

# Model współpracy partnerskiej w wymiarze terytorialnym

## (opis skrócony)

Model współpracy partnerskiej w wymiarze terytorialnym został opracowany w projekcie „Budowanie kompetencji do współpracy międzysamorządowej i międzysektorowej jako narzędzi rozwoju lokalnego i regionalnego”, z inicjatywy Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju.

Celem modelu jest usystematyzowanie wiedzy i sposobu myślenia praktyków samorządowych, społecznych i gospodarczych nt. planowania, organizacji i wdrażania wspólnych działań na rzecz rozwoju obszaru funkcjonalnego. Przedmiotem modelu jest partnerstwo strategiczne, realizowane poprzez wieloletnią współpracę wielu podmiotów działających na wspólnym terytorium i zainteresowanych jego rozwojem.

Konieczność wykształcenia mechanizmów zintegrowanego, partnerskiego podejścia do zarządzania rozwojem terytorialnym staje się coraz pilniejsza. Wiąże się ona z powiększającą się luką między rosnącymi aspiracjami społeczeństwa, a możliwościami zaspokojenia tych potrzeb w warunkach ograniczeń budżetowych i narastających problemów strukturalnych (zmiany demograficzne, bezrobocie wśród młodzieży, migracje).

W tej sytuacji konieczne jest poszukiwanie nowego paradygmatu działań. Podejścia, które zwiększyłyby skalę dostępnych zasobów, zapewniłyby wyższą efektywność ich wykorzystania oraz zagwarantowały lepsze ukierunkowanie podejmowanych interwencji na rozwiązanie priorytetowych problemów. Istotną częścią odpowiedzi na tak zdefiniowaną potrzebę jest międzysamorządowa i międzysektorowa współpraca w wymiarze terytorialnym. Strategiczne partnerstwo podmiotów publicznych, prywatnych i społecznych połączonych wspólną wizją rozwoju swojego terytorium pozwala spojrzeć na obszar funkcjonalny z szerszej perspektywy, zbudować silne poparcie dla podejmowanych działań oraz zrealizować korzyści wynikające z ekonomii skali. Zintegrowane podejście terytorialne w planowaniu i wdrażaniu polityk publicznych jest promowane w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego, w Agendzie Terytorialnej Unii Europejskiej oraz w działaniach instytucji wdrażających programy unijne w Polsce.

Model współpracy oraz powiązane z nim techniki diagnostyczne (np. narzędzie samooceny stanu rozwoju współpracy) pozwala na analizę sposobu funkcjonowania partnerstwa, zidentyfikowanie elementów wymagających korekty oraz zaplanowanie koniecznych działań usprawniających. Warunkiem rozwoju partnerstwa w wymiarze instytucjonalnym jest jednak dostęp do sprawdzonych, skutecznych narzędzi wspomagających współpracę. Choć różnego rodzaju rozwiązania organizacyjne powstają w każdym partnerskim projekcie, gama stosowanych, udokumentowanych, gotowych do replikowania technik zarządczych jest wciąż ograniczona.

Model składa się z 10 standardów, opisujących pożądaną, docelową formę relacji i mechanizmów organizujących współpracę partnerów w kluczowych wymiarach funkcjonowania partnerstwa.

Siedem standardów dotyczy strategicznego zarządzania rozwojem terytorialnym, zaś trzy pozostałe odnoszą się do operacyjnego zarządzania relacjami w partnerstwie.

Działania partnerów muszą być prowadzone w obu wymiarach: strategicznym i operacyjnym, zaś końcowy sukces partnerstwa uwarunkowany jest możliwie równomiernym rozwojem wszystkich 10 kluczowych aspektów współpracy.

