

ZIELONE PARTNERSTWA

**czyli budowanie relacji z różnymi partnerami
na rzecz realizacji „zielonych” przedsięwzięć**

**Krzysztof
Smolnicki**



ZIELONE PARTNERSTWA

czyli BUDOWANIE RELACJI Z RÓŻNYMI PARTNERAMI NA RZECZ REALIZACJI „ZIELONYCH” PRZEDSIĘWZIĘĆ

Działania w formule partnerstwa stają się coraz bardziej popularne, przede wszystkim dzięki ich skuteczności. Niezależnie od konkretnego modelu ich istotą jest rozwijanie relacji pomiędzy partnerami i wzajemne wzmocnianie się w działaniu.

Jest to szczególnie ważne wobec narastających wyzwań klimatycznych i środowiskowych oraz potrzeby przyspieszenia „zielonych” aktywności.
Po co nam partnerstwa?



Publikacja finansowana ze środków European Climate Foundation.

Zacznijmy od celu. Dlaczego?

Bo jego dobre rozpoznanie i zrozumienie jest podstawą sukcesu. Cel motywuje do działań, wyznacza kierunek, pozwala dobrać rezultaty i pilnować ich realizacji.

Ważne jest zatem ustalenie, do jakiej zmiany wspólnie dążymy. I nie powinna to być tylko odległa i szeroka wizja np. powstrzymania kryzysu klimatycznego, ale coś bardziej konkretnego, mierzalnego, osiągalnego w określonej perspektywie. Oczywiście bywa, że motywują nas cele niebotyczne, prawie nieosiągalne, wtedy warto je podzielić na etapy.

Przy wyborze celu działania dobrze jest wziąć pod uwagę trzy aspekty:

- **na ile temat, problem jest ważny?**
- **czy potrafimy się nim zająć** (wiedza, kompetencje, zasoby)?
- **czy jesteśmy unikalni**, tzn. jeśli my się tym tematem nie zajmiemy, czy ktoś inny się nim zajmie?

Oczywiście zawsze, nie tylko w projektach biznesowych, warto wziąć pod uwagę aspekt finansowy.

Zwykle zaczynamy od indywidualnych działań, bo tak jest prościej, uzgadnianie, negocjowanie, koordynowanie to zawsze kłopot. Jednak siła pojedynczych działań jest zwykle znikoma. Dlatego z czasem próbujemy zorganizować się w grupę nieformalną, organizację pozarządową (stowarzyszenie, fundację) czy też firmę biznesową. To już krok do przodu. Można iść dalej, rozwijając wewnątrz grupę, organizację, firmę. I wielu to skutecznie robi – zwiększając zasięg oddziaływania. Tego typu rozwiązanie ma sporo plusów. Działanie samodzielne zwiększa nasz osobisty wpływ na zmiany oraz pozwala unikać zewnętrznych uzgodnień - co wpływa na szybszą sterowność. Ma też minusy i wiąże się z nim różnego rodzaju ryzyko. Rosnąca organizacja wymaga więcej energii, czasu, pieniędzy, by nią zarządzać. Ponadto jej jednorodność ogranicza korzyści, jakie niesie ze sobą różnorodność podejść, punktów widzenia, zasobów. W tej formule samodzielnego działania wiele zależy od nas, ale też większa jest nasza odpowiedzialność.

Dlatego warto się zastanowić nad **szerszą kooperacją**. Sprawdza się ona nie tylko w czasach „wojen”, gdy budujemy koalicje, zawieramy przymierza, ale i w czasach pokoju. Sprawdźmy zatem, co nam dają działania w partnerstwie, w tym partnerstwa międzysektorowe.

Zasadniczo chodzi o trzy filary, na których partnerstwo możemy opierać – to:



Jest też dodatkowy bonus: zasięgi i **promocja**. Warto umiejętnie stosować je razem – by osiągnąć efekt synergii.



Partnerstwa bywają przydatne w wielu „zielonych” tematach. W zasadzie im trudniejsze wyzwanie, tym bardziej warto działać razem, łącząc swoje zasoby, umiejętności, zasięgi i siłę oddziaływania, w tym publicznego i medialnego. Właściwie lista tematów współdziałania nie ma ograniczeń.

