

# PARTNERSTWA DAJĄ MOC!

Tworzenie i funkcjonowanie gminnych partnerstw na rzecz edukacji cyfrowej – wnioski i rekomendacje z realizacji projektu „e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści”

Iwona Kusak

Warszawa, lipiec 2020 r.

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b>	<b>3</b>
<b>O MODELU PARTNERSTW LOKALNYCH</b>	<b>4</b>
<b>KORZYŚCI ZE WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ</b>	<b>4</b>
<b>GMINNE PARTNERSTWA NA RZECZ EDUKACJI CYFROWEJ – MODEL WYPRACOWANY W PROJEKCIE „E-MOCNI”</b>	<b>5</b>
1. Założenia projektu	6
2. Etap tworzenia partnerstwa	7
3. Etap funkcjonowania partnerstwa	8
4. Wsparcie dla gminnych partnerstw w projekcie „e-Mocni”	8
<b>WNIOSKI I REKOMENDACJE</b>	<b>10</b>
1. Motywacja i charakter osoby koordynującej partnerstwo	10
2. Wiedza i umiejętności osoby koordynującej partnerstwo	10
3. Podtrzymywanie zaangażowania członków partnerstwa	11
4. Wymiana doświadczeń	12
5. Integracja członków partnerstwa	12
6. Korzyści dla członków partnerstwa	12
7. Unikanie nadmiaru dokumentacji	13
8. Docenianie roli partnerstwa przez władze lokalne	13
9. Waga kultury współpracy	14
<b>DOBRE PRAKTYKI</b>	<b>14</b>
1. Partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej w gminie Czarne (województwo pomorskie)	14
2. Partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej w gminie Radlin (województwo śląskie)	15
3. Gminne partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej w gminie Sędziejowice (województwo łódzkie)	15
<b>PARTNERSTWA W PROJEKCIE „E-MOCNI” – DLACZEGO WARTO</b>	<b>16</b>
<b>O AUTORCE</b>	<b>17</b>

## WSTĘP

Oddajemy w wasze ręce materiał, który – mamy nadzieję – zachęci was do wykorzystywania modelu partnerstw lokalnych w działaniach na rzecz przeciwdziałania problemom społecznym. W naszym przypadku był to problem wykluczenia cyfrowego, niskich kompetencji cyfrowych mieszkańców małych miast i gmin.

W ramach projektu „e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści” szkoliliśmy osoby, które dotychczas nie korzystały z możliwości, jakie dają nowe technologie. Oferowaliśmy im szkolenia stacjonarne i szkolenia online. Dzięki temu mieli okazję nauczyć się, jak korzystać z umiejętności cyfrowych na co dzień, by dbać o swoje zdrowie, finanse czy rozwój zawodowy. Uczestnicy naszych szkoleń za pomocą nowoczesnych technologii planowali edukację, wzbogacali swoje życie duchowe, pogłębiali relacje z bliskimi, a także oddawali się swojemu hobby.

Zależało nam na tym, żeby szkolenia były prowadzone i organizowane przez lokalne instytucje i organizacje, np. biblioteki, domy kultury, stowarzyszenia, ośrodki pomocy tak, aby były jak najbardziej dopasowane do potrzeb mieszkańców i aby, po zakończeniu projektu, to sama społeczność mogła je kontynuować.

Dlatego też zaproponowaliśmy utworzenie w każdej gminie gminnego partnerstwa na rzecz edukacji cyfrowej. W poniższym materiale dzielimy się z wami wnioskami z ich tworzenia i funkcjonowania. Prezentujemy wykorzystany model i wsparcie, które zaoferowaliśmy powstałym partnerstwom.

Projekt „e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści” był realizowany w latach 2017-2019 przez partnerstwo w składzie: [Fundacja Aktywizacja](#) (partner wiodący), [Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego](#), [Polski Związek Głuchych Oddział Łódzki](#) oraz [Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego](#). Jego współfinansowanie pochodziło ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach „Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa” (działanie 3.1 „Działania szkoleniowe na rzecz rozwoju kompetencji cyfrowych”). Obejmował ponad 120 gmin, w większości do 20 tysięcy mieszkańców. W szkoleniach wzięło udział ponad 18500 osób, w tym około 1400 osób z niepełnosprawnościami.

Wszystkie scenariusze szkoleń stacjonarnych oraz szkolenia online zostały zebrane i udostępnione – na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa – w repozytorium projektu na stronie pod adresem <https://e-mocni.org.pl/>.

Zapraszamy do lektury!

Autorka i zespół projektu „e-Mocni”

## O MODELU PARTNERSTW LOKALNYCH

Partnerstwo lokalne to forma działania oparta na **współpracy różnych podmiotów na rzecz zaspokajania potrzeb danej społeczności**. Model partnerstwa jest coraz powszechniej stosowany w działaniach pobudzających lokalny rozwój. Docenia się jego rolę w budowaniu tożsamości wspólnoty, integracji i aktywizacji mieszkańców.

Podmioty przystępują do partnerstwa, by podjąć działania zmierzające do poprawy jakości życia w środowisku lokalnym. Poprzez realizowane w partnerstwie przedsięwzięcia mobilizują mieszkańców osiedla, miejscowości lub gminy do zdefiniowania lokalnych problemów i potrzeb, a następnie do podjęcia inicjatyw niwelujących te problemy. Dzięki łączeniu zasobów, doświadczeń i kompetencji, działamy skuteczniej. Tworzymy też w środowisku więzi zaufania i współpracy – bezcenną sieć relacji, zwaną kapitałem społecznym, która mobilizuje ludzi do współdziałania i wzięcia odpowiedzialności za swoją „małą ojczyznę”.

Partnerstwa lokalne pomagają we wprowadzaniu zmiany społecznej. Skłaniają mieszkańców oraz podmioty działające na danym terenie do podporządkowywania własnych interesów wartości nadrzędnej, jaką jest dobro wspólne.

