



Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



RAZEM DLA ROZWOJU KOŚCIERSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

**Partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości
w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą**

RAPORT Z EWALUACJI

RAPORT EWALUACYJNY

Projekt pt. „Razem dla rozwoju kościerskich przedsiębiorstw – partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą”

Niniejszy Raport ewaluacyjny przedstawia wyniki badania ewaluacji zewnętrznej w ramach projektu pt. „**Razem dla rozwoju kościerskich przedsiębiorstw – partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą**”. Projekt jest realizowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki, Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.

OKRES REALIZACJI PROJEKTU: listopad 2011r. – październik 2014r.

REALIZATORZY PROJEKTU:

Lider:  **Agencja Rozwoju Pomorza S.A.**

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

ul. Arkońska 6 (budynek A3), 80-387 Gdańsk

tel.: 58 32 33 100; faks: 58 30 11 341

e-mail: sekretariat@arp.gda.pl; www.arp.gda.pl

Partner:



Kaszubski Instytut Rozwoju

ul. R. Traugutta 7; 83-400 Kościerzyna

tel./fax. +48 58 680 87 63 tel. kom. 516-310-978

www.kir.org.pl; email: biuro@kir.org.pl

WYKONAWCA EWALUACJI:

PrePost Consulting Alicja Zajązkowska

80-309 Gdańsk, al. Grunwaldzka 417, lok.303

www.prepost.pl; e-mail: biuro@prepost.pl



OKRES REALIZACJI BADANIA EWALUACYJNEGO: wrzesień – październik 2014r.

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja została sfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt „Razem dla rozwoju kościerskich przedsiębiorstw – partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą”.

RAPORT EWALUACYJNY

Projekt pt. „Razem dla rozwoju kościerskich przedsiębiorstw – partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą”

Spis treści

Wstęp.....	- 6 -
1 Kontekst badania.....	- 7 -
1.1 O Projekcie.....	- 7 -
1.2 O ewaluacji projektów	- 8 -
2 Metodologia badania.....	- 10 -
2.1 Zakres przedmiotowy badania	- 10 -
2.2 Cele i kryteria ewaluacji.....	- 10 -
2.3 Pytania badawcze	- 10 -
2.4 Metody i techniki pozyskania danych.....	- 11 -
2.5 Zapewnienie jakości badania	- 13 -
3 Wyniki badania.....	- 14 -
3.1 Działania projektowe	- 14 -
3.1.1 Badanie klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości.....	- 18 -
3.1.2 Działania na rzecz stworzenia Strategii	- 18 -
3.1.3 Rozpowszechnienie idei partnerstwa lokalnego	- 20 -
3.2 Partnerstwo lokalne – ocena procesu tworzenia	- 20 -
3.3 Strategia – ocena procesu tworzenia.....	- 27 -
3.4 Efekty Projektu	- 32 -
3.5 Wnioski i rekomendacje.....	- 35 -
4 Determinanty budowania partnerstwa i strategii	- 38 -
5 Dobre praktyki partnerstw lokalnych	- 42 -
5.1 Studium przypadku – „Naszyjnik Północy”	- 43 -
5.2 Studium przypadku – „Kreatywny Chorzów”	- 44 -
5.3 Studium przypadku – „Partnerstwo lokalne dla powiatu sztumskiego”	- 47 -
5.4 Studium przypadku – „Wrota Borów”	- 48 -
5.5 Studium przypadku – Przedsiębiorczość Społeczna w Pomorskim.....	- 50 -
5.6 Studium przypadku – Partnerstwa lokalne w Austrii.....	- 52 -
6 Bibliografia	- 55 -
Spis tabel i rysunków	- 58 -

RAPORT EWALUACYJNY

Projekt pt. „Razem dla rozwoju kościerskich przedsiębiorstw – partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą”

Wstęp

Niniejszy Raport Ewaluacyjny przedstawia wyniki ewaluacji projektu pt. „Razem dla rozwoju kościerskich przedsiębiorstw – partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą”.

Pierwsza część Raportu dotyczy metodologii zastosowanej w badaniu ewaluacyjnym – prezentuje zakres ewaluacji oraz przyjęte kryteria i metody badawcze. W drugiej części Raportu przedstawione zostały wyniki badania ewaluacyjnego, które objęło proces tworzenia Partnerstwa lokalnego w powiecie kościerskim oraz proces tworzenia Strategii rozwoju przedsiębiorczości dla tego powiatu. Celem badania była ocena przebiegu projektu oraz jego efektów oraz dostarczenie konkretnych wskazówek pomocnych przy realizacji kolejnych tego typu przedsięwzięć nakierowanych na budowanie partnerstw lokalnych i/lub tworzenia strategii w zakresie rozwoju przedsiębiorczości na poziomie lokalnym. Badanie prowadzono wśród osób zaangażowanych w Projekt, czyli członków utworzonego Partnerstwa lokalnego, uczestników warsztatów dot. opracowania Strategii oraz Realizatorów projektu. Przeprowadzono również analizę dokumentacji projektowej, danych zastanych z monitoringu oraz raportów z badań przeprowadzonych w ramach Projektu. Wnioski i rekomendacje opracowane na podstawie badania przedstawiono w końcowej części rozdziału.

W kolejnej części raportu, w oparciu o wnioski z badania ewaluacyjnego, przeprowadzono ogólną analizę czynników sprzyjających i utrudniających inicjowanie i funkcjonowanie partnerstw lokalnych oraz tworzenie strategii rozwoju.

Ponadto do raportu ewaluacyjnego włączono sześć studiów przypadku dotyczących przedstawienia przykładów dobrych praktyk w tworzeniu i funkcjonowaniu innych partnerstw lokalnych w Polsce i za granicą:

- Partnerstwo na rzecz rozwoju w gminie Debrzno,
- Kreatywny Chorzów,
- Partnerstwo lokalne dla powiatu sztumskiego,
- Chojnicko-Człuchowski Klaster Turystyczny „Wrota Borów”,
- Partnerstwo na rzecz rozwoju przedsiębiorczości społecznej w woj. pomorskim – Gdański Model Ekonomii Społecznej,
- Terytorialne pakiety na rzecz zatrudnienia w Austrii.

1 Kontekst badania

1.1 O Projekcie

Projekt pt. „Razem dla rozwoju kościerskich przedsiębiorstw – partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą” realizowany był przez Agencję Rozwoju Pomorza w partnerstwie z Kaszubskim Instytutem Rozwoju.

Projekt powstał w odpowiedzi na zdiagnozowaną sytuację powiatu kościerskiego, który pomimo bliskości Trójmiasta, charakteryzuje się wysokim bezrobociem zwłaszcza wśród ludzi młodych, małą liczbą przedsiębiorstw oraz niewystarczającym wsparciem dla istniejących firm. Sposobem na rozwiązanie tych problemów jest wsparcie rozwoju sektora mikro i małych przedsiębiorstw, które będą stymulowały wzrost gospodarczy, kreowały postawy przedsiębiorcze oraz aktywizowały rozwój gospodarczy na zasadzie sprzężenia zwrotnego.

W Projekcie przyjęto następujące cele:

Cel główny: Zbudowanie partnerstwa lokalnego 10 podmiotów na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w warunkach zmiany gospodarczej w powiecie kościerskim do końca sierpnia 2014 roku.

Cel szczegółowy 1: Dostarczenie wiedzy o klimacie dla rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim 10 członkom partnerstwa lokalnego do końca sierpnia 2014 roku.

Cel szczegółowy 2: Stworzenie strategii na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie kościerskim do końca sierpnia 2014 roku.

Cel szczegółowy 3: Upowszechnienie idei partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w warunkach zarządzania zmianą gospodarczą wśród 800 uczestników Forów do końca sierpnia 2014 roku.

Aby zapewnić osiągnięcie przyjętych celów, zaplanowano trzy fazy realizacji Projektu:

1. Dostarczenie wiedzy o klimacie dla rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim

W tej fazie przeprowadzono badania potencjału, kondycji i dynamiki małych i średnich przedsiębiorstw w województwie pomorskim, w tym w powiecie kościerskim; badania postaw przedsiębiorczych uczniów szkół ponadgimnazjalnych; badanie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim; diagnozę rozwoju przedsiębiorczości w kontekście wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na gospodarkę powiatu.

2. Stworzenie strategii na rzecz rozwoju przedsiębiorczości

Etap tworzenia strategii rozpoczął się kampanią informacyjną w lokalnych mediach oraz spotkaniami na rzecz stworzenia partnerstwa lokalnego, zakończonymi podpisaniem porozumienia o partnerstwie. Następnie odbyły się spotkania warsztatowe dot. tematyki zarządzania zmianą gospodarczą, spotkania uczestników Partnerstwa oraz zaproszonych ekspertów w grupach roboczych w celu opracowania założeń strategii zarządzania zmianą gospodarczą. W oparciu o spotkania robocze oraz wyniki wcześniej przeprowadzonych badań została opracowana strategia na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim. Realizacja tego etapu Projektu spoczęła na Partnerze – Kaszubskim Instytucie Rozwoju, mającym doskonałą znajomość specyfiki i uwarunkowań gospodarki powiatu kościerskiego.

3. Upowszechnienie idei partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju przedsiębiorczości

Upowszechnienie utworzonego partnerstwa oraz prezentacja opracowanej strategii była promowana przez organizację trzech Pomorskich Forów Przedsiębiorczości - tj. regionalnych konferencji skierowanych do przedsiębiorców i instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości. Tematyka warsztatów, paneli dyskusyjnych, seminariów dotyczyła aktualnych działań w projekcie m.in.: tworzenia partnerstwa lokalnego, wyników badań, budowania strategii, aktywności instytucji otoczenia biznesu itp.

1.2 O ewaluacji projektów



Zgodnie z definicją przyjętą przez Unię Europejską, **ewaluacja** to: „*Osąd (ocena) wartości interwencji publicznej dokonany przy uwzględnieniu odpowiednich kryteriów (skuteczności, efektywności, użyteczności, trafności i trwałości) i standardów. Osąd dotyczy zwykle potrzeb, jakie muszą być zaspokojone w wyniku interwencji oraz osiągniętych efektów. Ewaluacja oparta jest na specjalnie w tym celu zebranych i zinterpretowanych informacjach za pomocą odpowiedniej metodologii*”¹

Ewaluacja stała się jednym z narzędzi doskonalenia realizacji projektów finansowanych ze środków strukturalnych Unii Europejskiej.

W wyniku obserwacji procesu oraz identyfikacji popełnianych błędów, realizatorzy Projektu otrzymują od ewaluatora informację zwrotną, dzięki której uruchamia się prace nad ich eliminacją z dalszych działań. Ponadto, badanie ewaluacyjne jest procesem umożliwiającym ustalenie tego, czy dana interwencja społeczna przyniosła zakładany efekt.

Ewaluacja w projektach powinna spełniać trzy kluczowe funkcje:

- funkcję opisującą (**jak jest?**), czyli prezentować jak przebiegał projekt (fakty),
- funkcję oceniającą (**dlaczego tak jest?**), czyli poszukiwać przyczyn, okoliczności, uwarunkowań realizacji projektu i jego efektów,
- funkcja predyktywna (**jak powinno być?**), czyli dostarczanie wniosków i rekomendacji na przyszłość.

Proces prowadzenia ewaluacji można podzielić na cztery etapy:

1. Strukturyzacji - planowanie koncepcji, założeń ewaluacji,
2. Gromadzenia danych pierwotnych i zastanych,
3. Analizy – porównywanie danych i informacji w różnych kontekstach,
4. Oceniania – formułowanie twierdzeń wartościujących.

¹ Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia na lata 2007-2013, Wytyczne nr 6 w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-2013, s. 4.

Szczegółowe wytyczne dotyczące prowadzenia procesu ewaluacji, z których korzystał ewaluator Projektu, zostały zawarte m.in. w:

- wytycznych Komisji Europejskiej, zawartych w dokumencie „New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Evaluation During the Programming Period [Working Paper No. 5];
- Rozporządzeniu Rady Unii Europejskiej nr 1083 z dnia 11 lipca 2006r.;
- wytycznych zawartych w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia na lata 2007-2013;
- wytycznych Ministerstwa Rozwoju Regionalnego nr 6, w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-2013, Warszawa 2007.
- W Podręczniku „Ewaluacja krok po kroku” – czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.

2 Metodologia badania

2.1 Zakres przedmiotowy badania

Przedmiotem badania ewaluacyjnego jest **proces** tworzenia i funkcjonowania partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim oraz proces przygotowania Strategii Rozwoju Przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie kościerskim na lata 2014-2020.

2.2 Cele i kryteria ewaluacji

Celem badania ewaluacyjnego jest ocena przebiegu projektu oraz jego efektów oraz dostarczenie konkretnych wskazówek pomocnych przy realizacji kolejnych tego typu przedsięwzięć nakierowanych na budowanie partnerstw lokalnych i/lub tworzenia strategii w zakresie rozwoju przedsiębiorczości na poziomie lokalnym. Raport ewaluacyjny ma być też swego rodzaju przewodnikiem dobrych praktyk.

Kryteria ewaluacji stanowią rodzaj standardów, według których ewaluuje się dane przedsięwzięcie. Kryteria ewaluacji mają formułę wyraźnie wartościującą, gdyż stanowią one rodzaj pryzmatu, przez który ewaluator będzie oceniał ewaluowane przedsięwzięcie. Na potrzeby badania ewaluacyjnego Projektu zostały określone następujące kryteria oceny:

- **Trafność** – ocena, na ile przyjęte procedury tworzenia i funkcjonowania partnerstwa oraz tworzenia strategii były dostosowane do potrzeb i oczekiwań uczestników zaangażowanych w Projekt;
- **Skuteczność** – ocena stopnia realizacji założonych celów Projektu, identyfikacja czynników wpływających na skuteczność ich osiągnięcia;
- **Użyteczność** – ocena przydatności utworzonego Partnerstwa i powstałej Strategii rozwoju z punktu widzenia ich odbiorców: środowiska lokalnego, władz oraz administracji powiatu i gmin;
- **Trwałość** – ocena prawdopodobieństwa dalszego funkcjonowania Partnerstwa oraz realizacji Strategii rozwoju przedsiębiorczości po zakończeniu Projektu.

2.3 Pytania badawcze

Pytania badawcze, na jakie poszukiwano odpowiedzi podczas badania ewaluacyjnego, koncentrowały się wokół poniższych kluczowych zagadnień:

1. W jakim stopniu zakładane w Projekcie cele oraz produkty i rezultaty zostały osiągnięte? Jakie czynniki sprzyjały, a jakie utrudniały ich osiągnięcie?
2. Jak przebiegał proces tworzenia Partnerstwa lokalnego?
 - a. W jaki sposób przebiegał dobór Partnerów?
 - b. Jak przebiegały spotkania Partnerstwa?
 - c. Jak członkowie Partnerstwa oceniają swój udział w Projekcie?

- d. Jakie działania (np. ze strony organizatorów) mogłoby w przyszłości zwiększyć zaangażowanie uczestników w podobne inicjatywy?
3. Jak przebiegał proces tworzenia Strategii rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim?
 - a. Kto uczestniczył w spotkaniach?
 - b. Jak przebiegały spotkania warsztatowe?
 - c. Jak oceniają proces tworzenia strategii uczestnicy warsztatów i realizatorzy?
 - d. Jakie działania (np. ze strony organizatorów) mogłoby w przyszłości zwiększyć zaangażowanie uczestników w podobne inicjatywy?
4. Jakie doświadczenia z realizacji Projektu powinny być uwzględnione przy realizacji podobnych działań w przyszłości?
5. Jak powinien wyglądać modelowy proces budowania partnerstwa lokalnego oraz budowania strategii na poziomie lokalnym?

2.4 Metody i techniki pozyskania danych

W badaniu ewaluacyjnym zastosowano następujące metody badawcze:



Analiza desk research:

- dokumentacji projektowej, danych zastanych z monitoringu;
- Notatek ze spotkań warsztatowych z dn. 01.10.2013, 23.10.2013, 24.01.2014, 07.02.2014, 07.03.2014, 26.04.2014, 29.05.2014, 27.06.2014 i 31.07.2014;
- Sprawozdań ze spotkań warsztatowych z dn. 29.11.2013, 16.12.2013 i 27.02.2014;
- Raportu podsumowującego ze spotkań warsztatowych w ramach projektu;
- Strategii Rozwoju Przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie kościerskim na lata 2014-2020;
- Raportów z badań przeprowadzonych w ramach projektu: „Sektor MŚP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego”, „Warunki dla rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim”, „Diagnoza rozwoju przedsiębiorczości powiatu kościerskiego”, „Raport z Badania Postaw Przedsiębiorczych Młodzieży Kościerskiej”.



Wywiady indywidualne pogłębione z uczestnikami Projektu:

- członkami Partnerstwa, uczestnikami warsztatów dot. opracowania Strategii rozwoju przedsiębiorczości (wywiady przeprowadzono z 7 osobami w okresie od 22 IX do 6X 2014);
- 2 przedstawicielami Realizatorów projektu – Agencji Rozwoju Pomorza i Kaszubskiego Instytutu Rozwoju.



Studium przypadku – case study:

- dotyczące przedstawienia modelowych przykładów działania innych partnerstw lokalnych w Polsce i za granicą (w oparciu o desk research).

Rysunek 1. Założenia ewaluacji



Źródło: Opracowanie własne

2.5 Zapewnienie jakości badania

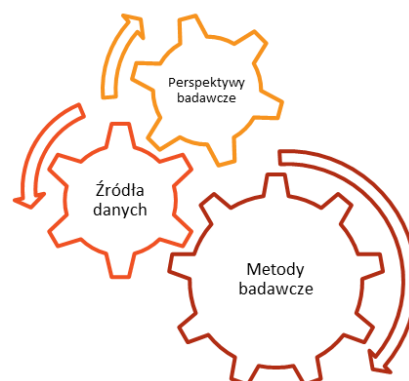
Podczas ewaluacji zespół badawczy przestrzegał standardów ewaluacji opracowanych przez Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne². Szczególna uwaga została zwrócona na zapewnienie:

- wysokiej jakości ewaluacji, m.in. poprzez zachowanie należytej staranności w prowadzeniu badań, w zbieraniu i analizowaniu danych oraz wnioskowaniu;
- trafności i rzetelności badania, m.in. poprzez rzetelne i skrupulatne przedstawienie wyników badań bez względu na stopień ich skomplikowania oraz skonstruowanie narzędzi badawczych adekwatnie do celów badania i przyjętej metodologii;
- partycypacyjności i jakości współpracy w procesie ewaluacji, m.in. przez ścisłą współpracę z Zamawiającym, informowaniu go o przebiegu ewaluacji oraz bieżącą konsultację kwestii, które nie zostały uregulowane w ofercie lub umowie;
- odpowiedniej relacji Ewaluator – Badani, m.in. poprzez zastosowanie zasady poufności i anonimowości, zachowanie neutralności i obiektywizm wobec badanych, zapewnienie wszystkim badanym odpowiednio do potrzeb, możliwości wypowiedzenia się.



Rzetelność i wiarygodność uzyskanych wyników badań zapewniła **triangulacja**, zakładająca weryfikowanie zbieranych informacji na kilku poziomach. W niniejszej ewaluacji można wyróżnić trzy poziomy triangulacji, związane z:

1. różnymi źródłami informacji,
2. różnymi metodami badawczymi,
3. różnymi perspektywami badawczymi.



Pierwszy typ triangulacji dotyczy pozyskiwania danych od różnych osób, generalnie – z różnych źródeł. Pozwala to na uzyskiwanie danych od różnych grup osób związanych z ewaluowanym przedsięwzięciem – tak, aby uchwycić odmienne perspektywy patrzenia na badane kwestie. Inaczej realizacja projektu może być postrzegana przez uczestników, a jeszcze inaczej przez osoby zarządzające projektem.

Drugi rodzaj triangulacji dotyczy stosowania różnych metod zbierania danych, ponieważ sama metoda często wpływa na dane. Dlatego w ramach badania połączono jakościowe i ilościowe techniki badawcze.

Triangulacja perspektyw badawczych oznacza, iż badanie zostało przeprowadzone przez zespół badaczy, który łączy doświadczenia każdego z nich. Pozwoliło to na uzyskanie bogatszego i bardziej wiarygodnego obrazu badanego przedmiotu.

² Standardy ewaluacji, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2008.

