



Partnerstwo instytucjonalne
jako sposób zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi

Partnerstwo
instytucjonalne
jako sposób zarządzania
przedsiębiorstwami społecznymi

Poradnik zarządzania w ekonomii społecznej

Tekst: Piotr Frączak
Ilustracje: Edward Lutczyn

Partnerstwo instytucjonalne jako sposób zarządzania
przedsiębiorstwami społecznymi

FRSO, Warszawa 2010



Partnerstwo instytucjonalne jako sposób zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi.
Poradnik zarządzania w ekonomii społecznej.

Copyright © 2010 by Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Tekst: Piotr Frączak

Ilustracje: Edward Lutczyn

ISBN: 978-83-61411-07-9

Wydawca:

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

ul. Kłopotowskiego 6 m 59/60, 03-717 Warszawa

www.frso.pl

Redakcja językowa: Dorota Matejczyk

Opracowanie graficzne: Dariusz Piekut, DD Studio

Podręcznik powstał w ramach projektu „Skuteczne przedsiębiorstwo ekonomii społecznej – wsparcie, edukacja, promocja”, finansowanego ze środków PO KL, Priorytet 7, Działanie 7.2, Poddziałanie 7.2.2

Wstęp od wydawcy

Przedstawiamy Państwu pierwszy z serii poradników zarządzania w ekonomii społecznej. Nie jest to typowy podręcznik, ale też zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym nie jest zwykłym zarządzaniem. Poza twardą wiedzę i umiejętnościami potrzebne są zrozumienie (często bardzo specyficznych) problemów społecznych, wrażliwość na innych ludzi i odpowiedzialność nie tylko za siebie.

Z założenia forma naszych podręczników ma zachęcać raczej do samodzielnego myślenia, własnych poszukiwań, niż do trzymania się twardych reguł. Przedsiębiorstwo społeczne powinno być twórczym efektem pracy ludzi zaangażowanych w jego działalność. Powinno być formą ekspresji.

Zaczynamy od partnerstwa instytucjonalnego. Co prawda w jakimś sensie jest to już wyższy poziom zarządzania, ale w naszym przekonaniu w dzisiejszych warunkach to właśnie od współpracy przedsiębiorstw społecznych z administracją publiczną, z innymi przedsiębiorstwami, a także z organizacjami pozarządowymi zależeć będzie rozwój ekonomii społecznej w Polsce.

Wstęp od autora

Niniejsza książka jest przeznaczona nie tylko dla osób żyjących ekonomią społeczną na co dzień, dla tych, których nie odstrasza pojęcie beneficjent, wartość dodana, audyt społeczny. Ma ona wytłumaczyć, czym jest partnerstwo, tym, którzy o ekonomii społecznej nie mają zielonego pojęcia, a którzy mogliby stać się partnerami przedsiębiorstw społecznych – przedstawicielom administracji, biznesu, organizacji pozarządowych. Mam nadzieję, że publikacja ta pomoże zrozumieć ideę partnerstwa także wszystkim innym zainteresowanym. I bardziej liczę na znakomite ilustracje, pokazujące wymownie, o co chodzi, niż na towarzyszące im słowa.

Mam jednak również nadzieję, że wielu osobom, które zęby zjadły na działalności społecznej, książeczka ta przypomni kilka banalnych prawd, o których w codziennym pośpiechu często zapominamy. Prawd, których nieprzestrzeganie powoduje, że partnerstwa instytucjonalne (co to za zwierzę, wytłumaczymy już w pierwszym rozdziale) są często robione na pokaz, zawiązywane z dużą pompą, bez głębszego zrozumienia, o co chodzi, a zatem w efekcie nietrwałe i nieskuteczne. Partnerstwa się nie da nauczyć, partnerstwo trzeba zrozumieć. Bo wtedy dopiero partnerzy będą aktywni, twórczy i w efekcie zadowoleni. Chociaż partnerstwo to duży wysiłek, wiele poświęcenia i czasami nieprzyjemnych sytuacji, wspólny cel i wzajemne zrozumienie muszą w końcu zaowocować trwałą i efektywną współpracą.

