnienia partnerstwo na rzecz lokalnego rozwoju.

Ważne!

Główne zadania gminnego partnerstwa na rzecz edukacji cyfrowej to:

- **współpraca z e-Mocarzem przy tworzeniu trzyletniego planu szkoleń zawierającego plany roczne,**
- **wsparcie promocji szkoleń i rekrutacji (pomoc w dotarciu do jak największej liczby uczestników),**
- **wsparcie organizacji szkoleń (np. użyczenie sali lub sprzętu),**
- **wypracowanie rekomendacji dotyczących dalszego rozwoju edukacji cyfrowej w gminie.**

3. DOBRY PRZEPIS NA PARTNERSTWO

Trudno nie docenić korzyści, jakie wynikają z partnerskiej współpracy. Wymiana informacji i doświadczeń oraz łączenie zasobów niewątpliwie zwiększają skuteczność działań. Wspólne występowanie partnerów sprawia, że ich głos w danej sprawie jest bardziej słyszalny. Wzrasta efektywność działań, poprawia się wizerunek poszczególnych partnerów.

Mimo tych niepodważalnych atutów okazuje się, że w praktyce współpraca partnerska to trudne wyzwanie, któremu nie zawsze udaje się sprostać. Niektóre partnerstwa działają skutecznie, przynosząc lokalnej społeczności wiele korzyści, inne rozpadają się jak domki z kart. Niewątpliwie dużo trudniej jest kierować partnerstwem niż zarządzać pojedynczą organizacją czy instytucją, gdyż wymaga to umiejętności godzenia różnych interesów.

Ważne!

Fundamentem spajającym każde partnerstwo jest cel, z którym identyfikują się wszyscy partnerzy. Dlatego powinniśmy wybrać potencjalnych sojuszników spośród instytucji i organizacji rzeczywiście przekonanych o sensie współpracy w tym, a nie w innym celu. Partnerstwo nie może być tworzone na siłę. Podmioty zmuszone do współdziałania nigdy nie będą prawdziwymi partnerami, a związek na pokaz może jedynie popsuć ich wzajemne relacje.

W projekcie *e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści* zależy nam na powstaniu realnie działających partnerstw, wspierających rozwój lokalnych społeczności. Aby tak się stało, tworzone partnerstwa powinny przestrzegać poniższych zasad skutecznej współpracy:

- 1) równość partnerów wobec siebie,
- 2) oddolność inicjatywy partnerskiej oraz koncentracja na rzeczywistych problemach i potrzebach lokalnego środowiska,
- 3) wspólne planowanie działań, podejmowanie decyzji i wprowadzanie planów w życie,

- 4) kompleksowość i nowatorstwo realizowanych przedsięwzięć,
- 5) zaufanie i jawność działań,
- 6) łagodzenie konfliktów,
- 7) gotowość do poszerzania grona partnerów³.



³ Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, red. A. Sobolewski i in., <http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Departament%20Rynku%20Pracy/Podrecznik.pdf> [dostęp: 1.08.2017].

Zasada 1.

Równość partnerów wobec siebie

Partnerzy będą się między sobą różnić posiadaną władzą, wpływami w lokalnym środowisku i poziomem zasobów. Jednak każdy z nich musi mieć poczucie, że jego wkład we wspólne działania, także ten niefinansowy, jest dla partnerstwa równie cenny.

Zadbajmy o to, by partnerzy czuli się potrzebni i doceniani. Pozwólmy też, by każdy z nich samodzielnie podjął decyzję o poziomie swojego zaangażowania.

Zasada 2.

Oddolność inicjatywy partnerskiej oraz koncentracja na rzeczywistych problemach i potrzebach lokalnego środowiska

Zawiązanie partnerstwa może się nie udać, jeżeli będzie efektem odgórnych nakazów. To przedstawiciele lokalnej społeczności, znający miejscowe uwarunkowania, muszą uznać, że chcą się zaangażować w działania partnerskie.

Pamiętajmy, że u podstaw decyzji o przystąpieniu do partnerstwa powinno leżeć autentyczne przekonanie, że jego cel jest ważny dla całej wspólnoty i że warto dla jego osiągnięcia poświęcić czas i zasoby.

Zasada 3.

Wspólne planowanie działań, podejmowanie decyzji i wprowadzanie planów w życie

Każdy z nas chętniej angażuje się w zadania, których czuje się autorem. Ta zasada sprawdza się również w partnerstwie.

Dlatego doceniajmy wszystkich partnerów, dajmy im odczuć, że liczymy się z ich zdaniem.

Zasada 4.

Kompleksowość i nowatorstwo realizowanych przedsięwzięć

Przez kompleksowość rozumiemy zaangażowanie wszystkich lokalnych podmiotów, które mogą wspomóc realizację głównego celu partnerstwa, a równocześnie czerpać z tego zaangażowania korzyści.

Łączenie różnorodnych potencjałów partnerów sprzyja kreatywności! Poszukujmy więc nowatorskich metod rozwiązywania lokalnych problemów i dostosowujmy się do zmieniających się okoliczności.

Zasada 5.

Zaufanie i jawność działań

W swoich działaniach partnerstwo powinno stosować zasady: nie ma współdziałania bez zaufania, nie ma solidarności bez jawności.

Dbajmy o to, by wszyscy partnerzy mogli otwarcie mówić o swoich oczekiwaniach, wyrażać własne obawy i potrzeby. Pamiętajmy, by powzięte decyzje były jawne dla wszystkich członków partnerstwa, a proces ich podejmowania przejrzysty.

Zasada 6.

Łagodzenie konfliktów

Nie dostrzeżone w porę i nie rozwiązane problemy znacznie ograniczają efektywność wspólnych działań i stają się powodem wzajemnych rozczarowań.

Rozwiązujmy wszelkie konflikty niezwłocznie i otwarcie, zgodnie z zasadą konsensusu, starając się znaleźć takie rozwiązanie, by wszyscy partnerzy poczuli się zwycięzcami.

Zasada 7.

Gotowość do poszerzania grona partnerów

Nowi partnerzy mogą zwiększyć wspólny potencjał oraz skuteczność podejmowanych działań. Jeżeli chcemy, by nasze partnerstwo się rozwijało i coraz lepiej odpowiadało na zmieniające się potrzeby społeczności, bądźmy otwarci na możliwość przyjęcia nowych członków.

4. JAK DOJRZEWA PARTNERSTWO, CZYLI ETAPY ROZWOJU PARTNERSTWA

W rozwoju partnerstwa możemy wyróżnić **trzy główne etapy**. W każdym z nich partnerzy muszą sprostać kolejnym wyzwaniom, wymagającym umiejętności współpracy i wypracowywania wspólnego stanowiska w drodze dyskusji, negocjacji lub wzajemnych ustępstw.

Proces rozwoju partnerstwa prezentujemy w poniższej tabeli. Kolejne jego etapy zostaną szczegółowo omówione w następnych rozdziałach.

ETAP	ZADANIA	SPOSÓB REALIZACJI
Inicjowanie partnerstwa	Wstępny wybór problemu, którym będzie się zajmować partnerstwo	Dobry pomysł na partnerstwo zawsze jest efektem gruntownej znajomości zasobów i potrzeb lokalnego środowiska. Dlatego najpierw poznajemy naszą społeczność i jej potrzeby, a dopiero potem doprecyzowujemy cel partnerstwa z podmiotami zaproszonymi do współpracy.
	Identyfikacja partnerów	Szukamy w lokalnym środowisku sprzymierzeńców – instytucji i organizacji, które chciałyby się przyłączyć do partnerstwa zajmującego się zaproponowanym przez nas problemem. Analizujemy motywacje potencjalnych sojuszników i korzyści, jakie będą mogli osiągnąć, przyłączywszy się do partnerstwa.
	Poznanie oczekiwań partnerów, konfrontacja poglądów na problem, którym ma się zająć partnerstwo	Organizujemy pierwsze spotkania partnerskie, podczas których konfrontujemy spojrzenia partnerów na problem, którym chcemy się zająć. Partnerzy przedstawiają własne oczekiwania. Ustalamy wspólną wizję partnerstwa.
Organizowanie partnerstwa	Określenie formy partnerstwa i zasad współpracy	Analizujemy wspólne zasoby, ustalamy role poszczególnych partnerów. Podejmujemy decyzję o stopniu formalizacji partnerstwa. Określamy zasady współpracy.
	Wypracowanie planu działania / strategii rozwoju partnerstwa	Wspólnie wypracowujemy cele partnerstwa. Przygotowujemy plan działań lub – jeśli zdecydujemy się na bardziej rozbudowany dokument – strategię rozwoju partnerstwa. Dzielimy się zadaniami.
Zarządzanie partnerstwem	Wzajemne kontakty partnerów wynikające z realizacji zaplanowanych działań	Opracowujemy sposób komunikacji między partnerami, który umożliwi stałą wymianę informacji i wspólne podejmowanie decyzji. Realizujemy zaplanowane zadania.
	Komunikowanie się z otoczeniem zewnętrznym, promocja	Budujemy pozytywny wizerunek partnerstwa w społeczności poprzez przemyślane działania promocyjne i udostępnianie materiałów dokumentujących naszą pracę.
	Obserwowanie i ocena działań partnerstwa, czyli monitoring i ewaluacja	Jeżeli zależy nam na rozwoju partnerstwa, musimy obserwować rezultaty naszej wspólnej pracy. W tym celu systematycznie śledzimy i dokumentujemy podejmowane działania (monitoring), a następnie analizujemy ich postępy i efekty w kontekście wyznaczonych celów (ewaluacja). Pamiętajmy, aby wnioski z ewaluacji wykorzystać podczas planowania kolejnych wspólnych przedsięwzięć.

5. INSPIRACJE. TAM TO DZIAŁA – PRZYKŁADY LOKALNYCH PARTNERSTW NA RZECZ EDUKACJI

Partnerstwo lokalne na rzecz edukacji osób dorosłych

Miasto i gmina: Czechowice-Dziedzice

Partnerzy: Miejska Biblioteka Publiczna w Czechowicach-Dziedzicach (**lider partnerstwa**), Gimnazjum nr 2 w Czechowicach-Dziedzicach, Liceum Ogólnokształcące im. Marii Skłodowskiej-Curie w Czechowicach-Dziedzicach, Towarzystwo Przyjaciół Czechowic-Dziedzic – Izba Regionalna, Muzeum Historyczne w Bielsku-Białej, Centrum Handlowe Stara Kablownia w Czechowicach-Dziedzicach

Pomysł na partnerstwo:

W 2010 roku Miejska Biblioteka Publiczna w Czechowicach-Dziedzicach uczestniczyła w Programie Rozwoju Bibliotek Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowanym przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, w ramach którego zaktualizowała diagnozę potrzeb edukacyjnych i kulturalnych lokalnej społeczności. Badania wykazały konieczność przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu osób starszych oraz integrowania seniorów z młodszym pokoleniem. Dorośli mieszkańcy miasta i gminy Czechowice-Dziedzice deklarowali też chęć udziału w przedsięwzięciach zwiększających ich wiedzę o historii i tradycjach regionu, pomagających w rozwijaniu pasji i zdobywaniu nowych umiejętności. Wsparcie sprzętowe w ramach wspomnianego Programu umożliwiło poszerzenie zakresu działań o zajęcia z edukacji cyfrowej.

Działania:

W 2009 roku powstał projekt pod nazwą Akademia Pięknego Czasu, inspirowany formułą uniwersytetów trzeciego wieku. W celu realizacji działań Akademii zawiązano partnerstwo z Gimnazjum nr 2 w Czechowicach-Dziedzicach i Liceum

Ogólnokształcącym im. Marii Skłodowskiej-Curie. W ramach współpracy szkoły zobowiązały się do udżyczenia sal oraz do promocji działań partnerstwa.

APC organizuje różnorodne kursy i warsztaty dla osób dorosłych, w tym naukę języków obcych, zajęcia plastyczne, warsztaty komputerowe, zajęcia sportowe i rekreacyjne. Odbywają się również wykłady oraz wyjazdy o charakterze kulturalno-edukacyjnym. W zajęciach Akademii bierze udział około 200 osób z terenu miasta i gminy Czechowice-Dziedzice, a także okolicznych miejscowości. Tylko w pierwszej połowie 2017 roku w ramach APC zrealizowano 438 godzin warsztatów, w których uczestniczyły osoby w wieku od 30 do 80 lat.

Powodzenie Akademii Pięknego Czasu zaowocowało kolejnymi działaniami skierowanymi do osób dorosłych, w które włączyły się także filie czechowickiej biblioteki. Do partnerstwa przystąpiły Towarzystwo Przyjaciół Czechowic-Dziedzic – Izba Regionalna oraz Muzeum Historyczne w Bielsku-Białej. Efektem wykorzystania zasobów nowych partnerów jest cykl przedsięwzięć budujących lokalną tożsamość pt. *Skarby z historii Czechowic-Dziedzic i okolic*. W ramach projektu odbywają się wykłady, warsztaty, wycieczki związane z historią gminy i regionu, prowadzone przez historyków i etnografów.

Działaniem partnerstwa służącym edukacji kobiet jest *Nasz kobiecy świat* – cykliczne przedsięwzięcie realizowane we współpracy z czechowickim Centrum Handlowym Stara Kablownia. Organizowane są warsztaty z zakresu rozwoju osobistego, a także prelekcje stylistek i innych ekspertów od zdrowia i urody. Spotkania odbywają się w Starej Kablowni, a prezentowane stylizacje powstają na bazie kolekcji dostępnych w galerii.