Te trzy pojęcia: **partnerstwo, kapitał społeczny i dobro wspólne to fundamenty lokalnego rozwoju** – procesów korzystnych dla danej społeczności zmian, które przyczyniają się do podnoszenia poziomu życia mieszkańców.

## KORZYŚCI ZE WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ

Współpraca partnerska pozwala na lepsze wykorzystanie osobowych, finansowych i infrastrukturalnych zasobów danej gminy. Zwiększa też skuteczność działań, gdyż mniejszymi kosztami możemy uzyskać bardziej spektakularne efekty. Partnerstwo to również lepszy dostęp do informacji na temat ludzi mieszkających na danym terenie i ich problemów. Dzięki większej wiedzy na temat lokalnej społeczności, łatwiej dostosować produkty i usługi do lokalnych potrzeb.

Korzyścią dla wszystkich członków partnerstwa jest wzrost ich wiarygodności i autorytetu w lokalnym środowisku. Wspólny głos w danej sprawie jest też bardziej słyszalny, dzięki czemu wzrasta efektywność podejmowanych działań.

Mimo tak wielu wymiernych korzyści, które wynikają z lokalnej współpracy, w praktyce **partnerstwo to wyzwanie i wielki sprawdzian obywatelskiej odpowiedzialności**.

Nie wszystkie zawarte z dużym entuzjazmem lokalne sojusze są w stanie przetrwać próbę czasu. Partnerstwa wymagają bowiem od ich członków poświęcenia partykularnych interesów w imię korzyści całej wspólnoty, starannego pielęgnowania relacji i sztuki kompromisu.

Zasady mające fundamentalne znaczenie dla przetrwania partnerstwa to:

- wspólny cel i korzyści dla wszystkich sojuszników,
- dobrowolność przystąpienia do partnerstwa,
- oddolność inicjatywy partnerskiej,
- koncentracja na rzeczywistych problemach, istotnych dla całej wspólnoty,
- równość członków wobec siebie,
- wspólne planowanie działań i podejmowanie decyzji,
- wzajemne zaufanie i jawność działań,
- poszukiwanie nowatorskich metod pracy i dostosowywanie się do zmieniających się okoliczności.

Zbudowanie partnerstwa w oparciu o powyższe zasady daje gwarancję trwałej i efektywnej współpracy, w ramach której podmioty nawzajem się wzbogacają, otwierają na nowe formy działania i odmienne sposoby myślenia. Stworzenie nowej sieci relacji pomiędzy instytucjami i organizacjami działającymi na terenie gminy, między którymi nie było dotąd wymiany informacji, stanowi istotną wartość dodaną dla danej społeczności. Podmioty te wspólnie biorą odpowiedzialność za miejsce, w którym funkcjonują i korzystnie wpływają na lokalny rozwój.

## **GMINNE PARTNERSTWA NA RZECZ EDUKACJI CYFROWEJ – MODEL WYPRACOWANY W PROJEKCIE „E-MOCNI”**

Za tworzenie partnerstwa na rzecz rozwoju edukacji cyfrowej w każdej gminie uczestniczącej w projekcie „e-Mocni – cyfrowe umiejętności, realne korzyści”, odpowiadała osoba pełniąca funkcję e-Mocarza/e-Mocarki, koordynująca organizację i realizację szkoleń na terenie danej gminy.

e-Mocarze zostali wyłonieni spośród osób, które w swojej gminie pełniły już określone funkcje. Byli to pracownicy urzędów gmin lub innych instytucji czy organizacji, w tym m.in. bibliotek, domów kultury, ośrodków pomocy społecznej.

Mocną stroną wybranych w ten sposób koordynatorów partnerstw była gruntowna wiedza na temat środowiska i działających w nim podmiotów, a także znajomość lokalnych uwarunkowań i sieci relacji między instytucjami, organizacjami i ich liderami. Osoby te nie były w swoich gminach anonimowe, często miały też doświadczenie w realizacji prospołecznych inicjatyw. Dzięki temu łatwiej było im rozmawiać z potencjalnymi sojusznikami i animować powstanie partnerstw. Ich działania legitymizowała też umowa podpisana przez władze gminy lub miasta z Fundacją Aktywizacja, partnerem wiodącym projektu.

Pierwsze spotkania partnerskie odbywały się zazwyczaj z udziałem przedstawicieli lokalnych władz, którzy oficjalnie zachęcali potencjalnych sojuszników do współdziałania.

## 1. Założenia projektu

Tworzone partnerstwa miały za zadanie wspierać główny cel projektu, tj. zwiększenie kompetencji cyfrowych mieszkańców danej gminy poprzez przeprowadzenie cyklu szkoleń stacjonarnych i online.

Dla powodzenia tej misji bezcenna była wiedza potencjalnych partnerów na temat lokalnej społeczności i jej problemów. Każdy członek partnerstwa, prowadząc przez lata działania skierowane do określonych grup docelowych, zebrał cenne doświadczenia, a także wypracował własny pogląd na ich potrzeby. Uniwersytety trzeciego wieku, koła emerytów i inne organizacje senioralne są w swoich środowiskach ekspertami w zakresie potrzeb osób starszych, a urzędy pracy i ośrodki pomocy społecznej znają deficyty osób bezrobotnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym. Coraz więcej szkół wprowadza e-dzienniki i zależy im na zwiększeniu liczby rodziców sprawnie używających tego narzędzia. Z kolei biblioteki, na co dzień udostępniające zasoby wiedzy online, świetnie znają potrzeby edukacyjne swoich użytkowników.

Wiedza partnerów mogła okazać się bardzo pomocna podczas aktualizowania diagnoz potrzeb lokalnych w zakresie edukacji cyfrowej, opracowanych przez urzędy gmin na etapie aplikowania do projektu.

Współpracę partnerską należało bowiem rozpocząć od weryfikacji zaproponowanych tam wskaźników i przygotowania trzyletniego planu szkoleń, a co za tym idzie – podjęcia decyzji, które grupy jako pierwsze powinny wziąć udział w organizowanych szkoleniach, aby zwiększyć swoje kompetencje cyfrowe.