## **Wymiar zarządzania strategicznego w partnerstwie (standardy 1-7)**

### **1. Skład partnerstwa dostosowany do celów współpracy**

**Partnerska współpraca na danym terytorium zawiązuje się dla realizacji założonych celów publicznych i skupia podmioty z 3 sektorów (publicznego, społecznego i gospodarczego)**

Właściwy skład partnerstwa jest czynnikiem warunkującym możliwość osiągnięcia założonych celów. Podejmowane przedsięwzięcia mogą się okazać nieskuteczne, jeśli w grupie partnerów zabraknie części samorządów lub podmiotów posiadających unikalne zasoby, niezbędne do realizacji planowanych działań – wiedza, kapitał, dostęp do danych, rozwiązania technologiczne, kompetencje społeczne, zaufanie określonych środowisk interesariuszy, itp. Z jednej strony należy zatem dążyć do włączenia do współpracy podmiotów pochodzących z różnych sektorów i środowisk, gdyż dzięki temu zwiększa się reprezentatywność i potencjał partnerstwa. Z drugiej strony, nadmierny wzrost liczby uczestników niesie ze sobą ryzyko konfliktów, podnosi wymagania związane z zarządzaniem i może ostatecznie doprowadzić do spadku efektywności działania. Uwzględniając oba czynniki powinniśmy dążyć do optymalizacji składu partnerstwa z punktu widzenia jego celów i potrzeb.

*Dążąc do stworzenia optymalnego układu instytucjonalnego, inicjatorzy partnerstwa mogą korzystać z narzędzi, pozwalających na:*

Wstępną identyfikację kluczowych kierunków rozwoju obszaru funkcjonalnego:

- metody delimitacji granic obszaru funkcjonalnego,
- przegląd istniejących dokumentów strategicznych i diagnostycznych,
- uproszczona analiza SWOT lub inne analogiczne metody,
- warsztaty z wykorzystaniem metod partycypacyjnych itp.

Rozpoznanie i analizę istniejących zasobów, grup interesu i kluczowych aktorów:

- metody identyfikacji interesariuszy i analizy ich potrzeb i zasobów,
- metody włączania i aktywizacji mieszkańców w proces planowania rozwoju.

Pozyskanie wiedzy nt. zasad tworzenia partnerstwa i zarządzania współpracą:

- typy partnerstw - strategiczne / projektowe, wewnątrz- / między-sektorowe, inne,
- prawne i praktyczne uwarunkowania współpracy międzysamorządowej i międzysektorowej („[Raport o stanie współpracy pomiędzy samorządami](#)”, Raport z badania: „[Współpraca międzysamorządowa i międzysektorowa w Polsce](#)”),
- analiza funkcjonalna ról partnerów – podział ról i odpowiedzialności,
- diagnoza różnych wariantów składu partnerstwa ([Narzędzie samooceny rozwoju partnerstw](#)).

### **2. Diagnoza zasobów i potrzeb rozwojowych obszaru funkcjonalnego**

**Partnerska współpraca na danym terytorium opiera się na rzetelnych i okresowo aktualizowanych diagnozach dotyczących problemów, zasobów i konkurencyjności obszaru funkcjonalnego oraz kluczowych cech partnerów i całego partnerstwa**

Punktem wyjścia do opracowania (lub aktualizacji) trafnej, skutecznej strategii rozwoju obszaru funkcjonalnego jest rzetelna analiza zasobów społeczno-ekonomicznych, identyfikacja kluczowych problemów oraz ocena potencjału rozwojowego i konkurencyjności danego terytorium względem innych, podobnych obszarów. Działania diagnostyczne powinny być regularnie powtarzane i pozwalać na systematyczne monitorowanie zmian jakie zachodzą na danym terytorium na tle jego otoczenia.

Warunkiem prawidłowej realizacji tego zadania jest skorzystanie z narzędzi pozwalających na:

Wybór odpowiedniej metodologii, gwarantującej wysoką jakość badań i analiz, oraz włączenie w proces diagnozy możliwie szerokiej grupy partnerów, przedstawicieli różnych grup interesu oraz mieszkańców, w tym:

- procedury projektowania, zlecenia i oceny projektów badawczych,
- partycypacyjne metody diagnostyczne.