Partnerstwo lokalne na rzecz edukacji ekologicznej

Gmina: Żywiec

Partnerzy: Żywiecka Fundacja Rozwoju (**lider partnerstwa**), „Beskid” Spółka z o.o. Zakład Gospodarki Odpadami Komunalnymi, „Gazeta Żywiecka”, „The Times Polska Dziennik Zachodni”, kino „Janosik” w Żywcu, Urząd Miejski w Żywcu, żywieckie szkoły: Szkoła Podstawowa nr 1, Szkoła Podstawowa nr 3, Zespół Szkół Budowlano-Drzewnych im. AK, Zespół Szkół Drzewnych i Leśnych, Zespół Szkół Mechaniczno-Elektrycznych, Stowarzyszenie Kulturalne „Zwrotnica”, Stowarzyszenie „Salutare”, Szkoła Tańca SWING Żywiec

Pomysł na partnerstwo:

Żywiec to jedno z najbardziej zanieczyszczonych miast z Polsce. Unoszący się nad Kotliną Żywiecką smog jest w dużej mierze efektem spalania śmieci w domowych piecach. Żywiecka Fundacja Rozwoju od 2003 roku podejmowała próby przeciwdziałania temu zjawisku, organizując przedsięwzięcia zwiększające świadomość ekologiczną mieszkańców. Samodzielne działania nie przynosiły jednak znaczących zmian w mentalności żywczan. W 2009 roku wspólnie z zaproszonymi do współpracy partnerami fundacja rozpoczęła kampanię edukacyjną przeciw zanieczyszczaniu lokalnego środowiska *Dajmy czadu – Żywiec bez czadu*. Partnerstwo powstało w ramach programu Lokalne Partnerstwa Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

Działania:

W ramach partnerstwa zrealizowano zakrojoną na dużą skalę kampanię społeczną, podczas której zastosowano różnorodne formy edukacji ekologicznej, angażujące lokalną społeczność.

Kampania była prowadzona w przedszkolach i szkołach, a poprzez dzieci i młodzież starano się dotrzeć do osób dorosłych i wpłynąć na ich postawy. W działania proekologiczne zaangażowały się lokalne stowarzyszenia, instytucje, firmy i media.

Przeprowadzono konkursy plastyczne, fotograficzne i literackie, organizowano ekologiczne pikniki, przyczepiano magnesy promujące postawy proekologiczne. Po ulicach miasta jeździł „czadowy autobus” promujący kampanię. Uruchomiono też ekotelefon. W żywieckim kinie „Janosik” wyświetlano nakręcone w ramach ekokampanii amatorskie filmy. W centrum miasta powstało graffiti przeciwko paleniu śmieci – „Dajmy czadu! – Żywiec bez czadu!”. Efektem wspólnych działań jest między innymi przyjęcie przez samorząd zaproponowanych zmian w systemie opłat za śmieci. Partnerstwo funkcjonuje po zakończeniu udziału w Programie PAFW, nadal edukując mieszkańców w zakresie dbania o czyste środowisko.

W 2016 roku uruchomiono aplikację mobilną umożliwiającą monitorowanie stanu powietrza. Promocja aplikacji szła w parze z działaniami edukacyjnymi kierowanymi do społeczności lokalnej. Podjęto rozmowy mające na celu rozszerzenie strefy działania aplikacji, tak by docelowo objęła cały powiat. Zorganizowano spotkanie dla mieszkańców w formule TED „Co z tym smogiem?”, podczas którego prelekcje wygłosili eksperci i aktywiści społeczni zajmujący się antysmogowymi działaniami w innych miastach naszego kraju. W roku 2017 partnerstwo realizuje kolejne przedsięwzięcia z zakresu edukacji ekologicznej. W charakterze edukatorów włącza w nie wolontariuszy, pełnoletnią młodzież. Kształtowaniu postaw proekologicznych służą też działania prowadzone w formule gry miejskiej. Żeby w Żywcu łatwiej było oddychać, partnerzy będą wkrótce sadzić drzewa z gatunku głóg pośredni, które są odporne na zanieczyszczenie środowiska.

Partnerstwo na rzecz edukacji seniorów

Gmina: Bielsko-Biała

Partnerzy: Stowarzyszenie Akademia Seniora w Bielsku-Białej (**lider partnerstwa**), Miejski Dom Kultury w Bielsku-Białej – Dom Kultury im. Wiktorii Kubisz, Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne Fabryka Animacji, firma Marthbos

Pomysł na partnerstwo:

Stowarzyszenie Akademia Seniora organizuje różne formy aktywności dla osób w wieku 55+ od 2012 roku. Dom Kultury im. Wiktorii Kubisz ma w swojej ofercie działania skierowane do seniorów od roku 2013. Były one efektem diagnozy potrzeb mieszkańców przeprowadzonej w ramach uczestnictwa w programie Dom Kultury+ Inicjatywy Lokalne. Badaniem objęto wówczas społeczność czterech dzielnic Bielska-Białej: Śródmieścia, Górnego Przedmieścia, Dolnego Przedmieścia i Osiedla Mieszka I. Diagnoza wykazała brak wystarczającej oferty ciekawych form spędzania wolnego czasu dla osób starszych, a także potrzebę organizacji działań międzypokoleniowych budujących porozumienie między seniorami a młodszymi grupami wiekowymi. W styczniu 2016 roku na mocy podpisanego porozumienia o współpracy Stowarzyszenie i Dom Kultury stworzyły partnerstwo na rzecz edukacji seniorów, do którego dołączyły firma Marthbos, zajmująca się prowadzeniem szkoleń na temat zdrowego stylu życia i warsztatów edukacyjnych, oraz Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne Fabryka Animacji.

Działania:

Przedsięwzięcia realizowane w ramach partnerstwa to organizacja cotygodniowych wykładów dla seniorów (z zakresu medycyny, profilaktyki zdrowia, kultury i sztuki oraz różnych dziedzin nauki), a także kursów języków obcych, zajęć rekreacyjnych, literackich, teatralnych i komputerowych. Dom Kultury udostępnia swoją przestrzeń na zajęcia dla grup 50+, dzięki czemu budynek tętni życiem nie tylko po południu, ale też od wczesnych godzin porannych; seniorzy jako wolontariusze pomagają w organizacji wydarzeń kulturalnych dla mieszkańców miasta. Firma Marthbos jest ekspertem w dziedzinie promocji zdrowego stylu życia, a Stowarzyszenie Fabryka Animacji proponuje nowatorskie działania z zakresu edukacji kulturalnej. Partnerzy wspólnie realizują różnorodne projekty ekologiczne oraz kulturalne, w ramach których odbywają się m.in. koncerty, spotkania z ludźmi kultury i nauki oraz międzypokoleniowe pokazy mody pt. *Piękna i modna w każdym wieku*. W 2016 roku partnerstwo zrealizowało projekt *Senior_Enter*, dzięki któremu 60 osób zdobyło umiejętności cyfrowe umożliwiające im korzystanie z nowoczesnych technologii. Współpracujące podmioty w 2017 roku przygotowały projekt z zakresu teatru forum oraz prowadzą działania wspierające rewitalizację społeczną centrum Bielska-Białej. Partnerzy zgłosili też wspólne przedsięwzięcie do programu *Seniorzy w akcji*. Liderka Akademii Seniora i młoda animatorka Domu Kultury stworzyły razem projekt skierowany do dziewcząt ze środowisk zagrożonych wykluczeniem, w ramach którego członkinie Akademii będą wspierały dziewczęta w wyznaczaniu i realizacji życiowych celów.

Partnerstwo lokalne na rzecz edukacji informatycznej osób z pokolenia 50+

Gmina: Ożarów Mazowiecki

Partnerzy: Biblioteka Publiczna w Ożarowie Mazowieckim (**lider partnerstwa**), Gimnazjum im. K.I. Gałczyńskiego w Ożarowie Mazowieckim, Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych im. T. Halika w Ożarowie Mazowieckim, Koło Gospodyń Wiejskich w Świącicach, Koło Rencistów i Emerytów z siedzibą w Broniszach, Rada Sołecka wsi Wolskie, radna z okręgu w Duchnicach, Ożarowski Uniwersytet Trzeciego Wieku, Szczep ZHP im. Szarych Szeregów działający przy Gimnazjum w Płochocinie, Urząd Miejski w Ożarowie Mazowieckim, Warszawski Rolno-Spożywczy Rynek Hurtowy Bronisze S.A.

Pomysł na partnerstwo:

W 2012 roku Biblioteka Publiczna w Ożarowie Mazowieckim w ramach już wspomnianego Programu Rozwoju Bibliotek przeprowadziła diagnozę potrzeb edukacyjnych i kulturalnych lokalnej społeczności. Z badań wynikało, że część dorosłych mieszkańców gminy nie posiada kompetencji cyfrowych umożliwiających korzystanie z e-administracji oraz z informacji udostępnianych w Internecie i jest zainteresowana udziałem w kursach zwiększających umiejętności cyfrowe. Partnerstwo zostało

zawiązane w lipcu 2012 roku i przystąpiło do niego dziesięć podmiotów. Cel partnerstwa określono jako przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu mieszkańców gminy Ożarów Mazowiecki, stworzenie warunków do podniesienia kompetencji cyfrowych rolników, emerytów, osób z pokolenia 50+.

Działania:

W ramach partnerstwa został stworzony program szkoleń skierowanych do osób dorosłych, wdrożono kurs pilotażowy, a następnie zorganizowano cykl szkoleń dla mieszkańców. Przedsięwzięciu towarzyszyła zakrojona na dużą skalę kampania promocyjna. Do promocji partnerstwa zobowiązali się wszyscy partnerzy, a także rady sołeckie gminy. Szkoły udostępniły nieodpłatnie swoje sale komputerowe. Urząd Gminy na potrzeby działań użyczył dwóch świetlic wiejskich wyposażonych w nowoczesny sprzęt komputerowy, a także wykwalifikowanej kadry. Firma z Bronisz podjęła się druku ulotek i plakatów.

W ramach partnerstwa w latach 2012–2013 przeprowadzono 16 szkoleń komputerowych, w których wzięło udział 156 osób w wieku 50+.

W roku 2014, z chwilą wprowadzenia na stałe zajęć z obsługi komputera i korzystania z internetu w ramach Ożarowskiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku oraz wdrożenia programu *Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu w gminie Ożarów Mazowiecki*, partnerstwo zakończyło działalność.

INICJUJEMY PARTNERSTWO



1. OD DIAGNOZY DO DZIAŁANIA

Celem diagnozy lokalnej jest odkrycie zasobów oraz zidentyfikowanie potrzeb i problemów społeczności. Wszystkie działania podejmowane na rzecz lokalnego rozwoju powinny wynikać z potrzeb mieszkańców. Dotyczy to także powołania do istnienia gminnego partnerstwa.

Pod koniec 2015 roku każda gmina zainteresowana uczestnictwem w projekcie *e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści* przeprowadziła diagnozę zasobów i potrzeb w zakresie edukacji cyfrowej. Opracowane diagnozy zawierają m.in. wyszczególnienie grup mieszkańców, które będą objęte szkoleniami, wykaz dostępnych w gminie e-usług oraz listę potencjalnych członków partnerstwa, a także opis ich zasobów.

Przygotowana diagnoza pomoże e-Mocarzowi w wyłonieniu instytucji i organizacji, które warto zaprosić do partnerstwa. Także jedno z pierwszych spotkań sojuszników powinno być poświęcone zapoznaniu z wynikami diagnozy. Zawarte w niej informacje pozwolą na wyznaczenie celów partnerstwa i zaplanowanie kolejnych działań, ułatwią lepszą promocję szkoleń oraz dostosowanie ich do potrzeb konkretnych grup mieszkańców.

Współpraca w ramach partnerstwa umożliwi też monitorowanie oferty lokalnych e-usług i związanych z nimi potrzeb mieszkańców. Warto, by zarówno na początku współpracy, jak i w czasie jej trwania partnerzy skonfrontowali informacje zawarte w diagnozach z własną wiedzą o społeczności. Wyniki monitoringu powinny być analizowane za każdym razem przed przygotowaniem rocznych planów szkoleń w gminach. Wraz z dynamicznym rozwojem nowych technologii mogą się przecież zmieniać lokalne potrzeby w tym zakresie.

Warto sprawdzić, czy mieszkańcy byliby zainteresowani zdobywaniem określonych umiejętności cyfrowych niezbędnych do korzystania z nowych e-usług oferowanych przez gminę. Cenny będzie również namysł nad możliwościami partnerstwa wynikającymi z połączenia zasobów wszystkich jego członków. Być może, dzięki partnerskiej współpracy uda Wam się przeprowadzić dodatkowe działania promujące edukację cyfrową albo zorganizować szkolenia dla nowych grup społecznych lub wiekowych.

Uwaga!

Jeśli diagnoza wymaga aktualizacji ze względu na to, że wymienione w niej grupy mieszkańców nie potrzebują obecnie wsparcia w rozwoju kompetencji cyfrowych lub grupy te nie chcą uczestniczyć w szkoleniach, należy zgłosić problem do specjalisty ds. wsparcia w regionach w odpowiednim oddziale Fundacji Aktywizacja.

Inwentaryzujemy lokalne zasoby

Cennym dopełnieniem diagnozy zasobów i potrzeb w zakresie edukacji cyfrowej może być dla powstającego partnerstwa wspólnie opracowana **mapa zasobów środowiska lokalnego**. Narzędzie to pomoże w przeanalizowaniu Waszych zasobów, a potem wielokrotnie przyda się podczas planowania zadań.

Przygotowanie mapy zasobów może być pierwszym wspólnym działaniem ukonstytuowanego partnerstwa. Praca nad nią zintegruje sojuszników i pozwoli precyzyjniej opisać lokalną specyfikę.

Do przygotowania mapy zasobów możecie wykorzystać poniższą tabelę, prezentującą kolejne etapy pracy nad dokumentem.