Zawarcie partnerstwa umożliwiało też połączenie gminnych zasobów. Realizacja szkoleń stała się możliwa dzięki udostępnieniu przez placówki oświatowe i biblioteki pracowni komputerowych, wykorzystaniu do tego celu pomieszczeń w świetlicach wiejskich, domach kultury lub innych lokalnych instytucjach.

Współpraca partnerska w zakresie promocji szkoleń gwarantowała skuteczniejsze dotarcie do ich potencjalnych uczestników.

Wspólny głos partnerów miał być też ważnym działaniem rzeczniczym, którego celem było zachęcenie lokalnych władz do długofalowego planowania edukacji cyfrowej, a także dokonania stosownych zapisów w gminnych strategiach rozwoju.

Wśród zarządzających podmiotami, przystępującymi do partnerstwa, były osoby powszechnie szanowane i cenione w swoim środowisku. Jako ambasadorzy projektu mogli z powodzeniem uświadamiać zarówno miejscowym władzom, jak i mieszkańcom znaczenie edukacji cyfrowej dla rozwoju lokalnego, skutecznie zachęcać do udziału w szkoleniach i mobilizować inne podmioty do wspierania przedsięwzięcia.

Projekt zakładał, że do partnerstwa zostaną zaproszone wszystkie instytucje i organizacje, którym zależy na podniesieniu kompetencji cyfrowych lokalnej społeczności.

## 2. Etap tworzenia partnerstwa

Pierwszy krok w tworzeniu partnerstwa polegał na **wytypowaniu partnerów i zainicjowaniu współpracy**. e-Mocarz/e-Mocarka, przy wsparciu animatora/animatorki partnerstw – eksperta/ekspertki w zakresie pracy w społecznościach lokalnych, przygotowywał/przygotowywała listę potencjalnych członków partnerstwa. Wybór poprzedzała analiza korzyści dla poszczególnych podmiotów, wynikających z przystąpienia do partnerstwa, a także obaw, mogących zniechęcić je do współpracy. e-Mocarzowi/e-Mocarce pomagało w analizie kandydatów praktyczne narzędzie – lista potencjalnych członków partnerstwa zamieszczona w poradniku [„e-Mocni w partnerstwie, czyli jak budować gminne partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej”](#) – publikacji przygotowanej dla gmin w ramach projektu.

Do wytypowanych podmiotów e-Mocarz/e-Mocarka kierował/kierowała zaproszenie na **pierwsze spotkanie w sprawie ukonstytuowania partnerstwa**.

Podczas spotkania przekazywano najważniejsze informacje o projekcie „e-Mocni” i wymieniano poglądy na temat poziomu kompetencji cyfrowych mieszkańców gminy. Zaproszeni do współpracy reprezentanci lokalnych instytucji i organizacji przedstawiali swój punkt widzenia na zagadnienia, którymi miałyby się zająć partnerstwo.

Zastanawiali się nad tym, co ich gmina zyska, ułatwiając mieszkańcom dostęp do nowych technologii, nowych e-usług i rozwijając ich kompetencje cyfrowe. Dyskusja prowadziła do wypracowania wspólnej wizji zmian.

Po pierwszych spotkaniach informacyjnych ich **uczestnicy potwierdzali decyzję o przystąpieniu do partnerstwa**. Deklarowali, jakie zasoby osobowe i infrastrukturalne są w stanie zaangażować we współpracę. Uzgadniali, w jaki sposób będą informować grupy docelowe o planowanych szkoleniach.

Był to moment wyłonienia instytucjonalnego lidera partnerstwa, którym w projekcie zazwyczaj zostawała instytucja macierzysta e-Mocarza/e-Mocarki. Wśród liderów instytucjonalnych najwięcej było bibliotek publicznych, ale funkcję tę pełniły również domy kultury, świetlice środowiskowe czy ośrodki pomocy społecznej. W przypadku, kiedy e-Mocarz/e-Mocarka był/była pracownikiem gminnym – instytucjonalnym liderem pozostawał urząd gminy.

Rozpoczynając współpracę, sojusznicy uzgadniali, czy sformalizują przystąpienie do partnerstwa. Część z nich podjęła decyzję o podpisaniu umowy partnerskiej lub deklaracji o współpracy, w pozostałych gminach tworzone partnerstwa na mocy umowy ustnej.

Ważnym elementem ustaleń było określenie form komunikowania się sojuszników, częstotliwości spotkań, a także bieżącego informowania o postępach projektowych i potrzebach w zakresie naboru uczestników szkoleń. Jak się później okazało, ustalenia te miały ogromne znaczenie dla powodzenia partnerstwa i jego dalszego funkcjonowania.

Jednym z pierwszych zadań nowo powstałego partnerstwa było też stworzenie trzyletniego planu szkoleń z uwzględnieniem zasobów sojuszników.

### 3. Etap funkcjonowania partnerstwa

Specyfiką projektu „e-Mocni” była cykliczność organizowanych szkoleń. W kolejnych latach zmieniały się grupy docelowe, do których kierowano ofertę szkoleniową. Po zrealizowaniu cyklu szkoleń z danego zakresu dla określonej liczby chętnych, wznawiano nabór na szkolenia i poszukiwano kolejnych uczestników. Wówczas była potrzebna intensywna współpraca partnerów, którzy pomagali w rozpropagowywaniu informacji o szkoleniach i pozyskaniu zainteresowanych.

W związku z tym poziom zaangażowania poszczególnych partnerów zależał od etapu projektu. **Dlatego tak ważną rolę pełniła komunikacja między członkami partnerstwa, za którą odpowiadał/odpowiadała e-Mocarz/e-Mocarka.** Po jego/jej stronie leżała dbałość o relacje partnerskie i podtrzymywanie więzi między sojusznikami. Podstawowym zadaniem koordynatora/koordynatorki było regularne informowanie współpracujących podmiotów o postępach w realizacji projektu.

e-Mocarz/e-Mocarka monitorował/monitorowała stopień realizacji wyznaczonych celów, porównywał ilość przeszkolonych osób z zaplanowanymi wskaźnikami, a gdy te nie były osiągane, zwracał się do partnerów z prośbą o zintensyfikowanie działań informacyjno-promocyjnych.

