Związek Rzemiosła Polskiego

Raport z badania barier we wdrażaniu zasady partnerstwa w programach operacyjnych finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Raport przygotowany na zlecenie Związku Rzemiosła Polskiego, w ramach projektu „Rzemiosło w EFS” w ramach konkursu dotacji na Wsparcie Zasady Partnerstwa oraz Procesu Koordynacji we wdrażaniu EFS w Polsce w latach 2014-2020 w obszarze tematycznym 3 – Współpraca partnerów z podmiotami niezasiadającymi w komitetach monitorujących lub współpraca między sobą podmiotów z jednorodnych struktur organizacyjnych, których zakres działalności lub zainteresowań jest zgodny z obszarami interwencji EFS w celu wsparcia interwencji EFS.

Publikacja współfinansowana ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Zdjęcia na okładce i w tekście: fotolia.com

© Związek Rzemiosła Polskiego
Ul. Miodowa 14
00-246 Warszawa

Warszawa, 2016

Publikacja zgodna ze standardem WCAG 2.0

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Spis treści

1. Uwarunkowania wdrażania zasady partnerstwa – analiza obecnego stanu prawnego 3

1.1. Zasada partnerstwa w kontekście uregulowań unijnych 3

1.2. Obowiązujące akty prawne dotyczące zasady partnerstwa 5

1.3. Uwarunkowania instytucjonalne wdrażania zasady partnerstwa 7

1.4. Bariery we wdrażaniu zasady partnerstwa zidentyfikowane w badaniach dotyczących perspektywy finansowej 2007-2013 w Polsce 9

2. Stymulanty i destymulanty efektywnego wdrażania zasady partnerstwa 11

3. Zasady działania i rola poszczególnych partnerów - perspektywa finansowa 2014-2020 19

4. Zasada partnerstwa w praktyce. Wyniki badań 23

4.1. Cel badania 23

4.2. Metody badawcze 25

4.2.1. Badanie jakościowe 25

4.2.2. Badanie ilościowe 26

4.3. Wyniki badań 28

4.3.1 Badanie jakościowe 28

4.3.2. Badanie ilościowe 46

4.5. Podsumowanie – główne bariery we wdrażaniu zasady partnerstwa w programach operacyjnych finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego 66

5. Wnioski i rekomendacje 68

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

1. Uwarunkowania wdrażania zasady partnerstwa – analiza obecnego stanu prawnego

1.1. Zasada partnerstwa w kontekście uregulowań unijnych

Zasada partnerstwa jest jedną z podstawowych zasad europejskiej polityki regionalnej. Rozumiana jest jako obowiązek uzgadniania wszystkich ustaleń w trakcie przechodzenia poprzez kolejne etapy procedury programowania, a także wdrażania, monitorowania i ewaluacji. Uzgodnienia te dokonywane przez organy publiczne we współpracy z partnerami, czyli organizacjami gospodarczymi, społecznymi i innymi podmiotami szeroko rozumianego trzeciego sektora. Współpraca ta ma miejsce na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym.

Partnerstwo jest integralną częścią polityki spójności UE i stanowi element procesu budowy kultury dialogu społecznego i partycypacji społecznej. Uczestnicy tego procesu wzajemnie uzupełniają się, a dzięki współpracy powstaje efekt synergii i wartość dodana, niemożliwa do osiągnięcia w przypadku działań podejmowanych indywidualnie. Zasada ta obowiązuje przy udzielaniu wsparcia przez Unię Europejską w ramach europejskiej polityki regionalnej, stąd też wśród celów zasady partnerstwa można wymienić poprawę efektywności i skuteczności wykorzystania funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Warto podkreślić, że zasada partnerstwa przez cały ewoluuje i dostosowywana jest do potrzeb uczestników procesu.

Początki zasady partnerstwa sięgają Traktatu Rzymskiego z 1957 roku (w którym m.in. ustanowiono Europejski Fundusz Społeczny). Do ogólnych zasad europejskiej polityki regionalnej jako wspólny

instrument dotyczący wszystkich funduszy strukturalnych została wprowadzona dopiero w 1988 roku, a wzmocniona w 1993 roku[1]. Zasada partnerstwa wykształciła się z relacji pomiędzy Komisją Europejską, a państwem członkowskim. Stopniowo ulegała ona decentralizacji i w coraz większym stopniu stosowano w niej zasadę pomocniczości, która mówi o tym, że każdy szczebel władzy powinien realizować tylko te zadania, które nie mogą być skutecznie zrealizowane przez szczebel niższy. Proces ten miał miejsce zwłaszcza w latach 90. ubiegłego wieku. Model partnerstwa polegający na współpracy Komisji Europejskiej i państw członkowskich rozszerzano, stopniowo włączając do niego przedstawicieli regionów, następnie partnerów społecznych, a na koniec pozostałe organizacje trzeciego sektora, definiowane przez Komisję jako „inne odpowiednie podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie, partnerów zajmujących się zagadnieniami z zakresu środowiska naturalnego, organizacje pozarządowe oraz podmioty odpowiedzialne za wspieranie równości szans kobiet i mężczyzn”[2].

Wprowadzanie zasady partnerstwa różnie przebiega w każdym z krajów członkowskich UE. Jest to zależne przede wszystkim od kultury instytucjonalnej i politycznej, które wpływają na sposób i przebieg konsultacji oraz dialogu z partnerami, a także na chęć i zaangażowanie partnerów.

Aby usprawnić proces konsultacji i dialogu Komisja Europejska przyjęła wspólny zestaw norm mających na celu ich usprawnienie. Celem było także zwiększenie uczestnictwa i zaangażowania partnerów regionalnych oraz aktorów spoza administracji. Chodzi tutaj przede wszystkim o regionalne, lokalne, miejskie i inne organy publiczne, ale także o związki zawodowe, organizacje pracodawców i organizacje pozarządowe.

Zasada partnerstwa obowiązywała zarówno w poprzednich jak i w obecnym okresie programowania (2014-2020). Zasada partnerstwa uznana jest także za klucz do realizacji strategii „Europa 2020”. Za kluczowe czynniki determinujące sukces polityki spójności, a powiązane z zasadą partnerstwa uchodzą:

- wymiana różnorodnych poglądów i wiedzy z różnych źródeł, przy czym zwraca
- się szczególną uwagę na realia w terenie.
- reagowanie na potrzeby i punkty widzenia partnerów

[1] Zasada partnerstwa została zdefiniowana w rozporządzeniu Rady UE nr 2052/88 z 1988 r. w sprawie przeznaczania funduszy strukturalnych, ich efektów oraz koordynacji pomiędzy funduszami a Europejskim Bankiem Inwestycyjnym i innymi istniejącymi instrumentami finansowymi, zmienione zostało rozporządzeniem Rady nr 2081/93 z 1993 r.

[2] za: D. Kucharski *Diagnoza regulacji i realizacji zasady partnerstwa w Polsce i krajach UE na podstawie analizy dokumentów źródłowych*, 2014 (http://strategiapartnerstwa.pracodawcyrp.pl/)

- lokalne interwencje mogą być w jeszcze większym stopniu dostosowane do realiów, z którymi mają do czynienia przedsiębiorcy, pracownicy i ogół obywateli
- w programach poświęca się więcej uwagi kwestiom środowiska naturalnego i równości płci oraz środkom mających na celu walkę z wykluczeniem społecznym.
- wartość dodana wynikająca ze zintegrowanych strategii politycznych staje się
- bardziej widoczna.
- partnerstwo stanowi zasadniczy instrument wspólnego zaangażowania oraz przyczynia się do większej efektywności wydatków publicznych i publicznych strategii politycznych.
- partnerzy zbliżają politykę spójności UE do obywateli[3].

1.2. Obowiązujące akty prawne dotyczące zasady partnerstwa

Zasada partnerstwa regulowana jest zarówno na szczeblu unijnym jak i krajowym. Na szczeblu unijnym aktualnymi, odnoszącymi się do bieżącego okresu programowania 2014-2020 aktami prawnymi odnoszącymi się do zasady partnerstwa są: **rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z 17 grudnia 2013 r.**, które ustanowiło wspólne przepisy dotyczące funduszy europejskich, a dokładniej art. 5 poświęcony właśnie zasadzie partnerstwa oraz bardziej szczegółowe **rozporządzenie delegowane Komisji Europejskiej (KE) nr 240/2014 z 7 stycznia 2014 roku w sprawie europejskiego kodeksu postępowania w zakresie partnerstwa w ramach europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych.**

Pierwsze z wymienionych rozporządzeń powtarza zapisy nieobowiązującego już Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006, na podstawie których zasada partnerstwa funkcjonowała w okresie programowania 2007–2013. W artykule 5. *Partnerstwo i wielopoziomowe zarządzanie* zapisano jaki typ partnerów obejmuje partnerstwo (*właściwe władze miejskie i inne instytucje publiczne, partnerów gospodarczych i społecznych, oraz właściwe podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie*). Zapisano także, że partnerzy są *zaangażowani przez państwa członkowskie w przygotowywanie umów partnerstwa i sprawozdań z postępów oraz w przygotowywanie i wdrażanie programów, w tym poprzez udział w komitetach monitorujących*. Rozporządzenie upoważniło także KE do przyjęcia europejskiego kodeksu postępowania w zakresie partnerstwa, szczegółowo określając elementy, jakie powinny być w nim zawarte.

Rozporządzenie ustanawiające wspomniany kodeks postępowania w zakresie partnerstwa Komisja Europejska wydała niecały miesiąc później - 7 stycznia 2014 roku. Zakłada ono wzmocnienie współpracy władz państw członkowskich odpowiedzialnych za

[3] *Do tanga trzeba dwojga. Analiza EKESu rozwoju zasad partnerstwa w polityce spójności UE.,* EKES, UE, 2011, s.9

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

wydatkowanie funduszy strukturalnych i inwestycyjnych UE z zaangażowanymi partnerami. Celem jest poprawa skuteczności wydatkowania funduszy w bieżącym okresie programowania 2014-2020, a środkiem poprzez partnerstwo: wymiana informacji, doświadczeń i dobrych praktyk.

Najważniejsze zasady przyjęte w Europejskim Kodeksie Postępowania w zakresie Partnerstwa (ECCP) są następujące:

- *wybranymi partnerami powinny być reprezentatywne właściwe zainteresowane strony;*
- *procedury wyboru powinny być przejrzyste i należy w nich uwzględnić różne ramy instytucjonalne i prawne państw członkowskich;*
- *partnerzy powinni uczestniczyć w przygotowaniu i wdrażaniu umowy partnerstwa i programów; w tym celu należy ustanowić minimalne wymogi proceduralne zapewniające terminowe, istotne i przejrzyste konsultacje (czyli wystarczająco długi okres na konsultacje, dostępność dokumentów itp.);*
- *partnerzy powinni być reprezentowani w komitetach monitorujących programy podczas ich całego cyklu (tj. przygotowania, wdrożenia, monitorowania i oceny);*
- *należy zapewnić skuteczne wdrożenie zasad partnerstwa przez wzmocnienie zdolności instytucjonalnych właściwych partnerów dzięki działaniom na rzecz budowy potencjału zaangażowanych w programy partnerów społecznych i organizacji reprezentujących społeczeństwo obywatelskie;*
- *należy ułatwić wymianę doświadczeń i wzajemne uczenie się, w szczególności przez ustanowienie wspólnoty praktyków ds. partnerstwa obejmującej wszystkie EFSI;*
- *rola partnerów we wdrażaniu umowy partnerstwa, jak również realizacja i skuteczność partnerstwa w okresie programowania powinny podlegać ocenie*[4].

Oznacza to min. że państwa członkowskie są zobowiązane:

- udostępnić partnerom odpowiednie informacje oraz zapewnić wystarczającą ilość czasu, co jest warunkiem koniecznym do prawidłowego przebiegu procesu konsultacji;
- zagwarantować, że partnerzy będą z powodzeniem włączani we wszystkie etapy procesu tzn. począwszy od przygotowania wszystkich programów, poprzez wdrażanie, monitorowanie ich realizacji, aż do przeprowadzenia oceny;
- wspierać rozwijanie potencjału partnerów, aby zwiększać kompetencje i umiejętności z uwagi na ich aktywny udział w procesie oraz
- stworzyć platformy wzajemnego uczenia się i wymiany dobrych praktyk oraz innowacyjnych koncepcji.

Rozporządzenie określające zasady, które państwa członkowskie muszą stosować, zapewnia jednocześnie dużą elastyczność w decydowaniu o szczegółach praktycznych dotyczących zaangażowania poszczególnych partnerów na różnych etapach planowania.

[4] *Europejski kodeks postępowania w zakresie partnerstwa w ramach europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych*, Komisja Europejska, Styczeń 2014, s.5

W Polsce do zasady partnerstwa odnosi się szereg dokumentów strategicznych oraz aktów prawnych, przede wszystkim dotyczących partnerów procesu. Wśród dokumentów strategicznych można wymienić: Strategię Sprawne Państwo 2020, Strategię Rozwoju Kraju 2020 i Strategię Rozwoju Kapitału Społecznego 2020. Szczegółowy opis aktów prawnych odnoszących się do zasady partnerstwa opisany został w rozdziale poświęconym partnerom. Wśród ważniejszych dokumentów o bardziej praktycznym charakterze trzeba także wymienić *Wytyczne w zakresie realizacji zasady partnerstwa na lata 2014-2020* zatwierdzone przez Ministra Infrastruktury i Rozwoju w marcu 2015 roku.

1.3. Uwarunkowania instytucjonalne wdrażania zasady partnerstwa

Jak było wspomniane, w każdym z państw członkowskich wdrażanie zasady partnerstwa wygląda nieco inaczej. Wynika to przede wszystkim z różnic systemowych i różnic w funkcjonowaniu społeczeństwa obywatelskiego pomiędzy poszczególnymi państwami[5]. Szczegółowy przegląd praktyk w krajach europejskich z lat 2007-2013 można znaleźć m.in. w publikacji Europejskiego Komitetu Społeczno-Gospodarczego „Do tanga trzeba dwojga"[6].

W Polsce, podobnie jak w innych krajach, praktycznym przejawem wdrażania zasady partnerstwa są komitety monitorujące, czyli niezależne organy pełniące funkcje doradczo-opiniodawcze, powoływane przez instytucję zarządzającą programem. Do najważniejszych kompetencji komitetu należą np.: systematyczny przegląd wdrażania programu w kontekście realizacji celów pośrednich i końcowych, analizowanie wszelkich kwestii mających wpływ na wykonanie programu, konsultowanie i analizowanie zmian programu proponowanych przez instytucję zarządzającą, prezentowanie uwag dotyczących wdrażania i ewaluacji, jak również monitorowanie działań podjętych w ich następstwie. Komitet monitorujący zatwierdza: metodykę i kryteria wyboru projektów, roczne i końcowe sprawozdania z wdrażania programu, plan ewaluacji dla programu i wszelkie jego zmiany, strategię komunikacji dla programu i wszelkie jej zmiany, propozycje dotyczące zmian programu.

Przykładowo przy realizacji w poprzedniej perspektywie finansowej 2007-2013 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki powołano łącznie siedemnaście ciał opiniodawczo-doradczych: jedno przy ministrze rozwoju regionalnego zwane Komitetem Monitorującym POKL, oraz po jednym przy 16 regionalnych instytucjach pośredniczących zwanych podkomitetami monitorującymi POKL. W posiedzeniu Komitetu Monitorującego PO KL

[5] Opis szczegółowych rozwiązań w poszczególnych krajach członkowskich można znaleźć w publikacji Dariusza Kucharskiego *Diagnoza regulacji i realizacji zasady partnerstwa w Polsce i krajach UE na podstawie analizy dokumentów źródłowych*, 2014

[6] *Do tanga trzeba dwojga …op.cit*

brało udział 33 przedstawicieli strony rządowej i samorządowej (Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Prezesa Rady Ministrów i innych ministerstw właściwych dla rodzajów wsparcia w ramach POKL, po jednym przedstawicielu każdej instytucji pośredniczącej oraz przedstawiciel ogólnopolskich organizacji samorządu terytorialnego) oraz 14 przedstawicieli ze strony partnerów społecznych i gospodarczych – wśród nich: 7 przedstawicieli ogólnopolskich organizacji pracowników i pracodawców, 5 przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz 2 przedstawicieli środowiska akademicko-naukowego (Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich). Ponadto w posiedzeniu Komitetu mogą uczestniczyć z głosem doradczym przedstawiciele Komisji Europejskiej oraz obserwatorzy (bez prawa głosu oraz bez prawa do głosowania)[7].

Jeśli chodzi o bieżącą perspektywę, to Europejska Sieć Krajowych Stowarzyszeń Społeczeństwa Obywatelskiego (ENNA) pod koniec 2013 roku dokonała wstępnego przeglądu wdrażania zasady partnerstwa na okres finansowania 2014-2020. Wszystkie kraje członkowskie dopełniały obowiązku informowania o procesie programowania, jego harmonogramie i krokach podejmowanych w celu jego realizacji, choć w różny sposób. Ponadto w większości krajów uczestnictwo w realizacji zasady partnerstwa było otwarte dla wszystkich zainteresowanych lub wszystkich zaproszonych organizacji (większość krajów łączyła te dwie opcje, w Wielkiej Brytanii, Rumunii, Słowenii, Malcie i Litwie – uczestnictwo było otwarte dla wszystkich zainteresowanych). W przypadku trzech krajów: Polski, Hiszpanii i Węgrzech uczestnictwo w zasadzie partnerstwa dla organizacji sektora trzeciego było ocenione jako „ograniczone", tzn. proces konsultacji był dostępny tylko dla zaproszonych organizacji, przez to niejako uprzywilejowanych w stosunku do pozostałych. Także dostępność powiązanych informacji na stronach internetowych instytucji odpowiedzialnych za proces wdrażania zasady partnerstwa pozostawiała dużo do życzenia. Generalnie w przypadku Polski wskazywano na brak przejrzystości całego procesu[8].

Podobne wnioski można także wyciągnąć z innych badań. Przeprowadzone na zlecenie Pracodawców RP badanie kilkunastu partnerów społecznych z różnych krajów UE uczestniczących w przygotowaniu strategii partnerstwa na lata 2014-2020 wykazało, że w praktyce zasada jest różnie rozumiana i zależna od kontekstu kulturowego. Ponadto zauważono, że daleko jest jeszcze do osiągnięcia rzeczywistego partnerstwa, a *administracja i partnerzy w znakomitej większości postrzegają się raczej jako wrogowie i*

[7] M. Słupińska, M. Wypych *Realizacja zasady partnerstwa na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego na poziomie regionu, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 262/ 2012, s.201-204*

[8] *Implementation of partnership principle in programming of the European Structural Funds 2014-2020. Preliminary findings*, ENNA

rywale w walce o władzę, a nie jako członkowie tej samej drużyny dążącej wspólnie do osiągnięcia celu[9].

1.4. Bariery we wdrażaniu zasady partnerstwa zidentyfikowane w badaniach dotyczących perspektywy finansowej 2007-2013 w Polsce

Przegląd badań dotyczących wdrażania zasady partnerstwa w perspektywie finansowej 2007-2013[10] pokazuje, że praktyka realizacji partnerstwa była zróżnicowana w obrębie kraju. Brak określonego systemu, czy jednoznacznych procedur powodował, że kształt i zakres podejmowanej współpracy w dużej mierze zależał od indywidualnego nastawienia zarówno przedstawicieli administracji, jak i partnerów społecznych. W opracowaniach poświęconych temu zagadnieniu zidentyfikowano szereg barier i problemów (deficytów), oraz zawarto propozycje rozwiązań, które mogą pomóc przezwyciężyć dotychczasowe niedoskonałości.

Jako pierwszą i fundamentalną barierę należy wskazać brak **precyzyjnej definicji tego, czym jest zasada partnerstwa**[11]. Choć z jednej strony, to niedookreślenie pozwalało na elastyczne dopasowanie zasady do specyfiki programu, to jednak brak jednolitej koncepcji partnerstwa przekładał się na różne rozumienie tego, jakie są jego cele i w jaki sposób je wdrażać. Nie wynikało to bowiem bezpośrednio z dokumentów, ani też nie wykształciło się z praktyki współpracy z partnerami. Brak wspólnej wizji stanowił genezę szeregu problemów utrudniających współpracę.

Uwidoczniło się to już na etapie wyboru przedstawicieli do komitetu monitorującego. Wskazywano, że **brak mechanizmów doboru partnerów społecznych** wynika m.in. z braku definicji partnera społecznego**.** Bywało, że wybory dokonywane były w mało przejrzysty sposób, bez wcześniejszych konsultacji i bez działań informacyjno-edukacyjnych wśród przedstawicieli trzeciego sektora.

Część deficytów we wdrażaniu zasady partnerstwa leży po stronie partnerów społecznych. Większość z nich dotyczy **kultury współpracy**. Wśród najważniejszych należy wymienić: **niskie zaangażowanie partnerów**, **brak skutecznej komunikacji partnerów z**

[9] *Raport z indywidualnych wywiadów pogłębionych opracowany w ramach projektu pn.„Przygotowanie przez partnerów społecznych strategii partnerstwa na lata 2014-2020*, Agrotec na zlecenie Pracodawców RP, 2014

[10] *Biała Księga. Zasady partnerstwa we wdrażaniu funduszy unijnych w Polsce wraz ze strategią realizacji w okresie programowania 2014-2020*, Warszawa 2014 ; *Raport z indywidualnych wywiadów pogłębionych…, op. cit, s.23-26;* D. Kucharski, Raport ekspercki: *Rekomendacje dla NSZZ „Solidarność" i organizacji pozarządowych pod kątem przygotowania i wdrożenia optymalnego modelu strategii partnerstwa* Na podstawie diagnozy stanu obecnego w kontekście perspektywy finansowej 2007-2013 oraz analiza potencjału organizacji na lata 2014-2020, czerwiec 2014; *Projekt wytycznych do strategii realizacji zasady partnerstwa w perspektywie finansowej 2014-2020*, S.Partner dla MRR, Warszawa 2013

[11] *Biała Księga.. op. cit., Raport końcowy…op.cit.*

reprezentowanymi środowiskami (często wiąże się to także z ograniczoną reprezentatywnością partnerów, a co za tym idzie z niską rozpoznawalnością komitetów monitorujących na poziomie regionów), **niski poziom zaangażowania w prace komitetów monitorujących** sprowadzający się do formalnego uczestnictwa. Wiąże się z tym **brak strategii** działania po stronie partnerów oraz brak odpowiedniej koordynacji działań. Problemem jest także **niewystraczające przygotowanie merytoryczne partnerów,** luka kompetencyjna polegająca na nieznajomości zasad działania programów i mechanizmów partnerstwa. Wspomniane braki mają często prozaiczne przyczyny. Dla partnerów nierzadko uczestnictwo w komitetach wiąże się z **kosztami**, których nie są w stanie ponieść samodzielnie, a brak jest systemu umożliwiającego finansowanie kosztów związanych z udziałem w pracach komitetów. Ponadto samo zaangażowanie w prace jest czasochłonne i wymaga inwestycji w rozwój pracowników. Jako wada systemu wskazywany jest też brak dostępnych szkoleń dedykowanych partnerom.

Z drugiej strony wskazywany jest także **brak kultury współpracy po stronie administracji**, która prezentuje postawę zamkniętą na oczekiwania i potrzeby partnerów. Powoduje to powstanie u partnerów odczucia, że zasada partnerstwa traktowana jest przede wszystkim jako **wypełnianie zapisu ustawowego**. Fasadowość, brak poczucia realnego wpływu na realizację polityki spójności wpływa na stopień zaangażowania partnerów i niski poziom zaufania.

Wymienione problemy przekładają się na praktykę funkcjonowania komitetów monitorujących. Wśród barier w tym obszarze można wymienić złą komunikację wewnętrzną, co objawia się **nierównym traktowaniem** poszczególnych partnerów społecznych, wyznaczeniem **zbyt krótkich terminów konsultacji**, **brakiem upubliczniania stanowisk** poszczególnych partnerów lub zdawkowym lub pozbawionym uzasadnienia **odrzucaniem tych stanowisk**. Zła organizacja przekładała się także na **chaotyczne przygotowywanie** najważniejszych dokumentów strategicznych i wykonawczych. Częściowo jest to rezultatem **ograniczonego funkcjonowania grup roboczych** w ramach komitetów. Brak takiej formuły pracy nad dokumentami powoduje, że odbywa się ona na posiedzeniach plenarnych, gdzie nie ma **czasu na pogłębioną dyskusję.**

2. Stymulanty i destymulanty efektywnego wdrażania zasady partnerstwa

Kluczowe znaczenie dla tworzenia i rozwoju sieci współpracy przedstawicieli Związku Rzemiosła Polskiego w komitetach monitorujących oraz współpracy z innymi podmiotami-organizacjami rzemieślniczymi w ramach struktury organizacyjnej ZRP ma rozwój kompetencji społecznych i kapitału społecznego.

Kompetencje społeczne definiowane są jako umiejętność, która przyczynia się do skutecznej interakcji z otoczeniem. Same kompetencje społeczne są czym innym niż umiejętności społeczne, przez które rozumie się zachowania ujawniane przez osobę efektywnie działającą w sytuacji społecznej.

Kompetencje społeczne są jednymi z kompetencji kluczowych i definiowane są także, jako zdolność do budowania więzi z innymi i efektywne przystosowanie do środowiska społecznego. Kompetencje społeczne tworzą zdolności do wywierania pożądanego wpływu na innych. Pojęcie kompetencji społecznych związane jest też z kompetencjami komunikacyjnymi, przez które rozumie się umiejętność generowania w procesie porozumienia się miedzy ludźmi takich strategii, które prowadzą do podtrzymania i rozwijania więzi interpersonalnych.

Celem rozwoju kompetencji społecznych w kontekście rozwoju sieci współpracy przedstawicieli ZRP w komitetach monitorujących jest koordynacja rozwoju tych kompetencji oraz działania w zakresie popularyzacji wiedzy w zakresie efektywnego ich

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

wykorzystania. Ważnym zadaniem jest także wyodrębnienie właściwych instrumentów umożliwiających partnerom, w ramach sieci współpracy, stworzenie platformy informacyjnej (nie mylić z informatyczną) dotyczącej planowanych działań i mających realny wpływ na pobudzenie procesu współpracy w ramach komitetów. Do uzyskania efektu synergii między współpracującymi w sieci organizacjami rzemieślniczymi, we wdrażaniu działań w ramach projektu, potrzebne będzie konsekwentne monitowanie zainteresowanych rozwojem sieci. Istotnym celem działalności będzie ukazanie liderom organizacji rzemieślniczych możliwości efektywnego rozwoju sieci i korzyści z tego płynących oraz pobudzanie aktywności organizacji. Może się to odbywać w drodze wyodrębnienia właściwej charakterystyki instrumentów wspierających rozwój sieci współpracy. Instrumenty będą umożliwiać organizacjom rzemieślniczym nie współpracującym w ramach komitetów udział w pracach komitetów monitorujących.

