



Katarzyna Rogalińska¹

PARTNERSTWO SPOŁECZNE JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA SUBREGIONEM GÓR ŚWIĘTOKRZYSKICH

W ostatnich kilku latach w Polsce, a wcześniej w państwach „starej Unii” i w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, dużego znaczenia w zarządzaniu regionem nabrało tworzenie partnerstw społecznych. Posiadają one różny charakter, od współpracy międzysektorowej do ponadsektorowej², o zasięgu lokalnym i regionalnym, w końcu, od formy umownej do instytucjonalnej³.

Koncepcja funkcjonowania konsorcjów organizacji publicznych, społecznych i prywatnych na terenie Europy najwcześniej była promowana w Wielkiej Brytanii. W latach 80-tych, w ramach tych przedsięwzięć, najczęściej podejmowano działalność w sferze rewitalizacji miast i rozwoju gospodarczego. Wraz z upływem lat partnerstwa „zainteresowały się” innymi sferami życia społeczno-gospodarczego, np. prowadzeniem aktywnej działalności na rynku pracy, zajęły się kształceniem ustawicznym i zawodowym oraz integracją społeczną⁴. W drugiej połowie lat 90-tych, za rządów Nowej Partii Pracy, sformalizowano partnerstwa jako związki oparte na równowadze praw i obowiązków rozłożonych na różne sektory, jednak przy wyraźnym udziale i wręcz przywódczej roli społeczności lokalnej⁵.

¹ Dr Katarzyna Rogalińska, adiunkt, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

² M. Grewiński, *Wielosektorowa polityka społeczna. O przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, Warszawa 2009, s. 194-199.

³ O. Lissowski, *Zarządzanie publiczne i zamówienia publiczne*, Poznań 2009, s. 150-151.

⁴ M. Grewiński, *Wielosektorowa...*, op. cit., s. 194.

⁵ A. Gilchrist, *Linking Partnerships and Networks [w:] Managing Community Practice*, Bristol 2003, s. 35.

Autorem koncepcji współpracy międzysektorowej – third party government – jest Amerykanin L. Salomon, który w 1981 r. przedstawił w swoich pracach założenia idei partnerstw społecznych. Uznał on, że **współpraca międzysektorowa jest najbardziej efektywnym sposobem realizacji zadań publicznych**⁶. Jednak ograniczył się w swoich rozważaniach do współpracy rządu i podmiotów pozarządowych – organizacji społecznych. Tymczasem partnerstwo społeczne oznacza specyficzny układ związków i relacji współpracy między podmiotami sfery lokalnej. Sieci współpracy tworzą: mieszkańcy, władze publiczne, przedsiębiorstwa, instytucje i organizacje zarówno publiczne, jak i prywatne. Sieć budowana jest w oparciu o relacje z tzw. interesariuszami, czyli klientami, pracownikami, kooperantami, a także ogólniej ze społecznościami lokalnymi. Jest to szersze pojęcie partnerstwa, które ma charakter ponadsektorowy, gdyż realizowane jest ponad granicami między sektorami.

Jak wskazują polscy badacze, również u nas stosunki międzysektorowe ulegają przekształceniom z modelu transakcyjnego na partnerski⁷, uosabiany przede wszystkim przez struktury sieciowe (sieci współpracy).

Najważniejszymi mechanizmami kreującymi sposoby współpracy między partnerami są: kultura kontraktu i kultura dotacji⁸. Pierwsza z nich polega na zawieraniu przez administrację publiczną kontraktu na realizację zadań publicznych z podmiotami sektora biznesowego lub społecznego. Wybór wykonawcy następuje na podstawie przetargu publicznego lub konkursu ofert. Kultura kontraktu nie prowadzi do budowy partnerstw, gdyż istnieje nierówność stron, a zasady współpracy opierają się na warunkach rynkowych. Drugi typ – kultura dotacji – polega na wspieraniu finansowym działalności prowadzonej przez organizację lub grupę organizacji, tzw. „darowizna z poleceniem”. Obok mogą występować jeszcze inne źródła finansowania określonego przedsięwzięcia. Ta forma współpracy, w warunkach polskich, najczęściej występuje w relacjach władzy publicznej z organizacjami pozarządowymi, znacznie rzadziej stosowana jest w przypadku podmiotów rynkowych. Mechanizm ten prowadzi do decentralizacji, opiera się na zasadach solidaryzmu i zwraca uwagę na więzi społeczne. W praktyce najczęściej istnieją jednak formy mieszane.