Komunikacja między partnerami odbywała się na co dzień drogą mailową lub telefoniczną. W zaplanowanych terminach (zazwyczaj raz na rok) koordynatorzy organizowali spotkania partnerskie, na których podsumowywali dotychczasowe działania.

e-Mocarz/e-Mocarka odpowiadał/odpowiadała również za promocję partnerstwa na terenie gminy, w tym za przekazywanie mediom informacji o kolejnych wspólnych przedsięwzięciach.

Ten etap funkcjonowania koalicji był prawdziwym sprawdzianem partnerskiej odpowiedzialności. Wielu sojuszników do końca projektu wywiązywało się z podjętych zobowiązań, część jednak nie widziała sensu wspólnych działań i wycofywała się ze współpracy.

Ostatnim zadaniem partnerstwa w projekcie „e-Mocni” było wypracowanie rekomendacji dla władz gminy dotyczących dalszego prowadzenia edukacji cyfrowej. Sojusznicy wskazywali grupy, które wymagały wsparcia edukacyjnego także w przyszłości. Proponowali metody pracy sprawdzone w ramach realizacji projektu lub sugerowali inne formy wsparcia.

Finalizując pracę w projekcie, partnerstwo podejmowało decyzję o zakończeniu działalności, lub wyznaczało sobie nowe cele, by kontynuować dalszą współpracę.

### 4. Wsparcie dla gminnych partnerstw w projekcie „e-Mocni”

W projekcie „e-Mocni – cyfrowe umiejętności, realne korzyści” osoby odpowiedzialne za realizację projektu na terenie gmin **otrzymywały różnorodne formy wsparcia, które pomagały im wywiązywać się ze swoich obowiązków, a także zwiększały kompetencje niezbędne do koordynacji działań partnerskich.**

Były to:

- szkolenia,
- publikacje i inne materiały edukacyjne,
- eksperckie doradztwo animatorów partnerstw,



- webinaria tematyczne na temat funkcjonowania partnerstw.

Pierwszą formą wsparcia dla osób odpowiedzialnych w gminach za inicjowanie współpracy było jednodniowe szkolenie wprowadzające w zagadnienie partnerstw lokalnych. Jego uczestnicy pogłębiali wiedzę na temat współpracy partnerskiej, w tym zasad i narzędzi tworzenia gminnych sojuszy, czynników sukcesu, sposobów radzenia sobie z trudnościami. Zagadnienia szkolenia dotyczyły również roli instytucjonalnego lidera oraz koordynatora partnerstwa.

Warsztaty były okazją do praktycznego doskonalenia umiejętności prowadzenia spotkań partnerskich, a także wymiany doświadczeń.

W nawiązywaniu i rozwijaniu gminnej współpracy na rzecz edukacji cyfrowej e-Mocarzy wspierali animatorzy partnerstw – eksperci w zakresie pracy w społecznościach lokalnych. Każdy z nich posiadał doświadczenie w budowaniu partnerstw lokalnych oraz w sieciowaniu instytucji i organizacji. Wsparcie animatorów obejmowało: dwie wizyty w każdej gminie, w tym udział w spotkaniach partnerskich, a także konsultacje prowadzone telefonicznie i online.

Praktyka pokazała, że e-Mocarze chętnie korzystali z możliwości moderowania spotkań partnerskich przez osobę spoza gminy. Animatorzy pełnili podczas spotkań funkcję ekspertów zewnętrznego. Opowiadali o modelu partnerstw lokalnych, prezentowali przykłady udanych przedsięwzięć partnerskich zrealizowanych na terenie naszego kraju, rozwiewali ewentualne wątpliwości i zachęcali do podjęcia współpracy. Pomoc animatorów w moderowaniu spotkań okazała się szczególnie ważna w gminach, w których e-Mocarz/ e-Mocarka nie miał/nie miała kompetencji pozwalających mu/jej na swobodne prowadzenie spotkań.

Wsparcie animatorów było potrzebne na różnych etapach projektu. Pełnili oni funkcję doradczą, kiedy w partnerstwie pojawiały się sytuacje kryzysowe. Proponowali rozwiązania bieżących problemów związanych z pozyskiwaniem uczestników czy trudności w relacjach z trenerami prowadzącymi szkolenia w danej gminie. W sytuacjach, gdy koordynatora/koordynatorkę dopadało „wypalenie projektowe”, animator/animatorka pełnił rolę powiernika lub superwizora, zachęcając do podjęcia kolejnych działań. Czasem przypadała mu/jej niewdzięczna rola strażnika projektowych zobowiązań. Wówczas przypominał o konieczności inwestowania w partnerstwo odpowiedniej ilości czasu i uwagi oraz motywował do dalszej pracy.

Dla e-Mocarzy przygotowano również wspomnianą już publikację pt. [„Mocni w partnerstwie, czyli jak budować gminne partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej”](#), która szczegółowo omawiała zagadnienia związane z tworzeniem partnerstw lokalnych.

Cennym wsparciem dla e-Mocarzy był też [cykl ośmiu webinarów](#) poświęconych kształceniu konkretnych umiejętności przydatnych w partnerskiej współpracy. Dotyczyły one m.in.: pozyskiwania sojuszników, budowania zaufania i dobra wspólnego, cyklu życia partnerstwa, wyzwań we współpracy partnerskiej, moderowania spotkań, tworzenia trzyletnich planów szkoleń oraz rekrutacji mieszkańców do udziału w projekcie.

## WNIOSKI I REKOMENDACJE

### 1. Motywacja i charakter osoby koordynującej partnerstwo

Dla powodzenia partnerstwa kluczowa jest osoba koordynatora/koordynatorki. W projekcie „e-Mocni” zaangażowani i otwarci na współpracę e-Mocarze stworzyli silne i aktywne partnerstwa.