ETAPY PRZYGOTOWANIA MAPY ZASOBÓW	DZIAŁANIA
Poznanie struktury demograficznej	Zbieramy informacje na temat liczby mieszkańców gminy i poszczególnych sołectw, gromadzimy wiedzę o ich strukturze społecznej (wieku, płci, przynależności zawodowej, wykształceniu i zamożności, poziomie bezrobocia, grupach zagrożonych wykluczeniem).
Poznanie zasobów infrastrukturalnych	Inwentaryzujemy zasoby infrastrukturalne, które możemy wykorzystać do prowadzenia edukacji cyfrowej (np. sale z wyposażeniem komputerowym, miejsca potencjalnych spotkań i innych działań edukacyjnych).
Zinwentaryzowanie lokalnych instytucji i organizacji	Tworzymy katalog lokalnych podmiotów, które mogłyby być zainteresowane tematem naszych partnerskich działań.
Identyfikacja zasobów ludzkich	Zbieramy informacje o lokalnych autorytetach, ekspertach, liderach w poszczególnych sołectwach, osobowościach życia publicznego, osobach, z których opinią liczy się lokalna społeczność.
Analiza lokalnych uwarunkowań społeczno-kulturowych	Poszukujemy informacji o stylu życia mieszkańców, ich poczuciu tożsamości lokalnej, cenionych w społeczności wartościach, poziomie integracji i aktywności społecznej.
Zaktualizowanie informacji dotyczących grup o szczególnych potrzebach edukacyjnych	Dowiadujemy się więcej o grupach, które mają utrudniony dostęp do edukacji cyfrowej, o osobach niepełnosprawnych i zagrożonych wykluczeniem.
Określenie możliwych kanałów komunikacji	Badamy dostępne kanały komunikacyjne (tablice ogłoszeniowe, ulotki, radio, prasa, portale internetowe, strony internetowe itp.).

Warto pamiętać, że ważnym źródłem wiedzy, z którego może korzystać partnerstwo, prowadząc działania na rzecz edukacji cyfrowej, są również **zasoby globalne**, dostępne zarówno poprzez osobiste kontakty sojuszników, jak i w Internecie. Może to być wiedza z określonych dziedzin posiadana przez

ekspertów, instytucje czy organizacje, z której możemy skorzystać za pośrednictwem poczty elektronicznej, Skype'a i innych komunikatorów, forów internetowych, blogów, webinarów czy też sięgając do różnych otwartych zasobów edukacyjnych udostępnianych na wolnych licencjach.

Monitoring lokalnych e-usług i potrzeb mieszkańców w zakresie edukacji cyfrowej

Aby skutecznie odpowiadać na potrzeby mieszkańców, powinniśmy systematycznie śledzić wszelkie zmiany w zakresie gminnych e-usług, z którymi mogą być związane nowe potrzeby mieszkańców. W tym celu warto zaprosić do współpracy nie tylko członków partnerstwa, ale też inne lokalne instytucje i organizacje, które w Waszym środowisku świadczą lub mogą świadczyć usługi drogą elektroniczną,

a także podmioty, które z różnych względów są zainteresowane zwiększaniem kompetencji cyfrowych lokalnej społeczności. Wzajemna wymiana informacji w tym zakresie umożliwi aktualizowanie na bieżąco katalogu lokalnych e-usług oraz dostosowanie oferty edukacyjnej do zmieniających się potrzeb. Sposób zdobywania tych informacji powinien być dostosowany do specyfiki lokalnego środowiska. Potrzebną wiedzę możemy uzyskać podczas bezpośrednich rozmów lub drogą elektroniczną. Warto też wysłać co kilka miesięcy do wybranych podmiotów krótkie ankiety zawierające pytania o ewentualne zmiany w e-usługach lub o nowe grupy zainteresowane podnoszeniem kompetencji cyfrowych.

Ważne!

Zadajmy sobie pytania:

- **Czy wszystkie grupy wymienione w diagnozie nadal potrzebują naszego wsparcia?**
- **A może w naszej gminie pojawiły się jakieś nowe grupy, które byłyby zainteresowane rozwojem kompetencji cyfrowych?**
- **Jakie tematy szkoleń budzą największe zainteresowanie konkretnych grup mieszkańców?**
- **Czy w gminie pojawiły się jakieś nowe e-usługi, z zakresu których można by przeprowadzić szkolenia?**
- **Czy do grona partnerów mogą dołączyć jakieś nowe podmioty, nie wymienione w diagnozie, a jeśli tak, to jakie?**

Potrzeby mieszkańców w zakresie e-usług możemy monitorować, pozyskując informacje od lokalnych instytucji i organizacji, ale też:

- » analizując tzw. dane zastane, takie jak na przykład dane Głównego Urzędu Statystycznego, biuletyny informacji publicznej, sprawozdania czy raporty opracowane przez różne lokalne podmioty,
- » przeprowadzając sondaże, badania ankietowe lub wywiady z przedstawicielami lokalnej społeczności,
- » organizując spotkania z mieszkańcami z wykorzystaniem metod warsztatowych, które aktywizują uczestników.

Opinie mieszkańców uzyskiwane zarówno w bezpośrednich kontaktach, jak i podczas spotkań grupowych są cennym źródłem wiedzy o lokalnych potrzebach. Rozmowy z mieszkańcami to również dobry sposób na upowszechnianie wiedzy o działaniach realizowanych w ramach projektu i promocję szkoleń.

Jeśli chcesz się dowiedzieć więcej, sięgnij do publikacji:

1. A. Urbanik, *Wiem, jak jest. Quo vadis? O partycypacyjnej diagnozie lokalnej*, <http://poledialogu.org.pl/quo-vadis-o-partycypacyjnej-diagnozie-lokalnej/> [dostęp: 1.07.2017];
2. A. Daszkowska-Kamińska, A. Gołdys, M. Makowska, A. Urbanik, *Przepis na diagnozę, czyli poznaj młodych i środowisko lokalne*, www.rownacszanse.pl/uploads_public/cms/parameter-1615/19316_przepis_na_diagnoze_czyli_poznaj_mlodych_i_srodowisko_lokalne_www.pdf [dostęp: 1.07.2017].

2. NIE MA TO JAK DOBRY PARTNER

Pierwszy etap tworzenia partnerstwa obejmuje negocjacje z jego potencjalnymi członkami. e-Mocarz, jako inicjator partnerstwa, wybiera ze środowiska sojuszników, których zaprosi do partnerstwa.

Od czego zacząć szukanie sprzymierzeńców w lokalnym środowisku?

W wypadku naszego partnerstwa mamy już wstępnie określony problem, którym chcemy się zająć, czyli zwiększenie kompetencji cyfrowych mieszkańców. Dysponujemy też diagnozą zasobów i potrzeb w zakresie edukacji cyfrowej, która pozwoli nam potrzebę stworzenia partnerstwa odpowiednio umotywić. W diagnozie została zawarta wstępna lista proponowanych członków partnerstwa. Teraz

stworzymy ostateczną listę instytucji i organizacji, które zaprosimy do gminnego partnerstwa.

Członków partnerstwa możemy szukać wśród instytucji lokalnych, organizacji pozarządowych, a także wśród lokalnych przedsiębiorców. Strategicznymi członkami partnerstwa powinny być urzędy gmin czy miast, które podpisywały porozumienia na rzecz realizacji projektu *e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści*.

Kiedy stworzymy już bazę potencjalnych partnerów, zastanówmy się nad tym, jakie mogą być ich motywacje oraz obawy związane z przystąpieniem do partnerstwa, jakie jest ich doświadczenie w realizacji podobnych działań oraz jakie zasoby mogłyby zaangażować we wspólne działania.

W zebraniu tych informacji pomogą nam pytania zawarte w poniższej tabeli:

POTENCJALNY PARTNER	MOTYWACJA DO WSPÓŁPRACY	OBAWY PRZED PRZYSTĄPIENIEM DO PARTNERSTWA	DOŚWIADCZENIE	ZASOBY
Nazwa instytucji lub organizacji	Jakie konkretne korzyści potencjalny partner mógłby czerpać ze współpracy?	Czego potencjalny partner może się obawiać? Jakie konsekwencje mogą się wiązać z jego przystąpieniem do partnerstwa?	Jakie działania na rzecz lokalnej społeczności prowadzi lub prowadził podmiot? Czy ma doświadczenie w zakresie edukacji cyfrowej? Czy uczestniczy w innym partnerstwie?	Jakimi zasobami ludzkimi, finansowymi lub infrastrukturalnymi dysponuje potencjalny partner i jakie argumenty mogłyby go skłonić do zaangażowania tych zasobów w działalność partnerstwa?

Powyższa analiza pozwoli nam stwierdzić, czy zasoby potencjalnych partnerów wzajemnie się uzupełniają, czy też warto poszukać w społeczności dodatkowego sojusznika z zasobami, których nam brakuje. Będziemy

też mogli ocenić, czy połączenie potencjałów poszczególnych partnerów może przynieść dodatkowe korzyści naszemu powstającemu partnerstwu.

Ważne!

Aby wytypować potencjalnych członków partnerstwa, zadajmy sobie pytania:

- **Kto jest zainteresowany zajęciem się zagadnieniem edukacji cyfrowej?**
- **Jakie podmioty mogłyby mieć konkretne korzyści z zaangażowania się w działania partnerstwa?**
- **Jakie znaczenie ma poziom kompetencji cyfrowych mieszkańców dla każdego z tych podmiotów?**
- **Kto pomoże nam dotrzeć do jak największej liczby potencjalnych uczestników szkoleń?**

Potencjalni członkowie partnerstwa na rzecz edukacji cyfrowej i ich możliwe korzyści z przystąpienia do partnerstwa

POTENCJALNI PARTNERZY	PRAWDOPODOBNE KORZYŚCI
ośrodki pomocy społecznej	zwiększenie kompetencji podopiecznych pomocy społecznej, a tym samym ich szans na zatrudnienie, mobilizowanie do aktywności, zwiększenie dostępności urzędów, sprawna komunikacja z podopiecznym, szybkie reagowanie na sytuacje kryzysowe
szkoły	zwiększenie liczby rodziców sprawnie komunikujących się ze szkołą za pomocą e-dziennika, poprawa relacji między szkołą a rodzicami, bieżący monitoring sukcesów i problemów ucznia, kształtowanie pozytywnego wizerunku szkoły jako instytucji współpracującej ze środowiskiem lokalnym (element ewaluacji zewnętrznej)
urzędy gmin	zwiększenie liczby mieszkańców korzystających z e-usług urzędu, poprawa funkcjonowania urzędu dzięki większej wiedzy obywateli o obiegu dokumentów i sytuacji prawnej, lepsza komunikacja z mieszkańcami dotycząca najważniejszych spraw gminy / miasta, wzmocnienie wizerunku gminy jako nowoczesnej i przyjaznej dla mieszkańców
biblioteki	pozyskanie nowych użytkowników, zwiększenie liczby osób korzystających z cyfrowych katalogów, zwiększenie kompetencji czytelników w zakresie poszukiwania informacji i wiedzy, możliwość informowania o nowościach wydawniczych i wydarzeniach organizowanych przez bibliotekę
domy kultury	pozyskanie nowych uczestników zajęć i wydarzeń kulturalnych dzięki wzrostowi kompetencji mieszkańców w zakresie poszukiwania w Internecie informacji o ofercie instytucji, większe zainteresowanie ofertą zajęć wykorzystujących nowe technologie (film, fotografia, grafika komputerowa itp.)
stowarzyszenia i grupy nieformalne zrzeszające seniorów	przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu seniorów, atrakcyjna dla osób starszych propozycja spędzania wolnego czasu, możliwość komunikowania się z bliskimi za pomocą nowoczesnych technologii, zdobycie umiejętności korzystania z e-administracji, e-bankowości itp.
lokalne stowarzyszenia	wpisywanie się w cele związane z rozwojem lokalnym, lepsza promocja działań stowarzyszeń, pozyskiwanie wolontariuszy i darczyńców, budowanie pozytywnego wizerunku w środowisku, sieciowanie w środowisku
urzędy pracy	zwiększenie umiejętności bezrobotnych w zakresie poszukiwania ofert pracy w Internecie, zwiększenie szans bezrobotnych na znalezienie pracy dzięki zdobyciu nowych kompetencji (także drogą e-learningu)
banki	zwiększenie liczby osób korzystających z e-bankowości, a co za tym idzie – obniżenie kosztów obsługi, lepsza promocja ofert bankowych, sprawniejsza obsługa klientów
lokalny biznes	promocja firmy jako odpowiedzialnej społecznie, promocja towarów i usług, zwiększenie szans na kooperację z innymi firmami, możliwość bezpośredniego dotarcia do klientów

Przeanalizowanie prawdopodobnych korzyści lokalnych podmiotów z udziału w partnerstwie ułatwi nam skompletowanie listy potencjalnych sojuszników. Dostrzeżemy też różnice między partnerami w zakresie wyznawanych wartości czy kultury organizacyjnej, co pozwoli nam rozważyć, w jaki sposób mogą one wpłynąć na ewentualną współpracę. Zastanówmy się również nad tym, jak wybrane do współpracy podmioty postrzegają siebie nawzajem, jak oceniają swoją wzajemną wiarygodność i doświadczenie. Oceńmy, czy współpraca ma szansę na powodzenie, czy też można się spodziewać nieporozumień lub konfliktów – a jeśli tak, to jak można im przeciwdziałać już na etapie inicjowania partnerstwa.

Teraz e-Mocarz może rozpocząć rozmowy z wybranymi podmiotami, zachęcając je do przystąpienia do partnerstwa. Wykonana wcześniej analiza ułatwi mu przedstawienie możliwych korzyści ze współpracy i rozwianie ewentualnych obaw. Następnym krokiem jest rozesłanie do przyszłych partnerów oficjalnych zaproszeń na spotkanie inicjujące partnerstwo.



Wsparcie animatorów partnerstw

W zawiązywaniu i rozwijaniu gminnej współpracy na rzecz edukacji cyfrowej e-Mocarzy będą wspierać animatorzy partnerstw – eksperci w zakresie pracy w społecznościach lokalnych, mający duże doświadczenie w budowaniu partnerstw oraz w sieciowaniu instytucji i organizacji. Każda gmina zostanie dwukrotnie odwiedzona przez animatora w ramach spotkań konsultacyjnych. Będzie też mogła skorzystać z konsultacji telefonicznych lub online.

Celem spotkania konsultacyjnego z animatorem może być np.:

- » przygotowanie spotkań gminnych partnerstw na rzecz edukacji cyfrowej,
- » uzyskanie wsparcia w rozwiązywaniu ewentualnych problemów związanych z funkcjonowaniem partnerstwa,
- » uzyskanie pomocy w zaplanowaniu rozwoju partnerstwa,
- » ewaluacja działań partnerskich.

Animatorzy, jeśli będzie taka potrzeba, mogą też wraz z e-Mocarzami współprowadzić spotkania partnerskie.