Większość badaczy relacji międzysektorowych jest zdania, że wartość partnerstw w kreowaniu aktywnej demokracji i społeczeństwa obywatelskiego oraz kapitału społecznego jest nie do przecenienia. P. Lloyd uważa, że mogą one służyć do złagodzenia konfliktów między różnymi uczestnikami danego przedsięwzięcia, rozkładają ryzyko, mogą zwiększyć koordynację i zapewnić lepsze zarządzanie

⁶ L.M. Salomon, *Rethinking Public Management: Third Party Government and the Changing Forms of Public Action*, „Public Policy” 29/1981.

⁷ Por. P. Boćwin, *Zarządzanie partnerstwem w rozwoju regionalnym i lokalnym. Ujęcie modelowe w świetle analizy modeli podejmowania decyzji w Unii Europejskiej* [w:] *Partnerstwo w regionie*, J. Karwowski (red.), Szczecin 2004.

⁸ M. Grewiński, S. Kamiński, *Obywatelska polityka społeczna*, Warszawa 2007, s. 123.

przedsięwzięciami lokalnymi⁹. Dodatkowo dają poczucie dążenia do wspólnego celu i solidarnego podejścia do rozwiązywania problemów lokalnych. **Partnerstwa społeczne mają do odegrania doniosłą rolę, szczególnie w regionach słabych, w których występujących deficytów nie zlikwidują ani sektor publiczny, ani prywatny, czy społeczny.** Poprzez współpracę może odbywać się transfer know-how, łączenie potencjałów i doświadczeń, wiedzy, umiejętności osób zaangażowanych w wielosektorowe partnerstwo. Prowadzi to do: „interdyscyplinarnego podejścia do rozwiązywania problemów lokalnych i może generować wysoką wartość dodaną oraz efekty multiplikacji i synergii”¹⁰.

K. Otaka w oparciu o studia literatury anglosaskiej i badania lokalnych mechanizmów partnerstw na przykładzie Irlandii Północnej, identyfikuje liczne problemy w tych interakcjach¹¹. Podkreśla, że partnerstwo oscyluje między konfliktem i konsensusem, nie zawsze przynosi rozwiązania i wspólną świadomość problemów. Niemniej pozwala na rozpoznanie różnic pozycji partnerów, którzy zwykle mieli mało szans na spotkanie. Partnerstwo odgrywa ważną rolę jako pomost łączący rząd i wspólnoty lokalne, jednak **nie ma centralnego modelu partnerstwa. Powinno być ono raczej postrzegane jako proces i elastyczne narzędzie, niż ustalona forma organizacyjna.** K. Otaka identyfikuje niektóre dylematy partnerstwa, takie jak:

- zakres rzeczywistego wpływu na podejmowanie decyzji publicznych. Jest to często bardziej demokratyzacja procesu konsultacji, niż współdecydowanie w tworzeniu i realizacji polityki, a podmioty uczestniczące są raczej „głosem” niż „partnerem społecznym”,
- konsekwencje oczywistych nierówności potencjałów partnerów, pozwalające najsilniejszym podmiotom wykorzystywać partnerstwo jako sposób legitymizacji korzystnych dla niego decyzji,
- różnice podejścia do celów i kryteriów rozwoju. Dla społeczności lokalnej partnerstwo ma zwiększyć szansę na realizację projektów rozwoju społeczno-gospodarczego, w szczególności projektów deficytowych i prospołecznych. Tymczasem rząd powoli zmienia swoją politykę w kierunku bardziej proefektywnościowej, profesjonalnej i włączającej większość społeczeństwa. Cele związane ze zwalczaniem biedy i wykluczenia społecznego traktowane są, w tej optyce, jako dalsza perspektywa¹².

