

CENTRUM DORADZTWA ROLNICZEGO W BRWINOWIE

PORADNIK FUNKCJONOWANIA LOKALNYCH PARTNERSTW DS. WODY (LPW)



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”

Materiał opracowany przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie.
Instytucja Zarządzająca PROW na lata 2014-2020 - Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Operacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach
Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020.

CENTRUM DORADZTWA ROLNICZEGO W BRWINOWIE

Poradnik funkcjonowania Lokalnych Partnerstw ds. Wody (LPW)



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”

Materiał opracowany przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie.
Instytucja Zarządzająca PROW na lata 2014-2020 - Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Operacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach
Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020.



Centrum Doradztwa Rolniczego

05-840 Brwinów, Pszczelińska 99

tel. 22 729 66 34 do 38

e-mail: sekretariat@cdr.gov.pl

www.cdr.gov.pl

Poradnik opracowany przez zespół autorów:

Rafała Serafina

Ryszarda Zarudzkiego

Zenona Lewandowskiego

Wydawnictwo bezpłatne

Nakład: 350 egz.

ISBN: 978-83-88082-63-4

Druk: MEGRAF Zakład wydawniczo-poligraficzny Krzysztof Burzec
ul. Orzeszkowej 1, 05-840 Brwinów

O Poradniku

Niniejszy poradnik został opracowany przez Rafała Serafina, Ryszarda Zarudzkiego, Zenona Lewandowskiego i na podstawie materiałów Stowarzyszenia Brokerów Partnerstwa (Partnership Brokers Association - PBA), które wykozystano w programowaniu szkoleń i wsparcia dla animatorów partnerstwa działających na rzecz tworzenia i rozwoju Lokalnych Partnerstw Wodnych na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. W poradniku przedstawiono, w jaki sposób zasady współpracy partnerskiej można zastosować w kształtowaniu oddolnego ruchu partnerskiego na rzecz skutecznego zarządzania zasobami wodnymi. Poradnik kierujemy do osób, które chcą poznać zasady budowania partnerstwa i są zainteresowane skuteczniejszą współpracą.

Kujawsko-Pomorski Ośrodek Doradztwa Rolnictwa w Minikowie

Podstawowym zadaniem Kujawsko-Pomorskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego (KPODR) w Minikowie jest udzielanie wszechstronnej pomocy rolnikom, mieszkańcom obszarów wiejskich oraz przedsiębiorcom związanym z przetwórstwem rolno-spożywczym, w celu zwiększania dochodów gospodarstw rolnych oraz poprawy warunków życia na wsi.

W Polsce w roku 2020 podjęto próbę tworzenia lokalnych, powiatowych partnerstw na rzecz wody, głównie dla pokonywania barier instytucjonalnych (podział kompetencji, zadań, komunikacja między różnymi interesariuszami). Zaproponowana przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi i realizowana przez Centrum Doradztwa Rolniczego wspólnie z Ośrodkami Doradztwa Rolniczego na obszarze całego kraju inicjatywa tworzenia Lokalnych Partnerstw Wodnych, ma na celu wzmocnienie i rozwój współpracy wszystkich podmiotów działających na szczeblu regionalnym i lokalnym w zakresie racjonalnego gospodarowania wodą. W poradniku przedstawiono podstawy merytoryczne i praktyczne sposoby ich wdrażania w jednym z województw, województwie kujawsko – pomorskim. Wypracowano program wsparcia dla LPW jako samodzielnie działających i samoorganizujących się struktur partnerskich, skupionych na identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów gospodarki wodnej na terenach, gdzie funkcjonują. Autorzy są przekonani, że w innych regionach kraju wypracowano równie skuteczne podejście do tworzenia i funkcjonowania Lokalnych Partnerstw Wodnych. Poradnik prezentuje jedno z nich, jako swoiste studium przypadku.

Więcej: <https://kpodr.pl>

Iso-Tech sp. z o.o.

Iso-Tech podejmuje współpracę z inicjatorami i animatorami partnerstwa na rzecz rozwoju zrównoważonego, którzy działają na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Zespół Iso-Tech zajmuje się rozwijaniem i stosowaniem metod partnerskich jako podstawy dla budowania lokalnych rynków dla żywności lokalnej, lokalnych rynków energii i lokalnych partnerstw wodnych, stanowiących integralne elementy rozwoju zrównoważonego. Firma świadczy usługi doradcze, informatyczne, organizacyjne, promocyjne i marketingowe, prowadząc również badania w ramach programów krajowych i europejskich. Iso-Tech jest partnerem Stowarzyszenia Brokerów Partnerstwa (Partnership Brokers Association - PBA).

Więcej: <https://local-food.pl>

Podziękowania

Niniejsza publikacja opiera się na materiałach i doświadczeniach wypracowanych przez współpracowników Partnership Brokers Association (www.partnershipbrokers.org) oraz doświadczeniach wynikających z działań partnerskich prowadzonych przez zespół pracowników Kujawsko-Pomorskiego Ośrodka Rolniczego w Minikowie (KPODR).

Dziękujemy również wielu niezwykłym osobom, które wzięły udział w prowadzonych przez nas szkoleniach i warsztatach, następnie podejmując się roli animatora w swoim środowisku lokalnym. Dzięki nim Lokalne Partnerstwa Wodne na terenie województwa kujawsko – pomorskiego stanowią wzorcowe przykłady oddolnych inicjatyw zajmujących się problematyką wody we wszystkich potrzebnych wymiarach. Osoby te prowadzą działania z wytrwałością i optymizmem (często wbrew przeciwnościom losu) w sposób, który budzi pokorę. Nasze myślenie o praktyce partnerskiej oraz o roli animatorów partnerstwa było i jest kształtowane poprzez kontakt z animatorami działającymi w terenie.

Rafał Serafin, Ryszard Zarudzki, Zenon Lewandowski

Listopad, 2022

Spis treści

1. WPROWADZENIE	5
2. DLACZEGO PARTNERSTWO?	7
Współpraca jako metoda	7
Partnerstwo i inne modele współpracy	7
Zrozumieć procesy partnerskie	8
Definicja partnerstwa	8
Cechy skutecznego partnerstwa	9
KOMENTARZ	11
3. PARTNERSTWO OPARTE NA ZASADACH	13
Od czego zacząć?	13
Pięć zasad skutecznego partnerstwa	13
KOMENTARZ	16
4. ANIMOWANIE PARTNERSTWA	18
Animator Partnerstwa	18
Umiejętności i atrybuty animatora	18
Wewnętrzni i zewnętrzni animatorzy partnerstwa	19
KOMENTARZ	20
5. PROJEKTOWANIE W ODNIESIENIU DO CYKLU PARTNERSTWA	23
Zarządzanie procesem partnerstwa	23
Cykl Partnerstwa	23
Etap 1: Analiza i budowanie	24
Etap 2: Zarządzanie i realizacja działań	25
Etap 3: Przegląd i korekta	25
Etap 4: Trwałość rezultatów	26
KOMENTARZ	27
6. WYZWANIA PARTNERSTWA	29
KOMENTARZ	31
7. CZYNNIKI SUKCESU	32
KOMENTARZ	34
8. INFORMACJE, NARZĘDZIA I ZASOBY	36
O Lokalnych Partnerstwach Wodnych w województwie kujawsko-pomorskim	36
Formuła organizacyjna LPW	38
List Intencyjny dla członka LPW	40
Regulamin LPW	41
Powiatowy Plan Wodny - przykładowy Spis treści	44
Bibliografia i dalsze informacje o partnerstwie jako metody pracy	45
Narzędzie dla samooceny umiejętności animatorskich	46
Narzędzie dla tworzenia mapy zasobów partnerstwa	50

1. WPROWADZENIE

Poradnik niniejszy należy traktować jako zasób wiedzy o procesie budowania partnerstwa. Przedstawione informacje mogą być pomocne dla liderów, doradców, brokerów tworzących lub planujących utworzyć partnerstwo w swojej miejscowości lub regionie. Nie przedstawiamy instrukcji krok po kroku, jak zorganizować skuteczne partnerstwa. Niniejszy poradnik jest raczej podpowiedzią, na co zwrócić uwagę z praktycznego punktu widzenia. Bazowaliśmy na doświadczeniach animatorów partnerstwa zrzeszonych w Stowarzyszeniu Brokerów Partnerstwa (Partnership Brokers Association), które rozwija teorię i praktykę budowania skuteczniejszych partnerstw przy udziale i wsparciu animatorów partnerstwa pracujących w różnych krajach i różnych kontekstach.

W poradniku umieściliśmy nasz komentarz odnośnie tego, jak różne aspekty procesu budowania partnerstwa uwzględniliśmy w naszych działaniach na rzecz Lokalnych Partnerstw Wodnych w województwie kujawsko-pomorskim. Realizując zadanie powierzone KPODR przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, korzystaliśmy z wiedzy, podpowiedzi i materiałów szkoleniowych udostępnione nam przez Stowarzyszenie Brokerów Partnerstwa w okresie 2020-2022. Podsumowanie przeprowadzonych działań oraz ich efekty są zawarte w innej publikacji pt. **O Lokalnych Partnerstwach Wodnych (LPW) – dzisiaj i jutro; Jak skutecznie aktywizować lokalną społeczność na rzecz racjonalnej gospodarki wodnej w województwie kujawsko-pomorskim**, która jest dostępna na stronie: <https://kpodr.pl>

W niniejszym poradniku skupiamy się na skomentowaniu aspektów procesu tworzenia Lokalnych Partnerstw Wodnych (LPW). Nasze doświadczenia pokazują, że uruchomienie procesu rozwijania partnerstw lokalnych jako dobrowolnych i samoorganizujących się przedsięwzięć lokalnych liderów jest możliwe w stosunkowo krótkim czasie. Wymaga to aktywnego planowania, zarządzania i animowania procesu budowania partnerstwa. Liczymy, że nasze komentarze umieszczone w każdym rozdziale i odnoszące się do naszych doświadczeń będą przydatne dla tych, którzy są gotowi inwestować czas i środki w budowanie skuteczniejszych i trwalszych Lokalnych Partnerstw Wodnych (LPW).

Proces tworzenia Lokalnych Partnerstw Wodnych w województwie kujawsko-pomorskim nie był łatwy. Doświadczenia, które zebraliśmy w okresie trzech lat, zachęcają do podejścia do tego procesu w sposób metodyczny. Przedstawiając niniejszy poradnik czytelnikowi, chcemy zwrócić uwagę na potrzebę pielęgnowania propartnerckiego myślenia i działania wśród wszystkich zaangażowanych. W procesie animowania Lokalnych Partnerstw Wodnych pomogły nam też poniższe wskazówki:

1. Wizja to nie wszystko, trzeba jeszcze zarazić nią partnerów i zacząć działać.

Partnerstwa rodzą się jako wizje w naszych umysłach, a kończą jako temat historii opowiadanych w różnych miejscach na świecie. Ta podróż od pomysłu do realizacji zaczyna się w naszej wyobraźni. **Stworzenie samej wizji – nawet najbardziej odważnej – nie wystarczy, trzeba jeszcze potrafić przekazać ją innym w taki sposób, aby wzbudzić ich żywe zainteresowanie i entuzjazm.**

2. Musimy być zaangażowani, przekonani do działania i świadomi ryzyka.

Dzielenie się z innymi naszymi doświadczeniami bez odwołania się do wyobraźni może sprawić, że partnerska współpraca będzie wyglądała jak mechaniczne powielanie gotowych schematów. W takim przypadku partnerstwo zostaje zredukowane do zestawu strategicznych manewrów, opisów statystycznych i analizy faktów. Oczywiście, takie informacje są potrzebne, ale nie stanowią one źródła inspiracji do działania. Aby się naprawdę zaangażować, musimy być przekonani, że gra toczy się o wysoką stawkę, oraz zdawać sobie sprawę, że próba wprowadzenia w życie wykreowanych wizji niesie ze sobą koszty i ryzyko.

3. Jesteśmy wyjątkowi i uniwersalni.

Przedsięwzięcie budowania partnerstwa to opowieść o przygodzie, dążeniu do osiągnięcia celu, który jest jednocześnie wyjątkowy i uniwersalny. Wyjątkowy, *ponieważ nikt nigdy wcześniej nie odbył tej szczególnej podróży*. Uniwersalny, *ponieważ każde z partnerstw wyrusza w podróż w nieznaną, w poszukiwaniu miejsca, którego istnienia nikt nie jest do końca pewien*. Wytrwali mogą zdobyć nagrodę, jednak istnieje bardzo realne niebezpieczeństwo, że partnerstwo rozpadnie się na długi przed dotarciem do celu.

4. Zawsze między porażką a sukcesem.

Próbując zrozumieć nasze doświadczenia z partnerstwem, należy skupić uwagę na różnych przeszkodach, które trzeba było pokonać – niezależnie od tego, czy były to problemy, które ujawniały się na samym początku, przeciw-
nicy współpracy partnerskich, czy też poważne błędy w ocenie sytuacji, z którymi trzeba było się uporać. Najbar-
dziej pasjonujące opowieści trzymają nas w napięciu i niepewności, w zawieszeniu między możliwością sukcesu
a porażki. Tak też jest w procesie budowania partnerstwa.

5. Bądźmy odważni

Jeśli mielibyśmy wybrać jedną, najważniejszą radę, oto ona: bądźmy odważni. Łatwo być skromnym i umniejszać
rolę animatorów partnerstwa, czyli tych, dzięki którym partnerstwo nabiera własnej dynamiki, sprawności i toż-
samości. Partnerstwa międzysektorowe nie są jednak zjawiskiem codziennym. Każde autentyczne partnerstwo
zasługuje na to, by stać się pierwszoplanowym tematem. Bohaterowie każdego partnerstwa, to wszyscy ci, którzy
świadomie i dobrowolnie zdecydowali się na współpracę, aby pokonać problemy i osiągnąć upragniony cel – takie
podejście, niestety, jest wciąż raczej wyjątkiem niż regułą.

Rafał Serafin
Ryszard Zarudzki
Zenon Lewandowski

2. DLACZEGO PARTNERSTWO?

Współpraca jako metoda

Współpraca partnerska to metoda, dzięki której można podjąć próbę rozwiązania złożonych problemów społeczno-gospodarczych, których nie da się rozwiązać, działając w pojedynkę. Podejście partnerskie opisane w niniejszym poradniku nie jest jedyną metodą, którą można zastosować w rozwiązywaniu problemów rozwoju zrównoważonego. Ważna umiejętność praktyków partnerstwa to umiejętność stwierdzenia, w jakich sytuacjach współpraca partnerska będzie najlepszym rozwiązaniem, a w jakich korzystniejsze będzie wykorzystanie innych metod.

Współpraca partnerska jest odpowiednim podejściem w sytuacji, w której interwencje indywidualnych osób czy instytucji nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, ponieważ problem, z którym trzeba się zmierzyć, nie jest dobrze zdefiniowany z uwagi na jego złożony charakter, zmienność czy nieprzewidywalność. Jest to podejście, które można zastosować w sytuacjach, w których nie tylko brakuje wiedzy, ale w których będzie jej brakowało niezależnie od działań na rzecz dokonania bardziej szczegółowych analiz i diagnoz problemu.

Gdyby problemy społeczno-gospodarcze, z którymi musimy się zmierzyć, były łatwe do rozwiązania, metoda partnerstwa byłaby zbędna. Większość problemów, na które napotykamy, nie jest łatwa do zdiagnozowania, co za tym idzie, wskazanie odpowiedniego rozwiązania również jest trudne. Współpraca partnerska może to zadanie ułatwić.

Budując partnerstwo, w sposób systematyczny identyfikujemy i wykorzystujemy umiejętności, kompetencje i wiedzę zaangażowanych partnerów – z różnych społeczności, organizacji i sektorów - w celu wypracowania i wdrożenia rozwiązań, które są dopasowane do uwarunkowań, potrzeb i możliwości panujących w określonej sytuacji.

Partnerstwo i inne modele współpracy

Nie ma jednego, „właściwego” modelu partnerstwa. Istnieją liczne warianty partnerskich porozumień i form współpracy, które angażują osoby i organizacje we wspólne działania. Każda grupa inicjująca współpracę partnerską, współtworzy również model partnerstwa, który najlepiej odpowiada jej celom, możliwościom i kontekstowi. Dlatego ważna jest umiejętność wyboru formy współpracy najbardziej adekwatnej do określonej sytuacji, problemu oraz składu grupy inicjującej i docelowej. Przykłady różnych typów partnerstwa, które charakteryzują się specyficznymi parametrami, podajemy w Tabeli 1.

Istnieje kilka innych form zaangażowania osób i podmiotów we współpracę, które nie posługują się terminem „partnerstwo”, choć mogą mieć wiele cech partnerstwa. Przykładami takich form są: konsorcja, sojusze, wielostronne fora, platformy czy też sieci. Z drugiej strony, zdarzają się sytuacje, w których używane jest określenie „partnerstwo” w odniesieniu do inicjatyw i działań, które mają niewiele wspólnego z metodyką opisana w niniejszym poradniku.

Tabela 1.

Różne rodzaje partnerstw	
•	Partnerstwa na rzecz polityki publicznej: zaangażowanie zainteresowanych stron w tworzenie, wdrażanie czy też nadzór nad realizacją zadań publicznych.
•	Partnerstwa konsultacyjne: bieżące badania i działania angażujące interesariuszy określonego problemu lub, np., kontrowersyjnej kwestii.
•	Partnerstwa publiczno-prywatne: zazwyczaj rządowe albo samorządowe umowy outsourcingowe, mające na celu realizację inwestycji infrastrukturalnych o strategicznym znaczeniu dla celów publicznych.
•	Partnerstwa wielosektorowe: mogą to być międzynarodowe, krajowe lub lokalne przedsięwzięcia skupione na określonym problemie i poszukiwaniu jego rozwiązań.
•	Partnerstwa wewnątrzsektorowe / jednosektorowe: partnerstwa międzyorganizacyjne w ramach tego samego sektora, które mają zazwyczaj na celu zadbanie o interesy danego sektora.
•	Partnerstwa na rzecz budowania potencjału: partnerstwa mające na celu budowanie wiedzy, umiejętności, kompetencji, w celu zdiagnozowania lub rozwiązania problemu poprzez budowanie zdolności do współpracy wśród partnerów.
•	Partnerstwa na rzecz uczenia się / badań: partnerstwa tworzone w celu gromadzenia i upowszechniania wiedzy.
•	Partnerstwa wewnętrzne w organizacji: w dużych i złożonych strukturach organizacyjnych tworzone są partnerstwa wewnątrz działów czy departamentów, by usprawnić działalność całej organizacji.
•	Partnerstwa animowane przez organizacje pośredniczące: często partnerstwa są tworzone przez organizacje w celu realizacji swojej misji i zwiększenia oddziaływania.
•	Inne.