Tam, gdzie funkcję tę pełniła osoba energiczna, rzutka, lubiąca pracę z ludźmi i łatwo nawiązująca relacje, partnerstwa funkcjonowały bardzo dobrze i skutecznie wspierały realizację działań projektowych.

Planując wykorzystanie modelu partnerstw w działaniach społecznych, należy starannie wybrać osobę, której powierzy się misję tworzenia lokalnego sojuszu i sprawdzić jej predyspozycje do tego rodzaju pracy. Niezbędne jest również zaproponowanie koordynatorowi/koordynatorce partnerstw konkretnego wynagrodzenia, które zmotywuje go/ją do zaangażowania się w powierzoną mu misję i sprawi, że utożsami się z celem współpracy. W projekcie „e-Mocni” nie przewidziano dla e-Mocarzy dodatkowego wynagrodzenia za koordynowanie partnerstw. W efekcie nadmiernie obciążeni różnymi innymi obowiązkami związanymi z organizacją i rozliczeniem szkoleń, nie zawsze mieli motywację do podtrzymywania partnerskich relacji.

Trudnymi sytuacjami w cyklu życia partnerstwa były też zmiany na stanowisku e-Mocarzy. Nowym koordynatorom trudno było utożsamić się z ideą partnerstw, a zerwanych więzi współpracy często nie dało się już odbudować.

### 2. Wiedza i umiejętności osoby koordynującej partnerstwo

Koordynator/koordynatorka partnerstwa, przystępując do inicjowania współpracy lokalnej, powinien/powinna posiadać gruntowną wiedzę na temat tej metody pracy w społeczności. Warto umożliwić mu/jej również zdobycie konkretnych umiejętności, przydatnych w podtrzymywaniu komunikacji między partnerami, takich jak:

- animowanie działań partnerskich (tworzenie więzi między partnerami, mobilizowanie ich do aktywności, troszczenie się o prawidłową komunikację w partnerstwie),
- moderowanie dyskusji i spotkań,
- facylitowanie (czuwanie nad rozwojem partnerstwa i efektywne prowadzenie procesu pracy grupy),
- negocjowanie (rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w sposób umożliwiający dojście do porozumienia).

W projekcie „e-Mocni” sprawdziło się wsparcie koordynatorów przez animatorów partnerstw, którzy służyli doradztwem na każdym etapie realizacji przedsięwzięcia. Zasadne wydaje się jednak zintensyfikowanie tej współpracy. W projekcie zostały zaplanowane jedynie dwa bezpośrednie spotkania e-Mocarzy z animatorami, które zazwyczaj odbywały się na początku i na końcu projektu. Tymczasem kluczowy dla przetrwania partnerstwa jest etap jego funkcjonowania, kiedy początkowy entuzjazm zastępuje rutyna i znużenie podjętymi zobowiązaniami. Regularne wizyty w gminach, których częstotliwość powinna być uzależniona od lokalnej specyfiki, a także udział animatora/animatorki w kolejnych

spotkaniach partnerskich niewątpliwie pomógłby w monitorowaniu funkcjonowania partnerstwa i zapobieganiu sytuacjom trudnym, zagrażającym jego istnieniu.

### **3. Podtrzymywanie zaangażowania członków partnerstwa**

Zainicjowanie partnerstwa i przystąpienie partnerów do współpracy to dopiero początek drogi. Wiele partnerstw, po pełnych entuzjazmu deklaracjach gotowości do działania, nie podejmowało realnej współpracy lub tylko częściowo spełniało założenia projektowe.

Większą sztuką od zainicjowania partnerstwa jest bowiem podtrzymywanie zaangażowania sojuszników poprzez właściwą komunikację.

Dlatego już na początku współpracy warto temu zagadnieniu poświęcić sporo uwagi, poznać potrzeby i preferencje poszczególnych partnerów oraz wspólnie z nimi opracować plan komunikacji partnerskiej, który będzie zawierał ustalone formy wymiany informacji. Wśród wielu metod komunikacyjnych mamy do wyboru m.in.: rozmowy „twarzą w twarz”, rozmowy telefoniczne, korespondencję mailową, wiadomości tekstowe (SMS), bezpośrednie spotkania partnerów lub spotkania organizowane on-line, konferencje czy warsztaty. Ważne jest ustalenie częstotliwości kontaktów oraz osób za nie odpowiedzialnych. Komunikacja między podmiotami powinna być regularna, nie tylko po to, by zapewnić stały przepływ informacji, ale by uzyskać akceptację partnerów dla kolejnych działań i podtrzymać ich zaangażowanie. Sojusznicy muszą czuć się potrzebni i mieć poczucie wpływu na przebieg współpracy. Skuteczny i ciągły proces komunikacji to gwarancja rozwoju partnerstwa i osiągnięcia założonych celów.

Ważne, by osoba podejmująca się koordynacji działań partnerskich miała możliwość rozwinięcia umiejętności w zakresie komunikowania się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz partnerstwa, poprzez udział w szkoleniach oraz możliwość skorzystania z doradztwa w tym zakresie.

Warto też rozważyć zobligowanie koordynatora/koordynatorkę do dokumentowania kolejnych podejmowanych przez niego działań komunikacyjnych w partnerstwie. Natomiast w monitorowaniu i ewaluacji tych działań, powinien go/ją wspierać superwizor/superwizorka lub animator/animatorka partnerstw.

Osoby zarządzające podmiotami, które przystąpiły do współpracy, powinny mieć świadomość, że zawarty sojusz muszą zaakceptować wszyscy pracownicy. Ważne, by byli informowani o tym, co dzieje się w partnerstwie, i jakie korzyści dla ich organizacji lub instytucji z tego wynikają. Wówczas organizacja partnerska lepiej wypełnia swoje zobowiązania, a jej pracownicy, pozytywnie wypowiadając się na temat współpracy w swoim lokalnym środowisku, skutecznie wspierają działania public relations.