⁹ P. Lloyd, *Partnerstwa i przedsiębiorczość społeczna: budowanie społeczeństwa obywatelskiego przy jednoczesnym zaspokajaniu zapotrzebowania na usługi społeczne* [w:] *Praca, kształcenie, partnerstwo*, M. Kubisz (red.), Warszawa 2004, s. 108.

¹⁰ M. Grewiński, *Wielosektorowa...*, op. cit., s. 199.

¹¹ K. Otaka, *Partnership: A New Mechanism of local Governance*, The Paper for Postgraduate Essay Prizes 2001, Third Sector Research Programme, National Committee for Economics and Social Science Research Committee, s. 21.

¹² *Ibidem*, s. 14-19.

W świetle przedstawionych faktów, będąc osobiście przekonaną do konieczności zwiększania aktywności społecznej mieszkańców regionu świętokrzyskiego, z dużym zadowoleniem skorzystałam z zaproszenia do wzięcia udziału w powołaniu Forum na rzecz rozwoju Gór Świętokrzyskich. Pozwoliło mi to na prowadzenie obserwacji uczestniczącej.

Stowarzyszenie Świętokrzyskie Możliwości rozpoczęło w 2010 r. realizację projektu – Forum na rzecz rozwoju Gór Świętokrzyskich współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Do udziału w projekcie zaproszono organizacje pozarządowe, jednostki administracji publicznej i podmioty branży turystycznej działające w Górach Świętokrzyskich. Zaproszenie skierowano także do społeczności lokalnych zamieszkujących subregion.

W skład tego obszaru wchodzi gminy: Baćkowice, Bieliny, Bliżyn, Bodzentyn, Chęciny, Daleszyce, Górnio, Łagów, Łączna, Łopuszno, Masłów, Miedziana Góra, Mniów, Nowa Słupia, Pawłów, Piekoszów, Raków, Sitkówka Nowiny, Strawczyn, Suchedniów, Waśniów, Wąchock, Zagnańsk.

Na zaproszenie odpowiedziało ponad sto podmiotów.

Celem projektu jest nakreślenie kierunków rozwoju Gór Świętokrzyskich, wskazanie przykładów konkretnych działań, które może zrealizować dana organizacja, a także powołanie partnerstwa publiczno-społeczno-gospodarczego na rzecz rozwoju Gór Świętokrzyskich¹³. Główną ideą powstania Forum jest kreowanie działań na rzecz integracji, aktywizacji i rozwoju zasobów ludzkich Gór Świętokrzyskich. Udział w projekcie jest bezpłatny.

W ramach projektu odbyły się trzy konferencje robocze:

1. Konferencja „Działania na rzecz rozwoju Gór Świętokrzyskich” – w dniu 23.03.2010 r. zorganizowana dla organizacji branży turystycznej;
2. Konferencja „Działania na rzecz rozwoju Gór Świętokrzyskich” – w dniu 24.03.2010 r. skierowana dla organizacji sektora społecznego;
3. Konferencja „Działania na rzecz rozwoju Gór Świętokrzyskich” – w dniu 25.03.2010 r. dla administracji publicznej.

Kolejna konferencja, podsumowująca, „Forum na rzecz rozwoju Gór Świętokrzyskich – powołanie partnerstwa”, odbyła się 8.04.2010 r.