Można wspólnie działać na rzecz rozwiązywania problemu odpadów, walki ze smogiem, adaptacji klimatycznej i ochrony bioróżnorodności, rozwoju ruchu rowerowego czy ekoturystyki, budowania lokalnych produktów i usług ekologicznych...



fot. Witold Mikłaszewski DAS

autor:
Archiwum Fundacji EkoRozwoju

Jak zacząć?

W działaniu najtrudniejszy bywa pierwszy krok: wola, decyzja, czasami odwaga. Przydaje się jednak również rozważa.

Rozważmy zatem, z kim warto budować partnerstwa, kogo wybrać i zaprosić?

Oczywiście nie zawsze to my poszukujemy partnerów, często zdarza się, że to my jesteśmy zapraszani do współpracy. Taka sytuacja bywa korzystniejsza dla początkujących – mniejsza jest odpowiedzialność, a sporo się można nauczyć.

Zacznijmy od tego, czego nam brakuje, by skutecznie działać, i rozpocznijmy szukanie partnerów, którzy mogliby uzupełnić ten brak.

Przydatna jest metoda kręgów. Poszukiwania rozpoczynamy od najbliższego, sprawdzając organizacje, instytucje, sektory, z którymi już skutecznie współpracowaliśmy - choćby przy mniejszych działaniach.

Możemy pójść śladem ludzi - znanych, sprawdzonych, których darzymy zaufaniem. Często za taką osobą stoją nieformalne grupy, organizacje, które możemy zaangażować. Poszukiwanie w **bliskim kręgu** ma tę zaletę, że możemy korzystać ze sprawdzonych partnerów, z kapitału zaufania przeniesionego z innej formuły działania.

W drugim, **dalszym kręgu** możemy szukać potencjalnych partnerów, o których słyszeliśmy, że są sprawni i skuteczni, gotowi do kooperacji. Przed decyzją o zaproszeniu do współpracy warto dokonać rozeznania w dostępnych źródłach informacji oraz popytać wśród znajomych – bywa, że takie bezpośrednie rozmowy i rekomendacje są najbardziej wiarygodne. W trzecim, najdalszym, kręgu poszukujemy partnerów dotychczas nieznanych – wysyłając szeroko w świat zaproszenie do współpracy – podając jej cel, propozycje działań i formułę, nasze oczekiwania. Często w ten sposób poszukujemy partnerów do projektów międzynarodowych, w których współpraca pomiędzy krajami jest wymagana lub premiowana. Przy poszukiwaniach korzystać można z otwartych zasobów informacyjnych, specjalnych kanałów ogłoszeniowych czy wyszukiwarek oraz baz kontaktowych organizacji, z którymi współpracujemy.

Szczególnie interesująca, i coraz skuteczniejsza w pewnej skali działań, jest formuła **partnerstw międzysektorowych**. Styk pomiędzy różnymi sektorami – organizacji pozarządowych, biznesu, instytucji publicznych, samorządów czy partnerów społecznych – ma duży potencjał rozwojowy.

Pewnym wyzwaniem bywają w takim przypadku schematy myślowe, poprzez które widzimy partnerów z innych sektorów – „społecznicy to oszołomy”, „biznes myśli tylko o pieniądzach”, „urzędnicy są bez polotu” – oraz nieufność wynikająca z niezrozumienia. Szczególnie ważne, z ogromnym potencjałem, mogą się okazać tego typu partnerstwa, porozumienia czy platformy w obszarze zrównoważonego rozwoju. Szczególne wyzwania stoją w obecnym czasie przed miastami i ich obszarami funkcjonalnymi.

W takiej sytuacji, ale też dla pobudzenia aktywności partnerów oraz ich poczucia współsprawczości,

ważny jest już sam proces budowania partnerstwa. Warto zaangażować partnerów od samego początku w wypracowanie strategii działania. Bywa, że strategia kojarzy się nam z tonami dokumentów, których nikt nie czyta. W wielu wypadkach, szczególnie w fazie początkowej oraz wobec dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, taka forma jest nieprzydatna. Ważne, by wspólnie ustalić **CEL** a także **DLACZEGO** jest dla nas ważny oraz **JAK i CO** chcemy zrobić. Warto ustalić punkty i horyzonty czasowe, zakres odpowiedzialności, wskaźniki osiągnięcia rezultatu. Przydaje się też zastanowić nad ryzykami i metodami ich ograniczania. Taka strategia może być zapisana na paru kartkach. Może też być narysowana. Można stosować inspirujące metody typu szablon modelu biznesowego (Business Model Canvas), design thinking, matryce (macierze) projektowe.