Dzięki możliwości korzystania z konsultacji telefonicznych / online animatorzy będą pozostawać w stałym kontakcie z e-Mocarzami, czuwać nad prawidłowym funkcjonowaniem partnerstwa, wspierać je w monitorowaniu lokalnych e-usług i potrzeb mieszkańców oraz w tworzeniu trzyletnich ramowych planów szkoleń w gminach.

3. GRAMY W OTWARTE KARTY – przedstawiamy wzajemne oczekiwania, tworzymy wspólną wizję partnerstwa

Pierwsze spotkania potencjalnych partnerów to czas na negocjowanie stanowisk, przedstawienie spojrzeń na cel partnerstwa z perspektywy każdego z nich. Błędem jest zakładanie, że wszyscy partnerzy tak samo postrzegają społeczność i lokalne uwarunkowania. Dlatego poświęćmy odpowiednią ilość czasu na poznanie priorytetów i poglądów poszczególnych uczestników, aby mieli poczucie, że warto zainwestować w nowo powstałe partnerstwo swój czas i zasoby. Przedstawmy problem, którym ma się ono zajmować, w sposób na tyle otwarty, by dać partnerom przestrzeń do wyrażenia własnych poglądów i by utwierdzili się w przekonaniu, że ich opinie zostaną wzięte pod uwagę.

Bilans korzyści i strat

Każdy partner musi znać korzyści z przystąpienia do partnerstwa, a korzyści te winny przewyższać koszty.

Aby w pełni zaangażować się we współpracę, każdy z partnerów powinien nie tylko ocenić własne korzyści oraz potencjalne ryzyko, ale także poznać korzyści i obawy pozostałych członków partnerstwa.

Korzyści ze współpracy dla instytucji i organizacji partnerskich to między innymi:

- » lepszy dostęp do informacji i wymiana doświadczeń,
- » większa skuteczność i zakres oddziaływania,
- » możliwość realizowania zadań, którym poszczególni partnerzy nie byliby w stanie podołać samodzielnie,
- » wzrost wiarygodności i autorytetu w środowisku lokalnym⁴.

Zazwyczaj podchodzimy do rozpoczynającej się współpracy z entuzjazmem i optymistycznie oceniamy szanse na jej powodzenie. Aby w przyszłości partnerzy nie byli rozczarowani efektami wspólnych działań, już na etapie inicjowania partnerstwa konieczna jest rozmowa na temat obaw związanych z potencjalnym ryzykiem.

Niezależnie od sektora, jaki reprezentują partnerzy, ich obawy mogą dotyczyć:

- » utraty reputacji – podmioty, które przywiązują wagę do budowania pozytywnego wizerunku w społeczności, mogą się obawiać utraty reputacji w związku z potencjalnymi niepowodzeniami działań partnerstwa;
- » utraty autonomii – bliska współpraca z innymi podmiotami wiąże się z ograniczeniem niezależności instytucji czy organizacji w zakresie zagadnień, którymi zajmuje się partnerstwo;
- » sprzeczności interesów – istnieje realne zagrożenie, że w pewnym momencie okaże się, iż interesy danego podmiotu i partnerstwa pozostają ze sobą w konflikcie, a przyjęty kompromis nie będzie satysfakcjonował co najmniej jednej ze stron;
- » nadmiernego wykorzystywania zasobów – partnerstwo wymaga określonych nakładów czasu, a także zaangażowania innych zasobów, których mogą nie być w stanie zrekomensować przyszłe korzyści;
- » obciążeń związanych z realizacją nowych inicjatyw – rozwijające się partnerstwo zazwyczaj decyduje się na realizację kolejnych przedsięwzięć i projektów, co jest związane z koniecznością przyjęcia na siebie dodatkowych zobowiązań⁵.

⁴ R. Tennyson, *Poradnik partnerstwa*, http://www.partnerstwa.eko.org.pl/pliki/P_poradnik_partnerstwa.pdf, s. 10 [dostęp: 20.07.2017].

⁵ Tamże.

Jak to zrobić w praktyce

Aby partnerzy poznali wzajemne oczekiwania i obawy, na jednym z pierwszych spotkań poproście członków partnerstwa, aby porozmawiali w parach o korzyściach, na jakie liczą w związku z przystąpieniem do partnerstwa, oraz o ryzyku, jakiego się obawiają.

Niech uczestnicy spotkania opowiedzą sobie nawzajem o:

- powodach, dla których dany podmiot jest reprezentowany na spotkaniu,
- wartościach swojej instytucji lub organizacji, które mają związek z celem partnerstwa,
- ryzyku, jakiego dana organizacja czy instytucja obawia się w związku z przystąpieniem do partnerstwa,
- korzyściach, jakich dany podmiot oczekuje.

Po rozmowie w parach poproście partnerów, aby zaprezentowali swoje refleksje na forum. Następnie poszukajcie wspólnych interesów, spróbujcie rozwiązać obawy. Dyskusja nad powyższymi zagadnieniami pomoże zbudować wśród partnerów wzajemne zaufanie.

Wspólna tożsamość – wspólna wizja zmian

Dla zapewnienia sukcesu przyszłych działań warto popracować nad zbudowaniem poczucia tożsamości partnerstwa. Oprócz wspólnie obranego celu sojuszników powinna zjednoczyć wypracowana razem wizja przyszłości, do której będą dążyć poprzez podejmowane działania.



Deklarujemy stopień zaangażowania

Spotkania inicjujące partnerstwo to również czas na deklaracje o stopniu zaangażowania w jego działania. Niech każdy z podmiotów przedstawi, co może wnieść do partnerstwa, jakie zasoby czasowe, organizacyjne, infrastrukturalne czy też finansowe zechce przeznaczyć na wspólne działania. Porównajcie je i zastanówcie się, czy dzięki nim będziecie mogli sprawnie funkcjonować, czy też warto poszukać w lokalnym środowisku dodatkowego partnera, który mógłby uzupełnić potrzebne zasoby.

Jak to zrobić w praktyce

Poświęćcie jedno ze spotkań na dyskusję o problemie, którym partnerstwo ma się zajmować, i wypracujcie wspólną wizję zmian.

Na początku niech każdy z uczestników oceni wpływ niskich kompetencji cyfrowych określonych grup mieszkańców na funkcjonowanie podmiotu, który reprezentuje, a także na rozwój całej gminy. Następnie porównajcie opinie wszystkich partnerów. Znajdźcie podobieństwa i różnice.

Kolejnym krokiem będzie wypracowanie – indywidualnie lub w parach – wizji sytuacji idealnej, w której wszystkie grupy tworzące Waszą społeczność posiadają kompetencje cyfrowe, umożliwiające równy dostęp do edukacji i podnoszące jakość wspólnego życia.

Teraz niech każdy z uczestników spotkania indywidualnie zastanowi się nad tym, jak stworzone partnerstwo mogłoby poprawić istniejący stan rzeczy; jakie zmiany mogłoby wprowadzić w społeczności w ciągu:

- najbliższych trzech miesięcy,
- jednego roku,
- trzech lat.

Następnie poproście o przedstawienie tych propozycji na forum grupy. Na ich podstawie spróbujcie wypracować wspólną wizję przyszłości, którą partnerstwo będzie realizować.

4. INSPIRACJE. SCENARIUSZ SPOTKANIA INICJUJĄCEGO PARTNERSTWO

Już przed spotkaniem zadбай o komfort uczestników. Ustaw krzesła tak, aby wszyscy dobrze się widzieli i słyszeli. Jeżeli będziesz wyświetlać prezentację multimedialną, sprawdź, czy sprzęt działa bez zarzutu, np. czy laptop współpracuje z rzutnikiem.

Przygotuj wszystkie potrzebne notatki i materiały. Jeśli to możliwe, przywitaj przychodzących osobiście w progu sali. Spraw, by poczuli się mile widzianymi i oczekiwanymi gośćmi.

1.	Rozpocznij spotkanie od przedstawienia się. Następnie zapoznaj uczestników z tematem spotkania oraz z jego programem.	10 minut
2.	Poproś uczestników, by każdy powiedział, jak się nazywa i jaki podmiot reprezentuje. Jeśli zaproszone osoby będą się znały, ta część spotkania okaże się zapewne nieco krótsza i mniej oficjalna. Możesz wtedy zaproponować uczestnikom, aby przedstawili swoją instytucję czy organizację w sposób niestereotypowy i powiedzieli, w czym, według nich, jest ona najlepsza.	15 minut
3.	Zaproponuj zasady, które będą obowiązywać podczas spotkania. Na przykład: Mówimy zwięźle i na temat. Nie przerywamy sobie nawzajem. Nie oceniamy tego, co usłyszymy, szanujemy poglądy innych uczestników spotkania. Mówimy w swoim imieniu. Wyciszamy telefony. Poproś, by uczestnicy dodali do tej listy własne propozycje.	5 minut
4.	Opowiedz o projekcie <i>e-Mocni: cyfrowe kompetencje, realne korzyści</i> i przedstaw pomysł na zawiązanie partnerstwa. Pokaż prezentację multimedialną, korzystając z udostępnionego szablonu. Pamiętaj, aby wspomnieć o tym, że projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa. W prezentacji wykorzystaj informacje zawarte w diagnozie. Wyjaśnij, dlaczego powstanie partnerstwa jest ważne dla Waszej społeczności i jaka jest jego rola w projekcie.	15 minut
5.	Zaproś uczestników do rozmowy na temat przedstawionego pomysłu na partnerstwo. Poproś każdego z nich, aby powiedział, jakie znaczenie ma zagadnienie kompetencji cyfrowych dla podmiotu, który reprezentuje. Zapytaj, czy według niego taki pomysł na partnerstwo ma szanse powodzenia.	15 minut
6.	Jeżeli uczestnicy spotkania uznają przedstawiony problem za ważny dla mieszkańców gminy i zgłoszą chęć przystąpienia do partnerstwa, spróbujcie wstępnie sformułować główny cel, jaki miałyby ono realizować. Zdecydujcie, czy chcecie zawiązać partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej, czy też jesteście gotowi na rozszerzenie jego celów.	15 minut
7.	Podyskutujcie o tym, co chcecie wspólnie osiągnąć. Poproś uczestników spotkania o wskazanie w ich środowisku jeszcze innych podmiotów, którym warto byłoby zaproponować przystąpienie do partnerstwa.	15 minut
8.	Porozmawiajcie o dalszych krokach, jakie należy poczynić w celu zawiązania współpracy.	15 minut
9.	Podsumuj ustalenia. Zaproponuj temat następnego spotkania. Jeśli jest taka potrzeba, możecie je poświęcić na pogłębienie diagnozy czy wspólne tworzenie mapy lokalnych zasobów. Jeśli nie jest to konieczne, warto rozpocząć pracę nad przygotowaniem trzyletniego planu szkoleń. Ustalcie termin następnego spotkania. Podziękuj uczestnikom za wspólną pracę.	15 minut

ORGANIZUJEMY PARTNERSTWO



1. JAKI TO BĘDZIE ZWIĄZEK, CZYLI DECYDUJEMY O FORMIE PARTNERSTWA

Nasi partnerzy zadeklarowali już chęć współpracy. Wiemy, czego od siebie nawzajem oczekujemy i czym będziemy się zajmować. Zastanówmy się teraz wspólnie, czy chcemy sformalizować współpracę, a jeśli tak, to w jakim stopniu.

Być może, wystarczy nam ustne potwierdzenie woli współdziałania. Jeśli jednak będziemy chcieli zawrzeć bardziej formalne porozumienie, możemy przygotować list intencyjny lub deklarację współpracy. Porozumienie podpisują osoby reprezentujące partnerów. Dokument ten może dodatkowo zawierać ustalenia dotyczące wkładu organizacyjnego lub finansowego poszczególnych podmiotów. Dzięki temu współpraca

stanie się bardziej przejrzysta. Jednak z drugiej strony zbyt szczegółowe zapisy mogą przerazić sojuszników, zwłaszcza gdy partnerstwo jest bardzo młode i dopiero uczy się współdziałania. Bez względu na to, jakie będą ostateczne ustalenia, decyzja o stopniu formalizacji współpracy musi zostać podjęta przez wszystkich partnerów.

Kolejną kwestią, którą warto uzgodnić w toku dyskusji z partnerami, są zasady współpracy partnerskiej. Jeżeli wszyscy uznają, że wystarczy im ustne ustalenia, nie musimy sporządzać osobnego dokumentu. Jeśli jednak zdecydujemy się na spisanie norm współpracy, możemy je zawrzeć np. w regulaminie partnerstwa.

Ważne!

Ustalając zasady obowiązujące w partnerstwie, powinniśmy rozstrzygnąć takie kwestie, jak:

- **wybór lidera partnerstwa,**
- **sposób podejmowania decyzji,**
- **wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za administrowanie sprawami partnerstwa,**
- **sposób komunikowania się i częstotliwość spotkań partnerów,**
- **forma dokumentowania działań partnerstwa.**

Lider partnerstwa

Osobą pełniącą funkcję lidera partnerstwa jest e-Mocarz, do którego zadań należy między innymi zainicjowanie współpracy i koordynacja prac partnerstwa, ze szczególnym uwzględnieniem rekrutacji osób na szkolenia. Jednak gminny sojusz na rzecz edukacji cyfrowej może mieć również lidera instytucjonalnego, który będzie wspierał e-Mocarza w stymulowaniu działań partnerstwa i mobilizowaniu jego członków do angażowania się we wspólne przedsięwzięcia.

Naturalnym kandydatem do objęcia tej funkcji będzie podmiot, który zdecyduje się najbardziej zaangażować w pracę partnerstwa, lub instytucja czy organizacja, która zechce prowadzić biuro partnerstwa i podjąć się administrowania jego sprawami.

Pamiętajmy, że lider instytucjonalny nie ma formalnych podstaw do egzekwowania od współpracujących podmiotów wywiązywania się z podjętych zobowiązań. Głównym argumentem skłaniającym partnerów do respektowania sprawowanej przez niego funkcji jest jego autorytet.