Zrozumieć procesy partnerskie

Aby partnerstwo odniosło sukces, potrzeba czegoś więcej niż dobrych chęci. Partnerzy, zarówno ci już zaangażowani we współpracę, jak również ci potencjalni, powinni dobrze rozumieć naturę i dynamikę procesów zachodzących w partnerstwie. Zazwyczaj potrzeby i interesy partnerów różnią się, partnerzy inaczej rozumieją wyzwania, uwarunkowania i możliwości, z którymi musi zmierzyć się partnerstwo. Zrozumienie, na czym polegają te różnice, stanowi podstawowe wyzwanie dla partnerów niemal każdego partnerstwa.

Budowanie relacji pomiędzy partnerami ma na celu wypracowanie wspólnej diagnozy sytuacji i problemów, z którymi mierzą się partnerzy indywidualnie, oraz partnerstwo, jako zbiorowe przedsięwzięcie. Z biegiem czasu wśród partnerów rośnie wrażliwość i umiejętność kształtowania relacji partnerskich i świadomość, że wartość partnerstwa wynika z jego zbiorowego charakteru. Uświadomienie sobie, że relacja partnerska to proces, a także znacznie więcej niż suma tego, co partnerzy wnoszą do współpracy, przekłada się na możliwość wypracowania nowatorskich rozwiązań, które nigdy nie zostałyby zidentyfikowane i zrealizowane w sytuacji, w której osoby czy instytucje działają w pojedynkę.

Definicja partnerstwa

Budowanie partnerstwa to z jednej strony proces kształtowania relacji pomiędzy partnerami, tak aby oni mogli się wzajemnie uzupełniać, a z drugiej to proces realizacji wspólnie ustalonych celów i działań. **Czym zatem jest partnerstwo?**

Istnieje tyle definicji partnerstwa, ile jest osób i organizacji. Nie ma jednej, uniwersalnie przyjętej wersji. Doświadczenie wskazuje, że najkorzystniejsze dla grupy partnerów jest współtworzenie własnego, autorskiego modelu partnerstwa, który najlepiej odpowiada ich celom, możliwościom i uwarunkowaniom, zamiast przyjmowania z góry narzuconej formy. Każde partnerstwo powstaje w nieco innych uwarunkowaniach i okolicznościach, i mierzy się z innymi problemami. Każdy z partnerów i potencjalnych partnerów doświadcza próby budowania partnerstwa na swój własny sposób.

Definicja partnerstwa

**„Relacja ciągła, w której ryzyka,
koszty i korzyści są dzielone”**

Wiele relacji nazywanych „partnerstwem” nie mieści się w tej definicji
- a jak to wygląda w przypadku Twojej definicji?

Czy omawialiście znaczenie partnerstwa z partnerami?
Czy ustaliliście wspólnie definicję?

Istnieje wiele rodzajów współpracy - sojusze, konsorcja, fora skupiające wiele zainteresowanych stron, platformy, sieci i koalicje. Termin *partnerstwo* należy zarezerwować dla szczególnego rodzaju współpracy, którą charakteryzuje proces współtworzenia, w ramach którego zaangażowani partnerzy wchodzi z sobą w mniej lub bardziej ciągłe interakcje. Jest to relacja, w której **partnerzy dzielą koszty, ryzyko i korzyści, aby w ten sposób osiągnąć wspólne cele, których żaden z partnerów nie mógłby osiągnąć, działając w pojedynkę.**

Cechy skutecznego partnerstwa

Podpisanie umowy partnerskiej jest stosunkowo proste, ale zbudowanie skutecznego i trwałego partnerstwa jest znacznie trudniejsze, niż wydaje się osobom podpisującym umowę partnerską. Partnerstwo, zgodnie z definicją słownikową, jest trwającym stosunkiem współpracy, w którym ryzyko i korzyści są dzielone. Dla konkretnego partnerstwa taka definicja jest zbyt ogólna i wymaga doprecyzowania w odniesieniu do realiów partnerów. W tym celu można np. posłużyć się obrazami, które pozwolą partnerom opisać, w jaki sposób doświadczają współpracy partnerskiej. Taka dyskusja powinna doprowadzić do sformułowania albo zweryfikowania cech skutecznego partnerstwa, które partnerzy chcieliby wykreować. Można się w tym miejscu odwołać do cech skutecznego partnerstwa sformułowanych przez PBA, którymi się kieruje wiele partnerstw na świecie (Tabela 2).



Jak wygląda
rzeczywistość
naszego
partnerstwa?



Nasz sposób widzenia świata kształtuje nasz stosunek do partnerstwa...
... i może silnie oddziaływać na sposób, w którym podejmujemy próby budowania partnerstwa

Tabela 2.

10 kluczowych cech procesu budowania skutecznego partnerstwa:
1. Wspólne rozumienie przez partnerów określenia „partnerstwo”.
2. Uzgodnienie wspólnej wizji i wspólnych celów.
3. Uwzględnienie interesów poszczególnych partnerów w działalności wspólnej.
4. Współtworzenie programów działań, decyzji i rozwiązań.
5. Zaangażowanie wszystkich partnerów w uzgadnianiu jak będą dzielone koszty, ryzyko i korzyści.
6. Każdy partner wnosi zasoby (zarówno finansowe, materialne jak i niematerialne).
7. Partnerzy dzielą się decyzjami i odpowiedzialnością za przywództwo w partnerstwie.
8. Partnerzy zobowiązują się do wzajemnej odpowiedzialności.
9. Partnerzy współpracują w oparciu o przyjęte zasady partnerstwa.
10. Zwracanie uwagi na procesy partnerstwa, jak również na projekty realizowane w ramach partnerstwa.

KOMENTARZ

Lokalne Partnerstwa Wodne w kujawsko-pomorskim

Diagnoza sytuacji gospodarki wodnej przygotowana dla Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi wskazała, że: *„... jedną z barier instytucjonalnych prowadzących do nie w pełni optymalnego wykorzystania środków publicznych z różnych źródeł alokowanych na zarządzanie zasobami wody w rolnictwie jest fragmentacja obecnego systemu.”¹*

Podjęta inicjatywa tworzenia Lokalnych Partnerstw Wodnych miała na celu zacieśnienie współpracy wszystkich podmiotów działających na szczeblu regionalnym i lokalnym w zakresie gospodarowania wodą. Zadanie polegało na powołaniu *„... zespołu składającego się z przedstawicieli samorządów, Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie, przedstawicieli rolników, w tym działających w ramach spółek wodnych, izb rolniczych, firm mających znaczące oddziaływanie na wykorzystanie zasobów wody na danym obszarze, organizacji pozarządowych i przedstawicieli mieszkańców obszarów wiejskich, uczelni rolniczych, instytutów, ośrodków doradztwa rolniczego.”²*

Proces budowania partnerstwa okazał się jednak **w dużej mierze drogą** w nieznaną. Miał na celu otworzenie zupełnie nowych możliwości służących identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów związanych z gospodarką wodną. Przystępując do realizacji powierzonego zadania, podjęliśmy działania w 3 kierunkach, traktując wskazania Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi jako punkt wyjścia:

1. Zaczęliśmy rozpoznawać uwarunkowania, możliwości i potrzeby na rzecz tworzenia LPW w dwóch pilotażowych powiatach: sępoleńskim i nakielskim, poprzez próby utworzenia zespołu składającego się z interesariuszy gospodarki wodnej. Zorganizowaliśmy spotkania, na których poddaliśmy pod dyskusję ideę LPW. Zaprosiliśmy również Nadleśnictwo Runowo i Szubin do zaprezentowania dobrego przykładu retencjonowania wody i planów do realizacji w tym zakresie, aby w ten sposób wywołać dyskusję o możliwych korzyściach skuteczniejszej współpracy w skali powiatu oraz o kosztach niepodjęcia inicjatywy w tym kierunku.
2. Przyjęliśmy metodę partnerstwa jako podstawę dla zainicjowania procesu budowania zdolności własnych w KPODR w zakresie wspierania procesu tworzenia LPW we wszystkich powiatach w województwie. Podjęliśmy współpracę z Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie (CDR) i pozyskaliśmy środki z Sieci Innowacji w Rolnictwie (SIR) na prowadzenie spotkań i szkoleń w terenie oraz uruchomienie szkoleń wewnętrznych w celu przygotowania doradców do animowania i wspierania procesu tworzenia LPW. Powołaliśmy koordynatora ds. LPW i zaangażowaliśmy zewnętrznego eksperta do projektowania i prowadzenia spotkań w terenie.
3. Zainicjowaliśmy dyskusję wewnętrzną w KPODR na temat charakteru i możliwego miejsca LPW w programach i strategiach rozwoju na szczeblu województwa i powiatów. Zaczęliśmy zadawać trudne pytania – czy LPW mają być instrumentem KPODR dla realizacji zadań w zakresie gospodarki wodnej? Czy też LPW mają być niezależnymi od KPODR samo organizującymi się inicjatywami lokalnymi? Czy LPW to przede wszystkim mechanizm dla skutecznego wydatkowania środków publicznych? Czy też LPW mają być raczej nakierowane na identyfikowanie problemów i wypracowywanie rozwiązań?

W ramach działań pilotażowych w 2 powiatach przeprowadziliśmy 12 spotkań (po 6 w każdym powiecie). Wnioski wyciągnięte z tych spotkań pozwoliły na wypracowanie modelu dalszego działania w procesie tworzenia Lokalnego Partnerstwa Wodnego. Potwierdziliśmy założenie, że wcześniej nie istniało żadne forum, na którym interesariusze gospodarki wodnej mogli się spotkać i podjąć próbę wspólnego identyfikowania problemów do rozwiązania. Spotkania skupiły uwagę zaangażowanych na zapisaniu problemów w zakresie gospodarki wodnej ze swojego punktu widzenia. W ten sposób powstały Powiatowe Plany Wodne (PPW), w których przedstawiono diagnozę aktualnej sytuacji jako punkt wyjścia dla dalszych prac.

1 Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi - Gospodarowanie wodą w rolnictwie w obliczu susz. <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/gospodarowanie-woda-w-rolnictwie-w-obliczu-susz>

2 Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi - Gospodarowanie wodą w rolnictwie w obliczu susz. <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/gospodarowanie-woda-w-rolnictwie-w-obliczu-susz>

Prowadzone dyskusje nt. istoty partnerstwa doprowadziły do wniosku, że nie ma potrzeby ustanawiania Lokalnego Partnerstwa Wodnego jako nowego podmiotu prawnego. Wystarczy deklaracja woli współpracy i dalszego wspólnego działania w postaci listu intencyjnego oraz wybranie Rady, która w imieniu założycieli podejmie się programowania dalszych kroków na rzecz rozwiązywania zidentyfikowanych problemów. Najważniejszym rezultatem tego etapu było przekonanie wśród zaangażowanych, że warto dalej rozmawiać i mieć własną platformę/przestrzeń, którą można wykorzystywać dla programowania rozwiązań zidentyfikowanych problemów.

Lokalne Partnerstwa ds. Wody, omówienie dotychczasowej realizacji oraz przyszłych założeń projektu

Główne zadania dla członków Lokalnych Partnerstw Wodnych to:

- diagnoza sytuacji w zakresie zarządzania zasobami wody pod kątem potrzeb rolnictwa i mieszkańców obszarów wiejskich,
- wypracowanie wspólnych rozwiązań na rzecz poprawy gospodarki wodnej w rolnictwie i na obszarach wiejskich,
- diagnoza stanu infrastruktury i systemu zarządzania urządzeniami wodnymi oraz opis problemów zidentyfikowanych na danym obszarze,
- przygotowanie wieloletnich planów działania, inwestycji, które wymagają wsparcia finansowego,
- przygotowanie listy inwestycji niezbędnych do wykonania,
- opracowanie kosztorysów/wyceny planowanych inwestycji;
- opracowanie stosownej dokumentacji,
- ustalenie zasad działania LPW,
- wybór liderów (zarządu) LPW,
- określenie programu.

Z punktu widzenia zespołu KPODR, działania na etapie początkowym miały przede wszystkim na celu zidentyfikowanie liderów lokalnych, działających w różnych organizacjach publicznych, prywatnych i społecznych oraz stworzenie możliwości i przestrzeni, w której mogliby się lepiej poznać i poznać intencje Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW) dotyczące powstawania Lokalnych Partnerstw Wodnych w każdym powiecie. Przyjeliśmy, że dyskusja musi mieć charakter otwarty i nieskończony. Doprowadziło to nas do przekonania, że LPW przede wszystkim mają dać szansę lokalnym liderom gospodarki wodnej na zdefiniowanie i doprecyzowanie znaczenia partnerskiej współpracy na swoim terenie. Kluczem było pielęgnowanie otwartej rozmowy i tworzenie dla niej „bezpiecznej przestrzeni”, przyjmując, że narzekania, obawy i krytyka to wyraz zaangażowania, który należy uwzględnić w kształtowaniu kolejnych działaniach.

Często spotkania miały burzliwy przebieg. Zarówno reprezentanci lokalnych samorządów, jak i rolnicy zorganizowani w spółkach wodnych, zgłaszali problemy i wyrażali żal do innych uczestników spotkań. Uwagi były kierowane, zdaniem ich autorów, do instytucji odpowiedzialnych za zły stan infrastruktury wodnej. W sposób szczególny kierowano różnego rodzaju zastrzeżenia do przedstawicieli PGW Wody Polskie. Organizatorzy spotkań podejmowali trud spisywania problemów oraz ich doprecyzowania i skierowania uwagi uczestników na poszukiwanie rozwiązań. Otwarty i szczerzy dialog podczas kolejnych spotkań służył uwiarygodnieniu celowości podejmowania wspólnych działań na rzecz rozwiązywania nabrzmiałych konfliktów i problemów.

Postrzeganie KPODR przez potencjalnych partnerów jako interesariusza i stronę kierującą się określonym interesem było ważnym przesłaniem dla zespołu KPODR, który nie uważał się początkowo za stronę w tym procesie, ale raczej za bezstronną instytucję publiczną wykonującą zadanie tworzenia Lokalnych Partnerstw Wodnych.

3. PARTNERSTWO OPARTE NA ZASADACH

Od czego zacząć?

Jednym z pierwszych problemów, z jakim muszą się zmierzyć potencjalni partnerzy, jest nie tylko konieczność zrozumienia wzajemnych motywacji, uwarunkowań i interesów, ale również zweryfikowanie swoich nadziei i uprzedzeń wobec siebie nawzajem. Trudno być solidnym partnerem i kształtować skuteczne partnerstwo, kiedy ma się podejrzenia lub obawy co do motywacji, wiarygodności czy też wartości drugiej strony.

Aby zbudować skuteczną relację partnerską, zaangażowani partnerzy muszą mieć możliwość zweryfikowania, czy ich opinie i odczucia dotyczące innych partnerów są słuszne, czy też uproszczone lub wręcz nieprawdziwe. Aby do tego doszło, partnerzy potrzebują przestrzeni, w której będą mogli się poznać i nauczyć się słuchania ze zrozumieniem tego, co inni mają do powiedzenia.

Budowanie wzajemnych relacji jest ważne, ponieważ fundamentalne założenie partnerstwa jest oparte na przekonaniu, że jedynie praca z innymi stanowi sposób na skuteczne rozwiązanie problemów, z którymi przychodzi nam się zmierzyć. Co istotne, partnerzy nie muszą być jednomyślni. Wręcz przeciwnie. Kluczem do dobrych relacji jest zapewnienie możliwości partnerom zbadania i zrozumienia różnic, które istnieją między nimi.

Punkt widzenia zazwyczaj zależy od tego, w jakim miejscu się znajdujemy, a więc należy oczekiwać różnic w sposobie postrzegania świata, w trybie działania czy też w ocenie problemów i potencjalnych rozwiązań. Rozpoznanie i zrozumienie, które różnice stanowią bariery dla rozwoju partnerstwa, a które są szansą, to zasadniczy pierwszy krok. Partnerzy muszą umieć kreować przestrzeń dla prowadzenia rozmów i dyskusji, również na trudne i niewygodne tematy.

Pięć zasad skutecznego partnerstwa

Budując partnerstwo, partnerzy zazwyczaj próbują się zmierzyć w nowatorski sposób z problemami, których nie są w stanie rozwiązać, działając w pojedynkę. Partnerstwo wymaga od angażujących się osób i organizacji wyjścia poza *status quo* i formy działania, do których są przyzwyczajeni. Chodzi o zidentyfikowanie tego, co ogranicza współpracę w obecnej sytuacji, aby w ten sposób przełamać nawyki i wykreować zupełnie nową kulturę współpracy.

Od czego zacząć budowanie partnerstwa jako nowej formy współpracy?

Podstawa i punkt wyjścia to sformułowanie i przyjęcie przez zaangażowanych wspólnych zasad, na których partnerzy będą budować relację między sobą, jako fundament swojego partnerstwa. Zasady są ważne, ponieważ pomagają osobom zaangażowanym w partnerstwo, indywidualnie i zbiorowo, uzgodnić wspólne reguły, według których będą postępować w określonej sytuacji.

Istotne jest to, że jeśli partnerzy przyjmą wspólne reguły postępowania, nie muszą zgadzać się *a priori* co do priorytetów, sposobu postrzegania problemów czy też możliwych rozwiązań. Liczy się proces budowania partnerstwa, który pozwala partnerom słuchać innych ze zrozumieniem, aby w ten sposób wyzwolić się z nawyku koncentrowania się na przekonywaniu innych do swoich racji. Zasady stanowią podstawę dla zmierzenia się z częstymi problemami we współpracy, takimi jak nierównowaga sił, omijanie trudnych tematów, brak zaangażowania kluczowych interesariuszy, konkurencja pomiędzy partnerami czy też obawa przed zastosowaniem innowacyjnych rozwiązań.

Budowanie partnerstwa w oparciu o zasady nie przesądza o wynikach współpracy. Jest to sposób na kreowanie przestrzeni dla współtworzenia innowacyjnych rozwiązań z partnerami i interesariuszami w sposób, który odpowiada potrzebom, możliwościom i ograniczeniom określonej sytuacji.