Identyfikację i analizę dostępnych zbiorów informacji własnych i obcych:

- bazy danych posiadane przez partnerów,
- katalog dostępnych źródeł informacji publicznej (statystyka publiczna, rejestry i dane administracyjne),
- definiowanie wskaźników, ciągów czasowych i grup porównawczych dla przeprowadzenia analizy.

Pozyskanie niezbędnych, dodatkowych informacji (dane pierwotne) od mieszkańców:

- badania potrzeb i aspiracji kluczowych interesariuszy OF,
- badania reprezentatywnych grup mieszkańców.

Prezentację i analizę wniosków z badania i uzgodnienie kierunków działań:

- warsztatowe (włączające) metody analityczne,
- techniki prowadzenia konsultacji.

Zapewnienie trwałości i powtarzalności / porównywalności cykli diagnostycznych:

- rozwiązania instytucjonalizujące potencjał analityczny partnerstwa.

### **3. Analiza powiązań funkcjonalnych w zakresie usług publicznych na terenie OF**

**Kluczowym elementem diagnozy sytuacji partnerstwa działającego na danym terytorium jest analiza powiązań funkcjonalnych w zakresie dostarczania usług publicznych i rynkowych w granicach OF**

Jednym z elementów zapewniających zrównoważony rozwój jest oszczędne gospodarowanie zasobami i koncentrowanie środków na przedsięwzięciach o kluczowym znaczeniu dla rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru. Warunkiem koniecznym jest tu dobre zdiagnozowanie istniejących powiązań funkcjonalnych między systemami świadczenia usług publicznych jednostek znajdujących się na terenie OF. Integracja tych systemów prowadzi do wykorzystania ekonomii skali przy jednoczesnej poprawie jakości i dostępności usług w obrębie całego obszaru funkcjonalnego. W konsekwencji, przyczynia się do podniesienia jakości życia mieszkańców i zwiększa atrakcyjność danego terytorium. Analiza powiązań funkcjonalnych, która pozwoli planować takie działania, powinna być prowadzona regularnie, uwzględniać zmiany demograficzne, migracje i ewolucję potrzeb oraz dążyć do zbilansowania popytu i podaży usług w ramach całego obszaru funkcjonalnego.

W analizie powiązań funkcjonalnych usług publicznych przydatne będą m.in.:

Analiza podaży i popytu na usługi publiczne i rynkowe w OF, w tym m.in. wolumen usług, struktura klientów, przychody a koszty, opinie i preferencje klientów (wg sektorów usług):

- oświata,
- zdrowie,
- sport i rekreacja,
- usługi administracyjne,
- transport,
- wodno-kanalizacyjne, inne.

Analiza przepływu mieszkańców obszaru funkcjonalnego na :

- rynku pracy,
- rynku usług publicznych,
- rynku usług rynkowych.

Analiza obecnie istniejących standardów wybranych usług publicznych (jakościowych i ilościowych)

Porównawcza analiza strategii i programów sektorowych dot. rozwoju kluczowych usług w JST znajdujących się na terenie OF.

Procedury organizacji badań zapewniające trwałość i porównywalność wyników kolejnych cykli badawczych.

#### **4. Programowanie rozwoju obszaru funkcjonalnego**

##### **Cele partnerskiej współpracy na danym terytorium osiąga się poprzez przygotowanie i realizację strategii rozwoju oraz programów sektorowych dla obszaru funkcjonalnego**

Zintegrowane podejście do rozwoju obszaru funkcjonalnego przejawia się poprzez długoterminową strategię, która wyznacza wspólne cele oraz określa sposób wykorzystania dostępnych zasobów na rzecz ich realizacji. Strategia rozwoju OF potwierdza wolę współpracy partnerów oraz ich zaangażowanie w działania na rzecz osiągnięcia wyznaczonych rezultatów. Jako taka, powinna być dokumentem aktualnym, a więc okresowo aktualizowanym oraz służyć jako platforma umożliwiająca wewnętrzną i zewnętrzną komunikację partnerstwa.