Piotr Frączak

Związki partnerskie czyli jak instytucjonalizuje się partnerstwo w ekonomii społecznej

Działalność w obszarze ekonomii społecznej właściwie zawsze wymaga działań partnerskich. Nie bez przyczyny mówi się o niej czasem jako o ekonomii wzajemnościowej, solidarnej. Najczęściej jest to po prostu partnerstwo osób – tak działają stowarzyszenia czy spółdzielnie. Próbują one włączać w swoją działalność także innych – wolontariuszy, darczyńców, przedstawicieli społeczności lokalnej. Ich aktywny, partnerski udział w działalności przedsiębiorstwa jest jednym z ważnych elementów zarządzania.

Jest jednak również zupełnie inny rodzaj partnerstwa. To partnerstwo instytucjonalne, czyli współdziałanie różnych instytucji. Tu przechodzimy od wymiaru jednostkowego do działań instytucjonalnych, systemowych. Co innego, gdy dwóch ludzi (choćby miał to być prezydent miasta i prezes dużej organizacji) coś między sobą ustalą, a co innego, gdy ustalają to te same osoby, ale w imieniu reprezentowanych przez siebie instytucji.



Dwa w jednym czyli między partnerstwem projektowym i strategicznym

Tu wstawka dla bardziej wtajemniczonych. Tych, którzy próbują zdobyć pieniądze w różnych konkursach w ramach Funduszy Europejskich. Partnerstwo jest jedną z podstawowych zasad, jakie obowiązują przy rozdzielaniu tych pieniędzy. W wielu konkursach za partnerstwo dostaje się dodatkowe punkty, a czasem jest ono (jak to było choćby w programach EQUAL czy LEADER+) wymogiem formalnym, co oznacza – nie ma partnerstwa, nie ma pieniędzy. Jednak mówiąc o partnerstwie w kontekście tych funduszy warto pamiętać, że mówimy o dwóch różnych jego formach. Jedna dotyczy partnerstwa strategicznego (czasem nazywanego programowym czy partnerstwem na poziomie polityk publicznych). Tu jako partnerzy występują związki zawodowe i organizacje pracodawców, samorządy lokalne, organizacje pozarządowe, a także przedstawiciele nauki. W tym partnerstwie chodzi o wypracowanie celów strategicznych, zaplanowanie tego, na co warto przeznaczyć pieniądze. Zupełnie innym partnerstwem jest partnerstwo projektowe, gdzie za partnerów uznaje się przedstawicieli poszczególnych sektorów (biznesu, administracji i trzeciego sektora). Tu chodzi już o to, jak wspólnym wysiłkiem zrealizować w praktyce wcześniej wyznaczone cele.

Każdy z każdym czyli różne rodzaje partnerstwa projektowego

Partnerstwa przyjmują różną postać. Mogą być formalne lub nie, mogą być bardzo luźne (określane jako sieci) i bardziej zintegrowane, często tworzące różne ciała koordynujące czy wręcz zarządcze (formy federacyjne). W końcu – mogą być to partnerstwa dwustronne lub wielostronne. Wszystko to wpływa na sposób, w jaki partnerstwa mogą być zarządzane. Jest jeszcze jeden podział, który w dużym stopniu rzutuje na działania ekonomii społecznej. Chodzi tu o rozróżnienie partnerstw w zależności od rodzaju partnerów.

Poza partnerstwami sektorowymi (np. pomiędzy dwiema organizacjami pozarządowymi) mamy całą gamę partnerstw międzysektorowych: od partnerstwa prywatno-publicznego, gdzie przedsiębiorstwa współpracują z administracją publiczną, poprzez partnerstwo prywatno-społeczne, w którym biznes nawiązuje współpracę z organizacjami pozarządowymi (lub – częściej – odwrotnie), po partnerstwo publiczno-społeczne, gdzie tzw. pozarządówka (różnego rodzaju stowarzyszenia czy fundacje) działa ręką w rękę z administracją. Oczywiście za ciekawe rozwiązanie, które ma przyszłość, uważa się partnerstwa trójstronne.

Nikt nie rządzi czyli partnerstwo jako zarządzanie

Poszukując nowego modelu partnerstwa coraz częściej podkreśla się fakt, że chodzi nie tylko o to, by dobrze zarządzać partnerstwem. O tym traktuje stosunkowo wiele publikacji. Niniejsza broszura natomiast o zarządzaniu partnerstwem mówić będzie tylko w minimalnym stopniu. Coraz częściej bowiem podchodzi się do partnerstwa jako *formy zarządzania*. Nawet w administracji odchodzi się od „rządzenia” w kierunku „zarządzania” (nie government, a governance).