3 Wyniki badania

3.1 Działania projektowe

Projekt pt. „Razem dla rozwoju kościerskich przedsiębiorstw – partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą” był realizowany w okresie od listopada 2011 roku do października 2014 roku. Za zgodą Instytucji Pośredniczącej jego realizacja została przedłużona o dwa miesiące w stosunku do zapisów we wniosku o dofinansowanie.

Zaplanowano trzy fazy realizacji Projektu:

- Badanie klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim na tle województwa pomorskiego,
- Działania partnerstwa lokalnego na rzecz stworzenia strategii rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą,
- Rozpowszechnienie idei partnerstwa lokalnego na rzecz zarządzania zmianą gospodarczą w woj. pomorskim.



Wniosek: Badania przeprowadzone w ramach ewaluacji końcowej Projektu pozwalają stwierdzić, iż realizacja zadań merytorycznych Projektu przebiegały prawidłowo i bez zastrzeżeń. Wszystkie zaplanowane zadania i kluczowe działania dotyczące wdrażania Projektu zostały przeprowadzone zgodnie z aktualnym wnioskiem projektowym.

Za prawidłową realizacją poszczególnych zadań odpowiadali Partnerzy Projektu. I tak za przeprowadzenie badań diagnozujących warunki dla rozwoju przedsiębiorczości oraz za działania upowszechniające odpowiadał Lider projektu Agencja Rozwoju Pomorza S.A. Natomiast za proces tworzenia partnerstwa lokalnego i budowania strategii rozwoju przedsiębiorczości odpowiadał partner Kaszubski Instytut Rozwoju. Zebrane w trakcie badania dane potwierdzają, że Projekt realizowany był przez kadre, która bardzo dobrze zna założenia koncepcyjne, cele, działania i oczekiwane rezultaty zaplanowane we wniosku o dofinansowanie projektu. Partnerzy posiadają duże doświadczenie i wiedzę ekspercką z zagadnień związanych z tematyką projektu – rozwojem lokalnym, przedsiębiorczością oraz budowaniem dialogu i współpracy między różnymi partnerami. Mają wieloletnie doświadczenie w realizacji projektów unijnych i umiejętności pracy metodą projektową. Projekt został dobrze zaplanowany pod kątem kadrowym – struktura organizacyjna oraz liczba współpracowników okazała się adekwatna do potrzeb wynikających z zadań merytorycznych projektu, a także z wymagań formalnych. Partnerstwo zostało formalnie zawarte w Umowie Partnerskiej na rzecz realizacji Projektu, regulującej zasady współpracy, zadania Partnerów, ich obowiązki, organizację wewnętrzną partnerstwa, finansowanie, w tym przepływy finansowe i rozliczanie środków partnerów, system komunikacji i inne kluczowe kwestie.



Wniosek: Podział zadań w ramach umowy partnerskiej został przejrzysto zaplanowany, co na etapie wdrożeniowym sprzyjało efektywnemu realizowaniu działań przypisanych do poszczególnych Partnerów oraz skutecznej współpracy całego partnerstwa projektowego.

Realizacja trzech faz projektu zakładała przeprowadzenie szeregu działań, z których kluczowe prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Działania projektowe



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów projektowych



Wniosek: Mocną stroną Projektu jest zakres zadań, które zaplanowano przy jego realizacji. Uwzględnia on kluczowe elementy systemu zarządzania zmianą skierowane na rozwój przedsiębiorczości w powiecie – networking, zarządzanie wiedzą i strategię.

W modelowym podejściu do rozwoju lokalnego powinno się zakładać komplementarność trzech czynników sprzyjających temu procesowi (rysunek 3, s. 15):

1. Sieciowanie instytucji i obywateli,
2. Zarządzanie informacją i wiedzą,
3. Wizja rozwoju lokalnego w kontekście zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą.

Sieciowanie instytucji i obywateli w ramach Projektu zrealizowane zostało poprzez powołanie i funkcjonowanie lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju przedsiębiorczości.



Dobra praktyka - czynnik sprzyjający rozwojowi lokalnemu:

NETWORKING

Działania związane z rozwojem lokalnym powinny być nastawione na wspieranie powiązań, sieciowanie, tworzenie grup roboczych, ciał przedstawicielskich mieszkańców, partnerów społecznych i gospodarczych oraz instytucji publicznych i samorządowych gmin i powiatu.

Zarządzanie informacją i wiedzą w Projekcie koncentrowało się na przeprowadzeniu pogłębionych badań diagnozujących zasoby, potencjał i potrzeby w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu na tle województwa pomorskiego. Przeprowadzono także działania edukacyjne (warsztaty szkoleniowe) oraz informacyjno-promocyjne (m.in. fora przedsiębiorczości) zarówno wśród członków partnerstwa, jak i szerokiego grona mieszkańców powiatu i województwa.

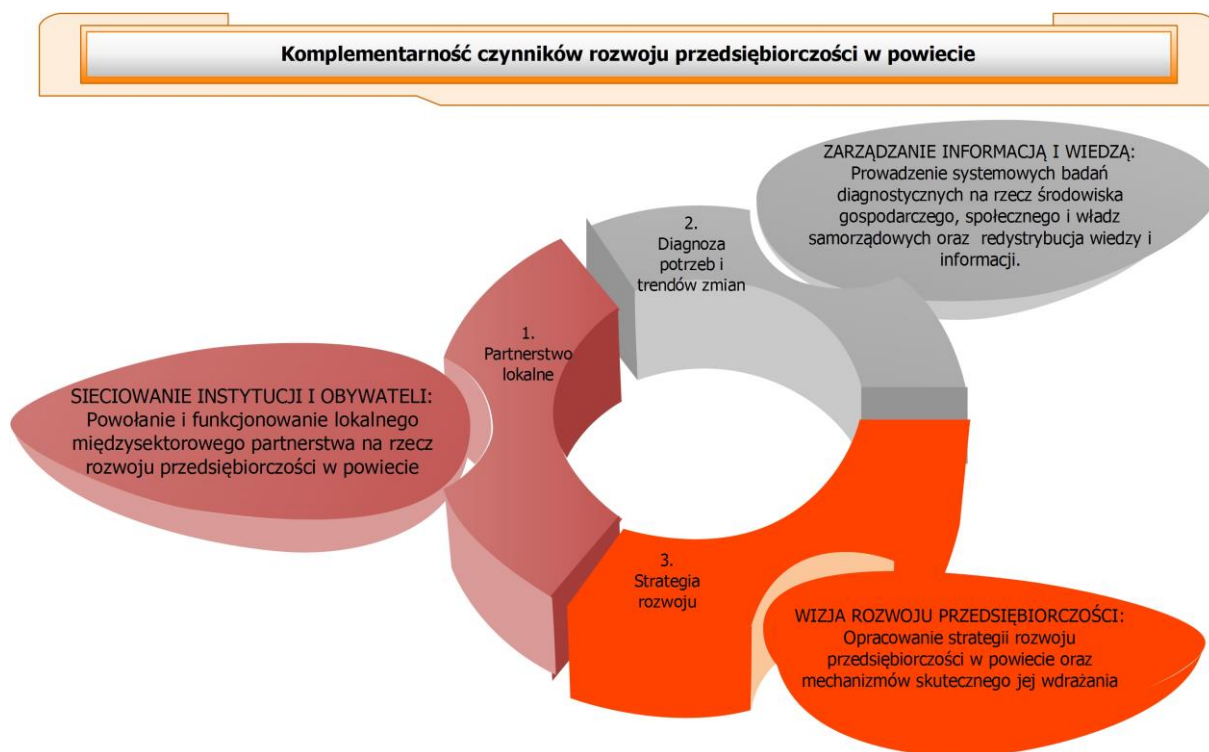


Dobra praktyka - czynnik sprzyjający rozwojowi lokalnemu:

DOSTĘP DO WIEDZY

Działania związane z rozwojem lokalnym powinny uwzględniać cykliczne badania, pozyskiwanie i redystrybucję rzetelnej informacji o zasobach i potrzebach powiatu i jego mieszkańców oraz trendach rozwojowych. Istotne jest także dzielenie się wiedzą – edukacja skierowana do partnerstwa oraz środowiska lokalnego, dotycząca m.in. problematyki przedsiębiorczości, mechanizmów warunkujących określone problemy społeczne i gospodarcze oraz kształtowania współodpowiedzialnej postawy obywatelskiej.

Rysunek 3. Czynniki rozwoju przedsiębiorczości



Źródło: Opracowanie własne

Wizja rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie kościerskim powstała w oparciu o przemyślany proces. Uwzględnił on analizę danych ilościowych i jakościowych pozyskanych w trakcie pogłębionych badań. Przeprowadzono analizę słabych i mocnych stron powiatu, szans i zagrożeń w rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zróżnicowanych trendów zmian społeczno-gospodarczych. Wyznaczono obszary problemowe. Opracowano Strategię rozwoju przedsiębiorczości w powiecie, w której nakreślono misję, wizję, cele i działania oraz sposoby jej wdrażania w życie. Określono zbieżność wyznaczonych w Strategii celów strategicznych z obowiązującymi dokumentami europejskimi, krajowymi i regionalnymi. Oszacowano także wydatki – plan finansowy i wskazano potencjalne źródła finansowania zadań przewidzianych w Strategii.



Misja

„Powiat kościerski – obszar zapewniający szansę dla dynamicznego rozwoju przedsiębiorczości – tu warto inwestować, działać i żyć.”

„Strategia rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie kościerskim na lata 2014-2020”



Dobra praktyka - czynnik sprzyjający rozwojowi lokalnemu:

STRATEGIA

Działania związane z rozwojem lokalnymi powinny stymulować rozwój gospodarczy oparty na spójnej wizji, realnym planie strategicznym, który uwzględnia tworzenie warunków i klimatu społecznego do inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej i rozwoju przedsiębiorczości.

3.1.1 Badanie klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości

Realizatorzy projektu uznali, że sformułowanie realnych i trafnych założeń strategii rozwoju przedsiębiorczości dla powiatu kościerskiego wymaga szerszego kontekstu wiedzy o sytuacji i dynamice zmian sektora, tj. odniesienia do całego województwa. Diagnoza warunków dla rozwoju przedsiębiorczości w powiecie powinna zawierać analizę wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych na lokalny sektor oraz odniesienie do kondycji przedsiębiorstw woj. pomorskiego. Podjęto więc decyzję o przeprowadzeniu badań firm w regionie z wykorzystaniem metodologii Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego realizowanego przez Lidera projektu – Agencję Rozwoju Pomorza S.A. Uznano, że ARP S.A. jako podmiot spoza powiatu, działający na rzecz przedsiębiorczości całego województwa, posiadający doświadczenie w realizacji działań wspierających pomorskie firmy oraz analizach sektora MSP, zapewni obiektywną ocenę potrzeb i możliwości rozwoju lokalnej przedsiębiorczości.

Przeprowadzono 4 części badań, których celem było:

- stworzenie bazy wiedzy, która stanowiła będzie kontekst i materiał porównawczy do wnioskowania o kondycji firm powiatu kościerskiego na tle MSP w województwie pomorskim,
- ocena przez młodych ludzi warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej (w wymiarze ogólnym oraz powiatowym) oraz przebadanie ich postaw przedsiębiorczych,
- określenie warunków (w tym możliwości i barier) dla rozwoju przedsiębiorczości w powiecie w kontekście potencjału gospodarczego powiatu i aktywności instytucji,
- określenie kluczowych obszarów dla rozwoju przedsiębiorczości i zmiany gospodarczej oraz ocena wpływu czynników endo- i egzogennych na rozwój przedsiębiorczości.

W ramach badań przeprowadzono wywiady z ponad 700 przedstawicielami małych i średnich przedsiębiorstw, 300 przedstawicielami mikro przedsiębiorstw (z woj. pomorskiego, w tym powiatu kościerskiego), 500 uczniami ostatnich klas szkół ponadgimnazjalnych w powiecie kościerskim oraz 15 przedstawicielami lokalnych instytucji, których działalność ma wpływ na zmiany gospodarcze i przedsiębiorczość w powiecie. Na podstawie badań opracowano następujące raporty:

- „Sektor MŚP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego”,
- „Diagnoza rozwoju przedsiębiorczości powiatu kościerskiego”,
- „Raport z Badania Postaw Przedsiębiorczych Młodzieży Kościerskiej”
- „Warunki dla rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim”.

Dane i wiedza zebrane w raportach posłużyły do opracowania strategii rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie kościerskim.

3.1.2 Działania na rzecz stworzenia Strategii

W celu zapewnienia sprzyjającego klimatu i odpowiedniego zainteresowania Projektem w środowisku lokalnym prowadzono działania promujące inicjatywę utworzenia partnerstwa lokalnego w powiecie poprzez kampanię w lokalnych mediach skierowaną do podmiotów lokalnych (artykuły prasowe i mailing do instytucji, umieszczanie informacji na stronach lokalnych portali informacyjnych) oraz rozpowszechnianie materiałów promocyjnych wśród grup docelowych.

Organizowano również **spotkania na rzecz stworzenia partnerstwa lokalnego**, podczas których przedstawiono cele i założenia projektu, korzyści i kosztów uczestnictwa w partnerstwie. Ich efektem było podpisanie porozumienia o partnerstwie przez 12 podmiotów z powiatu kościerskiego.

„Mocna strona Projektu to bardzo dobra wartość merytoryczna szkoleń - dużo z nich wyniosłam, trener był bardzo dobrze przygotowany.”

Opinia przedstawicielki instytucji publicznej

Kolejnym etapem Projektu były **warsztaty** dotyczące tematyki zarządzania zmianą gospodarczą. Warsztaty odbywały się od października 2013r. do lipca 2014r. Łącznie odbyło się 9 spotkań, w których wzięło udział 48 osób – przedstawiciele władz lokalnych, przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu.

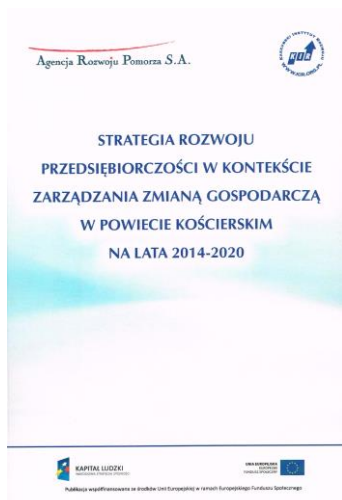
Warsztaty obejmowały takie tematy, jak: tworzenie partnerstw (cele, metody, korzyści), budowanie relacji partnerstwa ze społecznością lokalną, komunikacja społeczna, aktywizacja społeczna – rola i odpowiedzialność liderów, metody rozwiązywania konfliktów, narzędzia zarządzania ludźmi, zarządzanie zmianą – ludzie w zmianie, równość szans w zarządzaniu.

„Strategia rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie kościerskim na lata 2014-2020” została opracowana przez firmę konsultingową Dorfin sp. z o.o. z Torunia na zlecenie Kaszubskiego Instytutu Rozwoju w Kościerzynie. W ramach pracy nad częścią diagnostyczną Strategii przeprowadzono **spotkania warsztatowe** z uczestnikami Partnerstwa oraz zaproszonymi ekspertami. W spotkaniach brali udział przedstawiciele samorządów, mieszkańcy, przedsiębiorcy, instytucje otoczenia biznesu. Spotkania odbyły się w listopadzie i grudniu 2013r. oraz w lutym 2014r. Łącznie wzięło w nich udział 26 osób.

Celem spotkań warsztatowych było podjęcie dyskusji i pracy warsztatowej nt. problemów dotyczących przedsiębiorczości, wyników badań prowadzonych w ramach projektu oraz kierunków rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim, zmierzającej do opracowania dokumentu Strategii. Uczestnicy spotkań aktywnie brali udział w dyskusjach i pracach warsztatowych. Podczas spotkań zespół reprezentantów powiatu przy wsparciu ekspertów zewnętrznych (moderatorów):

- przeprowadził analizę SWOT w sferze przedsiębiorczości dla powiatu kościerskiego (w oparciu o raporty z badań opracowane w ramach Projektu oraz wyniki badania ankietowego dotyczącego lokalnego sektora przedsiębiorców oraz organizacji wspierających przedsiębiorców, działających na terenie powiatu kościerskiego),
- określił główne obszary problemowe dotyczące rozwoju przedsiębiorczości,
- określił sposoby rozwiązania problemów oraz wyznaczył cele rozwoju przedsiębiorczości w powiecie.

Ponadto, oprócz spotkań warsztatowych prowadzone były **konsultacje społeczne w formie elektronicznej** dotyczące analizy SWOT, obszarów problemowych oraz kierunków rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim. Konsultacje społeczne odbywały się w okresie od 16 stycznia 2014r. do 7 lutego 2014r. – wszyscy zainteresowani przedstawiciele sfery biznesu, administracji i instytucji otoczenia biznesu mogli zgłaszać swoje uwagi i sugestie ekspertom pracującym nad Strategią.



Pomysły i wiedza osób biorących aktywny udział w warsztatach planowania strategicznego oraz w konsultacjach społecznych, podobnie jak wyniki badań przeprowadzonych w pierwszym etapie Projektu, zostały uwzględnione przez ekspertów zewnętrznych przy opracowywaniu dokumentu Strategii. **Ostateczna wersja Strategii została opracowana w maju 2014r. i została wydana w formie publikacji.**

W ramach działań projektowych przewidziano także uchwalenie Strategii przez samorządy powiatu i gmin. **W trakcie prowadzenia ewaluacji zewnętrznej zatwierdziły Strategię trzy gminy.**

3.1.3 Rozpowszechnienie idei partnerstwa lokalnego



Upowszechnienie utworzonego partnerstwa oraz prezentacja opracowanej strategii były realizowane przez organizację trzech **Pomorskich Forów Przedsiębiorczości** – tj. regionalnych

konferencji skierowanych do przedsiębiorców i instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości. Pomorskie Fora Przedsiębiorczości od 2006 r. na stałe wpisały się w kalendarz pomorskich imprez gospodarczych. To także jedna z ważniejszych imprez Agencji Rozwoju Pomorza S.A. związana z jej misją wspierania przedsiębiorczości.

Celem Forum jest rozpowszechnianie wiedzy w zakresie rozwoju regionalnych inicjatyw gospodarczych oraz zakładania i prowadzenia własnej firmy. To także miejsce pozyskiwania informacji, wymiany poglądów i kontaktów biznesowych z innymi przedsiębiorcami, a także prezentacji oferty pomorskich instytucji otoczenia biznesu. W ramach Projektu przeprowadzono VII, VIII i IX edycję Forum. Każde z Forum odbyło się w Pomorskim Parku Naukowo-Technologicznym w Gdyni.

- IX edycja Pomorskiego Forum Przedsiębiorczości odbyła się 9 maja 2014 roku – tematem przewodnim Forum była Strategia,
- VIII Pomorskie Forum Przedsiębiorczości odbyło się 23 maja 2013 roku – tematem przewodnim Forum była Zmiana,
- VII Pomorskie Forum Przedsiębiorczości odbyło się 10 maja 2012 roku – tematem przewodnim Forum było Partnerstwo lokalne.

Tematyka warsztatów, paneli dyskusyjnych, seminariów dotyczyła aktualnych działań w Projekcie m.in.: tworzenia partnerstwa lokalnego, wyników badań, budowania strategii, aktywności instytucji otoczenia biznesu itp. Za realizację konferencji odpowiedzialny był Lider projektu – Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, który ze względu na swoją rozpoznawalność wśród przedstawicieli biznesu zapewnił odpowiednią promocję i zainteresowanie sektora biznesu Projektem. Łącznie w 3 forach realizowanych w ramach Projektu uczestniczyło ponad 900 osób. W trakcie ostatniego Pomorskiego Forum Przedsiębiorczości przekazano informacje o Projekcie i Strategii zainteresowanym przedsiębiorcom i instytucjom wspierającym rozwój przedsiębiorczości w powiecie kościerskim.

906

osób uczestniczyło w Pomorskich Forach Przedsiębiorczości w latach 2012-2014

Źródło: dane Realizatora Projektu

3.2 Partnerstwo lokalne – ocena procesu tworzenia

Inicjatorem powołania *Partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w warunkach zmiany gospodarczej (Partnerstwo)* był Kaszubski Instytut Rozwoju, współrealizator Projektu.