Kompetencje społeczne i obywatelskie (w kontekście europejskich ram odniesienia) to kompetencje osobowe, interpersonalne i międzykulturowe obejmujące pełny zakres zachowań przygotowujących osoby do skutecznego i konstruktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym, szczególnie w społeczeństwach charakteryzujących się coraz większą różnorodnością, a także w razie potrzeby rozwiązywania konfliktów. Kompetencje obywatelskie przygotowują osoby do pełnego uczestnictwa w życiu obywatelskim w oparciu o znajomość pojęć i struktur społecznych i politycznych oraz poczuwanie się do aktywnego i demokratycznego uczestnictwa.

Rozwój współpracy stał się jednym z obszarów zainteresowań Komisji Europejskiej. Jednak skłonność do współpracy jest przede wszystkim pochodną kapitału społecznego. Kapitał społeczny, jako jedyna „forma" kapitału skoncentrowany jest na relacjach społecznych, na sieciach społecznych. Oferowane „na rynku" instrumenty wsparcia, nakierowane często na tworzenie i rozwój czynników motywujących do podejmowania współpracy, bez solidnej dawki kapitału społecznego są nieefektywne. Wydaje się, że przynajmniej w przypadku polskich podmiotów świadomość związków między współpracą a pozycją konkurencyjną jest niska. Kapitał społeczny jest także niezbędny dla powodzenia przedsięwzięć zbiorowych wymagających efektywnego współdziałania organizacji na poziomie centralnym i regionalnym. Wysoki kapitał społeczny sprzyja prowadzeniu dialogu z otoczeniem, który jest punktem wyjścia do budowania przez biznes wspólnej wartości społeczno-ekonomicznej. Umiejętnie prowadzony dialog pomaga równoważyć różne, ogniskujące się wokół organizacji, przeciwstawne interesy oraz w pełni wykorzystać potencjał rozwoju.

Pojęcie kapitału społecznego nie powinno być stosowane jako metafora. Aby wykorzystać implikacje praktyczne należy przyjrzeć się bliżej szerokim implikacjom wynikającym z podejść teoretycznych do kapitału społecznego. W tym znaczeniu warto przyjrzeć się takim kwestiom jak związki zawodowe, stowarzyszenia, państwo i władza, ale także kwestiom gospodarczym czy związanym z zarządzaniem – takim jak wymiana i konflikt, czy też kwestiom społeczno-kulturowym. Bourdieu widzi kapitał społeczny jako jedną z

wielu „odmian" kapitału: symbolicznego, kulturowego czy „ekonomicznego". Analizując kapitał społeczny odwołuje się do przykładów historycznych, do jego wielu odmian. W ten sposób nie może oddzielić kapitału społecznego od jego kontekstu. Bourdieu analizując transformację jednej formy kapitału w inną, koncentruje się na klasach społecznych, sile oddziaływania i konflikcie. Jego rozumienie kapitału społecznego mieści się w zakresie teorii społecznej i jest całkowicie odmienne od interpretacji stworzonej przez innego pioniera kapitału społecznego Coleman'a, dla którego kapitał społeczny jest swego rodzaju pochodną teorii racjonalnego wyboru, co jednak (początkowo) nie spotkało się z szerokim przyjęciem w naukach społecznych. Na koncepcji Colemana opiera się także Putnam. Praktycznie, opisując kapitał społeczny cytuje on bezpośrednio Colemana. Zatem kapitał społeczny „[…]odnosi się tu do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania: «Tak jak i inne postaci kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, umożliwia bowiem osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło [...]. Na przykład grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym, będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa, w której brak jest zaufania [...]. We wspólnocie rolników [...], w której rolnikowi inni pomagają ułożyć w stogach siano i gdzie narzędzia są powszechnie pożyczane, kapitał społeczny pozwala każdemu z farmerów na wykonywanie swojej pracy z mniejszym nakładem kapitału fizycznego w formie narzędzi i wyposażenia». Spontaniczna współpraca jest łatwiejsza dzięki społecznemu kapitałowi."

Generalnie, definicje kapitału społecznego można podzielić na twarde i miękkie. Twarde, strukturalne akcentują funkcje powiązań i sieci społecznych, zaś definicje miękkie, poznawcze zbliżają się do kwestii zaufania, norm wzajemności itp. Istnieją także definicje łączące te dwa podejścia; dotyczą kwestii wzajemności, podzielanych norm zachowań, sieci formalnych i nieformalnych, kwestii kanałów informacji itp.

Kapitał społeczny, obok kapitału finansowego czy ludzkiego jest niezbędny dla kreowania rozwoju na poziomie regionalnym. Od „ilości" dostępnego kapitału społecznego uzależniony jest rozwój społeczny i gospodarczy. Efekty ekonomiczne zależą od więzi społecznych i zarządzania, stopnia wzajemnych zależności, współdziałania i jakości współpracy. Podstawą efektywnych sieci społecznych na poziomie regionu wydaje się przede wszystkim zaufanie i otwartość na partnerstwo.

Partnerstwo – to wspieranie udziału obywateli w opracowywaniu i wdrażaniu polityk publicznych, a także poprawianie stosunków między i w ramach samych społeczeństw, przyczyniające się do stworzenia kapitału ludzkiego i społecznego, i umożliwiające tym samym zrównoważony rozwój, wzrost, konkurencyjność i spójność społeczną.

Tymczasem problem konkurencyjności przedsiębiorstw postrzegany jest wyłącznie w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej najczęściej na niewielkim rynku, na którym zazwyczaj działają przedsiębiorcy-rzemieślnicy. Przekłada się to na podobne

zachowania na poziomie organizacji rzemieślniczych. Badania wskazują, że istnieje duży potencjał przedsiębiorstw, które działając w tej samej branży w danym regionie najczęściej ze sobą konkurują zamiast współpracować. Tworzenie kultury współpracy wymaga innego podejścia niż to, które zakłada, że największy nacisk powinien być położony na inwestycje. Podnoszenie kompetencji społecznych, w tym zdolności do współpracy, wymaga działań, które same w sobie będą innowacjami społecznymi.

W Polsce na stopień rozwoju sieci współpracy wpływ mają dwa główne czynniki: niski poziom zaufania społecznego i równie niski członkostwa w organizacjach trzeciego sektora. Struktury społeczne oparte są na hierarchicznych zasadach z wyraźnie zarysowanymi centralistycznymi tendencjami. Zaufanie społeczne może być budowane jako produkt uboczny uczestnictwa w stowarzyszeniach, ponadto, samo państwo może promować udział w stowarzyszeniach.

Wyniki badań wskazują, że poziom kapitału społecznego w Polsce jest niski. Na ten fakt składają się poważne deficyty zaufania, bierność obywateli, w tym bardzo niski poziom uczestnictwa w działalności stowarzyszeń i organizacji. Z drugiej strony, mają na to negatywny wpływ zdarzające się patologie w instytucjach gospodarczych i politycznych. Szczególnie istotne jest, że więzi społeczne ograniczają się do rodzin, a społeczności lokalne ulegają osłabieniu.

Kapitał społeczny, zdaniem socjologów, stanowi istotę społeczeństwa obywatelskiego. Obejmuje normy społeczne i wartości umożliwiające członkom społeczeństwa skuteczne współdziałanie, zaufanie obywateli do siebie nawzajem i do instytucji publicznych. Z wielu badań wynika, że poziom kapitału społecznego jest silnie skorelowany z dobrobytem materialnym, poziomem cywilizacyjnym i innymi miarami jakości życia. Wysoki poziom kapitału społecznego prowadzi do obniżenia kosztów transakcyjnych, ułatwia negocjacje, wpływa na skrócenie procesów inwestycyjnych, zmniejszenie korupcji, zwiększenie rzetelności kontrahentów, prowadzi do długoterminowych inwestycji i dyfuzji wiedzy, ograniczenia nadużyć dobra wspólnego, solidarności międzygrupowej, rozwoju trzeciego sektora i społecznej kontroli działania władz. Polska, podobnie jak większość krajów postkomunistycznych, należy do państw Europy o najniższym poziomie zaufania społecznego.

Budowanie kapitału społecznego, na najbardziej podstawowym poziomie, powinno odbywać się poprzez rozszerzenie liczby interesariuszy w sieci społecznej oraz pogłębienie więzi z kluczowymi członkami tej sieci. Rozwiązania zależeć będą jednak od poszczególnych priorytetów wynikających ze strategii działalności w ramach sieci współpracy:

1. poszerzanie sieci może odbywać się poprzez zwiększenie czasu przeznaczonego na kontakty z poszczególnymi jej członkami; to może wydawać się marnowaniem czasu, ale dla zwiększenia kapitału społecznego ważny jest także udział w nieformalnych spotkaniach (w tym także aktywności poza organizacją),

2. należy monitorować i analizować sieci kontaktów członków organizacji, z którą się współpracuje – ważne są również możliwości wykorzystania kapitału społecznego interesariuszy. Najprostszym sposobem na wykorzystanie kapitału interesariuszy jest oparcie się na określonych osobach, które mogą pełnić rolę "łączników" między różnymi sieciami społecznymi (sieciami łączącymi np. różne grupy zawodowe, profesje, branże itd.),
3. ważne są możliwości praktycznego wykorzystania członków współpracujących w organizacjach okołobiznesowych czy administracji, a także np. członków własnych rad nadzorczych, wszelkiego rodzaju konsultantów i doradców itp.,
4. należy pogłębiać najważniejsze, kluczowe relacje pamiętając przy tym, aby zwracać uwagę, które z tych relacji mają rzeczywiście charakter „strategiczny",
5. dla pogłębienia relacji ważnym jest częsta wymiana informacji, a innym sposobem na pogłębienie więzi jest np. udział w akcjach charytatywnych, pomocy dla osób/podmiotów trzecich itp.,
6. należy pamiętać, że istnieje jednak cienka granica między budowaniem wzajemnie korzystnych sieci kontaktów i zaangażowaniem się w sieci o rażąco egoistycznych celach.

Niezbędne jest zbudowanie i utrzymanie zaufania jako cechy współpracujących ze sobą w ramach komitetów monitorujących organizacji rzemieślniczych. Dla rozwoju kapitału społecznego i efektywności funkcjonowania sieci współpracy niezbędne jest wsparcie instytucjonalne. Działania wspomagające muszą dotyczyć edukacji, rozpowszechniania dobrych praktyk, promocji kształcenia przez całe życie dla rozwoju kluczowych kompetencji. Działania wspierające powinny także być nakierowane na postawy i motywacje. Istotne jest oddziaływanie kapitału społecznego na poziomie indywidualnym. Kapitał społeczny pobudza kreowanie kapitału intelektualnego w organizacjach. W tym kontekście kapitał społeczny przyczynia się nie tylko do kreowania wiedzy, ale także do jej dyfuzji wewnątrz i poza organizację. Organizacja wypracowuje narzędzia do tworzenia i kodowania wiedzy, zasady kodowania i komunikowania oraz środowisko (naturę) organizacji jako jednostki społecznej.

Inicjatywy obywatelskie zwiększają poziom zaufania i otwartości w kontaktach jednostek, prowadząc do wyższego poziomu zorganizowania społecznego. Powstaje w ten sposób specyficzny kapitał społeczny, kluczowy dla efektywności nowoczesnych form działania sieciowego. Dzięki umiejętności współpracy, społeczności lokalne, szybciej są w stanie dostosować się do zmian w otoczeniu.

Możliwym jest też wykorzystanie sieci społecznościowych do rozwoju kapitału społecznego. Ciekawym zagadnieniem jest zakres wykorzystania tych sieci przez organizacje czy firmy. Przykładowo, czy organizacje wykorzystują te sieci np. do komunikacji wewnętrznej czy zewnętrznej. Zakładając, że poziom penetracji sieci społecznościowych ciągle rośnie, choć zapewne dynamika tego wzrostu spowolniła, sieci społecznościowe będą odgrywały coraz większą rolę w rozwoju kontaktów w ramach organizacji i sieci współpracy. Niektóre organizacje, również w Polsce, wykorzystanie sieci

społecznościowych wpisują w swoją kulturę organizacyjną. Dążenie do stosowania nowoczesnych technologii, z czym często kojarzą się ciągle sieci społecznościowe, wyraźnie zarysowuje się w branżach usługowych (takich jak: hotele i gastronomia, handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów i artykułów użytku osobistego, i domowego, transport, gospodarka magazynowa i łączność).

Wsparcie rozwoju kapitału społecznego powinno opierać się na poprawie dostępu do szkoleń i oferty szkoleniowej dla tych branż, także poprzez dofinansowywanie ich ze środków unijnych. Szkolenia powinny w szczególny sposób traktować kompetencje społeczne jako istotny element kompetencji kluczowych. Niezbędne jest także wsparcie dla kadry menadżerskiej organizacji rzemieślniczych w zakresie pozyskiwania wiedzy o zarządzaniu talentami i kompetencjami. Ważnym jest też propagowanie potrzeby korzystania z usług eksperckich oraz poprawa dostępu do tych usług. Outsourcing stał się na tyle ważnym elementem efektywnego zarządzania, że można traktować go jako czynnik wspierający umiejętności nawiązywania współpracy z jednostkami z otoczenia.

Zarówno sieć współpracy, jak i samo partnerstwo opiera się na doświadczeniu, że wielowymiarowe problemy związane z udziałem w komitetach monitorujących mogą być rozwiązane jedynie wtedy, kiedy organizacje o uzupełniających i wspierających się profilach i kompetencjach aktywnie współpracują, rozwijając synergię, dzieląc się pomysłami, celami, ryzykiem, możliwościami, zobowiązaniami i zadaniami, a także kompetencjami i środkami. Tworzenie „pomostów", „interfejsów", które łączą różne działania i wzajemnie świadczone sobie przez organizacje rzemieślnicze „usługi" i struktury wsparcia, może pomóc w rozwiązaniu problemów, które nie znalazłyby rozwiązania, gdyby poszczególne organizacje działały we własnym zakresie.

Istotne jest zrozumienie faktu, iż wzrost gospodarczy i umiejętność dostosowania się do zachodzących zmian gospodarczych i społecznych nie zależą tylko od ilości dostępnego kapitału materialnego czy też jakości dostępnego kapitału ludzkiego, lecz także od wypracowanego kapitału społecznego. W tym kontekście partnerstwo może służyć jako narzędzie rozwoju, dostarczające ram do prowadzenia dialogu i działań w celu zmobilizowania partnerów w ramach komitetów monitorujących, tym samym przyczyniające się do dobrego zarządzania i większego zaangażowania we wdrażanie celów EFS, w tym poszczególnych RPO.

Rozwój kapitału społecznego i kompetencji społecznych podkreślany jest w wielu dokumentach strategicznych, w tym w raporcie Polska 2030 Trzecia fala nowoczesności. Dokument ten wymienia kluczowe decyzje w obszarze rozwijania kapitału społecznego. Postuluje się stworzenie przewag konkurencyjnych opartych o kapitał społeczny i intelektualny. Ma się to odbywać poprzez kompleksowe wzmacnianie kreatywności i podnoszenie kwalifikacji pracowników w systemie uczenia się przez całe życie, kształtowanie kompetencji zarządczych przedsiębiorców zorientowanych na innowacyjne strategie rozwojowe, wspieranie poprzez mechanizmy finansowe firm inwestujących w

innowacje i rozwój w zidentyfikowanych kluczowych dla Polski obszarach oraz udzielanie wsparcia (w tym know how) instytucjom otoczenia biznesu (inkubatory, parki technologiczne, klastry).

Rozwój kapitału społecznego i samej współpracy między organizacjami rzemieślniczymi powinien być wspierany odpowiednimi, skutecznymi narzędziami komunikacji społecznej. Komunikacja społeczna, w rozumieniu relacji organizacja rzemieślnicza – przedsiębiorstwa rzemieślnicze, wspierałaby w tym zakresie tożsamość organizacji rzemieślniczych. Komunikacja społeczna powinna obejmować zarówno dialog między podmiotami gospodarczymi a organizacjami rzemieślniczymi, jak i badania „opinii" w zakresie najważniejszych założeń i działań związanych z pracami w ramach komitetów monitorujących, a także budowanie narzędzi komunikacji: fora internetowe i aktywną obecność w miejscach, w których spotykają się przedsiębiorcy-rzemieślnicy.

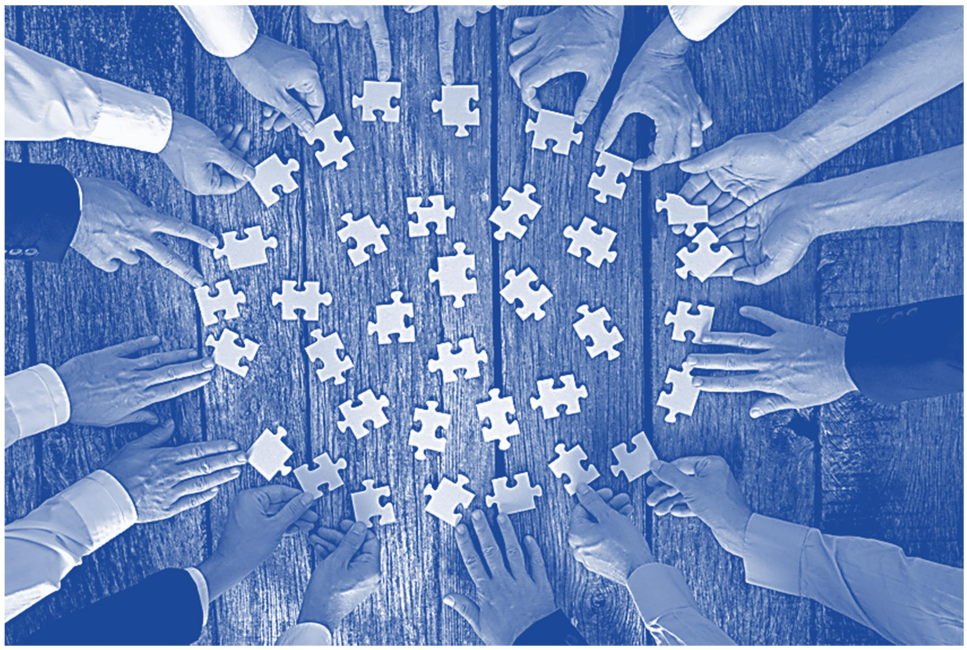
Wdrażanie EFS, w tym RPO, definiowanie najważniejszych problemów, projektowanie priorytetowych działań i inwestycji – to wszystko powinno odbywać się z szerokim udziałem samych rzemieślników. W interesie organizacji rzemieślniczych jest utożsamianie się z nimi samych przedsiębiorców, a także ich aktywność. Narzędziem realizacji tej idei jest mechanizm stałej i efektywnej komunikacji z przedsiębiorcami. Różnorodność form komunikacji powinna zapewnić dotarcie i możliwość udziału wszystkim przedsiębiorcom. Komunikacja społeczna jest czasochłonna i wymaga nakładów, ale umożliwia podejmowanie lepszych decyzji, akceptowanych przez większość członków organizacji rzemieślniczych i przedsiębiorców niezrzeszonych, która następnie z większym zaangażowaniem włącza się w realizację przyjętych działań, uznając je za własną. Ponadto środki wydane na komunikację i konsultacje z przedsiębiorcami zwracają się dzięki niższym kosztom realizacji.

Kluczowa jest interaktywność procesu komunikacji – nie tylko informujemy, ale także chcemy uzyskać jak najpełniejsze informacje. Każdy przedsiębiorca – uczestnik konsultacji widzi tę samą sprawę z innej perspektywy, ma specyficzną wiedzę, doświadczenie itd. Proces komunikacji w ramach partnerstwa musi być przejrzysty i precyzyjnie określać rezultat – wszystkie zgłaszane uwagi należy rozpatrzyć i w sposób zrozumiały przekazać ich ocenę osobom i grupom je zgłaszającym. W przypadku odrzucenia albo częściowego odrzucenia uwag czy pomysłów kluczowe jest wyjaśnienie powodów takiej sytuacji. Takie przeprowadzenie konsultacji z przedsiębiorcami i członkami organizacji rzemieślniczych niezasiadającymi w komitetach monitorujących jest podstawą budowania poczucia wpływu na proces podejmowania decyzji.

Badania wskazują, że na poziom kapitału społecznego wpływa zarówno zaufanie, jak i zaangażowanie, które pozostają ze sobą we wzajemnej zależności. Bez wspólnej normy zaufania nie ma angażowania. Często poczucie angażowania się nie zawsze oznacza przynależność do lokalnych organizacji pozarządowych. Ocena relacji międzyludzkich, a co za tym idzie zaufanie społeczne, zależy nie tyle od formy zaangażowania, co od

wewnętrznego przekonania o byciu zaangażowanym, które najczęściej wynika z podejmowanych działań. Wolontariat formalny nie ma silnego wpływu na ocenę relacji międzyludzkich. Zaufanie zależy od ogólnej postawy i chęci angażowania się we wspólne sprawy i przedsięwzięcia. Skoro poczucie bycia zaangażowanym jest pożądane, z punktu widzenia budowania kapitału społecznego, warto pobudzać wszelkie formy aktywności i wspierać inicjatywy samych rzemieślników. Takie działania będą służyły integracji środowiska i poczuciu wspólnotowości. Stwarzając przedsiębiorcom-rzemieślnikom oraz przedstawicielom organizacji rzemieślniczych, niereprezentowanych w komitetach monitorujących, lepsze warunki do angażowania się, czy to poprzez wspieranie działalności lokalnych organizacji rzemieślniczych. Można też wzmacniać więzi nie tylko biznesowe, ale poprawiać relacje czy kształtować poczucie odpowiedzialności. Wszystko to w konsekwencji powinno przełożyć się na większe poczucie wpływu na sprawy przedsiębiorców-rzemieślników a w konsekwencji – budowanie kapitału społecznego.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny



3. Zasady działania i rola poszczególnych partnerów - perspektywa finansowa 2014-2020

W Polsce w realizację zasady partnerstwa włączone są instytucje regionalne i lokalne, władze miejskie i inne instytucje publiczne. Jako władze regionalne i lokalne, zgodnie z wytycznymi dotyczącymi realizacji zasady partnerstwa na lata 2014-2020[12] wskazane zostały takie organy jak: wójt, burmistrz lub prezydent miasta oraz zarządy powiatu i województwa. Wskazano także przedstawicieli krajowych instytucji szkolnictwa wyższego (KRASP, RGSW) oraz nauki (PAN, RGIB). W procesie uczestniczą także i inne instytucje publiczne odpowiedzialne za stosowanie zasad horyzontalnych (jak np. Pełnomocnik Rządu ds. Społeczeństwa Obywatelskiego i Równego Traktowania).

Jako partnerów gospodarczych wskazano izby gospodarcze i instytucje otoczenia biznesu, jako partnerów społecznych: reprezentatywne oraz branżowe i regionalne organizacje pracodawców i pracowników. Dużo szerzej ujęto podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie: jako organizacje działające na rzecz ochrony środowiska, organizacje pozarządowe, podmioty odpowiedzialne za politykę równouprawnienia, niedyskryminacji i włączenia społecznego, reprezentujące lokalne grupy działania oraz organizacje środowiska naukowego i akademickiego.

Dobór powyższego katalogu partnerów spoza administracji ma przyczyny historyczne, wynikające z rozwoju dialogu społecznego oraz obywatelskiego prowadzonych w Polsce po 1989 roku.

[12] *Wytyczne w zakresie realizacji zasady partnerstwa na lata 2014-2020*, Minister Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa, 31 marca 2015 r.

Do wyróżnionych struktur, w których prowadzony jest dialog społeczny do roku 2015 należały: Komisja Trójstronna ds. Społeczno-Gospodarczych, Rada Rynku Pracy (oraz lokalne rady rynku pracy), a od 22 października 2015 roku Rada Dialogu Społecznego i jej regionalne odpowiedniki - Wojewódzkie Rady Dialogu Społecznego. Poza nimi funkcjonują jeszcze Trójstronne Zespoły Branżowe. Natomiast w przypadku dialogu obywatelskiego opiera się on o: Radę Działalności Pożytku Publicznego, Radę Ochrony Przyrody, Stałą Konferencję ds. Konsultacji Funduszy Europejskich 2014-2020, Ogólnopolską Federację Organizacji Pozarządowych, wojewódzkie federacje organizacji pozarządowych, patronackie organizacje reprezentujące środowisko akademickie i naukowe, patronackie organizacje reprezentujące instytucje otoczenia biznesu oraz lokalne grupy działania.

Dobór ten znalazł także odzwierciedlanie w zakresie zadań partnerów zaangażowanych w realizację zasady partnerstwa zapisanych w prawodawstwie. W aktach prawnych regulujących działalność poszczególnych partnerów znajdują się zapisy, które wymuszają lub umożliwiają współpracę i dialog, tym samym stanowiąc podstawę do wdrażania zasady partnerstwa w ramach procesów programowania, wdrażania, monitorowania i ewaluacji programów operacyjnych na lata 2014-2020. Poniżej wymieniono najważniejsze akty prawne, które mają wpływ i regulują działalność partnerów.

Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz. U. z 2015 r. poz. 812, z późn. zm.). Art. 38 ust. 1 Ustawy stanowi, że w celu realizacji swoich zadań minister kierujący określonym działem współdziała, na zasadach i w trybie określonych w odrębnych przepisach oraz w zakresie wynikającym z potrzeb danego działu, z innymi członkami Rady Ministrów oraz innymi organami administracji rządowej i państwowymi jednostkami organizacyjnymi, organami samorządu terytorialnego, jak również z **organami samorządu gospodarczego, zawodowego, związków zawodowych i organizacji pracodawców oraz innych organizacji społecznych i przedstawicielstw środowisk zawodowych i twórczych**;

Regulamin pracy Rady Ministrów, przyjęty uchwałą Nr 190 Rady Ministrów z dnia 29 października 2013 r. (M.P. poz. 979). Par. 38 pkt. 2 Regulaminu stanowi, że w przypadkach określonych w odrębnych przepisach projekt dokumentu rządowego przekazuje się do zaopiniowania podmiotom wskazanym w tych przepisach. W szczególności ma to być projekt, którego przepisy dotyczą problematyki objętej zakresem działania komisji wspólnej Rządu i **przedstawicieli samorządu terytorialnego, kościołów, partnerów społecznych lub innych podmiotów**, przekazuje się do zaopiniowania właściwej komisji wspólnej.

Ustawa z 23 maja 1991 roku o organizacjach pracodawców (Dz.U. 1991 nr 55 poz. 235c z późniejszymi zmianami), gdzie w art. 16 ust. 1, zapisano, że: organizacja pracodawców, reprezentatywna w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego

ma prawo opiniowania założeń i projektów aktów prawnych w zakresie praw i interesów związków pracodawców; oraz w art. 161 ust. 1 tej samej ustawy, gdzie: organizacja pracodawców, reprezentatywna w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego ma prawo opiniowania dokumentów konsultacyjnych UE, w szczególności białych ksiąg, zielonych ksiąg i komunikatów, oraz projektów aktów prawnych UE dotyczących zadań objętych zadaniami organizacji pracodawców.