Cóż to znaczy? Coraz więcej decyzji podejmuje się w dialogu z organizacjami pozarządowymi, które próbują wyrażać interesy różnych mniejszości, osób, których dana decyzja będzie dotyczyć. Tak tworzone kompromisowe rozwiązania nie są już narzucane społeczeństwu, ale z nim uzgodnione. To wspomniane wcześniej partnerstwo strategiczne.

Dodatkowo rząd stara się dystansować od bezpośredniej realizacji usług. Zarządza, ale wykonanie powierza różnym społecznym instytucjom. Stąd hasło „Sterowanie zamiast wioślowania” – i to jest pole do różnorodnych partnerstw projektowych.



Dość teorii czyli partnerstwo w działaniu

W poprzednich rozdziałach mówiliśmy o teorii, o pojęciach. One też są ważne, ale przecież najważniejsza jest praktyka. Nie od dziś wiadomo, że idee i zamierzenia ocenia się po owocach. Najważniejsze, by wiedzieć, co zrobić, aby partnerstwa nie popsuć. To tak jak z nową znajomością, wiele zależy od pierwszego wrażenia, od wzajemnego zaufania. Potem, o ile nie zrobi się straszliwego faux pas, znajomość będzie trwała. Zastanówmy się więc, jakie gafy możemy (oby nie) popełnić.

Kupą mości panowie czyli po co partnerstwo

Pytanie, dlaczego warto robić coś w partnerstwie, jest tyle oczywiste, co trudne do opisanie. Wydaje się, że podstawowe „zyski” z partnerstwa dają się streścić w trzech hasłach:

Razem łatwiej – łatwiej, bo z jednej strony dzięki większej liczbie partnerów jesteśmy silniejsi, z drugiej zaś – mamy większe możliwości, „co dwie głowy, to nie jedna”.

Razem skuteczniej – skuteczniej dlatego, że mamy większe zasoby i większe umiejętności.

Razem sprawiedliwiej – sprawiedliwiej, bo wypracowane rozwiązania są wspólne i zaakceptowane przez wszystkich partnerów.

Co pierwsze – jajko czy kura? Czyli tworzenie partnerstwa

Pierwszym poważnym dylematem jest rozstrzygnięcie problemu... od czego zacząć. Od określenia celu partnerstwa czy od doboru partnerów. Jeśli będziemy wiedzieli, co chcemy zrobić, łatwo będzie nam ustalić, kogo potrzebujemy. Jednak taki tryb pracy ma swoje wady i kłóci się z założeniem partnerstwa jako formy zarządzania. Zarówno cel partnerstwa, jak i jego skład powinny bowiem powstawać w procesie partnerskim. Oto dlaczego jest to tak ważne:

- Partnerzy będą realizować przede wszystkim swoje cele. Im bardziej cel partnerstwa będzie zgodny z ich potrzebami (lub będzie wynikał ze wspólnie ustalonego kompromisu), tym większe szanse, że cel partnerstwa zostanie osiągnięty.
- Nawet jeśli cel wspólny nie wynika wprost z interesów partnerów, to i tak utożsamienie się poszczególnych partnerów z celem będzie decydowało o sukcesie. Wspólne wypracowywanie celów i sposobów ich realizacji zapewnia, że partnerzy chętniej angażować się będą we wspólne działania.
- Dobre określenie celu wymaga wzięcia pod uwagę różnych punktów widzenia, poszukiwania rzeczywistych powodów obecnego stanu rzeczy i możliwych dróg zmiany sytuacji. Poglądy różnych partnerów działających w różnych środowiskach, w różny sposób, są dla prawidłowego zdefiniowania celu niezbędne.



©E. LUTERIN

Wspólny cel, ale czy te same zamiary? Czyli definiowanie celów

Tak oto, aby stworzyć partnerstwo, trzeba zacząć od dobrego zdiagnozowania problemu. Wokół tej diagnozy można skupić potencjalnych partnerów, którzy również uznają, że problem jest ważny. Wtedy dopiero, w procesie dyskusji, można mozolnie wypracowywać cele i dopracowywać skład partnerstwa.

Nie każdy cel będzie równie interesujący dla naszych partnerów. Może się przecież okazać, że proponowane rozwiązania nie będą równie akceptowane przez różne instytucje. Oł, chociażby Kościół nie zgodzi się, by przeciwdziałać ubóstwu przez promowanie antykoncepcji.