Sprawdzają się formy warsztatowe maksymalnie angażujące wszystkich uczestników, praca w podgrupach. Dobrze podsumować proces, by go uwspólnić oraz zapisać. I nie musi być to wcale dokument tekstowy – czasami bardziej zapamiętywalny i zrozumiały jest schemat graficzny.



Formuły współpracy i dobre praktyki

Partnerstwo to coś więcej niż jednorazowa czy też sporadyczna akcyjna współpraca.

Jest długofalową kooperacją partnerów mających uwspólnioną wizję zmiany i współpracujących – od wyznaczania celu, etapu planowania poprzez działania do oceny skuteczności (ewaluację) i ponownego spojrzenia na cel.



W tym sensie są to kolejne cykle, w których ważne jest uczestnictwo partnerów oraz przyjmowanie odpowiedzialności.

Formuły współpracy bywają różnorodne. Przy wyborze warto zastanowić się i dopasować rozwiązania – pomiędzy elastycznością a formalną strukturą – do zewnętrznych wyzwań i wewnętrznych potrzeb, biorąc również pod uwagę poziom akceptacji innych partnerów dla przyjętej formy. Jeśli nie ma konieczności przyjęcia określonej formuły (a tak czasami bywa – jak w przypadku potrzeby zawiązania Lokalnej Grupy Działania w Programie LEADER), korzystne jest stopniowe, niejako organiczne rozwijanie partnerstwa. Można z początku przyjąć mniej formalne rozwiązania, zakładając możliwość ich rozwijania w przyszłości.

Do najprostszych metod tworzenia partnerstw należą porozumienia, w których dokonuje się wzajemnych ustaleń dotyczących celów, form i zakresu współdziałania, metod komunikacji, współodpowiedzialności oraz podejmowania decyzji. Partnerstwa zawiązuje się często w formie umowy określającej również termin lub bezterminowość okresu jej obowiązywania. Tego typu rozwiązania bywają stosowane w zaawansowanych wieloletnich projektach. W takim przypadku zwykle pojawia się lider partnerstwa, który przejmuje odpowiedzialność za koordynowanie współpracy. Wśród ciekawszych przedsięwzięć tego typu wymienić można projekty realizowane w ramach unijnych programów, np. dla ochrony nietoperzy



autor:
Archiwum Fundacji EkoRozwoju

(lider Polskie Towarzystwo Przyjaciół Przyrody pro Natura we współpracy z Lasami Państwowymi), dla ochrony motyli (lider Fundacja EkoRozwoju w kooperacji z Parkami Narodowymi i Lasami Państwowymi), dla poprawy jakości powietrza (współdziałające konsorcjum partnerów, w tym województwa małopolskie i śląskie oraz Krakowski Alarm Smogowy), dla ochrony drzew (międzynarodowe partnerstwo organizacji społecznych z Fundacją EkoRozwoju w roli lidera, sprawiedliwa transformacja w zachodniej Wielkopolsce (konsorcjum z udziałem m.in. województwa wielkopolskiego i Związku Stowarzyszeń Polska Zielona Sieć).

Popularna, szczególnie wśród organizacji członkowskich oraz inicjatyw obywatelskich, jest formuła ruchów i koalicji. Ich poziom sformalizowania i kooperacji bywa różny, zdarza się też, że ulega zmianom.