Kaszubski Instytut Rozwoju to stowarzyszenie o statusie organizacji pożytku publicznego, które od 2002 roku aktywnie działa na rzecz inicjowania i wspierania wszelkich form aktywności obywatelskiej prowadzących do rozwoju społeczności lokalnej

Kaszub. W skład organizacji wchodzi przedstawiciele różnych środowisk lokalnej społeczności, którzy włączają się

m.in. w długofalowe działania na rzecz poprawy aktywności gospodarczej nowych i istniejących przedsiębiorstw oraz rozwoju przedsiębiorczości i ekonomii społecznej, wzmacniając kościerski rynek pracy. Jest to jedna z kluczowych instytucji otoczenia biznesu funkcjonująca na terenie powiatu kościerskiego, która zajmuje się wspieraniem przedsiębiorczości. Fakt ten uwiarygodnia inicjatywną rolę, jaką w tym przedsięwzięciu pełnił Kaszubski Instytut Rozwoju. Jest to organizacja znana w swoim środowisku, ciesząca się zaufaniem, mająca duże doświadczenie w problematyce, na rzecz której Partnerstwo powstało oraz potencjał do animowania dialogu i współpracy pomiędzy różnymi podmiotami w powiecie.



Dobra praktyka - czynnik sukcesu przy budowaniu lokalnego partnerstwa:

WIARYGODNY LIDER

Lider – inicjator partnerstwa - powinien być rozpoznawalny w środowisku lokalnym, posiadać jego zaufanie, mieć dobry wizerunek i doświadczenie w tematyce, którą partnerstwo ma się zająć.



Sojusznicy

Kaszubski Instytut Rozwoju przystępując do budowania Partnerstwa zdecydował się zaprosić do jego składu kluczowych przedstawicieli instytucji samorządowych, organizacji pozarządowych oraz środowiska biznesowego. Dobór partnerów do Partnerstwa nie był przypadkowy, a podyktowany rolą, jaką spełniają w kontekście rozwoju przedsiębiorczości i rynku pracy. Na początkowym etapie przeprowadzono szereg działań informacyjnych zachęcających lokalnych partnerów do podjęcia współpracy. W różnego rodzaju działaniach projektowych (warsztaty edukacyjne, spotkania robocze ds. strategii, konsultacje, konferencje) brali udział przedstawiciele Starostwa Powiatowego i Powiatowego Urzędu Pracy w Kościerzynie, urzędów gminnych z powiatu kościerskiego, organizacji pozarządowych, przedstawiciele środowiska oświatowego, biznesowego i związków zawodowych oraz nieformalne grupy mieszkańców. Analizując strukturę uczestników działań na rzecz utworzenia lokalnego partnerstwa, można stwierdzić, iż udało się dotrzeć z informacją do szerokiego i reprezentatywnego grona przedstawicieli trzech sektorów (publicznego, biznesowego, pozarządowego), jak również do mieszkańców powiatu.

128

uczestników brało udział w spotkaniach projektowych na rzecz utworzenia partnerstwa lokalnego

Źródło: dane Realizatora Projektu

„Chyba za mało przedstawicieli mediów uczestniczyło w naszych działaniach zachęcających do włączenia się do partnerstwa.”

Opinia Realizatora

Rozmawiając z Realizatorami Projektu pojawia się refleksja, iż w tego typu przedsięwzięciach powinno się większą wagę przyłożyć do wykorzystania mediów tradycyjnych (prasa, radio, telewizja) oraz elektronicznych (portale internetowe, internetowe serwisy informacyjne) w promowaniu idei partnerstwa.



Dobra praktyka - czynnik sukcesu przy budowaniu lokalnego partnerstwa:

PRZEKONANI SOJUSZNICZY

Inicjator powinien wykorzystywać różne sposoby komunikacji, aby dotrzeć z informacją o idei partnerstwa do jak najszerszego grona interesariuszy. Aktywnie zachęcać do przystąpienia do partnerstwa, tworząc dobry klimat i pozytywną motywację do przystąpienia. Powinien sporządzić listę potencjalnych partnerów, których udział jest istotny do powstania partnerstwa i realizacji jego celów.

RAPORT EWALUACYJNY

Projekt pt. „Razem dla rozwoju kościerskich przedsiębiorstw – partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą”

Tabela 1. Przykładowa lista sprawdzająca – analiza potencjalnych członków powiatowego partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju przedsiębiorczości.

POTENCJALNI CZŁONKOWIE POWIATOWEGO PARTNERSTWA LOKALNEGO NA RZECZ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	UDZIAŁ W PARTNERSTWIE – OZNACZ CZŁONKÓW PARTNERSTWA ZNAKIEM ✓
Władze samorządowe szczebla powiatowego i gminnego	
1. Rada i Zarząd Powiatu	
2. Rady i Zarządy Gmin wchodzących w skład powiatu	
3. Jednostki i wydziały organizacyjne samorządu	
4. Rady Sołeckie	
Instytucje rynku pracy	
5. Powiatowy Urząd Pracy	
6. Agencje zatrudnienia, agencje pośrednictwa pracy	
7. Ochotnicze Hufce Pracy	
8. Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej	
Sektor biznesu	
9. Przedsiębiorcy/pracodawcy	
10. Gospodarstwa rolne i agroturystyczne	
11. Związki pracodawców	
12. Związki zawodowe	
13. Instytucje otoczenia biznesu	
14. Izby gospodarcze, Izby Przemysłowo-Handlowe	
15. Cechy rzemiosł	
16. Agencje rozwoju regionalnego	
17. Ośrodki przedsiębiorczości np. Inkubatory przedsiębiorczości	
18. Instytucje finansowe, banki, fundusze poręczeń kredytowych	
19. Specjalne strefy ekonomiczne	
20. Ośrodki innowacji np. Centra innowacji i transferu technologii, Parki naukowo-technologiczne	
21. Klastry gospodarcze	
Instytucje oświatowe, naukowo-badawcze, instytucje kultury	
22. Szkoły wyższe i uczelnie	
23. Instytucje naukowo-badawcze	
24. Szkoły gimnazjalne i ponadgimnazjalne	
25. Instytucje kształcenia ustawicznego, instytucje szkoleniowe	
26. Instytucje kultury (np. muzea, obiekty zabytkowe i przyrodnicze)	
Sektor obywatelski	
27. Organizacje pozarządowe, zwłaszcza zajmujące się rozwojem lokalnym	
28. Powiatowe Rady Działalności Pożytku Publicznego	
29. Przedsiębiorstwa społeczne	
30. Lokalne Grupy Działania	
31. Lokalne Grupy Turystyczne, Centra Turystyczne	
32. Lokalni liderzy	
33. Przedstawiciele nieformalnych grup mieszkańców	

Źródło: Opracowanie własne



Porozumienie

Po serii spotkań promujących ideę Partnerstwa, opracowano regulamin współpracy partnerskiej oraz treść porozumienia (rysunek 4). Analizując treść zapisów w tym dokumencie można wnioskować, iż idea Partnerstwa ma charakter partnerstwa:

- a. **Międzysektorowego** – zakłada udział: „przedsiębiorców, przedstawicieli samorządów, instytucji otoczenia biznesu oraz osób fizycznych”,
- b. **Problemowego** – skoncentrowanego na jednym celu: „bardziej efektywnym rozwoju przedsiębiorczości w warunkach zmiany gospodarczej w powiecie kościerskim”,
- c. **Lokalnego/ terytorialnego** – „partnerzy działają na terenie powiatu kościerskiego”,
- d. **Nieformalnego** – „Partnerstwo nie posiada osobowości prawnej, jest ciałem społecznym i działa na zasadzie dobrowolnego wkładu pracy”,
- e. **Projektowego** – idea powołania Partnerstwa odzwierciedla zapisy projektowe, a działania, w jakich sygnatariusze deklarują gotowość udziału, są tożsame z zadaniami Projektu i w zasadzie nie wychodzą poza czasokres trwania Projektu.

Projektowy charakter zawiązanego Partnerstwa wyraźnie uwidacznia się w podejściu do zapisów dotyczących zasobów rzeczowych i finansowych partnerstwa. Określenie, jakie zasoby oddają do dyspozycji poszczególni partnerzy, jak jest ono finansowane w zasadzie nie pojawia się w regulaminie współpracy. W paragrafie „Zapisy dodatkowe” informuje się jedynie, iż „działalność partnerstwa przebiega w sposób bezkosztowy”. W praktyce funkcjonowanie tego typu partnerstwa pociąga za sobą konieczność ponoszenia różnorodnych kosztów zarówno związanych z czasem pracy oddelegowanych przedstawicieli, jak i kosztami administrowania partnerstwem.



Partnerstwo lokalne/terytorialne

to porozumienie instytucji publicznych, samorządowych, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, które chcą wspólnie działać na rzecz swojego regionu, powiatu, gminy.

Określono uproszczoną strukturę organizacyjną Partnerstwa oraz zakresy odpowiedzialności poszczególnych jej komórek. Ważnym elementem regulaminu współpracy jest oświadczenie o osobie reprezentującej przedstawiciela

„Umowa partnerska powinna być tak skonstruowana, aby wskazywać konkretne osoby u danego partnera, które są odpowiedzialne za współpracę oraz wykonanie konkretnych zadań.”

Opinia przedstawiciela instytucji publicznej

partnera. W praktyce jednak nie zawsze wskazana w deklaracji osoba mogła włączać się w pracę na rzecz Partnerstwa. Dlatego warto w przyszłości założyć, iż Partnerstwo oddelegowuje do współpracy 2 osoby. Może to wpłynąć na faktyczne zwiększenie liczby przedstawicieli biorących udział w spotkaniach i wzmocnienie poziomu zaangażowania partnerów we współpracę.

Rysunek 4. Treść deklaracji partnerstwa na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim

POROZUMIENIE
na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą
w powiecie kościerskim

DEKLARACJA WSPÓŁPRACY W RAMACH PARTNERSTWA LOKALNEGO

My niżej podpisani przedstawiciele przedsiębiorców, samorządów, instytucji otoczenia biznesu i osób fizycznych działających na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim, uznając, że:

1. Obszar powiatu kościerskiego posiada potencjał drzemący w lokalnych przedsiębiorstwach;
2. Rozwój przedsiębiorczości utrudniony jest przez wiele problemów natury społecznej i gospodarczej;
3. Współpraca partnerska pozwoli na bardziej efektywny rozwój przedsiębiorczości w powiecie;

1
POSTANAWIAMY:

Podjąć współpracę w ramach Partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w warunkach zmiany gospodarczej w powiecie kościerskim skupiającego przedstawicieli przedsiębiorców, samorządów, instytucji otoczenia biznesu i osoby fizyczne oraz wszystkie inne środowiska działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości.

2
PARTNERZY UFAJĄ, ŻE:

Partnerstwo lokalne przyczyni się do stworzenia i realizacji wspólnej wizji rozwoju przedsiębiorczości przy wykorzystaniu możliwości, zainteresowań i wiedzy Partnerów oraz szans wynikających ze współpracy. Partnerstwo lokalne będzie wkładem dobrowolnym i otwartym przynoszącym wzajemne korzyści przy podejmowaniu wspólnych celów i inicjatyw.

3
CELEM PARTNERSTWA JEST:

Wspólne działanie Partnerów na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim.

4
W ZWIĄZKU Z POWYŻSZYM, NIŻEJ PODPISANI DEKLARUJEMY:

1. Udział w spotkaniach warsztatowych;
2. Udział w spotkaniach grup roboczych ds. opracowania strategii rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim;
3. Wspólne opracowanie założeń do strategii rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim;
4. Promowanie rozwiązań przyczyniających się do poprawy rozwoju przedsiębiorczości w pow. kościerskim w ramach prowadzonej działalności;
5. Inne działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości.

**Dobra praktyka - czynnik sukcesu przy budowaniu lokalnego partnerstwa:****KONKRETNA I PRZEJRZYSTA UMOWA**

Partnerstwo lokalne, które nie ubiega się o uzyskanie osobowości prawnej, powinno być związane umową partnerską. Precyzyjne określenie w umowie misji, wizji i celów ogólnego i szczegółowych partnerstwa oraz kluczowych działań umożliwia prawidłową pracę partnerstwa. Konieczne jest opisanie sposobu zarządzania partnerstwem, dokonanie podziału zadań i określenie, jakie zasoby oddają do dyspozycji poszczególni partnerzy, jak jest ono finansowane.

**Partnerzy**

Deklarację współpracy w ramach partnerstwa lokalnego ostatecznie podpisało 12 podmiotów. Wśród sygnatariuszy, poza inicjatorem Partnerstwa, jest 5 podmiotów z sektora publicznego i 7 reprezentantów przedsiębiorstw. Realizatorzy Projektu świadomie zdecydowali się na tworzenie partnerstwa o niezbyt licznym składzie, gdyż wcześniejsze doświadczenia pokazały, iż za dużo partnerów rodzi problemy organizacyjne i finansowe. Kaszubski Instytut Rozwoju zarządzał

„Nie jest to skład reprezentatywny dla powiatu, ale... 12 partnerów, to i tak nieźle.”

Opinia przedstawiciela samorządu

już wcześniej partnerstwem składającym się z ponad 40 podmiotów. Zostało ono utworzone na potrzeby opracowania „Powiatowego programu na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej powiatu kościerskiego na lata 2007-2015”. Tak liczne partnerstwo w praktyce nie sprawdziło się, wiele podmiotów poza samym podpisaniem deklaracji realnie nie podjęło współpracy.

Realizatorzy zakładali we wniosku o dofinansowanie, iż w skład Partnerstwa wejdzie 10 podmiotów, więc z tej perspektywy można ocenić osiągniętą liczebność pozytywnie. Jednakże bliższa analiza skłania ku bardziej pesymistycznej refleksji. Jak wynika z badań, za mało dużych i doświadczonych przedsiębiorstw brało udział w partnerstwie; młode i małe firmy miały mało do zaproponowania, nie miały one konkretnych oczekiwań i propozycji rozwoju przedsiębiorczości w skali powiatu. Brakuje w składzie partnerstwa organizacji pozarządowych, instytucji otoczenia biznesu oraz przedstawicieli oświaty. Zastanawia także niepełna liczba przedstawicieli samorządów gminnych powiatu (3 spośród 8 gmin podpisało deklarację partnerstwa). Na powiat kościerski składa się jedna gmina miejska Kościerzyna oraz siedem gmin wiejskich: Dziemiany,

Karsin, Kościerzyna, Liniewo, Lipusz, Stara Kiszewa i Nowa Karczma. W trakcie wywiadów nie udało się pozyskać jednoznacznych informacji o powodach tak niskiego zaangażowania się wymienionych reprezentantów w przystąpienie do koalicji na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w powiecie. Główną barierą dla uzyskania odpowiedniej reprezentatywności Partnerstwa wydaje się być brak przekonania do potrzeby formalnego (czytaj

„W partnerstwie powinno brać udział więcej przedsiębiorców, ponieważ to ich bezpośrednio dotyczy.”

Opinia przedstawiciela samorządu

pisemnego) deklarowania gotowości angażowania się w partnerstwo lokalne, które mało przekonująco mówi językiem korzyści. Potwierdza ten pogląd fakt, iż w spotkaniach dot. opracowania dokumentu Strategii brali udział przedstawiciele podmiotów, które oficjalnie do partnerstwa nie przystąpiły.

**Lista sygnatariuszy**

1. Starostwo Powiatowe w Kościerzynie
2. Powiatowy Urząd Pracy w Kościerzynie
3. Gmina Miejska Kościerzyna
4. Gmina Kościerzyna
5. Gmina Nowa Karczma
6. Kościerskie Centrum Nauki
7. Oksyven Polska
8. Autorska Pracownia Szkła Artystycznego
9. Ogrody Panny Zuzy
10. AL-BUD Firma Ogólnobudowlana
11. Zakład Usług Wielobranżowych Kulaszewicz Rafał
12. Zakład Usług Wielobranżowych Kulaszewicz Franciszek

**Dobra praktyka - czynnik sukcesu przy budowaniu lokalnego partnerstwa:****MIĘDZYSEKTOROWOŚĆ**

Modelowe partnerstwo lokalne tworzą partnerzy, reprezentujący sektor samorządowy, pozarządowy, biznesowy i obywatelski (nieformalne grupy mieszkańców). Sukces partnerstwa lokalnego determinować może m.in. interdyscyplinarne podejście do rozwiązywania problemów, bowiem w szerokim kontekście jest ono podstawą budowania kapitału społecznego, niezbędnego do radzenia sobie ze zmianami.



Wnioski: Proces budowania i funkcjonowania Partnerstwa został przeprowadzony zgodnie z planem i założonymi we wniosku o dofinansowanie wskaźnikami sukcesu. Mocną stroną procesu był wiarygodny inicjator powołania partnerstwa oraz oparcie funkcjonowania Partnerstwa o konkretne zasoby wiedzy i doświadczenia lidera, który zabezpieczył odpowiednie fundusze projektowe na realizację zaplanowanych działań. Funkcjonowanie Partnerstwa zostało ujęte w konkretny harmonogram i zakres zadań do wykonania, zatwierdzony porozumieniem o współpracy. Słabą stroną procesu było mała reprezentatywność i niewystarczające zaangażowanie się w działania Partnerstwa zarówno sojuszników, jak i sygnatariuszy porozumienia, co może wynikać z braku zaufania do tego typu inicjatyw.

Najczęściej wskazywana w badaniu ankietowym przez uczestników Projektu bariera w tworzeniu i funkcjonowaniu Partnerstw to **brak zaufania** pomiędzy potencjalnymi partnerami. Kolejne czynniki to:

- niska świadomość atutów dialogu i partnerstwa,
- złe doświadczenia z prób inicjowania dialogu i partnerstwa,
- mała liczba lokalnych liderów,
- niska aktywność organizacji społecznych ,
- niechęć środowisk biznesu do współpracy.

3.3 Strategia – ocena procesu tworzenia

Uzasadnieniem dla realizacji Projektu „Razem dla rozwoju kościerskich przedsiębiorstw – partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą” była potrzeba konsolidacji działań środowiska lokalnego na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. Słowa klucze tego Projektu to PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, PARTNERSTWO, STRATEGIA. Partnerskie podejście do tworzenia strategii rozwoju przedsiębiorczości oraz zarządzania zmianą gospodarczą staje się kluczowym wyzwaniem dla administracji publicznej różnych szczebli samorządu terytorialnego. Samorząd nie ma ustawowo określonych obowiązków wobec podmiotów gospodarczych, jednak jako reprezentant lokalnej społeczności, w ramach realizacji postulatów rozwoju, powinien czuć się zobowiązany do tworzenia możliwie korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości. Co istotne, rozwój przedsiębiorstw (przedsiębiorczości) wpływa wprost na rozwój danego terytorium. Skuteczna współpraca w obszarze przedsiębiorczości, w rozumieniu rynkowym, pozwala budować przewagę konkurencyjną danego regionu w stosunku do innych regionów. Zatem powszechną praktyką jest stosowanie zapisów dotyczących rozwoju przedsiębiorczości, które znaleźć można w większości strategii rozwoju. W niniejszym Projekcie zdecydowano, iż ranga rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim wymaga opracowania odrębnego dokumentu strategicznego.



Zespół strategiczny

W pracach nad strategią rozwoju przedsiębiorczości uczestniczyli członkowie Partnerstwa oraz inne osoby, zainteresowane tym procesem. Formalnie nie powołano stałego zespołu ds. strategii. Za jej wypracowanie i napisanie odpowiadał dwuosobowy zespół zewnętrznych ekspertów – przedstawiciele firmy konsultingowej, która ma duże doświadczenie w opracowywaniu tego typu dokumentów. W opinii samych uczestników Projektu i realizatorów dużą trudnością było zagwarantowanie odpowiedniej liczby uczestników spotkań strategicznych. Kaszubski Instytut Rozwoju był zmuszony wielokrotnie ponawiać zaproszenia i osobiście namawiać przedstawicieli różnych środowisk do udziału. W efekcie frekwencja była niezbyt wysoka, a na kolejnych spotkaniach była duża rotacja uczestników. Kluczowym czynnikiem utrudniającym proces tworzenia strategii wydaje się być niska motywacja uczestników ze względu na małe utożsamianie się z ideą partnerstwa i planowania strategicznego jako skutecznych metod rozwoju przedsiębiorczości.

„Aby praca nad strategią była skuteczna, ważniejsze jest przekonanie osób, a nie instytucji – trzeba wciągnąć do zespołu osoby, które mają coś w tym temacie do powiedzenia i chcą myśleć w szerszej perspektywie.”