Również wspólny cel różnych instytucji nie zawsze uzasadnia nawet taktyczne partnerstwo. Niektóre organizacje ekologiczne nie będą chciały współpracować z firmami, które nie są odpowiedzialne społecznie, zaś grupy abstynenckie mogą nie chcieć współpracować w kampanii społecznej na rzecz przeciwdziałania alkoholizmowi z producentem alkoholu.



Nie szata zdobi człowieka, ale w coś trzeba się ubrać! czyli formalne podstawy partnerstwa

Partnerstwo, które działa ciągle i jest potrzebne, wcześniej czy później będzie chciało uzyskać osobowość prawną. Warto tu wspomnieć o kilku formach partnerstwa:

Stowarzyszenie osób reprezentujących poszczególne organizacje. Wadą tej formy jest fakt, że instytucje nie mogą bezpośrednio wpływać na zarządzanie, nie mogą wymienić swojego reprezentanta.

Fundacja – też łatwa do zarządzania, jednak ograniczająca wpływ osób zawiązujących partnerstwo na jej bieżące funkcjonowanie, gdyż – co do zasady – jest majątkiem, a nie zrzeczeniem.

Związek stowarzyszeń – właściwie idealna forma współpracy z dwoma zastrzeżeniami – (1) jej członkami założycielami muszą być trzy stowarzyszenia, a członkami zwyczajnymi nie mogą być instytucje o celach zarobkowych, (2) jej członkowie nie mogą między siebie dystrybuować zysku, więc nie jest to dobry sposób na wspólne prowadzenie działalności gospodarczej.

Spółdzielnia osób prawnych – nie ma ograniczeń takich, jak związek stowarzyszeń, ale jest z założenia przedsiębiorstwem, które może prowadzić działalność społeczną na rzecz swoich członków.

Jakość, ilość, różnorodność czyli zarządzanie zasobami

Wielką zaletą partnerstwa jest fakt, że każdy z partnerów ma do zaoferowania jakieś inne zasoby, inne umiejętności. Istotą każdego partnerstwa jest wyszukiwanie specyficznych cech poszczególnych instytucji, tak aby móc opierać się na mocnych stronach każdego z partnerów. Dlatego partnerów warto zapraszać biorąc pod uwagę:

Jakość – partnerstwo w wielu wypadkach nie będzie lepsze niż najgorszy z partnerów. Ci muszą więc być dobrani tak, aby ich problemy nie stały się problemem partnerstwa.

Ilość – oczywiście ilość partnerów decyduje w dużej mierze o sile partnerstwa, które dysponując licznym zapleczem może kumulować potencjał swoich partnerów. Jednak zbyt wielka liczba wymaga coraz bardziej skomplikowanych form zarządzania.

Różnorodność – myśląc o jakości bierzemy pod uwagę, jak na partnerstwo wpłynąć mogą słabe strony partnerów, dzięki różnorodności natomiast mocne strony partnerów stają się ważnym zasobem partnerstwa. Im większe zróżnicowanie, tym większe możliwości.