W projekcie „e-Mocni” udało się stworzyć partnerstwa niemal w każdej gminie. Animatorzy uczestniczący w pierwszych spotkaniach sojuszników, widzieli entuzjazm członków partnerstwa i gotowość do współpracy. Jednak zabrakło powyższych mechanizmów, które mobilizowałyby e-Mocarzy jako koordynatorów partnerstw do podtrzymywania komunikacji z sojusznikami i dbania o wzajemne relacje. W związku z tym w części gmin, potencjał tkwiący w partnerstwach nie został w pełni wykorzystany.

#### **4. Wymiana doświadczeń**

Dla osób odpowiedzialnych za tworzenie i funkcjonowanie partnerstw inspirująca jest wymiana doświadczeń z innymi koordynatorami. Dzięki niej łatwiej przenoszą na lokalny grunt rozwiązania sprawdzone w innych gminach, nawzajem motywują się i mobilizują do działania. Warto więc siecować koordynatorów.

W projekcie „e-Mocni” odbyły się trzy spotkania e-Mocarza poświęcone różnym elementom realizacji projektu (od zawartości merytorycznej szkoleń, tworzenia partnerstw i prowadzenia lokalnej promocji po obsługę platformy projektu, organizację i rozliczenie kosztów szkoleń). Jednak wielość podejmowanych tematów spowodowała, że brakowało czasu na szeroką wymianę doświadczeń.

#### **5. Integracja członków partnerstwa**

Oprócz indywidualnego wsparcia e-Mocarza jako koordynatora/koordynatorki partnerstwa, warto rozważyć zintegrowanie członków partnerstwa poprzez wspólne szkolenia, po to, by lepiej się poznali, zbudowali tożsamość partnerstwa oraz standardy funkcjonowania.

Takich właśnie szkoleń dla członków partnerstwa zabrakło w projekcie „e-Mocni”. Jeśli podmioty nie mają wcześniejszych doświadczeń we współpracy partnerskiej, potrzebują uwspólnienia wiedzy m.in. na temat metod budowania kapitału społecznego, animowania lokalnych społeczności lub czynników zapewniających powodzenie partnerskich działań.

Każde partnerstwo powinno zaczynać swoją pracę od przygotowania diagnozy lokalnej, wspólnego stworzenia mapy zasobów i potrzeb, wizji i misji oraz wyznaczenia celów. Idealnie byłoby, gdyby te treści członkowie partnerstwa wypracowali metodą warsztatową, gwarantującą pełne zaangażowanie w proces edukacyjny oraz zmianę postaw.

W projekcie „e-Mocni” nie przewidziano aktualizowania diagnozy potrzeb w zakresie edukacji cyfrowej, opracowanej najczęściej samodzielnie przez urzędy gmin na długo przed rozpoczęciem działań projektowych. Na etapie realizacji projektu okazało się, że diagnoza, która powstała bez konsultacji społecznych, bez zaangażowania w nią lokalnych podmiotów była nieprecyzyjna, a zawarte w niej wskaźniki, dotyczące liczby osób do przeszkolenia w ramach projektu, w wielu przypadkach trudne do zrealizowania. Rodziło to frustrację partnerów, których wiedza i doświadczenie nie zostały w projekcie właściwie wykorzystane. Pominięcie w rozwoju partnerstwa etapu uwspólniania i pogłębiania wiedzy o środowisku lokalnym, utrudnia utożsamienie się partnerów z celami projektu i tworzenie więzi, tak potrzebnych w pracy partnerskiej na co dzień.

#### **6. Korzyści dla członków partnerstwa**

Zyski z partnerstwa nie powinny być udziałem jedynie podmiotu koordynującego partnerstwo. Warto zaplanować konkretne korzyści dla wszystkich partnerów, zależnie od specyfiki projektu.

Jeśli członkowie partnerstwa poczują się wykorzystywani, niedoceniani czy traktowani przedmiotowo, szybko zrezygnują ze współpracy. Ważne jest, aby każdy z sojuszników miał świadomość roli, jaką pełni w projekcie i realnych korzyści, jakie wynikają dla niego z podjętej współpracy.

W projekcie „e-Mocni” zyski wizerunkowe ze współpracy były udziałem głównie lidera instytucjonalnego, który w świadomości społecznej funkcjonował jako organizator szkoleń. Zazwyczaj nie prowadzono promocji samego partnerstwa. Nie realizowano działań zewnętrznego public relations, za pomocą których buduje się reputację wszystkich sojuszników jako podmiotów odpowiedzialnych społecznie i działających na rzecz dobra wspólnego.

Instytucje i organizacje, które działają w partnerstwie, są na co dzień pochłonięte realizacją własnych zadań statutowych. W związku z tym często nie przywiązują wagi do wspólnych działań wizerunkowych. To ważne, aby koordynator/koordynatorka lub inna wyznaczona przez członków partnerstwa osoba czuwała nad komunikacją na zewnątrz partnerstwa i informowała opinię publiczną o jego przedsięwzięciach. Wcześniej jednak partnerzy powinni uzgodnić wspólne podejście do komunikacji zewnętrznej. Właściwie prowadzona może budować prestiż poszczególnych podmiotów, wzmacniać relacje partnerskie i pomagać w realizacji działań.

Pozytywny wizerunek partnerstwa w lokalnym środowisku zachęca inne podmioty do przyłączenia się do sojuszu, a także do tworzenia kolejnych partnerstw wspierających lokalny rozwój.

## **7. Unikanie nadmiaru dokumentacji**

W przedsięwzięciach wykorzystujących model partnerstwa lokalnego warto zadbać o to, by obowiązki związane z dokumentowaniem działań projektowych nie przytłaczały osób odpowiedzialnych za tworzenie partnerskich sojuszy. Wskazane jest też wypracowanie mechanizmów mobilizujących koordynatorów do budowania więzi między partnerami i podtrzymywania wzajemnych relacji.

Zaangażowanie koordynatorów w tworzenie partnerstwa w projekcie „e-Mocni” utrudniała zbyt rozbudowana biurokracja związana z organizowaniem szkoleń. Przytłoczeni koniecznością wypełniania ogromnej liczby dokumentów, e-Mocarze nie poświęcali wystarczającej ilości czasu pielęgnowaniu relacji z partnerami. Demotywujący był dla nich również fakt, że z tytułu obowiązków związanych z funkcjonowaniem partnerstwa, nie otrzymywali żadnej dodatkowej, finansowej gratyfikacji.