Opinia przedstawiciela instytucji publicznej

przedsiębiorców. Jedną organizacją w partnerstwie to tylko namiastka funkcjonujących organizacji w Kościerzynie, w obszarze przedsiębiorczości działa przynajmniej z 10 podmiotów”. Brak zaangażowania przedsiębiorcy i przedstawicieli organizacji pozarządowych najczęściej tłumaczą brakiem czasu. Mały udział NGO w pracach nad strategią może być spowodowany faktem, iż ich członkowie często pracują etatowo w innych miejscach, a w organizacji pozarządowej udzielają się jedynie charytatywnie. W jakiegokolwiek prace są w stanie włączyć się jedynie w godzinach popołudniowych, a spotkania np. te dotyczące budowania strategii były organizowane w godzinach pracy. Słaba motywacja do współpracy w ramach partnerstwa może także wynikać z faktu, iż przedsiębiorcy nie widzą korzyści finansowych z tego rodzaju działań. Oczekują oni zaproszenia do wspólnych przedsięwzięć, które przyniosą im w niezbyt odległej przyszłości konkretne korzyści biznesowe. Jak twierdzą uczestnicy badania ewaluacyjnego: „dla przedsiębiorców atrakcyjne jest konkretne wsparcie – szkolenia

Jak pokazuje dotychczasowa praktyka, nie jest łatwo zachęcić zarówno przedsiębiorców, jak i przedstawicieli organizacji pozarządowych do aktywnego włączenia się do działań w ramach partnerstwa na rzecz planowania rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim. Jak powiedział jeden z rozmówców w trakcie wywiadu: „z tym jest problem w powiecie kościerskim – jest ponad 2000 firm, a aktywnych na rzecz społeczności jest kilku, kilkunastu

celowane, fundusze, zlecenia na usługi itp. – wtedy się zaangażują w partnerstwo”, „przedsiębiorcy nie są zainteresowani żadną inicjatywą, która nie przyniesie wymiernych korzyści np. zmniejszenia podatków. Na spotkanie dotyczące analizy SWOT, przyszedł przedsiębiorca, który jak się dowiedział, że nie dowie się tutaj jak rozwinąć swoją działalność, to wyszedł ze spotkania”. Przytoczone powyżej opinie wskazują, iż główną barierą dla uzyskania zakładanej reprezentatywności członków Partnerstwa mogła być mała świadomość potrzeb i korzyści zaangażowania się w tego typu inicjatywy lokalne.



Dobra praktyka - czynnik sukcesu przy budowaniu strategii:

KOMPETENTNY ZESPÓŁ

Do prac nad strategią powinien zostać powołany formalny zespół składający się z przedstawicieli lokalnej społeczności oraz lokalnych i zewnętrznych specjalistów/ekspertów, mających kompetencje i uprawnienia do tworzenia planów strategicznych.



Metodologia

Metodę opracowania Strategii określić należy jako **ekspercko-partnerską**, (partycypacyjno-ekspercką). Strategia została opracowana przez zewnętrznych ekspertów przy wsparciu konsultacyjnym członków Partnerstwa i przedstawicieli społeczności powiatu kościerskiego uczestniczących w spotkaniach ds. Strategii. W opinii uczestników Projektu taka formuła pracy się sprawdziła i jest warta polecenia. Wypracowanie tego typu dokumentu własnymi siłami kadrowymi samorządu i partnerstwa byłoby trudne. Dyskusyjna jednak pozostaje kwestia proporcji, skali zaangażowania się w ten proces ekspertów zewnętrznych i przedstawicieli lokalnej społeczności. Pojawiły się opinie, iż „Partnerstwo de facto mało uczestniczyło w pracach nad strategią, opracowali ją eksperci zewnętrzni” oraz że „eksperci zewnętrzni nie znają specyfiki powiatu, mogą moderować proces, ale nie powinni w całości pisać strategii – ludzie się nie utożsamiają z takim dokumentem”. Przyszłość zweryfikuje, w jakim stopniu przyjęta metodologia pracy nad strategią będzie miała wpływ na jej status i czy nie będzie to kolejny dokument „półkownik”.

„3 spotkania 3-godzinne ds. Strategii to za mało, tematy były omówione trochę po łebkach, ale z drugiej strony nam ciężko w ogóle znaleźć czas na takie spotkania.”

Opinia przedsiębiorcy

Czasokres tworzenia Strategii obejmował 6 miesięcy, w trakcie których odbyły się między innymi trzy spotkania ds. strategii oraz konsultacje społeczne wypracowanego dokumentu. Został on rozesłany drogą elektroniczną przez Kaszubski Instytut Rozwoju do wszystkich uczestników Projektu. Napłynęły nieliczne uwagi i komentarze do jego zapisów.

W opinii uczestników czas pracy przeznaczony na pracę nad strategią był wystarczający, a atmosfera spotkań strategicznych sprzyjała konstruktywnej pracy. Respondenci badania ewaluacyjnego poproszeni o dokończenie zdania: „Zdarzało się, iż atmosfera pracy przy tworzeniu Strategii była frustrująca, gdyż...” w większości nie zgadzali się z takim stwierdzeniem, odpowiadając, iż atmosfera pracy była przyjazna, a nie frustrująca. Pojawiły się nieliczne odpowiedzi:

- „rozmawialiśmy o ogólnikach, rozwoju powiatu, a nie o samej przedsiębiorczości, konkretnym wsparciu dla firm.”
- „nasze zdanie, jako przedsiębiorców, nie było rozumiane i brane pod uwagę.”
- „dyskusja szła w kierunku koncertu życzeń, brakowało zrozumienia pewnych ograniczeń, które ma samorząd np. w kwestii wydatkowania środków, czy konieczności wypełniania różnych regulacji prawnych.”

„Zewnętrzni eksperci, moderujący byli dobrze przygotowani merytorycznie, dobrze prowadzili spotkania.”

Opinia przedstawiciela samorządu

Pozytywnie oceniono przygotowanie moderatorów, fachowość i sposób prowadzenia spotkań strategicznych. Prowadzący dobrze radzili sobie z procesem grupowym i pracą warsztatową. Uczestnikom podobało się, iż przebieg spotkania obejmował zarówno krótkie wprowadzenie teoretyczne do tematyki spotkania, jak i pracę warsztatową oraz pogłębioną dyskusję.

Mocną stroną Projektu, związaną z metodologią pracy nad strategią, było zaoferowanie szkoleń dla Partnerstwa i zainteresowanych przedstawicieli społeczności lokalnej. Szkolenia te miały za cel przybliżyć uczestnikom różne zagadnienia tematycznie związane z pracą zespołową, współpracą partnerską i zmianą gospodarczą. Z jednej strony szkolenia miały spełniać funkcję integrującą przedstawicieli Partnerstwa, a z drugiej przygotować merytorycznie do pracy nad strategią. W opinii uczestników pomysł wcześniejszego przeprowadzenia serii szkoleń dla uczestników projektu przygotowujący ich do pracy nad dokumentem strategii jest zasadny i potrzebny i przekłada się na efektywniejszą pracę w trakcie warsztatów strategicznych.

Mocną stroną w podejściu do metodologii tworzenia Strategii i kluczowym czynnikiem sprzyjającym pracy nad strategią był fakt, iż Realizatorzy Projektu przeprowadzili pogłębione badania ilościowe i jakościowe dostarczając rzetelnych i aktualnych danych i informacji z poziomu powiatu i województwa. Umożliwiło to przeprowadzenie diagnozy i analizy strategicznej, dając podstawy do prac nad częścią prognostyczną strategii.



Dobra praktyka - czynnik sukcesu przy tworzeniu strategii:

METODA WŁĄCZAJĄCA

Praca nad strategią wymaga zaplanowania adekwatnego do potrzeb i potencjału środowiska lokalnego przebiegu prac i podejścia metodologicznego. Strategia wymaga czasu, wcześniejszego przeprowadzenia badań diagnostycznych, szerokich konsultacji społecznych i instytucjonalizowania procesu.



Treść

W opinii respondentów badania ewaluacyjnego, część diagnostyczna Strategii zawiera przydatne informacje i dane o problemach, zasobach i potencjale powiatu. Są one w dużej mierze oparte o pogłębione ilościowe i jakościowe badania diagnostyczne przeprowadzone przez zewnętrzne firmy badawcze w trakcie realizacji Projektu. Strategia dostarcza szczegółowych informacji i aktualnych danych statystycznych, odwołując się także do 4 raportów z badań, co może być wykorzystane przez instytucje/organizacje oraz powiat/gminy przy opracowywaniu projektów unijnych w kolejnym okresie programowania funduszy unijnych.

Część prognostyczna Strategii wskazuje ogólne kierunki rozwoju przedsiębiorczości oraz cele operacyjne wraz z planem finansowym wdrażania. Respondenci badania poproszeni o odniesienie się do kilku zaproponowanych porównań oceniających Strategię uznali, iż nie jest to ani strategia „pobożnych życzeń” ani „mglista”, ani też „wszystkiego po trochu”. Najbardziej trafnie wg respondentów opisują Strategię dwa poniższe stwierdzenia:

„Strategia jest zbyt ogólna, dotyczy rozwoju powiatu w całości, a nie rozwoju przedsiębiorczości.”

Opinia przedsiębiorcy

1. Strategia „do przyjęcia” - jest wystarczającym instrumentem wspomagającym próby rozwiązania problemów powiatu kościerskiego w zakresie przedsiębiorczości oraz
2. „Strategia „oczywistości i ogólników” – niewiele nowego wnosi, założenia i cele są ogólnikowe, opisano oczywistości, o których wszyscy wiedzą i bez Strategii.

Strategia w niewielkim stopniu odnosi się do kwestii związanych zarządzaniem zmianą gospodarczą oraz potrzeby budowania przyjaznego klimatu dla zmiany. Nie akcentuje potrzeby zwiększania świadomości obywateli dotyczącej konieczności komunikowania wizji zmian, proaktywnego zarządzania zmianą, adaptacji do zmian przez pracowników przedsiębiorstw i samozatrudnionych oraz instytucji samorządowych i pozarządowych.

Mocną stroną Strategii jest szczegółowe ukazanie zbieżności wyznaczonych celów z innymi obowiązującymi dokumentami europejskimi, krajowymi i regionalnymi. Tworzone dokumenty o charakterze strategicznym muszą nie tylko odpowiadać na rzeczywiste wyzwania swoich społeczności, ale i odnosić się do innych znaczących dokumentów, regulujących funkcjonowanie społeczno-gospodarcze na różnych szczeblach kraju. Plany strategiczne powinny być ze sobą zgodne i spójne, dlatego strategie lokalne muszą uwzględniać uwarunkowania, jakie zostały przyjęte w strategiach krajowych, regionalnych. Rozwój gmin lub powiatów jest ściśle związany z planami rozwojowymi województwa i kraju. Dlatego też muszą zachodzić zjawiska „naczyń połączonych” uwidocznione również w dokumentach planistycznych, co ma odzwierciedlenie w Strategii rozwoju przedsiębiorczości powiatu kościerskiego.

Ze względu na bardzo duże znaczenie funduszy unijnych w stymulowaniu rozwoju niezbędne jest, aby w planach strategicznych i systemie zarządzania zmianą uwzględnić również przewidywany zakres programów operacyjnych, które mogą być wykorzystane przez powiat. Strategia zawiera takie odniesienia, ukazując potencjalne źródła finansowania poszczególnych celów operacyjnych w kontekście możliwości współfinansowania ich w ramach projektów Unii Europejskiej.



Dobra praktyka - czynnik sukcesu przy tworzeniu strategii:

TREŚĆ ZWIĘZŁA I WYCZERPUJĄCA

Treść dokumentu strategii powinna zawierać część diagnostyczno-analityczną, która odwołuje się do aktualnych, a nie historycznych danych; część prognostyczną, która czytelnie ukazuje inspirującą wizję i kierunki rozwoju lokalnej społeczności oraz część operacyjną, która precyzyjnie wskazuje mechanizmy wdrożenia strategii.



Władztwo

Jak wynika z zapisów w dokumencie Strategii (s. 82), „organem nadzorującym wdrażanie realizacji Strategii jest Rada Powiatu Kościerskiego, której zadaniem będzie monitoring realizacji założonych celów i kierunków działania”. Dokument Strategii został już zatwierdzony przez 4 jednostki powiatu kościerskiego.

Celem strategicznym zapisanym w Strategii jest „rozwój przedsiębiorczości w powiecie kościerskim”. Na powiat składają się społeczności lokalne 8 gmin, pojawia się zatem pytanie, na ile i w jaki sposób również samorządy gminne powinny włączyć się we wdrażanie Strategii rozwoju przedsiębiorczości. W obecnie obowiązującym systemie administracyjnym większość decyzji dotyczących życia społeczno-gospodarczego zapada na poziomie samorządów gminnych, a rola powiatu jest znacznie ograniczona. Trudno sobie wyobrazić, że sam powiat będzie w stanie sprostać temu zadaniu. W praktyce zaistnieć powinno

„Nam nie jest potrzebny kolejny dokument, który nie będzie wdrażany. Ktoś musi zająć się wdrażaniem i monitoringiem tego rodzaju strategii. Stworzenie jedynie samego dokumentu nic nie daje, powinna być instytucja, odpowiedzialna za jego wdrożenie oraz wprowadzanie zmian.”

Opinia przedstawiciela samorządu

współdziałanie tych dwóch poziomów samorządu terytorialnego, aby zapisy Strategii wcielić w życie. Niezbędne jest także, na potrzeby zarządzania wdrażaniem strategii, wypracowanie systemowych mechanizmów

monitorowania i ewaluacji postępów prac, uwzględniając zaangażowanie różnych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych tego procesu (rysunek 5).

Rysunek 5. Interesariusze powiatowej Strategii rozwoju przedsiębiorczości



Źródło: Opracowanie własne



Dobra praktyka - czynnik sukcesu przy tworzeniu strategii:

WŁADZTWO I SKUTECZNE ZARZĄDZANIE

Strategia musi mieć właściciela, czyli konkretny podmiot, który zarządza jej wdrażaniem. Zarządzanie strategiczne to nie tylko opracowanie dokumentu strategii, ale również proces jej wdrażania, który w praktyce oznacza wyznaczenie osób odpowiedzialnych oraz ustanowienie systemu zarządzania operacyjnego i monitoringu, który będzie wiązał strategię rozwoju z celami i działaniami operacyjnymi.

3.4 Efekty Projektu



Wniosek: Wyniki badania ewaluacyjnego potwierdzają zgodność przebiegu projektu z wnioskiem projektowym w zakresie przyjętych wskaźników celów oraz grup docelowych.

Wszystkie z przyjętych wskaźników celu ogólnego i trzech celów szczegółowych są zgodne z założeniami. Łącznie założono osiągnięcie 9 wskaźników celów, z czego wszystkie zrealizowano zgodnie z planem, a nawet osiągnięto wartości wyższe niż zakładano.

Stan realizacji przyjętych wskaźniki celów ogólnego i szczegółowych założonych we wniosku projektowym prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Zestawienie wskaźników realizacji celów projektu

CEL PROJEKTU	WSKAŹNIK POMIARU	WARTOŚĆ DOCELOWA WSKAŹNIKA	OSIĄGNIĘTA WARTOŚĆ WSKAŹNIKA
Cel ogólny: Zbudowanie partnerstwa lokalnego 10 podmiotów na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w warunkach zmiany gospodarczej w powiecie kościerskim do końca sierpnia 2014 roku.	Liczba partnerstw (sieci współpracy) zawiązanych na szczeblu lokalnym i regionalnym	1	1
	Liczba podmiotów, którym udzielono wsparcia w zakresie skutecznego przewidywania i zarządzania zmianą	10	12
Cel szczegółowy 1: Dostarczenie wiedzy o klimacie dla rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim 10 członkom partnerstwa lokalnego do końca sierpnia 2014 roku.	Liczba członków partnerstwa lokalnego, którzy zwiększyli swoją wiedzę o klimacie dla rozwoju przedsiębiorczości w pow. Kościerskim	10	12
	Liczba raportów ewaluacyjnych	1	1
Cel szczegółowy 2: Stworzenie strategii na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie kościerskim do końca sierpnia 2014 roku.	Liczba osób uczestniczących w spotkaniach na rzecz utworzenia partnerstwa lokalnego	109	129
	Liczba osób uczestniczących w spotkaniach roboczych na rzecz opracowania założeń strategii	15	26
	Liczba osób uczestniczących w spotkaniach warsztatowych	20	48
	Liczba JST w powiecie kościerskim, które zatwierdziły Strategię	4	4
Cel szczegółowy 3: Upowszechnienie idei partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w warunkach zarządzania zmianą gospodarczą wśród 800	Liczba osób uczestniczących w Pomorskich Forach Przedsiębiorczości	800	906

uczestników Forów do końca sierpnia 2014 roku.

MOTYWACJA DO UDZIAŁU W PROJEKCIE

Uczestnicy Projektu pytani o motywy udziału w pracach nad Strategią wskazywali poniższe powody:

- okazja do samorozwoju, zdobywania wiedzy i doświadczenia,
- zależy mi na poprawie sytuacji gospodarczej mojego powiatu,
- okazja do pozyskania partnerów i nawiązania kontaktów z innymi podmiotami,
- oddelegowanie przez przełożonego,
- dobry sposób na zainspirowanie do dalszego rozwoju mojej instytucji,
- miałam nadzieję, że projekt polepszy współpracę między przedsiębiorcami a władzami, która jest słaba – niestety nie było tego efektu, dalej istnieje niezrozumienie, „ściana urzędnicza”,
- wydawało się to pożyteczne, ten temat jest mi bliski, gdyż z ramienia urzędu prowadzę wymianę informacji z przedsiębiorcami.

KORZYŚCI Z UDZIAŁU W PROJEKCIE

Tabela 3. Korzyści osobiste z udziału w Partnerstwie i/lub tworzeniu Strategii

KORZYŚCI OSOBISTE UCZESTNIKÓW PROJEKTU	
Respondenci badania pytani <u>w momencie rozpoczęcia Projektu</u> o korzyści, jakie chcieliby osiągnąć dzięki uczestnictwu w partnerstwie wskazywali:	Respondenci badania pytani <u>na zakończenie Projektu</u> o osobiste korzyści z udziału w Partnerstwie i /lub pracach przy Strategii wskazywali:
✓ Nawiązanie kontaktów z innymi podmiotami gospodarczymi ✓ Pozyskanie informacji o realizowanych w powiecie inicjatywach ✓ Pozyskanie informacji o działalności różnych instytucji, organizacji w powiecie ✓ Nawiązanie kontaktów z instytucjami w powiecie - tj. szkoły ponadgimnazjalne, urząd pracy, instytucje społeczne, władze lokalne ✓ Pozyskanie wiedzy i umiejętności z zakresu budowania inicjatyw społeczno-gospodarczych takich jak partnerstwo ✓ Aktywny udział w planowaniu i realizacji konkretnych projektów i inicjatyw	✓ Część firm uczestniczących w partnerstwie była nowa/młoda, więc dla nich to była szansa na zaistnienie, nawiązanie nowych kontaktów ✓ Wymiana doświadczeń z innymi firmami, instytucjami ✓ Lepsze poznanie środowiska lokalnego, pomimo, że „w Kościerzynie i tak się wszyscy znają, zwłaszcza liderzy” ✓ Poznanie różnych spojrzeń na problemy powiatu, w tym z perspektywy przedsiębiorców ✓ Nabycie wiedzy o problemach gospodarczych powiatu

Źródło: Badanie ankietowe przeprowadzonego przez Realizatorów na początkowym etapie wdrażania Projektu oraz wywiady indywidualne na zakończenie projektu

Na pytanie ankietowe: „Dlaczego współpraca różnych instytucji w ramach partnerstwa może być korzystna dla powiatu kościerskiego?” respondenci badania przeprowadzonego przez Realizatorów na początkowym etapie wdrażania Projektu wskazywali najczęściej, iż:

- Partnerstwo może stanowić narzędzie nacisku społecznego na władze lokalne,
- W ramach partnerstwa wypracowane mogą być różne inicjatywy społeczno-gospodarcze,

- Uczestnicy partnerstwa nawiążą i wzmocnią kontakty między sobą,
- Ze względu na uczestnictwo władz lokalnych w partnerstwie, poprawią się kontakty władza – przedsiębiorcy i inne instytucje.