Dopełnieniem ogólnej strategii rozwoju OF powinny być sektorowe programy operacyjne oraz Wieloletni Plan Inwestycyjny podbudowany Wieloletnią Prognozą Finansową dla członków całego partnerstwa, która wykaże na ile poszczególne samorzady są w stanie partycypować w różnych projektach rozwojowych w wymiarze inwestycji i kosztów ich utrzymania, tworząc realistyczne ramy wykonawcze.

Dokumenty wyznaczające kierunki rozwoju OF należy przygotować z zachowaniem zasad partycypacji społecznej, zaś ich wdrażanie powinno być systematycznie monitorowane i poddane regularnej ocenie.

##### *W procesie programowania rozwoju OF partnerzy mogą korzystać z następujących narzędzi:*

Planowanie rozwoju w wymiarze rzeczowym:

- analiza spójności dokumentów planistycznych (zgodność programów i prognoz z ogólną strategią OF),
- koncepcyjne metody warsztatowe (definiowanie misji i wizji, wybór priorytetów rozwojowych, analiza wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, wskaźniki, ustalanie celów w zestawieniu z grupą porównawczą JST, itp.),
- procedury włączania mieszkańców i interesariuszy OF w proces planowania rozwoju.

Planowanie rozwoju w wymiarze finansowym i zarządzania majątkiem trwałym na terenie OF:

- analiza wykorzystania zasobów majątkowych w JST jako czynnika rozwoju OF /możliwości finansowych partnerstwa (zdolność inwestycyjna, zdolność pokrycia wydatków bieżących),
- metody oceny i priorytetyzacji projektów inwestycyjnych (wieloletnie planowanie inwestycji) z punktu widzenia potrzeb rozwojowych i skutków/możliwości finansowych w wymiarze OF
- metody montażu środków publicznych i prywatnych na poziomie JST i łącznie OF

Ewaluacja postępów w realizacji planów:

- systemy monitorowania i oceny procesu wdrażania planów strategicznych,
- mechanizmy aktualizacji programów i strategii.

## 5. Integracja usług publicznych i infrastruktury w OF

**Miarą długofalowego sukcesu partnerskiej współpracy w wymiarze terytorialnym będzie stopień koordynacji / integracji zarządzania usługami publicznymi i infrastrukturą w OF**

Efektym dążenia do zwiększenia spójności obszaru funkcjonalnego powinna być stopniowa integracja infrastruktury i systemów dostarczania usług publicznych. Nie chodzi tu jedynie o liczbę i skalę przedsięwzięć inwestycyjnych / organizacyjnych podejmowanych przez pojedyncze jednostki, ale o wspólne projekty, których celem jest koordynacja, wzrost efektywności oraz zapewnienie odpowiednich parametrów usług na terenie całego OF. Istotnym elementem takiego podejścia jest zapewnienie zgodności podejmowanych działań z przyjętą strategią rozwoju i odpowiednimi programami sektorowymi. Nie mniej ważne jest wyposażenie systemu świadczenia usług w skuteczne mechanizmy pozwalające monitorować i oceniać jego działanie.

*W integrowaniu procesów świadczenia usług publicznych w OF mogą być pomocne następujące narzędzia:*

Metody doskonalenia jakości usług:

- sieci współpracy i wymiany doświadczeń (dostawcy usług),
- badania satysfakcji odbiorców usług publicznych,
- stosowanie wskaźników skuteczności, efektywności i dostępności dla wybranych kategorii usług (standardy usług),
- porównawcza analiza usług świadczonych wewnątrz OF i w porównaniu z innymi obszarami (benchmarking),
- inicjatywy służące koordynacji działań dostawców usług (np. wspólny kalendarz imprez, uzgodnienie przebiegu linii komunikacji publicznej i rozkładów jazdy, wspólny bilet, punkty przesiadkowe, koordynacja kierunków kształcenia zawodowego) oraz tworzenie wspólnych inkubatorów, agencji rozwoju, stref aktywności gospodarczej, promocja lokalnego biznesu, itp

Działania diagnostyczno-planistyczne podejmowane w skali całego OF:

- analiza rynku różnych sektorów usług (prognozowanie zmian popytu i podaży) prowadzona w skali całego OF,
- długoterminowa strategia rozwoju rynku usług w OF,
- analiza wykonalności / opłacalności integracji odrębnych systemów świadczenia usług.