Cele szczegółowe wskazane w projekcie to¹⁴:

- opracowanie diagnozy określającej potencjał i potrzeby Gór Świętokrzyskich;
- wyznaczenie kierunków rozwoju Gór Świętokrzyskich, pokazanie przykładów konkretnych działań na rzecz rozwoju Gór, które może zrealizować dany podmiot;
- nawiązanie dialogu publiczno-społeczno-gospodarczego;
- podpisanie Deklaracji Forum na rzecz rozwoju Gór Świętokrzyskich, określającej działania, które przystępujący do Forum mogą zrealizować;
- przekazanie organizacjom społecznym wiedzy na temat możliwości pozyskania środków finansowych na swoją działalność.

¹³ www.wgoryswietokrzyskie.pl i www.swietokrzyskiemozliwosci.pl

¹⁴ *Ibidem*.

Dokumentem rozpoczynającym każdą z konferencji roboczych była, opracowana przeze mnie „Diagnoza potrzeb, potencjału i założeń rozwoju Gór Świętokrzyskich”¹⁵. Stanowiła ona kompleksowe opracowanie stanu obecnego i możliwości rozwojowych badanego subregionu. Jednocześnie dokument ten stanowi inspirację uczestników projektu oraz określa ich rolę w podnoszeniu konkurencyjności subregionu. Przy opracowywaniu Diagnozy posłużono się analizą strategiczną SWOT¹⁶. Na jej podstawie sformułowano wizję i kierunki rozwoju, które poddano dyskusji.

Stan subregionu Góry Świętokrzyskie określono jako „przeciętność”. Oznacza to, że w porównaniu do syntetycznego regionu porównawczego¹⁷ nie ma on zbyt wielu słabych stron, niestety brakuje również stron mocnych. Zarazem czynniki zewnętrzne (niezależne) dla subregionu można jednoznacznie określić jako sprzyjające.

„Przeciętność” subregionu i „sprzyjające otoczenie” wskazują na charakter propozycji strategii, która brzmi: „budować przewagę (mocne strony), później rozwijać aktywność na nowych polach”. W chwili obecnej, z braku mocnych stron (tzn. w ilości większej niż w syntetycznym subregionie wzorcowym) oferta otoczenia nie zostanie dobrze wykorzystana, raczej tylko w małym stopniu i nieefektywnie. Oznacza to, że priorytetem jest budowa mocnych stron. Po ich zbudowaniu można przystąpić do realizacji nowych (!) projektów, do rozwijania aktywności obejmującej nie tylko obecne jej pola ale i nowe.

Wizja brzmi: Urokliwy przyrodniczo, krajobrazowo i kulturowo region rozwijający turystykę i nieuciążliwe przemysły zaawansowanych technologii.

Cel strategiczny: Subregion Gór Świętokrzyskich posiada przewagę mocnych stron oraz wykorzystuje wszelkie możliwości rozwoju.

Cele taktyczne to budowa mocnych stron:

- Poprawa komunikacji, zwłaszcza tej do i od instytucji. Integracja i kompleksowość przetwarzania i dystrybucji informacji. Wprowadzenie bezwzględnie obowiązującej zasady, że za dystrybucję informacji odpowiada ten, kto ją posiada (oznacza to aktywność).
- Wprowadzenie zasady trwałości kontaktów i przedsięwzięć.
- Poprawa wizerunku przez dookreślenie marki, spójność przekazu, dbałość o otoczenie. Przy tym ostatnim najważniejszym się wydaje, zarazem najtrudniejszym (ze względu na brak rzeczywistej presji prawnej), dbałość o krajobraz. Rozumiemy przez to uporządkowanie infrastruktury przemysłowej, transportowej, oznaczeń i reklam.
- Edukacja proekologiczna mająca na celu lepsze gospodarowanie odpadami, organizacja sprawnych i tanich systemów odbioru odpadów.

¹⁵ K. Rogalińska, *Diagnoza potrzeb, potencjału i założeń rozwoju Gór Świętokrzyskich*, wyd. Stowarzyszenie Świętokrzyskie Możliwości, Kielce 2010.

¹⁶ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 117-127.

¹⁷ W analizie SWOT dokonano porównania do syntetycznego regionu, który powstał z uśrednienia ocen dla Polesia suwalskiego, Rostocza i Ponidzia.

- Budowa ścieżek rowerowych (ścieżek, nie adoptowanych poboczny nie zapewniających bezpieczeństwa rowerzystom).
- Działania lobbingowe na rzecz poprawy jakości dróg i wzrostu poziomu cywilizacyjnego, głównie kanalizacja, woda, szerokopasmowy Internet.
- Działania lobbingowe na rzecz tworzenia lepszych warunków dla działalności mikro-przedsiębiorstw.

Prowadzona, w czasie konferencji, ożywiona dyskusja na temat charakterystyki subregionu wspomogła przeprowadzoną analizę strategiczną. Podkreślano unikatowość regionu, a za największe zalety uznano ciszę i spokój oraz malownicze krajobrazy, sprzyjające wypoczynkowi rodzinnemu. Podnoszonym walorem była swego rodzaju tajemniczość.

Przedstawiciele, szczególnie sektora społecznego, wykorzystali to spotkanie do przedstawienia swoich propozycji rozwoju – projekt Nowa Leśna Secesja zaprezentowany przez Stowarzyszenie Odnowica. Prezentacja ta wzbudziła duże zainteresowanie i jednocześnie stanowiąc dowód rosnącego zaangażowania w rozwój lokalny. Najbardziej burzliwa dyskusja i duże emocje towarzyszyły właśnie spotkaniom z przedstawicielami organizacji społecznych. Należy sądzić, że to one tworzą kapitał społeczny, którego zaangażowanie w Partnerstwo może być czynnikiem decydującym o jego istnieniu, a może i sukcesie. Również duże zainteresowanie tematyką konferencji towarzyszyło spotkaniu z organizacjami sektora turystycznego. Liczna reprezentacja przedstawicieli stowarzyszeń zrzeszających gospodarstwa agroturystyczne ponownie wskazuje na aktywność organizacji pozarządowych. Najmniejsze zainteresowanie tworzeniem partnerstwa na rzecz rozwoju Gór Świętokrzyskich wykazała administracja lokalna. Najmniejsza liczba uczestników zgłosiła się właśnie z tego sektora. Poza tym w odpowiedzi na zaproszenie nie przybył żaden wójt, burmistrz, a nawet ich bezpośredni zastępcy. Jednogłośnie uczestnicy konferencji uznali, że to wielka szkoda, gdyż niektóre postulaty wypracowane w czasie konferencji i warsztatów może zrealizować właśnie administracja publiczna.

Pomocne w budowaniu płaszczyzny współpracy były spotkania warsztatowe, które odbywały się po prezentacjach przygotowanych przez ekspertów. Pozwoliły na uświadomienie sobie na czym ma polegać specyfika i charakter Gór Świętokrzyskich. Na przykład w czasie „warsztatów pięciu zmysłów” uczestnicy mieli poczuć góry, a następnie opisać swoje odczucia. Niektórzy przenieśli się w czasy dzieciństwa i usłyszeli „... szum jodeł, śpiew ptaków podczas wiosennego poranka, tajemniczą ciszę puszczy ...”, a nawet „... chichot czarownic ...”. Inni wspominali smaki: „... Kubek wody, pajdę chleba, swojską kiełbasę, czy prawdziwy barszcz czerwony, który smakuje jak nigdzie na świecie. I choć można to kupić i zabrać ze sobą, nie będzie smakowało tak wyjątkowo, gdyż zabraknie tutejszego czystego powietrza i klimatu...”¹⁸.

W ankietach, które wypełnili uczestnicy konferencji, potwierdzono potrzebę kreowania marki „Góry Świętokrzyskie”. Zdecydowana większość ankietowanych

¹⁸ www.wgoryswietokrzyskie.pl

twierdziła, że niezbędne są wspólne i spójne działania na rzecz promowania kompleksowej oferty Gór Świętokrzyskich. Podjęto także dyskusję na temat powołania partnerstwa publiczno-społeczno-gospodarczego na rzecz aktywizacji i rozwoju Gór Świętokrzyskich.

Wypracowano projekt partnerstwa, który po konsultacjach z ekspertami przybrał poniższą formę. Stanowi on uszczegółowienie celów taktycznych, które mają być zrealizowane przez Partnerstwo.

Przewidziano, że w jego wyniku:

1. Uczestnicy zobowiążą się do umieszczenia na stronie głównej swoich portali internetowych, bądź jeśli mają tylko strony internetowe to na pierwszej stronie, tagu Góry Świętokrzyskie, linku do strony www.wgoryswietokrzyskie.pl. Strona ta powstała dla partnerstwa i zawiera prócz bardzo skrótowych informacji, zbiory linków do najważniejszych atrakcji turystycznych, miejsc noclegowych, innych organizacji i instytucji ważnych dla turysty. Przewiduje się, że strona [wGóryŚwietokrzyskie.pl](http://www.wgoryswietokrzyskie.pl) będzie popularna dzięki wspólnemu pozycjonowaniu jej przez uczestników partnerstwa.
2. Spodziewamy się, że w ramach partnerstwa będzie uzgodniony lobbing na rzecz stosowania czytelnej formy marek dotyczących Gór Świętokrzyskich, tj.:
 - nazwy Góry Świętokrzyskie,
 - wizerunku Czarownicy Świętokrzyskiej (ubranej w czerwono-czarną ząpaskę naramienną),
 - wykorzystywanie motywu pasiaka świętokrzyskiego (kompozycja naprzemiennych czerwonych i czarnych pasów),
 - stosowanie marki pomocniczej – Jeleń Świętokrzyski.
3. Lobbowanie ma również dotyczyć przeciwdziałania dewastacji krajobrazu, chodzi tu głównie o rozciąganie sieci energetycznej, czasami po obydwu stronach drogi, stawianie linii telefonicznych na odrębnych słupach (to daje trzy linie wzdłuż jednej ulicy, np. w Bielinach) i tworzenie płataniny przewodów.
4. Lobbowanie na rzecz budowania infrastruktury sportowej i rekreacyjnej, np. ścieżek rowerowych, zamiast tworzonych w tej chwili w formie adoptowanych poboczy (Bieliny, Nowa Słupia), czy chodników (Ćmielów).
5. Lobbowanie na rzecz stosowania tradycyjnych form architektury, małej architektury i instalacji towarzyszących, np. płoty z drewnianych sztachet, zamiast żelbetonowych, stosowanie gontu jako pokrycia dachowego.
6. Wspieranie tworzenia produktów turystycznych angażujących wiele stron (np. gospodarstwa agroturystyczne, instytucje, hotele) – produkt o charakterze sieciowym.
7. Pomoc w uzyskaniu środków finansowych na wymienione działania.



Zdjęcie 1. Genowefa Pigwa (wł. Bronisław Opalko) na występach dożynkowych w Zwierzyńcu – 2008 r. (za Wikipedią).

Wymienione obszary współpracy zostały skrótkowo ujęte w deklaracji przystąpienia do partnerstwa, która znajduje się na stronie www.wgoryswietokrzyskie.pl. Deklarację zaprezentowano 8 kwietnia, na ostatniej z planowanych konferencji, wieńczącej organizacyjną część projektu. Przystąpieniem do Partnerstwa było zainteresowanych 49 organizacji.

Jest to dopiero początek starań o istnienie partnerstwa, a tym samym o podniesienie atrakcyjności tego subregionu. Tymczasem o zarządzaniu partnerstwem w literaturze polskiej się milczy. Tworzy się ramy prawne dla porozumień międzysektorowych nie dbając o edukację menedżerską.

Organizacja procesów partnerskiej współpracy jest badana w literaturze europejskiej. Zdaniem DeSeve polega w praktyce na zarządzaniu siecią¹⁹. Planowane Forum na rzecz rozwoju Gór Świętokrzyskich jest przykładem jednego z dziewięciu, stworzonych przez tego autora, typów sieci występujących w praktyce²⁰. Nazywa ją „wspólnotą misji”, która polega na połączeniu podmiotów publicznych, prywatnych i społecznych współpracujących dla osiągnięcia wspólnych celów.

¹⁹ G.E. DeSeve, *Creating Managed Networks as a Response to Societal Challenges*, Forum: Collaborative Governance, IBM Center for The Business o Government, Spring 2007.

²⁰ *Ibidem*, s. 49-50. G.E. DeSeve wymienia, oprócz wspólnot misji, także: wspólnoty praktyki, sieci szybkiego reagowania, aliance strategiczne, rząd koordynujący, integracja usług, łańcuch dostaw, sieci wewnątrzorganizacyjne, sieci rozstrzygania sporów regulacyjnych.

Pomysłodawcy przedstawianego Partnerstwa nazywali do „wspólną ducha i interesu”²¹.

DeSeve wymienia czynniki sukcesu zarządzanych sieci współpracy, do których zalicza: odpowiednią strukturę organizacyjną, wspólną wizję, zaufanie między uczestnikami, wewnętrzny ład organizacyjny (członkostwo, regulaminy, samookreślenie, zarządzanie), dostęp do władzy, przywództwo, podział odpowiedzialności, dostęp do informacji, dostęp do zasobów. Sukcesem w funkcjonowaniu sieci może być: wsparcie misji, zwiększenie zaufania i zaangażowania członków, zwiększenie zasobów, rozszerzenie świadomości problemów, stworzenie wspólnoty. Jednak sieci nie mogą pewnych rzeczy czynić. Nie mogą zastąpić hierarchicznej biurokracji, uzurpować sobie odpowiedzialności rządowej poza delegowane zadania, ani też nie mogą trwale funkcjonować bez ciągłego podejmowania wysiłków w kierunku ich podtrzymywania. Dlatego zarządzający sieciami powinni sobie udzielić odpowiedzi na pytanie – czy wysiłki w kierunku stworzenia i podtrzymania sieci są uzasadnione z punktu widzenia otrzymanych rezultatów?

Dziś na tak postawione pytanie nie można udzielić odpowiedzi, gdyż Forum jeszcze nie działa. Po ocenie wpływu uczestników projektu na wypracowywanie wniosków do realizacji w ramach Forum można sądzić, że spotkały się osoby żywotnie zainteresowane przyszłością Gór Świętokrzyskich.

Rosnącą w Polsce tendencję do tworzenia partnerstw należy uznać za efekt, co najmniej wzmocniony, a być może wywołany przez wymogi i wytyczne UE dotyczące pozyskiwania funduszy pomocowych. Wymogi UE, co do programów i projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, czy Inicjatyw Wspólnotowych (Employment, EQUAL), spowodowały w wielu państwach-beneficjentach funduszy strukturalnych, wprawdzie wymuszone, a czasem także powierzchowne tworzenie partnerstw. Niejednokrotnie wyłącznie w celu ubiegania się o środki z funduszy unijnych²². Często jednak partnerstwa te były pionierami, wspólnymi działaniami różnorodnych podmiotów, które przeistaczały się w trwałą strukturę współpracy i wypracowywania rozwiązań w duchu łączenia potencjałów różnych organizacji i dyfuzji dobrych praktyk. Należy mieć nadzieję, że tak będzie i w omawianym partnerstwie.

Bibliografia:

1. DeSeve G.E., *Creating Managed Networks as a Response to Societal Challenges, Forum: Collaborative Governance*, IBM Center for The Business o Government, Spring 2007.
2. *Finansowanie projektów społecznych w ramach funduszy strukturalnych UE*, Grewiński M. (red.), Płock 2005-2006.
3. Gilchrist A., *Linking Partnerships and Networks [w:] Managing Community Practice*, Bristol 2003.

²¹ www.wgoryswietokrzyskie.pl

²² T. Kozłowski, *Lokalne Partnerstwo na rzecz zatrudnienia w kontekście absorpcji środków Europejskiego Funduszu Społecznego [w:] Finansowanie projektów społecznych w ramach funduszy strukturalnych UE*, Grewiński M. (red.), Płock 2005-2006, s. 41-57.

4. Grewiński M., Kamiński S., *Obywatelska polityka społeczna. O przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, Warszawa 2009.
5. Grewiński M., *Wielosektorowa polityka społeczna. O przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, Warszawa 2009.
6. Lissowski O., *Zarządzanie publiczne i zamówienia publiczne*, Wydawnictwo Naukowe CONTACT, Poznań 2009.
7. Otake F., *Partnership: A New Mechanism of local Governance*, The Paper for Postgraduate Essay Prizes 2001, Third Sector Reserch Programme, National Committee for Economices and Social Science Research Committee.
8. *Partnerstwo w regionie*, J. Karwowski (red.), Szczecin 2004.
9. *Praca, kształcenie, partnerstwo*, M. Kubisz (red.), Warszawa 2004.
10. Rogalińska K., *Diagnoza potrzeb, potencjału i założeń rozwoju Gór Świętokrzyskich*, wyd. Stowarzyszenie Świętokrzyskie Możliwości, Kielce 2010.
11. Salomon L.M., *Rethinking Public Management: Third Party Government and the Changing Forms of Public Action*, "Public Policy" 29/1981.

Abstract

Na szerokim tle rozważań dotyczących funkcjonowania sieci współpracy, szczególnie w krajach anglosaskich, przedstawiono narodziny Partnerstwa na rzecz Rozwoju Gór Świętokrzyskich. Stowarzyszenie Świętokrzyskie Możliwości rozpoczęło w 2010 r. realizację projektu, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Głównym efektem projektu ma być powołanie i działalność w/w Partnerstwa. Do udziału w nim zaproszono organizacje pozarządowe, jednostki administracji publicznej i podmioty branży turystycznej działające w Górach Świętokrzyskich. W czasie trzech konferencji roboczych zorganizowanych w dniach 23, 24, 25 marca 2010 r. oceniono dzień dzisiejszy i dyskutowano nad perspektywami rozwoju dla tego subregionu. W efekcie, 8 kwietnia b.r., na ostatniej z planowanych konferencji, sfinalizowano założenie Partnerstwa i podpisano wspólnie wypracowaną deklarację oraz przydzielono zadania do wykonania.

Social partnership as a management tool in the Swietokrzyskie Mountains Subregion

Referring to the cooperation and relationships between partners in other countries (especially belonging to the English-speaking area), this article presents the process of establishing a new non-profit organization called 'The Partnership for Development of the Swietokrzyskie Mountains'. In 2010 the Association 'Swietokrzyskie Opportunities' started the project sub-funded by the European Union (European Social Funds). This project is aimed to lay the foundations for the development of 'The Partnership for Development of the Świętokrzyskie Mountains'. Multiple organizations both governmental and non-governmental, as well as tourist organizations were invited to take part and cooperate. During three workshops which were held on 23-25 March 2010, the partners discussed and evaluated

the opportunities for the Świętokrzyskie Region. As a result, on 8 April 2010, 'The Partnership for Development of the Świętokrzyskie Mountains' was brought to life and partners set an agenda for the distribution of the required tasks between the organizations.

PhD Katarzyna Rogalińska, assistant professor, The Jan Kochanowski University of Humanities and Natural Sciences in Kielce.