Pięć zasad skutecznego partnerstwa wypracowanych przez praktyków PBA stanowi dobry punkt wyjścia dla partnerów do procesu budowania tożsamości swojego partnerstwa, co pomoże im również w rozwiązywaniu ewentualnych problemów we współpracy między sobą (Rys. 1).



Tabela 3. Przykłady sformułowania wskazówek dla kształtowania partnerskich postaw w oparciu o wspólne zasady partnerstwa

Problemy w budowaniu partnerstwa	Zasady partnerstwa	Wskazówki dla kształtowania partnerskich postaw (działań)
Zróźnicowanie sił, czyli jak pogodzić silnych i zmarginalizowanych partnerów.	Zaufanie i wzajemny szacunek	Uznajemy różne punkty widzenia, rodzaje wiedzy i umiejętności, rozumiemy, że każdy może wnieść ważny wkład do współpracy. Doceniamy każdy rodzaj wkładu w rozwój partnerstwa od partnerów.
Obawa przed różnicami, czyli jak poradzić sobie z rozbieżnymi poglądami, motywacjami i interesami.	Transparentne podejmowanie decyzji	Uważnie słuchamy się wzajemnie i bierzemy pod uwagę punkt widzenia innych przy podejmowaniu decyzji w sprawach, które dotyczą rozwoju partnerstwa.
Ukryte agendy/ interesy, czyli jak zmierzyć się z niechęcią do dzielenia się wiedzą i informacją.	Otwartość i wzajemna odpowiedzialność	Zobowiązujemy się dzielić informacjami i spostrzeżeniami na temat funkcjonowania i oddziaływania partnerstwa, aby w razie potrzeby skutecznie skorygować działania. Wykonamy co roku niezależną ocenę skuteczności naszego partnerstwa.
Niepewność co do przyszłości, czyli jak radzić sobie ze zmieniającymi się uwarunkowaniami naszego działania.	Wspólne wartości	Będziemy definiować i próbować rozwiązywać wyzwania, z którymi partnerzy i partnerstwo muszą sobie radzić indywidualnie i zbiorowo.
Wzmacnianie zaangażowania, czyli jak mobilizować partnerów do działania.	Wspólny cel, indywidualne korzyści	Pracując nad osiągnięciem wspólnego celu będziemy równocześnie pracować nad dostarczeniem korzyści indywidualnych, oczekiwanych przez partnerów.
Nierzetelność, czyli jak radzić sobie z partnerami, którzy nie wywiązują się z podjętych zobowiązań.	Konfrontowanie kwestii kosztów i ryzyka	Deklarujemy, że będziemy realizować to, do czego się zobowiązaliśmy, oceniając na starcie koszty i ryzyko. Będziemy na bieżąco zgłaszać powstające problemy, aby nie stwarzać problemów dla innych.

KOMENTARZ

Lokalne Partnerstwa Wodne w kujawsko-pomorskim

Przyjęta przez nas metoda daje gwarancje, że proces budowania LPW jako partnerstw funkcjonujących w skali powiatu jest spójna, pomimo że każde LPW traktowaliśmy jako jedyne w swoim rodzaju zjawisko, dając lokalnym liderom możliwość kształtowania **własnej, autorskiej formuły współpracy**. Zachęcaliśmy poszczególne LPW do kształtowania własnej tożsamości i uwzględniania specyfiki swojego obszaru. Nie narzucaliśmy, kogo zapraszać. Zostawialiśmy to grupie inicjatywnej, która pojawiała się po pierwszych spotkaniach w każdym powiecie. Chodziło nam o doprowadzenie do tego, aby LPW wyznaczały własne ścieżki rozwoju i priorytety, wzmacniając współpracę na rzecz swojego przedsięwzięcia poprzez stosowanie przez siebie sformułowanych zasad partnerstwa. Zakładaliśmy, że jedynie w ten sposób LPW będzie w stanie skutecznie identyfikować i rozwiązywać problemy dotyczące gospodarki wodnej na danym obszarze.

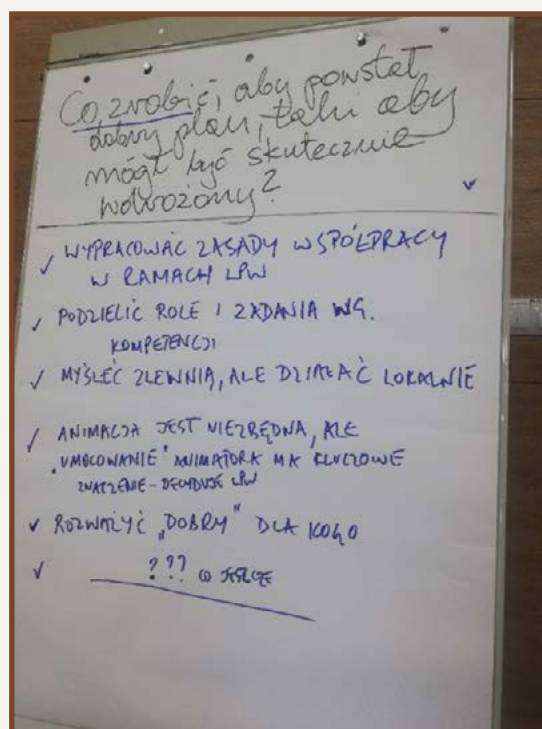
W wyniku pilotażu przeprowadzonego w 2020 roku w dwóch powiatach powstały 2 Grupy Partnerskie. Przyjęliśmy, że budowanie partnerstwa to metoda, która wymaga wypracowania wspólnych zasad dla prowadzenia działań tak, aby nie przesądzać o wynikach. Uznaliśmy, że budowanie partnerstwa to sposób na kreowanie przestrzeni dla współtworzenia innowacyjnych i zupełnie nowych rozwiązań z partnerami i interesariuszami w rolach głównych. W ten sposób próbowaliśmy odpowiedzieć na potrzeby, możliwości i ograniczenia w określonym powiecie.

Pilotaż umożliwił nam przetestowanie metody pracy na „żywym organizmie” dwóch inicjatyw, mających na celu utworzenie LPW w skali powiatu. Ustaliliśmy, że organizując spotkania nt. LPW, nie należy przesądzać o wynikach, ponieważ było (i wciąż jest) sporo niewiadomych co do roli i priorytetu LPW w programach ukierunkowanych na poprawienie gospodarki wodnej. Nasz plan sprowadzał się do próby utworzenia „przestrzeni” dla nawiązywania kontaktów bądź zmobilizowania lokalnych liderów i interesariuszy gospodarki wodnej do współpracy ze sobą. Chodziło nam zarówno o zdynamizowanie współpracy, jak i na zidentyfikowanie najważniejszych problemów z zakresu gospodarki wodnej w skali powiatu. Punktem wyjścia dla sformułowania wspólnych podstaw funkcjonowania dla Lokalnych Partnerstw Wodnych były zasady skutecznego partnerstwa, które proponuje Stowarzyszenie Brokerów Partnerstwa (PBA).

W 2021 roku podjęliśmy próbę utworzenia LPW w kolejnych 10 powiatach, podtrzymując współpracę z 2 Lokalnymi Partnerstwami Wodnymi, które ustanowiono w 2020 roku. W sumie odbyło się aż 66 spotkań i zorganizowano konferencję. Wewnątrz KPODR ustanowiono 19 doradców ds. wody, którym powierzono organizowanie i wspieranie powstających Lokalnych Partnerstw Wodnych.

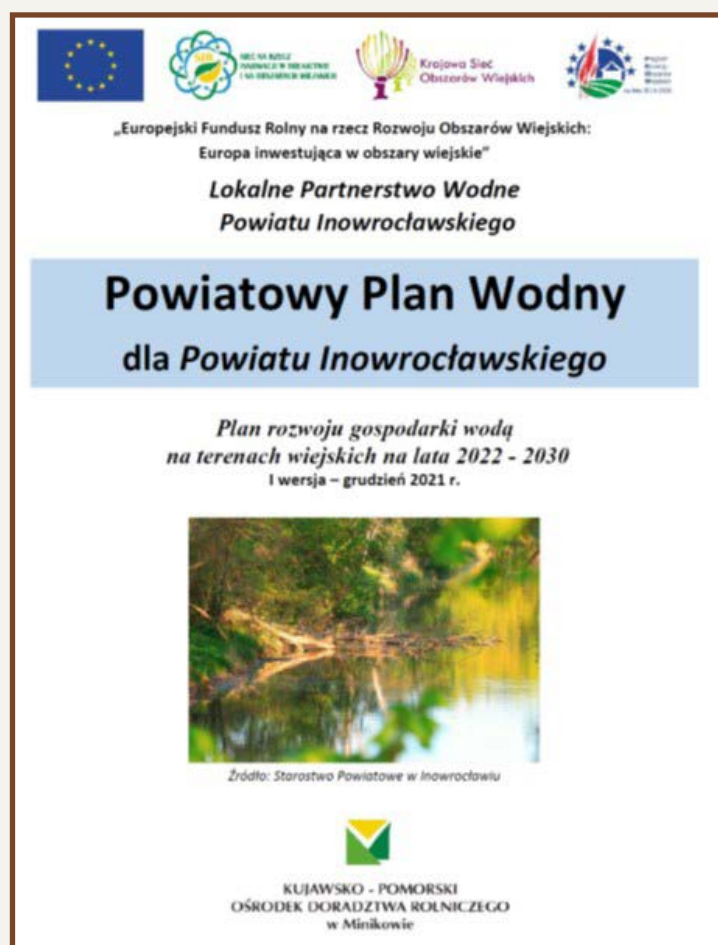
W każdym powiecie przyjęto, że grupa angażujących się interesariuszy wypracuje **własną wizję** Lokalnego Partnerstwa Wodnego i sformułuje własne zasady funkcjonowania. Na pierwszych spotkaniach wypracowaliśmy z grupami inicjatywnymi następujące dokumenty:

- Opis możliwych form organizacyjnych Lokalnych Partnerstw Wodnych
- List intencyjny dla organizacji przystępujących do Lokalnego Partnerstwa Wodnego
- Regulamin Lokalnego Partnerstwa Wodnego



Dokumenty stanowiły narzędzia pracy grupy tworzącej Lokalne Partnerstwo Wodne. W każdym przypadku, przy naszym wsparciu, dostosowano dokumenty do potrzeb, uwarunkowań i możliwości. Mimo **że wszystkie Lokalne Partnerstwa Wodne wybrały formułę współpracy bez ustanawiania osobowości prawnej**, w każdym powiecie sformułowano listy intencyjne i regulaminy nieco inaczej. Narzędzia te są przedstawione w Rozdziale 8 niniejszego poradnika jako punkty odniesienia dla inicjatorów Lokalnych Partnerstw Wodnych.

Dyskusje nt. spraw organizacyjnych pochłonęły sporo czasu i skupiły uwagę potencjalnych partnerów. Jednak nie zatrzymało to prac nad merytoryczną stroną Lokalnego Partnerstwa Wodnego niemal we wszystkich powiatach. Wynikało to z faktu, że każde Lokalne Partnerstwo Wodne miało za zadanie przygotowanie Powiatowego Planu Wodnego, który wyznaczał ramy dalszych prac i kierunki działań. Zakres i zawartość każdego Planu były dostosowywane do uwarunkowań i potrzeb danego powiatu, ale wszystkie miały ten sam punkt wyjścia w postaci proponowanego spisu treści (patrz Rozdział 8). W wyniku takiego podejścia Powiatowe Plany Wodne są różne, ale są to dokumenty, **z którymi** Lokalne Partnerstwa Wodne silnie się identyfikują.



Podpisanie listu intencyjnego i wybranie swoich przedstawicieli do Rady swojego Lokalnego Partnerstwa Wodnego wraz z Powiatowym Planem Wodnym stanowiły podstawę dla ukierunkowania procesu budowania partnerstwa.

4. ANIMOWANIE PARTNERSTWA

Animator Partnerstwa

Partnerstwo jest zawsze rodzajem podróży, indywidualnej i wspólnej, która może poprowadzić nas różnymi drogami do pożądanego celu. Skuteczne partnerstwa wyróżniają się tym, że dysponują **menedżerem procesu partnerskiego** (którego nazywamy „animatorem” partnerstwa). Może to być jedna osoba lub kilka, które posiadają wiedzę i umiejętności oraz wrażliwość, potrzebne w procesie budowania partnerstwa. W każdym partnerstwie większość osób i organizacji będzie skupiona na realizowaniu własnych celów i interesów w wyniku działań zmierzających do osiągnięcia wspólnie wyznaczonego celu. To animator stawia pytanie: „*jakie są potrzeby partnerstwa w tym momencie?*”, ponieważ partnerzy będą raczej skupieni na pytaniu: „*jakie są korzyści i jakie koszty dla mnie i dla mojej organizacji?*”.

Rola animatora partnerstwa

Animator partnerstwa to osoba wspomagająca partnerów w procesie budowania partnerstwa – pomaga partnerom określić partnerstwo oraz jego cele, zaprogramować drogi dojścia do celu, dopasować narzędzia i w razie potrzeby zmienić kierunek działania.

Określenie **animator partnerstwa** jest dziś szeroko używane, w szczególności w projektach krajowych i międzynarodowych. Termin jest jednak problematyczny w niektórych sytuacjach, a więc używane są inne terminy, m. in:

'menadżer procesu' albo 'animator zmian' albo 'pośrednik' albo 'budowniczy-mostów' or 'broker' albo 'integrator' albo 'łącznik'...

**PRACA ANIMATORA PARTNERSTWA TO WIĘCEJ NIŻ TYLKO PROWADZENIE SPOTKAŃ
WYMAGA PRZYJMOWANIA RÓŻNYCH RÓL I ROZMAITYCH UMIEJĘTNOŚCI NA
RÓŻNYCH ETAPACH ROZWOJU PARTNERSTWA**

Określenie **animator partnerstwa** (ang. *partnership broker*) odnosi się bardziej do pewnej funkcji niż do konkretnej osoby. Animatorem partnerstwa mogą być osoby działające wewnątrz partnerstwa albo specjalnie wynajęte do tego celu osoby zewnętrzne. Organizacyjnie może to być jeden z partnerów albo kilku partnerów działających wspólnie. Zadaniem animatora partnerstwa jest umożliwienie pełniejszego wykorzystania możliwości i potencjału partnerów i partnerstwa. Funkcję tę określa się niekiedy przy użyciu takich terminów, jak np. lider zmiany, pośrednik partnerstwa, budowniczy mostów, budowniczy sojuszy, facylitator, koordynator czy też menedżer współpracy.

Istnieje wiele okoliczności, w których ktoś przyjmuje rolę animatora w partnerstwie nieformalnie, kierując się silnym poczuciem tego, co jest potrzebne, aby partnerstwo funkcjonowało skuteczniej. Często są to osoby, które podejmują działania propartnerskie w wyniku własnego doświadczenia, przekonań czy też instynktu. Skuteczne partnerstwa inwestują w rozwijanie funkcji animatorskich i świadomie zarządzają procesem budowania partnerstwa.

Umiejętności i atrybuty animatora

Aby skutecznie rozwijać partnerstwo, osoby podejmujące się roli animatora partnerstwa, czy to formalnie, czy nieformalnie, powinny dysponować określonymi umiejętnościami zawodowymi i atrybutami osobistymi (Tabela 4). Animatorzy partnerstwa są postrzegani coraz częściej jako zawodowcy przez tych, którzy uznali, że budowanie skutecznego partnerstwa może być usystematyzowane, zaprogramowane i stanowić przedmiot inwestycji.

Tabela 4.

Umiejętności zawodowe i atrybuty osobiste potrzebne osobom pełniącym rolę animatora partnerstwa:	
•	Zrozumienie możliwości i wyzwań związanych z partnerstwem jako paradygmatem i procesem społecznym.
•	Pewność siebie w stwarzaniu i utrzymaniu przestrzeni dla trudnych rozmów, cierpliwość w oczekiwaniu na przełomowe pomysły i rozwiązania.
•	Empatia dla różnych perspektyw, wartości oraz uwarunkowań.
•	Dobry osąd tego, co jest/ nie jest możliwe w danej sytuacji czy też konfiguracji partnerów.
•	Umiejętności facylitacji i negocjacji, które są odpowiednio dostosowane do partnerów i partnerstwa.
•	Komunikacja – w szczególności umiejętności podsumowywania, syntezy i przekazywania złożonych informacji w prosty i zrozumiały sposób.
•	Coaching i silne zaangażowanie w budowanie zdolności partnerów w celu lepszego wykorzystaniu ich potencjału dla potrzeb partnerstwa.
•	Wyobraźnia / wizja formuły partnerstwa, do której aspirują partnerzy.

Wewnętrzni i zewnętrzni animatorzy partnerstwa

Animacja partnerstwa jest najczęściej podejmowana przez osobę pracującą w jednej z organizacji partnerskich (zazwyczaj w organizacji, która inicjuje partnerstwo). Takie osoby można określić jako **wewnętrznych animatorów w partnerstwie**. Mają oni podwójne zadania i zobowiązania - działają w imieniu własnej organizacji, a jednocześnie podejmują się szerszych zadań w imieniu wszystkich partnerów i partnerstwa.

Zaletą animatora wewnętrznego jest to, że osoba pełniącą tę funkcję **będzie** zaangażowana w działania partnerstwa długofalowo. Dobrze zna i rozumie aspiracje, motywacje i uwarunkowania partnerów, jak również kontekst operacyjny, w którym muszą funkcjonować. Animator wewnętrzny jest zazwyczaj dostępny i **może na bieżąco interweniować** w proces partnerski, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Rośnie liczba i profesjonalizm **zewnętrznych animatorów** partnerstwa, którzy działają zazwyczaj jako niezależni specjaliści. Dysponują wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami, które mogą być niezbędne na różnych etapach budowania partnerstwa. Najczęściej korzysta się z zewnętrznych animatorów w sposób okazjonalny, do określonych zadań (np. ocena skuteczności partnerstwa, pomoc w wypracowaniu programu rozwoju partnerstwa, rozwiązywanie konfliktów między partnerami, budowanie zdolności partnerskich poprzez szkolenia i mentoring). Niektórzy animatorzy zewnętrzni utrzymują ciągłe i długofalowe relacje z określonymi partnerstwami.