Pająk czy rozgwiezda? czyli formy instytucjonalne partnerstwa

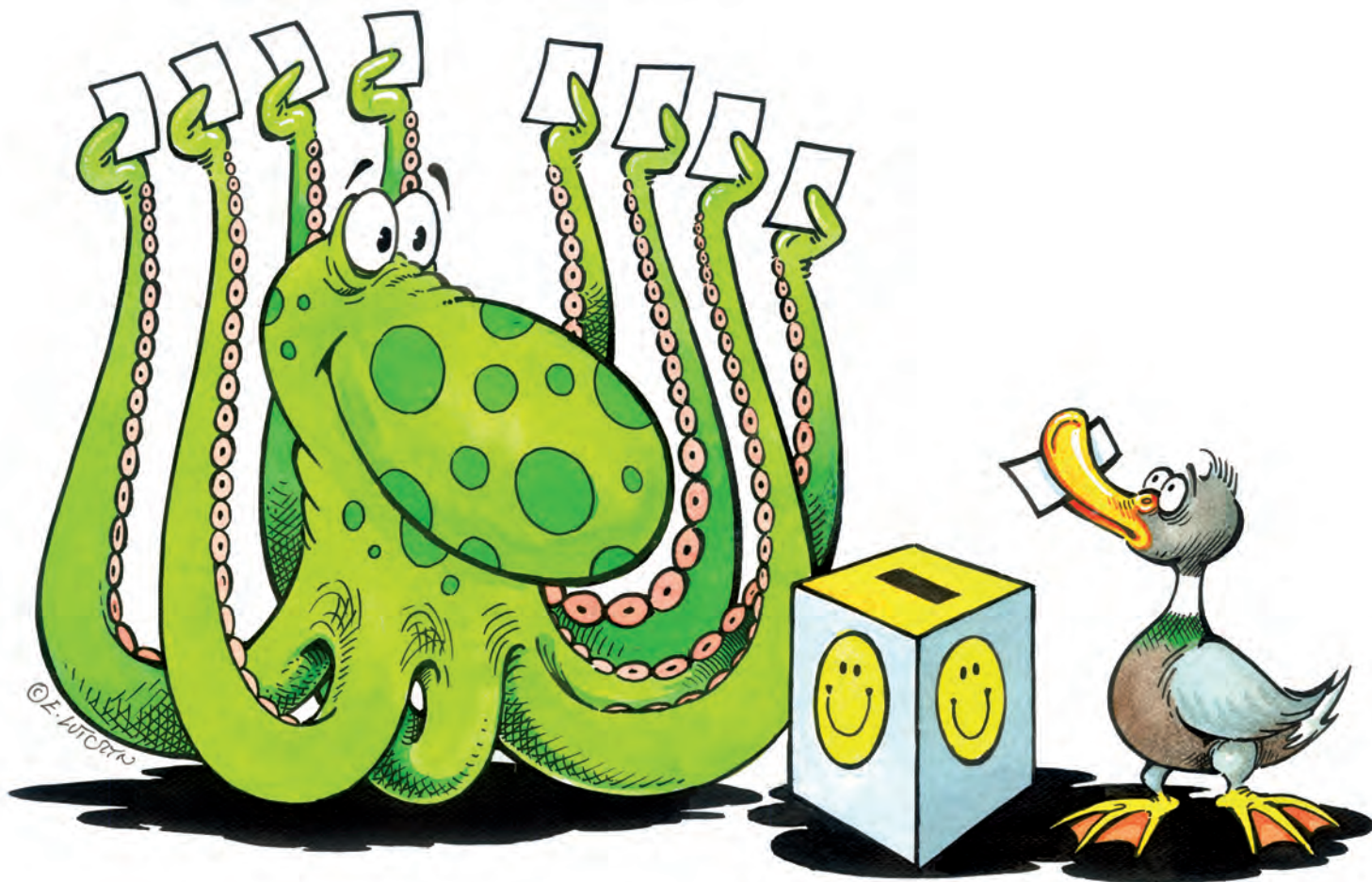
	<i>Scentralizowane</i>	<i>Policentryczne</i>	<i>Sieci</i>
<i>Osobowość prawna</i>	Związek stowarzyszeń (federacja)	X	Fundacja wspierająca
<i>Formalne bez osobowości prawnej</i>	Partnerstwo projektowe z organizacją zarządzającą	Partnerstwo projektowe – wspólna odpowiedzialność	Koalicja
<i>Nieformalne</i>	Współpraca partnerska z organizacją dominującą	Współpraca partnerska bez organizacji dominującej	Współpraca ad hoc

Częste dyskusje na temat istoty organizacji pozarządowych prowadzą do dylematu – pająk czy rozgwiezda. Z pozoru podobni – długie odnóża – w istocie rządzą się inną filozofią. Pająk ma głowę, która rządzi odnóżami, rozgwiezda nie ma głowy. Z partnerstwami typu rozgwiezdy trudno rozmawiać, bo często nie mają i nie chcą mieć jednego zdania. Obie formy mają swoje wady i zalety.



A może tak konsensus? czyli o podejmowaniu decyzji

Włączanie partnerów w proces podejmowania decyzji (od wypracowywania celów aż po decydowanie o kluczowych kwestiach) jest istotą partnerstwa. Dlatego też nie bez znaczenia jest sposób ich podejmowania. Rozwiązaniem najgorszym z możliwych jest w tym wypadku demokracja proceduralna, rozumiana jako decydowanie większością głosów. To oczywiście efektywny sposób podejmowania decyzji, ale nie w partnerstwie. Tu oddanie podejmowania decyzji woli większości szybko zniechęci mniejszość do angażowania się w sprawy partnerstwa. O ile to możliwe, trzeba próbować szukać konsensusu. Jeżeli mamy wspólny cel, wcześniej czy później znajdziemy rozwiązanie akceptowalne dla wszystkich – lub przynajmniej dojdziemy do jakiegoś kompromisu. Inaczej nasze partnerstwo będzie zagrożone.