Programy (plany) integracji usług publicznych w obszarze funkcjonalnym:

- ustalanie i wykorzystanie wspólnych standardów do wdrażania działań integracyjnych,
- wspólna polityka taryfowa,
- integracja świadczenia usług, z efektywnym wykorzystaniem istniejącej infrastruktury w OF

Narzędzia instytucjonalizujące współpracę dostawców usług w układzie terytorialnym:

- partnerskie projekty podejmowane przez kilka podmiotów w celu rozwoju lub lepszego wykorzystania infrastruktury technicznej i społecznej,
- katalog rozwiązań i form prawnych, umożliwiających współpracę w dostarczaniu usług,
- działania restrukturyzacyjne zmierzające do koordynacji lub połączenia odrębnych systemów świadczenia usług.

## 6. Integracja dokumentów strategicznych / operacyjnych partnerstwa i partnerów

**Partnerska współpraca na danym terytorium dla swej skuteczności wymaga dostosowania odpowiednich dokumentów strategicznych i operacyjnych poszczególnych partnerów do wspólnie tworzonych dokumentów strategicznych i operacyjnych partnerstwa.**

Prawidłowo wyznaczony obszar funkcjonalny posiada własną specyfikę, potrzeby i logikę rozwoju. Jest czymś więcej niż suma jednostek terytorialnych, z których się składa. Wartość

dodana, wynikająca z podjęcia współpracy przez interesariuszy danego OF może powstać tylko wtedy, jeśli uczestnicy ustalą wspólną wizję rozwoju (całościową, lub w danym sektorze usług), a następnie każdy z nich zapewni zgodność swoich dokumentów planistycznych ze strategią i programami sektorowymi opracowanymi dla całego OF. Istotny efekt współpracy uzyskamy wtedy, gdy koncepcje tworzone dla całego obszaru i poszczególnych jednostek będą się wzajemnie uzupełniać i wspierać. Uzgadnianie strategii partnerstwa i indywidualnych partnerów jest procesem skomplikowanym, który wymaga czasu. Ważne jest jednak, aby działania w tym zakresie zostały zaplanowane i uruchomione.

Przy wdrażaniu tego standardu możemy korzystać z następujących narzędzi:

Narzędzia systemowe:

- procedury udostępniania informacji publicznej,
- wspólna baza lokalnych aktów prawnych i dokumentów planistycznych,
- zasady obiegu dokumentów w partnerstwie i tworzących je podmiotach,
- metody badania dokumentów JST pod kątem spójności z dokumentami partnerstwa.

Metody działania i procedury integracji strategicznych dokumentów planistycznych:

- studiów uwarunkowań i planów zagospodarowania przestrzennego,
- strategii rozwoju,
- programów operacyjnych i finansowych,
- programów wspólnego świadczenia usług.

## **7. Monitoring i ewaluacja działań partnerstwa**

**Partnerska współpraca na danym terytorium powinna być poddana systematycznemu monitoringowi i okresowej ocenie, zwłaszcza pod względem adekwatności do potrzeb, skuteczności realizacji celów i efektywności działań.**

Partnerska współpraca ze swej natury angażuje wiele instytucji. Członkowie partnerstwa różnią się poziomem zaangażowania w jego działania i mają różną wiedzę o wyznaczonych celach, postępach prac i planach na przyszłość. Odpowiednio zaprojektowany system monitorowania i oceny, obok podstawowej funkcji związanej z weryfikacją postępów, pełni w partnerstwie ważną funkcję komunikacyjną oraz integruje partnerów wokół wspólnej misji.

Prawidłowa realizacja zadań w zakresie monitorowania i oceny postępów wymaga zastosowania szeregu narzędzi na etapie planowania, wdrażania i oceny działań partnerstwa:

Faza planowania:

- struktura logiczna celów,
- wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania,
- narzędzia pozyskiwania i analizy danych, analiza ryzyka.

Faza wdrażania:

- plan monitoringu,
- procedury, formularze i bazy danych,
- sprawozdania z postępów, narzędzia zarządzania ryzykiem.

Faza oceny:

- badania i raporty ewaluacyjne,
- przeglądowe spotkania partnerów,
- samoocena jakości współpracy,
- aktualizacja strategii/programu zgodnie z wnioskami z ewaluacji,
- monitoring wdrażania zaleceń ewaluacyjnych.

## ***Wymiar zarządzania relacjami w partnerstwie (standardy 8-10)***

### **8. Komunikacja partnerstwa z mieszkańcami i innymi interesariuszami OF**

**Partnerska współpraca na danym terytorium opiera się na rzetelnej wymianie informacji i opinii między partnerami a mieszkańcami i innymi interesariuszami, budując poczucie wspólnoty w OF**

Sprawność systemu komunikacji z otoczeniem ma istotny wpływ na zdolność partnerstwa do reagowania na zmieniające się potrzeby, a w efekcie – na skuteczność podejmowanych przez nie działań. Bezpośredni kontakt i włączenie mieszkańców w prace partnerstwa daje dostęp do wiedzy nt. problemów OF oraz pozwala mobilizować lokalne środowiska do poparcia podejmowanych inicjatyw. Regularna, bogata komunikacja posiada również duży potencjał edukacyjno-promocyjny. Może on zostać wykorzystany do uświadomienia mieszkańcom gmin istnienia wspólnych, ponadlokalnych interesów oraz wzmocnienia ich poczucia identyfikacji z OF.

*Aby optymalnie budować komunikację, partnerzy mogą korzystać z różnych dostępnych narzędzi:*

Planowanie działań informacyjnych:

- strategia informacyjna (cele, grupy docelowe, kanały komunikacji, koordynacja itp.),
- plan komunikacji partnerstwa (narzędzia, terminy, budżet),
- organizacja przepływu dokumentów w partnerstwie,
- zasady wizualizacji (logotypy, grafiki, hasła itp.).

Realizacja działań informacyjnych:

- osoba / komórka odpowiedzialna za realizację polityki informacyjnej,
- strona internetowa partnerstwa / partnerów,
- biuletyn lub newsletter,
- konto w mediach społecznościowych i/albo blog,
- publikacje – prasa, media elektroniczne, inne.

Realizacja działań integracyjnych, służących budowie poczucia wspólnoty w OF:

- działania medialne (kampanie informacyjne, edukacyjne, promocyjne),
- imprezy sportowe i rekreacyjne (zawody, olimpiady, biegi masowe, itp.),
- inicjatywy gospodarcze (targi, misje gospodarcze, promocja inwestycji w OF),
- wydarzenia kulturalne (koncerty, wystawy, konkursy, itp.),
- imprezy plenerowe (integracyjne, patriotyczne, religijne, itp.).

Realizacja działań konsultacyjnych:

- konferencje i seminaria,
- grupy i fora dyskusyjne,
- spotkania z mieszkańcami (warsztaty, grupy robocze, debaty publiczne),
- badania preferencji / opinii o usługach publicznych lub o kierunkach rozwoju.

Ocena:

- wskaźniki sukcesu i narzędzia oceny działań komunikacyjnych,
- badania skuteczności działań informacyjnych,
- przeglądy i korekty polityki informacyjnej (na podstawie wyników badań).

### **9. Przestrzeń debaty i dialogu między partnerami oraz komunikacja wewnętrzna**

**Dobra współpraca w ramach partnerstwa terytorialnego wymaga budowy i wzmocnienia przestrzeni debaty i dialogu między partnerami, poszerzenia zakresu i form ich świadomego oraz odpowiedzialnego uczestnictwa w procesach planowania i zarządzania.**

Każde partnerstwo zawiązuje się wokół jakiejś idei - ogólnego pomysłu zaproponowanego przez inicjatorów współpracy. Z czasem wizja ta się krystalizuje i rozszerza na kolejne podmioty a w końcu przyjmuje realne kształty w postaci podejmowanych wspólnie działań. Zarówno wizja jak i zakres współpracy w sposób naturalny mogą ewoluować. Proces ten nie byłby możliwy bez wewnętrznej komunikacji i merytorycznej debaty partnerów. Umiejętność prezentacji ogólnej wizji, uzgodnienia jej z partnerami i przełożenia na konkret działań operacyjnych jest w pierwszej kolejności zadaniem lidera. Specyfika projektów opartych na współpracy wymaga jednak, aby komunikacja nie była jednostronna, lecz miała charakter interaktywnego procesu, w którym biorą udział wszyscy uczestnicy partnerstwa. Zorganizowanie systemu, który gwarantuje zarówno terminowy przepływ informacji bieżących jak też możliwość prowadzenia pogłębionego merytorycznego dialogu jest zadaniem trudnym, ale koniecznym. Bez niego trudno sobie wyobrazić rozwój współpracy opartej na wzajemnym zrozumieniu i zaufaniu.

Przy wdrażaniu tego standardu możemy korzystać z narzędzi, które:

Zapewniają terminowy przepływ bieżących informacji między partnerami:

- zasady obiegu dokumentów w partnerstwie (w tym sprawozdania partnerów),
- baza danych monitoringowych, pozwalająca agregować informacje od partnerów,
- okresowe raporty lidera z postępów partnerstwa (i zasady ich dystrybucji),
- wewnętrzne biuletyny i newslettery,
- intranet / podstrona partnerstwa dostępna tylko dla partnerów.

Sprzyjają merytorycznej debacie partnerów:

- regulamin Rady Partnerstwa (skład, częstość spotkań, zasady podejmowania decyzji),
- zewnętrzna ewaluacja działań partnerstwa (jako okazja do strategicznej dyskusji),
- spotkania przeglądowe – samoocena postępów pod kątem celów partnerstwa, analiza optymalności składu partnerstwa z punktu widzenia celów,
- mieszane grupy robocze / zadaniowe (udział wielu partnerów),
- procedury wewnętrznych konsultacji w gronie partnerów.

## **10: Wzajemne zaufanie partnerów**

**Partnerska współpraca na danym obszarze wymaga wzajemnego zaufania, partnerskiego i podmiotowego traktowania się partnerów oraz współodpowiedzialności za stan i rozwój OF.**

Specyfiką partnerstwa jest możliwość nawiązania współpracy przez podmioty małe i duże, pochodzące z różnych sektorów, cechujące się różną kulturą pracy i odmiennym stylem zarządzania. Tak skomplikowane i wielowątkowe relacje wymagają wyjścia poza rutynowe schematy, wykazania się dobrą wolą, dojrzałością oraz koncentracją na zasadniczych, długookresowych celach współpracy. Do tego potrzebne jest wzajemne zaufanie. Jego budowa jest trudna, czasochłonna i cały czas poddawana próbom.

Budowaniu relacji opartych na wzajemnym zaufaniu sprzyjają następujące narzędzia:

- okresowe, anonimowe badania opinii partnerów,
- wspólne wyjazdy / spotkania integracyjne,
- tematyczne sieci współpracy i wizyty studyjne budujące wspólną wiedzę partnerów,
- mechanizmy zapewniające transparentność procesów decyzyjnych (dostęp do dokumentów i budżetu, wewnętrzne konsultacje, itp.)