## **8. Docenianie roli partnerstwa przez władze lokalne**

Ważnym czynnikiem motywującym lokalne instytucje do wzajemnej współpracy jest docenianie przez władze gmin roli partnerstw dla rozwoju lokalnego. Warunkiem powodzenia partnerskiej misji jest zawsze dobrowolność przystąpienia do partnerstwa. Jednak wójtowie, burmistrzowie lub prezydenci powinni komunikować lokalnym instytucjom i organizacjom fakt, że współpraca partnerska jest przez nich dostrzegana i ceniona.

W projekcie „e-Mocni” najprężniej działające partnerstwa miały swoich ambasadorów wśród przedstawicieli lokalnych władz. Niejednokrotnie uczestniczyli oni w spotkaniach partnerskich i zachęcali do współpracy.

## 9. Waga kultury współpracy

Powodzenie działań partnerskich zależy od „kultury współpracy lokalnej”. Dojrzewanie do partnerstwa to długotrwały proces zdobywania doświadczenia przez jego członków w codziennym praktykowaniu obywatelskiej aktywności. Jeśli instytucje i organizacje gminne są skonfliktowane i konkurują ze sobą, wzajemne antagonizmy i nieufność utrudniają jakiegokolwiek współdziałanie.

Partnerstwa projektu „e-Mocni” funkcjonowały najlepiej w gminach, które miały już doświadczenie w realizacji tego typu działań. Tworzone tam partnerstwa na rzecz edukacji cyfrowej powstawały na bazie wcześniejszej współpracy. Partnerzy mieli do siebie zaufanie. Łatwiej było im określić wspólne cele i podtrzymywać komunikację w kolejnych etapach projektu.

## DOBRE PRAKTYKI

### 1. Partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej w gminie Czarne (województwo pomorskie)

Skład partnerstwa:

- Czarneńskie Centrum Kultury,
- Biblioteka w Czarnem oraz filia w Wyczechach,
- Gmina Czarne,
- Parafia Rzymskokatolicka w Czarnem,
- Ośrodek Pomocy Społecznej w Czarnem,
- Stowarzyszenie „Inspiracja”.

Liderem instytucjonalnym partnerstwa zostało Czarneńskie Centrum Kultury (CCK), które użyczyło na potrzeby szkoleń swoje pomieszczenia w Czarnem oraz w dziewięciu świetlicach wiejskich. Funkcję koordynatorki partnerstwa pełniła e-Mocarka, zatrudniona w ośrodku kultury.

Dla powodzenia działań partnerstwa kluczowe było zaangażowanie wszystkich pracowników tej instytucji. E-Mocarkę wspierali instruktorzy CCK, którzy w dziewięciu świetlicach wiejskich organizowali spotkania informacyjne i pozyskiwali uczestników szkoleń. Także Biblioteka Publiczna w Czarnem oraz jej filia w Wyczechach udostępniała pomieszczenia i sprzęt oraz z dużym zaangażowaniem promowała szkolenia.

W rozpowszechnianiu informacji o projekcie aktywnie brali udział: lokalna parafia, Ośrodek Pomocy Społecznej i Stowarzyszenie „Inspiracja”. Partnerstwo promowało szkolenia podczas lokalnych wydarzeń i imprez, takich jak np. Dni Seniora. W akcję informacyjną włączył się również miejscowy oddział Banku Żywności.

Mocną stroną partnerstwa było zorganizowanie szkoleń w różnych sołectwach gminy. Dzięki temu skorzystało z nich wielu mieszkańców, dla których dojazd do innej miejscowości był barierą nie do pokonania.

## **2. Partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej w gminie Radlin (województwo śląskie)**

Skład partnerstwa:

- Świetlica Środowiskowa w Radlinie,
- Sportowa Szkoła Podstawowa nr 2 w Radlinie,
- Miejska Biblioteka Publiczna w Radlinie,
- Punkt Pośrednictwa Pracy w Radlinie.

Funkcję lidera instytucjonalnego partnerstwa pełniła Świetlica Środowiskowa w Radlinie – placówka macierzysta e-Mocarki. Świetlica oraz szkoła bezpłatnie udostępniały swoje pracownie komputerowe. Akcje promujące szkolenia były prowadzone przez bibliotekę i punkt pośrednictwa pracy. Instytucje te rozpowszechniały materiały informacyjne i zachęcały do udziału w szkoleniach.

W gronie sojuszników projektu znalazł się Miejski Ośrodek Kultury, który bezpłatnie udostępniał sale na spotkania informacyjne z mieszkańcami. Promocję szkoleń wspierały też pozostałe gminne szkoły i przedszkola oraz lokalne organizacje, takie jak: Koło Gospodyń Wiejskich, Stowarzyszenie Kobiet Aktywnych i Związek Emerytów, Rencistów i Inwalidów Koło Radlin. Ośrodki zdrowia udostępniły gabloty informacyjne na terenie gminy i rozprowadzały ulotki wśród pacjentów.

Ambasadorem partnerstwa był sekretarz Urzędu Miasta, który zachęcał lokalne podmioty do współpracy. To dzięki niemu niezwykle skuteczna okazała się akcja promocyjna prowadzona przez Urząd Miasta Radlin. Informacje o szkoleniach były zamieszczane na stronach internetowych i Facebooku urzędu oraz w lokalnej prasie.

Skuteczne działania partnerstwa to efekt trafnego wyboru koordynatorki, z dużym zaangażowaniem wypełniającej swoje obowiązki. Z zadań lidera instytucjonalnego świetnie wywiązała się też świetlica środowiskowa. Niezwykle cenna była wiedza jej pracowników o lokalnym środowisku oraz stały kontakt z rodzinami znajdującymi się w trudnej sytuacji materialnej i życiowej. Udział w szkoleniach niewątpliwie podniósł ich samoocenę i zwiększył szanse na powrót na rynek pracy. Efektem działań partnerstwa jest zaplanowanie kolejnych szkoleń dla seniorów, którzy są zainteresowani dalszym doskonaleniem umiejętności cyfrowych.