W naszym partnerstwie można podejść do roli lidera instytucjonalnego nowatorsko i podjąć decyzję, że będzie to funkcja przechodnia, pełniona kolejno przez każdego z członków. Warto wtedy dokładnie określić zadania lidera, wśród których z pewnością znajdzie się organizacja spotkań partnerów. Odbywanie spotkań za każdym razem w siedzibie innego członka partnerstwa pozwoli sojusznikom lepiej się poznać, odkryć własne zasoby i zacieśnić współpracę.

Decyzje

Sprawne funkcjonowanie partnerstwa zapewnią jawne, zaakceptowane i realizowane przez wszystkich członków procedury podejmowania decyzji. W wypadku ważnych ustaleń partnerskich najlepiej sprawdza się metoda konsensusu.

To od uzgodnień partnerów zależy, czy wszystkie decyzje będą podejmowane na spotkaniach członków partnerstwa, czy też za drobniejsze, podejmowane na co dzień będzie odpowiedzialny np. e-Mocarz, jako koordynator partnerstwa lub osoba reprezentująca lidera instytucjonalnego partnerstwa.

Administrowanie sprawami partnerstwa

Funkcjonowanie partnerstwa wiąże się z licznymi działaniami organizacyjnymi, takimi jak przygotowywanie spotkań, komunikowanie się z członkami partnerstwa, pisanie sprawozdań, czy wreszcie opracowywanie materiałów promujących działalność partnerstwa. Już na początku współpracy warto ustalić, kto będzie się zajmował tymi zadaniami.

Komunikowanie się i częstotliwość spotkań partnerskich

Duże znaczenie dla podtrzymywania partnerskiej współpracy ma sposób komunikacji między sojusznikami. Wymianę poglądów oraz wypracowywanie wspólnych pomysłów umożliwiają cykliczne spotkania. Zadbajmy o to, by nie stały się one dla partnerów nudnym obowiązkiem. Postarajmy się, by każde miało przejrzysty program i było sprawnie prowadzone. Pilnujmy, by kończyło się podjęciem konkretnych decyzji, które będą wcielane w życie. Ustalmy też z partnerami, jak często będziemy się spotykać. Starajmy się trzymać ustalonego harmonogramu.

Dla zapewnienia ciągłości partnerskich relacji zaplanujmy też inne kanały komunikacji. Zdecydujmy, w jaki sposób chcemy być informowani o postępach w bieżących działaniach partnerstwa. Możemy wykorzystać do tego celu na przykład komunikację e-mailową albo media społecznościowe.

Zagadnienie komunikacji w partnerstwie zostanie bardziej szczegółowo omówione w jednym z kolejnych rozdziałów.

Dokumentowanie działań partnerstwa

Spotkania partnerów i ich działania powinny być systematycznie dokumentowane. To, jak szczegółowa ma to być sprawozdawczość, zależy od wspólnych ustaleń sojuszników. Zdecydujcie, kto będzie się zajmował sporządzaniem notatek ze spotkań, czy będą to szczegółowe relacje, czy też zawrzenie w nich tylko najważniejsze kwestie, dotyczące podjętych decyzji, podziału zadań oraz zagadnień wymagających dalszych dyskusji⁶.

Uzgadniając zasady prowadzenia dokumentacji, warto się zastanowić, komu będą potrzebne informacje o rozwoju partnerstwa i w jakiej formie najlepiej je przygotowywać, żeby spełniły jego oczekiwania.

Systematyczne dokumentowanie pracy partnerstwa, także w postaci materiału fotograficznego, ułatwi Wam działania promocyjne. Zadbajcie o to, by materiały te udostępniać w społeczności. Dzięki temu partnerstwo będzie postrzegane jako bardziej wiarygodne i efektywne w działaniu.

⁶ R. Tennyson, *Poradnik partnerstwa*, dz. cyt., s. 23.

2. LOKALNI STRATEDZY W AKCJI – USTALAMY WSPÓLNE CELE I PLANUJEMY PRZYSZŁE DZIAŁANIA

Każde partnerstwo zostaje powołane do istnienia, aby wprowadzać w lokalnym środowisku pozytywne zmiany. Partnerstwo w projekcie *e-Mocni: cyfrowe kompetencje, realne korzyści* ma do zrealizowania konkretny cel projektowy – wesprzeć lokalne działania zwiększające umiejętności cyfrowe mieszkańców. Jeżeli jednak partnerzy uznają, że chcą realizować także inne ważne dla rozwoju swojej społeczności zadania, cel ten może być jednym z kilku obranych przez partnerstwo.

Wyznaczamy cele partnerstwa

Sformułowanie celów to ważny element tworzenia partnerstwa. Przyda nam się do tego przygotowana wcześniej mapa lokalnych zasobów oraz lokalna diagnoza potrzeb. Formułując cele, powinniśmy uwzględnić możliwości partnerów oraz posiadane przez nich zasoby.

Aby skutecznie realizować cele, należy je najpierw prawidłowo wyznaczyć. W poprawnym formułowaniu celów pomocna jest koncepcja SMART (jej nazwa to akronim pięciu angielskich słów: *specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*).

Według tej koncepcji właściwie wyznaczony cel powinien być:

- » konkretny (ang. *specific*) – sformułowany jasno i jednoznacznie,
- » mierzalny (ang. *measurable*) – określony w taki sposób, aby można było liczbowo wyrazić stopień jego realizacji,
- » osiągalny (ang. *achievable*) – możliwy do osiągnięcia; zbyt ambitny cel może odebrać motywację do jego realizacji,
- » istotny (ang. *relevant*) – ma wprowadzać konkretną zmianę, a także stanowić określoną wartość dla jego realizatorów,

- » terminowy (ang. *time-bound*) – należy określić ramy czasowe, w jaki zamierzamy go zrealizować⁷.

Cel to efekt, jaki chcemy uzyskać, pożądany stan, do którego dążymy.

W konstruowaniu celów partnerstwa pomogą nam pytania:

- » Co partnerstwo chce osiągnąć?
- » Po co?
- » W jaki sposób?

Jeżeli zdecydujemy się na precyzyjne określenie celów partnerstwa, możemy je podzielić na cele główne oraz szczegółowe. Cele główne są celami dalekosiędnymi – to finalne cele partnerstwa. Cele szczegółowe przybliżają nas do osiągnięcia celów głównych. Planuje się je na krótszy okres. Są bezpośrednio związane z podejmowanymi działaniami.

Kiedy sformułujecie już główny cel partnerstwa, zastanówcie się, jakie cele szczegółowe będą Was przybliżały do jego zrealizowania. Pomyślcie o tym, co według Was jest najistotniejszą barierą utrudniającą zwiększanie kompetencji cyfrowych w Waszej społeczności. Wykorzystajcie do tego przygotowaną diagnozę oraz wnioski i rekomendacje, które na jej podstawie sformułowaliście. Przyjrzyjcie się też zasobom partnerstwa. Jak możecie je wykorzystać do wprowadzania w Waszej gminie pozytywnych zmian?

Czy celami szczegółowymi w Waszym planie działań będzie zaspokajanie potrzeb konkretnych grup społecznych lub wiekowych? A może szczególnie ważne wyda Wam się zdobycie przez mieszkańców określonych umiejętności zawartych w *Ramowym katalogu kompetencji cyfrowych*⁸, których dotyczą proponowane scenariusze szkoleń? Niewątpliwie ważną kwestią, godną uwzględnienia przy formułowaniu celów szczegółowych każdego partnerstwa, jest rekrutacja na szkolenia i ich skuteczna promocja.

⁷ S.M.A.R.T. (zarządzanie), [https://pl.wikipedia.org/wiki/S.M.A.R.T._\(zarz%C4%85dzanie\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/S.M.A.R.T._(zarz%C4%85dzanie)) [dostęp: 20.07.2017].

⁸ *Ramowy katalog kompetencji cyfrowych*, <https://mc.gov.pl/projekty/polska-cyfrowa-po-pc-2014-2020/ramowy-katalog-kompetencji-cyfrowych> [dostęp: 29.07.2017].

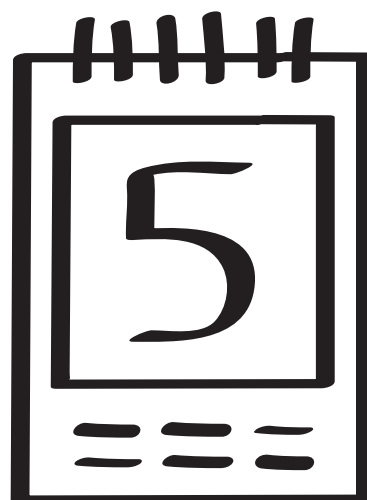
Przygotowanie trzyletniego planu szkoleń

Trzyletni plan szkoleń w gminie powinien zostać opracowany przez każde partnerstwo projektu *e-Mocni: cyfrowe kompetencje, realne korzyści*. W jego pierwszej części należy zawrzeć:

- » krótką charakterystykę gminy i lokalnej społeczności,
- » opis potrzeb społeczności związanych z korzystaniem z e-usług, w tym zapotrzebowania na szkolenia w poszczególnych grupach (zgodnie z diagnozą zasobów i potrzeb w zakresie edukacji cyfrowej),
- » skład partnerstwa oraz krótką charakterystykę partnerów (w tym role partnerów),
- » mapę potencjalnych sojuszników i zasobów (organizacji i instytucji, ludzi, zasobów materialnych, zasobów globalnych),
- » cele partnerstwa,
- » rekomendacje partnerstwa związane z tworzeniem strategicznego planu rozwoju edukacji cyfrowej osób dorosłych w gminie lub propozycje zapisów dotyczących edukacji cyfrowej, które mogłyby być wprowadzone do strategii gminy.

W drugiej części powinny się znaleźć roczne plany szkoleń, które pomogą Wam przygotować działania projektowe w Waszej gminie w taki sposób, aby udało się je zrealizować zgodnie z założeniami.

Jeżeli opracowaliście wcześniej mapę lokalnych zasobów, możecie ją teraz wykorzystać do przygotowania charakterystyki gminy i lokalnej społeczności oraz listy potencjalnych sojuszników i ich zasobów. Na podstawie lokalnej diagnozy przygotujcie opis potrzeb społeczności związanych z korzystaniem z e-usług oraz określcie zapotrzebowanie na szkolenia.



3. KOORDYNACJA DZIAŁAŃ PARTNERSKICH

e-Mocarz jest osobą odpowiedzialną za organizację i przygotowanie szkoleń w projekcie, to również ojciec lub matka chrzestna partnerstwa, którzy zainicjowali jego powstanie i zaproponowali jego skład. Zaangażowanie e-Mocarza w projekt predysponuje go do pełnienia funkcji koordynatora partnerstwa.

Idealny koordynator partnerstwa to z jednej strony ktoś, kto przejmuje odpowiedzialność za sprawne działanie zespołu partnerskiego, z drugiej zaś pozostawia sojusznikom przestrzeń do aktywności. Koordynator musi wykazywać się asertywnością i dbać o sprawiedliwy podział zadań. Jeżeli przejmie odpowiedzialność za wszelkie sprawy partnerstwa, będzie ono jedynie papierowym sojuszem, a członkowie stracą zainteresowanie jego sprawami.

Zadaniem koordynatora partnerstwa jest podtrzymywanie zaangażowania sojuszników i dbałość o dobre relacje. Aby jednak nie pozostał sam ze wszystkimi wyzwaniem, jakie niesie ze sobą partnerstwo, powinien mieć kompetencje **animatora**, które pozwolą mu na dzielenie się zadaniami z innymi. W koordynacji działań partnerskich przydatne będą też umiejętności **moderowania** spotkań, **negocjowania** stanowisk i **facylitowania** procesu rozwoju partnerstwa. Koordynator może być w tych zadaniach wspierany przez innych członków partnerstwa posiadających wyżej wymienione kompetencje.

ANIMOWANIE	Zadaniem animatora partnerstwa jest tworzenie więzi między partnerami, dbanie o to, by sojusznicy wspólnie uzgodnili zasady funkcjonowania partnerstwa, a następnie ich przestrzegali. Animator mobilizuje partnerów do aktywności, troszczy się o prawidłową komunikację między nimi, motywuje ich do przezwyciężania trudności i szukania kompromisów. Jeżeli członkowie partnerstwa przejmują inicjatywę, animator umożliwia im samodzielne podejmowanie działań.
MODEROWANIE	Moderator jest odpowiedzialny za proces komunikacji podczas spotkań partnerskich. To jego umiejętności umożliwiają uczestnikom spotkanie przedstawienie wzajemnych oczekiwań i nawiązanie porozumienia, a także wypracowanie rozwiązań w kategoriach wygrany-wygrany. Moderator angażuje w dyskusję wszystkich uczestników, a także pilnuje ustalonych ram czasowych. Pomaga grupie koncentrować się na ustalonych celach dyskusji.
FACYLITOWANIE	Rola facylitatora to czuwanie nad procesem rozwoju partnerstwa. Facylitator pomaga w komunikacji interpersonalnej między sojusznikami i zapobiega konfliktom. Uwzględnia równe prawa członków partnerstwa do działania i wypowiedzenia opinii, dba o pełne zaangażowanie wszystkich podmiotów, a przede wszystkim poszukuje porozumienia i docenia różnorodność.
NEGOCJOWANIE	Umiejętności negocjowania są przydatne w sytuacjach konfliktowych. Negocjator potrafi oddzielać ludzi od problemu, skupiać się na interesach, a nie na stanowiskach, i poszukiwać różnych możliwości osiągnięcia korzyści przez wszystkich zainteresowanych. Negocjator nie działa pochopnie. Najpierw analizuje i ocenia sytuację, określa korzyści i interesy każdej ze stron, a dopiero później ustala plan działania, którego realizacja ma doprowadzić do porozumienia.

4. INSPIRACJE. PRZYKŁADY POROZUMIEŃ PARTNERSKICH

Formalizowanie partnerstwa na rzecz edukacji cyfrowej poprzez zawarcie porozumienia na piśmie nie jest wymogiem projektowym. Jednak gdybyście chcieli w ten sposób usankcjonować współpracę, możecie do przygotowania porozumień dla swoich partnerstw wykorzystać zamieszczone poniżej wzory.