Ustawa 23 maja 1991 o związkach zawodowych (Dz.U. 1991 nr 55 poz. 234 z późn. zm.), gdzie w art. 19 ust. 1, zapisane jest, że organizacja związkowa, reprezentatywna w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego ma prawo do opiniowania założeń i projektów aktów prawnych w zakresie objętym zadaniami związków zawodowych; oraz art. 191 ust. 1 tej samej ustawy, zgodnie z którym organizacja związkowa, reprezentatywna w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego ma prawo opiniowania dokumentów konsultacyjnych UE, w szczególności białych ksiąg, zielonych ksiąg i komunikatów, oraz projektów aktów prawnych UE w zakresie zadań objętych zadaniami związków zawodowych.

Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz.U. 2015 poz. 1240), gdzie w art. 23 ust. 2 ustawy ustawodawca określił, które organizacje związkowe uznaje się za reprezentatywne (z uwzględnieniem zrzeszania określonej liczby członków będących pracownikami oraz działalności w określonych podmiotach działalności gospodarki narodowej), Natomiast w art. 24 ust. 2 określono, które organizacje pracodawców uznaje się za reprezentatywne (z uwzględnieniem wymogu zrzeszania pracodawców zatrudniających określoną liczbę pracowników i prowadzących podstawowy rodzaj działalności gospodarczej w co najmniej połowie sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności, o której mowa w przepisach o statystyce publicznej oraz posiadania wśród członków regionalnych organizacji pracodawców o charakterze ponadbranżowym, mających siedziby w co najmniej połowie województw);

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873), gdzie w art. 5 ust. 1 stanowi się, że organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych, o której mowa w art. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego, we współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego, prowadzącymi, odpowiednio do terytorialnego zakresu działania organów administracji publicznej, działalność pożytku publicznego w zakresie odpowiadającym zadaniom tych organów; oraz w art. 5 ust. 2 pkt 3 i pkt 4 mówiącym, że współpraca w sferze zadań publicznych odbywa się w szczególności w formach:

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

i. konsultowania z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji;

ii. konsultowania projektów aktów normatywnych dotyczących sfery zadań publicznych z radami działalności pożytku publicznego, w przypadku ich utworzenia przez właściwe jednostki samorządu terytorialnego;

W tej samej ustawie w art. 5 ust. 5 zapisano, że organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego określa, w drodze uchwały, szczegółowy sposób konsultowania z radami działalności pożytku publicznego lub organizacjami pozarządowymi i podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego, projekty aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji;

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001), w rozdziale 4 pt. *Publiczne służby zatrudnienia*, określającym m.in. zadania samorządów w zakresie polityki rynku pracy oraz rozdziale 8 pt. *Dialog społeczny i partnerstwo na rynku pracy*, dotyczącym m.in. realizacji polityki rynku pracy przez władze publiczne w oparciu o dialog i współpracę z partnerami społecznymi;

Jak zatem widać, zakreślone ramy prawne, w których mogą poruszać się partnerzy, mają w większości ogólny charakter i tak naprawdę to praktyka funkcjonowania w komitetach i podkomitetach monitorujących poszczególnych programów określa ich rolę i znaczenie.

4. Zasada partnerstwa w praktyce. Wyniki badań

4.1. Cel badania

Zgodnie z zamówieniem, głównym celem analizy była identyfikacja barier i problemów związanych z realizacją zasady partnerstwa w kontekście wdrażania EFS na poziomie regionalnym i krajowym. Biorąc pod uwagę kontekst badania, tj. realizowany przez ZRP projekt budowania sieci współpracy w celu wsparcia interwencji EFS, oraz oczekiwanie sformułowania rekomendacji dla ZRP dotyczących podnoszenia jakości współpracy między partnerami z podmiotami niezasiadającymi w komitetach monitorujących, postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom znajomości zasady partnerstwa oraz jej celów wśród osób współpracujących z ZRP w ramach stowarzyszonych w związku organizacji?
2. Jak jest rozumiana przez te osoby zasada partnerstwa, w szczególności w kontekście wdrażania środków EFS?
3. Jakie czynniki wpływają na efektywność realizacji zasady partnerstwa w kontekście wdrażania środków EFS? Jakie są najistotniejsze bariery?
4. Jak oceniania jest realizacja zasady partnerstwa w ramach prac komitetów monitorujących na poziomie regionalnym?

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

- Jak oceniana jest jakość reprezentacji przedsiębiorców i pracowników na forum komitetów monitorujących? Jakie problemy wystąpiły do tej pory? Czy podejmowano działania naprawcze?
- W jaki sposób udostępniane są materiały i informacje przed obradami komitetów? Czy członkowie mają zapewnioną wystarczającą ilość czasu na ich analizę? Czy posiadają odpowiednią wiedzę niezbędną do udziału w dyskusji nad tymi dokumentami?
- Jak można poprawić efektywność prac komitetów monitorujących ?
- Jak w ramach zrzeszonych w ZRP organizacji dokonuje się wyboru reprezentanta do komitetu monitorującego? Jak konsultowane są kwestie poruszane przez komitety? Czy opracowano reguły i procedury w tym zakresie?
- Jakie są pożądane kompetencje kluczowe członka komitetu monitorującego reprezentującego ZRP?

5. Jaki jest potencjał ZRP do budowania sieci współpracy w celu wsparcia interwencji EFS?
   - Jak włączać się we wszystkie etapy procesu zarządzania EFS: od przygotowania dokumentów programowych, poprzez wdrażanie, monitorowanie ich realizacji, aż do przeprowadzenia oceny?
   - Jak wspierać rozwijanie potencjału partnerów?
   - Jak wzmocnić współpracę pomiędzy organizacjami partnerów społecznych uczestniczących w komitetach monitorujących krajowe i regionalne programy operacyjne?
   - Jak włączać zainteresowanych procesem wdrażania programu?

W celu odpowiedzi na pytania badawcze zastosowano zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe. Posłużono się następującymi technikami badawczymi: wywiad grupowy (FGI), telefoniczny wywiad pogłębiony (IDI), wywiad bezpośredniego prowadzona za pośrednictwem Internetu (CAWI). W kolejnej części przedstawiono szczegółowo zastosowane narzędzia oraz przebieg badania.

4.2. Metody badawcze

4.2.1. Badanie jakościowe

Jakościowa część badania została zrealizowana metodą wywiadu grupowego oraz telefonicznego wywiadu pogłębionego. Wywiady indywidualne miały na celu przede wszystkim poznanie doświadczeń i opinii osób należących do ZRP w zakresie realizacji zasady partnerstwa w ramach wdrażania EFS, natomiast wywiad grupowy – dzięki zastosowaniu technik aktywizujących – umożliwił dodatkowo pozyskanie nowych pomysłów i rozwiązań. Badanie jakościowe miało pokazać, jak rozumiana jest zasada partnerstwa, co stanowi jej kluczowe aspekty i w jakich obszarach praktyki sytuują ją respondenci. Badani zostali także poproszeni o wskazanie czynników istotnych dla efektywnego wdrażania zasady partnerstwa, w szczególności w ramach pełnienia przez nich obowiązków członka, lub zastępcy członka komitetów monitorujących regionalnych programów operacyjnych. Podjęto również próbę identyfikacji dotychczasowego wsparcia udzielonego w celu poprawy skuteczności wdrażania zasady partnerstwa oraz wskazanie luk w tym obszarze. Istotnym elementem badania była analiza zakresów interwencji EFS szczególnie istotnych z perspektywy zadań stojących przed organizacjami zrzeszonymi w ZRP, a także diagnoza potencjału organizacyjnego ZRP do budowania sieci współpracy.

Dla moderatorów przygotowano listę zagadnień, z zastrzeżeniem konieczności dostosowania pytań i ich kolejności do indywidualnych doświadczeń i wiedzy respondentów. Pytania miały charakter otwarty, co umożliwiło respondentom swobodne wypowiadanie się i koncentrację na doświadczeniach, które były im najbliższe. Dzięki temu zmniejszono ryzyko, że respondent będzie w sposób wymuszony wypowiadał się na tematy nieistotne z punktu widzenia realizowanych przez niego funkcji i działań.

Badanie wykonano na przełomie czerwca i lipca 2016 r. Przeprowadzono jeden wywiad grupowy i dziesięć wywiadów indywidualnych. Respondentami byli przedstawiciele izb i cechów z jedenastu województw (mazowieckie, wielkopolskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, śląskie, lubuskie, kujawsko-pomorskie, pomorskie, podkarpackie)[13]. Reprezentowane były osoby z różnych poziomów organizacji. Wśród badanych byli szeregowi pracownicy, dyrektorzy, prezesi i członkowie zarządu, z czego większość pełniła obowiązki członka lub zastępcy członka komitetu monitorującego

[13] Skierowano zapytanie do reprezentantów wszystkich województw, ale ze względu na okres urlopowy i duże obciążenie pracą potencjalnych respondentów, nie ze wszystkimi udało się zrealizować wywiady. Należy jednak zaznaczyć, że analiza uzyskanego materiału wskazuje, że był on wystarczający i kolejne wywiady nie wniosłyby nowych informacji, czy opinii.

programów regionalnych. Wywiad grupowy trwał ok. 2 godzin, natomiast wywiady indywidualne – średnio ok. 25 minut.

4.2.2. Badanie ilościowe

Badanie, w swej części ilościowej, zostało przeprowadzone za pomocą ankiety CAWI. Jest to metoda zbierania danych bez pośrednictwa ankietera. Zgodnie z zakładanymi celami badania oraz w warunkach, w jakich było przeprowadzane badanie, ankieta stanowiła uzupełnienie badań jakościowych (FGI, IDI) i jej celem było zbadanie rozkładu analizowanych problemów na reprezentatywnej próbie populacji organizacji rzemieślniczych (cechów i izb). Zastosowanie ankiety CAWI podyktowane było jej licznymi zaletami, w tym między innymi:

- niskim kosztem – narzędzie, które zostało wykorzystane do przygotowania dedykowanej ankiety on-line pozwalało na zrealizowanie badania na dużej, reprezentatywnej próbie. Niski koszt ankiety wynika także z faktu, że CAWI nie wymaga wyszkolonego zespołu ankieterów, a jej koszty ograniczają się do kosztów planowania, doboru próby, konstrukcji narzędzia i stworzenia adekwatnej strony internetowej oraz przetestowania przygotowanego narzędzia. Przetwarzanie i analizowanie danych jest również zazwyczaj łatwiejsze i tańsze niż w innych metodach stosowanych w badaniach sondażowych, ze względu na fakt, że zbierane dane są w łatwy sposób eksportowane do popularnych narzędzi analitycznych (np. SPSS).
- bardzo ważną zaletą jest obniżenie błędu stronniczości – posługiwanie się ankietą CAWI obniża błąd stronniczości, którego źródłem mogą być indywidualne cechy ankieterów i ich zróżnicowanie umiejętności. Sytuacja wywiadu bezpośredniego jest bardzo podatna na niebezpieczeństwo stronniczego zbierania danych, wynikające z charakteru interakcji pomiędzy ankieterem i respondentem. Nieobecność ankietera przyczynia się również do zwiększenia poczucia anonimowości przez respondenta.

Ankieta adresowana była do zakładanej grupy respondentów; zaproszenie do wypełnienia ankiety zostało przesłane do wszystkich organizacji rzemieślniczych w Polsce (cechy oraz izby rzemieślnicze). Wysłano 265 zaproszeń do organizacji cechowych i 36 do izb. *Response rate*, biorąc pod uwagę charakter organizacji, które brały udział w badaniu, był bardzo zadowalający i wynosił odpowiednio 40% i 53%. Zakładano, że efektywna próba nie powinna być niższa, niż 100 ankiet CAWI (w rzeczywistości uzyskano 123 ankiety). Sposób doboru próby podyktowany jest kompromisem między kosztami badania a wielkością błędu pomiaru. Reprezentatywność próby polegała na tym, że udział elementów próby ze względu na pewne istotne cechy był taki sam, jak w populacji

generalnej (zarówno w układzie liczby organizacji cechowych, jak i rozkładu geograficznego). Zmienne charakteryzujące populację, które uznaliśmy za istotne ze względu na cel badań to: typ organizacji rzemieślniczej i region.

Wszelkie informacje zdobyte drogą badania CAWI zostały objęte tajemnicą i nie będą upowszechnione inaczej niż w ogólnych zestawieniach statystycznych.

Podstawowym narzędziem umożliwiającym badanie CAWI był moduł *Webform*. Typowe zastosowania formularza internetowego to kwestionariusz, list zapowiedni i list z podziękowaniem za udział w badaniu. Unikalną możliwością było konstruowanie dynamicznych, sekwencyjnych formularzy, które generowane były w czasie rzeczywistym przez system w zależności od udzielonej odpowiedzi. Takie dynamiczne formularze pozwalały w łatwy sposób dostosować reguły przejścia w realizowanym badaniu. Dane z poszczególnych formularzy internetowych były zapisane w bazie danych. Analiza statystyczna wyników badania została przeprowadzona w oparciu o zaawansowane narzędzie statystyczne SPSS oraz narzędzia MS Excel.

Jeśli chodzi o szczegółowe określenie kategorii osób objętych badaniem (wewnątrz szeroko zdefiniowanej populacji), to - zgodnie z wymogami postawionymi przez Zamawiającego – przyjęliśmy, iż szczegółowo określone źródła informacji obejmować będą:

- przedstawicieli izb rzemieślniczych biorących udział w pracach komitetów monitorujących,
- przedstawicieli organizacji rzemieślniczych nie biorących udział w pracach komitetów monitorujących,
- przedstawicieli cechów i izb rzemieślniczych zainteresowanych i niezainteresowanych współpracą w ramach komitetów monitorujących.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

4.3. Wyniki badań

4.3.1 Badanie jakościowe

Propozycja definicji zasady partnerstwa

Zarówno w ramach wywiadu grupowego, jak i wywiadów indywidualnych podjęto próbę scharakteryzowania, czym jest zasada partnerstwa. Tabela nr 1 przedstawia podsumowanie wyników technik projekcyjnych i dyskusji w ramach wywiadu grupowego.

Tabela 1. Czym jest partnerstwo? (wywiad grupowy)

Partnerstwo to fundament!
• Formalny charakter działania - procedury określające sposób realizacji partnerstwa • Komunikacja, kompromis, wspólny cel – przekazywanie informacji, uzgadnianie stanowisk, działanie na rzecz wspólnego celu określonego na poziomie społeczności, na rzecz której działamy • Strategiczne działanie na wielu poziomach – uwzględnienie wielu płaszczyzn, których dotyka partnerstwo i efektywne zarządzanie nimi (m.in. sieciowanie) • Budowanie na kompetencjach – identyfikacja potencjału i wiedzy w organizacjach i ludziach, działanie w oparciu o nie na rzecz wysokiej jakości rozwiązań

Budując definicję zasady partnerstwa badani wskazywali na konieczność zapewnienia formalnych ram jej realizacji tj. przepisów regulujących współpracę i określających zadania poszczególnych podmiotów, ale za najistotniejszy i jednocześnie najbardziej wrażliwy aspekt uznali elementy o charakterze psycho-społecznym: elastyczność, otwartość na nowe argumenty i propozycje, a także empatyczną postawę wobec uwarunkowań i potrzeb partnerów.

> *Dla mnie partnerstwo to kompromis, słowo partner oznacza nie tylko mówienie i przywiązywanie się do swoich poglądów, ale dyskusja i słuchanie przede wszystkim. W momencie, kiedy tego elementu podstawowego brakuje, nie ma mowy o partnerstwie, czego doświadczyliśmy w Komisji Trójstronnej, kiedy jeden z partnerów społecznych trzasnął drzwiami i nie było już mowy o tym, żeby rozmawiać na temat funduszy (...)*
>
> *To również kwestia zrozumienia potrzeb drugiej strony. Bardzo często jest okopywanie się na swoich stanowiskach i okopywanie się „ogromną wiedzą i doświadczeniem" zamiast aktywnego słuchania, komunikacji i próby wejścia w*

buty drugiej instytucji, żeby zrozumieć jej punkt widzenia i być może tam znaleźć jakiś kompromis.

Wywiad grupowy

Jako element spajający takie postawy i jednocześnie punkt odniesienia dla wszelkich działań wskazano wspólny cel. Był on rozumiany jako odpowiedź na zdiagnozowane potrzeby szerszej społeczności. Z tej perspektywy zarówno partnerzy społeczni, jak i administracja publiczna jawią się jako „funkcjonariusze dobra wspólnego", których celem jest realizacja zadań na rzecz wspólnoty. Uwypuklenie misji społecznej wydaje się szczególnie ważne dla poziomu zaangażowania w realizację zasady partnerstwa i jednocześnie kluczowe dla jakości funkcjonowania tego partnerstwa.

Czasami zapominamy, jako partnerzy społeczni, że tak naprawdę my nie mamy walczyć o instytucję, w której pracujemy (czyli, np. która instytucja zrobi badania). My mamy wypracować kompromis, który doprowadzi nad do tego, że dane badanie jest potrzebne. Nie zatrzymywać się na poziomie potrzeb, możliwości danej instytucji, tylko na pracy na rzecz danej społeczności, która powołała tę instytucję. Często mylimy cel, który bierze na siebie dana instytucja z celem nadrzędnym, czyli pracą na rzecz danej społeczności zrzeszonej w danej instytucji. Ważna jest jakaś potrzeba oddolna i tę potrzebę oddolną, my jako partnerzy społeczni reprezentujemy w dialogu.

Wywiad grupowy

Tu chodzi o pomoc dla społeczeństwa, no i przede wszystkim dla rzemiosła naszego. To jest bardzo istotne, żeby nasze rzemiosło lokalne bardziej się rozwijało. No i pamiętało, że coś takiego jak stowarzyszenie, cech istnieje, które pomaga lokalnej społeczności. I jest użyteczne. To jest bardzo istotne.

Wywiad indywidualny (4)

Chodzi o stworzenie pewnej, chcę uniknąć tego słowa -polityki, której celem jest, i to tak idealistycznie zabrzmi, ale stworzenie warunków, aby wszyscy dobrze się czuli w regionie czy w kraju. Tu o to chodzi. Nie możemy widzieć tylko własnych korzyści w tym wszystkim, bo jest to na dłuższą metę nie do ciągnięcia przez dłuższy czas, to jest oczywiste. To jest na zasadzie kompromisu i patrzenia w wspólny cel.

Wywiad indywidualny (6)

Według respondentów cechą partnerstwa, która jest jednocześnie jedną z największych korzyści płynących z tej zasady jest działanie w oparciu o zróżnicowane i uzupełniające się zasoby wielu podmiotów. Zasoby te obejmują m.in. wiedzę, doświadczenie, kadry, infrastrukturę, kulturę organizacyjną i procedury. Partnerstwo stwarza też szansę na

działanie na większą skalę. Aby w pełni wykorzystać ten potencjał i osiągnąć efekt synergii konieczne jest strategiczne planowanie działań i strategiczne zarządzanie partnerstwem. Jak podkreślali badani ważne jest poznanie partnerów i jasne określenie celu, co czasem wiąże się z koniecznością wybrzmienia sprzecznych interesów, dyskusji i ostatecznie – zbudowaniem kompromisu.

> *W pojedynkę niewiele można zrobić, ale jeżeli jest wiele podmiotów, które są zainteresowane, to w tym momencie można coś wykonać. Tym bardziej, że angażuje się wiele stron, bo samemu nie zawsze można drążyć. Przykładowo po szkołach - przekazywać młodzieży, kontakt z rodzicami. A tak to wspólnie. Ja tutaj mówię o klastrze (…). Natomiast klaster (…) to już konkretnie, już są spotkania, które dotyczą wymiany doświadczeń, nowej technologii (…) i tutaj taka wspólna wymiana, jak również możliwość korzystania z tych najnowszych technologii.*

Wywiad indywidualny (9)

> *Organizator koordynujący zaprasza wszystkich i wtedy można mieć szanse udziału w rzeczach, które znikają z pola widzenia na co dzień. Tak jak na przykład dzisiaj. Byliśmy właśnie w ośrodku wychowawczym dla młodzieży, takiej pogubionej, która trafia tam z orzeczenia sądu. To obszar uciekający nam na co dzień, ale dzięki temu że jesteśmy w partnerstwie no to mamy szanse jakby inaczej spojrzeć na problem, bo dalej mówimy o młodzieży, a to jest obszar naszego zainteresowania.*

Wywiad indywidualny (9)

> *Ten projekt był w partnerstwie. Przez przypadek razem wystartowaliśmy – mamy większą szansę zrobić to wspólnie, zbierzemy zespół i róbmy to. Nam jest potrzebny ogólnopolski zasięg, a wam jest potrzebna nasza wiedza. To się udało, myśmy wygrali ten projekt na pierwszym miejscu. Jestem w 100% przekonana, że gdyby to były dwa projekty oddzielnie, nie uzyskalibyśmy takiego efektu. Ważna jest wiedza o kompetencjach drugiego partnera, chęć współdziałania, kompromis – nie powiem, ze było lekko, każdy chciał ugrać swoje, ale tak bardzo postawiliśmy na cel nadrzędny, że my dostaniemy ten projekt i jakieś tam nasze małe interesiki zepchnęliśmy na dalszy plan. Kompromis rodzi się w bólach.*

Wywiad grupowy

Jak pokazały wywiady indywidualne na poziomie regionalnym, czy lokalnym nawiązywanie współpracy jest o tyle łatwe, że podmioty działające na tym samym obszarze terytorialnym i w zbliżonych dziedzinach często dobrze się znają, mają już zbudowaną pewną historię kooperacji, zwykle bazują na dobrych relacjach

interpersonalnych. W wielu przypadkach badani byli aktywnymi uczestnikami dialogu społecznego, byli m.in. członkami wojewódzkich rad dialogu społecznego, regionalnych rad rynku pracy, uczestniczyli w tworzeniu regionalnych strategii czy konsultowaniu przepisów dotyczących samorządu gospodarczego czy szkolnictwa zawodowego. Wydaje się to stanowić dobre podłoże dla realizacji zasady partnerstwa, ale jednocześnie trudno uznać większość przytaczanych doświadczeń z obszaru zarządzania EFS *stricte* za wdrażanie zasady partnerstwa. W większości przypadków badani koncentrowali się na opisie projektów[14]. Przy czym, nie tylko zawężali pojęcie partnerstwa do realizacji projektów, ale również z ich narracji wynika, że często ich rola w tych projektach była bierna, a bycie partnerem oznaczało tak naprawdę bycie jednym z wykonawców projektu.

> *Inna firma opracowywała projekt, poszukiwała partnera, który spełniałby dane kryteria. I byliśmy też zleceniodawcą, w którymś projekcie. Także egzaminy czeladnicze i mistrzowskie organizowaliśmy na zlecenie. W ramach zapytania ofertowego wygraliśmy to zlecenie, które potem było realizowane przez okres trwania projektu.*

Wywiad indywidualny (3)

> *My nie jesteśmy na takim etapie rozwoju gospodarczego i jakby generalnie rozwoju, żeby te partnerstwa funkcjonowały poprawnie. Generalnie są one powoływane na papierze ewentualnie tylko jakoś tak aby to sprzedać (…) wizualnie, marketingowo, a w rzeczywistości tego partnerstwa nie ma. I to we wszystkich regionach jest to obserwowane. Z naszego doświadczenia wynika, że ktoś promuje jakby partnerstwo w pracy, a później dalej to nie idzie.*

Wywiad indywidualny (5)

Na podstawie wypowiedzi badanych można przypuszczać, że za taką postawę mogą odpowiadać m.in. trzy czynniki. W związku z niską dostępnością innych źródeł finansowania, środki unijne są postrzegane jako niepowtarzalna okazja zrealizowania działań wpisujących się w cele organizacji, takich, jak szkolenia dla młodzieży i przedsiębiorców, promocja rzemiosła, a także jako możliwość wzmocnienia własnej pozycji, np. poprzez poprawę infrastruktury szkoleniowej, czy rozwój pracowników. Determinacja do wykorzystania szansy rozwojowej łączyła się z pesymizmem, co do możliwości kontynuacji tych działań po wygaśnięciu obecnej perspektywy finansowej.

> *Przeszkadza to, że nie ma ciągłości niczego. Najpierw zaczyna się wszystko dobrze układać, kończy się projekt, kończy się finansowanie, wszyscy się*

[14] W tej części pominięto doświadczenia respondentów związane z uczestnictwem w komitetach monitorujących. Zazwyczaj badani nie mówili o nich spontanicznie, a dopiero zapytani przez moderatora. Warto również zauważyć, że nierzadko swoje główne zadanie w ramach komitetów upatrywali we właściwym konstruowaniu kryteriów wyboru projektów, co także potwierdza tezę, że zasada partnerstwa jest często postrzegana głównie przez pryzmat projektów.

rozchodzą w swoje strony. I potem znowu jakieś tam konkursy są ogłaszane i od nowa trzeba, od podstaw budować. A my już byliśmy na jakimś tam poziomie. Teraz trzeba znowu schodzić na dół i od nowa to samo robić, albo coś innego robić, coś podobnego. Nie ma takiej ciągłości. I to jest najbardziej złe.

Wywiad indywidualny (7)

Z drugiej strony, respondenci często przyznawali, że **nie dysponują odpowiednim potencjałem kadrowym i organizacyjnym, który pozwoliłby im na szersze angażowanie się w realizację zasady partnerstwa w obszarze EFS.** Izby, czy cechy zatrudniają niewielu pracowników, a stowarzyszeni rzemieślnicy rzadko mają czas na podejmowanie dodatkowych czynności. Osoby uczestniczące w obradach komitetów monitorujących relacjonowały, że często muszą poświęcać swój prywatny czas na to, żeby zapoznać się z dokumentami, które przesyłane są przed posiedzeniami komitetów. Do tego należy dodać, że część osób zatrudnionych jest na niepełny etat lub są już w wieku emerytalnym, co wg badanych wpływa na ich chęć i możliwość zaangażowania się w realizację zasady partnerstwa.

Trzecim czynnikiem wpływającym na postawę wobec partnerstwa jest zachowanie pracowników administracji, którzy odpowiadają za zarządzanie środkami EFS i wdrażanie partnerstwa. Respondenci wskazywali, że **urzędnicy posługują się hermetycznym językiem niezrozumiałym dla przedsiębiorców.** Zarówno przepisy określające zasady wykorzystania środków unijnych, jak i toczące się nad nimi dyskusje były dla wielu osób niezrozumiałe, a strona administracyjna rzadko podejmowała działania, które miałyby na celu przybliżenie tych problemów partnerom społecznym i wskazanie praktycznych konsekwencji określonych zapisów w programach. Niejednokrotnie partnerzy odnosili wrażenie, że ich opinia i tak się nie liczy, a wszelkie spotkania i dyskusje mają charakter formalny. W związku z powyższym koncentracja na konkursach na projekty wydaje się zachowaniem racjonalnym.