Każde partnerstwo ma możliwość wypracowania własnego podejścia do animacji, korzystając zarówno z wewnętrznych, jak i zewnętrznych animatorów w zależności od potrzeb i uwarunkowań.

KOMENTARZ

Lokalne Partnerstwa Wodne w kujawsko-pomorskim

Mając grupy inicjatywne ustanowione w większości powiatów, dostrzeżliśmy potrzebę zbudowania systemu wsparcia dla procesu tworzenia Lokalnych Partnerstw Wodnych, który by objął zarówno doradców Powiatowych ds. Wody w KPODR, jak i liderów Lokalnych Partnerstw Wodnych w poszczególnych powiatach. Proces tworzenia Lokalnych Partnerstw Wodnych przebiegał nieco inaczej w zależności od powiatu i zróżnicowanego zaangażowania interesariuszy. Liderem nie zawsze był wójt czy starosta. W wielu powiatach liderami okazały się spółki wodne lub osoby związane z Wodami Polskimi. W dodatku, nie zawsze postrzegano zaangażowanie KPODR pozytywnie z uwagi na fakt, że KPODR występował również jako interesariusz z przypisanymi obowiązkami i zadaniami w zakresie gospodarki wodnej.

Odpowiadając na wyzwanie nadania spójnego kierunku procesowi tworzenia Lokalnych Partnerstw Wodnych w sytuacji sporego zróżnicowania w różnych powiatach, przygotowaliśmy program szkoleniowy mający na celu podniesienie wiedzy, umiejętności i świadomości partnerstwa jako metody pracy. Założyliśmy, że szkolenia będą skierowane do dwóch grup odbiorców. Pierwsza grupa to doradcy Powiatowi ds. Wody w KPODR, a druga grupa to przedstawiciele poszczególnych Lokalnych Partnerstw Wodnych. Zaplanowano dla każdej grupy 3 zjazdy w formie warsztatów realizowanych na przestrzeni 2 miesięcy. Pozyskano finansowanie na to przedsięwzięcie z Sieci Innowacji na rzecz Rolnictwa (SIR).

Cele szkoleń dla uczestników LPW

1. Wprowadzenie do podstawowej wiedzy, umiejętności i pojęć dotyczących metodyki budowania partnerstwa, którą można zastosować w LPW.
2. Pozyskanie umiejętności i kompetencji w zakresie praktyki budowania partnerstwa.
3. Zidentyfikowanie uczestników z predyspozycjami „animatorskimi”

Przeprowadzono 6 zjazdów, w których wzięło udział 26 doradców z KPODR i 30 przedstawicieli z Lokalnych Partnerstw Wodnych. Szkolenie wymagało od uczestników z danej grupy odbiorców udział we wszystkich 3 zjazdach, ponieważ każdy zjazd był poświęcony innemu aspektowi działalności LPW. Pierwszy z nich dotyczył przedstawieniu zasad budowy i funkcjonowania partnerstwa lokalnego. Drugi poświęcono umiejętnościom indywidualnym w zakresie procesów społecznych oraz animowania działań wspólnych na rzecz społeczności lokalnej. Na ostatnim, trzecim zjeździe, zajęto się racjonalną gospodarką wodną w rolnictwie, możliwościami współpracy w otoczeniu LPW oraz powstającym systemom wsparcia dla Lokalnych Partnerstw Wodnych, w tym też finansowym.

Warsztatowa formuła zjazdów, moderowana przez specjalistów w zakresie partnerstwa, spowodowała, że wszyscy uczestnicy szkoleń otarli się o myślenie i działanie w kategoriach partnerstwa. Ćwiczenia i gry symulacyjne umożliwiły uczestnikom doświadczenie „na własnej skórze” różnych aspektów budowania partnerstwa. Dla wielu z nich był to pierwszy kontakt z założeniem, że partnerstwo nie musi być przypadkowe i może być przedmiotem programowania oraz systematycznego działania. Nie wszyscy dali się przekonać do metody partnerstwa i nie każdy postrzegał siebie w roli animatora czy też lidera w kształtowaniu swojego Lokalnego Partnerstwa Wodnego jako dynamicznego, społecznego procesu partnerskiego. Część uczestników pozostała przy przekonaniu, że liczy się bardziej rozszyfrowanie złożoności problemów gospodarki wodnej i rozwiązywanie konfliktów społecznych.

Tabela 5.

O ROLI ANIMATORA WG. UCZESTNIKÓW LPW W WOJ. KUJAWSKO-POMORSKIM (materiał ze szkolenia animatorów – maj 2022)	
•	Animator powinien prowadzić spotkanie w sposób bezstronny, łagodząc strony, dążąc do osiągnięcia celu końcowego.
•	Prowokować członków partnerstwa do rozmowy pomiędzy sobą.
•	Animator powinien posługiwać się pytaniami otwartymi.
•	Rola animatora jest bardzo ważna – na spotkaniu uczestnicy powinni nie tylko mówić, ale uważnie <u>słuchać</u> .
•	Określenie wspólnego celu jest wyzwaniem dla animatora.
•	Współpraca jest niezbędna dla osiągnięcia celu, ale trzeba zadbać by każdy osiągnął swoje cele indywidualne.
•	Zaangażowanie jest bezpośrednio związane z wyciąganiem korzyści.
•	Nie od razu będzie sukces.
•	Można zarządzać procesem budowania współpracy partnerskiej.
•	Ważne, by dyskusja toczyła się pomiędzy uczestnikami (animator moderuje i to umożliwia).
•	Animator dba o swoją bezstronność.
•	Jak jesteśmy za bardzo pewni siebie – trzeba pauzować, przestać mówić i słuchać .
•	Nawiązywanie dobrych relacji stanowi klucz do skutecznego partnerstwa.
•	Pobudzenie partnerów do lepszej współpracy dla osiągnięcia efektu końcowego nie zawsze ma związek z podpisanymi deklaracjami.
•	Od animatora zależy w dużej mierze forma i przebieg spotkania.
•	Predyspozycje aktorskie są istotne – umiejętność przyjęcia różnych ról i punktów widzenia.
•	Animator kształtuje spotkanie czy tego chce, czy nie chce – może to robić stanowczo i z premedytacją.
•	Każdy partner ma takie same prawa, ale także ma obowiązki wobec innych członków partnerstwa.
•	Należy pilnować tego, żeby jedna lub dwie osoby (członkowie partnerstwa) nie zdominowały LPW.
•	Animator powinien zachęcać do wymiany doświadczeń.
•	Celem animatora jest wzbudzenie zaufania i zbudowanie relacji na linii animator-partnerzy.
•	Dobry animator pilnuje, aby każdy uczestnik miał możliwość wyrażenia swojego zdania, opinii oraz określenia swoich potrzeb/oczekiwań.
•	Animator powinien być otwarty, skupiony na relacjach między partnerami oraz celach .
•	Nawet najlepszy animator sam nie stworzy partnerstwa.

W wyniku Zjazdu ujawniło się kilka talentów animatorów w dziedzinie animowania współpracy, zarówno w grupie KPODR, jak też w grupie przedstawicieli Lokalnych Partnerstw Wodnych, którzy wyjechali z większą świadomością i przekonaniem co do swojej roli. Spora część przedstawicieli Lokalnych Partnerstw Wodnych wyjechała z przeświadczeniem, że przyszłość ich partnerstwa nie będzie zależała od zdolności w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, ale od skuteczności współpracy organizacji i osób wchodzących w skład LPW. Ważne też było zrozumienie, że LPW nie są i nie będą uzależnione od KPODR, ale bardziej od własnej zdolności do samoorganizacji. Wytworzona możliwość i zachęta do nawiązania współpracy pomiędzy Lokalnymi Partnerstwami Wodnymi okazała się też ważnym i konkretnym rezultatem szkoleń.

Szkolenia były dość ryzykownym przedsięwzięciem ze strony organizatorów z KPODR, ponieważ nie było pewności, że uczestnicy będą na tyle zmotywowani, by wziąć udział w całym cyklu spotkań. Nie byliśmy również pewni, czy uda się przez szkolenia zidentyfikować potencjalnych animatorów, którzy będą w stanie wspierać rozwój poszczególnych Lokalnych Partnerstw Wodnych jako samodzielnych i samoorganizujących się podmiotów (pomiędzy braku osobowości prawnej). Niemniej zdecydowaliśmy się na zaangażowanie wszystkich doradców w KPODR i przedstawiciele wszystkich Lokalnych Partnerstw Wodnych, aby każdy miał szansę poznać metody budowania współpracy partnerskiej. Wiedzieliśmy, że nie wszyscy rozumieją tę metodykę i nie wszyscy ją zaakceptują, ponieważ wiele osób uważa sprawy związane z partnerstwem i współpracą za „oczywiste”, które nie potrzebują czasu i pieniędzy. Według nich, to problemy z gospodarką wodną, w szczególności infrastrukturą wodną, wymagają inwestycji. Poprzez zorganizowane szkolenia zasialiśmy ziarno, które zakiełkowało w postaci samodzielnych spotkań i innych działań Lokalnych Partnerstw Wodnych, często bez udziału KPODR.

Istotną rolę w tak przedstawionym procesie odegrała kierunkowa odpowiedzialność dyrektorów i grupy specjalistów w KPODR, ich doświadczenie i zrozumienie dla uruchomienia całego cyklu przestawienia doradców do pełnienia nowych funkcji. Odpowiedzią na te potrzeby było utworzenie nowej specjalizacji doradczej: Doradca d.s. Wody. Na wstępnym etapie pracy pomagali oni w organizowaniu i przygotowaniu spotkań. Zbierali ankiety i mobilizowali partnerów do współpracy. Natomiast docelowo ich rola w ramach funkcjonujących Lokalnych Partnerstw Wodnych skupi się na wspieraniu rolników:

- w działaniach na rzecz poprawy stosunków wodno-glebowych,
- wdrażaniu dobrych praktyk w zakresie gospodarki wodnej oraz oszczędnego gospodarowania wodą,
- pozyskiwaniu zewnętrznych środków na inwestycje przeciwdziałające niedoborom wody dla roślin uprawnych, np. nawadnianie upraw.

Zespół kierujący przedsięwzięciem składał się z doświadczonych animatorów partnerstwa, którzy od samego początku postrzegali swoją rolę jako służebną wobec procesu budowania partnerstwa. Zaangażowano doświadczonego animatora partnerstw lokalnych spoza KPODR na okres 3 lat, którego zadaniem było wspieranie partnerów zaangażowanych w proces budowania partnerstwa we wszystkich powiatach w województwie. Rola drugiego animatora zewnętrznego polegała na monitoringu i analizie procesów partnerskich, dostarczaniu narzędzi i porad w rozwiązywaniu problemów i programowaniu działań, oraz w budowaniu wiedzy, umiejętności i kompetencji partnerskich osób i organizacji tworzących Lokalne Partnerstwa Wodne. Wewnątrz KPODR kluczowe było nie tylko zrozumienie procesu partnerstwa przez kierownictwo, ale również odwaga, determinacja i konsekwencja w podjęciu długofalowych działań bez gwarancji sukcesu.

5. PROJEKTOWANIE W ODNIESIENIU DO CYKLU PARTNERSTWA

Zarządzanie procesem partnerstwa

Nie istnieje „idealny plan” budowania partnerstwa. Nie ma „szybkiej recepty” na utworzenie i utrzymanie partnerstwa na określonym obszarze. Nie ma też gwarancji sukcesu. Sytuację każdego partnerstwa należy traktować jako wyjątkową, a każda konfiguracja interesariuszy, partnerów i relacji pomiędzy nimi będzie inna. Osoby oraz organizacje z nimi związane angażują się w partnerstwa z bardzo różnych (czasem rozbieżnych) powodów, a więc punkt wyjścia dla każdego partnera będzie zawsze inny.

Nie oznacza to jednak, że proces budowania partnerstwa musi być z konieczności sprawą przypadkową. Partnerstwo może być planowane, zarządzane i oceniane w sposób **świadomy, intencjonalny, systematyczny i strategiczny**. Pozyskując partnerów, każde partnerstwo ma możliwość niwelowania swoich słabych stron i budowania swoich zdolności do działania.

Ważny krok w ewolucji każdego partnerstwa wiąże się z traktowaniem go przez partnerów podmiotowo jako wspólne przedsięwzięcie przynoszące korzyści indywidualne partnerom w wyniku działań zbiorowych. Z działań partnerstwa korzystają też społeczności, w ramach których partnerstwo funkcjonuje.

Cykl partnerstwa

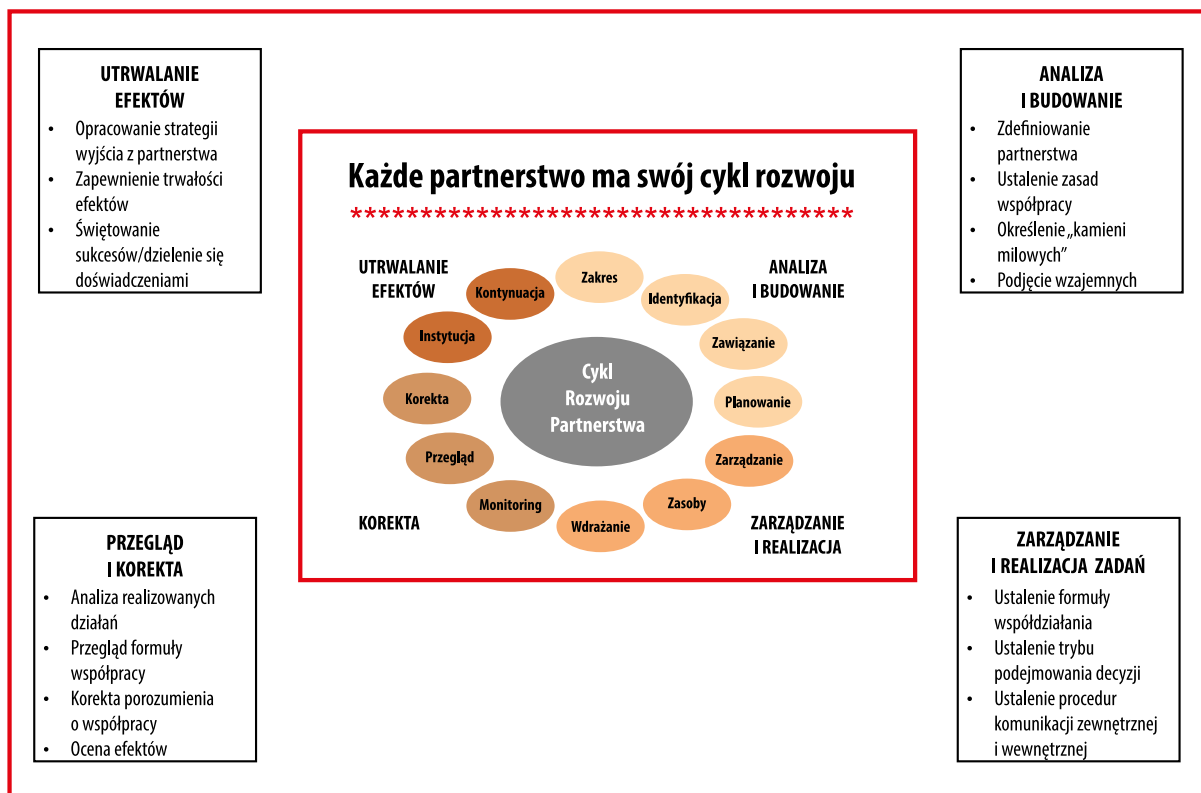
Podstawowy koncept dla budowania skutecznego partnerstwa to cykl partnerstwa, który składa się z określonych etapów budowania współpracy, wspólnego rozumienia problemów i ich rozwiązywania.



Myśląc i działając w kategoriach cyklu partnerstwa, partnerzy zastanawiają się nie tylko nad własnymi korzyściami wynikającymi ze współpracy z innymi, ale również nad tym, czego partnerstwo potrzebuje w danym momencie, aby zwiększyć swoją skuteczność i oddziaływanie. Zastanawiają się również nad tym, w którym miejscu cyklu partnerstwa znajduje się ich partnerstwo, i co można zrobić, by partnerstwo było bardziej skuteczne?

Praca w oparciu o cykl partnerstwa to sposób na skoordynowane i usystematyzowane określenie i realizowanie programu działań partnerów i całego partnerstwa. Cyklu partnerstwa nie należy mylić z cyklem projektu. Działanie w kategoriach cyklu partnerstwa to coś więcej niż realizacja projektu. Dla partnerów cykl partnerstwa to przyjęcie wspólnych ram dla programowania, realizowania i oceny działań. Cykl partnerstwa wraz z przyjętymi zasadami stanowią punkt oparcia dla partnerów.

Cykl partnerstwa pozwala na systematyczne zwracanie uwagi na zmieniające się potrzeby partnerów oraz optymalizację potencjału partnerstwa na każdym jego etapie w czasie rzeczywistym. Silne partnerstwo, w którym interesy i zobowiązania partnerów są zrozumiałe i uwzględnione, prowadzi do powstania solidnych programów, trwalszych wyników i większego oddziaływania na problemy, które próbuje rozwiązać partnerstwo.



Etap 1: Analiza i budowanie

Zaangażowane w projekt często polega na podpisaniu przez partnerów „umowy partnerskiej” lub deklaracji partnerskiej, w sytuacji, w której partnerzy się nie znają, ale łączy ich wspólna chęć pozyskania środków na działania. Jest to powszechne zjawisko w projektach finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Można powiedzieć, że w takich sytuacjach właściwie nie ma partnerstwa, ponieważ partnerzy nie znają się dobrze. Nie znają swoich słabych i silnych stron. Nie przeanalizowano partnerzy mogą potencjalnie „wnieść” do budowania partnerstwa i w związku z tym, potencjał partnerstwa nie jest właściwie znany. W idealnym świecie, umowę partnerską podpisuje się dopiero po rozpoznaniu partnerów i zbudowaniu z nimi relacji oraz ustaleniu, jakich dodatkowych partnerów należy pozyskać, by zniwelować słabe strony partnerstwa.

Zadania do wykonania w pierwszym etapie cyklu partnerstwa to:

- Określenie potencjału partnerstwa, partnerów oraz interesariuszy, którzy stanowią potencjalnych partnerów.
- Zbadanie motywacji, oczekiwań i podstawowych interesów partnerów oraz oczekiwań interesariuszy.
- Wypracowanie i wdrażanie własnej definicji i zasad, wg. których partnerzy będą budować partnerstwo.
- Umożliwienie partnerom rozróżnienia pomiędzy partnerstwem a jego projektami oraz pomiędzy interesami partnerstwa, a interesami poszczególnych partnerów.
- Negocjowanie szczegółowej umowy, która może stanowić podstawę dla budowania skutecznego partnerstwa.