Ważne, by istotne zapisy były wypracowane i zaakceptowane przez wszystkich członków partnerstwa.

Porozumienie o współpracy partnerskiej powinno być zawarte co najmniej na okres trzech lat, czyli na czas realizacji opracowanego przez partnerstwo planu szkoleń.

Porozumienie o Partnerstwie na rzecz edukacji cyfrowej⁹

Dążąc do zwiększenia kompetencji cyfrowych mieszkańców gminy, zawiązuje się niniejsze Partnerstwo. Podmioty tworzące Partnerstwo są względem siebie równe. Partnerstwo ma charakter otwarty. Uczestnicy Partnerstwa przystępują do niego dobrowolnie i zachowują swoją dotychczasową autonomię.

§ 1

Porozumienie o utworzeniu Partnerstwa na rzecz edukacji cyfrowej zostało zawarte w dn. pomiędzy:

- 1)
- 2)
- 3)

§ 2

Celem Porozumienia jest łączenie różnych zasobów intelektualnych, instytucjonalnych, organizacyjnych, w szczególności na rzecz:

- » podniesienia kompetencji cyfrowych mieszkańców gminy
- »

§ 3

Partnerzy zobowiązują się do aktywnej pracy na rzecz zaspokajania potrzeb lokalnej społeczności w zakresie edukacji cyfrowej poprzez podejmowanie działań projektowych i akcyjnych.

§ 4

Partnerzy współpracują ze sobą i wspierają się w swoich działaniach. W wypadku konfliktu Partnerzy poszukują kompromisowego rozwiązania przy zachowaniu zasad wzajemnego szacunku.

§ 5

Partnerzy powołują Radę Partnerstwa. W pracach Rady uczestniczą osoby wskazane przez Partnerów.

§ 6

W celu organizacji pracy Partnerstwa Partnerzy powołują koordynatora.

§ 7

Uczestnictwo w Partnerstwie powstaje po podpisaniu Porozumienia o Partnerstwie przez uprawniony do reprezentacji Partnera organ.

§ 8

- 1) Skład Partnerstwa może ulec zmianie.
- 2) Uczestnictwo w Partnerstwie można zakończyć lub zawiesić poprzez złożenie oświadczenia o woli rezygnacji podpisanego przez osobę upoważnioną do reprezentowania Partnera.
- 3) Uczestnictwo Partnera w Partnerstwie może zostać zawieszono lub zakończone przez większość Partnerów na spotkaniu Rady Partnerstwa w wypadku nieuczestniczenia przez niego w spotkaniach i pracach Partnerstwa bądź utrudniania prac Partnerstwa.
- 4) Wniosek o zawieszenie przedstawia koordynator.
- 5) Zmiana składu Partnerstwa polegająca na zwiększeniu liczby Partnerów wymaga zgody dotychczasowych Partnerów.

§ 9

- 1) Narzędziem służącym do komunikacji, wymiany doświadczeń, informowania społeczności lokalnej o działaniach Partnerstwa jest (np. strona internetowa, profil Partnerstwa na Facebooku).
- 2) Za obsługę strony internetowej Partnerstwa / profilu Partnerstwa na Facebooku odpowiedzialny jest wskazany przez Radę Partnerstwa Partner.

§ 10

Partnerzy zobowiązują się do uczestniczenia w pracach Partnerstwa w ramach posiadanego potencjału.

§ 11

Partnerstwo nie ma osobowości ani zdolności prawnej, opierając się wyłącznie na indywidualnej podmiotowości prawnej Partnerów; nie tworzy wspólnego majątku i nie zaciąga wspólnych zobowiązań wobec osób trzecich. W obrocie prawnym każdy z Partnerów występuje z osobna i na własny rachunek.

§ 12

Sprawy nie uregulowane niniejszym Porozumieniem będą rozstrzygane w drodze uchwały Rady Partnerstwa.

⁹ Inspirowane wzorem porozumienia zawartego w publikacji: M. Abramowicz, A. Strzałkowska, M. Topolewski, *Model tworzenia partnerstwa lokalnego na rzecz wsparcia osób 50+ na rynku pracy*, <http://docplayer.pl/4967560-Wsparcia-osob-50-na-ryнку-pracy.html>.

Deklaracja współpracy¹⁰

Partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej w gminie

§ 1

Partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej, zwane dalej Partnerstwem, opiera się na partnerskiej współpracy podmiotów z terenu gminy..... utożsamiających się z misją i celami niniejszej Deklaracji współpracy.

§ 2

Misją Partnerstwa jest prowadzenie działań na rzecz podnoszenia kompetencji cyfrowych mieszkańców gminy opartych na współpracy międzysektorowej.

§ 3

Celami Partnerstwa są:

- 1) podnoszenie kompetencji cyfrowych mieszkańców gminy.....
- 2) przeciwdziałanie zjawisku wykluczenia cyfrowego,
- 3) promocja partnerstwa i jego roli w rozwiązywaniu problemu niskich kompetencji cyfrowych,
- 4) podjęcie działań umożliwiających kontynuację realizacji szkoleń po zakończeniu projektu *e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści*,
- 5)

§ 4

Cele będą realizowane poprzez:

- 1) analizowanie i identyfikowanie potrzeb cyfrowych mieszkańców,
- 2) prowadzenie działań zwiększających kompetencje cyfrowe mieszkańców,
- 3) opracowanie 3-letniego planu szkoleń,
- 4) podjęcie działań umożliwiających kontynuację realizacji szkoleń po zakończeniu projektu *e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści*,

5) aktywizację cyfrową grup osób z niepełnosprawnościami oraz osób z mniejszymi szansami edukacyjnymi,

6) budowanie pozytywnego wizerunku Partnerstwa oraz podejmowanych przez nie przedsięwzięć,

7)

§ 5

Partnerstwo będzie realizowało swoje cele, opierając się na następujących zasadach:

- 1) gotowość do prowadzenia dialogu i konsultacji pomiędzy Partnerami w celu wypracowania wspólnej wizji działania,
- 2) udostępnianie potencjału, wiedzy fachowej, umiejętności i doświadczenia Partnerów,
- 3) dbanie o skuteczną i sprawną komunikację,
- 4) otwartość i gotowość do rozwiązywania problemów poprzez dochodzenie do konsensusu,
- 5) wzajemny szacunek i poczucie współodpowiedzialności za podejmowane działania.

§ 6

Formuła Partnerstwa

- 1) Instytucjami Partnerstwa są: Rada Partnerstwa (spotkanie przedstawicieli wszystkich uczestników Partnerstwa), koordynator Partnerstwa, lider Partnerstwa.
- 2) Szczegółowy zakres obowiązków poszczególnych instytucji Partnerstwa określać będzie regulamin Partnerstwa przyjęty przez Radę Partnerstwa.

§ 7

Porozumienie jest otwarte na inne podmioty dzielące jego misję i cele zawarte w Deklaracji współpracy.

§ 8

Załączona lista stanowi integralną część Deklaracji współpracy.

W pełni akceptuję i popieram ideę oraz cele **Partnerstwa na rzecz edukacji cyfrowej** zawarte w Deklaracji współpracy oraz zobowiązuję się do aktywnego udziału w pracach jej Sygnatariuszy.

LP.	IMIĘ I NAZWISKO	INSTYTUCJA / ORGANIZACJA / FIRMA	PODPIS

¹⁰ *Inspirowane Deklaracją współpracy Porozumieniem na rzecz rozwoju i zatrudnienia „BŁĘKITNE PARTNERSTWO”, [http://www.dialogspoleczny.pl/files/deklaracja_BL\(1\).pdf](http://www.dialogspoleczny.pl/files/deklaracja_BL(1).pdf).*

Powyższe wzory mają charakter wyłącznie poglądowy i schematyczny. Wymagają uzupełnienia i dopasowania treści do założeń i potrzeb konkretnego partnerstwa – w razie wątpliwości po zasięgnięciu indywidualnej konsultacji prawnej. Opracowane są z myślą o niezaawansowanych, lokalnych forach / platformach współpracy, do których nie stosuje się

ustawy *O partnerstwie publiczno-prywatnym* z dnia 19 grudnia 2008 r. (Dz. U. 2009 Nr 19, poz. 100; t.j. z dnia 7 maja 2015 r., Dz. U. z 2015 r., poz. 696). Wymagają przed wykorzystaniem rozeznania się co do aktualnego stanu prawnego i specyficznych wymogów prawnych.

**ZARZĄDZAMY
PARTNERSTWEM**



1. ALARM DLA PARTNERSTWA, CZYLI BARIERY UTRUDNIAJĄCE WSPÓŁPRACĘ

Trudności w partnerstwie są zazwyczaj spowodowane tzw. czynnikiem ludzkim. Niewystarczająca wiedza o celach partnerstwa, brak zaangażowania, niedostrzeganie konkretnych korzyści ze współpracy to tylko niektóre z powodów pojawiania się problemów w pracy partnerstwa. Nie można przewidzieć wszystkich potencjalnych barier, gdyż zależą one od specyfiki środowiska i zaistniałych okoliczności. W każdej sytuacji kryzysowej możemy jednak starać się jak najszybciej zdiagnozować problem i podjąć kroki zmierzające do przezwyciężenia trudności.

Najgorsze, co moglibyśmy zrobić, to udawać, że nie dostrzegamy problemu, i go ignorować. W nasze standardy funkcjonowania partnerstwa powinna być wpisana gotowość do stawiania czoła przeciwnościom oraz otwartość w rozmawianiu

o problemach. To jedyny „prawie cudowny” lek na trudności w partnerstwie – wspólne rozwiązywanie problemów w dialogu ze wszystkimi członkami. Szczerość i gotowość do rozmowy zaowocuje nie tylko sprawnym rozwiązywaniem konfliktów, zwiększy też zaangażowanie partnerów.

Najprostszą metodą autodiagnozy partnerstwa jest rozmowa o tym, co członkowie uważają za jego mocne strony, a co za słabości. Koordynator może podczas spotkania poprosić członków, aby zaproponowali własne usprawnienia w funkcjonowaniu partnerstwa. Propozycje partnerzy mogą przekazać w bezpośredniej rozmowie lub wypełniając anonimowe ankiety. Takie profilaktyczne działanie może pomóc zdławić potencjalne kryzysy w zarodku.

Jak to zrobić w praktyce

PROBLEM	PRZEJAWY SYTUACJI KRYZYSOWEJ	SPOSOBY INTERWENCJI
Niejasne cele	Partnerzy nie widzą sensu wspólnych działań.	Przypomnienie intencji inicjatorów partnerstwa, jego celów i spodziewanych rezultatów działań.
Sprzeczne interesy członków partnerstwa, wzajemny brak zaufania	Członkom partnerstwa trudno jest wypracować wspólne stanowisko. Są rzecznikami interesów podmiotów, które reprezentują.	Otwarta dyskusja, która ujawni sprzeczne interesy, wyjaśnienie nieporozumień, znalezienie konsensusu. Pomocne może być wsparcie mediatora spoza partnerstwa.
Nieokreślone role partnerów	Członkowie nie wiedzą, jaka jest ich rola w partnerstwie i na czym polegają ich obowiązki, a także jakie są wobec nich oczekiwania.	Rozmowa partnerów na temat ich zadań w partnerstwie. Sprecyzowanie ról.
Problemy z podejmowaniem decyzji	Partnerzy czują się pomijani w procesie decyzyjnym lub tryb podejmowania decyzji nie jest dla nich transparentny.	Usprawnienie komunikacji w partnerstwie. Zadbanie o to, by członkowie byli równo traktowani i by każda decyzja była podejmowana zgodnie z ustalonymi wcześniej zasadami.
Niewłaściwy styl przywódczy	Instytucjonalny lider partnerstwa nie wywiązuje się ze swojej roli, przywództwo jest sprawowane zbyt autorytarnie, niekonsekwentnie lub bez zaangażowania.	Nakłonienie lidera partnerstwa do realizowania wspólnej wizji zarządzania partnerstwem wypracowanej przez wszystkich członków lub też do rezygnacji z przywództwa i przekazania go innemu podmiotowi.
Nieporozumienia i niesnaski między członkami partnerstwa	Brak współpracy, konflikty personalne.	Ujawnienie prawdziwych przyczyn konfliktów. Konfrontacja wzajemnych oczekiwań. Wspólne wypracowanie standardów funkcjonowania. Dostrzeganie pozytywnych aspektów różnic między partnerami.
Problemy wynikające z różnic w kulturze organizacyjnej członków partnerstwa	Jeden lub kilku członków nie respektuje ustalonych zasad współpracy.	Przypomnienie wypracowanych na pierwszych spotkaniach partnerstwa zasad współpracy.
Konflikty związane z odmiennymi poglądami	Partnerzy nie potrafią dyskutować o tym, co ich różni, są niechętni kompromisom.	Warto popracować nad lepszą komunikacją wewnątrz partnerstwa. Być może, sprawdzą się wspólne warsztaty z komunikacji.
Bierność członków partnerstwa	Brak zaangażowania osób delegowanych do prac partnerstwa. Pracownicy danej instytucji czy organizacji traktują udział w spotkaniach jako przykry obowiązek.	Próba zmiany postaw osób delegowanych do udziału w pracach partnerstwa poprzez działania motywacyjne i integracyjne lub poszukanie na ich miejsce osób identyfikujących się z celami partnerstwa.

2. NAJWAŻNIEJSZY JEST DIALOG

Współpraca to dla członków partnerstwa ważne wyzwanie komunikacyjne, które może zdecydować o sukcesie lub klęsce całego przedsięwzięcia.

Partnerstwo to kilka podmiotów, z których każdy ma innego szefa, inną kulturę organizacyjną, przejawiającą się w różnych celach, metodach pracy i priorytetach. Zważywszy na wielość zadań, różne motywacje i aspiracje partnerów, dobra komunikacja jest jednym z najważniejszych czynników gwarantujących sprawne funkcjonowanie partnerstwa. Powinien nad nią czuwać koordynator partnerstwa, który pośredniczy w kontaktach między członkami, godząc różne punkty widzenia. Do jego zadań należy też powiadamianie sojuszników o spotkaniach partnerstwa, a także regularne przekazywanie informacji o postępach w projekcie, ustaleniach podjętych podczas spotkań itp.