Mówiąc krótko: departament wie najlepiej, co robić i nie trzeba tutaj mieszać. To jest takie odczucie (…).Urzędnicy departamentu rozmawiają swoim językiem, a to są pewne skróty myślowe, to jest specyficzne słownictwo. Niestety ja, ale nie tylko ja, nie wszystko z tego rozumiemy. To jest trochę taki urzędniczy język. Mało tego, brakuje jakby jeszcze pewnych uzasadnień, pewnego przełożenia z czym to się będzie wiązać, jeżeli podejmiemy taką czy inną decyzję. Dyskusji na ten temat brakuje, takiego społecznego podejścia do podziału tych pieniędzy, czy zasad podziału. My nie jesteśmy fachowcami w tej dziedzinie.

Wywiad indywidualny (6)

Niejednokrotnie osoby, które przygotowują programy, które mają być wdrożone, nie są przygotowane, nie kontaktują się z dołami. Tutaj niejednokrotnie byli naukowcy, bo jak Pani zauważyła, programy są tworzone w oparciu o współpracę z naukowcami, tzn. z uczelniami wyższymi. Zresztą ja wykładam na wyższej uczelni, więc wiem jaki to jest układ i jest to pod tym kątem, żeby w jakiś sposób wspomóc uczelnie. To nie jest tak do końca wykorzystywane, bo żeby tworzyć jakieś nowe rozwiązania, czy technologie, to oczywiście naukowcy muszą być, ale jeśli nie pracujemy z dołami, to wiele się nie osiągnie. Jest takie starcie między przedsiębiorcą a profesorem(…). Niedowierzanie, profesor mówi, że oni nie wykonają, a pracodawca mówi - oni nam nic nie pomogą. I tutaj musimy zatrzeć te rozbieżności, które tu powstają. I zatarlibyśmy, gdybyśmy takie programy napisali wspólnie, ale na dzień dzisiejszy nie ma do końca dobrej woli. Sytuacja wymusza, że muszą, ale na zasadzie, powiedzmy, pieczątki.

Wywiad indywidualny (9)

Zapytani o korzyści z działania w zgodzie z zasadą partnerstwa badani najczęściej wspominali wymianę doświadczeń, inspirację, rozwój zawodowy pracowników, czy konkretne, materialne produkty związane z realizacją projektu. Ale były też osoby, które tą kwestię widziały szerzej. Wdrażanie zasady partnerstwa w konkretnym projekcie oznaczało dla nich budowanie kapitału społecznego na przyszłość, wzmacnianie wspólnoty i realizację idei demokratycznych.

Teraz jest problem, że więzi społeczne są porwane i jako remedium wszystko trzeba robić razem, i trzeba tworzyć partnerstwa. To tworzymy. I to wszystko pięknie wygląda na poziomie dokumentów, tylko znam niewiele partnerstw, które utrzymały się na rynku i były wykorzystywane. Prędzej jest to układ, powiedzmy - konsorcjum ludzi dobrej woli, którzy się poznali przez realizacje różnych projektów, wiedzą, że do jakiegoś wspólnego działania mogą się skrzyknąć, można go gdzieś powołać, wciągnąć do projektu, wciągnąć do jakiejś realizacji. W tym upatruję największy sukces partnerstw, że można było poznać ludzi z różnych środowisk i potem ich wykorzystać w różnej konfiguracji (…) I tak to się toczy, nie na poziomie porozumień, tylko na poziomie kontaktów międzyludzkich polegających na zaufaniu, do zrealizowania jakiegoś tam dobrego wydarzenia.

Wywiad indywidualny (1)

Zaufanie jest tutaj podstawowe (…), ale to się buduje. Owszem można zaufać, po dwóch tygodniach, czy tygodniu znajomości, ale wtedy ryzykuje się. To jest proces wypracowywany, ciągnący się, kiedy ja robię coś dla was, kiedy są sytuacje, że trzeba pomóc. A jest tak często, że pracodawcy, Lewiatan to może

mniej, ale inne organizacje [potrzebują pomocy], to ja wtedy idę, daje ludzi i kogoś do dyskusji, bo nieraz są takie sprawy, że z dzisiaj na jutro trzeba coś zrobić, i odwrotnie. To są relacje budowane przez lata, kiedy wiemy, czego możemy oczekiwać, co możemy dać, dobrze się znamy, nawet przyjaźnimy wielokrotnie. Jest to bardzo potrzebne i działa bardzo pozytywnie, czyli partnerstwo skutkuje.

Wywiad indywidualny (6)

No i też taka ogólnie pojęta partycypacja w tym wszystkim. Że nie tylko nasze zdanie, ale też zdanie innych jest brane pod uwagę i może wypracowane jest jakieś wspólne stanowisko (…). Jakieś porozumienia, no to…bardziej na takich zasadach demokratycznych niż jednostka, która sama działa, w sposób taki autorytarny.

Wywiad indywidualny (3)

Bariery w realizacji zasady partnerstwa

Partnerstwa realizowane przez organizacje, które reprezentowali respondenci obejmowały szeroki krąg podmiotów. Najczęściej wymieniano administrację na poziomie lokalnym i regionalnym oraz inne jednostki zrzeszone w ZRP, ale pojawili się również inni partnerzy społeczni (związki zawodowe, organizacje przedsiębiorców), organizacje pozarządowe, firmy, uczelnie wyższe i szkoły zawodowe. Jak już wcześniej wspomniano współpraca ta napotykała na wiele trudności, które nierzadko miały wpływ na efektywność partnerstwa, a także wpływała na motywację na podejmowanie podobnych działań w przyszłości. Zidentyfikowane w badaniu bariery w realizacji zasady partnerstwa w ramach wdrażania EFS można podzielić ze względu na źródło ich pochodzenia: bariery wynikające z postaw osób uczestniczących w realizacji zasady partnerstwa oraz bariery związane z kondycją i kulturą organizacyjną podmiotów uczestniczących we wdrażaniu EFS. Na ten podział można dodatkowo nałożyć wymiar związany z rodzajem podmiotu, z którym identyfikowana jest dana trudność. Poniżej w Tabeli nr 2 zaprezentowano klasyfikację istotności poszczególnych barier bazując na wypowiedziach respondentów: częstotliwości wymienianych problemów i wagę jaką im przypisywali.

Tabela 2. Rodzaj i waga barier w realizacji zasady partnerstwa we wdrażaniu EFS

	postawy uczestników	kondycja i kultura organizacyjna instytucji
własna organizacja	xx	xx
inne izby bądź cechy	xx	xx
inni partnerzy społeczni	x	-
administracja lokalna	x	x
administracja regionalna	xx	x
przedsiębiorstwa	-	-
uczelnie wyższe i szkoły zawodowe	x	x
organizacje pozarządowe	-	-

(xx) – bardzo istotna, (x) – istotna, (-) – nie zidentyfikowano

Najczęstszym zarzutem wysuwanym wobec administracji było traktowanie partnerstwa wyłącznie w sposób formalny, „papierowy" i nie realizowanie go w sposób rzeczywisty, tj. z uwzględnieniem udziału organizacji partnerskiej na każdym etapie realizacji przedsięwzięcia i przy jej autentycznym uczestnictwie w procesie decyzyjnym. Respondenci wspominali o braku dyskusji, czy sprowadzaniu partnerstwa do mechanicznego głosowania. Trzeba przy tym zaznaczyć, że bariera ta częściej lokowana była na poziomie regionalnym niż lokalnym. Dodatkowo wskazywano wysoki poziom biurokracji i skomplikowane procedury, które utrudniały działania i „usztywniały" partnerstwo.

> *To jest oczywiście mój punkt widzenia, ale on jest też wielokrotnie potwierdzony w rozmowach z moimi kolegami i w innych organizacji, nie tylko w mojej. Administracja robi to co musi zrobić. Jeśli musi powołać jakąś tam instytucję, jakieś forum, to to robi, bo taki ma nakaz. Ale jakiejś wewnętrznej chęci do współdziałania ze stroną społeczną, to absolutnie tego nie widzę. Wręcz przeciwnie, mam wrażenie, niestety, że my im w tym przeszkadzamy.*
>
> Wywiad indywidualny (6)

> *Sformalizowany opiekun z urzędu marszałkowskiego, wymusza, mówi: róbcie co miesiąc spotkanie. Czy jest problem czy nie ma, czy jest sprawa do*

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

rozwiązania czy nie ma, to mamy się spotkać. No to nie o to chodzi, to o to chodzi żeby wtedy się spotykać, kiedy jest rzeczywiście coś do rozwiązania.

Wywiad indywidualny (1)

Już od paru lat obserwujemy taki proces, że nie mają czasu na to przedsiębiorcy, bo na przykład udział w takim gremium jak… mówimy o komitecie monitorującym, no to wymaga kilka albo nawet kilkanaście razy w roku, nie tylko udziału, bo to sam udział to nie tylko podpisanie listy, ale wymaga zapoznania się z materiałami, skonsultowania z kimś, zajęcia stanowiska. A wielu przedsiębiorców, ja jestem urzędnikiem i jestem przyzwyczajony do różnych procedur, które są związane z wykonywaniem pracy, ale przedsiębiorca często mówi, „bicie piany, nie mam na to czasu, ile można dyskutować nad jakimś tam wydawało się drobnym problemem?". Ale jeżeli drobny problem rzutuje potem na kształt projektu i na jego funkcjonowanie, bo rzutuje, przedsiębiorcy tego często nie mogą zrozumieć. Oni tak patrzą zero-jedynkowo: działa-nie działa, pasuje-nie pasuje.

Wywiad indywidualny (1)

Jeden z respondentów, który bez powodzenia aplikował o środki EFS na realizację partnerskich projektów, wskazał brak przejrzystości procedur administracyjnych i niedotrzymywanie terminów jako przyczynę niepodejmowania kolejnych prób ubiegania się o dofinansowanie. Podkreślił również, że przygotowanie wniosków było dla jego organizacji dużym wysiłkiem, który nie tylko nie przełożył się ostatecznie na sukces, ale też został w pewnym sensie zbagatelizowany, ponieważ organizatorzy nie przekazali racjonalnych powodów nieprzyznania środków.

Swego czasu, jak wchodziły środki unijne, dofinansowanie dla pracodawców i małych przedsiębiorstw, kiedyś pokusiliśmy się o napisanie wniosków. Byliśmy na takim szkoleniu, no i co prawda napisałem tam cztery czy pięć wniosków, z czego trzy przeszły, formalnie zostały załatwione. Ale później, czekamy trzy miesiące, po trzech miesiącach, jeżeli się nie odzywają to wniosek przechodzi, a tutaj okazuje się że niestety z braku funduszy wniosek nie zostanie zrealizowany. No i ręce opadły, no i przestaliśmy funkcjonować w tym kierunku.

Wywiad indywidualny (4)

W ramach własnej organizacji oraz innych zrzeszonych w ZRP największym problemem wg respondentów były ograniczenia organizacyjne. Podkreślano, że zarówno izby, jak i cechy borykają się z brakami kadrowymi. Pracownicy obciążeni są wieloma obowiązkami związanymi z bieżącym funkcjonowaniem, a sytuacja finansowa nie pozwala na poszerzenie zespołu. Jednocześnie stowarzyszeni w organizacji rzemieślnicy i

przedsiębiorcy są na tyle zajęci zarządzaniem własnymi firmami, że tylko nielicznych udaje się zachęcić do działalności społecznej. **Taka sytuacja rodzi nierzadko problemy komunikacyjne i organizacyjne – w cechach pracownicy zatrudniani są często na niepełne etaty, co powoduje, że trudno się z nimi kontaktować na bieżąco, a tego często wymaga praca nad wspólnym projektem.** Wskazywano również na niski poziom informatyzacji organizacji oraz niski poziom kompetencji pracowników w tym obszarze, co stanowiło przeszkodę w efektywnym zarządzaniu działaniami. Wśród respondentów pojawiło się również przekonanie, że jako organizacja są zbyt mali i nie dysponują zasobami, które mogłyby stanowić istotny wkład w partnerstwo.

Niekomfortowe warunki zatrudnienia powodują, że kadra jest w niewielkim stopniu zmotywowana do aktywności i poszerzania własnej wiedzy. **Według respondentów istotnym problemem była bierność i niechęć do wprowadzania jakichkolwiek zmian, co zasadniczo stanowiło „barierę wejścia" przy podejmowaniu jakichkolwiek ponadstandardowych działań.** Przy współpracy najtrudniejszy natomiast okazywały się, o czym była już mowa wcześniej, brak elastyczności, gotowości do kompromisu i zatrzymywanie się na poziomie interesu własnej organizacji. Badani wspominali również, że zdarza się, że osoba aktywna traktowana jest z podejrzliwością, niechęcią i nie otrzymuje potrzebnego wsparcia i akceptacji ze strony współpracowników.

> *Powodem jest utrudniony kontakt z niektórymi cechami, myślę, że to jest w głównej mierze taki problem, z którym się borykamy (…). Telefoniczny, mailowy. Są cechy, większość właściwie cechów funkcjonuje w ten sposób, że zatrudniona jest jedna osoba, natomiast bywa tak, że w niepełnym wymiarze godzin, także jest tylko w jakieś poszczególne dni tygodnia. Brak przepływu informacji. Wolelibyśmy, żeby to inaczej wyglądało, funkcjonowało. Żeby cechy poczuwały się, przynajmniej niektóre, do obowiązku, że jeżeli idą jakieś osoby zatrudnione w cechu na urlop, czy mają nieczynne biuro, to żeby jakiś przepływ informacji wtedy był, żeby dały nam znać. No niestety bywa tak często, że nie możemy się skontaktować z nimi. Też nie odbierają od nas poczty mailowej, maili.*
>
> Wywiad indywidualny (2)

> *Źle widzi się osoby, które działają. Jest podejrzliwość – „co ona z tego ma, że ona chce to zrobić". Zawsze myślą, że my mamy w tym jakiś interes.*
>
> Wywiad grupowy

> *Typowy opór przed zmianą. Wychodzą z założenia, że lepsze jest stare, znane, niż nowe, nieznane. U nas w strukturach: cechy-izby-związek brak jest zrozumienia potrzeb: po co to jest i chęci zmiany, że to może służyć czemuś*

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

lepszemu, czyli komunikacja, informacja. Każdy gra o swoje, zamiast przejść na grę interesów i poszukanie wspólnego interesu, co możemy wspólnie zrobić dla danego obszaru, nad którym wspólnie pracujemy.

Wywiad grupowy

W trakcie wywiadów zidentyfikowano jeszcze pojedyncze problemy we współpracy z innymi partnerami społecznymi i uczelniami wyższymi. Są one jednak na tyle uniwersalne, że możemy przypuszczać, że potencjalnie mogą stanowić barierę we współpracy z każdym z podmiotów. Pierwszy z nich dotyczy hermetyczności języka, którym posługują się poszczególne organizacje, a który często odzwierciedla horyzonty pojęciowe i prakseologię organizacji. Tak np. uczelnie wyższe są skoncentrowane wokół teoretycznych podstaw zagadnień, którymi się zajmują, a rzemieślnicy ich praktycznym zastosowaniem i kwestiami wdrożeniowymi. Bez otwartości, zaufania i chęci zrozumienia się, zbliżenie tych dwóch perspektyw wydaje się bardzo trudne. Kolejna kwestia, to konkurowanie o te same zasoby. Szczególnie na rynkach lokalnych, gdzie np. środków na dofinansowanie realizacji zadań publicznych zlecanych poza administrację jest relatywnie mało, organizacje działające na rzecz rozwiązywania podobnych problemów społeczno-gospodarczych traktują się jako rywale w dostępie do finansowania. Walka ta jest często uzasadniona tym, że pozyskane pieniądze są często gwarantem przetrwania dla organizacji. Ostatnia bariera utrudniająca realizację wspólnych przedsięwzięć dotyczy sposobów zarządzania czy procedur obowiązujących w poszczególnych podmiotach. O ile często są one racjonalne z perspektywy funkcjonowania organizacji, to często ograniczają możliwość aktywnego wchodzenia w partnerstwa, ponieważ nie pozwalają na elastyczne dostosowanie się do partnera i warunków współpracy z nim.

Prosta sprawa, z forum związków zawodowych, dla przykładu, nigdy nie zawrzemy już partnerstwa, tzn. partnerstwa w sensie udziału w projekcie. Z prostych przyczyn technicznych. Nie dlatego, że oni są jacyś niekompetentni, tylko że oni mają centralę w Bydgoszczy i każdy ruch finansowy wymagałby potwornych ruchów logistycznych: podpisy dokumentów, wniosków o płatność, wie Pani…Straszna rzecz.

Wywiad indywidualny (1)

Każdy jest zmobilizowany, bo to jest biznes. Dopóki będziemy siebie traktować nie jako partnerów a jako konkurencję, to te partnerstwa nie będą funkcjonowały (…) To dotyczy wszystkich, bo tak generalnie, to jest tylko na takim szczeblu przyzwoitości, utrzymania kontaktów, ale jakiś większych, bliższych relacji i korzyści płynących z takiego partnerstwa nie ma.

Wywiad indywidualny (5)

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Czynniki wspierające realizację zasady partnerstwa

Realizacja zadań w zgodzie z zasadą partnerstwa wymaga od organizacji zwiększonych nakładów pracy i wyjścia poza schematy dotychczasowego funkcjonowania. Dlatego tak ważne jest zidentyfikowanie pozytywnych bodźców zachęcających do działania na partnerskich zasadach i okoliczności wspierających takie podejście. Jak wspomniano wcześniej respondenci upatrywali korzyści m.in. w rozwoju organizacji i jej pracowników. Mogło to być osiągnięte m.in. poprzez współpracę z bardziej doświadczonym partnerem, albo partnerem, który dysponował środkami lub mechanizmami uzupełniającymi zasoby organizacji. Badani podkreślali jednocześnie, że cel współpracy musi być jasno określony, a korzyści dla poszczególnych organizacji jednoznacznie zdefiniowane. Ważnym aspektem było również poczucie docenienia wysiłków osób zaangażowanych, czy to na forum własnej organizacji, czy też szerzej – w lokalnym środowisku.

Najpierw trzeba byłoby dookreślić w jakich obszarach mamy tworzyć partnerstwo i co ono może być korzyścią dla obydwu stron. No mówię, że my odkąd spotykamy się, rozmawiamy, ale zawsze, zawsze to jest patrzenie przez pryzmat korzyści własnych. Czyli nie partnerstwo, tylko jednak korzyści własne. Utrzymujemy to, ale to zależne kto, co będzie miał dla siebie. I nawet, jak się łączą partnerstwa, to musi być jasna informacja jaka będzie korzyść z tego po prostu.

Wywiad indywidualny (5)

Musi działać system nagrody. Jeżeli efekt pracy, działań w gremiach będzie dla tego człowieka czytelny i widoczny, będzie doceniony jego wkład pracy chociażby, no to dla wielu jest to argument. Ale jeżeli będzie wołał na puszczy, a często będzie wołał na puszczy, bo, wie Pani – chciejstwo to tam jest duże, że to powinno być tak, ale nikt go nie posłuchał, to się obraża i ma gdzieś.

Wywiad indywidualny (1)

Już samo partnerstwo jest korzyścią. Bo jeżeli mówimy o konkretnej sprawie, umawiamy się na konkretny obszar działania to jest to, ale są też skutki pozytywne takie poboczne. Zahaczamy inne tematy i tak na przyszłość widzimy jakieś szanse, które się pojawiają, które można wspólnie realizować, więc jest to korzyść na pewno duża. Nawet w sytuacjach kiedy co najmniej dwie, a jeszcze lepiej gdy kilka organizacji działa razem, jest to dobrze postrzegane, ma ten wątek, czy korzyść taką promocyjną. Jest to niezwykle ważne, bo nie jesteśmy jedyni, jesteśmy pewną grupą społeczną, a inni niekoniecznie muszą wiedzieć kim w ogóle jesteśmy, jak funkcjonujemy i co robimy, więc jeżeli jest nas najwięcej, mamy dobre rezultaty wspólnego działania, no to o to tu chodzi.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Wywiad indywidualny (6)

Dla efektywność współpracy duże znaczenie miało poczucie budowania rzeczywistego partnerstwa, opartego na demokratycznym procesie współdecydowania, współdzielonej odpowiedzialności i wzajemnym zaufaniu. Badani podkreślali, że pozytywne doświadczenia budowały lokalny kapitał społeczny, z którym wiązali plany na przyszłość. Z resztą perspektywa przyszłości pojawiała się również w kontekście potrzeby odejścia od akcyjności współpracy i wpisania zasady partnerstwa nie tylko w strategię działania organizacji własnej, ale też szerzej – w strategię działania w środowisku lokalnym. W opinii badanych kontynuacja współpracy różnych podmiotów i projektów realizowanych na ich bazie mogłaby przynieść dużo więcej korzyści, niż działanie *ad hoc* i od konkursu do konkursu. Dodatkowo, takie całościowe, strategiczne podejście pozwoliłoby pracownikom i lokalnym społecznościom zrozumieć sens podejmowanych działań, co pozytywnie wpłynęłoby na ich chęć zaangażowania się na zasadach partnerskich.

Ja najbardziej sobie cenię to, że dzięki partnerstwu poznaliśmy wiele, o ludziach nie będę mówił, ale wiele - podmiotów, firm, o których można powiedzieć, że mamy do nich zaufanie, możemy korzystać z realizacji jakichś projektów. Wiemy, że na tym partnerze się nie zawiedziemy, bo i kadrowo, i merytorycznie, i jakby chęcią współpracy udowodnili, że można na nich polegać. Wie Pani, obserwowałem też czasami, jak powstawały różne stowarzyszenia, fundacje do realizacji jednego projektu. Potem się rozwiązywały i gdzieś zniknęły. Natomiast mówię, dzięki tym naszym układom partnerskim udało się wypracować grupę osób i instytucji, które się potem przydają w różnych obszarach.

Wywiad indywidualny (1)

W naszej organizacji brakuje ważnej rzeczy – bardzo mało planujemy. A jeśli nie planujemy, to w momencie, kiedy następuje jakaś chaotyczna potrzeba, to wszyscy się wycofują, bo po co to mamy robić? A gdybyśmy przeszli od tej części planistycznej do działania, byłoby dużo łatwiej to wszystko skoordynować, odpowiednio wcześniej zaplanować i komunikować tym osobom, które mają się w to angażować. To jest podstawowy problem na poziomie cechów. I dotyczy to właściwie wszystkiego, począwszy od uczestnictwa w imprezach lokalnych, czy wojewódzkich.

Wywiad grupowy

Funkcjonowanie w ramach komitetów monitorujących

Większość badanych osób pełniło funkcję członka lub zastępcy członka komitetów monitorujących. W wielu przypadkach nominacja ta odbywała się na nie do końca przejrzystych zasadach. Respondenci mówili, że zostali po prostu wskazani przez dyrektora lub prezesa na podstawie posiadanej przez nich wiedzy i doświadczenia, albo ze względu na obowiązki, które pełnili w organizacji (np. realizacja projektów UE). Tylko w jednym z badanych przypadków wybór miał inny charakter – zostało wytypowanych kilka osób, spośród których zarząd wybrał reprezentanta.

> *Po prostu osoba, która przede mną zajmowała to stanowisko ona też była tym członkiem. I po prostu, w ramach obowiązku i jakby zastąpienia jej przejęłam jej obowiązki.*
>
> Wywiad indywidualny (5)

> *To trzeba by było pytać dyrektora. Zostałam wskazana przez niego jako członek komitetu monitorującego, być może dlatego, że miałam doświadczenie w realizacji projektów, że skończyłam studia podyplomowe w tym zakresie oraz…być może.*
>
> Wywiad indywidualny (8)

Z relacji osób, które były szeregowymi pracownikami, tj. nie pełniły funkcji prezesa czy dyrektora, można wywnioskować, że ani nie czuły się one w pełni decyzyjne, ani w pełni przygotowane do aktywnego uczestnictwa w komitetach monitorujących. **Z tej perspektywy bardzo istotne są szkolenia i konferencje organizowane przez ZRP** w celu propagowania wiedzy na temat zasady partnerstwa, jak i inicjatywy niektórych urzędów marszałkowskich, które organizują warsztaty dla członków komitetów oraz cedują część prac na zespoły robocze, w których uczestnicy koncentrują się na węższych dziedzinach i mają szansę na wyjaśnienie wątpliwości i przedyskutowanie ich w węższym gronie. Nadal problematyczna wydaje się jednak autonomia reprezentantów – czy uczestnicząc w spotkaniach mają za zadanie przedstawić jedynie stanowisko uzgodnione z przełożonymi, czy jednak mają legitymizację, by bazując na własnych kompetencjach oraz dyskusjach wewnątrz organizacji aktywnie uczestniczyć w spotkaniu i na bieżąco kształtować swoje stanowisko.

> *U nas jest wypracowana taka metoda, nie wiem jak w innych komitetach monitorujących rpo, jest zawiadomienie o tym, że jest posiedzenie komitetu i jest ustalone posiedzenie w dwóch etapach: pierwsze to jest posiedzenie robocze, które odbywa się z reguły na tydzień przed właściwym posiedzeniem komitetu i jest zasada taka, że wszelkie uwagi wnosi się na tym roboczym. Wynika to z organizacji, żeby nie powodować problemów technicznych z*

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

drukowaniem, czy zastanowieniem się nad problemem. Przychodzimy i dokumenty są gotowe, gdybyśmy mieli w trakcie komitetu to zmieniać, to byłby to problem. To jest fajna praktyka i każdy, kto ma uwagi może jej wcześniej je zgłosić, choć niezależnie można też wnieść uwagi na km.

Wywiad grupowy

Materiały otrzymaliśmy wcześniej, tych materiałów i zmian było bardzo dużo. W dniu samego jakby Komitetu okazało się, że i tak nie były aktualne więc trochę słabo wyglądało pod takim kątem, że nikt o nich nie wiedział, albo były to takie zmiany niby nieznaczące, a jednak znaczące. Sama grupa i sam komitet i członkowie, to jest myślę może 1/3 osób, które rzeczywiście orientuje się w tych wszystkich rzeczach. Pozostała część jest to część osób, która nie ma jakby pojęcia i na tyle ich wiedza nie jest głęboka, aby wiedzieć w czym tkwią szczegóły i tak dalej, raczej same głosowania są mechaniczne. A jeżeli są jakieś głosy inne niż pozostałe, to gdzieś to się rozmywa.