Etap 2: Zarządzanie i realizacja działań

Po podpisaniu umowy partnerskiej i pozyskaniu środków w przypadku projektów ubiegających się o dofinansowanie, w wielu przypadkach partnerzy przyjmują, że partnerstwo zajmie się sobą nawzajem, by móc łącznie skupić na realizacji programów i wyciąganiu z nich korzyści dla siebie. Jest to typowy błąd i prowadzi partnerstwo i partnerów do kłopotów - zwłaszcza, gdy programy nie są realizowane zgodnie z zakładanym planem, a partnerzy zaniechali budowania relacji partnerskich pomiędzy sobą.

Zadania do wykonania w drugim etapie cyklu partnerstwa to:

- **Doprecyzowanie na podstawie przyjętych zasad partnerstwa**, wskazówek, wg. których partnerstwo będzie zarządzane i rozwijane.
- **Pomoc** partnerom w budowaniu tożsamości partnerstwa przy uwzględnieniu ich wkładu pod kątem uwarunkowań, potrzeb i możliwości.
- **Budowanie** potencjału i zdolności partnerów do wspólnego działania w celu pełniejszego wykorzystania możliwości partnerstwa w dostarczaniu oczekiwanych rezultatów.
- **Umożliwienie** partnerom zbadania nowych możliwości i sposobów działania indywidualnie i zbiorowo.

Etap 3: Przegląd i korekta

Partnerstwo staje się skuteczniejsze w momencie, gdy partnerzy zaczynają traktować je podmiotowo jako zjawisko czy proces, który ma własną tożsamość i staje się czymś więcej niż sumą współtworzących je partnerów. Jest to właściwy moment dla dokonania przeglądu kosztów i korzyści i wprowadzania korekt. Ważne pytania, na które warto szukać odpowiedzi, to:

- Czego aktualnie potrzebuje partnerstwo i czego potrzebują partnerzy, by zwiększyć swoją skuteczność i wpływ, indywidualnie i zbiorowo?
- Jaki jest i jaki powinien być kierunek rozwoju partnerstwa?
- Jakie są słabe i silne strony partnerstwa i partnerów, którzy je współtworzą?
- Jakie działania są potrzebne, by partnerstwo i partnerzy, którzy je współtworzą, byli skuteczniejsi?

Dobry sposób na dokonywanie przeglądów i korekt to tzw. „praktyka refleksyjna”, która opiera się na myśleniu o tym, jak się postępuje, oraz próbie zrozumienia, dlaczego robi się to, co się robi, i co można zrobić lepiej. Praktykę refleksyjną można stosować indywidualnie, ale również organizacje mogą tworzyć specjalną przestrzeń w swojej działalności na taką praktykę. Stosując praktykę refleksyjną na tym etapie cyklu partnerstwa, możemy zadać sobie następujące pytania:

- Co powinienem /powinna moja organizacja zrobić, by przeciwdziałać czynnikom blokującym rozwój partnerstwa?
- Co powinienem/powinna moja organizacja robić, by rozwijać czynniki sprzyjające partnerstwie?

Nieocenionym narzędziem w (często niewidocznym) zestawie do zarządzania procesami w partnerstwie jest zapewnienie możliwości refleksji nad tym, jak działa partnerstwo i czy optymalizuje swój potencjał dla partnerów, beneficjentów programu i szerszego otoczenia. Zachęcanie partnerów do refleksji w środku ich nieuchronnie zajętych harmonogramów może być wyzwaniem, ale ci, którzy przyjmują bardziej refleksyjne praktyki, widzą zwrot z tej „inwestycji”.

Ocena partnerstwa (oprócz oceny projektów partnerskich) może przybierać różne formy, od regularnych „kontroli stanu zdrowia” - na przykład na zakończenie każdego spotkania - po bardziej ustrukturyzowane, dogłębne podejścia. Pisanie historii partnerstwa (rodzaj studium przypadku) to kolejny sposób na umożliwienie partnerom refleksji i wykorzystania ich dotychczasowej pracy i doświadczeń.

Zadania do wykonania w trzecim etapie cyklu partnerstwa to:

- **Wspieranie** partnerów w przeglądzie wartości dodanej i skuteczności.
- **Pomoc w rewizji** umowy o współpracy.
- **Pomoc partnerom** we wdrażaniu zmian potrzebnych do poprawy partnerstwa.
- **Wspieranie partnerów** w planowaniu działania na rzecz utrzymania rezultatów oraz ustalenie nowych kierunków.

Etap 4: Trwałość rezultatów

Partnerstwa są środkiem do celu, a nie celem samym w sobie. Wiele przedsięwzięć partnerskich ma charakter tymczasowy, ponieważ są one powoływane, aby rozwiązać jakiś określony problem, bądź lepiej zdiagnozować istotę wybranego problemu. Chodzi o to, aby wzmocnić istniejące organizacje i struktury poprzez usprawnianie współpracy. Nieliczne partnerstwa stają się trwałymi strukturami, działającymi jako nowe podmioty. Gdy partnerstwo kończy swoje działania z jakiegokolwiek powodu, partnerzy powinni zadbać o trwałość rezultatów i opisać historię i dorobek partnerstwa, tak, by inni mogli korzystać z doświadczeń i wypracowanych i przetestowanych rozwiązań partnerskich.

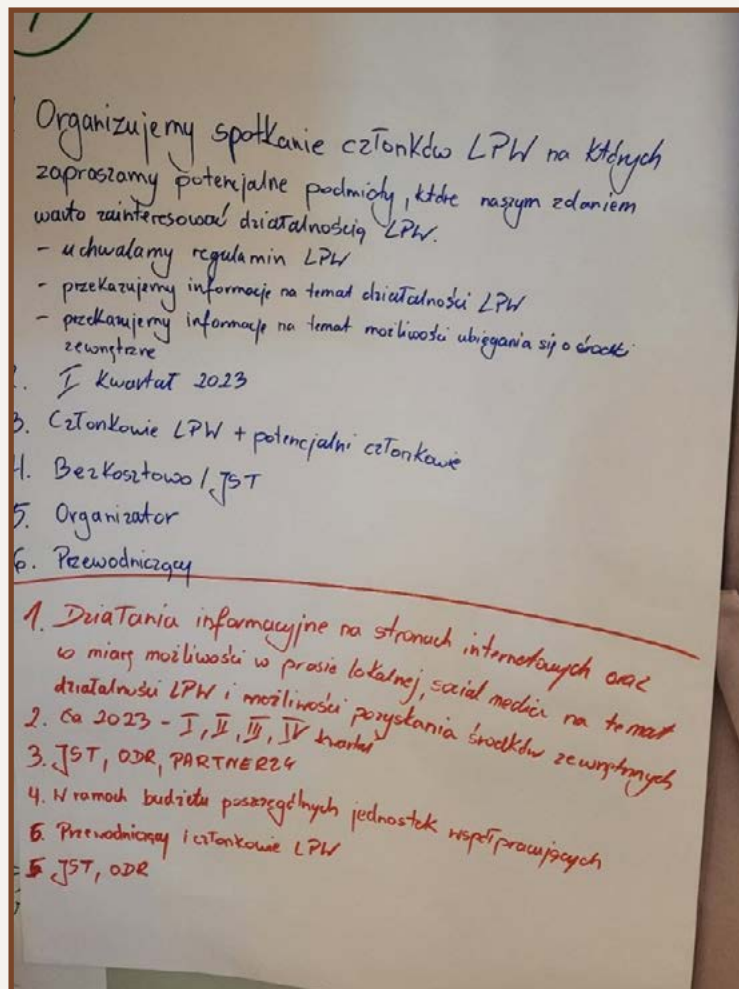
Zadania do wykonania w ostatniej fazie cyklu partnerstwa to:

- **Zbadanie** możliwości zapewnienia trwałości rezultatów.
- **Wspólne zarządzanie** procesami zamknięcia lub przystosowania partnerstwa do nowych wyzwań.
- **Pomoc partnerom** w opisanie doświadczeń, świętowaniu sukcesów i wyciągnięciu wniosków z historii ich partnerstwa.

KOMENTARZ

Lokalne Partnerstwa Wodne w kujawsko-pomorskim

Nie przedstawialiśmy cyklu partnerstwa jako recepty lub wzorca do bezkrytycznego powielenia i zastosowania. Wiedzieliśmy z doświadczenia, że użyteczność konceptu będzie nabierała znaczenia dopiero z upływem czasu i gromadzenia własnych doświadczeń w projektowaniu i układaniu współpracy na terenie powiatu. Nie narzucaliśmy zatem cyklu partnerstwa jako elementu niezbędnego dla każdego LPW.



Przedstawialiśmy koncepcję cyklu partnerstwa, jak również inne narzędzia i ćwiczenia, w celu krzewienia postaw pro partnerskich i świadomości, że budowanie partnerstwa jest sposobem na budowanie wartości wspólnej, która może przynieść korzyści wszystkim uczestnikom przedsięwzięcia. Nasze przekonanie, że każde partnerstwo rozwija się we własnym tempie, potwierdziło się. Potrzebuje własnych liderów, własnych reguł, według których będzie funkcjonowało, a także czasu i przestrzeni, by partnerzy współtworzący partnerstwo wypracowali świadomość, że tworząc je, powstaje coś, co ma wartość przede wszystkim dla nich i dla ich społeczności.

Od samego początku przedsięwzięcie tworzenia LPW w kujawsko-pomorskim zaplanowano jako proces budowania partnerstwa, który można przeprowadzić systematycznie i strategicznie w celu uruchomienia samoorganizujących się inicjatyw na szczeblu powiatu. Zaczęliśmy od tego, że zespół programujący przedsięwzięcie (autorzy niniejszego poradnika) składał się z doświadczonych praktyków stosowania metody partnerstwa w kraju i zagranicą. Kluczową decyzją było powierzenie zespołowi zadania przez dyrektora KPODR z wyznaczeniem celu doprowadzenia w każdym powiecie województwa do powstania LPW bez wyartykułowania, czym te LPW mają być, czym mają się zajmować i kto w nich ma uczestniczyć.

Nie mieliśmy wzorców zarówno w kraju jak i zagranicą, natomiast zakładaliśmy od początku, że działanie wspólne organizacji zajmujących się problematyką wodną w różnych wymiarach skuteczniej zidentyfikuje i rozwiąże problemy racjonalnej gospodarki wodnej, niż działanie w pojedynkę. Zakładaliśmy, że Wody Polskie S.A., pomimo ich dominującej roli w planowaniu i zarządzaniu gospodarką wodną w kraju, nie są w stanie, działając samodzielnie, odpowiedzieć na potrzeby, uwarunkowania i możliwości każdego powiatu w województwie.

Przyjęliśmy myślenie w kategoriach Cyklu Partnerstwa jako podstawę do planowania i przeprowadzania działań na rzecz tworzenia samoorganizujących się LPW, budujących własną tożsamość i zdolność działania, które odpowiadają na lokalne uwarunkowania, możliwości i potrzeby. Założyliśmy, że jeśli proces budowania partnerstwa zostanie uruchomiony we właściwy sposób, nie będzie miał końca. Zakończy się jedynie wsparcie KPODR lub zostanie przeformułowane w inną formę, w zależności od potrzeb.

W ostatnich 3 latach KPODR pełnił rolę animatora przedsięwzięcia tworzenia LPW w skali województwa. Przeszliśmy z pierwszego etapu cyklu BUDOWANIA I ANALIZOWANIA do drugiego etapu ZARZĄDZANIA I REALIZACJA DZIAŁAŃ. Przygotowujemy się, jako KPODR, do trzeciego etapu cyklu PRZEGLĄD I KOREKTA. Każdy etap podsumowywaliśmy konferencją, na której zadawaliśmy sobie pytanie: *Czego potrzebuje w tym momencie przedsięwzięcie tworzenia LPW?* Pomagało to nadawać impuls i zachętę do dalszego działania animatorom partnerstwa, działającym na szczeblu poszczególnych powiatów. Przedstawiając koncepcję cyklu partnerstwa wszystkim LPW, próbowaliśmy zachęcić partnerów w określonym powiecie do myślenia i działania w jego kategoriach.

Inicjatywa tworzenia LPW w każdym powiecie spotkała się ze sporym zainteresowaniem na szczeblu władzy regionalnej i wojewody. Przełożyło się to na ustanowienie Wojewódzkiej Rady Partnerstw Wodnych (WRPW) pod patronatem wojewody kujawsko – pomorskiego. Rada powinna odegrać ważną rolę w szczególności w trzecim etapie cyklu partnerstwa w zakresie dokonania przeglądu efektów w skali województwa i sugerowania niezbędnych korekt.

Działanie w odniesieniu do cyklu partnerstwa uświadomiło poszczególnym LPW, że podpisanie listu intencyjnego i przygotowanie Powiatowego Planu Wodnego to nie koniec pracy, ale dopiero początek. Wiele LPW zdało sobie sprawę, że nie wystarczy zadeklarować chęć współpracy partnerskiej i przygotować PPW w oczekiwaniu, że inni będą go realizować i finansować. Liczy się inicjatywa i wspólne działanie na rzecz rozwiązywania zidentyfikowanych problemów.

6. WYZWANIA PARTNERSTWA

Jeśli proces budowania partnerstwa wydaje się bezproblemowy albo unika konfrontowania pojawiających się problemów, wynikających z ułomności współpracy, to prawdopodobnie partnerstwo, które jest tworzone, nie przyniesie zbyt wielu korzyści i nie przeloży się na znaczące zmiany. Tzw. „papierowe partnerstwa” podtrzymują dotychczasowe sposoby działania, które są tak samo nieskuteczne, jak przed próbą utworzenia partnerstwa.

Aby partnerstwo było skuteczne w generowaniu oczekiwanych rezultatów, partnerzy powinni się mierzyć z problemami, które zawsze się pojawiają we współpracy pomiędzy ludźmi oraz pomiędzy organizacjami. Problemy należy postrzegać jako wyzwania, z którymi warto się zmierzyć.

Problemy utrudniające budowę partnerstwa należy traktować jako zasoby, które pozwalają partnerom zweryfikować swoje zachowania, nawyki i założenia odnośnie współpracy z innymi. Tabela 6 przedstawia 10 typowych problemów występujących we współpracy osób i instytucji, które stanowią szansę dla rozwoju partnerstwa (Tabela 6).

Tabela 6. Dziesięć wyzwań partnerstwa

<p>1 Brak doświadczenia we współpracy partnerskiej</p>	<p>Partnerstwo jest dla niektórych nowym sposobem pracy i może upłynąć trochę czasu, zanim zdadzą sobie sprawę, że wymaga ono zarówno zrozumienia paradygmatu, jak i adaptacji w zakresie postaw i zachowań. Budowanie zdolności do efektywnego partnerstwa, czy to poprzez formalne szkolenie, czy nieformalny coaching, może sprawić dużą różnicę.</p>
<p>2 Sprzeczności w zarządzaniu</p>	<p>Kluczową kwestią jest sposób, w jaki partnerstwo jest „zarządzane” - jak podejmowane są decyzje i jak jest sprawowane/ dzielone przywództwo. Do tego dochodzi powszechna w wielu partnerstwach konieczność zarządzania zarówno odpowiedzialnością poziomą (między partnerami), jak i pionową (wobec menedżerów wyższego szczebla w każdej organizacji partnerskiej i/lub wobec zewnętrznych fundatorów). Trzeba się z tym zmierzyć!</p>
<p>3 Niewłaściwa dokumentacja</p>	<p>Partnerstwo działa najlepiej, gdy partnerzy współtworzą swoje partnerstwo, jak również uzgodnione projekty. Następnie muszą utrwalić swoje ustalenia w formie pisemnej, aby zapewnić mocne podstawy dla wszystkiego, co następuje. Wspólnie opracowane porozumienie o współpracy czy też list intencyjny jest często właściwszą podstawą dla działania niż konwencjonalna umowa. Jednak przekonanie prawników i administratorów, że oba rodzaje dokumentów są potrzebne, nie jest łatwe.</p>
<p>4 Nie liczenie tego, co się liczy</p>	<p>Chociaż większość (choć nie wszystkie) partnerstw potrzebuje finansowania, a wiele z nich zarządza dużymi budżetami od zewnętrznych darczyńców, pieniądze nie powinny być jedyną walutą, która ma wartość. Wszyscy partnerzy wnoszą do partnerstwa znaczący wkład (w przeciwnym razie prawdopodobnie nie powinni być partnerami) i jest niezwykle ważne (choć wciąż stosunkowo rzadkie), aby wkłady niepieniężne były odpowiednio doceniane.</p>