Korzyści bezpośrednie i w dłuższym okresie czasu dla środowiska lokalnego powiatu i jego gmin, jakie identyfikują uczestnicy na zakończenie Projektu to:

Korzyści bezpośrednie:

- Powstanie dokumentu Strategii oraz 4 Raportów z badań dotyczących potencjału, kondycji i dynamiki rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim,
- Rozszerzenie dotychczasowych partnerów dialogu – sektora samorządowego i pozarządowego o przedstawicieli sektora gospodarczego.

Potencjalne korzyści z działań projektowych, które mogą zaistnieć w dłuższym okresie czasu:

- Wsparcie procesu aplikacji o środki unijne w latach 2014-2020,
- Zwiększanie skuteczności kościerskich podmiotów w pozyskiwaniu funduszy unijnych na projekty,
- Lepsze zagospodarowanie zasobów podmiotów zajmujących się przedsiębiorczością w powiecie,
- Zwiększanie partnerskich inicjatyw na rzecz przedsiębiorczości w powiecie kościerskim,
- Zwiększanie spójności i harmonijności działań różnych podmiotów zajmujących się przedsiębiorczością,
- Zwiększenie aktywności władarzy powiatu i gmin oraz instytucji otoczenia biznesu w rozwijaniu przedsiębiorczości.

Warto podkreślić, iż w trakcie realizacji Projektu, z inicjatywy Gminy Miejskiej Kościerzyna, podjęto prace w ramach Programu Regionalnego Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, na rzecz utworzenia Kościerskiego Partnerstwa na Rzecz Rozwoju Społeczno-Gospodarczego. W skład tego Partnerstwa weszło Starostwo Powiatowe oraz wszystkie gminy powiatu kościerskiego. Dołączyli także przedsiębiorcy oraz instytucje otoczenia biznesu, takie jak Pracodawcy Pomorza Gdańsk, Pracodawcy Pomorza Oddział Kościerzyna, Stowarzyszenie Przedsiębiorcy Kościerzyna, Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, Kaszubski Instytut Rozwoju, Lokalna Organizacja Turystyczna „Serce Kaszub” oraz Pomorski Zespół Parków Krajobrazowych. Kościerskie Partnerstwo na Rzecz Rozwoju Społeczno-Gospodarczego opracowało w 2013 roku niezbędną dokumentację strategiczną i techniczno-kosztorysową na utworzenie Kościerskich Stref Aktywności Gospodarczej o profilu usługowo-przemysłowym i turystycznym.

3.5 Wnioski i rekomendacje

1. Badania przeprowadzone w ramach ewaluacji końcowej Projektu pozwalają stwierdzić, iż realizacja zadań merytorycznych Projektu przebiegały prawidłowo i bez zastrzeżeń. Wszystkie zaplanowane zadania i kluczowe działania dotyczące wdrażania Projektu zostały przeprowadzone zgodnie z aktualnym wnioskiem projektowym.
2. Proces budowania i funkcjonowania Partnerstwa został przeprowadzony zgodnie z planem i założonymi we wniosku o dofinansowanie wskaźnikami sukcesu. Mocną stroną procesu był wiarygodny inicjator powołania partnerstwa oraz oparcie funkcjonowania Partnerstwa o konkretne zasoby wiedzy i doświadczenia lidera, który zabezpieczył odpowiednie fundusze projektowe na realizację zaplanowanych działań. Funkcjonowanie Partnerstwa zostało ujęte w konkretny harmonogram i zakres zadań do wykonania, zatwierdzony porozumieniem o współpracy. Słabą stroną procesu było mała reprezentatywność i niewystarczające zaangażowanie się w działania Partnerstwa zarówno sojuszników, jak i sygnatariuszy porozumienia, co może wynikać z braku zaufania do tego typu inicjatyw.
3. Mocną stroną Projektu jest zakres zadań, które zaplanowano przy jego realizacji. Uwzględnił on kluczowe elementy systemu zarządzania zmianą skierowane na rozwój przedsiębiorczości w powiecie – networking, zarządzanie wiedzą i strategią. Podział zadań w ramach umowy partnerskiej został przejrzysto zaplanowany, co na etapie wdrożeniowym sprzyjało efektywnemu realizowaniu działań przypisanych do poszczególnych Partnerów oraz skutecznej współpracy całego partnerstwa projektowego.
4. Mocną stroną Projektu, związaną z metodologią pracy nad strategią, było zaoferowanie szkoleń dla Partnerstwa i zainteresowanych przedstawicieli społeczności lokalnej. Szkolenia te miały za cel przybliżyć uczestnikom różne zagadnienia tematycznie związane z pracą zespołową, współpracą partnerską i zmianą gospodarczą. Z jednej strony szkolenia miały spełniać funkcję integrującą przedstawicieli Partnerstwa, a z drugiej przygotować merytorycznie do pracy nad strategią. W opinii uczestników pomysł wcześniejszego przeprowadzenia serii szkoleń dla uczestników projektu przygotowujący ich do pracy nad dokumentem strategii jest zasadny i potrzebny i przekłada się na efektywniejszą pracę w trakcie warsztatów strategicznych.
5. Kluczowym czynnikiem sprzyjającym pracy nad strategią był fakt, iż Realizatorzy Projektu przeprowadzili pogłębione badania ilościowe i jakościowe dostarczając rzetelnych i aktualnych danych i informacji z poziomu powiatu i województwa. Umożliwiło to przeprowadzenie diagnozy i analizy strategicznej dając podstawy do prac nad częścią prognostyczną strategii.
6. Wyniki badania ewaluacyjnego potwierdzają zgodność przebiegu projektu z wnioskiem projektowym w zakresie przyjętych wskaźników celów oraz grup docelowych. Wszystkie z przyjętych wskaźników celu ogólnego i trzech celów szczegółowych są zgodne z założeniami. Zebrany materiał badawczy pozwala na zidentyfikowanie efektów odroczonych, na które realizacja Projektu może mieć wpływ w dłuższym okresie czasu i które będą świadczyły o trwałości tego przedsięwzięcia. Należą do nich takie aspekty jak:
 - 6.1. Ukonstytuowanie się nieformalnego partnerstwa lokalnego może stanowić naturalne zaplecze do wspierania procesów zmian społeczno-gospodarczych w powiecie i przyczyniać się do podejmowania kolejnych, wspólnych projektów na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. W opinii wszystkich respondentów badania ewaluacyjnego, Partnerstwo powinno dalej funkcjonować i rozszerzać swoje działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości.
 - 6.2. Przeprowadzenie badań diagnozujących potencjał przedsiębiorczości w powiecie umożliwia bardziej precyzyjne planowanie rozwoju powiatu i jego gmin oraz przedsiębiorstw działających na jego

terenie. W oparciu o przeprowadzone badania powiat i gminy będą miały możliwość przygotowania oferty inwestycyjnej zgodnej z prognozowanymi trendami rozwoju i zidentyfikowanymi warunkami sprzyjającymi rozwojowi przedsiębiorczości.

- 6.3. Zwiększy się dostęp do informacji na temat konieczności udzielenia w przyszłości wsparcia określonym grupom mieszkańców, np. młodzieży wchodzącej na rynek pracy, osobom zamierzającym założyć własną działalność gospodarczą, czy osobom zagrożonym zwolnieniem.
- 6.4. Projekt dostarczył informacji i wiedzy, które dają podstawy do prognozowania zapotrzebowania na określone kwalifikacje zawodowe i dostosowania programów nauczania, w tym przedsiębiorczości, do zmieniających się warunków na rynku pracy.

Rekomendacje - dobre praktyki sprzyjające rozwojowi lokalnemu:

NETWORKING

- Działania związane z rozwojem lokalnym powinny być nastawione na wspieranie powiązań, sieciowanie, tworzenie grup roboczych, ciał przedstawicielskich mieszkańców, partnerów społecznych i gospodarczych oraz instytucji publicznych i samorządowych gmin i powiatu.

DOSTĘP DO WIEDZY

- Działania związane z rozwojem lokalnym powinny uwzględniać cykliczne badania, pozyskiwanie i redystrybucję rzetelnej informacji o zasobach i potrzeb powiatu i jego mieszkańców oraz trendach rozwojowych. Istotne jest także dzielenie się wiedzą – edukacja skierowana do partnerstwa oraz środowiska lokalnego, dotycząca m.in. problematyki przedsiębiorczości, mechanizmów, warunkujących określone problemy społeczne i gospodarcze oraz kształtowania współodpowiedzialnej postawy obywatelskiej.

STRATEGIA

- Działania związane z rozwojem lokalnymi powinny stymulować rozwój gospodarczy oparty na spójnej wizji, realnym planie strategicznym, który uwzględnia tworzenie warunków i klimatu społecznego do inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej i rozwoju przedsiębiorczości.

Rekomendacje - dobre praktyki przy budowaniu lokalnego partnerstwa:

WIARYGODNY LIDER

- Lider – inicjator partnerstwa - powinien być rozpoznawalny w środowisku lokalnym, posiadać jego zaufanie, mieć dobry wizerunek i doświadczenie w tematyce, którą partnerstwo ma się zająć.

PRZEKONANI SOJUSZNICY

- Inicjator powinien wykorzystywać różne sposoby komunikacji, aby dotrzeć z informacją o idei partnerstwa do jak najszerszego grona interesariuszy. Aktywnie zachęcać do przystąpienia do partnerstwa, tworząc dobry klimat i pozytywną motywację do przystąpienia. Powinien sporządzić listę potencjalnych partnerów, których udział jest istotny do powstania partnerstwa i realizacji jego celów.

KONKRETNA I PRZEJRZYSTA UMOWA

- Partnerstwo lokalne, które nie ubiega się o uzyskanie osobowości prawnej, powinno być związane umową partnerską. Precyzyjne określenie w umowie misji, wizji i celów ogólnego i szczegółowych partnerstwa oraz kluczowych działań umożliwia prawidłową pracę partnerstwa. Konieczne jest opisanie sposobu zarządzania partnerstwem, dokonanie podziału zadań i określenie, jakie zasoby oddają do dyspozycji poszczególni partnerzy, jak jest ono finansowane.

MIĘDZYSEKTOROWOŚĆ

- Modelowe partnerstwo lokalne tworzą partnerzy, reprezentujący sektor samorządowy, pozarządowy, biznesowy i obywatelski (nieformalne grupy mieszkańców). Sukces partnerstwa lokalnego determinować może m.in. interdyscyplinarne podejście do rozwiązywania problemów, bowiem w szerokim kontekście jest ono podstawą budowania kapitału społecznego, niezbędnego do radzenia sobie ze zmianami.

Rekomendacje - dobre praktyki przy budowaniu strategii:

KOMPETENTNY ZESPÓŁ

- Do prac nad strategią powinien zostać powołany formalny zespół składający się z przedstawicieli lokalnej społeczności oraz lokalnych i zewnętrznych specjalistów/ekspertów, mających kompetencje i uprawnienia do tworzenia planów strategicznych.

METODA WŁĄCZAJĄCA

- Praca nad strategią wymaga zaplanowania adekwatnego do potrzeb i potencjału środowiska lokalnego przebiegu prac i podejścia metodologicznego. Strategia wymaga czasu, wcześniejszego przeprowadzenia badań diagnostycznych, szerokich konsultacji społecznych i instytucjonalizowania procesu.

TREŚĆ ZWIĘZŁA I WYCZERPUJĄCA

- Treść dokumentu strategii powinna zawierać część diagnostyczno-analityczną, która odwołuje się do aktualnych, a nie historycznych danych; część prognostyczną, która czytelnie ukazuje inspirującą wizję i kierunki rozwoju lokalnej społeczności oraz część operacyjną, która precyzyjnie wskazuje mechanizmy wdrożenia strategii.

WŁADZTWO I SKUTECZNE ZARZĄDZANIE

- Strategia musi mieć właściciela, czyli konkretny podmiot, który zarządza jej wdrażaniem. Zarządzanie strategiczne to nie tylko opracowanie dokumentu strategii, ale również proces jej wdrażania, który w praktyce oznacza wyznaczenie osób odpowiedzialnych oraz ustanowienie systemu zarządzania operacyjnego i monitoringu, który będzie wiązał strategię rozwoju z celami i działaniami operacyjnymi.

4 Determinanty budowania partnerstwa i strategii

Analizując czynniki sprzyjające i utrudniające inicjowanie i funkcjonowanie partnerstw lokalnych należy pamiętać, iż są one mocno uwarunkowane historycznie – wynikają często z tradycji społeczno-kulturowych poszczególnych regionów kraju³. Można wyróżnić cztery aspekty, które w dużym stopniu determinują szanse inicjatyw lokalnych:

1. poziom rozwoju infrastruktury, oświaty i dostępu do informacji,
2. doświadczenia w sferze życia gospodarczego – klimat i nastawienie do przedsiębiorczości,
3. więź społeczna, integracja lokalna, religijność,
4. kultura polityczna, demokracja lokalna, nastawienie wobec samorządności.

Szukając przyczyn sukcesu czy porażki w tworzeniu i funkcjonowaniu danego partnerstwa lokalnego, należy mieć świadomość powyższych zewnętrznych czynników, na które w niewielkim stopniu inicjatorzy partnerstwa mają wpływ. Klimat do podejmowania współpracy jest zróżnicowany w różnych społecznościach lokalnych i nie zawsze inicjatywa trafia na podatny, sprzyjający grunt. Z tego też powodu trudno mówić o modelowym procesie budowania partnerstwa lokalnego oraz budowania strategii na poziomie lokalnym. Wskazania jednoznacznych determinantów warunkujących powstanie i funkcjonowanie na poziomie powiatu, skutecznego i trwałego partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w warunkach zmiany społeczno-gospodarczej nie jest łatwe. Analizując różne podejścia do tworzenia i funkcjonowania partnerstw lokalnych oraz specyfiki ich działania, można wyróżnić **9 kluczowych czynników, które determinują jakość partnerstwa lokalnego**. Determinanty te można uporządkować w podziale na **trzy kluczowe wymiary** (rysunek 6): wymiar przedmiotowy (merytoryczny), wymiar podmiotowy (instytucjonalny) oraz wymiar funkcjonalny (zarządczy).

Rysunek 6. Determinanty jakości partnerstwa lokalnego



Źródło: Opracowanie własne

³ J. Bartkowski, *Tradycja i polityka. Wpływ tradycji kulturowych polskich regionów na współczesne zachowania społeczne i polityczne*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2003, s. 293.

Determinanty jakości partnerstwa lokalnego:**I. Wymiar przedmiotowy – merytoryczny:**

1. **Misja, wizja, cele**, działania partnerstwa są precyzyjnie określone, nakierowane na potrzeby społeczności, w której partnerstwo funkcjonuje. Partnerzy utożsamiają się z ideą.
2. **Motywacje partnerów** do podejmowania aktywności w ramach partnerstwa wynikają z uświadomionych korzyści, jakie może osiągnąć społeczność lokalna oraz sami partnerzy.
3. **Skuteczność działań** oraz efektywność w osiąganiu celów partnerstwa jest poddawana rzetelnej ocenie.

II. Wymiar podmiotowy – instytucjonalny:

4. **Liczba partnerów** powinna być odpowiednia do skali działań i możliwości zarządczych (zrównoważona liczba partnerów, która pozwala na skuteczną komunikację, organizację pracy oraz poziom kosztów).
5. **Międzysektorowość** – należy zadbać, aby zachowana była reprezentatywność podmiotów (w skład partnerstwa powinni wchodzić przedstawiciele instytucji publicznych, samorządowych szczebla gminnego i powiatowego, placówek oświatowych, edukacyjnych i naukowych, przedsiębiorców, pracodawców, instytucji otoczenia biznesu, organizacji pozarządowych, liderów społecznych).
6. **Oddelegowane zasoby** na rzecz funkcjonowania partnerstwa – każdy z partnerów powinien zadeklarować skalę i wymiar zasobów materialnych, niematerialnych, ludzkich i finansowych, jakie przekazuje do dyspozycji partnerstwu.

III. Wymiar funkcjonalny – zarządczy:

7. **Dobre rządzenie** – Partnerstwo funkcjonuje w oparciu o zasady dobrego zarządzania organizacją i projektami.
8. **Zaangażowanie** – Członkowie Partnerstwa aktywnie angażują się w jego funkcjonowanie, zarówno w zarządzanie partnerstwem, jak i w realizację działań merytorycznych.
9. **Relacje z otoczeniem** – Partnerstwo szeroko promuje swoją misję i działania, szukając nowych sprzymierzeńców i dbając o dobry wizerunek wśród społeczności lokalnej.

Poza powyższymi 9 czynnikami determinującymi jakość współpracy partnerskiej należy także uwzględnić 3 aspekty o charakterze przekrojowym, które odnoszą się do kryteriów wartościujących i pozwalają ocenić partnerstwo z perspektywy rangi/tożsamości, korzyści i zasad współpracy.

**Ranga współpracy**

Należy jasno określić intencje tworzenia i funkcjonowania partnerstwa oraz precyzyjnie zdefiniować problem, jaki chce ono rozwiązać, cele jakie chce osiągnąć. Specyfika problemu musi być ważna, istotna dla poszczególnych uczestników procesu budowania partnerstwa. Muszą się z nią utożsamiać i identyfikować. Cele partnerstwa powinny być czytelne dla społeczności lokalnej – ważne społecznie. Poszczególni uczestnicy procesu powinni zadbać o pogłębianie wiedzy, wymianę informacji i doświadczeń z zakresu problematyki współpracy – ważne jest uwspólnienie kapitału wiedzy między uczestnikami procesu.

**Perspektywy korzyści**

W partnerstwie należy mówić językiem korzyści, nie zawsze finansowych. Ważne dla powodzenia partnerstwa jest zachowanie równowagi w dłuższej perspektywie czasu między nakładami, jakie wnoszą partnerzy, a korzyściami z udziału w partnerstwie z perspektywy poszczególnych uczestników procesu. Należy ograniczać funkcjonowanie partnerstwa opierające się wyłącznie na wolontariacie i charytatywności. Trzeba uwzględnić perspektywę

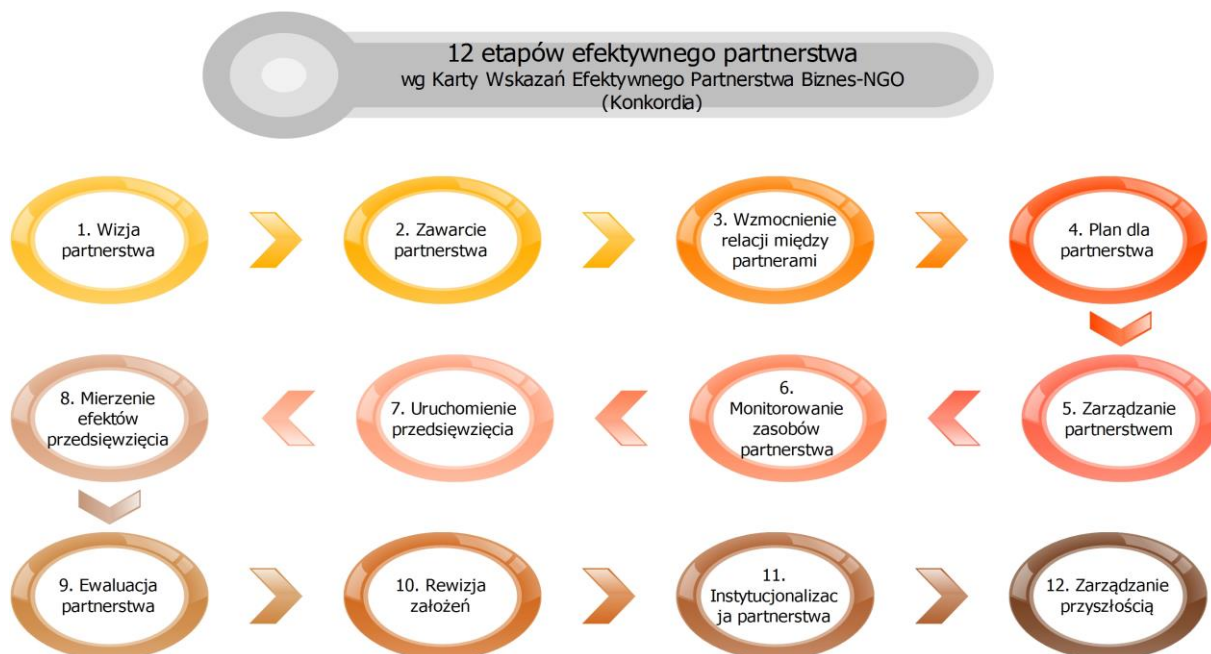
indywidualnych korzyści z udziału w partnerstwie oraz ukazywać perspektywę dobra społecznego i korzyści społeczno-gospodarczych w dłuższym horyzoncie czasu (długofalowość idei partnerstwa).