Wywiad indywidualny (5)

Największym jednak problemem funkcjonowania komitetów monitorujących z punktu widzenia realizacji zasady partnerstwa są działania administracji odpowiedzialnej za koordynowanie prac komitetów. Poza wyjątkowymi sytuacjami wsparcia oferowanego członkom przez urzędy marszałkowskie, w większości przytaczanych przez respondentów opisów administracja traktowała obecność partnerów społecznych wyłącznie w kategoriach spełniania narzuconego odgórnie formalnego wymogu, a czasem wprost były to działania sprzeczne z zasadą partnerstwa. Pewną nadzieję jednak można wiązać z postawą samych partnerów społecznych – ich świadomość i wiedza w tym obszarze są na tyle wysokie, że nie godzą się na taką sytuację, co z kolei wymusza zmianę zachowania po stronie administracji.

Ja powiem tak, raczej mechanicznie jest zatwierdzone, jest to tak zwana „władza absolutna". Niewiele się zmienia, kiedy dajemy swoją opinię. Na ileś tam propozycji jest jedna, czy dwie, mało znaczące wprowadzone.

Wywiad indywidualny (9)

Pan Marszałek próbował, zrobił to jakby pozakonkursowo, otworzył taki konkurs - jakby dla siebie dedykowany, że pan Dyrektor X reprezentował województwo jako najbardziej doświadczone, z największym potencjałem do realizacji projektów dla osób bezrobotnych, i że oni będą robić to na zasadzie grantów, nie konkursów rankingowych. I to będą realizowały WUPy w porozumieniu z pracodawcami i rzemiosłem, ale jak to będzie wyglądało, to będziemy się martwić na późniejszym etapie. (…) Wie Pani, absolutnie jest takie poczucie, że robimy to, co chce Urząd Marszałkowski. (…) Jak podnosiła

się jakaś dyskusja i wszystkie argumenty były oczywiście rzeczowe, to padała informacja od Pana Marszałka, że przegłosujemy to, a potem będziemy się martwić, potem zobaczymy, a potem to dopracujemy. A potem to my wiemy, że nic z tego nie będzie.

Wywiad indywidualny (5)

To ostatnie posiedzenie, w którym ja uczestniczyłem, ono było nietypowe, takie przełomowe, po którym się zmieniło. Było bardzo źle zorganizowane. Materiały dotarły, oczywiście nie wszystkie, bo część dostaliśmy odpowiednio wcześniej, ale część dostaliśmy o godz. 14.00 czy 15.00 poprzedniego dnia, dlatego niestety siłą rzeczy nie każdy mógł się w jakiś komfortowych warunkach z nimi zapoznać. To jest po pierwsze. Po drugie, sposób przekazywania problemów na komitecie, był daleki od tego, czego byśmy chcieli. Mówiąc krótko, ci przedstawiający poszczególne działki, czy podpunkty programu, odczytywali to, co było napisane w materiałach, które my dostaliśmy i dokładnie to, co było wyświetlane nam przez rzutnik. To w ogóle nie ma sensu, bo my to mamy przed sobą, my umiemy czytać, nam trzeba przedstawić problemy. Ogrom materiałów na jeden dzień, na jedno posiedzenie. To kolejna sprawa, która była niestety za mocno przegięta, czyli za dużo tego było na jedno posiedzenie. Przy wnioskach mojej koleżanki z OPZZ-u, która bardzo ostro się wypowiedziała, że jest tego za dużo, że proszę to wysyłać odpowiednio wcześniej, wnioskuje o przełożenie części posiedzenia na inny termin, ktoś z Ministerstwa wstał i powiedział, że to w ogóle nie wchodzi w grę, bo oni maja swoje plany i inne terminy itd. Prowadząca posiedzenie w sposób bardzo nieumiejętny jakoś starała się zaradzić tej sytuacji, jakoś to wszystko porządkować. Ja, moja koleżanka i jeszcze ktoś ze związku po prostu wyszliśmy. To po prostu nie miało sensu. I wiem, bo na posiedzeniu na którym nie byłem, był mój zastępca, wszystko się zmieniło włącznie z dyrektor departamentu RPO.

Wywiad indywidualny (6)

Potencjał organizacyjny do budowania sieci współpracy

Respondenci zapytani w trakcie wywiadu grupowego o potencjał ZRP do budowania sieci współpracy na rzecz realizacji zasady partnerstwa w ramach wdrażania EFS, podkreślili wieloletnie doświadczenie Związku w sieciowaniu, szeroki zasięg - ZRP obejmuje całą Polskę i posiada ogromną liczbę członków, którzy działają zarówno na poziomie międzynarodowym, krajowym, regionalnym, jak i lokalnym oraz doświadczenie w realizacji projektów o charakterze partnerskim (także tych finansowanych ze środków

EFS). Do tego należałoby dodać wieloletni udział przedstawicieli Związku w dialogu społecznym, o czym wspominali badani. Bardzo wartościowym zasobem są również ludzie - lokalni liderzy, którzy nie tylko aktywnie działają na rzecz stowarzyszonych w organizacji rzemieślników, ale również chcą uczestniczyć w rozwiązywaniu lokalnych problemów społeczno-gospodarczych. Są doświadczeni, ambitni i otwarci na współpracę i nowe rozwiązania.

> *Niesamowitym osiągnięciem – mimo tak trudnych czasów i tego, że upływa czas, niektóre izby, czy cechy mają 400 lat. Cenne jest to, że ZRP, każda izba, cech po kolei przyczyniły się do tego, że taka struktura przetrwała i działa. Wbrew pozorom my jesteśmy strukturą, jak konsorcjum, jak wielka firma. Jest jakiś przepływ informacji i jest możliwość odtworzenia dużo szybciej niż organizowanie tego od podstaw. To jest duży plus organizacji samej w sobie, ta sieciowość.*
>
> Wywiad grupowy

> *Patrząc na te wszystkie poziomy i współpracę…jest coraz lepiej. Dobrych przykładów też jest bardzo dużo. Na facebooku, po lajkowaniu. Izby też wchodzą, nawet niektóre cechy przeglądają codziennie, niektórzy nawet czekają na te informacje, albo lajkują, albo zamieszczają u siebie na facebooku. Czyli wchodzą w te nowe narzędzia, jeszcze nie w takim jakim byśmy chcieli wymiarze, ale na tych stronach izbowych też się pojawiają informacje coraz częściej.*
>
> Wywiad grupowy

> *Jest kobieta, szefowa cechu, ma pod 60tkę, ale jest liderem, ma duszę lidera, ma charyzmę. Została wybrana jednogłośnie i ciągnie, właściwie odtworzyła od podstaw cały cech i teraz jest on jednym z największych. Jej się chce, umiała sobie dobrać członków zarządu i tak ich ukierunkować, żeby pomagali jej w tym zarządzaniu.*
>
> Wywiad grupowy

Jednocześnie ZRP boryka się z problemami, które mogą utrudniać inicjowanie i wspieranie współpracy, koordynację wymiany informacji oraz łączenie kompetencji i zasobów członków sieci. O niektórych z nich wspomniano już wcześniej: część osób cechuje niska aktywność lub niechętny stosunek do zmian, zrzeszone organizacje - szczególnie na poziomie lokalnym – są w trudnej sytuacji kadrowej. Badani wskazują również, że w Związku w niewystarczającym stopniu wykorzystywane są narzędzia informatyczne – zarówno do komunikacji, jak i do zarządzania różnymi procesami. Zasygnalizowano także, że głównie ze względu na postawy osób, niewykorzystywany jest wewnętrzny potencjał

organizacji – nie ma właściwego przekazywania informacji i wiedzy, inicjatywy oddolne są pacyfikowane.

> *To przetrwało, ale czy to działa bez zarzutu – nie! Ta struktura mogłaby działać o wiele lepiej. Ta struktura, którą posiadamy, bo jest duża, ale jest niewykorzystana. Żeby tak było potrzebne są nowoczesne metody komunikacji, to jest cyfryzacja, włączenie cyfrowe.*
>
> Wywiad grupowy

> *Jest problem braku zinformatyzowania naszych instytucji, cechowych przede wszystkim. (…) Nie wiedzą, co mogą publikować – tu jest rola ZRP, żeby wytłumaczyć, co można, jakie są uwarunkowania prawne. W cechach nie ma tej wiedzy. Problem jest też z osobami, które pracują na część etatu, trzeba ich szkolić, bo oni nie poświęcają całości swojego czasu na to.*
>
> Wywiad grupowy

> *To jest kolejna rzecz – dzielenie się wiedzą, traktujemy innych jak konkurencję, większość osób to emeryci. To jest obawa przed dzieleniem się wiedzą, bo jest obawa, że wychowam na własnej piersi żmiję, czyli konkurencję.*
>
> Wywiad grupowy

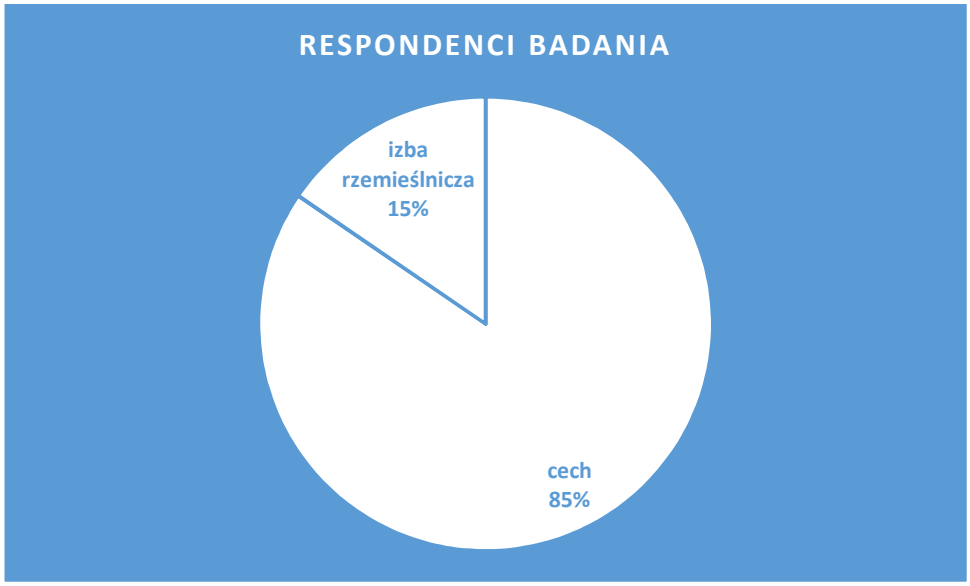
> *To jest wg mnie brak wiedzy, my nie budujemy nawet – przy wykorzystaniu własnych zasobów – czegoś takiego jak coaching, w ramach własnej firmy, my między cechami, w jednej miejscowości nie przekazujemy know-how, dlaczego ten cech ma lepiej, a ten cech ma gorzej. W ogóle nie rozmawiamy ze sobą.*
>
> Wywiad grupowy

Biorąc pod uwagę powyższe, **kluczowe dla ZRP wydaje się wprowadzenie mechanizmów, w tym narzędzi informatycznych, które usprawnią komunikację i współpracę pomiędzy zrzeszonymi organizacjami.** Jednocześnie, co w obliczu zidentyfikowanych barier będzie stanowiło duże wyzwanie, konieczne jest takie zaprojektowanie tych narzędzi oraz działań szkoleniowych, które przekonają uczestników tych systemów do korzystania z nich. Warto również wytypować osoby – swoistych „brokerów partnerstwa", które bazując na swojej wiedzy, doświadczeniach i zdolnościach „coachingowych" będą wspierały proces dzielenia się wiedzą i budowanie potencjału w słabszych organizacjach. Takich, które ze względu na mniejsze zasoby nie próbują nawet pozyskiwać środków z EFS, bo są przekonane, że są zbyt słabe, a procedury związane z finansowaniem projektów - zbyt skomplikowane. Ważną rolę mogą odegrać również organizacje, które z sukcesem realizują projekty finansowane z EFS, poprzez zapraszanie do partnerstwa podmiotów mniej

doświadczonych. Nie może się to jednak odbywać na zasadach zlecania im prostych zadań, tylko rzeczywistej i równoprawnej partycypacji tych podmiotów w całym procesie realizacji projektów.

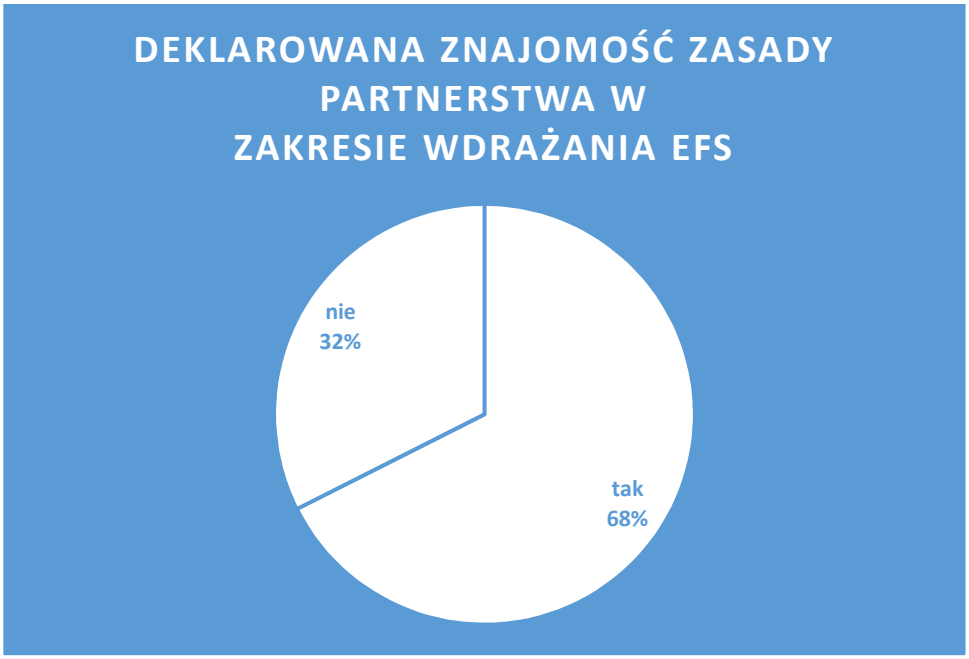
4.3.2. Badanie ilościowe

W badaniu wzięło udział 123 respondentów; wśród nich 85% stanowili przedstawiciele cechów rzemieślniczych, zaś 15% reprezentowało izby rzemieślnicze. Z punktu widzenia celów badania istotnym było zidentyfikowanie aktywności przedstawicieli organizacji rzemieślniczych także w obszarach wykraczających poza problematykę komitetów monitorujących. Istotnym było zebranie informacji na temat działalności respondenta w innych, poza rzemieślniczymi, organizacjach branżowych.



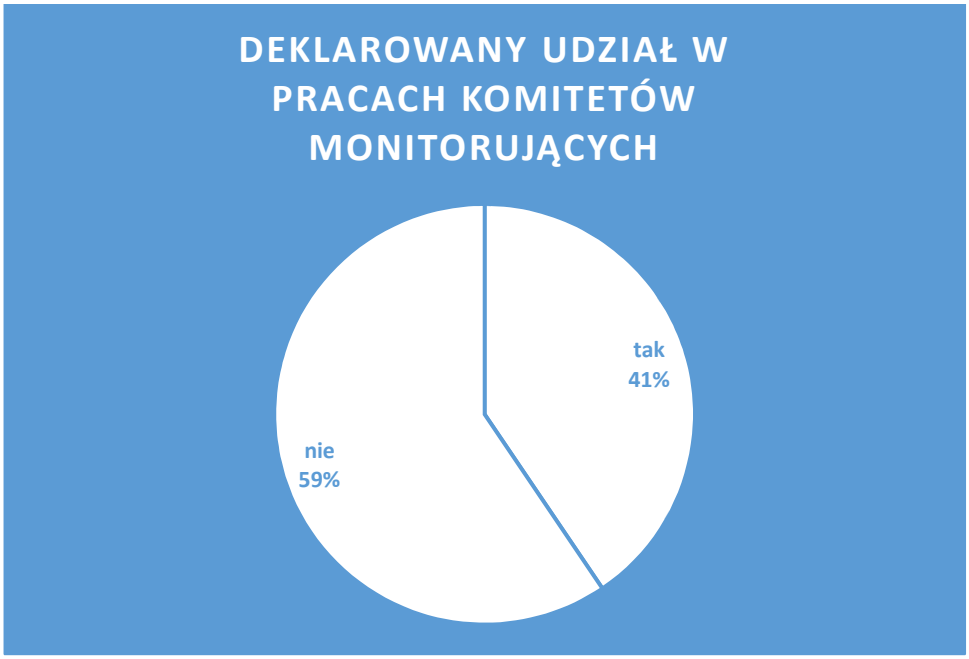
Spośród badanych, 16% zadeklarowało, że organizacja rzemieślnicza, którą reprezentuje wchodzi w skład innych (poza rzemieślniczymi) organizacji branżowych. Można powiedzieć, że wskazuje to na dość istotny potencjał badanych organizacji do współpracy. Może to też świadczyć o tym, że badani przedstawiciele organizacji rzemieślniczych dysponują odpowiednim potencjałem i zdolnościami do podejmowania współpracy z szerszym otoczeniem, w jakim funkcjonują.

Zdecydowana większość respondentów, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym, zadeklarowała, że posiada wiedzę na temat zasady partnerstwa w zakresie wdrażania EFS. Biorąc jednak pod uwagę wyniki badań jakościowych można przypuszczać, że jest to wiedza dość powierzchowna. Z wypowiedzi respondentów w trakcie wywiadów indywidualnych wynikało, że swoją koncepcję zasady partnerstwa budują raczej na bazie doświadczeń dialogu społecznego niż w odniesieniu do dokumentów czy opracowań przygotowanych na potrzeby wdrażania EFS. Zazwyczaj badani nie potrafili wskazać dokumentów, które stanowiły prawne ramy realizacji zasady partnerstwa, rzadko kojarzyli, czym jest „Biała księga zasady partnerstwa we wdrażaniu Funduszy Europejskich w Polsce".

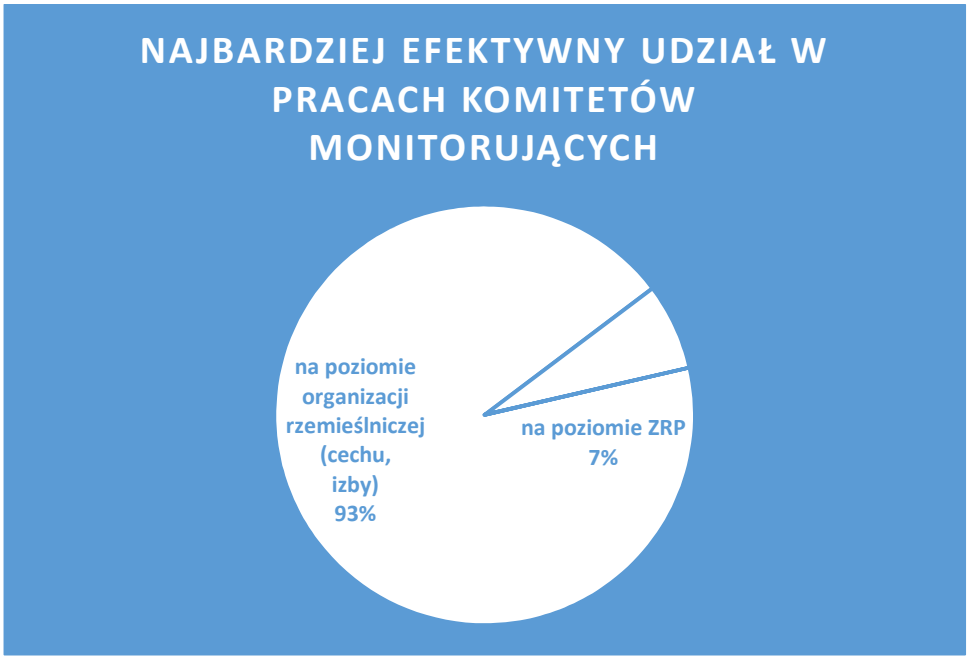


Wysoki odsetek osób, które deklarowały udział w pracach komitetów monitorujących może wskazywać, że badani – z jednej strony posiadają wiedzę na temat faktu funkcjonowania takich komitetów, z drugiej – nawet gdy nie uczestniczą w pracach tych gremiów wiedzą, że współpraca w zakresie wypracowywania wspólnych stanowisk i w konsultacjach w ramach komitetów może przynieść organizacjom rzemieślniczym wiele pożytku. Z tego punktu widzenia, deklaracje mogą w pewnym stopniu odzwierciedlać nie tyle sam fakt bezpośredniego uczestnictwa w pracach komitetów monitorujących, co współpracę z przedstawicielami organizacji rzemieślniczych, które bezpośrednio działają w ramach tych ciał. Z drugiej strony rozkład odpowiedzi wskazuje, że respondenci zdają sobie sprawę ze znaczenia udziału w pracach komitetach monitorujących i ich – jak można przypuszczać – deklaracje odzwierciedlają w jakimś stopniu także fakt, że współpraca w ramach komitetów jest w środowisku rzemieślniczym dobrze widziana.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

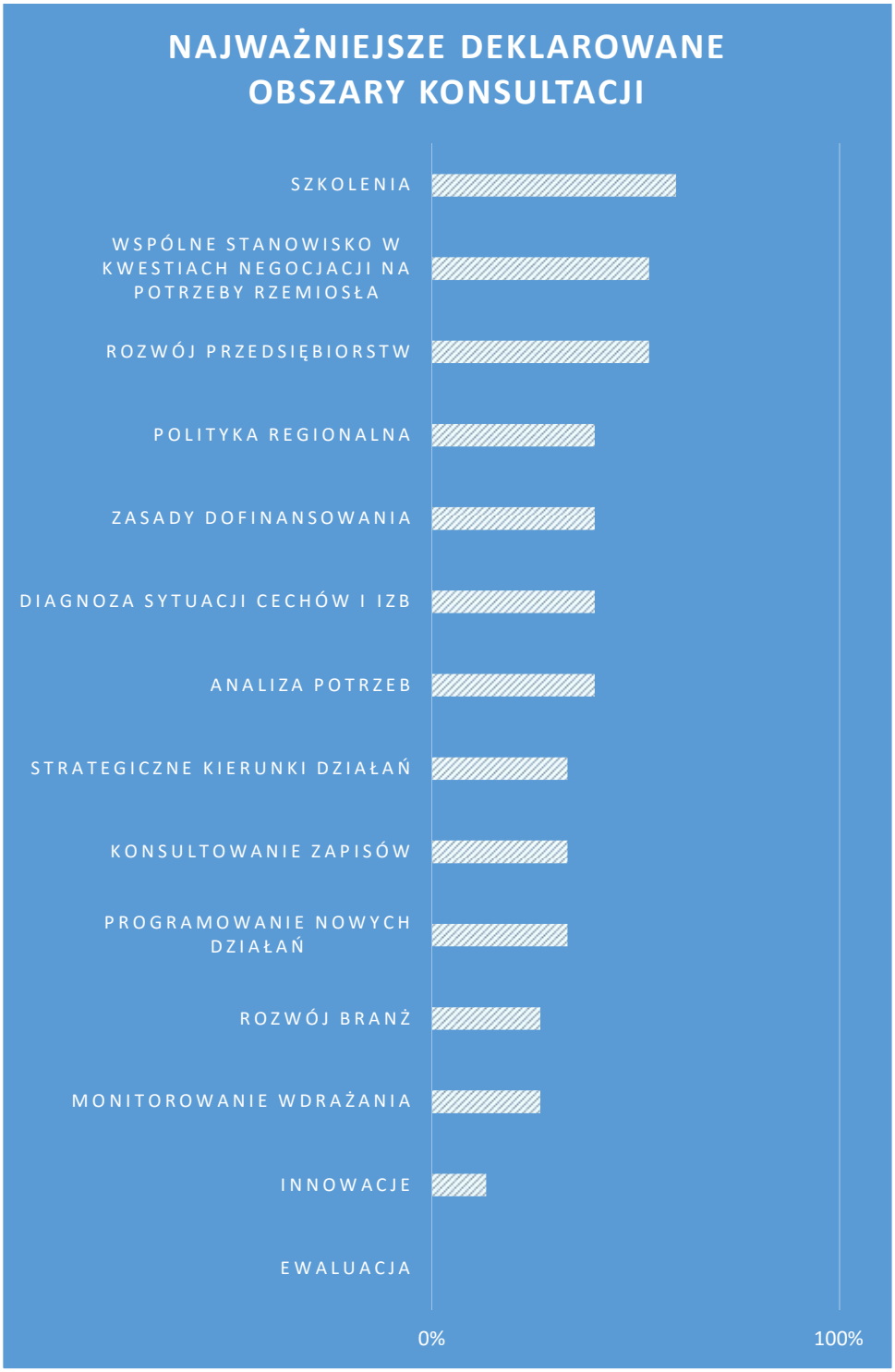


W badaniu zapytano, na jakim szczeblu organizacji rzemieślniczych współpraca w ramach komitetów monitorujących jest najbardziej efektywna. Przeważał pogląd, że – z punktu widzenia samych rzemieślników – najbardziej efektywny jest udział w komitetach przedstawicieli organizacji na poziomie lokalnym lub regionalnym. Efektywność jest rozumiana jako osiąganie wymiernych korzyści przez środowisko rzemieślnicze. Aż 93% odpowiedzi wskazuje, że badani dostrzegają znaczenie cechów i izb rzemieślniczych w pracach komitetów monitorujących. Na wysoką efektywność działania komitetów na poziomie samego Związku Rzemiosła Polskiego wskazywało 7% badanych.