<p>5 Słaba komunikacja</p>	<p>W dobie nasycenia komunikacją partnerom może być trudno znaleźć nowe i pomysłowe sposoby na wzajemne informowanie się i zaangażowanie. Ważne jest również, aby dostosować komunikację do różnych potrzeb i preferencji partnerów i znaleźć możliwości, aby była ona tak bezpośrednia i osobista, jak to tylko możliwe, na przykład: czasami, używając obrazów zamiast słów, skype'a zamiast emaila i opowieści, czy przykładu zamiast raportów.</p>
<p>6 Duża rotacja partnerów</p>	<p>Szybka rotacja osób zaangażowanych w partnerstwo jest często prawdziwym hamulcem dla ciągłości, stabilności i trwałości partnerstwa. Osoby przychodzące mogą być równie destrukcyjne, jak osoby odchodzące. Poświęcenie czasu na zarządzanie wyściami i wejściami jest ważne, a proces ten wymaga uważnego zarządzania. Ci, którzy wchodzą do partnerstwa, potrzebują czasu, by się zadomowić i wnieść swoje pomysły. Rotacja partnerów może też stanowić konstruktywne zakłócenie i pomóc w utrzymaniu dynamiki partnerstwa.</p>
<p>7 Utrata dynamiki</p>	<p>Wiele partnerstw działa przez wiele lat i nierzadko zdarza się, że wpadają w powtarzalny, rutynowy sposób pracy. Spotkania stają się formalne i/lub nudne; kluczowi gracze pozostają nieobecni i wysyłają swoich mniej zaangażowanych kolegów, aby ich zastąpili; priorytety projektu mają pierwszeństwo przed szerszymi rozważaniami na temat partnerstwa. Podczas gdy nieuniknione są zmiany i pewne elementy staną się bardziej rutynowe, istnieje ryzyko, że partnerstwo straci swoją energię i nie wykorzysta swojego potencjału (w zakresie wpływu, zmiany systemu, szerszego oddziaływania). Regularne kontrole stanu zdrowia i okazjonalne kreatywne sesje "burzy mózgów" mogą naprawdę wiele zmienić!</p>
<p>8 Działanie, jak gdyby nic się nie zmieniło</p>	<p>Partnerstwo polega na robieniu rzeczy inaczej - znajdowaniu lepszych rozwiązań trudnych problemów poprzez pracę w nowy sposób i przekraczanie tradycyjnych granic. Najbardziej udane partnerstwa rzucają wyzwanie podejściom typu "biznes jak zwykle" i starają się odkrywać i budować na różnorodności. Nierzadko jednak, zwłaszcza pod presją, partnerzy (indywidualnie lub zbiorowo) powracają do konwencjonalnych wzorców zachowań i praktyk, podważając tym samym potencjał partnerstwa do wprowadzania rzeczywistych zmian na poziomie organizacji i systemu.</p>
<p>9 Ciągłe zmieniający się kontekst</p>	<p>Oczywiście partnerstwo nie działa w próżni (choć czasem może się tak wydawać). Kontekst, w którym działa każde partnerstwo, ma bardzo istotny wpływ na to, co jest, a co nie jest możliwe. Każde partnerstwo może być wspierane lub osłabiane przez czynniki, na które partnerstwo nie ma wpływu (od zmian w strategicznych priorytetach organizacji partnerskich do nowych polityk rządowych lub niespodziewanych kryzysów / katastrof). Partnerstwa, które są silnie zakorzenione, a jednocześnie zwinne w swoich działaniach, będą miały większą zdolność do adaptacji i dostosowania się.</p>
<p>10 Brak czasu</p>	<p>Brak czasu jest prawdopodobnie najczęściej wymienianą wymówką podawaną przez partnerów dla ich braku zaangażowania i/lub braku postępu w partnerstwie. Zazwyczaj oznacza to, że niektórzy poświęcają partnerstwu znacznie więcej czasu niż inni (ponieważ mają więcej wolnego czasu i/lub bardziej im na nim zależy), a to może prowadzić do niechęci. Jednak globalny zegar również tyka i jeśli partnerstwo ma mieć realny wpływ na rosnące nierówności, krytyczne potrzeby, eskalujące konflikty i degradację środowiska, partnerzy muszą być przekonani do nadania partnerstwu priorytetu.</p>

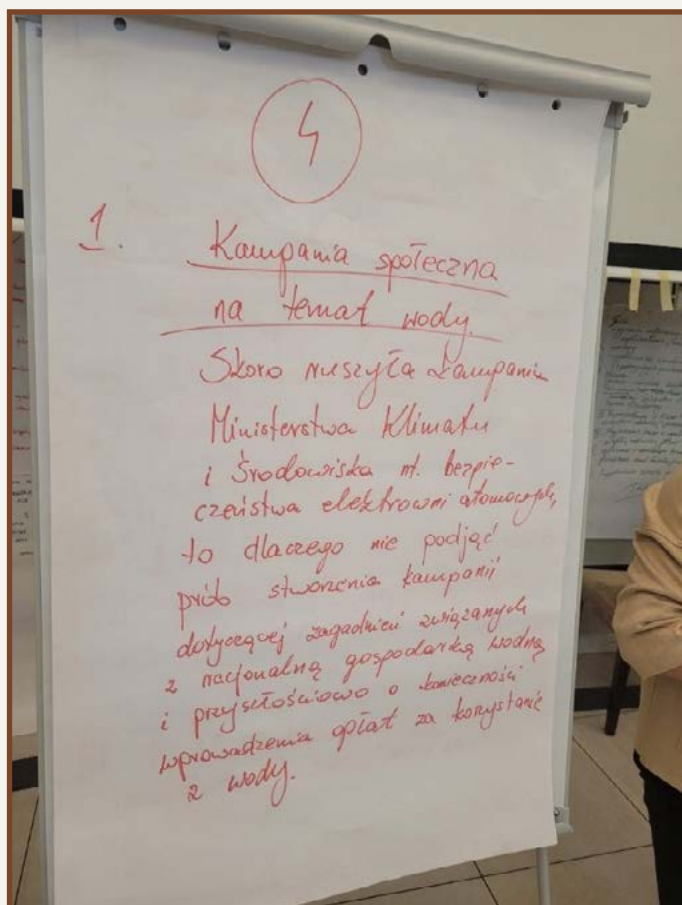
KOMENTARZ

Lokalne Partnerstwa Wodne w kujawsko-pomorskim

Największym wyzwaniem dla tworzenia LPW w województwie kujawsko - pomorskim było wyeliminowanie dość powszechnego przekonania, że udział w Lokalnym Partnerstwie Wodnym nie ma sensu, ponieważ nie przeloży się to na rozwiązanie problemów wodnych, nie przyciągnie dodatkowych środków finansowych do powiatu, a jedynie narazi tych, którzy się angażują, na zarzut, że uczestniczą w fasadowych działaniach.

Przeciwdziałanie takim negatywnym postawom polegało na utwierdzaniu grupy inicjatywnej w przekonaniu, że warto zapraszać wszystkich interesariuszy wodnych na spotkania LPW, nawet tych tłumaczących się brakiem czasu lub innymi priorytetami. Wychodziliśmy z założenia, że udział w spotkaniach, a następnie w próbie utworzenia partnerstwa musi być dobrowolny. Próbowaliśmy dotrzeć do tych, którzy, w ich przekonaniu, mają najwięcej do stracenia w przypadku niezachowania status quo, bądź najwięcej do skorzystania w ramach partnerskiej współpracy. Takimi podmiotami okazały się spółki wodne, które w wielu powiatach działają na granicy wydolności z uwagi na problemy w ściąganiu składek oraz braku kadr i sprzętu. W wielu powiatach to liderzy i pracownicy spółek wodnych okazali się największymi orędownikami LPW. Nasze działania polegały na wspomaganie tych, którzy myślą pozytywnie i chcą działać - podejmować konkretne aktywności w bliższej i dalszej perspektywie.

Jesteśmy przekonani, że wsparcie inicjatyw partnerskich w ramach funduszy z Krajowego Planu Odbudowy i Wzmocnienia Odporności (KPO) jest możliwe. Dotyczy to interwencji w ramach *Inwestycji w zwiększenie potencjału zrównoważonej gospodarki wodnej na obszarach wiejskich i obejmować będzie następujące zakresy wsparcia: aktywizacja mieszkańców obszarów wiejskich przez ośrodki doradztwa rolniczego w formie Lokalnych Partnerstw Wodnych³ (LPW) na rzecz działań w poprawę gospodarki wodnej. Wsparcie obejmie organizację szkoleń, warsztatów, wyjazdów studyjnych, wypracowywanie planów działań dotyczących niezbędnych przedsięwzięć z zakresu poprawy gospodarki wodnej, w szczególności na terenach rolnych lub leśnych.*



Przekazywanie wsparcia dla LPW będzie odbywało się poprzez jednostki doradztwa rolniczego jako beneficjenta zastępczego. W ramach działań podejmowanych za pośrednictwem ODR-ów będą pokrywane koszty szkoleń, warsztatów, wyjazdów studyjnych oraz zakupu opracowań i ekspertyz dot. wyznaczania priorytetowych inwestycji z zakresu retencji wodnej na terenie działania danego LPW.

3 Lokalne Partnerstwa Wodne (LPW) rozumiane jako dobrowolne formalne lub nieformalne zrzeszenia osób i podmiotów zaangażowanych w gospodarowanie wodą na terenie danego powiatu, utworzone z udziałem Wojewódzkiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego, znajdujące się w wykazie, który prowadzi i udostępnia na swojej stronie internetowej Centrum Doradztwa Rolniczego.

7. CZYNNIKI SUKCESU

Partnerzy osiągają największe korzyści z partnerstw, które współtworzą, gdy zaczynają traktować je podmiotowo jako wartość samą w sobie. Pytanie, które im wtedy przyświeca, to: *Czego partnerstwo potrzebuje, by rozwijać się dalej?* (w przeciwieństwie do pytania: *Co ja będę miał z udziału w partnerstwie?*)

Sukces partnerstwa wynika z faktu, że partnerzy pracują ponad podziałami, traktując różnice między sobą jako zasób do wykorzystania w programowaniu działań. Partnerzy dzielą się funkcjami i rolami, pozyskując wspólnie niezbędne do działania środki i wzajemnie się wspierają, by pokonać problemy. W każdym partnerstwie będą pojawiać się czynniki, które sprzyjają skuteczniejszej współpracy, jak i te, które są niesprzyjające, wręcz blokujące funkcjonowanie partnerstwa.

Skutecznie działające partnerstwa kształtują wśród tych, którzy w nich uczestniczą, wrażliwość indywidualną i zbiorową na czynniki sprzyjające współpracy i ją blokujące. PBA opracowało zestawienie krytycznych czynników dla skutecznego partnerstwa (Tabela 8) na podstawie doświadczeń partnerstw funkcjonujących w różnych kontekstach politycznych, kulturowych, gospodarczych i geograficznych.

Większość czynników sukcesu ma charakter dość konkretny, ale dobrze funkcjonujące partnerstwa potrzebują czegoś więcej, co nie łatwo skonkretyzować. Chodzi o propartnerską postawę w sposobie działania w odniesieniu do już zaangażowanych partnerów i partnerów potencjalnych.

Tabela 7. Krytyczne czynniki dla skutecznego partnerstwa

Skuteczność / Efektywność	<ul style="list-style-type: none"> • Jasna, dobrze wyartykułowana wspólna wizja, która uwzględnia wizje i potrzeby własne partnerów. • Partnerstwo jest dobrze zarządzane z jasno określonymi rolami, w oparciu o wzajemną odpowiedzialność i regularne przeglądy efektywności. • Partnerstwo prowadzi aktywną komunikację zewnętrzną i wewnętrzną, która odpowiada na potrzeby, możliwości i uwarunkowania partnerów indywidualnie i zbiorowo. • Kierownictwo wyższego szczebla partnerów akceptuje partnerstwo jako paradygmat, w który warto inwestować. • Istnieją systemy wspierające programowanie i wdrażanie partnerstwa jako metodę działania.
Metoda	<ul style="list-style-type: none"> • Wszyscy zaangażowani partnerzy rozumieją i przyjmują, że każdy z partnerów wnosi wartość niezbędną dla rozwoju partnerstwa. Indywidualna wiedza i preferowane sposoby pracy są wykorzystywane świadomie i konstruktywnie. • Zaangażowane osoby są elastyczne oraz jasno określają swoje ograniczenia. • Procesy współpracy są zrozumiałe i włączone do codziennej pracy. • Programy pracy są współtworzone i podejmowane w imieniu partnerów na podstawie umowy/ mandatu • Wszyscy partnerzy mają autentyczny głos przy stole, a ich wkład jest szanowany.
Postawy i kompetencje	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerzy starają się przyjąć postawę współpracy • Partnerzy zdobywają niezbędną wiedzę i umiejętności • Istnieją namacalne dowody zaangażowania każdej osoby/organizacji, jej oddania i wkładu • Gotowość do poświęcenia odpowiedniej ilości czasu na budowanie i utrzymywanie relacji

<p>Rezultaty / Produktywność</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerstwo jest wysoce zorientowane na działanie / wyniki. • Cele każdej organizacji partnerskiej są osiągnięte przy jednoczesnym osiągnięciu wspólnych celów. • Partnerstwo tworzy wartość dodaną dla każdej organizacji / osoby zaangażowanej. • Poprzez wspólne rzecznictwo i wspólny głos partnerstwo osiąga szerszy wpływ i oddziaływanie.
--------------------------------------	---

Partnerstwa i inne formy współpracy wielopodmiotowej działają najlepiej, gdy zaangażowani w nie ludzie: z wyczuciem bazują na **tym, co było**; dokonują uczciwej oceny **aktualnego kontekstu** z różnych perspektyw i z ufnością podchodzą do tego, **co może być**. Każde zarządzanie procesem partnerstwa musi obejmować te trzy aspekty, z energią i rygiorem. Ale wyjątkową rolę osób pośredniczących w procesie współpracy może być zapewnienie, że partnerzy w pełni angażują się w to, co jest **tu i teraz**, aby działać z odwagą i „wykorzystać dzień”, i aby ich wyśiłki partnerskie były naprawdę transformacyjne.

KOMENTARZ

Lokalne Partnerstwa Wodne w kujawsko-pomorskim

W 2021 powstało 9 LPW, w których podpisano list intencyjny i wybrano Rady Partnerstwa, ustalono lokalizację sekretariatu partnerstwa oraz opracowano Powiatowe Plany Wodne. W jednym powiecie nie udało się ustanowić LPW pomimo opracowania Lokalnego Planu Wodnego. Uznano, że aktualny sposób zarządzania i współpracy na rzecz gospodarki wodnej jest sprawny i nie wymaga zmian. W 2022 powstało kolejnych 6 LPW. W jednym z powiatów nie zawiązano partnerstwa. Uznano, że potrzeba większej ilości spotkań, aby dopracować regulamin partnerstwa, aby uzgodnić zasady funkcjonowania. W sumie powstało 17 LPW, na łącznie 19 powiatów w województwie kujawsko - pomorskim.

U podstaw sukcesu przyjętej metody tworzenia partnerstw w woj. kujawsko-pomorskim leżało przyjęcie założenia, że to ludzie, a nie instytucje zawiązują prawdziwe i trwałe partnerstwa. Przyjęcie takiego podejścia powodowało, że organizując spotkania warsztatowe, uwzględniamy lokalny kontekst i indywidualne motywacje uczestników. Aby takie podejście przyniosło realne efekty, konieczne było zaplanowanie cyklu spotkań w formie procesu społecznego, a nie zestawu pojedynczych szkoleń nt. zakładania partnerstwa. Dlatego ważnym czynnikiem wpływającym na końcowy sukces było rozłożenie procesu w czasie. Daliśmy uczestnikom czas na poznanie potencjalnych partnerów oraz zrozumienie ich sytuacji i uwarunkowań, a także na spokojne podjęcie decyzji o przystąpieniu do LPW. Jako animatorzy, nie tylko towarzyszyliśmy inicjatorom w wyzwaniu jakim było tworzenie Lokalnych Partnerstw Wodnych w poszczególnych powiatach, ale przeżywalismy wspólnie z nimi sukcesy i porażki.

Potwierdziła się teza, że podstawa skutecznego partnerstwa wymaga zarówno dobrych i usystematyzowanych relacji pomiędzy partnerami (listy intencyjne, regulamin, rada), ale również skoncentrowania całego przedsięwzięcia na cel poprawienia gospodarki wodnej na terenie powiatu (Powiatowy Plan Wodny).



Ważnym założeniem było uznanie, że różnorodność partnerów to siła, a nie słabość. W połączeniu z zagwarantowaną otwartością w kwestii formułowania problemów i zgłaszania wątpliwości, dało to konkretny efekt w postaci stworzenia warunków do tego, aby zajmować się realnymi problemami. Ponieważ zajmowaliśmy się prawdziwymi problemami, w dużej mierze specyficznymi dla obszaru danego powiatu i działających na jego terenie instytucji, trzeba było także przyjąć ważną zasadę, że nie unikamy trudnych rozmów dotyczących wzajemnych relacji potencjalnych partnerów.

Dla sukcesu przedsięwzięcia polegającego na tworzeniu LPW ważne było zapewnienie, aby uczestniczyli w nim ludzie na co dzień zajmujący się problemami gospodarki wodą. Wielu uczestników spotkań pracuje społecznie na rzecz swoich społeczności (nie tylko w ramach spółek wodnych) co oznacza, że są zaangażowani emocjonalnie w tematykę gospodarki wodą. Pilnowanie równouprawnienia w dyskusji spowodowało, że nie było zbyt wielu prób dominacji ze strony liderów lokalnych lub przedstawicieli kluczowych sektorów (np. instytucji publicznych). Szanowanie różnych punktów widzenia to warunek stworzenia dobrych warunków podczas prowadzenia warsztatów.

Dla wielu uczestników, decydujące o ich dalszym zaangażowaniu w tworzenie partnerstwa, było zapewnienie widocznego postępu w pracy nad tworzeniem LPW – efektem spotkań była nie tylko identyfikacja problemów, ale też twórcze i innowacyjne podejście do formułowania propozycji rozwiązań tych problemów. Poszukiwanie obszaru współpracy, dającego korzyści wszystkim partnerom, jest kluczowym elementem Powiatowych Planów Wodnych, które powstawały równoległe z procesem tworzenia partnerstwa. Wszelkie uwagi i propozycje zostały zanotowane i są dorobkiem danej grupy partnerskiej.

Skuteczność w zachęcaniu potencjalnych partnerów do utworzenia lokalnego partnerstwa ds. wody, wzmocniła wsparcie ze strony instytucji zewnętrznych. Ważnym czynnikiem wspierającym były plany formułowane przez MRiRW (i zrealizowane!) skierowania dużych środków finansowych na modernizację infrastruktury wodnej. Na poziomie województwa kluczowe znaczenie miało wsparcie ze strony Wojewody Kujawsko-Pomorskiego - jego autorytet i partnerskie podejście umożliwiło utworzenie, już na wczesnym etapie całego procesu, reprezentacji LPW na poziomie regionu w postaci Wojewódzkiej Rady Partnerstw Wodnych.

Efektywność procesu prowadzonego w skali województwa została wzmocniona także poprzez rozwój pierwotnej inicjatywy i zakresu zgłaszanych koncepcji w trakcie spotkań w kolejnych powiatach. Każdy powiat wносił coś do wspólnego dorobku, ważne było także to, że nie zaczęliśmy wszędzie od początku.

Dla aktywizacji lokalnych środowisk ważne było zaangażowanie potencjalnych partnerów nie tylko w dyskusji – w trakcie spotkań prosiłmy ich o wypełnienie kwestionariuszy ankiet dotyczących stanu infrastruktury wodnej i planowanych inwestycji, przeprowadzaliśmy też krótkie sondaże opinii. Dla przyszłości LPW w województwie kujawsko-pomorskim kluczowe znaczenie miało wsparcie dla liderów i animatorów partnerstw w formie szkoleń, doradztwa oraz mentoringu indywidualnego.

Wielu uczestników przekonało się do utworzenia LPW na swoim terenie dzięki temu, że zaproponowaliśmy bardzo otwartą formułę partnerstwa - LPW to nieformalna grupa, ale posiadająca swój regulamin działania. Taka forma LPW zapewniła bezpieczeństwo uczestnikom i nie naruszała interesów któregokolwiek z partnerów. Z punktu widzenia uczestników partnerstwa ważne jest, że w ramach LPW dostrzegli swoje indywidualne interesy, widząc równocześnie interes wspólny. Jednak do tego rodzaju podejścia, tj. do podjęcia trudu wspólnej pracy nad rozwiązywaniem lokalnych problemów, każdy musi dojrzeć w swoim tempie.

Partnerstwa są skuteczne jeśli partnerzy ...

- Poświęcają czas i środki na budowanie silnych relacji prowadzących do **wzajemnego zrozumienia**.
- Budują **autentyczną troskę** o wzajemne interesy, motywacje i cele.
- Częściej **słuchają** niż mówią.
- Traktują **umiejętności komunikacyjne** na wszystkich szczeblach jako priorytet.
- **Próbują rozwiązywać pojawiające się problemy**, nie zostawiając ich „na później”.
- Są **elastyczni**, ale mają zawsze na uwadze wspólny cel.
- Skupiają się na praktycznych działaniach i osiągnięciu **trwałych efektów**.

Niewątpliwie ważne dla skuteczności prezentowanych argumentów na rzecz utworzenia LPW było osobiste zaangażowanie prowadzących spotkania z ramienia KPODR. Nasze przekonanie, że warto współpracować, decydowało o wiarygodności prezentowanych propozycji.

8. INFORMACJE, NARZĘDZIA I ZASOBY

O Lokalnych Partnerstwach Wodnych w województwie kujawsko-pomorskim

Kujawsko -Pomorski Ośrodek Doradztwa Rolniczego opracował publikację pt.: **O Lokalnych Partnerstwach Wodnych (LPW) – dzisiaj i jutro; Jak skutecznie aktywizować lokalną społeczność na rzecz racjonalnej gospodarki wodnej w województwie kujawsko-pomorskim**, która to pozycja jest uzupełnieniem **Poradnika partnerstwa**. Publikacja jest dostępna na stronie: <https://kpodr.pl>



Opracowanie „O Lokalnych Partnerstwach Wodnych (LPW)” jest podsumowaniem programu pracy, który został zrealizowany w Kujawsko-Pomorskim Ośrodku Doradztwa Rolniczego w Minikowie na rzecz tworzenia Lokalnych Partnerstw Wodnych (LPW) w latach 2020-2022. Zespołem wykonującym prace kierował Ryszard Zarudzki, z-ca dyrektora KPODR i doświadczony animator partnerstw lokalnych. W skład zespołu weszła również ze strony KPODR Małgorzata Kołacz, Doradca ds. Wody, koordynująca sprawy wody w skali województwa. Zewnętrzny specjalista ds. partnerstwa lokalnego, Zenon Lewandowski, projektował i realizował proces tworzenia partnerstw w poszczególnych powiatach. Drugi zewnętrzny specjalista, Rafał Serafin ze Stowarzyszenia Brokerów Partnerstwa i firmy Iso-Tech, doradzał i szkolił w zakresie wdrażania, monitorowania i oceny procesu tworzenia partnerstwa, w rozwiązywaniu problemów i strategicznym programowaniu działań.

W województwie kujawsko-pomorskim powstało 17 Lokalnych Partnerstw Wodnych (LPW). I tak w roku 2020 – dwa, 2021 - dziewięć, a w 2022 - siedem. W dwóch powiatach nadal trwają prace nad utworzeniem partnerstwa (stan na 23.11.2022 r.) Wsparciem dla podejmowanych zadań były operacje realizowane w ramach „Sieci na rzecz innowacji w rolnictwie i na obszarach wiejskich” (SIR) operacji

własnej „Lokalne Partnerstwa Wodne”, czyli z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014–2020 r. Rezultatem działań Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Minikowie było powołanie Lokalnych Partnerstw Wodnych, obejmujących swym zasięgiem powiaty, w których skład weszli przedstawiciele najważniejszych instytucji i organizacji działających na terenie danego obszaru.

W latach 2020–2022 przeprowadzono łącznie w 19 powiatach województwa 130 spotkań. W zależności od przebiegu prac było to po 6-7 spotkań na każdą z tworzonej grup partnerskich. W tej pracy ważne było zaangażowanie pracowników Powiatowych Zespołów Doradztwa Rolniczego. Zadaniem spotkań, lokalnych debat, było doprowadzenie do utworzenia przez przedstawicieli społeczności z danego obszaru Lokalnych Partnerstw Wodnych – wypracowanie zasad współpracy oraz celów i obszaru aktywności Partnerstwa, rozumianego jako realna płaszczyzna współpracy niezależnych podmiotów.

Spotkania dawały możliwość szczegółowego zdefiniowania i zaproponowania rozwiązań tych problemów, zgodnie ze specyfiką danego powiatu. Pomiędzy spotkaniami zostały zebrane informacje, które pozwoliły na wstępne określenie zasobów i stanu infrastruktury wodnej, należącej do spółek wodnych, samorządów, instytucji państwowych i innych podmiotów zarządzających ciekami i urządzeniami wodnymi. Na podstawie informacji uzyskanych z ankietowania partnerów zostały sporządzone wstępne diagnozy stanu infrastruktury i systemu zarządzania urządzeniami wodnymi oraz opis problemów zidentyfikowanych w tym zakresie na terenie powiatu.

Uczestnicy Partnerstwa, na podstawie diagnozy, przygotowali (opracowali) Powiatowy Plan Wodny (PPW), wskazując w nim kierunki i priorytety działań dla poprawy stanu infrastruktury i wdrożenia zasad racjonalnego gospodarowania wodą. Oczekiwany i zrealizowany efektem końcowym cyklu spotkań było uzgodnienie zasad działania Lokalnego Partnerstwa Wodnego (LPW). W tym także przyjęcie Regulaminu funkcjonowania partnerstwa, wyznaczenie, kto będzie pełnił rolę sekretariatu, wybór rady Partnerstwa (przewodniczącego i zastępy), oraz przyjęcie programu działania wraz zatwierdzeniem wstępnej wersji Powiatowego Planu Wodnego.

W celu podniesienia wiedzy i umiejętności prowadzenia, wsparcia i rozwoju utworzonych łącznie 17 LPW zaplanowano przeprowadzenie 6 dwudniowych warsztatów dla dwóch grup odbiorców. Zorganizowano: 3 zjazdy w formie warsztatów po 2 dni (każdy dla przedstawicieli Powiatowych Doradców ds. Wody i koordynatorów) i 3 zjazdy w formie warsztatów po 2 dni (każdy dla liderów LPW). Pierwszy blok warsztatów dotyczył przygotowania wsparcia LPW do realizacji zadań przez Doradców ds. Wody, którzy zostali wyznaczeni w każdym z 19 Powiatowych Zespołów Doradztwa Rolniczego. Tworzyli oni pierwszą grupę edukacyjną. Drugą grupą uczestników warsztatów szkoleniowych byli członkowie, przedstawiciele utworzonych LPW w powiatach. Byli nimi nowo wybrani Przewodniczący Rad Partnerstw, przedstawiciele Gminnych Spółek Wodnych, Starostw, Izby Rolniczej, gmin oraz osoby wytypowane przez członków LPW. Łącznie co najmniej 19 osób (z niektórych LPW wytypowano więcej niż jedną osobę).

Cele szkolenia dotyczące wszystkich trzech warsztatów:

1. Przedstawienie liderom LPW praktycznej wiedzy, umiejętności i pojęć dotyczących metody partnerstwa.
2. Nabycie umiejętności w zakresie moderowania/animowania partnerstwem jako grupą ludzi.
3. Przekazanie informacji i wiedzy dotyczącej uwarunkowań funkcjonowania LPW w otoczeniu instytucjonalnym i możliwości uzyskania wsparcia dla ich aktywności.

Z inicjatywy Kujawsko-Pomorskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Minikowie i pod Patronatem Wojewody Kujawsko-Pomorskiego Mikołaja Bogdanowicza na posiedzeniu 12 stycznia 2022 r. powołano Radę Partnerstw Wodnych Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Utworzenie Rady było wynikiem aktywności lokalnych środowisk w ostatnich dwóch latach, jak i pracy Ośrodka Doradztwa Rolniczego dotyczącej utworzenia LPW. Ponadto zamiarem organizatorów jest budowanie sieci współpracy LPW w województwie kujawsko-pomorskim. Powołanie Rady Partnerstw ma służyć rozwiązywaniu konkretnych problemów dotyczących odbudowy, tworzenia lub utrzymania infrastruktury wodnej w naszym regionie. Utworzenie Rady daje szansę na realizację licznych zadań umożliwiających wzmocnienie racjonalnej gospodarki wodnej w województwie kujawsko-pomorskim.

Formuła organizacyjna LPW

Podsumowanie formuły organizacyjnej LPW

LPW - partnerstwo bez osobowości prawnej, ale formalnie związane porozumieniem o współpracy w formie pisemnej, utworzone przez złożenie listów intencyjnych przez członków założycieli

Ogólny opis formuły działania partnerstwa

I. Sposób utworzenia LPW sformalizowanego, ale bez osobowości prawnej:

1. Utworzenie LPW następuje poprzez złożenie listu intencyjnego przez członków założycieli LPW i przyjęcie regulaminu jego działania.
2. Partnerstwo ma formalną listę członków i procedury przyjmowania członków.
3. Dokumentem regulującym cele i metody pracy LPW jest jego regulamin przyjęty przez założycieli na zebraniu założycielskim.
4. Nowi członkowie przyjmowani są na zasadach zawartych w regulaminie – uchwała o przyjęciu wg zasad regulaminu jest podejmowana przez Radę Partnerstwa.

II. Metody pracy LPW:

1. Wszyscy członkowie mają prawo uczestniczenia w walnym zebraniu członków i podejmowaniu uchwał w sprawach dotyczących gospodarki wodą i sposobu reprezentowania LPW na zewnątrz.
2. Bieżącą pracą LPW kieruje rada partnerstwa, na czele której stoi przewodniczący rady.
3. Tematyka prac LPW obejmuje m.in. wypracowanie listy priorytetów w zakresie gospodarki wodnej na terenie powiatu i formułowanie postulatów dotyczących rozwiązań prawnych związanych z funkcjonowaniem gospodarki wodą.
4. Walne zebranie członków określa zakres i formy działania LPW, udziela upoważnień dla Rady Partnerstwa do podejmowania inicjatyw i identyfikowania projektów przyczyniających się do poprawy sytuacji w zakresie gospodarki wodą.

III. Organizacja prac LPW:

1. LPW ustala kryteria przyjmowania nowych członków – kto może być członkiem LPW (liderzy spółek wodnych z terenu powiatu, starostowie, wójtowie, burmistrzowie i pracownicy instytucji samorządowych, przedstawiciele regionalnych instytucji działających w strukturach PGW Wody Polskie, przedstawiciel Lasów Państwowych i Parków Krajobrazowych oraz organizacji pozarządowych związanych z gospodarką wodą).
2. Partnerstwo nie posiada osobowości prawnej – działa poprzez instytucje i organizacje, które reprezentują członkowie partnerstwa (GSW, JST, ODR, LGD itd.).
3. LPW i jego reprezentacja nie może podejmować żadnych zobowiązań organizacyjnych, rzeczowych lub finansowych w swoim imieniu lub w imieniu swoich członków.
4. Wszelkie działania w ramach prac LPW jego członkowie podejmują w ramach swoich umocowań prawnych i finansowych.
5. Dla zapewnienia możliwości sprawnego działania, funkcję sekretariatu LPW dobrowolnie pełni jedna z instytucji reprezentowanej w LPW.

IV. Przykłady projektów inicjowanych przez LPW a realizowanych przez inne podmioty

1. System wzajemnego informowania – cel: integracja środowiska lokalnego.
2. Akcja promująca znaczenie funkcjonowania GSW wśród rolników

Cele projektu: poprawa poziomu akceptacji rolników dla członkostwa w GSW, poprawa ściągalności składek, utworzenie nowych lub odtworzenie nie działających składek.

Realizator / źródło finansowania: ODR, lokalne organizacje pozarządowe, LGD, samorządy gminne.

3. Szkolenia z zakresu pozyskiwania środków z funduszy UE i krajowych dla GSW – KPODR,

Cele projektu: poprawa możliwości pozyskiwania dodatkowych funduszy na działania GSW

Realizator / źródło finansowania: ODR, lokalne organizacje pozarządowe, LGD, dotacje z funduszy na działania prośrodowiskowe i aktywność obywatelską.

List Intencyjny dla członka LPW



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich:
Europa inwestująca w obszary wiejskie”

LIST INTENCYJNY w sprawie utworzenia Lokalnego Partnerstwa Wodnego Powiatu

..... **W**
deklaruje wolę współpracy w ramach Lokalnego Partnerstwa Wodnego Powiatu
....., **poprzez udział w opracowaniu programu działań na rzecz po-**
prawy sytuacji w zakresie gospodarki wodnej, zawierającego listę priorytetowych działań
inwestycyjnych i remontowych na terenie powiatu oraz poprzez wspieranie akcji informa-
cyjnych i edukacyjnych dotyczących racjonalnego gospodarowania wodą.

Do udziału w dalszych pracach Lokalnego Partnerstwa Wod-
nego Powiatu delegujemy Panią/Pana

.....,
pełniącą/ pełniącego funkcję **W**

.....

Nazwa instytucji (pieczęć):

Podpis:

Miejsce i data podpisania listu:

Regulamin LPW

Regulamin Lokalnego Partnerstwa Wodnego Powiatu

(Projekt)

I. Misja LPW

Lokalne Partnerstwo Wodne zostało utworzone dla podjęcia wspólnych działań w zakresie szeroko pojętej racjonalnej gospodarki wodą. LPW będzie działać na rzecz wzmocnienia koordynacji działań pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w zarządzaniu zasobami wody na obszarach wiejskich na poziomie regionalnym i lokalnym. Dla realizacji tego zadania konieczne jest, aby wszyscy zarządzający wodą na obszarze powiatu i korzystający z wód nawiązali współpracę i wspólnie działali na rzecz zrównoważonej gospodarki wodnej.

II. Cele LPW

1. Zintegrowania działań na rzecz racjonalnego gospodarowania wodą poprzez stworzenie mechanizmów zapewniających partnerom uczestnictwo w procesie decyzyjnym i w działaniach inwestycyjnych.
2. Stworzenie na terenie powiatu systemu służącego przepływowi informacji, prowadzeniu konsultacji i koordynacji działań wszystkich podmiotów prowadzących działania inwestycyjne i remontowe w zakresie gospodarowania wodą.
3. Podniesienie świadomości w zakresie racjonalnego gospodarowania wodą wśród mieszkańców i podmiotów związanych z tą tematyką.
4. Wyzwolenia różnorodnych inicjatyw społecznych na rzecz racjonalnego gospodarowania wodą poprzez promocję tej problematyki.
5. Budowanie dobrych relacji między interesariuszami, w tym podniesienie rangi Spółek Wodnych jako ważnego czynnika kształtującego stosunki wodne.
6. Stworzenie instrumentów pomocy partnerom i rolnikom w zakresie tworzenia dokumentów planistycznych, analitycznych i wniosków finansowych dotyczących inwestycji wodnych.

III. LPW będzie realizować swoje cele poprzez:

1. Powołanie wspólnej reprezentacji osób, podmiotów prywatnych, organizacji pozarządowych i instytucji publicznych zrzeszonych w LPW.
2. Stworzenie struktury organizacyjnej LPW, wyłonienie lidera oraz przyjęcie regulaminu działalności LPW i osób je reprezentujących w kontaktach z instytucjami.
3. Wdrożenie skutecznego systemu informowania członków LPW o podejmowanych działaniach organizacyjnych, remontowych i inwestycyjnych w zakresie urządzeń wodnych.
4. Stworzenie koncepcji poprawy sytuacji na terenie powiatu w zakresie gospodarki wodnej - przyjęcie przez LPW listy priorytetów inwestycyjnych i remontowych na terenie powiatu.
5. Wspieranie działań na rzecz pozyskiwania środków zewnętrznych na utrzymanie i modernizację oraz inwestycje wodne podejmowanych przez członków LPW.
6. Współpraca z ekspertami w zakresie określania zasobów wodnych i ich racjonalnego wykorzystania oraz pomoc w postaci doradztwa na rzecz LPW i jego członków.

7. Różnorodne działania promujące znaczenia racjonalnej gospodarki wodą we wszystkich środowiskach na terenie powiatu.
8. Przygotowanie i realizacja programów edukacyjnych w zakresie gospodarowania wodą.
9. Organizacja spotkań informacyjnych oraz wymiana doświadczeń pomiędzy partnerami.

IV. Forma organizacyjno- prawna

1. LPW Powiatu „Naszego” jest partnerstwem lokalnym skupiającym osoby i podmioty z wielu sektorów i środowisk, działającym na podstawie regulaminu przyjętego przez wszystkich członków Partnerstwa, poprzez złożenie deklaracji członkostwa w formie listu intencyjnego.
2. Obszar działania LPW obejmuje gminy:.....
3. LPW Partnerstwo nie posiada osobowości prawnej – działa poprzez swoich członków.
4. LPW Powiatu „Naszego” na zewnątrz reprezentują jego przedstawiciele wybrani w sposób demokratyczny przez członków.
5. LPW i jego reprezentacja nie może podejmować żadnych zobowiązań organizacyjnych, rzeczowych lub finansowych w swoim imieniu lub w imieniu swoich członków.
6. Wszelkie działania w ramach prac LPW jego członkowie podejmują we własnym imieniu i na własny koszt.

V. Członkowie LPW

1. Członkami LPW mogą być osoby i podmioty z terenu powiatu „naszego” funkcjonujące na obszarach wiejskich i miejskich, uczestniczące w zarządzaniu zasobami wody lub z nich korzystające, a w szczególności:
 - a) Spółki wodne z terenu powiatu,
 - b) Rolnicy użytkujący urządzenia wodne i melioracyjne,
 - c) Izba rolnicza, związki zawodowe rolników,
 - d) Firmy/spółki rolne zarządzające urządzeniami wodnymi,
 - e) Samorządy gminne, które reprezentują m.in. mieszkańców użytkujących urządzenia wodne lub wykorzystujących zasoby wody,
 - f) Samorząd powiatu,
 - g) Państwowe Gospodarstwo Wodne WODY POLSKIE,
 - h) Lasy Państwowe i Parki Krajobrazowe,
 - i) Stowarzyszenia mieszkańców obszarów wiejskich i miast z terenu powiatu,
 - j) Organizacje reprezentujące właścicieli ogródków działkowych, Instytucje z otoczenia rolnictwa świadczące usługi doradcze i wspierające rozwój wsi,
 - k) Instytucje naukowe, które swoim oddziaływaniem obejmują teren powiatu,
 - l) Mieszkańcy powiatu użytkujący urządzenia wodne lub wykorzystujący zasoby wody,
 - m) Przedsiębiorcy z sektora turystyki powiązani z eksploatacją zasobów wodnych.
 - n) Stowarzyszenia wędkarskie.

2. Aby zostać członkiem LPW, należy złożyć deklarację współpracy w ramach LPW poprzez podpisanie listu intencyjnego. Założyciele Partnerstwa zostają członkami w chwili podpisania listu intencyjnego nowych członków w skład Partnerstwa przyjmuje Rada Partnerstwa na podstawie kryteriów członkostwa określonych w ust. 1.
3. Utrata członkostwa w LPW następuje z chwilą złożenia deklaracji o wystąpieniu z LPW do Rady Partnerstwa LPW.
4. Członek Partnerstwa ma prawo uczestniczyć w obradach walnego zebrania LPW i brać udział w głosowaniach z prawem 1 głosu. Głosowanie może się odbywać także drogą informatyczną, zasady takiego głosowania określi Walne Zebranie Członków.

VI. Organizacja prac LPW

1. Walne Zebranie LPW podejmuje najważniejsze decyzje w wszystkich sprawach Partnerstwa.
2. Decyzje podczas Walnego Zebrania LPW zapadają zwykłą większością głosów, chyba że regulamin stanowi inaczej.
3. Reprezentację LPW stanowi Rada Partnerstwa. Pracę Rady Partnerstwa organizuje Przewodniczący Rady lub jego zastępca. Rada Partnerstwa zwołuje spotkania Walnego Zebrania Członków LPW w miarę potrzeb, ale nie rzadziej niż raz w roku.
4. Walne Zebranie LPW wybiera ze swojego składu członków Rady Partnerstwa. Liczbę członków Rady i ich funkcje w radzie oraz sposób jej pracy określa Walne Zebranie Partnerstwa.
5. Bieżące sprawy LPW, w tym organizowanie spotkań, przygotowywanie pism i powiadamianie o spotkaniach, prowadzi Sekretariat Partnerstwa prowadzony przez jednego z członków Partnerstwa wybranego przez członków LPW na Walnym Zebraniu. Praca Sekretariatu Partnerstwa jest koordynowana przez Przewodniczącego Rady lub jego zastępcę.
6. Rada Partnerstwa zbiera się w okresie pomiędzy Walnymi Zebraniem i podejmuje decyzje w sprawach LPW, niezastrzeżonych do decyzji Walnego Zebrania, a w szczególności dotyczące:
 - a) opracowania programu poprawy sytuacji na terenie powiatu w zakresie gospodarki wodnej – w tym listy priorytetów inwestycyjnych i remontowych na terenie powiatu.
 - b) współpracy z innymi instytucjami w zakresie realizacji projektów promocyjnych i edukacyjnych w zakresie racjonalnego gospodarowania wodą.
 - c) opiniowania, o ile zajdzie taka potrzeba, planowanych inwestycji i remontów urządzeń wodnych podejmowanych na terenie LPW.
7. Walne zebranie zatwierdza w głosowaniu listę inwestycji priorytetowych.
8. Ze swoich działań pomiędzy obradami Walnego Zebrania Rada Partnerstwa składa sprawozdanie w formie ustalonej przez Walne Zebranie.
9. Partnerstwo może zostać rozwiązane uchwałą Walnego Zebrania podjętą większością 2/3 głosów w obecności przynajmniej połowy członków.

Powiatowy Plan Wodny - przykładowy spis treści

Wprowadzenie – cel, treść i zakres opracowania

Wytyczne MRiRW dla funkcjonowania Lokalnych Partnerstw Wodnych (LPW)

- I WYBRANE INFORMACJE DOTYCZĄCE POWIATU
- II LISTA AKTUALNYCH DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH ODNOSZĄCYCH SIĘ DO POWIATU
- III LOKALNE PARTNERSTWO WODNE POWIATU WĄBRZESKIEGO – SKŁAD LPW
- IV DIAGNOZA SYTUACJI W ZAKRESIE GOSPODAROWANIA WODĄ NA TERENIE POWIATU
- V ANALIZA SWOT - GOSPODARKA WODĄ NA TERENIE POWIATU
- VI CELE DZIAŁAŃ LPW NA RZECZ RACJONALNEGO GOSPODAROWANIA WODĄ
- VII GŁÓWNE KIERUNKI INWESTYCJI WODNYCH NA TERENIE POWIATU
- VIII LISTA PRIORYTETOWYCH INWESTYCJI I DZIAŁAŃ REMONTOWYCH
- IX PROGRAM DZIAŁANIA LOKALNEGO PARTNERSTWA WODNEGO
 - A FUNKCJONOWANIE LOKALNEGO PARTNERSTWA WODNEGO
 - B FORMA ORGANIZACYJNA PARTNERSTWA
 - C STRATEGIA DZIAŁANIA LPW
 - D KIERUNKI DZIAŁANIA I OBSZARY AKTYWNOŚCI LPW

ZŁĄCZNIKI:

ZAŁ. NR 1. ANKIETA DIAGNOSTYCZNA GMINNE SPÓŁKI WODNE

ZAŁ. NR 2. ANKIETA DIAGNOSTYCZNA SAMORZĄDY LOKALNE

ZAŁ. NR 3 INFORMACJE Z ANKIET DIAGNOSTYCZNYCH

- I INFORMACJE Z ANKIET – SPÓŁKI WODNE
- II INFORMACJE Z ANKIET – SAMORZĄDY
- III INFORMACJE Z ANKIET – PGW WODY POLSKIE
- IV INFORMACJE Z ANKIET – LGD ZEMIA WĄBRZESKA

ZAŁ. NR 4. LIST INTENCYJNY W SPRAWIE UTWORZENIA LPW - WZÓR

ZAŁ. NR 5. REGULAMIN PARTNERSTWA

ZAŁ. NR 6. ZGŁOSZENIE ZADANIA W ZAKRESIE INWESTYCJI WODNYCH - WZÓR

ZAŁ. NR 7. STANOWISKO SIECI LPW W ZAKRESIE ROZWIĄZAŃ PRAWNYCH DOTYCZĄCYCH SPÓŁEK WODNYCH

Bibliografia i dalsze informacje o partnerstwie jako metody pracy

Hurrell, S., Hussain-Khaliq i R. Tennyson (2010) Studium przypadku – poradnik. Londyn: International Business Leaders Forum. Polskie wydanie: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Biblioteka Partnerstwa.

Kamiński, R. i K. Kwaera (2005) Jak budować zintegrowaną strategię rozwoju obszarów wiejskich w ramach pilotażowego programu – poradnik dla animatorów Lokalnych Grup Działania. Warszawa: Program Agrolinia Fundacji Fundusz Współpracy.

Serafin, R., Kazior, B. i A. Jarzębska (2005) Grupy Partnerskie: od idei do współdziałania. Kraków: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Biblioteka Partnerstwa.

Serafin, R. (2022) Better Partnering Framework for Oxfam in Mali. London: Partnership Brokers Association.

McManus, S. i R. Tennyson (2008) Od czynu do słowa: komunikacja w partnerstwie. Londyn: International Business Leaders Forum. Polskie wydanie: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Biblioteka Partnerstwa.

Mundy, J. and R. Tennyson (2019) Brokering Better Partnerships by investing in the partnership process. London: Partnership Brokers Association. Download: <https://partnershipbrokers.org/w/wp-content/uploads/2021/02/Brokering-Better-Partnerships-Handbook.pdf>

Tennyson, R. (2005) Poradnik Animatora Partnerstwa. Londyn: International Business Leaders Forum. Polskie wydanie: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska

Tennyson, R. (2006) Poradnik Partnerstwa. Londyn: International Business Leaders Forum. Polskie Wydanie: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Biblioteka Partnerstwa.

Tennyson, R. (2018) PB Tools for self-assessment and reflection. London: Partnership Brokers Association. Download: https://partnershipbrokers.org/w/wp-content/uploads/2018/07/PB-Tools-for-Self-assessment-Reflection_072018.pdf

Bogate zasoby publikacji i poradników anglojęzycznych Stowarzyszenia Brokerów Partnerstwa oraz oferta szkoleń dla animatorów partnerstwa dostępna na <https://partnershipbrokers.org>

NARZĘDZIE DO SAMOCENY UMIEJĘTNOŚCI ANIMATORSKICH

Opracowane przez Partnership Brokers Association (www.partnershipbrokers.org)

Jak oceniasz swoje umiejętności jako animatora partnerstwa?

Zastanów się nad każdą z wymienionych umiejętności i rozważ przykłady, w których zwrócenie większej uwagi na tę umiejętność mogło mieć wpływ na wyniki. Zrób notatki, które pomogą Ci zapisać swoje przemyślenia na przyszłość.

Umiejętności makro:

Wielozadaniowość	
Moderacja	
Prezentacja	
Komunikacja	
Dokumentacja	
Organizacja	

Umiejętności mikro:

Aktywne słuchanie	
Umiejętne zadawanie pytań	
Budowanie empatii	
Trzymanie "przestrzeni" dla współpracy	
Wspólne wypracowywanie rozwiązań	
Nieformalny coaching	

TWOJE CECHY OSOBISTE JAKO ANIMATORA PARTNERSTWA

Jak oceniasz siebie? Zaznacz znakiem „X” każde kontinuum, do którego, Twoim zdaniem, pasujesz.

Jakie masz dowody na poparcie tej oceny? Zanotuj w ramce.

ZDOLNOŚĆ DO OBIEKTYWIZMU:

Niska

Wysoka

Dlaczego tak się oceniam?:

EMPATIA/CIEPŁO WOBEC INNYCH:

Niska

Wysoka

Dlaczego tak się oceniam?:

BUDOWANIE RELACJE Z INNYMI

Niska

Wysoka

Dlaczego tak się oceniam?:

ZDOLNOŚĆ DO POSTRZEGANIA SYTUACJI Z PUNKTU WIDZENIA KOGOŚ INNEGO

Niska

Wysoka

Dlaczego tak się oceniam?:

PEWNOŚĆ SIEBIE W RADZENIU SOBIE Z „TRUDNYMI” ZACHOWANIAM I / SYTUACJAMI:

Niska

Wysoka

Dlaczego tak się oceniam?:

ZDOLNOŚĆ DO MYŚLENIA STRATEGICZNEGO:

Niska

Wysoka

Dlaczego tak się oceniam?:

POZIOM SAMO-ŚWIADOMOŚCI:

Niska

Wysoka

Dlaczego tak się oceniam?:

INNE CECHY, KTÓRE, TWOIM ZDANIEM, PRZYCZYNIAJĄ SIĘ DO ROZWOJU PARTNERSTWA?

Jakie są Twoje podstawowe cechy jako animatora?

	Moje podejście do animowania partnerstwa to:
Wizjoner	Budowanie z myślą o przyszłością
Myśliciel	Dzielenie się spostrzeżeniami
Wojownik	Konfrontacja i kampanie
Dyplomata	Mediacja i angażowanie się
Twórca	Innowacje i transformacje
Uzdrowiciel	Uzdrowianie i rozwiązywanie problemów
Odkrywca	Nawigacja i uprzejmość
Budowniczy	Praktyczne i pragmatyczne działania
Wynalazca	Nowe wyzwania i podejmowanie ryzyka
Sędzia	Nastawienie na sprawiedliwość
Nauczyciel	Edukacja i informacja
Opiekun	Mentoring i towarzyszenie

Z którą cechą najbardziej się identyfikujesz? Dlaczego?

Jakie są tego konsekwencje w Twoim praktykowaniu partnerstwa?

Jakie są potencjalne mocne strony tej cechy w Twojej pracy jako animatora partnerstwa?

Jakie są potencjalne ograniczenia tej cechy w Twojej pracy jako animatora partnerstwa?

Funkcjonowanie w Grupie

1. Role zadaniowe – osoby, które w pracy w grupie mają silne ukierunkowanie na realizację powierzonych zadań.
2. Role socjalne – osoby, które najlepiej funkcjonują i działają, gdy mają obok innych członków zespołu.
3. Role intelektualne – są to osoby, których zachowanie jest mocno ukierunkowane na myślenie, rozważanie oraz analizowanie.

Belbin wyróżnił 9 ról zespołowych. Każda z wymienionych ról wnosi osobisty wkład swoich talentów i predyspozycji do zespołu (patrz <https://www.belbin.pl/role-zespolowe-belbina/#>) . Są to:

Rola	Co wnosi
Dusza zespołu	Wnosi do zespołu gotowość do współpracy, spostrzegawczość i dyplomację. Potrafi słuchać, łagodzi tarcia, jest wysoce empatyczna.
Koordinator	Jest dojrzały, pewny siebie, dostrzega talenty. Potrafi efektywnie delegować.
Poszukiwacz źródeł	Jest towarzyski, entuzjastyczny, dostrzega możliwości i doskonale rozwija kontakty.
Lokomotywa	Stawia wyzwania w zespole, jest dynamiczna, dobrze funkcjonuje pod presją. Ma siłę sprawczą i odwagę do przewycięzania przeszkód.
Implementer	Jest praktyczny, niezawodny, efektywny. Wdraża idee w życie, umiejętnie organizuje pracę, która jest do wykonania.
Perfekcjonista	Swoim wkładem wnosi sumienność, pracowitość. Wyszukuje błędny i niedociągnięcia. Cały czas poprawia i udoskonala.
Specjalista	Jest samomotywujący się, oddany swojej specjalizacji. Dostarcza do zespołu unikalną wiedzę i umiejętności eksperckie.
Ewaluator	Jest poważny, myśli strategicznie i jest wnikliwy. Widzi wiele opcji, możliwości.
Kreator	Jest bardzo pomysłowy, myślący niestandardowo. Kreuje idee i rozwiązuje trudne problemy.

Zastanów się nad każdą z tych dziewięciu ról i wybierz trzy z nich, które najbardziej Ci odpowiadają. Być może wszystkie trzy Twoje wybory są jednego rodzaju (na przykład wszystkie preferencje dotyczące ludzi), a być może są one różnego rodzaju (preferencje dotyczące myślenia, ludzi i/lub działania). Zastanów się, jak każdy z Twoich wyborów wpływa na sposób, w jaki podejmujesz się roli animatora w partnerstwie, zarówno w aspekcie pomocy, jak i tego, co się stanie, jeśli Twoja preferencja stanie się zbyt dominująca w sposobie pracy z partnerami.

1 rola _____

2 rola _____

3 rola _____

Zastanów się, w jaki sposób zrozumienie wpływu grupy przekłada się na zachowanie grupy, które może pomóc Ci:

1. stać się bardziej elastycznym i skutecznym animatorem partnerstwa,
2. lepiej zrozumieć, w jaki sposób preferencje partnerów, z którymi pracujesz, wpływają na ich zachowania i postawy.

Narzędzie dla tworzenia mapy zasobów partnerstwa

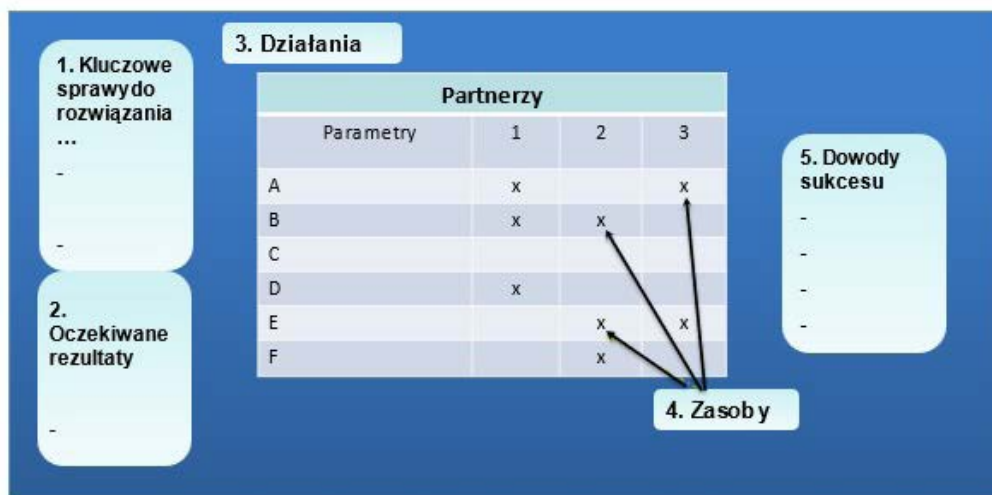
Skuteczność partnerstwa jest zależna po części z tego, co partnerzy „wnoszą” do partnerstwa. Dlatego na wczesnym etapie budowania partnerstwa warto rozemnić, jakimi zasobami dysponują partnerzy i jakich zasobów dla realizacji wspólnego programu pracy brakuje.

Partnerzy powinni oczekiwać, że każdy z nich wniesie wartość do partnerstwa, ponieważ:

- Dzięki temu partnerzy budują wobec siebie wzajemne zaufanie i poczucie sprawiedliwości,
- Każdy partner ma coś do zaoferowania i wzbogaca w ten sposób wspólne działania,
- Świadomość, jakimi zasobami dysponuje partnerstwo, umożliwia partnerom pragmatyczne podejście do budowania partnerstwa i działania,
- Wiedząc, jakich zasobów brakuje partnerstwu, partnerzy mogą skoncentrować się na poszukiwaniu partnerów, którzy uzupełniają te braki.



Narzędzie dla mapowania zasobów partnerstwa



Narzędzie można wykorzystać na etapie planowania partnerstwa prowadząc do podpisania porozumienia oraz na etapie oceny i korekty.

Na podstawie Partnership Resource Mapping Tool opracowanego przez Partnership Brokers Association.