Istotnie jest, aby na początku procesu określić szacowaną intensywność spotkań oraz ciężar zadań/pracy na rzecz partnerstwa. Należy na początkowych spotkaniach wypracować zasady współpracy, które zwiększą otwartość procesu oraz zaufanie między poszczególnymi potencjalnymi partnerami. Lider powinien umiejętnie zachęcać do wchodzenia w kompromisy i wspierać procesy negocjacyjne. Lider budowania partnerstwa musi dbać o utrzymywanie bezpośrednich kontaktów z uczestnikami procesu tworzenia partnerstwa oraz prowadzić systematyczne działania monitoringowe, które powinny wspierać proces utrzymania aktywności i włączania nowych, kluczowych dla procesu interesariuszy. Ważna jest rzetelna informacja o celach i zakresie współpracy, intensywności pracy na rzecz partnerstwa.

W procesie budowania partnerstwa wyróżnić można kilka zasadniczych etapów – od etapu inicjowania partnerstwa, poprzez funkcjonowanie, organizację pracy i procesu zarządzania do etapu upowszechniania jego działań. Warty propagowania przykładem podejścia do kolejnych faz budowania i funkcjonowania partnerstwa jest wypracowana w ostatnim czasie w ramach działań Konkordii (platformy współpracy biznesu i organizacji pozarządowych) Karta Wskazań Efektywnego Partnerstwa Biznes-NGO⁴. Została ona podpisana 11 września 2014 roku przez czołowych przedstawicieli świata biznesu i organizacji pozarządowych. Opisano w niej dwanaście etapów efektywnego partnerstwa, które prezentuje rysunek 7.

Rysunek 7. Etapy efektywnego partnerstwa



Źródło: opracowanie własne

⁴ Jorge Gimeno, *Filozofia efektu*, Fundacja Duende 2014.

http://konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2014/10/Duende_Filozofia_Efektu_ebook.pdf

Jak pokazuje praktyka, partnerstwa są coraz częściej powoływane dla opracowania i konsultowania różnego rodzaju dokumentów strategicznych, które mają wspierać rozwój społeczno-gospodarczy danej społeczności.

Uruchomienie i skuteczne przeprowadzenie procesu budowania strategii wymaga uwzględnienia wielu czynników, które mogą sprzyjać bądź utrudniać ten proces. Analizując własne doświadczenia przy pracach nad różnymi strategiami rozwoju oraz uwzględniając specyfikę realizacji niniejszego Projektu, można pokusić się o wskazanie kilku najistotniejszych czynników, które powinno wziąć pod uwagę partnerstwo zamierzające przystąpić do tworzenia strategii. Kluczowe kwestie, które trzeba rozstrzygnąć, aby osiągnąć sukces przy tego typu pracach, to czynnik reprezentatywności zespołu, procesu konsultacji, twórców finalnego dokumentu, sposobu podejścia do samej treści oraz zgodności założeń z innymi strategiami i na koniec upewnienie się, kto i jak będzie zarządzał wdrożeniem strategii w życie (rysunek 8).

Rysunek 8. Czynniki sukcesu przy tworzeniu strategii



5 Dobre praktyki partnerstw lokalnych

Partnerstwo to pełnoprawna współpraca: od fazy decyzyjnej po fazę realizacyjną partnerów publicznych i prywatnych.⁵ **Partnerstwo lokalne** nie posiada ściśle określonej definicji. Analizując różne formy funkcjonowania partnerstwa lokalnego stwierdzić można, że najczęściej przybierają one formułę forum współpracy partnerów wspólnie realizujących działania oraz wdrażających różnorodne inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej.

Dotychczasowa praktyka premiowania projektów partnerskich w konkursach grantowych czy programach rozwojowych UE spowodowała pojawienie się nowej kategorii partnerstwa o charakterze projektowym, nastawionego na osiągnięcie często krótkoterminowego (projektowego) celu. Ale to właśnie **partnerstwa projektowe** stwarzają szansę na funkcjonowanie partnerstwa lokalnego w dłuższym okresie czasu. Bardzo często modele te przeplatają się lub uzupełniają, bowiem ze względów formalnych, zdarza się, że wymagane jest pisemne potwierdzenie zawartego partnerstwa pomiędzy różnymi podmiotami (np. w przypadku realizowania przedsięwzięć przy wykorzystaniu środków publicznych). Analiza konkretnych przypadków funkcjonowania partnerstw lokalnych pokazuje, iż z sukcesem działają te, które przez wiele lat umiejętnie wykorzystują dostępne fundusze projektowe, aby zasilać istniejące partnerstwo lokalne w niezbędne zasoby kadrowe i finansowe, które umożliwiają realizację celów długofalowych lokalnej społeczności.

Dla inspiracji i poparcia wcześniejszych wskazówek pojawiających się w niniejszym raporcie, warto zapoznać się z poniższymi przykładami opisującymi konkretne studia przypadków. W ostatnich latach wiele samorządów na terenie kraju przystąpiło do planowania rozwoju, uwzględniając aspekty zarządzania zmianą gospodarczą i angażowania w proces lokalnych partnerów i mieszkańców. Miasto Chorzów i Powiat Sztumski to dwa przykłady dobrych praktyk tworzenia i funkcjonowania partnerstw lokalnych, które ukazują różne podejścia do budowania koalicji na rzecz opracowania strategii rozwoju w kontekście zmiany gospodarczej. Gmina Debrzno to przykład wieloletniej partnerskiej współpracy na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego. Pozwala on prześledzić jak w dłuższym okresie czasu partnerstwo lokalne ulegało przeobrażaniu od nieformalnej do sformalizowanej struktury funkcjonowania i finansowania jego aktywności. Innym rodzajem partnerstwa jest klastr, którego bezpośrednim celem funkcjonowania jest zwiększenie konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw, a pośrednim rozwój gospodarczy danego regionu. Opisany przykład klastra turystycznego – partnerstwa składającego się głównie z przedsiębiorców – pokazuje podobne mechanizmy, jakie zachodzą przy uruchamianiu tego specyficznego przykładu partnerstwa. Ciekawym przykładem tworzenia i przeobrażania się lokalnej koalicji jest partnerstwo na rzecz rozwoju przedsiębiorczości społecznej w woj. pomorskim. Pozwala on przeanalizować proces międzysektorowego kreowania koncepcji ekonomii społecznej i wdrażania pomysłu w życie w oparciu o partnerskie przedsięwzięcia projektowe. Ostatnim przykładem modelowej praktyki tworzenia partnerstw lokalnych jest Austria. Tradycja realizacji idei dialogu i partnerstwa społecznego sięga tam lat 50-tych ubiegłego stulecia i przejawia się powstaniem terytorialnych partnerstw na rzecz zatrudnienia we wszystkich dziewięciu landach.

⁵ *Społeczność lokalna w działaniu*, red. Tomasz Kaźmierczak, Kamila Hernik, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008, s.8.

5.1 Studium przypadku – „Naszyjnik Północy”

PARTNERSTWO NA RZECZ ROZWOJU W GMINIE DEBRZNO (POWIAT CZŁUCHOWSKI, WOJEWÓDZTWO POMORSKIE)



www.stowdeb.pl

Geneza oraz kontekst partnerskiej współpracy w gminie Debrzno

Gmina Debrzno jest niewielką gminą miejsko-wiejską położoną w południowej części województwa pomorskiego (na styku z województwem wielkopolskim i kujawsko-pomorskim). Gmina o charakterze rolniczym została dotknięta w dużym stopniu restrukturyzacją gospodarki w latach 90-tych wywołującą różne zjawiska społeczne, w tym wzrost bezrobocia, obniżenie jakości życia mieszkańców oraz frustrację i brak wiary w poprawę sytuacji. Te silne determinanty spowodowały uaktywnienie się osób i podmiotów gotowych na podjęcie działań zmierzających do poprawy sytuacji.

Inicjatorem zmian w naturalny sposób stało się Miasto i Gmina Debrzno, które zdecydowało o podjęciu działań zmierzających do rozwoju społeczno-gospodarczego, który poprawi życie mieszkańców. W oparciu o opracowaną strategię rozwoju, po konsultacjach społecznych, podjęto decyzję o wsparciu realizacji strategii poprzez powołanie organizacji pozarządowej, która mogłaby skutecznie wspierać realizację strategii oraz efektywniej pozyskiwać środki ze źródeł zewnętrznych.

Zaczątkiem współpracy stało się powołanie w **1998 r. Stowarzyszenia Na Rzecz Rozwoju Miasta i Gminy Debrzno**. W konsekwencji realizacji polityki rozwoju w 2000 r. łącznie 39 różnorodnych podmiotów utworzyło **Spółeczne Porozumienie Naszyjnik Północy**, stanowiące lokalne forum współpracy w zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego. Wśród partnerów znaleźli się również lokalni przedsiębiorcy. Koordynatorem działań w ramach Porozumienia zostało Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Miasta i Gminy Debrzno, realizując swe obowiązki na zasadach społecznych. Przyłączenie do Porozumienia ościennych samorządów, zainteresowanych partycypowaniem we współpracy spowodowało, iż współpraca partnerska przekroczyła granice gminy. Społeczne Porozumienie Naszyjnik Północy z czasem przekształcone zostało w **Fundację Naszyjnik Północy**, która do chwili obecnej realizuje działania z zakresu rozwoju lokalnego, w tym rozwoju przedsiębiorczości, marki lokalnej i produktu lokalnego.



Realizacja współpracy partnerskiej

W oparciu o doświadczenia, na przestrzeni kolejnych lat powoływane przez lokalnych liderów były również inne formy współdziałania mające za zadanie rozwój tego obszaru. Dzięki realizacji misji rozwoju oraz zaangażowaniu dotychczasowych partnerów utworzono **Lokalną Grupę Działania Naszyjnik Północy, a także Lokalną Grupę Rybacką Pojezierze Krajeńskie**.

Pierwsza faza współpracy związana z tworzeniem i funkcjonowaniem Społecznego Porozumienia Naszyjnik Północy nie przewidywała tworzenia wyspecjalizowanej struktury. Zachowano otwartą formułę przy jednoczesnym ustaleniu zasad współpracy pomiędzy podmiotami, co z perspektywy czasu jest bardzo pozytywnie oceniane przez jego inicjatorów. Powołanie w to miejsce w 2004 r. Fundacji Naszyjnik Północy spowodowało zinstytucjonalizowanie się podmiotu, niemniej relacje wypracowane we wcześniejszej fazie pozostały najistotniejszym dorobkiem partnerstwa. Fundacja tym samym stała się jednym z kilku lokalnych liderów-instytucji tworzących swoiste konsorcjum podmiotów zorientowanych na stały lokalny rozwój.

Partnerzy wspierają się nawzajem przy realizacji inicjatyw istotnych z ich punktu widzenia. Na chwilę obecną do grona podmiotów współpracujących ze sobą, poza licznymi lokalnymi przedsiębiorcami będącymi jednocześnie

beneficjentami tej współpracy oraz podmiotami wskazanymi powyżej zaliczyć można instytucje samorządowe. Kluczowa z perspektywy realizacji projektów jest współpraca z Miastem i Gminą Debrzno oraz Powiatowym Urzędem Pracy w Człuchowie. Podmioty współpracują również w części projektów związanych z aktywizacją społeczną i zawodową z ośrodkami pomocy społecznej, jak również Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie.

Wszystkie ww. w genezie podmioty, dzięki finansowaniu ze źródeł zewnętrznych w sposób skuteczny realizują działania w zakresie rozwoju przedsiębiorczości. Łącznie, na przestrzeni lat, dzięki różnym inicjatywom zrealizowano m.in.:

- utworzenie **Inkubatora Przedsiębiorczości w Debrznie** (prowadzony przez Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Miasta i Gminy Debrzno),
- szereg projektów aktywizujących oraz szkoleniowych dla osób bezrobotnych,
- szereg projektów skierowanych do lokalnych firm,
- finansowanie w ramach zwrotnych mechanizmów przy wykorzystaniu funduszy pożyczkowych,
- projekty finansujące otwieranie działalności gospodarczych skierowane dla osób bezrobotnych,
- utworzenie **Inkubatora Przedsiębiorczości w Cierzniach** (prowadzony przez Urząd Miasta i Gminy Debrzno),
- finansowanie lokalnej przedsiębiorczości dzięki środkom z LGD i LGR,
- projekty związane z promocją przedsiębiorczości.

Dla zaistnienia skutecznej współpracy Partnerstwa kluczowe znaczenie miało w tym przypadku w pierwszym rzędzie właściwe zdiagnozowanie problemu i podjęcie działań zmierzających do zmiany społeczno-gospodarczej. Samorząd w obliczu trudnej sytuacji stał się inicjatorem zmian. Ogromne znaczenie dla powodzenia działań miała niewątpliwie otwartość na współpracę podyktowana trudną dla wszystkich sytuacją (wspólny mianownik), a także zaangażowanie się osób o silnej determinacji do jej zmiany. Współpraca od kilkunastu lat utrwalana jest poprzez konsekwentne realizowanie działań w tym zakresie oraz gotowość do podejmowania nowych. Partnerstwo w obecnej formie działa bez określonego wewnętrznie planu działania oraz nie posiada strategii, co może powodować rozproszenie i dublowanie działań. Brak wspólnej koordynacji może powodować mniej efektywne wykorzystanie narzędzi niż w przypadku działań planowanych, w których kolejne są konsekwencją poprzednich.

5.2 Studium przypadku – „Kreatywny Chorzów”

PARTNERSTWO LOKALNE NA RZECZ ROZWOJU CHORZOWA (MIASTO CHORZÓW I AGLOMERACJA, WOJEWÓDZTWO ŚLĄSKIE)



<http://www.kreatywnychorzow.pl>

Ciekawym przykładem budowania lokalnej **aktywności przedsiębiorców na rzecz rozwoju gospodarczego** jest miasto Chorzów, na którego terenie rozpoczęto w 2009 roku realizację Projektu w partnerstwie z

Powiatowym Urzędem Pracy i Górnośląską Wyższą Szkołą Przedsiębiorczości im. K. Goduli w Chorzowie oraz Liderem Projektu Centrum Przedsiębiorczości Chorzów Sp. z o.o.

Projekt pt. *"Partnerstwo, kreatywność i kompetencje dźwignią zmian w mieście postindustrialnym. Od badania do działania"* realizowano z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet VIII: "Regionalne kadry gospodarki" Działanie 8.1 "Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie" Poddziałanie 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie”.

Chorzów był miastem, w którym przez lata dominował przemysł ciężki i górnictwo. Od początków 2000 roku miasto przechodziło proces przeobrażania. Na obszarze miasta występowało wiele terenów poprzemysłowych, na których nie była prowadzona żadna działalność gospodarcza. Powolny proces przemian gospodarczych w Chorzowie osłabiał dodatkowo niski poziom współpracy podmiotów tworzących środowisko gospodarcze. Chorzowscy przedsiębiorcy posiadali znikomą wiedzę o istniejących na terenie miasta instytucjach, w tym otoczenia biznesu oraz organizacjach pozarządowych i innych przedsiębiorcach. Uczestnicy życia gospodarczego miasta w większości działali w oderwaniu od siebie, co uniemożliwiało dynamiczny rozwój rynku lokalnego i ekspansji zewnętrznej. Ta sytuacja skłoniła do działań mających na przyspieszenie procesu zmiany gospodarczej Chorzowa w kierunku gospodarki opartej na wiedzy.

Chorzów będąc miastem o dużym potencjale gospodarczym stał przed wyzwaniami wynikającymi ze słabości lokalnych zasobów ludzkich, do których należały takie kwestie jak:

- ograniczona wiedza przedsiębiorców na temat przyczyn powodujących trudności w dostosowaniu działalności przedsiębiorstw w sytuacji zmiany gospodarczej w miastach Aglomeracji,
- niewystarczające umiejętności i kwalifikacje potencjału ludzkiego, które są przyczyną trudności rozwojowych przedsiębiorstw w warunkach zmiany gospodarczej,
- słabo rozwinięte i nieskuteczne narzędzia zarządzania zmianą gospodarczą na poziomie lokalnym w sytuacji niedorozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego.

Realizatorzy projektu uważali, że w tej sytuacji uzasadniona była potrzeba utworzenia Partnerstwa Lokalnego pełniącego rolę podmiotu skupiającego partnerów, którzy są zainteresowani opracowaniem i wdrożeniem strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Chorzowie.

Celem Projektu było stworzenie warunków dla przemian strukturalnych miasta Chorzów w połączeniu ze zmianą profilu przedsiębiorstw. Cel ten wspólnie osiągnięto poprzez:

- Przeprowadzenie badania rozpoznanie potrzeb oraz ocenę potencjału przedsiębiorstw i ich kapitału ludzkiego;
- Stworzenie platformy wymiany informacji i współpracy uczestników życia gospodarczego miasta poprzez powołanie do życia **Partnerstwa Lokalnego**;
- Stworzenie skutecznego narzędzia zarządzania zmianą gospodarczą na poziomie lokalnym poprzez opracowanie **Partnerskiej Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Chorzowie** do 2013 roku (PSZZG);
- Ustalenie roli i udziału partnerów lokalnych we wdrażaniu strategii poprzez opracowanie planu wdrażania strategii;
- Promocję PSZZG na terenie miasta i aglomeracji poprzez organizację forów gospodarczych i konferencji.

W celu zawiązania Partnerstwa Lokalnego i wypracowania jego formy działalności zorganizowano cykl spotkań roboczych pod nazwą **Chorzowski Biznes Lunch**, w których uczestniczyli zaproszeni przedsiębiorcy i przedstawiciele instytucji, stowarzyszeń i organizacji okołobiznesowych. Zwyczajowo w drugiej części Biznes

Lunchu uczestnicy mieli okazję do zaprezentowania swoich firm i instytucji szerszemu gronu uczestników, także gościom specjalnym np. uczniom szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. W ramach Projektu odbyło się łącznie 11 spotkań w formule Biznes Lunch. **Ten sposób pracy został uznany przez uczestników za istotny czynnik sukcesu funkcjonowania Partnerstwa Lokalnego.**

Cykl trzech pierwszych spotkań w formule Biznes Lunchu doprowadził do zawiązania się Partnerstwa Lokalnego – opracowano i zatwierdzono projekt umowy Partnerskiej, ustalono nazwę Partnerstwa oraz wspólnie określono cele i oczekiwania środowiska biznesu. Głównym celem Porozumienia było stworzenie warunków do przemian strukturalnych miasta Chorzów w połączeniu ze zmianą profilu przedsiębiorstw. Cele szczegółowe Porozumienia dotyczyły:

- Zawiązania Porozumienia biznesowego oraz jego utrwalanie poprzez kreowanie i realizowanie wspólnych projektów.
- Wspólnego poszukiwania i pozyskiwania klientów, poszerzania aktualnych i zdobywania nowych rynków zbytu.
- Zwiększenia zdolności produkcyjnych oraz jakościowe wzbogacanie podaży chorzowskich firm.
- Dzielenia się informacjami, wiedzą i doświadczeniami na temat procesów zachodzących w Chorzowie, które wywierają wpływ na rozwój lokalny firm.
- Rozwój kompetencji menedżerów i pracowników chorzowskich firm.
- Wzmocnienie strategicznej pozycji firm chorzowskich.

Podpisanie uczestnictwa w Partnerstwie odbyło się w sposób uroczysty i oficjalny podczas I Forum Gospodarczego. W trakcie kolejnych dwóch Forów Gospodarczych dzielono się z uczestnikami informacjami o postępach prac nad rozbudowywaniem działań Partnerstwa oraz tworzeniem Strategii, wykorzystując te fora do pozyskiwania nowych sojuszników i członków Partnerstwa.

Po podpisaniu Porozumienia kolejne spotkania w formule Biznes Lunchu w ramach utworzonego Partnerstwa dotyczyły tworzenia Partnerskiej Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą (PSZZG), konsultacji opracowanego dokumentu i oficjalnej akceptacji PSZZG oraz wypracowania i zatwierdzenia dokumentu końcowego - Planu Wdrażania Strategii. Strategia została opracowana metodą partnersko-eksperską na bazie metodologii opracowanej przez ekspertów Górnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości. Ostatecznie opracowali oni dokument na podstawie wyników pracy z przedsiębiorcami i innymi uczestnikami życia gospodarczego oraz na podstawie danych z badania ankietowego wśród 200 firm, przeprowadzonego na początku realizacji Projektu.