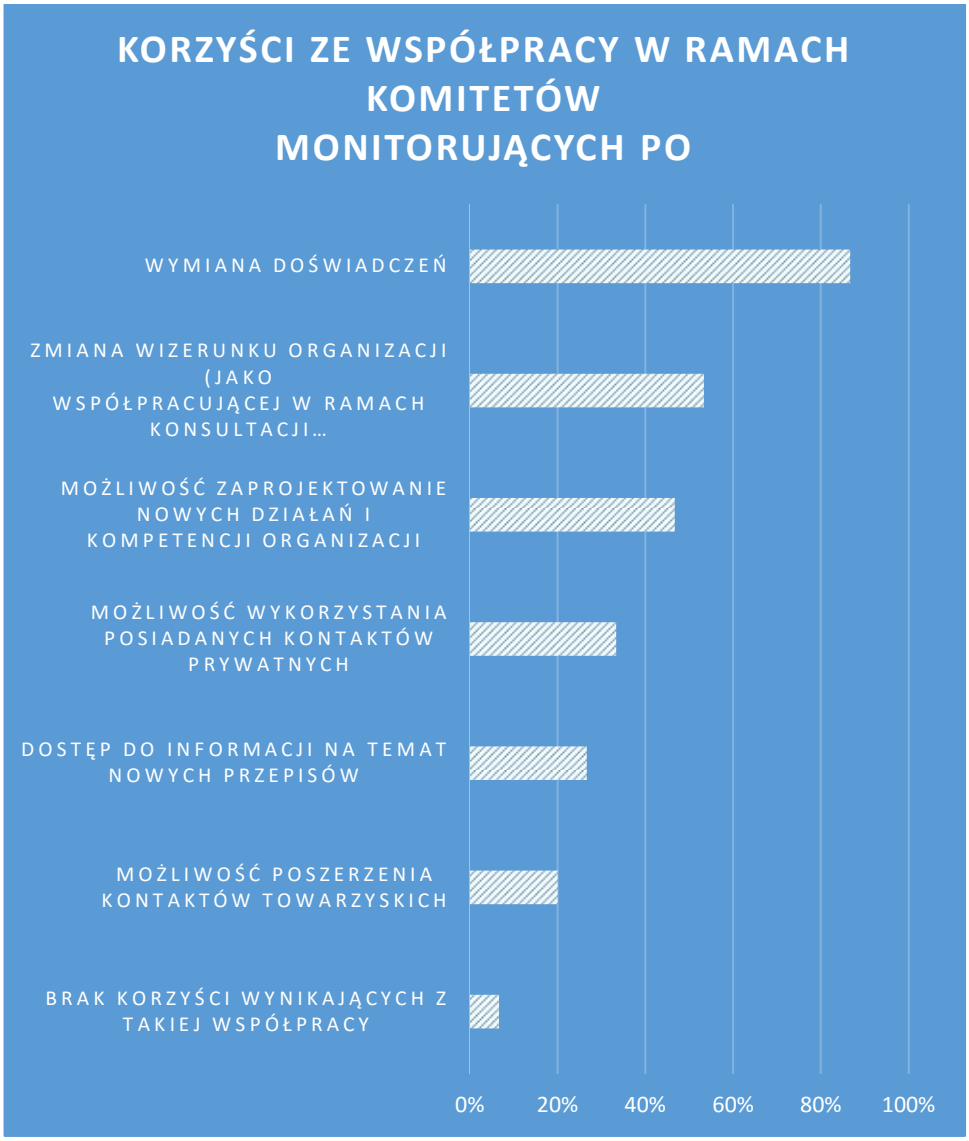


Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Najważniejsze, zdaniem badanych, obszary konsultacji w ramach komitetów monitorujących EFS to przede wszystkim szkolenia (zarówno dla przedstawicieli organizacji rzemieślniczych, jak i dla samych rzemieślników) oraz rozwój przedsiębiorstw (w mniejszym stopniu rozwój branż) i wypracowywanie wspólnych stanowisk w kwestiach negocjacji na potrzeby rzemiosła.

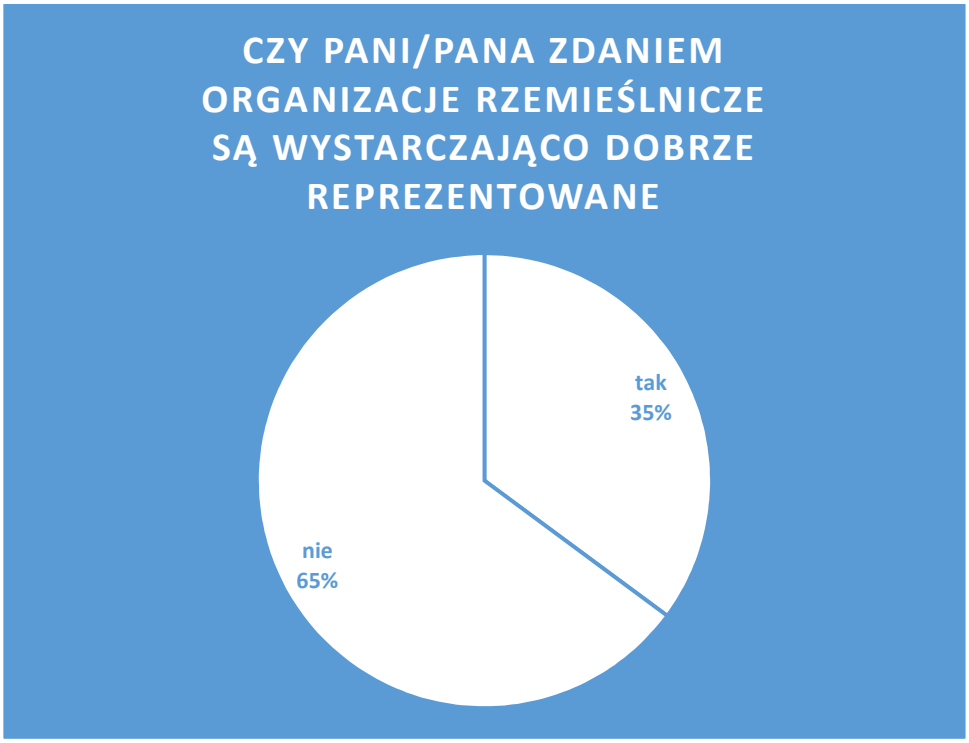


Problematyka innowacji, czy też ewaluacja efektów realizowanych w ramach EFS projektów zdaje się nie stanowić najważniejszych obszarów konsultacji. Zakres odpowiedzi na to pytanie wskazuje, że badani w największym stopniu są zainteresowani problematyką, która zdaje się być użyteczna w procesie pozyskiwania środków bezpośrednio skierowanych na rozwój przedsiębiorstw rzemieślniczych, a jednocześnie takich, których pozyskanie nie jest za nadto skomplikowane (jak w przypadku środków przeznaczanych na innowacje czy prace badawczo-rozwojowe).



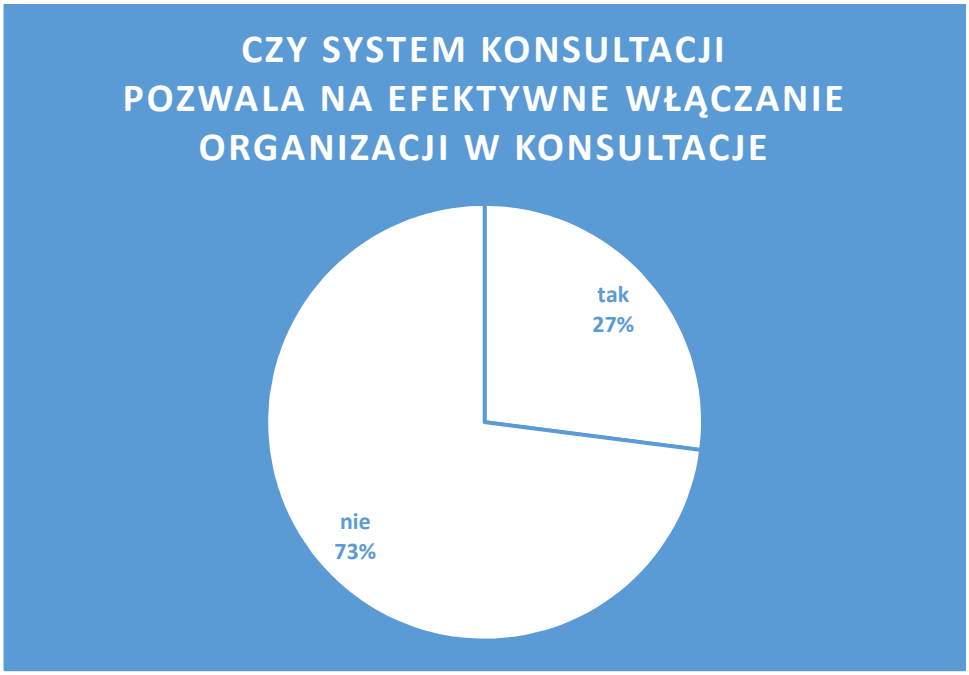
Interesująco przedstawiają się deklaracje dotyczące potencjalnych korzyści, jakie przynosi udział w pracach komitetów monitorujących. W przypadku tego pytania, na pierwszy plan wysuwa się kwestia wymiany doświadczeń. Dla badanych istotnym jest też możliwość kreowania wizerunku organizacji jako otwartej na współpracę z otoczeniem. Ważnym jest również możliwość projektowania nowych działań i kompetencji organizacji. Daje to dość pozytywny obraz badanych reprezentantów organizacji rzemieślniczych jako osób, o

istotnym potencjale do podejmowania współpracy oraz o ich wiedzy odnośnie możliwości wykorzystania takiej współpracy. Niewielu spośród badanych deklarowało, że nie widzą korzyści z takiej współpracy.



Biorąc pod uwagę odpowiedzi na wcześniejsze pytania, uwagę zwracają deklaracje dotyczące „jakości" reprezentacji rzemieślniczych w pracach komitetów monitorujących. Aż 65% badanych stwierdziło, że organizacje rzemieślnicze nie są dobrze reprezentowane w pracach tych komitetów. Być może odzwierciedla to w jakimś stopniu fakt, że spora część organizacji rzemieślniczych nie posiada swoich reprezentantów w komitetach. Być może świadczy to też o tym, że reprezentacja, aby była efektywna musi być scentralizowana w ramach Związku Rzemiosła Polskiego. Ta centralizacja obejmuje też kwestie koordynacyjne. Z całą pewnością, na odpowiedzi na to pytanie mają wpływ istniejące bariery we współpracy oraz niewystarczająco dobry przepływ informacji między organizacjami rzemieślniczymi oraz organizacjami rzemieślniczymi a komitetami monitorującymi.

Podobnie, w przypadku pytania dotyczącego samego systemu konsultacji. Zdecydowana większość badanych (73%) stwierdziła, że nie pozwala on na efektywne włączanie organizacji w proces konsultacji.

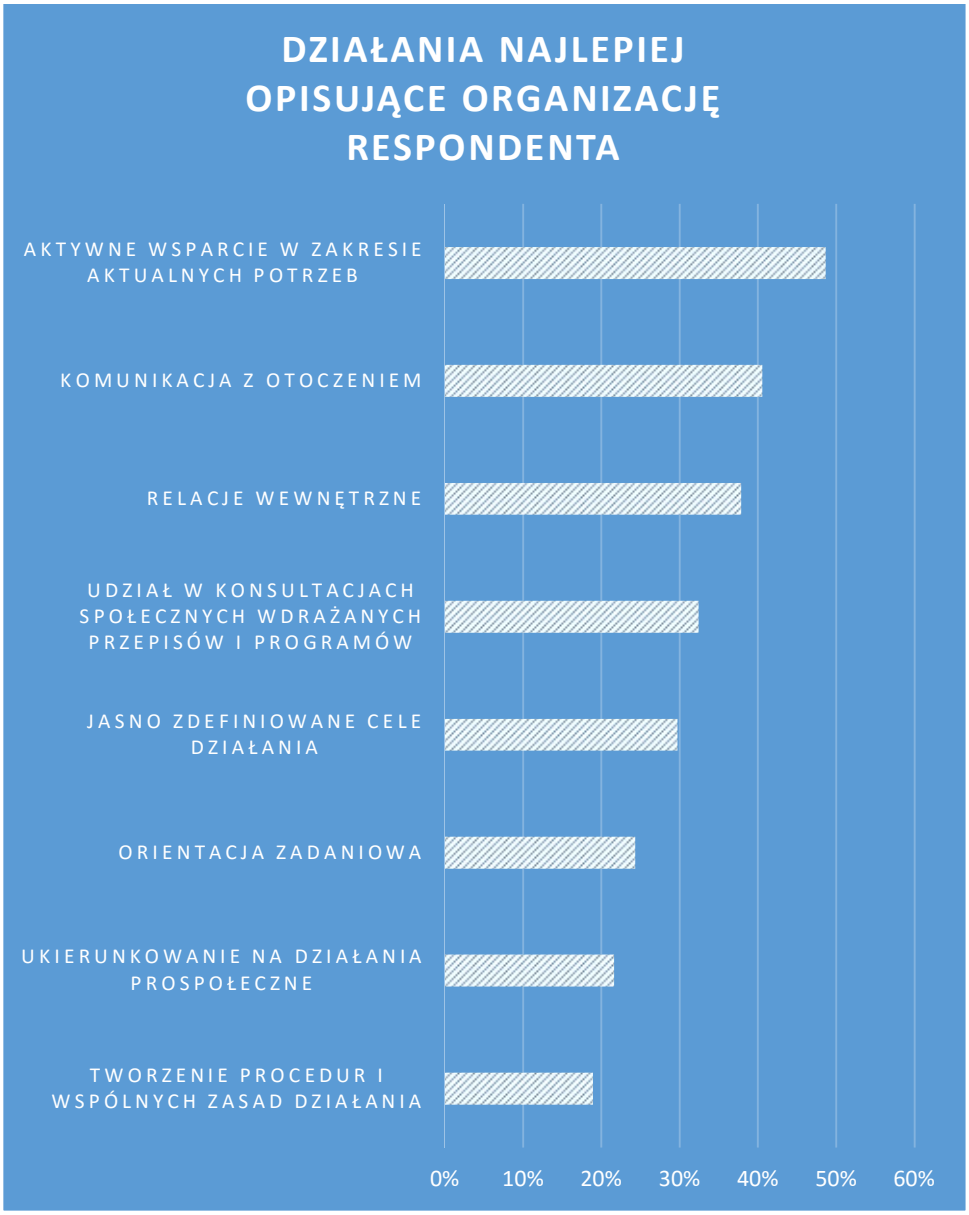


Na problemy związane z samym systemem konsultacji wskazują przede wszystkim respondenci jakościowej części badania. Prawdopodobnie sam system wykazuje pewne braki i niedociągnięcia; pomimo stosunkowo rozbudowanej struktury brakuje przejrzystego podsystemu informacyjnego i możliwości rozwoju kompetencji w zakresie budowania efektywnej współpracy członków komitetu. Prawdopodobnie istotnym elementem systemu byłby program rozwoju kompetencji społecznych i kapitału społecznego na poziomie indywidualnym. Taki program mógłby obejmować również praktyczne instrumenty pozwalające na efektywniejszy przepływ informacji także między poszczególnymi organizacjami rzemieślniczymi (również tymi, które z jakiś powodów nie będą reprezentowane w komitetach monitorujących).

Z potencjałem w zakresie kapitału relacyjnego związane są także wymieniane przez respondentów cechy opisujące organizację, którą reprezentują. Cechy te odzwierciedlają bowiem w pewnym stopniu kulturę organizacyjną i pozwalają na ocenę realnych możliwości tych organizacji do podejmowania współpracy nie tylko w ramach samych komitetów, ale współpracy mającej na celu podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw rzemieślniczych.

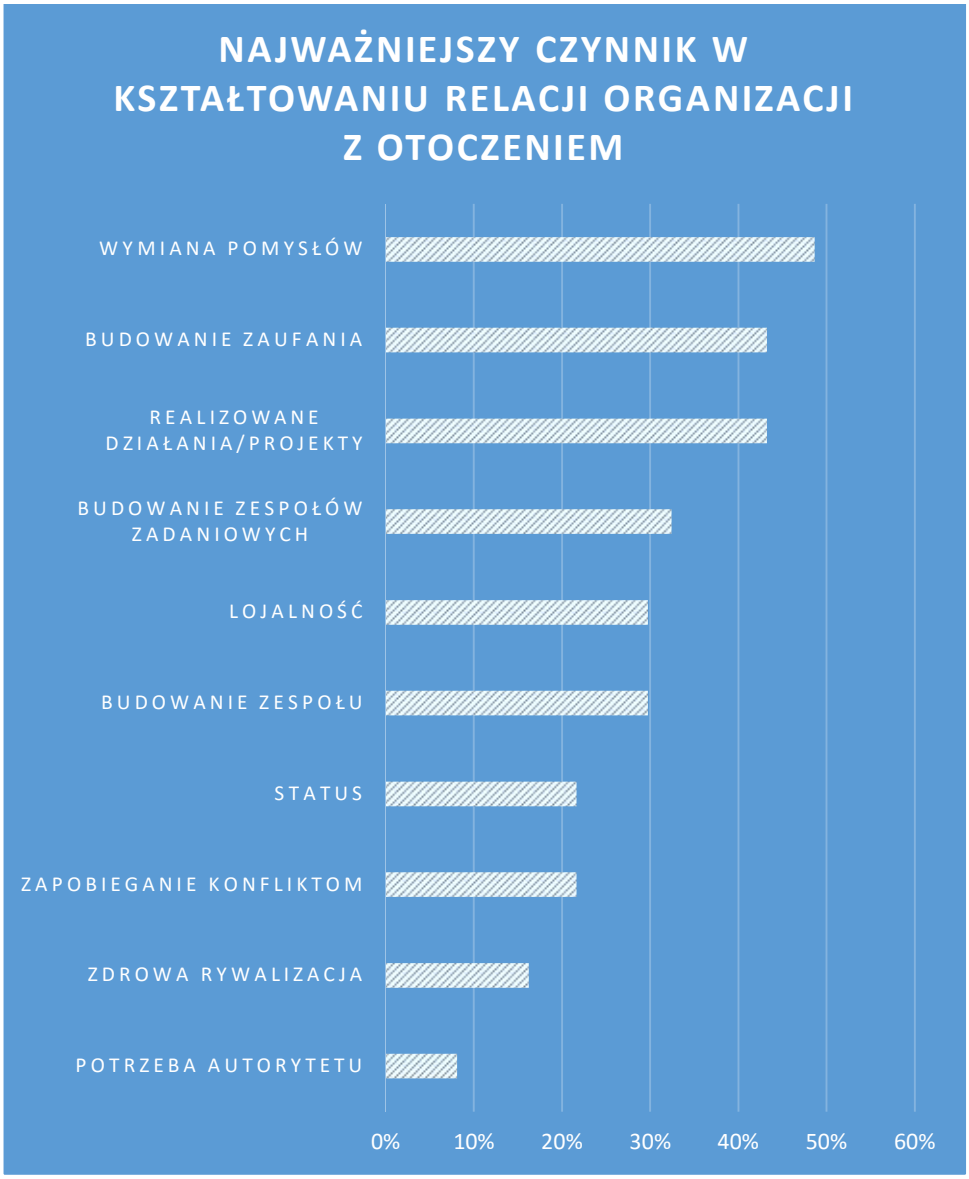
Respondenci wskazują najczęściej na to, że ich organizacja przede wszystkim koncentruje się na aktywnym wsparciu rzemieślników w zakresie ich bieżących potrzeb. Często także to właśnie rozwój relacji – zarówno tej z otoczeniem, jak i w ramach samej organizacji rzemieślniczej – są najważniejszym działaniem opisującym organizację respondenta.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny



Najmniej istotnymi działaniami są – zdaniem respondentów – te, które dotyczą tworzenia procedur i wspólnych zasad działania, a także działania ukierunkowane na cele prospołeczne. Ciekawym jest to, że niewielki odsetek badanych wskazywał na orientację zadaniową organizacji, które reprezentuje. Może to wskazywać, że część badanych zwraca większą uwagę na te działania, które ukierunkowane są raczej na reprezentację środowiska rzemieślników („branżowo" – w ramach cechów, lub „regionalnie" – w ramach izb) niż na realizację konkretnych, jasno zdefiniowanych zadań i tworzenie wspólnych projektów (np. ponadregionalnych).

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny



Biorąc pod uwagę, że większość badanych jest zdania, że to właśnie relacje z otoczeniem wiążą się z tymi działaniami, które w najlepszym stopniu opisują organizację respondenta, warto przyjrzeć się odpowiedziom na pytanie dotyczące najważniejszych czynników w kształtowaniu relacji organizacji z otoczeniem.

Badani najczęściej wskazywali na wymianę pomysłów, wspieranie przy wspólnie realizowanych projektach i działaniach oraz budowanie zaufania jako najważniejsze czynniki, które pozwalają kształtować efektywne relacje z otoczeniem. Istotnym jest wysoka pozycja, jaką zajmuje na tej liście budowanie zaufania. Wskazuje to na istotne znaczenie dla efektywności współpracy kapitału społecznego, jako uogólnionego zaufania. Badani na ostatnich pozycjach wskazują takie kwestie jak zdrowa rywalizacja, status czy potrzeba autorytetu. Odpowiedzi na to pytanie mogą świadczyć o stosunkowo wysokim kapitale społecznym badanych, a z całą pewnością o posiadaniu odpowiednich

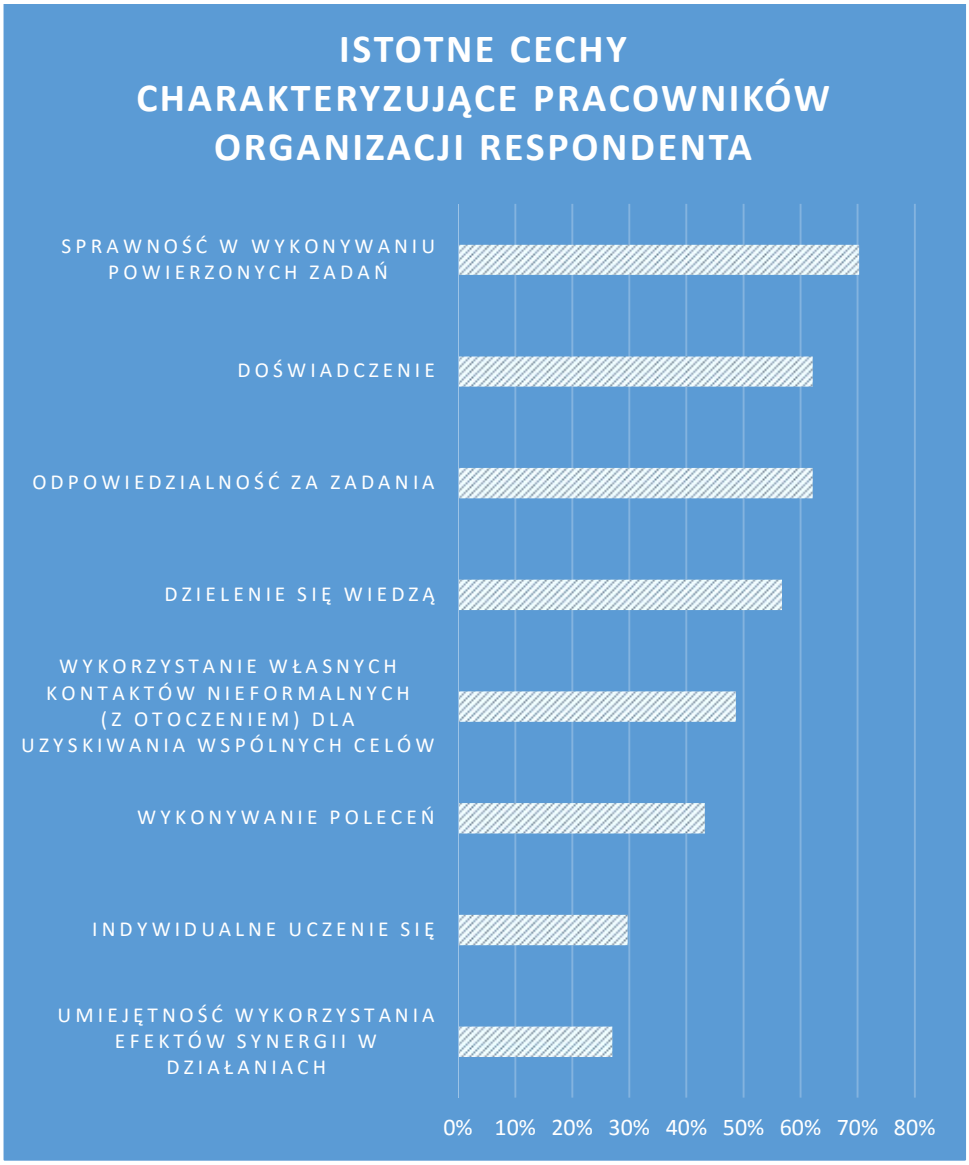
Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

kompetencji społecznych w zakresie niezbędnym dla budowania i utrzymywania relacji z innymi podmiotami w otoczeniu.

Zdecydowana większość badanych deklaruje utrzymywanie relacji z menadżerami i/lub pracownikami innych organizacji rzemieślniczych. Takie deklaracje składa blisko 90% badanych przedstawicieli organizacji rzemieślniczych.

Dobre relacje osobiste, najczęściej też związane z nieformalnymi, pozazawodowymi kontaktami, świadczą o potencjalnych możliwościach współdziałania w zakresie bardziej sformalizowanym także na szczeblu samych organizacji. Rozkład odpowiedzi w tym pytaniu pozwala na pozytywną ocenę możliwości podejmowania współpracy także w ramach komitetów monitorujących, jednakże przy założeniu, że zalążkiem takiej współpracy będą wcześniejsze kontakty z przedstawicielami innych organizacji rzemieślniczych, które są reprezentowane w komitetach.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny



Badani pytani byli również o kwestie, które dotykają problematyki kompetencji społecznych członków własnej organizacji. To właśnie kompetencje społeczne pozwalają na nawiązywanie efektywnych relacji i budowanie wspólnej platformy współpracy, która może być wykorzystana dla polepszenia reprezentatywności środowiska rzemieślników w komitetach monitorujących. Odpowiedzi na to pytanie wskazują jednak, że owe kompetencje społeczne nie są pierwszoplanowymi, na które zwracają uwagę badani. Na pierwszym miejscu wymieniają sprawność w wykonywaniu powierzonych zadań oraz doświadczenie i odpowiedzialność za zadania. Takie odpowiedzi wskazują raczej na fakt, że pracownicy organizacji „rozliczani" są raczej za realizację odgórnie przekazywanych im poleceń, niż za kreatywne wykorzystanie wiedzy i delegowanych uprawnień. Odpowiedzi na powyższe pytanie wskazują też na pewne „skostnienie" organizacji rzemieślniczych i deficyty w zakresie umiejętności efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich. Stosunkowo niewielka liczba wskazań odpowiedzi takich jak indywidualne uczenie się, czy wykorzystywanie efektów synergii w działaniach pokazuje, że nawet przy założeniu, że

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

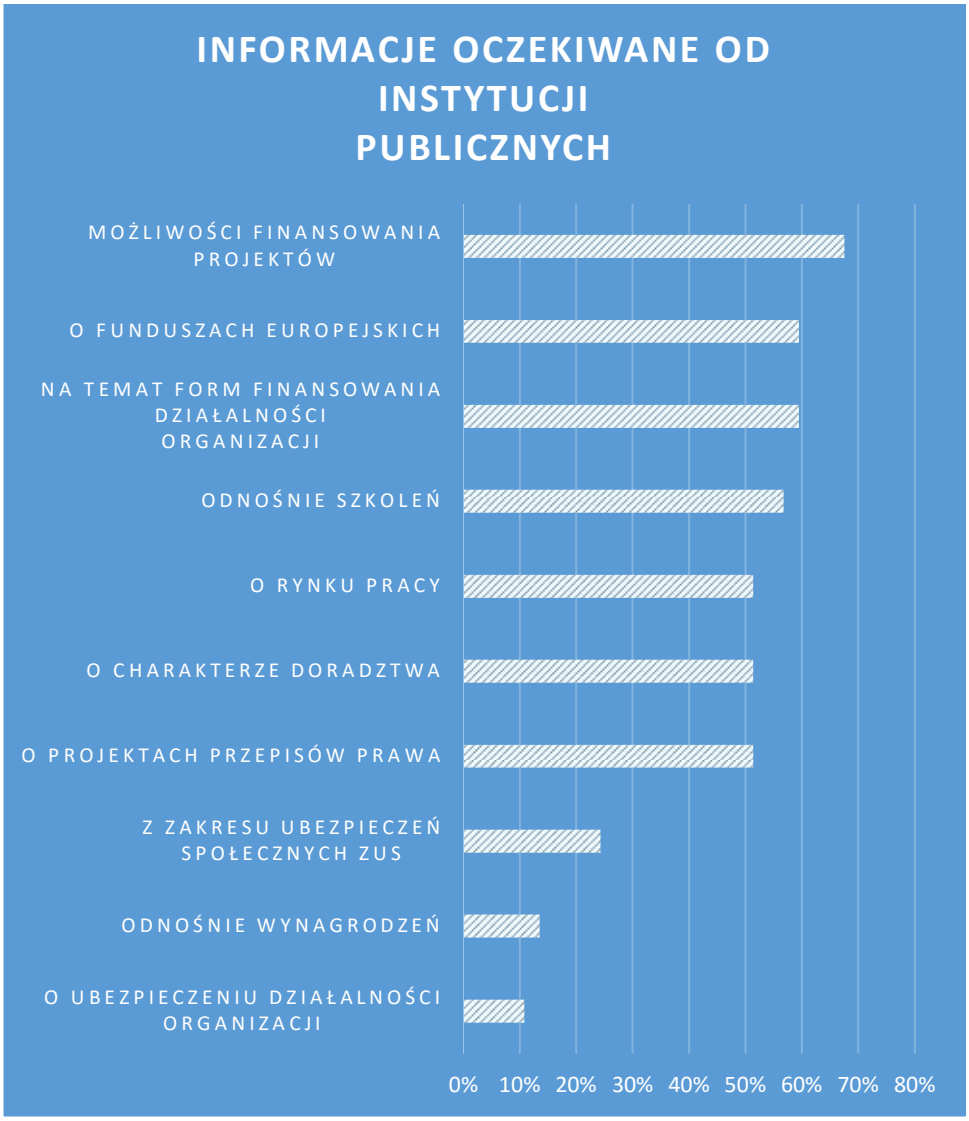
organizacje dysponują odpowiednim kapitałem ludzkim i intelektualnym, nie potrafią go efektywnie wykorzystywać.