Autor:
Archiwum Fundacji EkoRozwoju



Do znanych i skutecznych koalicji należy Polski Alarm Smogowy (PAS)

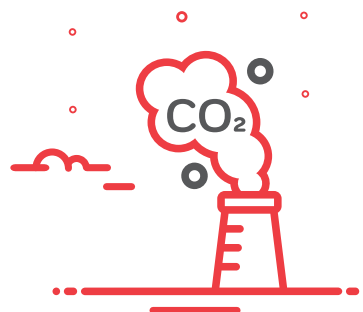
► www.polskialarmsmogowy.pl

założony w 2015 roku, którego celem jest poprawa jakości powietrza w Polsce, ochrona życia i zdrowia oraz poprawa jakości życia. Początkowo była to kooperacja trzech alarmów: krakowskiego, dolnośląskiego i podhalańskiego, które z czasem zdecydowały się utworzyć PAS, do którego zaproszono inne lokalne inicjatywy, wspólnie wypracowano dokument programowy, zasady i strategię działania. Obecnie PAS koncentruje się na działaniach rzeczniczych dotyczących norm prawnych, funduszy, działaniach strażniczych oraz edukacji i informacji.

Obecnie PAS skupia ponad 50 alarmów

(polskialarmsmogowy.pl/lokalne-alarmy-smogowe) – warunkiem uczestnictwa w PAS jest akceptacja celów programowych oraz spełnienie standardów (w tym apartyjność). Środki na działania zdobywa zarówno główny założyciel (czyli Stowarzyszenie Krakowski Alarm Smogowy), jak i poszczególne alarmy. PAS koordynuje swoje działania poprzez internetowe forum informacyjne oraz cykliczne kilkudniowe spotkania strategiczne.

Autor:
Archiwum Fundacji EkoRozwoju



Alarmy skupione w PAS kooperują i współpracują systemowo z samorządami. Przykładowo Dolnośląski Alarm Smogowy wspólnie z samorządem województwa dolnośląskiego prowadzi działania edukacyjno-promocyjne, w tym szkolenia gminnych służb dotyczące działań kontrolnych w zakresie spalania odpadów i przestrzegania uchwał antysmogowych. Największym dotąd sukcesem PAS było przyjęcie, prawie w całej Polsce, wojewódzkich uchwał antysmogowych, ustanawiających prawne ograniczenie palenia byle jakim paliwem w byle jakich piecach. Uchwały antysmogowe udało się przyjąć w 14 województwach – z wyjątkiem podlaskiego i zachodniopomorskiego.



Kolejnym sukcesem PAS było wprowadzenie norm na paliwo (chwilo częściowo zawieszono z uwagi na sytuację na rynku paliw) oraz finansowych programów pomocowych

(program #CzystePowietrze dla domów jednorodzinnych, który czeka obecnie na sensowną reformę oraz program #CiepłeMieszkanie dla domów wielorodzinnych, który ma być ogłoszony w lipcu 2022 roku).

Przykład alarmów wskazuje, że praca w formule partnerstwa nie jest taka prosta i ma różne fazy – czasami też jest czas na krytykę wcześniejszych partnerów.

#CiepłeMieszkanie

#CzystePowietrze





Innym, mniej formalnym, przykładem sieci partnerskiej jest

Ruch Przyjaciół Drzew

► drzewa.org.pl/przyjaciele-drzew/.

Wyłonił się w 2016 roku wśród organizacji oraz inicjatyw działających na rzecz drzew, często w ich obronie. Z czasem nieformalna sieć ustaliła cel i metody działania.

Sieć skupia ponad 200 inicjatyw dla ochrony drzew – w formule <http://nasza-barycz.pl/> niezobowiązującej. W ruchu działają również samorządowcy i urzędnicy oraz eksperci i praktycy świadczący usługi (np. architekci krajobrazu, arborysty). Przyjaciele Drzew mają swoje cykliczne i bieżące spotkania, w tym np. Akademie Przyjaciół i Fora Przyjaciół Drzew. W ramach spotkań ustalają strategię i taktyki działania. Działania ruchu zapobiegają wielu szkodliwym, niszczącym drzewa inwestycjom, ale też skutkują przyjmowaniem standardów ochrony drzew



Autor:
Archiwum Fundacji EkoRozwoju

drzewa.org.pl/przyjaciele-drzew/ na poziomie lokalnym. Do największych sukcesów ruchu należy wypracowanie i przyjęcie Standardów Ochrony Drzew, które zostały wprowadzone w wielu samorządach (w drodze uchwały lub zarządzenia) oraz znalazły się jako wymóg wydatkowania środków w regionalnych programach unijnych w większości województw. Pozytywnym przykładem jest też działalność firmy Instytut Drzewa instytut-drzewa.pl/ prowadzącej komercyjną ofertę szkoleniową, m.in. szkoleń Certyfikowanych Inspektorów Drzew, i ściśle współpracującej ze społecznym Ruchem Przyjaciół Drzew.



Autor:
Archiwum Fundacji EkoRozwoju

Czasami inspiracje dla współpracy partnerskiej przychodzą z zewnątrz od doświadczonych organizacji, które metody współdziałania mają już przećwiczone. Tak było np. w działaniach dla

Doliny Baryczy – unikatowego w skali globalnej dla wielu populacji ptaków obszaru wodno-błotnego. Początkowo partnerstwo dla zrównoważonego rozwoju tego rejonu stworzone było przez organizację ekologiczną – Fundację EkoRozwoju, świadomą potrzeb oraz wyzwań. W 2006 roku założono Fundację Doliny Baryczy, zaś w roku 2008 Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Partnerstwo dla Doliny Baryczy <http://nasza-barycz.pl/> zrzeszające przedstawicieli sektora publicznego, gospodarczego, społecznego, a także osoby fizyczne, jako podmioty zamieszkałe i/lub działające na obszarze Doliny Baryczy, objętym Lokalną

Strategią Rozwoju (LSR). Niezależnie od formuły współpracy partnerstwo od samego początku podjęło szereg działań mających na celu rozwój produktów oraz usług dla natury oraz społeczności ludzkich. Partnerstwo jest unikatowym przykładem budowania i realizowania lokalnej, ale i ponadwojewódzkiej (8 gmin na styku województw dolnośląskiego i wielkopolskiego), strategii rozwoju bazującej na potencjale przyrodniczym obszaru. Partnerstwo wspólnie pozyskuje środki finansowe – m.in. z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Programu Operacyjnego Ryby. Obecnie partnerstwo działa na rzecz społeczności, np. rozwijając produkty oraz usługi – w tym ekoturystyczne pod wspólną lokalną marką „Dolina Baryczy poleca!”

[▶ http://dbpoleca-barycz.pl/](http://dbpoleca-barycz.pl/)





Dobre rady

Współpraca i budowanie partnerstw to trudna droga. Wiadomo, że warto współpracować i dobrze się wzmacniać wzajemnie swoimi siłami, kompetencjami oraz doświadczeniami. Rzeczywistość nie jest jednak taka prosta. Tym bardziej, że kooperacja na poziomie lokalnym nie ma w Polsce dobrej opinii. Powiedzenie „mówiły jaskółki, że niedobre są spółki” bywa samosprawdzającą się przepowiednią.

Dużą barierą jest brak zaufania oraz umiejętności kooperacji. Nie mając pozytywnych doświadczeń, trudno jest podejmować, często ryzykowną, współpracę. Rozwiązaniem jest wspólne działanie od samych podstaw. Zaczynamy od małych działań i rozwijamy kolejne.

Kolejnym problemem jest samotność w działaniu. W przestrzeni medialnej często pada pytanie:

„co TY sam możesz zrobić dla ochrony środowiska?”. Odpowiedź nie jest oczywista. Pojedynczo możemy niewiele, ale wspólnie bardzo dużo. W kooperacji jest moc na wielu poziomach: współpracy lokalnej i wprowadzania bardzo ważnych systemowych zmian.

W partnerstwach, jak w życiu, zdarzają się konflikty. Przytrafiają się też trudne doświadczenia, ale jeśli je przepracujemy, możemy twórczo wpływać na jakość partnerstwa oraz możliwość jego oddziaływania.



Autor:
Archiwum Fundacji EkoRozwoju



Przy budowaniu partnerstw warto zachować umiar. Na początku sama idea takiego współdziałania niesie ze sobą perspektywy zmian i oddziaływania. Ale duże zmiany często wprowadzamy mniejszymi, rozważnymi krokami. **Budowanie partnerstw to ciągły proces i warto się w nim rozwijać.** Ale warto też startować od prostszych formuł, np. wspólnej realizacji ograniczonego czasowo projektu, a dopiero potem ustalać bezterminowy model partnerstwa.

Z bezterminowością też nie warto przesadzać. Realia zmieniają się dynamicznie i właśnie dlatego warto podchodzić dynamicznie do wyzwań i strategii. Elastyczne podejście oraz siła zaangażowanych oraz elastycznych we współdziałaniu partnerów daje nam moc. Warto z niej skorzystać – z wykorzystaniem różnorodności formuł działania.