Strategia dostarczyła Partnerstwu Lokalnemu rozwiązań w zakresie sprawnej zmiany gospodarczej w Chorzowie. W celu utrwalenia rezultatów projektu, PSZZG została wydana w formie profesjonalnej publikacji książkowej. Dodatkowo powstał Plan wdrażania Partnerskiej Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą oraz Poradnik zarządzania zmianą gospodarczą na poziomie lokalnym.

To, co należy uznać za sukces Projektu to fakt, iż ostatecznie Porozumienie na rzecz Partnerstwa podpisało 59 podmiotów – sygnatariuszami są głównie chorzowskie przedsiębiorstwa. Partnerstwo po zakończeniu projektu nadal rozwija się i pracuje na rzecz rozwoju gospodarczego miasta Chorzowa. Porozumienie ma charakter otwarty i rozwojowy. Do Porozumienia może dołączyć każda firma lub instytucja prowadząca działania w obszarze działań Porozumienia, deklarująca utożsamianie się z celami Porozumienia. Porozumienie ma charakter nieformalny i opiera się na dobrej woli i rzetelności uczestników. Zdecydowanie rekomendowana jest przyjęta w Projekcie formuła spotkań Partnerstwa w formie biznes lunchów – comiesięcznych około trzygodzinnych spotkań zakończonych lunchem i nieformalną wymianą informacji.

5.3 Studium przypadku – „Partnerstwo lokalne dla powiatu sztumskiego”

PARTNERSTWO LOKALNE NA RZECZ ZARZĄDZANIA ZMIANĄ GOSPODARCZĄ (POWIAT SZTUMSKI, WOJEWÓDZTWO POMORSKIE)



Ciekawe podejście metodologiczne do budowania partnerstwa lokalnego, bazujące na **Grupie Lokalnych Liderów Zmiany**, zastosowano w trakcie realizacji Projektu „Wyprzedzić zmianę – Partnerstwo lokalne dla rozwoju gospodarczego powiatu sztumskiego” realizowanego przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańską Akademię Bankową i Partnera PBS Spółka z o.o.

Celem ogólnym Projektu było wypracowanie partnerskiej strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą (SZZG) w powiecie sztumski oraz systemu, który pozwoli sięgać po ukryte zasoby lokalne, skutecznie rozwiązywać konflikty i spory, efektywnie współpracować w ramach różnego rodzaju koalicji i partnerskich przedsięwzięć na rzecz rozwoju gospodarczego. Cel ogólny realizowany był poprzez przeprowadzenie badań i ocenę potencjału społeczno-gospodarczego powiatu sztumskiego wraz z prognozą zachodzących zmian, powołanie i edukacja partnerstwa lokalnego (Lokalnych Liderów Zmiany), które w efekcie szeregu spotkań i konsultacji wypracowało Strategię Zarządzania Zmianą Gospodarczą.

Realizatorzy Projektu przyjęli, warte polecenia, podejście do tworzenia lokalnego partnerstwa na rzecz budowania strategii zarządzania zmianą gospodarczą. Zdecydowano, iż kluczowe do powstania takiego systemu było stworzenie **koalicji dla zmian, czyli grupy liderów lokalnych**. Przy tym podejściu najistotniejsze było zrekrutowanie do udziału w projekcie aktywnych przedstawicieli różnych grup społecznych powiatu. Dlatego też dużo uwagi poświęcono na przeprowadzenie spotkań informacyjno-rekrutacyjnych (odbyło się ich 13). W trakcie indywidualnych rozmów zachęcano konkretne osoby do włączenia się w działania projektowe. Ostatecznie udało się pozyskać ponad 20 osób (z 13 instytucji), którzy stworzyli Grupę Lokalnych Liderów Zmiany. Były to osoby posiadające duże doświadczenie w podejmowaniu współpracy partnerskiej i działalności na rzecz rozwoju lokalnego.

Istotny czynnik sukcesu przy budowaniu partnerstwa sztumskiego to **międzysektorowy charakter partnerstwa**. Realizatorom udało się zaangażować przedstawicieli wszystkich trzech sektorów (biznesu, publicznego i pozarządowego) oraz reprezentantów wszystkich pięciu gmin powiatu sztumskiego. Stosunkowo dużo osób reprezentowało sektor biznesu, co jak wskazują doświadczenia innych nie jest to typowe dla tego typu przedsięwzięć. Sukcesem Projektu był fakt, iż Realizatorom udało się nie tylko pozyskać przychylność do projektu kluczowych przedstawicieli władzy samorządowej szczebla powiatowego i gminnego, ale także aktywnie włączyć ich w działania projektowe i osobisty udział w poszczególnych spotkaniach konsultacyjnych i warsztatowych. Aktywnymi członkami grupy Lokalnych Liderów Zmiany zostali kluczowe osoby mające wpływ na podejmowanie decyzji strategicznych w powiecie m.in.: Starosta powiatu sztumskiego, Burmistrz i Z-ca Urzędu Miasta i Gminy w Sztumie, Burmistrz Urzędu Miejskiego w Dzierzgoniu, Wójt Urzędu Gminy Stary Targ, Wójt Urzędu Gminy w Mikołajkach Pomorskich, Wójt Urzędu Gminy w Starym Dzierzgoniu, a także Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy w Sztumie z/s w Dzierzgoniu. Skład grupy, w której jest zwłaszcza Starosta powiatu zwiększa szanse na trwałość partnerstwa lokalnego i możliwość kontynuowania jego działań w dłuższym okresie czasu. Przyjęte, w opisywanym przykładzie, podejście do funkcjonowania partnerstwa na rzecz zarządzania zmianą zakłada, że to **Starosta pełni rolę Promotora Zmiany**. Jak opisano w dokumencie Strategii „Starosta wspólnie z Grupą Lokalnych Liderów Zmiany tworzy procedury, ścieżki dochodzenia do rozwiązania problemu, do zmiany. Czasami Starosta pełni rolę inicjującego zmianę, ale z założenia to Grupa Lokalnych Liderów Zmiany przy Starostwie jest jej trzonem”. Grupa Liderów Lokalnych w ramach partnerskich działań ma aktywizować system zarządzania

zmianą gospodarczą nakierowany na budowanie wspólnoty lokalnej, dostosowanie edukacji do potrzeb współczesnej gospodarki oraz tworzenie dobrego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości, ze szczególnym uwzględnieniem budowania marki.

Uznano, że kluczową rolą partnerstwa na rzecz realizacji strategii zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie sztumskim powinny być:

- Niwelowanie barier w przepływie informacji, udrażnianie, kreowania kanałów komunikacyjnych pomiędzy poszczególnymi aktorami społecznymi sceny powiatowej (władza i administracja publiczna, instytucje pozarządowe, przedsiębiorcy, instytucje świadczące usługi publiczne – szkoły, służba zdrowia, lokalna społeczność).
- Generowania wiedzy (także w oparciu o wymianę informacji w ramach stworzonych kanałów komunikacji) służącej formułowaniu rekomendacji szczebla powiatowego.

Przyjęta w Projekcie metoda budowania partnerstw lokalnego w oparciu o lokalnych liderów zmiany miała wpływ na **wysoki poziom utożsamiania się uczestników** Projektu z wypracowanymi założeniami systemu zarządzania zmianą gospodarczą i wyznaczonymi płaszczyznami współpracy. Potwierdzeniem wysokiej motywacji do podejmowania dalszych działań na rzecz misji projektu był fakt, iż na konferencji podsumowującej projekt 21 osób - członkowie grupy liderów lokalnych - podpisało porozumienie - deklarację współpracy, która formułuje zasady i kierunki kontynuowania dialogu pomiędzy kluczowymi interesariuszami w powiecie sztumskim.

5.4 Studium przypadku – „Wrota Borów”

CHOJNICKO-CZŁUCHOWSKI KLASTR TURYSTYCZNY „WROTA BORÓW” (POWIAT CHOJNICKI I CZŁUCHOWSKI, WOJEWÓDZTWO POMORSKIE)



www.wrotaborow.pl

Klastry to forma sieciowania przedsiębiorstw, która jako metoda współpracy ma przyczyniać się do zwiększania konkurencyjności i rozwoju zarówno przedsiębiorstw jak i całych regionów. Specyfika współpracy klastrowej wymaga silnego zaangażowania ze strony samych przedsiębiorców, ale ze względu na branżę dominującą klastra, angażować

może inne podmioty z otoczenia przedsiębiorstw. Współpraca klastrowa obligatoryjnie wymaga również zaangażowania sfery nauki – jednostek naukowo-badawczych (B+R).

W Polsce koncepcja klastrów jest nowa. Na jej upowszechnianie wpłynęły głównie programy Unii Europejskiej, które oferowały wsparcie dla podmiotów tworzących powiązania sieciowe w różnych branżach.

Geneza oraz kontekst Chojnicko-Człuchowskiego Klastra Turystycznego „Wrota Borów”

Pierwsze spotkanie informacyjne poświęcone tematyce klastrowej zostało organizowane na terenie powiatu chojnickiego w **grudniu 2008 r.** w ramach projektu realizowanego przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową i Departament Rozwoju Gospodarczego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego. Spotkanie, poświęcone tematyce klastrów w szerokim aspekcie, zgromadziło w największym stopniu przedsiębiorców z branży turystycznej, którzy mieli okazję przedstawić swoje oczekiwania dotyczące potencjalnej współpracy. Do zawiązania współpracy w sposób formalny na tym etapie jednak nie doszło. W lutym 2010 r.,

w związku z pojawieniem się szansy na pozyskanie środków na finansowanie organizacji klastra pochodzących z programu UE, podpisany został list intencyjny powołujący **„Chojnicki Klaster Turystyczny”**, który podpisali zarówno przedstawiciele przedsiębiorstw, jak również przedstawiciele instytucji publicznych (w tym, poza Powiatem Chojnickim i Gminą Miejską Chojnice, m.in. działające w obszarze lub otoczeniu branży turystycznej: Zaborski Park Krajobrazowy oraz Park Narodowy „Bory Tucholskie”), a także reprezentująca sferę B+R Politechnika Koszalińska (posiadająca na Wydziale Nauk Ekonomicznych Katedrę Turystyki). List intencyjny został również podpisany przez przedstawicieli podmiotów z powiatu człuchowskiego sąsiadującego z powiatem chojnickim. Na tym etapie nie udało się jednak uzyskać dofinansowania złożonego w ramach konkursu projektu na wsparcie organizacji klastra ze środków UE, a sama inicjatywa nie została sformalizowana.

Powrót do idei powołania klastra nastąpił w 2012 r. w związku z ogłoszeniem nowego konkursu umożliwiającego uzyskanie wsparcia finansowego na tworzenie sieci współpracy przedsiębiorstw. Powiat Chojnicki uzyskał dofinansowanie projektu pn. „Wsparcie organizacji Klastra Turystycznego w Subregionie Południowym”, obejmującego dwa powiaty: chojnicki i człuchowski, który pozwolił na podjęcie szeregu działań przyczyniających się do wypracowania koncepcji klastra i jej wdrażania.



Tworzenie i realizacja współpracy partnerskiej

Budowa klastra uzależniona od pozyskania środków zewnętrznych spowodowała spadek zainteresowania części z podmiotów pierwotnie zainteresowanych współpracą. Część z podmiotów deklarujących wcześniej swój udział w inicjatywie, w tym podmioty-sygnatariusze listu intencyjnego z 2010 r., pozostało na etapie realizacji projektu „biernymi” uczestnikami zmian. W związku z niewycofaniem swoich wcześniejszych deklaracji o współpracy, traktowani jednak byli jako nadal zainteresowani. Dlatego też na bieżąco otrzymywali informacje dotyczące procesu budowy klastra oraz byli zapraszani na kolejne spotkania uczestników inicjatywy.

Dla usprawnienia prac zatrudniony został animator klastra odpowiadający za postęp merytoryczny realizacji projektu, koordynację głównych działań oraz koordynację komunikacji wewnętrznej. W ramach projektu przeprowadzony został szereg działań o charakterze informacyjnym, rozwojowym oraz promocyjnym. W projekcie przewidziano środki m.in. na opracowanie audytu turystycznego obszaru, stworzenie strategii rozwoju klastra, stworzenie portalu internetowego oraz promocję klastra.

Podstawową zdiagnozowaną barierą utrudniającą realne zafunkcjonowanie klastra turystycznego była niska świadomość wśród partnerów celu tworzenia wspólnej sieci, a w części przypadków – odległość czasowa potencjalnych korzyści. Podmioty uczestniczące w procesie budowania współpracy wykazywały się niską aktywnością oraz niewielkim zaangażowaniem w procesie podejmowania decyzji.

Kluczową rolę z perspektywy procesu trwałego budowania partnerstwa ma wspólne wypracowanie koncepcji rozwoju. W tym przypadku, dzięki założeniom projektowym, udało się opracować strategię współpracy i rozwoju klastra. Strategia opracowana została metodą partycypacyjno-ekspercką z czynnym udziałem uczestników inicjatywy. Istotnym okazało się wskazanie kolejnych działań, które partnerzy mają podjąć w określonym czasie ze szczegółowym wskazaniem podmiotu odpowiedzialnego za ich realizację. Pomimo deklaratywnej świadomości istoty i znaczenia strategii po stronie przedsiębiorców, frekwencja na tych spotkaniach była niewielka.

Dla powstania Klastra „Wrota Borów” kluczowe znaczenie miała inicjatywa samego samorządu powiatowego, zainteresowanego rozwojem branży istotnej z perspektywy rozwoju gospodarczego Powiatu Chojnickiego. Głównymi barierami dla właściwego zasięgu Klastra oraz tempa jego budowy miało niewielkie zainteresowanie firm z obszaru obu powiatów, jak również znikome zainteresowanie samorządów gminnych tych powiatów wsparciem tej inicjatywy. Nie bez znaczenia był również fakt niezrozumienia idei współpracy klastrowej oraz korzyści z niej wynikających zarówno przez samych przedsiębiorców jak i samorządy.

W dniu **8 maja 2014 r.** grono osób reprezentujących podmioty wchodzące w skład klastra powołało do życia **Stowarzyszenie Klastery Turystyczny Wrota Borów**. Stowarzyszenie pełni rolę koordynatora klastra. Na chwilę obecną Klastery, rozpoczynając swoją działalność w wypracowanej wspólnie formule, podejmuje się realizacji działań określonych w strategii rozwoju.

Przykład klastra turystycznego jako partnerstwa terytorialnego jest wyjątkowy, stanowi nową formę współpracy podmiotów. Może posłużyć jako przykład współpracy na szczeblu lokalnym powołanej do rozwoju nie tylko przedsiębiorstw, ale przedsiębiorczości szeroko rozumianej, która to z kolei przekłada się na rozwój całego regionu. W takim kontekście klastry i współpraca w ramach nich stanowią mogą element szerszego partnerstwa.

Klastry turystyczne, ze względu na rozdrobnienie podmiotów na rynku turystycznym, ich liczbę oraz zależność od współpracy z samorządem lokalnym w aspekcie przygotowywania infrastruktury turystycznej, mogą stanowić modelowy przykład współpracy opartej głównie o interes przedsiębiorstw, na której korzystają wszyscy uczestnicy współpracy. Co istotne z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego oraz współpracy, tworzenie klastrów w tym obszarze bardzo często inicjowane jest przez samorządy. Tak jak w jak opisanym powyżej przypadku, to aktywność i determinacja władz samorządowych powiatu chojnickiego stanowi jeden z kluczowych czynników sprzyjających rozwijaniu się tego partnerstwa.

5.5 Studium przypadku – Przedsiębiorczość Społeczna w Pomorskim

PARTNERSTWO NA RZECZ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ W WOJ. POMORSKIM – GDAŃSKI MODEL EKONOMII SPOŁECZNEJ



www.dobrarobota.org

Pojęcie ekonomii społecznej jest bardzo szerokie. Jego „rdzeniem” są tzw. przedsiębiorstwa społeczne. Najbardziej popularną i często stosowaną definicją jest ta sformułowana przez pracowników europejskiej sieci badawczej EMES European Research Network. Według niej za przedsiębiorstwo społeczne uznaje się działalność o celach głównie społecznych, której zyski w założeniu są reinwestowane w te cele lub we wspólnotę, a nie w celu maksymalizacji zysku lub zwiększenia dochodu udziałowców czy też właścicieli. EMES określa kryteria społeczne i ekonomiczne, którymi powinny

Pojęcie ekonomii społecznej jest bardzo szerokie. Jego „rdzeniem” są tzw. przedsiębiorstwa społeczne. Najbardziej popularną i często stosowaną definicją jest ta sformułowana przez pracowników europejskiej sieci badawczej EMES



KRYTERIA PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO (wg EMES)

Kryteria ekonomiczne:

- prowadzenie w sposób względnie ciągły, regularny działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne;
- niezależność, suwerenność podmiotu w stosunku do instytucji publicznych;
- ponoszenie ryzyka ekonomicznego;
- istnienie choćby nielicznego płatnego personelu.

Kryteria społeczne:

- wyraźna orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia;
- oddolny, obywatelski charakter inicjatywy;
- specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania;
- możliwie wspólnotowy charakter działania;
- ograniczona dystrybucja zysków.

charakteryzować się inicjatywy wpisujące się w ekonomię społeczną⁶.

Ten zestaw kryteriów jest definicją idealnego przedsiębiorstwa społecznego. Od przedsięwzięć zaliczanych do tego sektora nie wymaga się zatem spełnienia wszystkich kryteriów, lecz większości z nich.

Ekonomia społeczna, zwana również przedsiębiorczością społeczną bądź gospodarką społeczną to określenia działalności gospodarczej, która łączy w sobie cele społeczne i ekonomiczne.

Geneza oraz kontekst partnerskiej współpracy w zakresie przedsiębiorczości społecznej w woj. pomorskim

U źródeł pierwszych przedsięwzięcia partnerskich w obszarze przedsiębiorczości społecznej na terenie Gdańska leżała potrzeba integrowania aktywizacji zawodowej wraz z aktywizacją społeczną w przypadku działań na rzecz osób wykluczonych społecznie. Dwóch lokalnych liderów – Caritas Archidiecezji Gdańskiej oraz Towarzystwo Pomocy św. Brata Alberta koło Gdańskie na bazie doświadczeń i wieloletniej pracy na rzecz grup marginalizowanych coraz bardziej doświadczało, że aby skutecznie i efektywnie pomagać nie wystarczy podejmować działań tylko w jednym z tych obszarów, a z drugiej strony nie wszystkie działania mogły lub chciały podejmować same. Oba te pomioty stworzyły trójsektorowe partnerstwa i w 2005 roku pozyskały granty w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Pierwszy z podmiotów powołał w ramach projektu Centrum Organizacji Lokalnej Przedsiębiorczości Społecznej, drugi Centrum Reintegracji Społecznej i Zawodowej. Partnerstwa projektowe trwały do 2008 roku.

Tworzenie i realizacja współpracy partnerskiej

W kolejnych latach część z sygnatariuszy EQUAL'owych porozumień partnerskich z różnym natężeniem i częstotliwością współpracowało ze sobą. Po zakończeniu projektu finansowanego z IW EQUAL Towarzystwo Pomocy św. Brata Alberta kontynuowało działania w obszarze przedsiębiorczości społecznej – nadal działało Centrum Reintegracji, równolegle zводowano podmiot ekonomii społecznej Fundację Społecznie Bezpieczni, mającą prowadzić działalność gospodarczą i dawać pracę osobom nie mającym szans na jej znalezienie na otwartym rynku pracy.

Fundacja RC (wcześniej partner Towarzystwa w projekcie EQUAL) powołała Gdańsk Klaster Ekonomii Społecznej, utworzono również Inkubator Przedsiębiorczości Społecznej, Sieć Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz Akademię Ekonomii Społecznej.

Kolejnym krokiem w budowaniu koalicji na rzecz przedsiębiorczości społecznej był projekt pn. „Gdański Model Ekonomii Społecznej” realizowany przez Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta koło Gdańskie w partnerstwie z gdańskim Miejskim Ośrodkiem Pomocy Rodzinie. Jego realizację rozpoczęto w 2011 r. **Gdański Model Ekonomii Społecznej** to zbiór wskazówek, rozwiązań i narzędzi, jakie mogą być zastosowane, aby skutecznie wspierać i rozwijać sektor przedsiębiorczości społecznej. Model był opracowywany przez 21 ekspertów, reprezentujących różne środowiska i instytucje, m.in. Urząd Miasta Gdańska, MOPR Gdańsk, organizacje pozarządowe, ROPS czy środowisko akademickie. Nigdy wcześniej w Gdańsku nie rozważano tej tematyki w tak szerokim gronie partnerów. Formuła ta pozwoliła na zaangażowanie wszystkich interesariuszy zainteresowanych rozwojem ekonomii społecznej w Gdańsku, przyjrzenie się problemowi, zdefiniowanie potrzeb rynku lokalnego i określenie możliwości wspierania funkcjonowania sektora ekonomii społecznej w Gdańsku.