Interesującym jest, że aż 84% badanych stwierdziła, że reprezentowane przez nich izby i cechy (obok działalności samego ZRP) aktywnie włączają się w realizację polityk publicznych.

Prawdopodobnie na takie odpowiedzi wpływ miało samo rozumienie przez badanych sformułowania „włączanie się w realizację polityk publicznych". Na takie rozumienie duży wpływ mają prowadzone przez organizacje rzemieślnicze projekty w ramach programów operacyjnych, w tym przede wszystkim w ramach regionalnych programów operacyjnych, gdzie podejmowane są istotne kwestie podnoszenia kwalifikacji przedstawicieli organizacji, ale także samych rzemieślników.

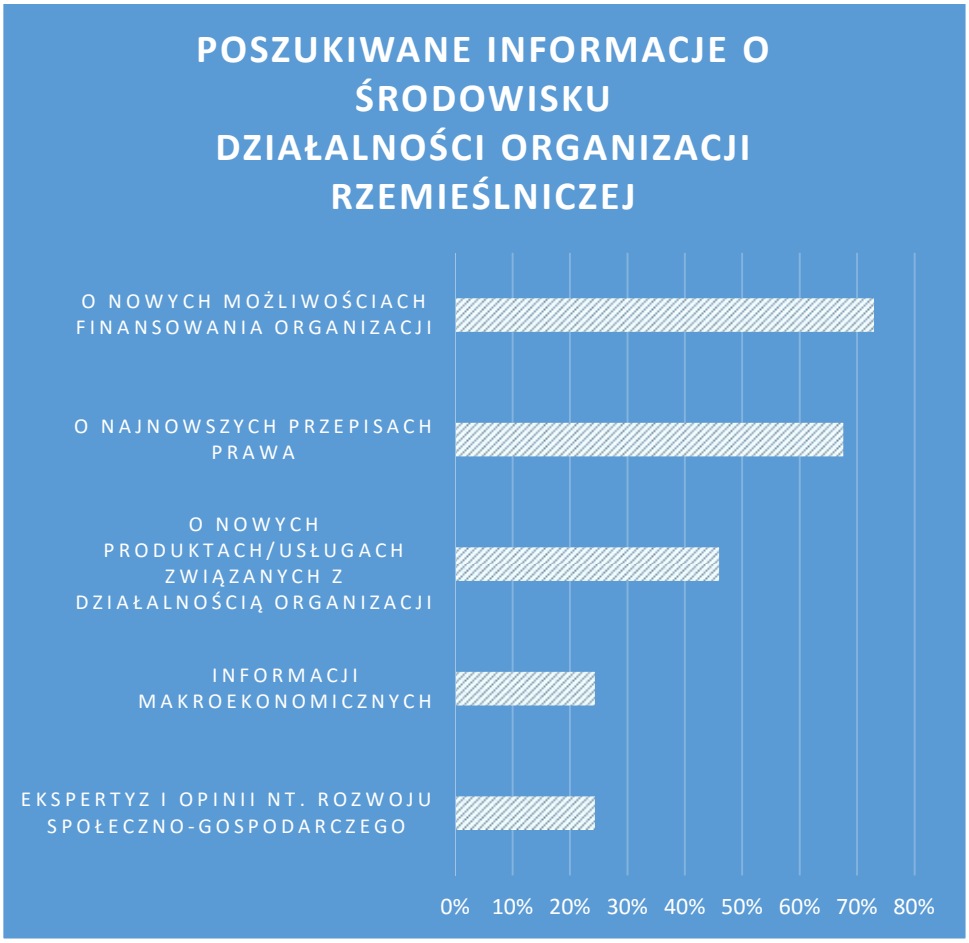
Realizowane projekty i działania w dużym stopniu odzwierciedlają bezpośrednio potrzeby nie tylko środowiska rzemieślników, ale mają także wpływ na kształtowanie lokalnych i regionalnych warunków społeczno-ekonomicznych. Z tego punktu widzenia mogą w istotny sposób odzwierciedlać swoiste, niejako przez pryzmat własnego mikro środowiska, postrzeganie polityk publicznych.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny



Postrzeganie znaczenia i roli instytucji publicznych wskazuje, że badani przedstawiciele organizacji reprezentujących rzemiosło nie w pełni potrafią wykorzystać potencjał tych instytucji. Odpowiedzi koncentrują się przede wszystkim na „tradycyjnie" pojmowanej roli otoczenia i instytucji publicznych; odpowiedzi na to pytanie są zbieżne do wielu wyników badań wskazywanych przez innych badaczy. Instytucje te traktowane są przede wszystkim jako źródła finansowania działalności firm i organizacji rzemieślniczych, a ich rola sprowadza się do dostarczania środków finansowych. Badani wskazują także na to, że instytucje publiczne są głównym źródłem informacji na temat funduszy europejskich.

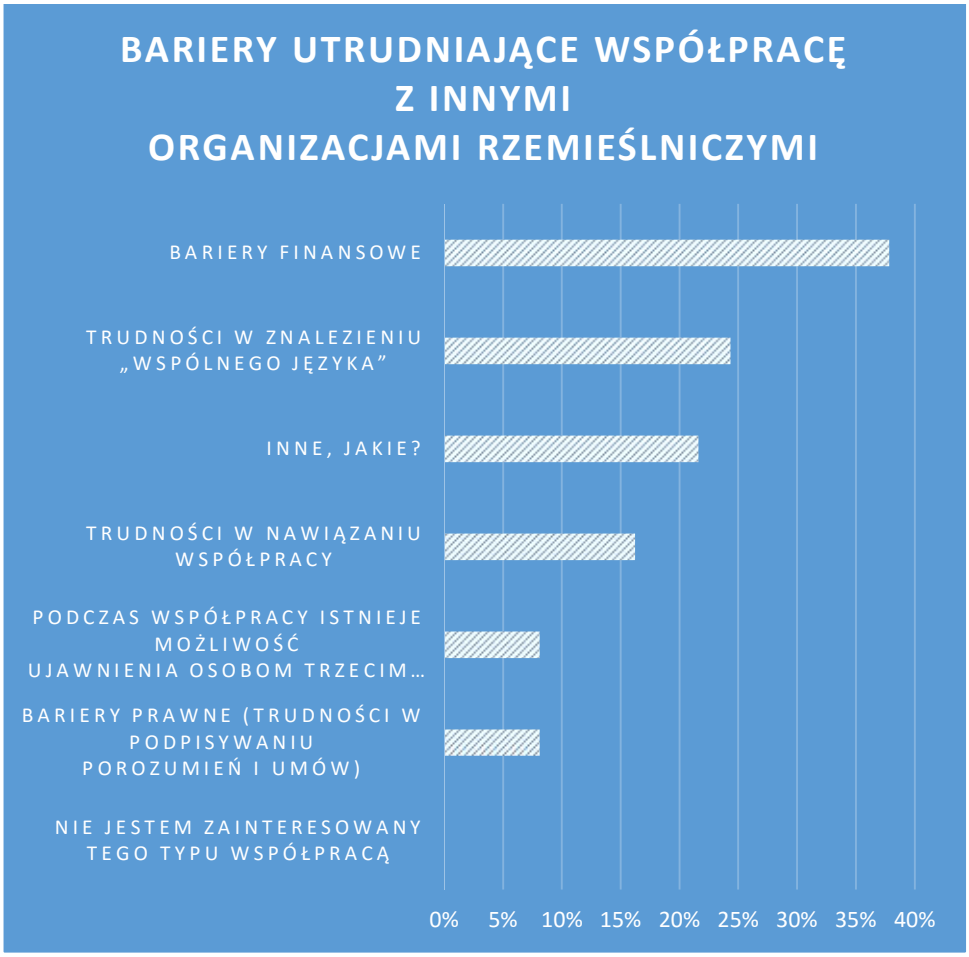
Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny



Również sam zakres poszukiwanych informacji na temat środowiska, w jakim działają organizacje reprezentowane przez respondentów świadczy o tym, że poszukiwane są przede wszystkim informacje mające związek z możliwościami finansowania zewnętrznego, przede wszystkim ze środków programów operacyjnych.

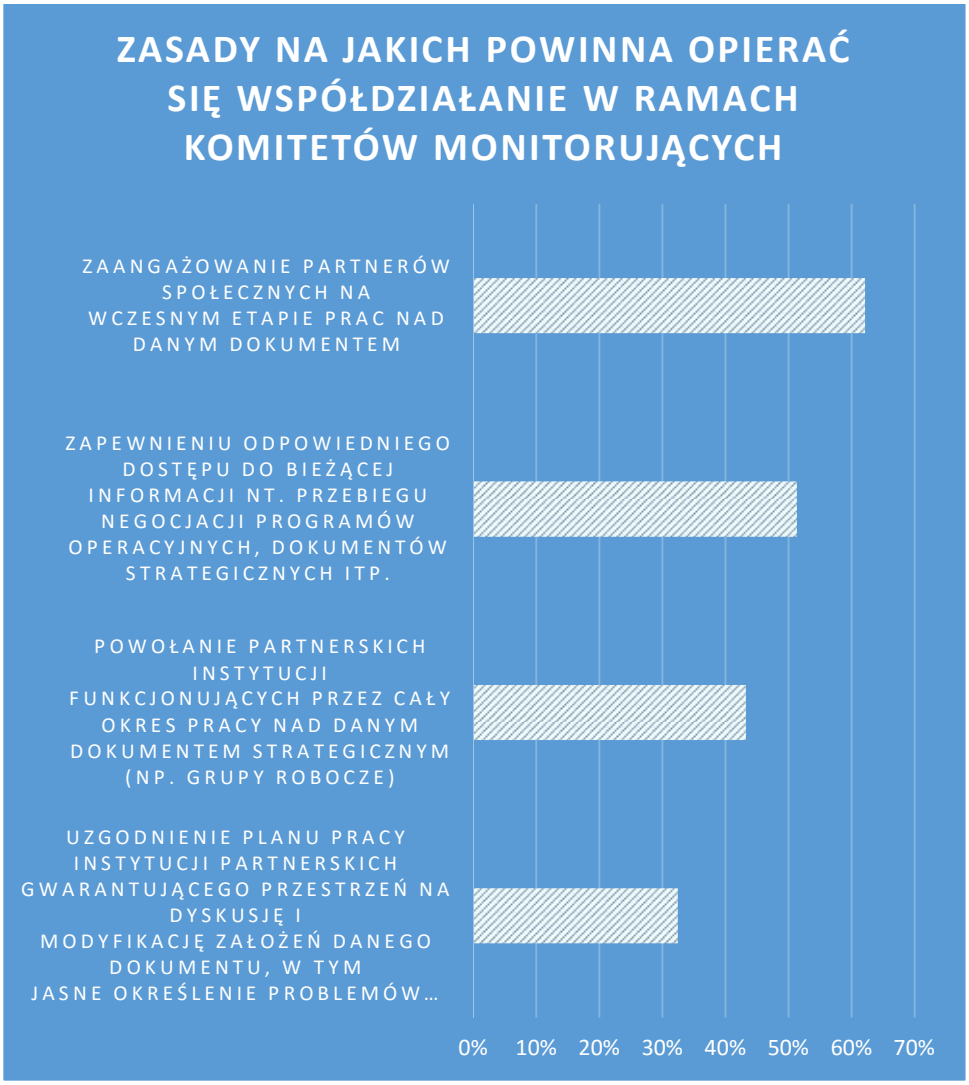
Nieco ponad 70% badanych wskazuje na informacje o nowych możliwościach finansowania organizacji, zaś blisko 70% na najnowsze przepisy prawa. Odpowiedzi na to pytanie wskazują też, że nawet w przypadku przygotowywania projektów, które w założeniu mają być współfinansowane ze środków europejskich, takie ich elementy które wymagają szczegółowych informacji mikroekonomicznych, czy też kwestii społeczno-gospodarczych niezbędnych do włączenia do wniosków są zamawiane na zewnątrz organizacji. Może to wskazywać na pewne deficyty kapitału intelektualnego i ludzkiego. Także w tym zakresie widoczny jest duży potencjał dla wykorzystania programów i projektów podnoszących wiedzę i umiejętności pracowników organizacji rzemiosła.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

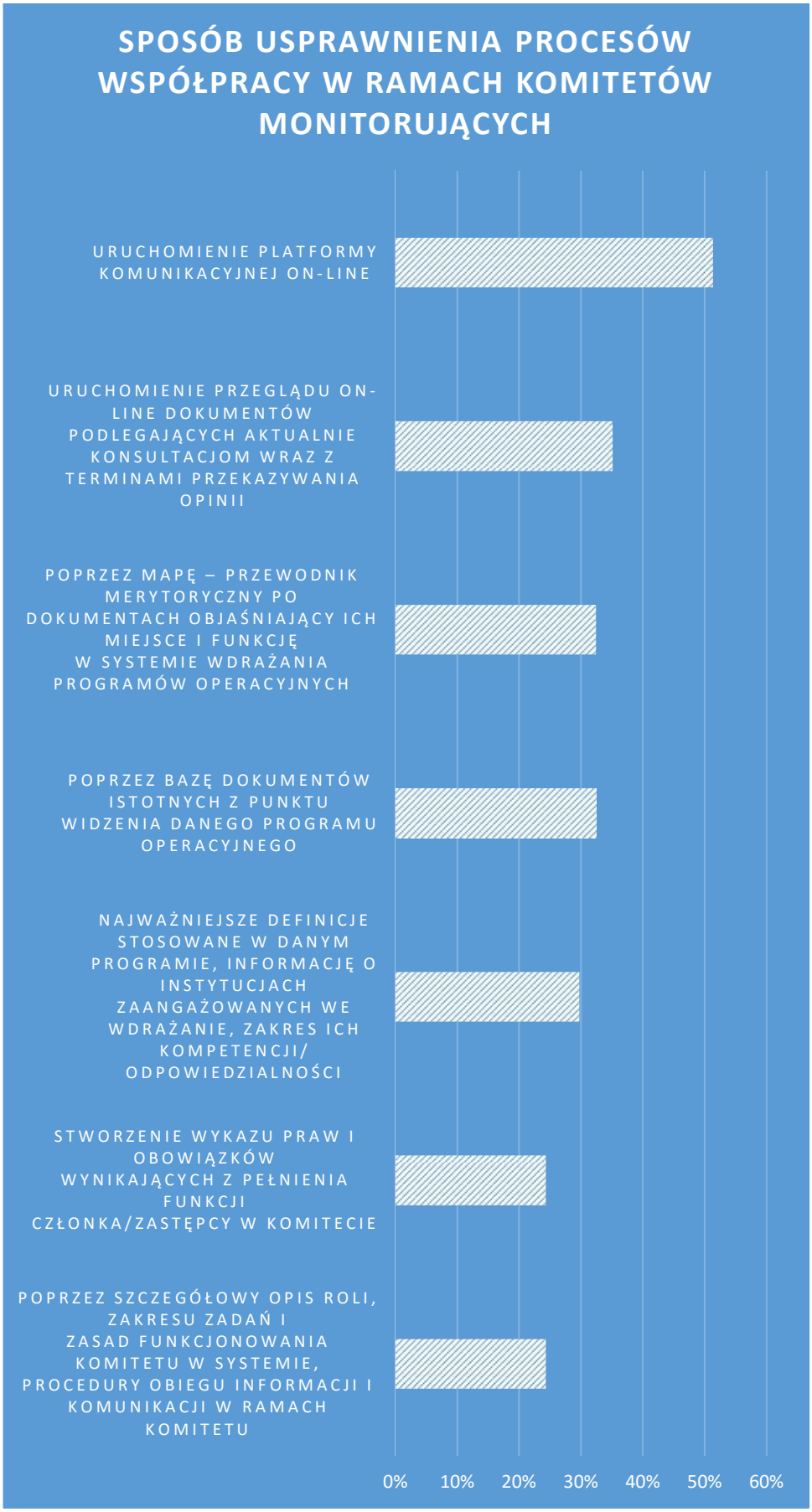


Wskazując na bariery utrudniające współpracę z innymi organizacjami rzemieślniczymi, badani najczęściej wymieniają brak zainteresowania ze stronnych takich organizacji (powyżej 50%). Jednocześnie żaden z badanych nie wskazał jako bariery własnego braku zainteresowania współpracą. Na drugim miejscu (blisko 40% wskazań) znalazły się bariery finansowe, co jednak biorąc pod uwagę stosunkowo wysoki kapitał społeczny badanych może nieco dziwić – badani zdają się mieć świadomość, że współpraca zaczyna się najczęściej od osobistych, nieformalnych relacji z przedstawicielami innej organizacji. Ponadto na obniżenie kosztów współpracy wpływ mają wykorzystywane szeroko technologie informacyjne.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny



Zdaniem badanych, najważniejszą zasadą, na jakiej powinna opierać się współpraca w ramach komitetów monitorujących jest włączenie partnerów już na wczesnych etapach prac nad danym dokumentem. Na pewne deficyty w zakresie przepływu informacji może wskazywać wymieniana na drugim miejscu kwestia zapewniania odpowiedniego dostępu do informacji na temat przebiegu prac nad zarówno strategicznymi, jak i szczegółowymi rozwiązaniami w zakresie programów operacyjnych. Kwestie techniczne, takie jak wspólne uzgadnianie planu pracy i tworzenie dokumentów decyzyjnych nie jest – zdaniem badanych – najważniejsze dla efektywnego współdziałania.



Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

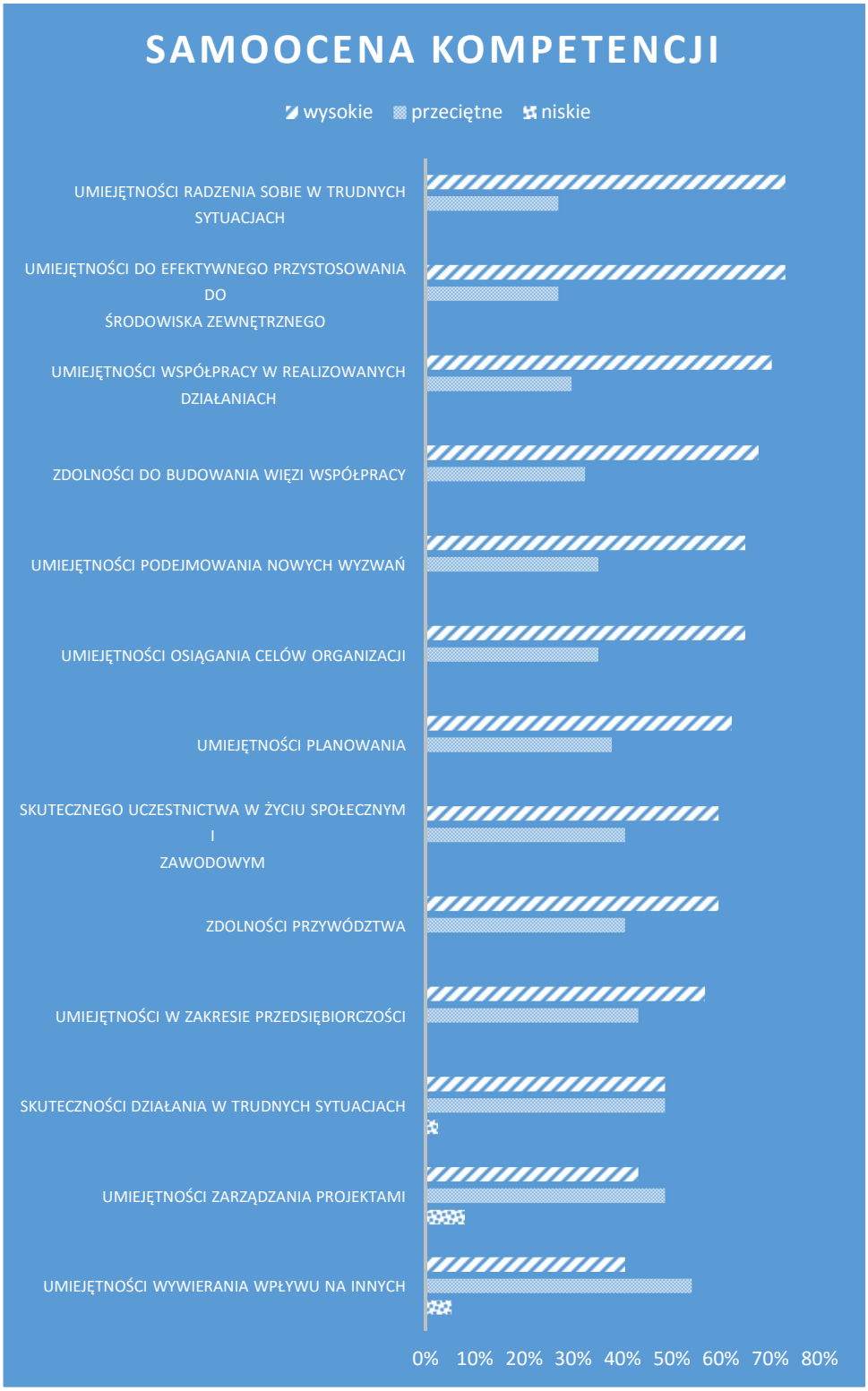
Badani mieli możliwość wypowiedzi na temat sposobów usprawnienia procesów współpracy w ramach komitetów monitorujących. Na pierwszym miejscu wymieniali uruchomienie platformy komunikacyjnej online. Platforma taka powinna dawać możliwość przeglądania dokumentów podlegających konsultacjom. Powinna także zawierać bazę dokumentów oraz szczegółowy opis „techniczny", swoisty przewodnik po dokumentach, które podlegają konsultacjom lub są planowane do konsultacji społecznych. Kwestie dotyczące praw i obowiązków członków komitetu oraz roli samego komitetu nie są pierwszoplanowymi. Na utworzenie takiej platformy możliwe jest uzyskanie wsparcia w ramach działania 2.16 PO WER.

Jednym z najważniejszych pytań była samoocena kompetencji, które stanowią o możliwościach podejmowania efektywnej współpracy oraz o kompetencjach kluczowych (w tym też społecznych), które taką współpracę pozwalają rozwijać i wykorzystywać w celach rozwoju nie tylko samych organizacji, ale rzemiosła w ogóle.

Badani wysoko oceniają swoje kompetencje. Odpowiedzi wskazujących na potencjalne deficyty jest niewiele i dotyczą wyłącznie skuteczności działania w trudnych sytuacjach, umiejętności wywierania wpływu na innych i umiejętności zarządzania projektami. Można stwierdzić, że wskazania obejmują przede wszystkim takie obszary, w których deficyty są możliwe do ograniczenia poprzez efektywnie przeprowadzone programy podnoszące kompetencje kadr organizacji rzemieślniczych.

Generalnie, samoocena wskazuje na to, że badani w bardzo pozytywnym świetle postrzegają swoje umiejętności. Bardzo wysoki odsetek wskazań na takie obszary, jak radzenie sobie w trudnych sytuacjach, dostosowanie do zmieniających się warunków otoczenia, czy też umiejętności współpracy w realizowanych działaniach wskazuje, że badani dobrze czują się w pełnionych przez siebie rolach. Także same zdolności do budowania więzi współpracy badani oceniają bardzo wysoko.

Samoocena w zakresie zdolności przywódczych, czy też umiejętności dotyczące przedsiębiorczości często oceniane są jako przeciętne. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że badani w większym stopniu reprezentują organizacje, w jakich działają, niż konkretne przedsiębiorstwa, które narzucałyby im nieco inne role społeczne i wymagałyby nieco innych umiejętności.



Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

4.5. Podsumowanie – główne bariery we wdrażaniu zasady partnerstwa w programach operacyjnych finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego

Podstawowym problemem, który ujawniły badania jest kwestia znajomości specyfiki zasady partnerstwa w ramach EFS wśród osób działających w organizacjach zrzeszonych w ZRP. Choć w badaniu ilościowym 68% respondentów stwierdziło, że wie, czym jest zasada partnerstwa w zakresie wdrażania EFS, to wyniki badania jakościowego sugerują, że deklaracja ta odnosi się raczej do generalnej znajomości „zasady partnerstwa" niż do wiedzy na temat bardziej szczegółowych uwarunkowań realizacji tej zasady w ramach wdrażania EFS. Badani swoją wiedzę budują w oparciu o doświadczenia wynikające z uczestnictwa w dialogu społecznym, realizację wspólnych projektów z innymi organizacjami czy administracją samorządową, ale zazwyczaj nie znają dokumentów regulujących sposób realizacji zasady partnerstwa w ramach wdrażania Funduszy Europejskich.