Spotkania partnerskie

Spotkania to podstawowa forma komunikowania się członków partnerstwa. Są one świetną okazją do wymiany poglądów, uzgadniania stanowisk i kreowania wspólnej wizji przyszłości. To właśnie spotkania twarzą w twarz budują tożsamość partnerstwa i najlepiej podtrzymują zaangażowanie jego uczestników.

Na każdym etapie Waszych wspólnych działań będzie wiele tematów wymagających omówienia lub podjęcia decyzji. Etap inicjowania partnerstwa to czas określania korzyści ze współpracy i potencjalnego ryzyka, rozwiewania obaw partnerów i tworzenia wspólnej wizji partnerstwa. Na etapie organizowania partnerstwa podczas wspólnych spotkań ustalacie zasady współpracy, podejmujecie decyzje o rolach poszczególnych partnerów, wybieracie instytucjonalnego lidera partnerstwa oraz osoby odpowiedzialne za administrowanie sprawami partnerstwa i dokumentowanie pracy. Wreszcie wypracowujecie wspólne cele, planujecie działania, dokonujecie podziału zadań.

Etap realizacji przedsięwzięć to czas wymagający sprawnego zarządzania partnerstwem i przemyślanych działań promocyjnych, które również powinny być uzgadniane przez wszystkich partnerów. Spotkania mogą się odbywać z mniejszą częstotliwością niż podczas inicjowania partnerstwa, jednak bardzo ważne jest omawianie już zrealizowanych zadań – ocena skuteczności działania i wyciąganie wniosków na przyszłość.

Organizujemy spotkanie

Każde spotkanie powinno mieć konkretny cel, do którego osiągnięcia poprowadzi grupę sprawny moderator. Nie lekceważmy więc starannego przygotowania spotkania.

Przed spotkaniem upewnijmy się, czy zaprosiliśmy wszystkich członków, a także kluczowe osoby spoza partnerstwa. Ustalmy program spotkania, prześlemy go partnerom z prośbą o przeanalizowanie najważniejszych zagadnień, przygotujmy też materiały, które będą potrzebne przy omawianiu konkretnych kwestii.

Podczas spotkania porządkujmy dyskusję. Zachęcajmy, by rozmówcy wzięli pod uwagę wszystkie aspekty omawianego zagadnienia. Pytajmy, co myślą na dany temat poszczególni uczestnicy spotkania. Upewniamy się, że są to stanowiska podmiotów, które reprezentują, a nie ich prywatne poglądy. Dbajmy również o to, by uzyskiwać jasne i jednoznaczne opinie. Zawsze sprawdzajmy, czy wszyscy uczestnicy w ten sam sposób rozumieją poczynione ustalenia.

Po spotkaniu zadbajmy o to, by wszyscy partnerzy otrzymali sprawozdanie zawierające wspólne ustalenia. Sprawdźmy też, czy inne osoby, które powinny poznać wyniki spotkania, otrzymały odpowiednie informacje¹¹.

Spotkania warto zaplanować w taki sposób, aby bardziej integrowały członków partnerstwa. Mogą się one na przykład za każdym razem odbywać w siedzibie innego sojusznika lub od czasu do czasu w miejscu realizacji szkoleń projektowych.

Atrakcyjność spotkań partnerskich to dodatkowa gwarancja utrzymania zaangażowania partnerów. Jeśli frekwencja na spotkaniach zacznie spadać, będzie to znaczyć, że ich dotychczasowa formuła się wyczerpała i trzeba ją zmodyfikować.

Kanały komunikacji wewnątrz partnerstwa

Komunikacja wewnątrz partnerstwa przynosi najlepsze efekty, jeśli odbywa się twarzą w twarz. Nie zawsze jednak będziecie mieli czas i możliwości, żeby zorganizować spotkanie. Dlatego wspólnie zaplanujcie wykorzystywanie również innych kanałów komunikacji. Na co dzień możecie się kontaktować za

¹¹ Tamże, s. 77.

pomocą e-maili lub poprzez media społecznościowe, na przykład tworząc grupę lub profil partnerstwa na Facebooku.

Najważniejsze, aby komunikacja między osobami zaangażowanymi w partnerstwo była systematyczna. Możecie spotykać się co tydzień, raz w miesiącu lub raz na kwartał, ważne, abyście wspólnie uzgodnili harmonogram spotkań i się do niego stosowali, a w razie potrzeby wspólnie go modyfikowali.

Dobra komunikacja wewnątrz partnerstwa to komunikacja dwukierunkowa. Nie wystarczy informowanie partnerów o postępach w realizacji szkoleń czy innych działań partnerstwa. Zadbajmy o uzyskanie informacji zwrotnej. Poprośmy o opinie, uwagi na temat bieżących spraw, konsultujmy decyzje, a czasem po prostu wymieńmy grzecznościowe e-maile dla podtrzymania dobrych relacji.

Komunikacja na zewnątrz partnerstwa

Partnerstwo funkcjonuje w określonym środowisku lokalnym, które nie pozostaje wobec niego obojętne. Jego działania są obserwowane, komentowane, mniej lub bardziej doceniane. Do grona interesariuszy partnerstwa – potencjalnych odbiorców komunikatów na temat współpracy partnerskiej i jej efektów – mogą należeć między innymi: lokalne władze, instytucje i organizacje nie wchodzące w skład partnerstwa, ale czerpiące korzyści z jego działań lub mające wpływ na ich realizację, potencjalni uczestnicy szkoleń i ich rodziny, potencjalni darczyńcy (np. fundatorzy pendrive'ów dla osób uczestniczących w szkoleniach) lub przyszli partnerzy.

interesariusze partnerstwa – podmioty mogące mieć wpływ na partnerstwo lub zainteresowane powodzeniem jego działań

Co może być celem komunikacji zewnętrznej? To będzie zależec od wspólnej decyzji partnerów. Niewątpliwie w naszym projekcie priorytet stanowi pozyskanie nowych uczestników szkoleń. Dlatego ważnym celem powinno być informowanie opinii publicznej o partnerstwie i realizowanym przez nie projekcie. Istotne może też być budowanie pozytywnego wizerunku partnerstwa lub uzyskanie poparcia lokalnych władz.

Partnerstwo, aby zmieniać lokalną rzeczywistość, powinno być dostrzegane w środowisku, a jego działania uznawane za ważne dla społeczności. Każde realizowane zadanie warto więc wzbogacać o działania promocyjne, po to by konsekwentnie, krok po kroku budować pozytywny wizerunek partnerstwa jako ważnego aktora lokalnego rozwoju. Pokazujemy skuteczność wspólnych działań i odpowiedzialność społeczną wszystkich partnerów.

Komunikat wysyłany na zewnątrz partnerstwa zawsze musi być dostosowany do konkretnego odbiorcy. Dlatego partnerzy powinni wspólnie zdecydować o tym, kogo i w jaki sposób chcą informować o swoich działaniach. W tym celu stwórzcie wspólnie listę interesariuszy partnerstwa. Zastanówcie się, które podmioty są dla Was szczególnie ważne jako odbiorcy informacji o partnerstwie, jakie informacje chcecie im przekazywać i kto będzie za to odpowiedzialny.

Do prezentowania kolejnych działań partnerstwa i ich efektów można wykorzystać m.in.:

- » materiały drukowane (wlepki, ulotki, plakaty),
- » teksty informacyjne zamieszczane w środkach masowego przekazu,
- » publikacje elektroniczne (np. strony internetowe, profile na Facebooku, portale internetowe).

Warto także promować partnerstwo i jego działania podczas spotkań z mieszkańcami czy ważnych dla społeczności wydarzeń.

Do celów promocji warto się też posłużyć kanałami komunikacyjnymi naszych partnerów. Pamiętajmy o tym, by wszystkie materiały były opatrzone odpowiednimi logotypami (Unii Europejskiej i Funduszy Europejskich) oraz przygotowane w opracowanej dla projektu kolorystyce i formie.

Dodatkowe informacje na temat działań promocyjnych i informacyjnych znajdziecie w przygotowanym w ramach projektu poradniku *proMOCja* (http://www.e-mocni.org.pl/wp-content/uploads/2017/09/EMOCNI_podrecznik_promocji_www.pdf).

Jeśli chcesz się dowiedzieć więcej, sięgnij do publikacji:

1. S. McManus, R. Tennyson, *Od czynu do słowa, komunikacja w partnerstwie. Poradnik dla animatorów partnerstwa*, Warszawa 2010, http://www.fpds.pl/media/filemanager/publikacje/partnerstwo/od_czynu_do_slowa.pdf.
2. M. Czarnecka, *Dobre spotkanie. Jak to zrobić*. Warszawa 2013, http://www.biblioteki.org/poradniki/DOBRE_SPOTKANIE_jak_to_zrobic_podrecznik_dla_bibliotekarek_i_bibliotekarzy.html.

3. SZTUKA PRZETRWANIA, CZYLI JAK PARTNERSTWO PROJEKTOWE PRZEKSZTAŁCIĆ W STRATEGICZNE

Partnerstwa powstające w ramach projektu *e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści* to w większości wypadków typowe partnerstwa projektowe, które skupiają się wokół **jednego celu strategicznego**, jakim jest podnoszenie kompetencji cyfrowych. Być może, niektóre Wasze partnerstwa już na etapie inicjowania współpracy zdecydowały o rozszerzeniu swoich celów, prowadzą różnorodne działania wspierające lokalny rozwój i są przekonane o sensie dalszej współpracy. Takie partnerstwa już teraz można uznać za strategiczne.

Partnerstwa, które dotąd przede wszystkim wspierały realizację szkoleń projektowych, najpóźniej w momencie zakończenia działań przewidzianych w projekcie powinny zdecydować o swojej przyszłości.

Najważniejsi są ludzie

W partnerstwie najważniejsi są ludzie i to ich zaangażowanie oraz gotowość do podjęcia kolejnych wyzwań zdecyduje o tym, czy współpraca będzie kontynuowana także po zakończeniu projektu. W jego trakcie będziecie się mieli okazję poznać, zbudować relacje, wspólnie przeżywać sukcesy i porażki, wreszcie obserwować zmiany, jakie Wasze inicjatywy spowodują w społeczności. Jeżeli pokonacie wszystkie bariery, jakie mogą się pojawić podczas działania partnerstwa, i będziecie umieli się dobrze komunikować, zbudujecie w tym czasie kapitał społeczny, który grzechem byłoby zaprzepaścić.

W stronę partnerstwa strategicznego

Sukces partnerstwa projektowego to najlepszy punkt wyjścia do stworzenia partnerstwa strategicznego. O ile cele partnerstwa projektowego są zazwyczaj podporządkowane realizowanemu projektowi, o tyle partnerstwo strategiczne tworzy się dla zaspokojenia potrzeb społeczności w dłuższej perspektywie czasowej. Partnerstwo strategiczne można nazwać też partnerstwem relacji. Sojusznicy mają do siebie zaufanie i wzajemny szacunek, potrafią przedkładać dobro wspólne nad osobiste interesy i chcą w pracę na rzecz tego dobra angażować własne zasoby.

Trwałość partnerstwa

Czynniki mające wpływ na trwałość partnerstwa to:

- » wspólna wizja i misja wynikające z diagnozy potrzeb lokalnego środowiska,
- » dobrze określone, realne i mierzalne cele oraz zaplanowane na ich podstawie działania,
- » docenienie znaczenia budowania zespołu partnerskiego już na pierwszym etapie tworzenia partnerstwa,
- » procedury nastawione na rezultaty, zapewniające dobrą organizację bieżącej działalności,
- » systematyczne spotkania partnerów,
- » korzyści dla wszystkich partnerów,
- » dobra promocja partnerstwa,
- » zapewnienie finansowania partnerstwa.

Wraz z zakończeniem działań projektowych zazwyczaj kończą się środki na realizację zadań. Dlatego tak ważne są działania promocyjne prowadzone przez cały czas trwania projektu oraz systematyczne prezentowanie efektów pracy partnerstwa różnym interesariuszom, w tym władzom lokalnym. Jeżeli partnerstwo potrafiło udowodnić głęboki sens działań na rzecz wyrównywania szans w zakresie edukacji cyfrowej, można liczyć na to, że gminy uznają je za priorytet, włączą do swoich strategii rozwoju i zdecydują o ich finansowaniu. Temu celowi służą też przygotowane przez partnerstwo rekomendacje dotyczące utworzenia strategicznego planu rozwoju edukacji cyfrowej osób dorosłych w gminie, które są jednym z ważnych punktów opracowanego przez Was planu szkoleń.

W celu kontynuacji działań partnerstwo może również poszukiwać źródeł finansowania poprzez udział w różnych konkursach grantowych wspierających przedsięwzięcia z zakresu edukacji.

Procedury

Część partnerstw podpisuje porozumienia lub umowy, odczuwając potrzebę sformalizowania współpracy. Inne, mimo że działają prężnie, nigdy nie zawarły porozumień na piśmie. Podpisanie umowy nie wzmacnia automatycznie partnerstwa, jednak może być zwieńczeniem procesu przemiany partnerstwa projektowego w strategiczne.

Strategia rozwoju partnerstwa

Jeżeli Wasze partnerstwo projektowe naturalnie przekształci się w partnerstwo strategiczne, spróbujcie obiektywnie ocenić swoją dotychczasową działalność. Do wprowadzenia zmian usprawniających jego funkcjonowanie wykorzystajcie materiały z przeprowadzonych ewaluacji.

O ile w ramach projektu partnerstwo nie było zobowiązane do wypracowania strategii rozwoju, o tyle decydując się na długofalową współpracę, warto przygotować taki dokument.

Pracę nad dalszą, być może rozszerzoną koncepcją współpracy warto rozpocząć od refleksji nad naszym partnerstwem, w której pomoże analiza SWOT¹², umożliwiającą opracowanie najlepszej strategii działania, wykorzystującej cały potencjał partnerstwa.

Analiza SWOT jest narzędziem, dzięki któremu partnerstwo może uświadomić sobie własne silne i słabe strony, a także istniejące i potencjalne szanse i zagrożenia pochodzące z otoczenia zewnętrznego.