© E. W. ORR

Pasażer na gapę czyli cena ryzyka

Partnerstwo to nie tylko zalety. Zanim wstąpimy do jakiegoś partnerstwa, powinniśmy ocenić potencjalne straty, jakie może nam przynieść współpraca z innymi. Możemy przecież włożyć we współpracę nasze zasoby i energię i nie osiągnąć sukcesu. Nigdy bowiem nie ma pewności, że partnerzy nie wybiorą scenariusza, w ramach którego nieliczni będą pracować na pozostałych. Trzeba sprawdzić, czy nie stracimy na wizerunku współpracując z innymi, np. bardzo zasobnymi i silnymi, ale odstrasżającymi naszych współpracowników. Pytaniem jest, czy wchodząc w partnerstwo nie odejdziemy od swoich zasadniczych celów. Z drugiej strony – jak to wynika z teorii gier – na braku zaufania i współpracy w istocie tracą wszyscy, bo każdy z partnerstwa mógłby wynieść więcej, niż uda mu się zdobyć samemu.



© E. LUTERNA

Kto dla kogo? czyli racjonalne planowanie

Jesteśmy w partnerstwie! Ustaliliśmy zasady współpracy. Znamy możliwości partnerów. Co z tego? I tak nam może nic z tego nie wyjść, jeśli zapomnimy, że każdy z nich ma swoje sprawy, swój kalendarz, swoje zobowiązania. To nie oni mają się dostosować do partnerstwa, ale partnerstwo musi swój kalendarz dostosować do nich. Co więcej – należy pamiętać, że część instytucji (szczególnie pozarządowych, ale nie tylko) ma w sobie więcej ze wspomianej wcześniej rozgwiadzy niż z pająka. Trzeba więc pamiętać, że często na rozmowy przychodzą nie ci, którzy podejmują decyzje. Konieczne więc jest nie tylko przygotowywanie, ale i zatwierdzanie planów.

Ustalenie wzajemnych relacji partnerów i partnerstwa instytucjonalnego to wyzwanie wcale niełatwe. Nie może być tak, że interesy poszczególnych partnerów zdominują funkcjonowanie partnerstwa, ale nie może być również tak jak na obrazku obok, gdzie bohater chciał jechać do ciepłych krajów, ale partnerka jego życia zdecydowała inaczej...



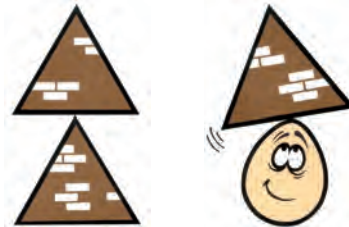
W kółko Macieju czyli ta zabawa nie ma końca

Partnerstwo to ciągła droga w kierunku osiągnięcia celu. Czasem do tego celu docieramy – i po osiągnięciu sukcesu, w poczuciu dobrze spełnionego obowiązku rozstajemy się z partnerami po przyjacielsku, obiecując sobie, że jeszcze gdzieś, kiedyś... na pewno się spotkamy. Jednak najczęściej nie udaje się wszystkiego osiągnąć. Nawet jeżeli w efekcie osiągnęliśmy jakiś sukces, to albo jest on niepełny, albo okazuje się, że są kolejne problemy, które wymagają wspólnego działania. Wtedy trzeba zacząć wszystko od nowa. Zbudować partnerstwo poprzez określenie celów i dobór partnerów (nawet jeśli mieliby być ci sami). Wspólnie podjąć wyzwanie i w miarę możliwości wspólnym wysiłkiem osiągnąć tyle, ile się da. I znów od nowa...



© E. J. JONES

notatki





KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!



MAZOWIECKA JEDNOSTKA
WDRAŻANIA
PROGRAMÓW UNIJNYCH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Podręcznik powstał w ramach projektu „Skuteczne przedsiębiorstwo ekonomii społecznej - wsparcie, edukacja, promocja”
finansowanego ze środków PO KL, Priorytet 7, Działanie 7.2, Poddziałanie 7.2.2

SPES

Skuteczne Przedsiębiorstwo
Ekonomii Społecznej