## **3. Gminne partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej w gminie Sędziejowice (województwo łódzkie)**

Skład partnerstwa:

- Gminna Biblioteka Publiczna w Sędziejowicach,
- Środowiskowy Dom Pomocy Społecznej w Sędziejowicach,
- Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej,
- Urząd Gminy Sędziejowice,
- gminne rady sołectkie,
- Klub Seniora „Galandia”,

- Kółko Rolnicze w Marzeninie,
- Koło Gospodyń Wiejskich w Grabnie,
- Ochotnicze Straże Pożarne (OSP) w Siedlcach, Grabnie, Marzeninie.

Liderem partnerstwa została Gminna Biblioteka Publiczna. Koordynująca współpracę partnerską e-Mocarka była pracownikiem tej instytucji. Biblioteka potraktowała udział w projekcie misyjnie. Rozwój kompetencji cyfrowych mieszkańców gminy wpisywał się bowiem w strategiczny cel biblioteki, jakim było pełnienie funkcji centrum informacji, komunikacji i kultury w lokalnej społeczności funkcji centrum informacji, komunikacji i kultury. Biblioteka, instytucja mocno osadzona w lokalnym środowisku, inicjując powstanie partnerstwa, wykorzystwała swoje kontakty z różnymi podmiotami, związane w ramach realizacji wcześniejszych projektów.

Aktywnym partnerem był Środowiskowy Dom Samopomocy Społecznej w Sędziejowicach. Wśród jego podopiecznych zrekrutowano wielu uczestników szkoleń.

Mocną stroną partnerstwa była prowadzona na szeroką skalę akcja promocyjna. Włączyli się w nią: radni gminy, sołtysi, strażacy, członkinie koła gospodyń wiejskich, a nawet lokalna parafia. Spotkania organizacyjne odbywały się w różnych sołectwach gminy, w pomieszczeniach partnerów, salach OSP, świetlicach wiejskich, a także podczas lokalnych wydarzeń i uroczystości. Ulotki i plakaty rozwieszano w sklepach, marketach, szkołach, w banku i ośrodku zdrowia. Oprócz tradycyjnych form promocji – plakatów i ulotek oraz informacji w mediach – wykorzystywano też marketing szeptany.

Mocną stroną partnerstwa była dobra komunikacja między partnerami. Koordynatorka utrzymywała stały kontakt z sojusznikami, informując ich o postępach w projekcie i wyznaczając kolejne zadania. Zainwestowanie czasu i uwagi w tworzące się między partnerami więzi, przyczyniło się do powodzenia wspólnych działań.

## **PARTNERSTWA W PROJEKCIE „E-MOCNI” – DLACZEGO WARTO**

Partnerstwa lokalne tworzone w projekcie „e-Mocni” skutecznie wspierały działania podejmowane przez e-Mocarzy, którzy, wspomagani przez członków partnerstwa, docierali z ofertą szkoleń do różnych grup społecznych i wiekowych. Dzięki temu w niemal wszystkich gminach udało się przeszkolić zaplanowaną liczbę mieszkańców i zwiększyć ich kompetencje cyfrowe, by mogli bez przeszkód korzystać z udogodnień, jakie niosą ze sobą nowe technologie.

Współpraca partnerska pozwoliła też na optymalne wykorzystanie gminnych zasobów zarówno ludzkich, jak i infrastrukturalnych. W części gmin trenerami prowadzącymi szkolenia byli bibliotekarze lub nauczyciele lokalnych placówek oświatowych. Szkolenia prowadzono w pomieszczeniach partnerów, z wykorzystaniem posiadanego przez nich sprzętu komputerowego.

Jednocześnie doświadczenia projektu potwierdziły, że współpraca partnerska jest wyzwaniem, któremu nie wszystkie podmioty są w stanie sprostać.



Wykorzystanie modelu partnerstw lokalnych wiąże się często z koniecznością zmiany postaw, edukacją w zakresie myślenia kategoriami „dobra wspólnego”, inwestowaniem w budowanie lokalnej tożsamości.

Efekty takiej pracy nie są widoczne z dnia na dzień, ale każda próba wdrażania modelu współpracy lokalnej jest dla społeczności szansą na wprowadzenie pozytywnych zmian i przybliża ją do praktykowania odpowiedzialnego obywatelstwa.

## O AUTORCE



**Iwona Kusak** – animatorka społeczna i kulturalna, trenerka, pedagog dramy; absolwentka filologii polskiej na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu Jagiellońskiego, a także studiów podyplomowych z zakresu: zarządzania kulturą, public relations oraz zarządzania procesami edukacyjnymi w rewitalizacji, przedsiębiorczości i samorządności lokalnej. Od 2005 roku trenerka Stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL w Warszawie. Na sali szkoleniowej przepracowała ponad 1000 godzin warsztatowych. Prowadziła m.in. szkolenia w ramach programów: „Akademia Kobiet Aktywnych”, „Poakcesyjnego Programu Wspierania Rozwoju Obszarów Wiejskich”, „Programu Rozwoju Bibliotek”, projektu „Biblioteka miejscem wielu kultur”. Od 2013 roku animatorka programu Narodowego Centrum Kultury Dom Kultury+ „Inicjatywy Lokalne”. W projekcie „e-Mocni: cyfrowe umiejętności, realne korzyści” pełniła funkcję animatorki partnerstw lokalnych. Autorka podręcznika dla e-Mocarzy i gmin pt. „Mocni w partnerstwie, czyli jak budować gminne partnerstwo na rzecz edukacji cyfrowej”.

*Materiał jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Autorki i Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Utwór powstał w ramach Programu Rozwoju Bibliotek realizowanego przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji, w tym informacji o stosowanej licencji, posiadanych praw oraz o Programie Rozwoju Bibliotek. Treść licencji jest dostępna na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.pl>.*