Zamieszczona na s. 46 tabela pokazuje schemat analizy SWOT.

Jeżeli zdecydujecie się na stworzenie strategii rozwoju partnerstwa, przejdźcie raz jeszcze kolejne kroki związane z diagnozą środowiska. Skorzystajcie z materiału zawartego w części ogólnej planu szkoleń. Zaktualizujcie mapę lokalnych zasobów oraz przeprowadźcie badania diagnostyczne w celu określenia obecnych potrzeb w zakresie edukacji cyfrowej. Być może, zechcecie rozszerzyć diagnozę o inne potrzeby mieszkańców. Przez te dwa lata, kiedy realizowaliście projekt, w Waszych środowiskach wiele się zmieniło i zapewne znaczny udział miały w tym działania partnerstwa. Ważne, abyście dostrzegli zmianę, jaka zaszła w wyniku Waszej dotychczasowej działalności. Dzięki temu będziecie mogli wyznaczyć kierunki rozwoju i kolejne cele na bliższą i dalszą przyszłość.

Strategia rozwoju to dokument zawierający długofalowy plan działania wskazujący kierunki rozwoju i cele, pozwalający na zaplanowanie zadań w czasie. Jest narzędziem racjonalnego zarządzania partnerstwem, budującym jego wyrazisty wizerunek¹³.

¹² Nazwa techniki SWOT jest akronimem od angielskich słów określających cztery elementy składowe analizy (*strengths* – mocne strony, *weaknesses* – słabe strony, *opportunities* – możliwości, i *threats* – zagrożenia).

¹³ A. Nawrotny, *Strategia rozwoju. Zrób to sam*, http://e.org.pl/wp-content/uploads/2012/06/Strategia_rozwoju.pdf [dostęp: 1.07.2017].

Mocne strony partnerstwa (czynniki wewnętrzne)

Przykładowe pytania do refleksji:

- » Co nam się udało?
- » Z czego jesteśmy dumni?
- » Jakie rozwiązania okazały się skuteczne?

Słabe strony partnerstwa (czynniki wewnętrzne)

Przykładowe pytania do refleksji:

- » W czym jesteśmy słabsi?
- » Z czego nie jesteśmy zadowoleni?
- » Co chcemy zmienić?
- » Jakich kompetencji nam brakuje?
- » Co nie działa wystarczająco dobrze?

Szanse (zewewnętrzne warunki, które sprzyjają rozwojowi partnerstwa)

Przykładowe pytania do refleksji:

- » Jaka jest pozycja naszego partnerstwa w lokalnym środowisku?
- » Jaki wpływ na rozwój partnerstwa mogą mieć konkretne zmiany polityczne, ekonomiczne lub prawne?
- » Czy pojawiają się nowe tendencje, które mogą być korzystne dla naszego partnerstwa?

Zagrożenia (zewewnętrzne warunki, które mogą utrudnić rozwój partnerstwa)

Przykładowe pytania do refleksji:

- » Co może zagrażać partnerstwu?
- » Co może wpłynąć na to, że działania partnerstwa nie będą skuteczne?

4. PARTNERSTWO POD LUPĄ

Tak jak w życiu prywatnym potrzebujemy chwil refleksji nad tym, co już osiągnęliśmy i dokąd zmierzamy, tak i w zarządzaniu partnerstwem niezbędne są momenty, kiedy zastanowimy się nad tym, czy nasza wspólna podróż odbywa się zgodnie z planem.

Brak namysłu nad tym, co nam się udało, a co nie, i jakie są tego przyczyny, to zgoda na powielanie tych samych błędów w przyszłości. Dlatego nie rezygnujemy z możliwości udoskonalenia naszych działań. W tym celu proponujemy wykorzystanie ewaluacji i monitoringu. Dzięki tym dwóm narzędziom łatwiej będzie nam zweryfikować, w jakim stopniu zaplanowane zadania zostały zrealizowane i czy osiągnęliśmy pożądane rezultaty.

Monitoring polega na systematycznym śledzeniu realizowanych działań. Dzięki temu, że jest prowadzony na bieżąco, pozwala na modyfikowanie planu i jego lepsze dostosowanie do zmieniającej się sytuacji. Sprawny monitoring to doskonały system alarmowy. Jeśli realizacja danego przedsięwzięcia zbacza z obranego kursu, monitoring informuje nas o konieczności interwencji i wprowadzenia zmian.

Aby zmierzyć postępy w zakresie realizacji celów, wykorzystujemy wskaźniki. **Wskaźniki ilościowe** to dane liczbowe i procentowe (np. liczba zrealizowanych szkoleń lub liczba przeszkolonych osób, liczba publikacji elektronicznych promujących szkolenia). **Wskaźniki jakościowe** to dane związane z jakością (np. opinie uczestników o przydatności szkoleń, opinie partnerów o jakości współpracy, ocena działań partnerstwa przez przedstawicieli społeczności).

Wyniki monitoringu są przydatne do przeprowadzenia ewaluacji, czyli pogłębionej oceny, która daje nam pełną wiedzę o efektach naszych działań.

Ewaluacja to nic innego, jak porównywanie tego, co zaplanowaliśmy, z ostatecznym efektem naszych działań oraz wyciąganie na tej podstawie wniosków umożliwiających podnoszenie jakości naszej pracy¹⁴.

Etapy procesu ewaluacyjnego

Ewaluacja składa się z trzech etapów:

- » planowania,
- » realizacji,
- » analizy wyników i wyciągania wniosków.

Planowanie ewaluacji

Aby zaplanować ewaluację, odpowiedzmy sobie na poniższe cztery pytania:

- » Po co ją przeprowadzamy?
- » Co ma być poddane badaniu?
- » Kto będzie odpowiedzialny za ewaluację?
- » W jakim terminie zostanie ona przeprowadzona?

Kiedy już zdecydujemy, czego chcemy się dowiedzieć i do czego wykorzystamy uzyskaną wiedzę, możemy określić zagadnienia, które zamierzamy analizować. Badaniu możemy poddać podejmowane w ramach współpracy działania. Warto też zbadać funkcjonowanie samego partnerstwa, czyli np. jakość współpracy, zmiany, jakie wprowadza ono w społeczności, komunikację wewnątrz partnerstwa czy skuteczność działań promocyjnych.

W ramach projektu prowadzone jest badanie przyrostu kompetencji cyfrowych mieszkańców uczestniczących w szkoleniach i kursach e-learningowych. Na początku i na końcu każdego szkolenia uczestnicy wypełniają ankietę, w której określają poziom własnych kompetencji dotyczący danego narzędzia lub ich grupy (np. umiem korzystać z komunikatora typu Skype – oceń w skali 0–4). Jest to tzw. pre-test (test przed szkoleniem) i post-test (test po szkoleniu). Dodatkowo post-test zawiera kilka pytań zamkniętych dotyczących zdobytej podczas danego szkolenia wiedzy. Partnerstwo może wykorzystać do prowadzonej przez siebie ewaluacji dane z tych testów, które będą agregowane na platformie projektu.

¹⁴ K. Aspinwall i in., *Co to jest ewaluacja?*, [w:] *Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów*, red. H. Mizerek przy współpracy A. Hildenbrandt, Olsztyn 1997, s. 32.

Realizacja badania ewaluacyjnego

Podczas tego etapu dobieramy metody badawcze, przygotowujemy narzędzia i przeprowadzamy badanie.

Podobnie jak w wypadku diagnozy lokalnej, do ewaluacji możemy wykorzystać różne metody badawcze, takie jak na przykład kwestionariusze, ankiety, wywiady czy spotkania warsztatowe. Ich wybór zależy od rodzaju zagadnienia, które chcemy analizować.

Najlepiej przeprowadzić badanie na początku i na końcu realizacji działań, aby ocenić zmianę, jaka nastąpiła w ich wyniku.

Ocenę efektywności pracy partnerstwa możemy przeprowadzić, stosując ewaluację wewnętrzną lub ewaluację zewnętrzną.

Ewaluacja wewnętrzna będzie badaniem przeprowadzonym wśród członków partnerstwa. Możemy do niej wykorzystać na przykład narzędzie w postaci ankiety ewaluacyjnej lub zorganizować spotkanie ewaluacyjne, podczas którego członkowie ocenią współpracę i zaproponują działania mogące usprawnić pracę partnerstwa.

Ewaluację zewnętrzną funkcjonowania partnerstwa przeprowadzamy wśród przedstawicieli lokalnej społeczności. O opinii na temat działań partnerstwa zapytamy wtedy m.in. uczestników szkoleń, władze samorządowe i podmioty, które nie należą do partnerstwa, ale czerpią wymierne korzyści z realizacji projektu. Badanie można przeprowadzić na przykład w formie wywiadu grupowego z różnymi interesariuszami lub też zapytać mieszkańców o ocenę działań partnerstwa podczas jednego z lokalnych wydarzeń.

Analiza wyników i wyciąganie wniosków

Po przeprowadzeniu badania ewaluacyjnego nadchodzi czas na analizę i interpretację wyników.

Zgromadzone liczby i fakty umożliwią ocenę rezultatów działań. Interpretacja tych danych dostarczy nam wiedzy o sukcesach i porażkach partnerstwa, a także pozwoli zaplanować kolejne przedsięwzięcia¹⁵.

Zebrane materiały przedstawmy na spotkaniu partnerskim, np. za pomocą prezentacji PowerPoint. Następnie wspólnie je zinterpretujmy i wyciągnijmy wnioski.

Ostatnim etapem jest wprowadzenie pożądanych zmian. Wspólny namysł sojuszników nad zebrany materiał ułatwi modyfikację planu działania oraz ewentualną modyfikację zarządzania partnerstwem.

Jeśli chcesz się dowiedzieć więcej, sięgnij do publikacji:

1. Ł. Ostrowski, M. Wiśnicka, *Ewaluacja. Jak to się robi? Poradnik dla Programów PAFW*, Warszawa 2013, http://stocznia.org.pl/app/uploads/2013/01/Ewaluacja_Jak_to_sie_robi_www.pdf.
2. P. Stronkowski, *ABC wskaźników ewaluacyjnych. Poradnik dla piszących i oceniających projekty*, Warszawa 2010, http://archiwum.efs.men.gov.pl/attachments/article/711/poradnik2_www.pdf.

¹⁵ S. Habana-Hafner, H.B. Reed, *Partnerstwo dla rozwoju społecznego*, Warszawa 1995, s. 127.

3. INSPIRACJE. SCENARIUSZ SPOTKANIA EWALUACYJNEGO

1.	Przywitaj uczestników i przedstaw cel spotkania. Powiedz kilka słów o ewaluacji wewnętrznej – badaniu jakości pracy partnerstwa przeprowadzanym wśród jego członków.	15 minut
2.	Poproś uczestników, aby w parach porozmawiali o tym, co ich instytucja czy organizacja zyskała dzięki partnerskiej współpracy. Następnie niech pary przedstawią swoje spostrzeżenia na forum.	10 minut
3.	<p>Na tablicy flipczartowej zapisz trzy wybrane zagadnienia, które będziecie poddawać ewaluacji, np.:</p> <ul style="list-style-type: none">» KOMUNIKACJA W PARTNERSTWIE» WPŁYW DZIAŁAŃ PARTNERSTWA NA SPOŁECZNOŚĆ LOKALNĄ» SKUTECZNOŚĆ PROMOCJI, ROZPOZNAWALNOŚĆ PARTNERSTWA W LOKALNYM ŚRODOWISKU. <p>Poproś, aby każdy z uczestników ocenił powyższe aspekty współpracy partnerstwa w skali od 1 do 5.</p> <p>Zsumuj punkty i omów wyniki z uczestnikami spotkania.</p>	20 minut
4.	<p>Poproś uczestników, aby w grupach lub parach wypracowali propozycje usprawnienia tych aspektów pracy partnerstwa, które zostały ocenione najniżej. Następnie niech ich przedstawiciele zaprezentują pomysły na forum.</p> <p>Zapisz je na flipczarcie. Teraz wszyscy uczestnicy wskażą te propozycje, które wydają im się najskuteczniejsze i możliwe do wprowadzenia w życie. Pomysły do realizacji można wybrać poprzez wypracowanie wspólnego stanowiska lub jeśli to będzie trudne do osiągnięcia – poprzez głosowanie.</p>	30 minut
5.	Podsumuj ustalenia, zaproponuj temat następnego spotkania, podziękuj za udział.	15 minut

6. ZAMIAST ZAKOŃCZENIA

Lista sprawdzająca

Poniżej znajdziesz wykaz opisanych w poradniku zadań, których realizacja zapewnia prawidłowe funkcjonowanie partnerstwa. Sprawdź, czy nie pominąłeś żadnego z istotnych elementów inicjowania i rozwijania partnerskiej współpracy.

Wariant minimum:

1. powołanie partnerstwa,
2. organizacja spotkań partnerstwa,
3. opracowanie trzyletniego planu szkoleń oraz rekomendacji dotyczących dalszego rozwoju edukacji cyfrowej w gminie,
4. przygotowanie rocznych planów szkoleń,
5. odbycie pierwszego i drugiego spotkania z animatorem,
6. skorzystanie z doradztwa animatora (online lub telefonicznie),
7. branie udziału w webinarach.

Wariant maksimum:

1. powołanie partnerstwa,
2. uaktualnienie / pogłębienie diagnozy lokalnej,
3. podpisanie porozumienia partnerskiego,
4. organizacja spotkań partnerstwa,
5. opracowanie trzyletniego planu szkoleń oraz rekomendacji dotyczących dalszego rozwoju edukacji cyfrowej w gminie,
6. przygotowanie rocznych planów szkoleń,
7. odbycie pierwszego i drugiego spotkania z animatorem,
8. skorzystanie z doradztwa animatora (online lub telefonicznie),
9. branie udziału w webinarach,
10. stworzenie strategii rozwoju partnerstwa po zakończeniu projektu.

Partnerzy



Współfinansowane przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.



CYFROWE UMIEJĘTNOŚCI,
REALNE KORZYŚCI

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



www.e-mocni.org.pl