Wyzwaniem jest też modyfikacja działań pod wpływem zmieniających się wyzwań. To, co sprawdzało się wczoraj, dzisiaj może już nie mieć racji bytu.

Wyzwaniem w naszych działaniach i próbach osiągnięcia celu jest przemijanie, a także ograniczona moc oddziaływania na rzeczywistość. W zmieniającym się świecie jest jednak również moc zmiany. Poszukiwanie dźwigni zmiany bywa trudne, ale może też być pasjonujące i motywujące.

Wszystko podlega zmianom. Niezmienna oraz nieuchronna jest podobno tylko zmiana. Zatem czas ją wykorzystywać. A najlepiej wspólnie.



Krzysztof Smolnicki

ekolog, Prezes Fundacji EkoRozwoju, współtwórca i jeden z liderów Dolnośląskiego Alarmu Smogowego.

Ukończył hydrogeologię na Wydziale Nauk Przyrodniczych Uniwersytetu Wrocławskiego oraz podyplomowe studia z zakresu ochrony środowiska na

Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Od 1992 związany z Fundacją Oławy i Nysy Kłodzkiej m.in. jako koordynator kampanii promującej recykling zużytych baterii i specjalista ds. projektów wodnych i turystycznych. W latach 1995–2011 redaktor naczelny wychodzącego we Wrocławiu magazynu ekologicznego „Kropla”. Od 2003 roku działa w Związku Stowarzyszeń Polska Zielona Sieć, od 2006 członek Rady Fundacji Doliny Baryczy, a od 2009 roku tutor w Szkole Liderów Polsko Amerykańskiej Fundacji Wolności.

Inicjator utworzenia EkoCentrum Wrocław, modelowego miejskiego ośrodka edukacji ekologicznej.

Laureat nagród i wyróżnień w zakresie budowania społeczeństwa obywatelskiego, tytuł Człowieka Roku Polskiej Ekologii 2013.

PL

* Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych (OFOP)

to niezależna i największa w Polsce ponadbranżowa federacja organizacji pozarządowych (zał. w 2003 r.). Federację tworzą zarówno związki regionalne, tematyczne, duże ogólnopolskie organizacje, ale też liczne małe, działające lokalnie stowarzyszenia i fundacje. Łącznie zrzeszamy ponad 1.100 organizacji w Polsce oraz dodatkowo 16 tys. jednostek ochotniczych straży pożarnych. Federacja ma reprezentantów w różnych radach, zespołach eksperckich i konsultacyjnych oraz ciałach dialogu, a także komitetach monitorujących fundusze europejskie. OFOP

aktywnie udziela się w budowanie potencjału społeczeństwa obywatelskiego i wpływaniu na kształt polityk publicznych, prowadzi działania także na poziomie międzynarodowym w ramach europejskich sieci organizacji poprzez m.in. European Civic Forum.

OFOP jest organizatorem Ogólnopolskiego Forum Inicjatyw Pozarządowych (OFIP) odbywającego się co trzy lata od 1996 roku, największego i najstarszego święta działających społecznie osób i organizacji.

EN

* National Federation of Polish NGOs

is an independent and the largest supra-thematic federation of non-governmental organizations in Poland (established in 2003). The federation consists of both regional and thematic unions, large nationwide organizations, as well as numerous small, locally operating associations and foundations. In total, we associate over 1,100 organizations in Poland and an additional 16,000 units of the volunteer fire brigades. The Federation is represented in various councils, expert and consultative teams

and dialogue bodies, as well as monitoring committees of European funds. The Federation is actively involved in capacity building of the civil society and influencing the shape of public policies, it also conducts activities at the international level within the European networks of organizations such as European Civic Forum. We are the organizer of the Polish Forum of Non-Governmental Initiatives, held every three years since 1996, the largest and oldest celebration of socially engaged people and organizations.



Ogólnopolska
Federacja
Organizacji
Pozarządowych



**OBYWATELSKI
MONITORING
FUNDUSZY UE**

Partnerstwo
dla lepszej
perspektywy

więcej informacji:

> www.ofop.eu