⁶ za: <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225>, 10.10.2014

Równolegle, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Gdańsku wraz z szerokim gronem partnerów opracował „Plan działań na rzecz promocji i upowszechniania ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w województwie pomorskim na lata 2011-2013”.

2012 rok to kolejny etap budowania koalicji wokół przedsiębiorczości społecznej – podjęto prace nad koncepcją Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej – instytucji mającej za zadanie wspierać podmioty ekonomii społecznej w formie doradztwa prawnego, biznesowego oraz finansowego (dotacje). W prace merytoryczne włączyły się Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych, Towarzystwo Pomocy im Św. Brata Alberta, Caritas Archidiecezji Gdańskiej, Gdańsk Obszar Metropolitalny.

W kwietniu 2013r. powstał **Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej** nazywany także **Dobłą Robotą**. Jest to kolejny projekt partnerski na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Jego liderem jest Gdański Obszar Metropolitalny, a partnerami są: Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Caritas Archidiecezji Gdańskiej, Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych oraz Pracodawcy Pomorza. Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta współpracuje z Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej jako nieformalny partner – pełni funkcję członka komitetu sterującego oraz wykonuje część działań projektowych. Wśród dotychczasowych efektów pracy Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej można wymienić:

- Około 180 podmiotów ekonomii społecznej (głównie organizacji pozarządowych), które dotychczas skorzystało z usług OWES (wsparcie doradcze, szkoleniowe, finansowe),
- 18 spółdzielni socjalnych uzyskało dotację na uruchomienie działalności bądź zatrudnienie dodatkowych osób w istniejącej spółdzielni,
- Utworzono 117 nowych miejsc pracy,
- Łączna kwota udzielonych dotacji na rozpoczęcie działalności podmiotów ekonomii społecznej wynosi 2.015.800 zł.

Czynniki sukcesu w zakresie tworzenia partnerstwa na rzecz przedsiębiorczości społecznej w opisanym przypadku to: realna potrzeba; oddolna inicjatywa; konkretne, wymierne, wspólne działania; korzystanie i wyciąganie wniosków ze wcześniejszych doświadczeń; wieloletnie budowanie sieci współpracy wokół instytucji i osób; wspierające działania legislacyjne; dostępność środków pieniężnych (unijnych, samorządowych) na finansowanie określonych działań; prowadzenie prac w różnych obszarach – merytorycznych, praktycznych, legislacyjnych oraz upowszechniających.

5.6 Studium przypadku – Partnerstwa lokalne w Austrii

PARTNERSTWA LOKALNE NA RZECZ ZATRUDNIENIA W AUSTRII



www.pakte.at

Jednym z krajów będących modelowym przykładem tworzenia partnerstw lokalnych na rzecz zatrudnienia jest Austria. Tradycja realizacji idei dialogu i partnerstwa społecznego sięga tam lat 50-tych ubiegłego stulecia, kiedy to popularny stał się mechanizm współdecydowania związków pracowników i pracodawców Sozialpartnerschaft. Nowy impuls do prowadzenia dialogu

społecznego na poziomie lokalnym w dziedzinie zatrudnienia dały Austriakom europejskie fundusze strukturalne wraz z Europejską Strategią Zatrudnienia. Stąd też w austriackim Narodowym Planie Działania na rzecz Zatrudnienia z 1999r. znalazł się następujący zapis: „Polityka zatrudnienia ma szansę okazać się skuteczna

jedynie wtedy, jeśli będzie wspierana przez partnerów społecznych, landy, ośrodki miejskie i powiaty. Pragnąc uwzględnić regionalne charakterystyki i potrzeby, należy tworzyć terytorialne paki zatrudnienia.”

Terytorialne paki na rzecz zatrudnienia w Austrii istnieją dziś we wszystkich dziewięciu landach i są wspierane ze środków europejskich funduszy strukturalnych, Ministerstwa Pracy, Zdrowia i Spraw Społecznych, a także innych podmiotów (na przykład samorządów landów, czy też publicznych służb zatrudnienia). Ich struktura, cele i zasięg często różnią się zasadniczo. Zazwyczaj najważniejszym ich zadaniem jest walka z długoterminowym bezrobociem, ale część partnerów kładzie większy nacisk na rozwój ekonomiczny lub szkolenia zawodowe. Większość partnerstw jest ustanawiana na poziomie landów, ale niektóre działają na poziomie niższym – na przykład stowarzyszenia dzielnic.

Najczęściej głównym zadaniem partnerstw jest koordynacja polityki rynku pracy lub procesu jej wdrażania. Pod względem instytucjonalnym są one głównie porozumieniami między publicznymi służbami zatrudnienia a władzami landu. Ale skład typowego partnerstwa jest zazwyczaj szerszy i obejmuje m.in.: organizacje pracodawców, Izby Handlowe i Federacje Przemysłowe, organizacje reprezentujące pracowników, Kongres Związków Zawodowych oraz Izby Pracy. Innymi partnerami bywają również Izba Rolna, organizacje pozarządowe oraz związki miast.

Przykładowym partnerstwem lokalnym może być to utworzone **w landzie Vorarlberg** (Beschäftigungspaktes Vorarlberg - BPV). **Pierwszy terytorialny pakt zatrudnienia został zawarty w 1997r.** przez lokalny rząd, publiczne służby zatrudnienia, stowarzyszenie miast i gmin, Izbę Handlową, Izbę Pracy, Związek Pracodawców, Austriackie Związki Zawodowe (Österreichische Gewerkschaftsbund), Caritas Diecezji Feldkirch oraz Inicjatywę na Rzecz Zatrudnienia Powiatu Feldkirch. Celem partnerstwa było doprowadzenie do powstania 200 tymczasowych miejsc pracy dla osób długotrwale pozostających bez pracy oraz zredukowanie długoterminowego bezrobocia o 20 procent. Od tamtej pory pakt terytorialny jest odnawiany co dwa-trzy lata, za każdym razem z wyznaczeniem nowych celów odpowiadających na obecną sytuację gospodarczą kraju i Europy oraz z możliwością rozszerzenia partnerstwa o nowych członków. Struktura partnerstwa jest zorganizowana na trzech poziomach: strategicznym (komitet sterujący), operacyjnym (biuro koordynujące, grupy projektowe) i doradczym (organizacje/eksperti z obszaru gender mainstreaming).

W ramach pierwszego paktu terytorialnego, na podstawie analiz istniejących usług na rynku pracy, partnerstwo zaproponowało nową metodę zwalczania długoterminowego bezrobocia – poprzez tworzenie „przedsiębiorstw włączających” (*insertion companies*). Służą one reintegracji zawodowej różnych grup defaworyzowanych na rynku pracy poprzez angażowanie ich we wspólne przedsięwzięcia. Zainicjowano aż dwanaście projektów polegających na tworzeniu „przedsiębiorstw włączających” uruchamianych przez organizacje pozarządowe. Organizacja będąca inicjatorem danego projektu mogła samodzielnie decydować, czy i z kim chce w ramach niego współpracować (na przykład w projekcie recyklingu ubrań Caritas postanowił nawiązać współpracę z urzędami miejskimi i lokalnymi przedsiębiorstwami). Promotor projektu był również odpowiedzialny za zebranie funduszy na realizację projektu i zarządzanie nim.

W Vorarlberg także **prywatne przedsiębiorstwa wciągane są do współpracy przy realizacji projektów partnerskich**, co ma na celu wyrównywanie szans sektora prywatnego podczas konkurencji z projektami rynku pracy – jedna z lokalnych firm przeprowadziła zbiórkę używanej odzieży w projekcie recyklingu ubrań prowadzonym przez Caritas, inne współpracowały przy recyklingu mebli. Partnerstwo uświadamia jednocześnie przedsiębiorstwa z sektora prywatnego, że mogą one korzystać z takich samych publicznych dotacji, o ile będą realizować projekty na rynku pracy podobne do tych przeprowadzanych przez organizacje pozarządowe.

Aspektem, na który partnerstwo kładzie duży nacisk, jest **wymiana doświadczeń między parterami oraz rozwijanie ich kompetencji**. Na przykład organizacje biznesu prowadzą warsztaty na temat zarządzania jakością dla pozostałych członków paktu. Organizowano także warsztaty na temat innowacji, podczas których

zainteresowane NGO oraz prywatne firmy miały możliwość wspólnego przedyskutowania podejmowanych przez siebie działań pod kątem ich nowatorskości. Ponadto dwanaście organizacji pozarządowych stowarzyszonych w ramach partnerstwa postanowiło poddać się ocenie dokonanej przez firmę zewnętrzną, a następnie podzielić się pomysłami na zwiększenie innowacyjności w swoich podmiotach. Partnerstwo w Vorarlberg nieustannie pracuje także nad metodami wzmocnienia wydajności zarządzania projektem, czerpiąc z eksperckiej wiedzy i doświadczeń swoich członków. **Mierzalną korzyścią z istnienia partnerstwa jest powstawanie nowych miejsc pracy i rozwój działalności gospodarczej.** W Vorarlberg bezrobotni znaleźli zatrudnienie w usługach dla gospodarstw domowych, przy produkcji mebli ogrodowych, ubrań, urządzeń elektrycznych, recyklingu mebli czy też w projektach środowiskowych albo energetycznych.

Na przestrzeni 14 lat w ramach paktów terytorialnych na rzecz zatrudnienia w Vorarlberg przeprowadzono innowacyjne projekty w dziedzinie polityki rynku pracy, oferowano doradztwo zawodowe oraz miejsca pracy dla młodych osób, opracowywano badania i ekspertyzy dotyczące bieżących i przyszłych wyzwań regionalnego rynku pracy i polityki zatrudnienia. Innowacyjne projekty lokalne czasem stawały się nawet źródłem inspiracji dla programów narodowych. Na przykład pomysł organizacji pozarządowych w Vorarlberg, aby młodych bezrobotnych ludzi zatrudnić na rok w sektorze leśnym, został przejęty przez Ministerstwo Pracy i realizowany w całym kraju pod nazwą „Action 8000”.

Obecnie partnerstwo w Vorarlberg funkcjonuje jako „think tank”, pełni rolę doradczą i rekomendacyjną przy opracowywaniu regionalnej polityki w obszarze rynku pracy i zatrudnienia. Jego praca skupia się na kreowaniu rozwiązań odpowiadających na aktualne problemy: trudną sytuację kobiet oraz młodzieży na rynku pracy, a także walkę z ubóstwem (we współpracy z departamentami finansów i spraw wewnętrznych).

Terytorialne paki zatrudnienia w Austrii, początkowo inicjowane przez Unię Europejską jako sposób na strategiczne, partnerskie podejście do rozwoju lokalnego zatrudnienia, **są dziś postrzegane jako kluczowy komponent narodowej polityki zatrudnienia, skutecznie wiążąc politykę narodową z działaniami na poziomie landów oraz niżej.**

6 Bibliografia

Publikacje dot. partnerstw

1. „Budowanie i prowadzenie partnerstw. Skrypt dla animatora”, Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Razem dla Radomki”, Warszawa 2012.
http://razemdlaradomki.pl/dok/mazowieckie_partnerstwo/podrecznik_animatora.pdf
2. „Partnerstwa lokalne w Polsce – kondycja, struktura, wyzwania. Raport badawczy”, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków – Toruń 2010.
http://www.grupypartnerskie.org.pl/media/filemanager/publikacje/badaniepartnerstw_raport.pdf
3. „Model Gminny standard wychodzenia z bezdomności”, Pomorskie Forum na rzecz Wychodzenia z bezdomności, Gdańsk 2014. http://www.pfwb.org.pl/wp-content/uploads/2014/07/pfwb_standardy-w-praktyce_www.pdf
4. „Społeczność lokalna w działaniu”, red. Tomasz Kaźmierczak, Kamila Hernik, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.
5. „Współpraca na rzecz rozwoju społeczności lokalnych. Witryna obywatelska”, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa. <http://www.decydujmyrazem.pl/>
6. „Budowanie partnerstw pomiędzy administracją publiczną, biznesem i NGOs – dobre praktyki”, Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych w Krakowie. www.krakow.pl/pliki/5013
7. „Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje”, Centrum Partnerstwa Społecznego „DIALOG” i Fundacja Instytut Spraw Publicznych 2007. <http://www.dialogspoleczny.pl/files/TO01-120%20dialog.pdf>
8. „Jak być partnerem w gminie”, „Jak być przyjaznym urzędnikiem”, Materiały powstałe w trakcie realizacji projektu „Gmina – tu wszystko się zaczyna”, Instytut Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2008.
http://ngos.pl/doc/Jak_byc_partnerem_w_gminie.pdf
http://ngos.pl/doc/jak_byc_przyjaznym_urzednikiem.pdf
9. „Mowy początek – Społeczna gospodarka rynkowa 1989-2009”, red. B. Sadowska, Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka. Poznań 2009.
10. „Poradnik modelowej współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych”, Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych Splot, Warszawa 2012.
<http://www.isp.org.pl/uploads/filemanager/Program%20Społeczeństwa%20Obywatelskiego/poradniksplot.pdf>
11. „Praca, kształcenie, partnerstwo.” Zbiór opracowań powstałych w ramach realizacji programu Phare 2000 „Rozwój Zasobów Ludzkich”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.
http://www.parp.gov.pl/files/74/81/95/praca_ksztalcenie.pdf
12. „Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy.” Departament Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007.
<http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Departament%20Rynku%20Pracy/Podrecznik.pdf>
13. „Trzeci sektor a partnerstwo. Dobre praktyki”, Związek Centralny Dzieła Kolpinga w Polsce, Kraków 2010.
14. Barańska B., Eichner M., Hus K., Majewski J., Tomczek J., „Dialog społeczny i tworzenie partnerstw na rzecz rynku pracy”, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice 2011. http://www.rozmawiajmy.wup-katowice.pl/data/assets/pdf_file/0019/2278/WUP_DIALOG_internet.pdf

15. Boczoń J., „Poradnik budowania partnerstwa”, Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych Gdańsk.
16. Gimeno J., Filozofia efektu, Fundacja Duende 2014. http://konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2014/10/Duende_Filozofia_Efektu_ebook.pdf
17. Szchimanek T., „E jak EQUAL. P jak Partnerstwo”, Warszawa 2007. <http://www.liskow.org.pl/content/view/286/138/lang,pl>
18. Wójtowicz J., „ABC partnerstwa lokalnego”, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2013. http://projektrops.wzp.pl/uploads/pliki/ABC_partnerstwa1.pdf, http://projektrops.wzp.pl/uploads/pliki/ABC_partnerstwa2.pdf

Portale:

Lokalne Partnerstwo Społeczne <http://www.dialogspoleczny.pl/>

Akademia Partnerstwa <http://www.akademiapartnerstwa.pl/pl/>

The Partnering Initiative <http://www.thepartneringinitiative.org/>

Publikacje dot. Strategii

19. „Poradnik Zarządzania Zmianą Gospodarczą na poziomie lokalnym”, Praca zbiorowa pod redakcją prof. Andrzeja Klasika, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. Karola Goduli w Chorzowie, Chorzów, 2011 http://www.kreatywnychorzow.pl/glowny/dokumenty/poradnik_zzg.pdf
20. „Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012. http://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_rozwoju/Projekt_Zarzadzanie_Strategiczne_Rozwojem/Przydatne_dokumenty/Documents/planowanie.pdf
21. Dziemianowicz W., Kierkowski T., Knopik R., „Jak przygotować lokalny program rozwoju przedsiębiorczości? Poradnik dla gmin i powiatów”, Warszawa 2003. <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/88/lokproz.pdf>
22. Ekspertyza, „Jak wspierać pomorską przedsiębiorczość? Czego brakuje we wspieraniu powstawania i rozwoju pomorskich przedsiębiorstw?”, Henryk Stasiński, Pomorska Sieć Tematyczna ds. wysokiego poziomu zatrudnienia, Gdańsk 2013. http://defs.pomorskie.eu/res/pokl/Systemowki/Priorytet_VIII/Projekt_8_1_2/SIR/pst_3_04.pdf
23. Klasik A., „Strategia rozwoju regionu”, Studia Regionalne i Lokalne Nr 3(3)/2000. <http://studreg.uw.edu.pl/pdf/SRIL03/Art01.pdf>
24. Kościelecki P., Bloch E., Śpiewak R., Zalewska K., „Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju”, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi 2010. <http://www.wspolnytrakt.pl/wp-content/uploads/2011/01/podr.pdf>
25. Sztando A., „Gminne instrumenty kształtowania rozwoju lokalnych podmiotów gospodarczych”, Samorząd Terytorialny 7-8/1999, s. 79-108. http://www.sztando.com/pdf_publicacje/2_gmin_instru_kszta_roz.pdf
26. Sztando A., „Planowanie lokalnego rozwoju gospodarczego w strategii rozwoju gminy” [W:] Teoretyczne i praktyczne aspekty planowania strategicznego w skali regionalnej i lokalnej. W: Polityka gospodarcza w Polsce i Unii Europejskiej w początkach XXI w., Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009, str. 211-222. http://www.sztando.com/pdf_publicacje/39_planowanie_lokalnego_rozwoju_gosp_w_str_rozw_gminy.pdf

27. Sztando A., „Warsztaty jako metoda konsultacji społecznych w procesie lokalnego planowania strategicznego” [W:] Gospodarka lokalna w teorii i praktyce, red. Brol R., Sztando A., Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 179, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
http://www.sztando.com/pdf_publicacje/54_warsztaty_jako_metoda_konsultacji_spoecznych_w_procesie_lokalnego_planowania_strategicznego.pdf
28. Wołowicz T., Reśko D., „Strategia rozwoju gminy jako narzędzie zarządzania zmianą gospodarczą”, Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA, 5(2/2012); <http://www.wydawnictwo.wsei.lublin.pl/files/061-089%20Tomasz%20Wołowicz,%20Dariusz%20Resko,%20Strategia%20rozwoju%20gminy.....pdf>
29. Zajączkowska A., „Strategia Zarządzania Zmianą Gospodarczą – Partnerski system zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim”, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, 2013.

Case’y:

34. Brol R., Sztando A., „Strategia rozwoju lokalnego. Projekt pilotażowy - Łądek Zdrój”, Brytyjski Fundusz Know-How, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 1998.
http://www.sztando.com/pdf_publicacje/60_strategia_rozwoju_lokalnego_projekt_pilotazowy.pdf
35. Pytlak M., „Planowanie rozwoju społeczno-gospodarczego gminy – krytyczna analiza strategii rozwoju wybranych gmin zachodniego pasma aglomeracji warszawskiej”, Rocznik Żyrardowski Tom IX/2011.
http://wsrl.pl/uploads/documents/Rocznik%20IX%20artyku%C5%82y/15_Pytlak.pdf
36. Szarek M., „Proces tworzenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą w regionie – studium przypadku”, STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA NR 34, Uniwersytet Szczeciński.
http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip34-2013/SiP-34-t2-161.pdf

Spis tabel i rysunków

Tabela 1. Przykładowa lista sprawdzająca – analiza potencjalnych członków powiatowego partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju przedsiębiorczości.....	- 22 -
Tabela 2. Zestawienie wskaźników realizacji celów projektu	- 32 -
Tabela 3. Korzyści osobiste z udziału w Partnerstwie i/lub tworzeniu Strategii.....	- 33 -
Rysunek 1. Założenia ewaluacji	- 12 -
Rysunek 2. Działania projektowe	- 15 -
Rysunek 3. Czynniki rozwoju przedsiębiorczości	- 17 -
Rysunek 4. Treść deklaracji partnerstwa na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w powiecie kościerskim	- 24 -
Rysunek 5. Interesariusze powiatowej Strategii rozwoju przedsiębiorczości	- 31 -
Rysunek 6. Determinanty jakości partnerstwa lokalnego	- 38 -
Rysunek 7. Etapy efektywnego partnerstwa	- 40 -
Rysunek 8. Czynniki sukcesu przy tworzeniu strategii	- 41 -