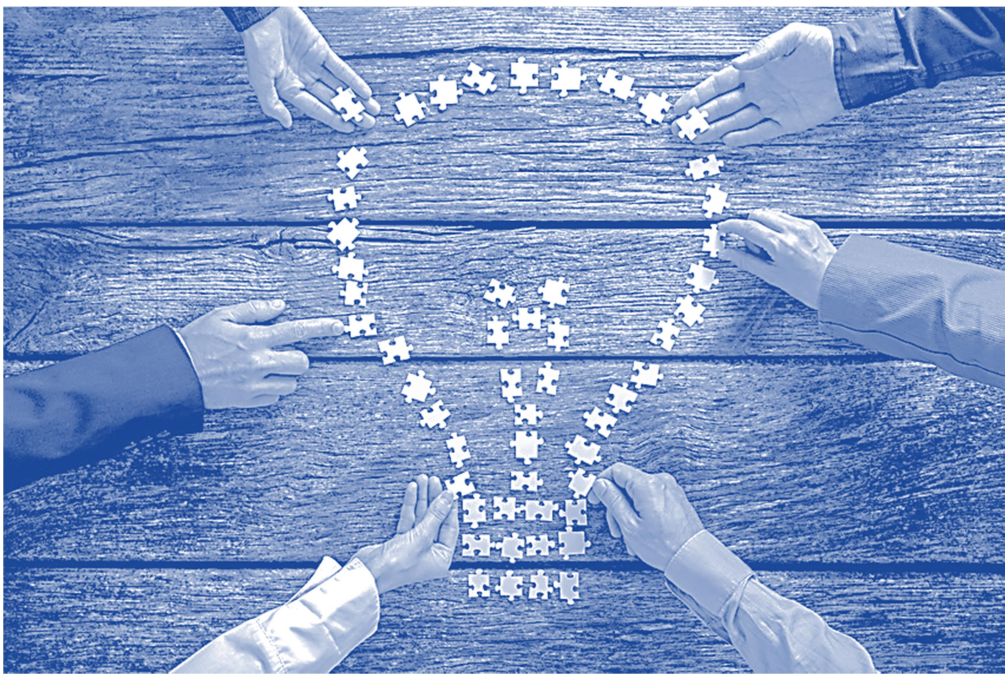
Ponadto, bardzo często zasada partnerstwa utożsamiana jest przez badaną grupę z realizacją projektów we współpracy z innymi podmiotami. Badanie ilościowe pokazało, że dla respondentów najbardziej interesujące obszary konsultacji w ramach prac komitetów monitorujących to te, które są użyteczne w procesie pozyskiwania środków na projekty (szkolenia, rozwój przedsiębiorstw, wypracowywanie wspólnych stanowisk w kwestiach negocjacji na potrzeby rzemiosła). Należy przy tym zaznaczyć, że współdziałanie przy realizacji projektu, jak wynika to z wywiadów indywidualnych, nierzadko odbywa się niezgodnie z zasadą partnerstwa: organizacjom zleca się wykonanie konkretnego zadania i nie angażuje się ich w całokształt przedsięwzięcia – od jego projektowania po ocenę.

Jednocześnie trzeba podkreślić, że zgodnie z rezultatami badania ilościowego organizacje zrzeszone w ZRP są zainteresowane innymi etapami wdrażania zasady partnerstwa w ramach EFS i uważają, że to właśnie przedstawiciele z niższego poziomu struktury Związku będą najlepiej reprezentować interesy rzemieślników. 93% respondentów uważa, że udział w komitetach monitorujących przedstawicieli organizacji na poziomie lokalnym lub regionalnym będzie najbardziej efektywne z punktu widzenia osiągnięcia wymiernych korzyści przez środowisko rzemieślnicze. Tylko 7% badanych wiązało takie nadzieje z przedstawicielami z poziomu krajowego.

Z tej perspektywy interesująca jest niska ocena jakości reprezentacji rzemieślniczych w pracach komitetów monitorujących. 65% badanych uznała, że organizacje te nie są dobrze reprezentowane w pracach komitetów. Opinia ta może wynikać z tego, że duża część organizacji rzemieślniczych nie ma swoich bezpośrednich przedstawicieli w komitetach, a nie czują się też wystarczająco włączone w system konsultacji. 73% badanych przyznała, że funkcjonujący system konsultacji nie pozwala na efektywne włączanie się organizacji w proces opiniowania. U podstaw krytycznej oceny mogą również leżeć działania administracji regionalnej, która koordynuje wdrażanie zasady partnerstwa na poziomie

wojewódzkim. W badaniach jakościowych bardzo często przytaczano przykłady, które świadczyły o tym, że strona samorządowa traktuje zasadę partnerstwa wyłącznie jako formalność i nie podejmuje działań, które miałyby na celu rzeczywiste włączenie partnerów społecznych we wdrażanie EFS. Przyczyną niskiej oceny jakości reprezentacji rzemieślniczych może być również niewystarczające przygotowanie przedstawicieli ZRP do pełnienia roli członka komitetu monitorującego. Choć w badaniu ilościowym respondenci wysoko ocenili swoje kompetencje niezbędne do podejmowania efektywnej współpracy, to jednocześnie wyniki badań jakościowych pokazują, że konieczne jest podjęcie działań w celu poprawy wiedzy i umiejętności pracowników i członków organizacji, zwłaszcza tych, którzy reprezentują ZRP na forum komitetów monitorujących. Wiele z wybranych osób nie czuło się w pełni przygotowane do aktywnego uczestnictwa w komitetach monitorujących. Wskazywano, że stosowana przez urzędników terminologia jest niezrozumiała, a przepisy regulujące sposób wdrażania środków unijnych skomplikowane i mało przejrzyste.

Patrząc na cały zakres działań związanych z wdrażaniem EFS należy również podkreślić, że wiele podmiotów zrzeszonych w ZRP ocenia, że ich potencjał kadrowy i organizacyjny nie pozwala im na większe zaangażowanie się w realizację zasady partnerstwa. Izby, czy cechy, a także stowarzyszeni rzemieślnicy borykają się często z wieloma problemami z obszaru codziennego funkcjonowania i podjęcie przez nich dodatkowych obowiązków związanych np. z uczestnictwem w pracach komitetu monitorującego, czy realizacją partnerskiego projektu, jest niemożliwe. Sytuacja finansowa nie pozwala im też zazwyczaj na zatrudnienie dodatkowych osób, którym można by było powierzyć nowe zadania. Nie bez znaczenia jest również związana z tą sytuacją niska aktywność i niska motywacja kadr do wprowadzania nowych rozwiązań. Można stwierdzić, że część zidentyfikowanych w badaniu barier ma charakter strukturalny i utrzymują się pomimo ich identyfikacji jeszcze w poprzednim okresie programowania. Jako fundamentalną ich przyczynę można wskazać opisane niedostatki w zakresie poziomu kapitału społecznego.



5. Wnioski i rekomendacje

1. Wyniki badań wskazują, że warto kontynuować szkolenia dotyczące zasady partnerstwa. Respondenci wysoko oceniali tego typu inicjatywy, zwłaszcza szkolenia i konferencje organizowane przez ZRP. Szkolenia powinny obejmować zwłaszcza osoby na najniższym poziomie struktury, tj. w cechach, ponieważ to oni wydają się mieć największe trudności z dostępem do informacji. Jak wskazywali badani cenny jest dla nich element praktyczny: wymiana doświadczeń, uczenia się od tych, którzy z sukcesem realizowali zasadę partnerstwa we wdrażaniu środków EFS. Dlatego wskazaną formą upowszechniania wiedzy i podnoszenia kompetencji byłyby warsztaty.

2. Z analizy badań jakościowych wynika, że partnerzy społeczni dużo lepiej oceniali efektywność pracy w ramach komitetów monitorujących, jeśli urzędy marszałkowskie wychodziły z inicjatywami usprawniającymi działanie tych komitetów, np. prace w grupach roboczych, szkolenia dla członków komitetów, dwuetapowe posiedzenia (przygotowawcze i właściwe). Pozwalało to partnerom lepiej zrozumieć poruszaną na forum komitetów tematykę, zrozumieć niuanse wprowadzanych zmian oraz aktywnie uczestniczyć w dyskusjach. Takie działania powinny zostać dobrze opisane i promowane jako dobre praktyki. Z drugiej strony

warto także wspierać działania zmierzające do wprowadzania formuły grup roboczych w pracach komitetów.

3. Istotne jest również wsparcie podmiotów, które ze względu na swoją słabszą pozycję kadrową lub organizacyjną nie podejmują działań związanych z wdrażaniem EFS, a zasada partnerstwa powinna tu być kluczowym mechanizmem. Dzięki zapraszaniu tych organizacji do udziału w partnerskich projektach z innymi, doświadczonymi podmiotami zrzeszonymi w ZRP lub pomocy im przy realizacji tego typu działań w środowisku lokalnym (np. za pośrednictwem „brokerów partnerstwa") budowany jest potencjał wspieranych organizacji, a tym samym potencjał całej sieci współpracy. Nie pozostaje to bez znaczenia dla kapitału społecznego. Po pierwsze, nawiązywane są interpersonalne relacje oparte na zaufaniu, a po drugie, podmioty stanowiące bazę całej struktury ZRP otrzymują jasny sygnał, że są widziane, a ich problemy nie są pozostawione bez odpowiedzi.

4. Wskazane byłoby również wzmocnienie procesów zarządczych, a w szczególności tych dotyczących planowania i komunikacji. W opinii badanych działanie organizacji cechuje zbyt duże nasilenie przedsięwzięć *ad hoc*, które nie stanowią elementu szerszej strategii i planu działania. Obniża to poziom zaangażowania członków organizacji oraz utrudnia racjonalne zarządzanie zasobami. Jak podkreślała jedna z badanych osób, ZRP ma silną i dobrze zakorzenioną strukturę, ale jej potencjał nie jest efektywnie wykorzystywany, m.in. ze względu na źle funkcjonujące procesy komunikacji. Wzmacnianie procesów zarządczych, w tym komunikacji, powinno odbywać się z zastosowaniem iteracyjnych procesów konsultacji ze środowiskiem rzemieślniczym. Wydaje się, ze dobrym rozwiązaniem byłoby wypracowanie szczegółowych narzędzi w tym zakresie podczas spotkań warsztatowo-informacyjnych realizowanych w ramach projektu[15]. Takie konsultacje pozwoliłyby na podjęcie optymalnych decyzji odnośnie wdrożenia efektywnych zasad komunikacji i konsultacji w ramach komitetów, a przede wszystkim dałyby możliwość włączenia do konsultacji szerszego grona środowisk rzemieślniczych. Takie podejście zwiększa szansę nie tylko na przygotowanie narzędzi uwzględniających potrzeby użytkowników, ale również na to, że narzędzia zyskają ich aprobatę, jako tworzone wspólnie.

Poniżej przedstawiono szczegółowe propozycje zmian w funkcjonowaniu ZRP w obszarze wdrażania zasady partnerstwa przy realizacji projektów finansowanych z EFS, które w opinii autorów pozytywnie wpłyną na efektywność podejmowanych działań.

[15] "Rzemiosło w EFS"

Konsultowanie dokumentów z szerszym środowiskiem - zalecenia

Zebrane w trakcie prac komitetów monitorujących materiały (dokumenty, dane, ekspertyzy, wyniki analiz, wyniki badań, raporty merytoryczne) powinny zostać udostępnione w postaci elektronicznej nie tylko przedstawicielom organizacji rzemieślniczych, które są reprezentowane, ale także tym, którzy nie są w nich reprezentowani i nie biorą bezpośredniego udziału w pracach. Celem udostępnienia dokumentów będzie konsultacja społeczna dokumentów dyskutowanych w ramach komitetów, informacja o postępie prac, a także upowszechnianie wyników prac komitetów monitorujących.

W trakcie prac komitetów monitorujących największa część prac merytorycznych (o charakterze jakościowym) odbędzie się podczas spotkań z udziałem ekspertów organizacji rzemieślniczych i przedstawicieli tych organizacji. Każde posiedzenie komitetu powinno być podsumowywane i powinno kończyć się zwięzłym raportem, zawierającym ostateczne ustalenia członków komitetu. Taki raport powinien być udostępniany także tym organizacjom rzemieślniczym, które nie są bezpośrednio reprezentowane w pracach komitetu. Raporty takie powinny być wstępnie „zatwierdzone" przez osoby koordynujące (2 osoby merytoryczne – „moderatorzy" w każdym z posiedzeń komitetu). Raporty te będą dystrybuowane wszystkim organizacjom rzemieślniczym, które będą wykorzystywać zawarte w nich informacje do przygotowywania wspólnych stanowisk.

W celu wymiany informacji między organizacjami rzemieślniczymi zasiadającymi i nie zasiadającymi w komitetach zostanie stworzona *grupa kontaktowa* (na poziomie ZRP), której zadaniem będzie koordynacja pracy nad poszczególnymi dokumentami dyskutowanymi podczas prac komitetów. Aby możliwe było osiągnięcie tego założenia konieczne będzie zaplanowanie wystarczającej liczby spotkań członków tej grupy (w tym spotkań niesformalizowanych) i nieobciążanie ich zadaniami związanymi z zarządzaniem.

Najważniejsze ustalenia dotyczące kierunków dalszej pracy zostaną podjęte na posiedzeniach, na których oprócz przedstawicieli ZRP i organizacji rzemieślniczych zasiadających w komitetach monitorujących, reprezentowane będą także organizacje rzemieślnicze, które nie są reprezentowane w komitetach monitorujących Uzgodnione podczas posiedzeń stanowiska będą przedstawiane do dalszego procedowania w trakcie formalnych posiedzeń komitetów monitorujących. Sprawna komunikacja i przepływ informacji w obydwu kierunkach umożliwi prawidłowy przebieg procesów i wspólne tworzenie wniosków. W takiej sytuacji niezwykle ważną rolę odgrywa możliwość łatwej wymiany informacji między poszczególnymi organizacjami rzemieślniczymi.

Funkcja *grupy kontaktowej* w ramach ZRP polegałaby na:

- funkcji informacyjnej – uzyskiwanie informacji (w tym merytorycznych) z różnych źródeł i od różnych osób, które ułatwią pracę ekspertom,

- funkcji monitorującej – zadanie monitorowania pojawiających się zadań, problemów i ich analizę,
- funkcji komunikacyjnej (pośredniczącej, funkcji „łącznika") – przekazywanie informacji pomiędzy organizacjami biorącymi udział w konsultacjach, w tym wchodzącymi w skład komitetu monitorującego i spoza niego, pozwalającymi na dysponowaniu równym i adekwatnym zakresem wiedzy,
- funkcji pomocniczej – realizacja zadań analitycznych, konsultacji itp. zleconych na zewnątrz lub przygotowywanych w ramach prac ekspertów ZRP, które przyczynią się do głębszego wniknięcia w analizowane zjawiska.

Z powyższych funkcji wynika, że członków *grupy kontaktowej* powinna charakteryzować:

- komunikatywność,
- łatwość nawiązywania kontaktów,
- biegłość w obsłudze oprogramowania komputerowego
- elastyczność (np. dotyczącą czasu i miejsca wykonywanych zadań).

Ponadto *grupa kontaktowa* zarówno na poziomie ZRP, jak i członkowie-współpracujący na poziomie organizacji rzemieślniczych powinni:

- posiadać funkcjonalną strukturę (w zarządzaniu) – efektywnie wykorzystującą potencjał własny i zewnętrznych podmiotów do postawionych zadań,
- zrzeszać przedstawicieli możliwie największej liczby cechów w przypadku członków delegowanych przez Izby nieposiadające swoich przedstawicieli w komitetach monitorujących.

Zasady obiegu dokumentów - zalecenia

Obieg dokumentów w ramach prac komitetów monitorujących, ale także między organizacjami rzemieślniczymi reprezentowanymi i niereprezentowanymi w komitetach monitorujących powinien zakładać eliminację rozwiązań:

- sprzecznych z bezwzględnie obowiązującymi przepisami prawa,
- pozostających w sprzeczności z rozwiązaniami generalnymi,
- dotyczących innych procedur dokumentacyjnych, o charakterze szczególnym (zasada: jeden akt-jedna procedura).

Przykładowy, ale maksymalnie ujednolicony sposób ukształtowania procedury dokumentacyjnej przedstawia się następująco:

- wyodrębnienie osoby lub jednostki strukturalnej, której zadaniem jest przyjmowanie dokumentacji np. sekretariatu czy kancelarii. W tym miejscu może pojawić się od razu kwestia umocowania określonych osób do odbioru pism bądź

też dokonanie zastrzeżenia, że poświadczenie odbioru pism (wszystkich lub niektórych) dokonywane będzie przez kierownika jednostki. Przykładem może być spółka kapitałowa, gdzie, co do zasady odbiór pism skierowanych do spółki należy do członka zarządu w ramach tzw. reprezentacji biernej.

- ustalenie jej zakresu zadań oraz ewentualne przeszkolenie pracowników w zakresie rozpoznawania dokumentów według ich treści i umiejętności kwalifikowania ich z punktu widzenia rangi dokumentu.
- wprowadzenie wymogu prowadzenia rejestru dokumentów oraz rejestru tzw. spraw załatwionych, spraw w toku itp.

W ramach rejestru konieczne jest określenie, liczby porządkowej dokumentu, nadawcy, rodzaju dokumentu, daty otrzymania lub wysyłki, przedmiotu sprawy, osoby, która otrzymała dokument z poleceniem załatwienia sprawy (tzw. dekretacja), sposób załatwienia ewentualnie przebieg sprawy.

Tworząc system obiegu dokumentów należy mieć na uwadze, że system taki pozwala na porządkowanie wiedzy o kontaktach i dokumentach będących w procesie konsultacji. Sprawny obieg dokumentów pozwala też na skuteczniejsze działania wobec organizacji rzemieślniczych. System opiera się na zasadach kontroli nad informacją o dokumentach strategicznych z punktu widzenia organizacji rzemieślniczej, ale pozwala też na minimalizację kosztów związanych z przetwarzaniem informacji, zatem umożliwia sprawniejsze działania operacyjne i oszczędności w obsłudze struktury ZRP. Z czysto praktycznego punktu widzenia, system w swej podstawowej funkcji powinien umożliwiać użytkownikom na poziomie ZRP na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- *Czy konkretny dokument jest istotny i na jakim poziomie (ZRP, izba, cech)*? W kolejnym etapie dokument powinien być rejestrowany z odpowiednią adnotacją (powinien być nadawany odpowiedni status) i kierowany do dalszej obróbki. Warto też zaopatrzyć dany dokument w odpowiedni opis, który pozwoli kolejnym użytkownikom na szybką identyfikację tresci.
- *Kogo w organizacji dany dokument dotyczy i kto (konkretnie) powinien uzyskać do niego dostęp i włączyć się w zarządzanie jego obiegiem?* Przekazywane dokumenty powinny zostać na tym etapie opatrzone informacją o odpowiednim terminie, w jakim muszą uzyskać status "załatwione" (określonym czasem do dalszej obróbki). W tym kontekście, należy przede wszystkim przestrzegać zasad pozwalających na efektywną konsultację dokumentu na poziomie izby (lub cechu) a zatem, aby zachowana była terminowość przekazania dokumentów z zachowaniem czasu niezbędnego na jego konsultację. Na tym etapie niezbędne jest wprowadzenie odpowiednich informacji odnośnie zakresu i celu konsultacji oraz zapytanie o potencjalne korzyści dla organizacji biorącej udział w konsultacjach. Jeśli dokument będący w konsultacjach ma postać papierowa, należy na tym etapie

stworzyć jego wersję elektroniczną (należy go zeskanować) i umieścić w systemie przydzielając ją do konkretnej osoby.

- Na każdym etapie obiegu niezbędne jest stałe monitorowanie terminów, aby nie przekroczyć zakładanych dat przekazania dokumentów do ZRP.

Bibliografia:

I. Semih Akçomak I. B. ter Weel, *Social Capital, Innovation and Growth: Evidence from Europe*, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor, Discussion Paper No. 3341, Bonn, February 2008

Amin, *The Social Economy: International Perspectives on Economic Solidarity*, Zed Books, London / New York, 2009

J. Bartkowski, *Social capital in Poland*, w: Gabriel Badescu, Eric M. Uslaner (red.), *Social Capital and the Transition to Democracy*, Routledge, London 2003

B. Ben, *Social Capital versus Social Theory; Political Economy and Social Science at the turn of the Millennium*, Routledge, London, 2001

Biała Księga. Zasady partnerstwa we wdrażaniu funduszy unijnych w Polsce wraz ze strategią realizacji w okresie programowania 2014-2020, Warszawa 2014

R. Boutilier, *Stakeholder Politics - Social Capital, Sustainable Development, and the Corporation*, Greenleaf Publishing Ltd, Stanford 2009

*Business Horizons 2001 – 2005, A report on trends affecting UK businesse*s, Foresight Research Centre University of Durham Business School, 2001

J. G. Dees, J. Emerson, P. Economy, *Enterprising Nonprofits: a Toolkit for Social Enterpreneurs*, John Wiley and Sons, New York 2001

Do tanga trzeba dwojga. Analiza EKESu rozwoju zasad partnerstwa w polityce spójności UE., EKES, UE, 2011

D. Dobija *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa 2004

Europejski kodeks postępowania w zakresie partnerstwa w ramach europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych, Komisja Europejska, Styczeń 2014

C. Everling, *Social Economy. The logic of capitalist development*, Routledge, London 1997

P. Francois, *Social Capital and Economic Development*, Routledge, London 2002

A. Fumagalli, *The Global Economic Crisis and Socioeconomic Governance* w A. Fumagalli, S. Mezzadra (red.), Crisis in the Global Economy, MIT Press, Cambridge, 2010

St. Golinowska, *Decentralizacja władzy a funkcje socjalne państwa i rozwiązywanie problemów społecznych*, w: St. Golinowska, M. Boni (red.), *Nowe dylematy polityki społecznej*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2006

St. Golinowska, *Funkcje oczekiwane i realizowane organizacji pozarządowych*, w: St. Golinowska, M. Boni (red.), *Nowe dylematy polityki społecznej*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2006

Grupa robocza Europa, Ukierunkowanie na zrównoważoną europejską strategię dobrobytu,Internationale Politikanalyse/International Policy Analysis, Fundacja im. Friedricha Eberta, Luty 2010

F. Herreros, *The Problem of Forming Social Capital: Why Trust?*, Palgrave Macmillan, New York 2004

V. Hopp, *From the Education and Innovation Crisis to the Social Crises w: Education for Innovation*, Committee on Education and Training, World Federation of Engineering Organizations, Number 14, November 2007

Implementation of partnership principle in programming of the European Structural Funds 2014-2020. Preliminary findings, ENNA

F. Jović, *A Really Personal ICT?*, Proceedings of the International Conference on Information Technologies (InfoTech-2007) 21–22 September 2007, Bulgaria

T. Kaźmierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd pojęć*, w T. Kaźmierczak, M. Rymsza (red.), *Kapitał społeczny, ekonomia społeczna*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007

J. Klebaniuk, *Postawy mieszkańców Europy Wschodniej wobec równości i wolności* w: Michał Syska (red.), *Lewica w Europie Środkowo-Wschodniej*, Ośrodek Myśli Społecznej im. Ferdynanda Lassalle'a, Warszawa-Wrocław 2011

D. Kucharski *Diagnoza regulacji i realizacji zasady partnerstwa w Polsce i krajach UE na podstawie analizy dokumentów źródłowych*, 2014

D. Kucharski, *Raport ekspercki: Rekomendacje dla NSZZ „Solidarność" i organizacji pozarządowych pod kątem przygotowania i wdrożenia optymalnego modelu strategii partnerstwa na podstawie diagnozy stanu obecnego w kontekście perspektywy finansowej 2007-2013 oraz analiza potencjału organizacji na lata 2014-2020*, czerwiec 2014

Kształtowanie kompetencji kluczowych w nauczaniu przedsiębiorczości, Uniwersytet Śląski, Katowice 2009, s.8

K. O. Moene, *Labor and the Nordic Model of Social Democracy*, w: D. Austen-Smith, F. Jeffry, A. Miriam, K. O. Moene, A. Przeworski, *Selected Works of Michael Wallerstein,* Cambridge University Press, New York 2008

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

S. Nałęcz, *Polska gospodarka społeczna w ujęciu tradycyjnym – synteza*, w: S. Nałęcz (red.), *Gospodarka społeczna w Polsce*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008

D. O'Brien, *Subsidiarity and solidarity*, w: Ph. Booth (red.), *Catholic Social Teaching and the Market Economy*, The Institute of Economic Affairs, London 2007

Ocena zainteresowania i zdolności absorpcyjnych podmiotów aplikujących w ramach Działania 9.2, 9.3 wraz z analizą strategiczną kierunku wparcia w ramach Działania 9.2, 9.3 w następnych latach wdrażania komponentu regionalnego PO KL w województwie łódzkim, ASM, Kutno 2010

B. Porter, *The net effect*, Intellect Books, Portland, 2001

Projekt wytycznych do strategii realizacji zasady partnerstwa w perspektywie finansowej 2014-2020, S.Partner dla MRR, Warszawa 2013

Przestrzenne zróżnicowanie atrakcyjności inwestycyjnej obszarów wiejskich, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Opinie i Ekspertyzy OE-145, 2010

Raport z indywidualnych wywiadów pogłębionych opracowany w ramach projektu pn. Przygotowanie przez partnerów społecznych strategii partnerstwa na lata 2014-2020, Agrotec na zlecenie ZRP, 2014

R. H. Robbins, *Global Problems and the Culture of Capitalism*, Allyn and Bacon, Boston 2002

H.-J. Scheidgen, *Ist der Papst ein Globalisierungsgegner? Die Kritik Johannes Pauls II. am Kapitalismus*, w: H.-J. Scheidgen, N. Hintersteiner, Y. Nakamura (red.), *Philosophie, Gesellschaft und Bildung In Zeiten der Globalisierung*, Rodopi, Amsterdam-New York 2005

J. Scott, *Social Economy of the Metropolis Cognitive - Cultural Capitalism and the Global Resurgence of Cities*, Oxford University Press, New York, 2008

P. Somerville, *Social Relations and Social Exclusion - Rethinking political economy*, Routledge, London 2000

M. Słupińska, M. Wypych, *Realizacja zasady partnerstwa na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego na poziomie regionu*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 262/ 2012

Stowarzyszeniowo-obywatelski kapitał społeczny – komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2008

A. Zolnierski, *Social capital as a catalyst of knowledge transformation in the Polish company,* Maintenance Problems, 4/2013

A. Zolnierski, *Znaczenie kapitału społecznego w procesach zarządzania innowacjami* w *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 roku,* T. Baczko – red., INE PAN, Warszawa 2012

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny