

Raport Lokalny System Wsparcia „Praski Kokon”

Analiza i uwarunkowania współpracy partnerskiej

Warszawa 2021 r.

Wstęp

Lokalny System Wsparcia „Praski Kokon” to partnerstwo instytucjonalne, które tworzą: Miasto Stołeczne Warszawa (Lider), Stowarzyszenie Otwarte Drzwi, Fundacja Wspierania Rodzin "Korale", Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL (nieformalnym partnerem jest Ośrodek Pomocy Społecznej Dzielnicy Praga Północ)

Podstawowym zadaniem Praskiego Kokonu było przetestowanie innowacyjnego modelu wsparcia rodzin będących w kryzysie, które realizowane było w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, Oś priorytetowa: IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie: 4.1 Innowacje społeczne.

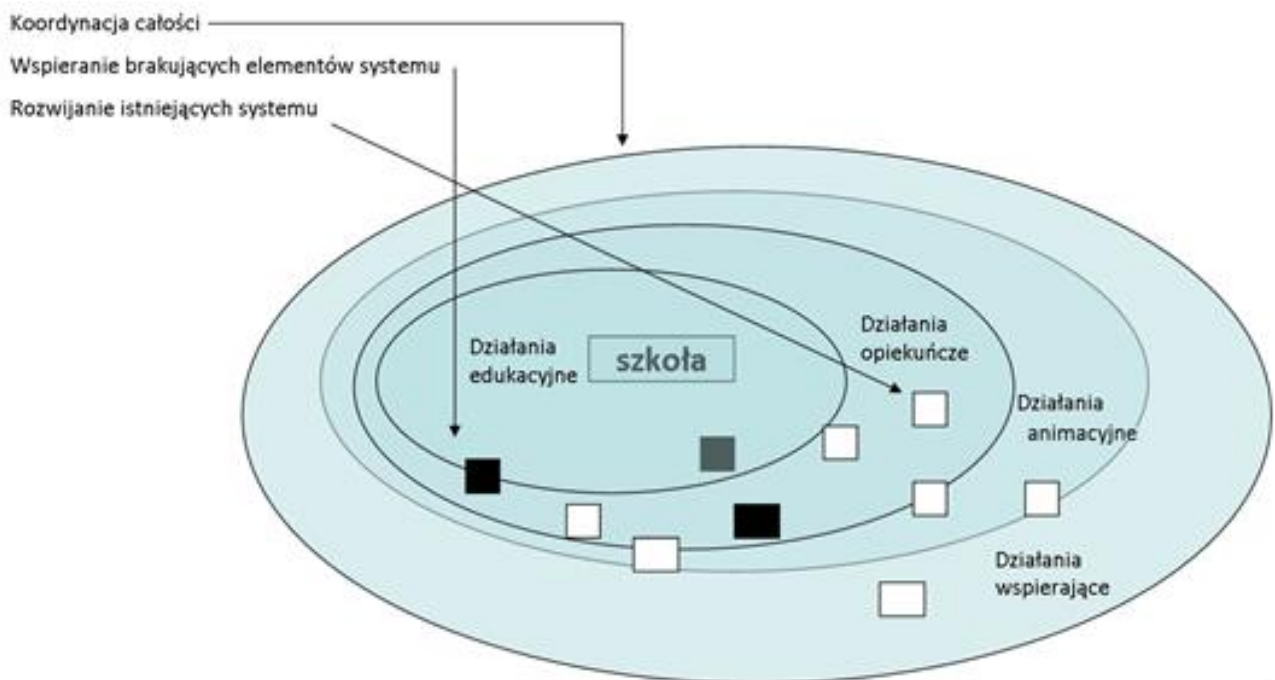
Przedkładany raport dotyczy mechanizmów i uwarunkowań współpracy wpływających na sposób funkcjonowania i realizację zadań wykonywanych przez LSW „Praski Kokon”. Raport został sporządzony na podstawie: obserwacji uczestniczącej, debat prowadzonych podczas serii spotkań środowiska LSW oraz realizowanych w ograniczonej skali badań kwestionariuszowych.

1. Założenia Lokalnego Systemu Wsparcia „Praski Kokon”

Rozwijane od kilku lat w Warszawie Lokalne Systemy Wsparcia mają ułatwiać systemowe wspomaganie rodziny w rozwiązywaniu problemów i wypełnianiu jej podstawowych funkcji. Zakłada się, że rozwiązania dostępne w ramach tego systemu powinny mobilizować rodzinę do zmiany, stwarzać warunki umożliwiające lub ułatwiające podejmowanie własnych działań oraz towarzyszyć rodzinie w konsekwentnym dążeniu do lepszego wypełniania swoich funkcji. Skoordynowanie i zintegrowanie działań lokalnych podmiotów na rzecz rodziny powinny gwarantować skuteczność podejmowanych rozwiązań.

Praski Kokon w stosowanych rozwiązaniach wprowadza istotną zmianę. W dotychczas funkcjonujących LSW główną rolę odgrywała szkoła jako centralny element systemu. Wokół szkoły odbywały się różnego rodzaju oddziaływania, które wspierały (np. działania opiekuńcze), albo rozwijały brakujące działania (np. streetworking). Oczekiwanymi efektami tych działań było podniesienie wyników w nauce oraz podniesienie poziomu frekwencji dziecka. Rysunek 14 przedstawia opisany przykład funkcjonowania LSW.

Schemat 1. Funkcjonowanie LSW zbudowanego wokół szkoły.



Źródło: Opracowanie własne

Modelowy Standard Lokalnego Systemu Wsparcia Praski Kokon (Standard LSW Praski Kokon) wprowadza zespół norm określający zasady współpracy podmiotów samorządowych i organizacji pozarządowych, dotyczącej działań na rzecz rodzin dotkniętych kryzysem i dysfunkcją, w których dziecko zostało umieszczone w placówce opiekuńczo-wychowawczej lub jest zagrożone umieszczeniem w placówce. Standard odwołuje się do trzech płaszczyzn partnerskiego rozwiązywania problemów społecznych: „Współfinansowanie”, „Współpraca”, „Współinformowanie”.

LSW Praski Kokon to przede wszystkim partnerstwo publiczno-społeczne oparte na lokalnej, multifunkcyjnej i międzysektorowej współpracy na rzecz rodzin o dziedzicznej formie ubóstwa doświadczających trudności opiekuńczo-wychowawczych, w tym, w szczególności, zagrożonych umieszczeniem dziecka w placówce opiekuńczo-wychowawczej lub takich, w których dziecko zostało umieszczone w placówce. Zgodnie z przyjętą koncepcją LSW rozumiane jest jako platforma współpracy pomiędzy różnorodnymi partnerami, którzy wspólnie w sposób systematyczny, trwały i z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz środków planują, projektują, wdrażają i realizują określone działania i inicjatywy, których celem jest wspieranie rodziny z obszaru Nowej Pragi w środowisku lokalnym i jednocześnie budowa tożsamości lokalnej wśród członków danej społeczności, dzięki czemu możliwe jest przezwyciężenie problemów społecznych.

Obszar „Współpraca” opiera się na trzech komplementarnych podmiotach współpracy:

- Komitet Sterujący zarządzający Lokalnym Systemem Wsparcia „Praski Kokon”,
- Zespół Zadaniowy LSW
- Konsorcjum Wykonawcze LSW.

Schemat 2. Współpraca – podmioty ramach Lokalnego Systemu Wsparcia



Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z założeniami w skład LSW wchodzi instytucje publiczne (Dzielnicowy Ośrodek Pomocy Społecznej) i niepubliczne, w tym organizacje pozarządowe (Fundacja Korale, Stowarzyszenie „Otwarte Drzwi: oraz stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL) realizujące wspólnie, kompleksowo i interdyscyplinarnie działania na rzecz dzieci i ich rodzin. Lokalny System Wsparcia jest złożony z przedstawicieli instytucji, którzy są potrzebni do zbudowania kompleksowej oferty usług dla rodzin wymagających wsparcia takich jak np.: asystent rodziny, animator społeczny, pracownik socjalny, pedagog, psycholog, kurator sądowy, nauczyciel, pielęgniarka, położna, lekarz. W celu zarządzania strategicznego Lokalnym Systemem Wsparcia powoływany został Komitet Sterujący, który wyznaczał kierunki działań i zadania w obszarze współpracy oraz podejmuje kluczowe decyzje przy realizacji działań na rzecz rodzin o dziedzicznej formie ubóstwa doświadczających trudności opiekuńczo-wychowawczych, w tym, w szczególności, zagrożonych umieszczeniem dziecka w placówce opiekuńczo-wychowawczej lub takich, w których dziecko zostało umieszczone w placówce.

W celu realizacji działań w ramach Komitet Sterujący LSW powołał Zespół Zadaniowy LSW. W modelowym założeniu LSW miał funkcjonować jako „sieć koordynacyjna”, w ramach którego działa Zespół Zadaniowy LSW. Pracami Zespołu Zadaniowego LSW kierował Kierownik/koordynator Zespołu Zadaniowego – będący przedstawicielem JST. Osoba pełniąca tę funkcję łączyła doświadczenie zawodowe z zakresu pomocy dziecku i rodzinie oraz praktyczną umiejętność koordynacji projektów z obszaru polityki społecznej. Kluczowym aspektem pracy Kierownika Zespołu Zadaniowego było nawiązywanie i utrzymywanie pozytywnych relacji z partnerami w ramach LSW. Kierownik Zespołu Zadaniowego w ramach swoich obowiązków planował i kierował pracami zespołu zadaniowego LSW, instytucjami oraz ściśle współpracował ze specjalistą ds. zarządzania wiedzą w LSW. W skład Zespołu Zadaniowego wchodziły przedstawiciele wymienionych podmiotów odpowiedzialne za realizację zadań z zakresu wspierania rodziny, pomocy społecznej na poziomie operacyjnym.

LSW można porównać do działającego w sposób długofalowy i wielozakresowy zespołu strategicznego ds. wsparcia rodziny. Lokalny System Wsparcia korzystał z zasobów, które są dostępne na terenie dzielnicy, a także miasta. Komitet Sterujący LSW działał w oparciu o strukturę organizacyjną Urzędu Miasta. W skład KS LSW wchodziły osoby decyzyjne kierujące komórkami urzędu oraz reprezentanci ngo, będących partnerami w ramach LSW. Zadania z zakresu wspierania

rodziny w rozwiązywaniu zdiagnozowanych problemów opiekuńczo - wychowawczych zlecane były wyłonionym konsorcjom wykonawczym na podstawie zawartych umów.

Kontrola wykonywania zobowiązań i egzekwowanie właściwej realizacji zobowiązań następowała na podstawie zapisów umów zawieranych z realizatorami poszczególnych zadań. Zakładano, że Zespół Zadaniowy, a w szczególnych przypadkach Komitet Sterujący miał za zadanie rozwiązywanie konfliktów/ problemów pojawiających się w ramach LSW. Przestrzenią umożliwiającą wypracowanie rozwiązań były:

- cykliczne spotkania zespołu projektowego, komitetu sterującego,
- wspólne podejmowanie decyzji strategicznych dla projektu,
- wspólne uchwalanie procedur obowiązujących w projekcie,
- pula działań wspólnych zarządzanych przez jedną organizację przypisaną do danego działania.

Każda z organizacji Konsorcjum uczestnicząc w Projekcie wyraziła zgodę na poddanie się kontroli wewnętrznej Kierownika Projektu w zakresie działań Projektu, dokumentacji merytorycznej i finansowej projektu. Wszystkie podmioty realizowały zadania związane z obsługą administracyjną, biurową i księgową według własnych przyjętych procedur.

2. Analiza wymiarów współpracy Lokalnego Systemu Wsparcia

Podstawowym obszarem refleksji prowadzonej w ramach projektu makro-innowacji społecznej Praski Kokon był sposób funkcjonowania Lokalnego Systemu Wsparcia. W przedkładanym raporcie, który dotyczy problematyki współpracy analizie poddano:

- Wymiar współinformowania i współfinansowania;
- Zdolność do kooperacyjnego rozwiązywania problemów;
- Korzyści wynikające z różnych wymiarów współpracy;
- Partnerstwo LSW jako organizację uczącą się;
- Przenikanie się kapitału instytucjonalnego i społecznego;
- Funkcjonowanie poszczególnych struktur zarządczych.

2.1. Współinformowanie i współfinansowanie

2.1.1. Współinformowanie

Wymiana informacji w ramach Modelu skupiała się głównie na działaniach wewnątrz LSW.

W wymiarze zewnętrznym Model zakładał przekazywanie informacji o działaniach LSW ważnym, z punktu widzenia realizacji celów partnerstwa, instytucjom.

Narzędziami wspierającymi wymianę informacji w ramach Modelu były:

- a. Baza danych kontaktowych kluczowych partnerów zewnętrznych, do których kierowane mają być informacje;

- b. Baza kontaktowa wewnątrz LSW;
- c. Baza informacyjna o działaniach, zasobach organizacji/ instytucji członkowskich;
- d. Spotkania Podmiotów LSW;
- e. Newsletter - biuletyn informacyjny.

„Współinformowanie” obejmowało dwa podstawowe zakresy:

1. Informowanie i zarządzanie wiedzą.
2. Stworzenie i rozwijanie mapy potencjałów lokalnych.

Schemat 3. Relacja Mapy potencjałów do Bazy Inicjatyw i Bazy Działań LSW

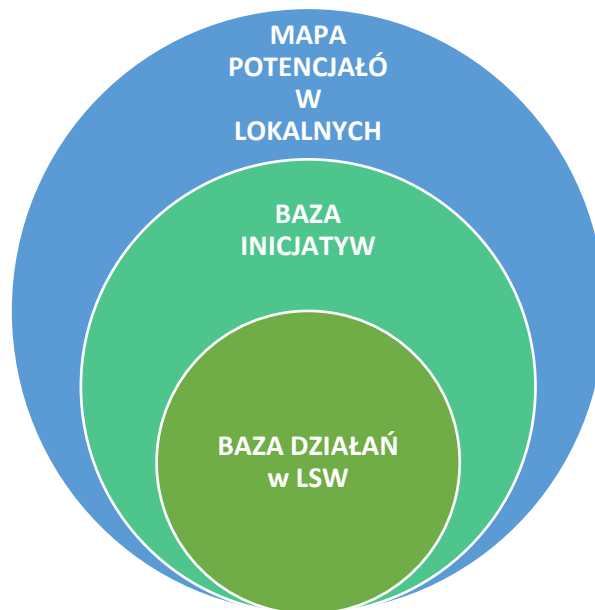


Tabela 1. Bazy danych: założenia, a realizacja

Zadanie	Założenia	Realizacja w praktyce
Mapa Potencjałów Lokalnych	Baza danych dotycząca aktywności społecznych na rzecz rodziny realizowanych na wybranym obszarze. Spis pomysłów, który może stać się inspiracją dla lokalnej społeczności, może też ułatwić znajdowanie partnerów, sponsorów i współpracowników.	W wyniku spotkań przedstawicieli różnych LSW oraz innych podmiotów działających na rzecz rodzin udało się zebrać dobre praktyki w zakresie wsparcia rodzin na Pradze. Jednak zdecydowanie dominowały te polegające na robieniu czegoś „dla społeczności”, a nie będące przejawem oddolnej aktywności. Nie stworzono narzędzia ułatwiającego sprawne korzystanie z zebranych informacji, a także nie wypracowano sposobu dalszego jej rozwijania (bez konieczności organizowania spotkań)

Bank Inicjatyw	Baza danych o przedsięwzięciach realizowanych na terenie wsparcia. Bank Inicjatyw to inaczej koszyk usług rekomendowanych, dostępnych na terenie objętym wsparciem w pracy z rodzinami. Bank Inicjatyw – zawiera zarówno usługi rekomendowane przez Zespół Zadaniowy. Informacja w bazie danych zawierała dane o przedsięwzięciu: nazwa inicjatywy, dane realizatora inicjatywy, opis inicjatywy, adresaci inicjatywy, zasady udziału. Zespół Zadaniowy LSW i oferowane w ramach LSW, ale także inne usługi, dostarczane przez innych partnerów poza LSW do wykorzystania w pracy z rodziną.	W ramach projektu odbyło się szereg spotkań z autorami inspirujących działań na rzecz rodzin i dzieci. Można było w ciekawej formie poznać przydatność tych rozwiązań oraz wejść w bezpośredni kontakt z autorami i organizacją świadczącą tą usługę. W praktyce nie udało się utrzymać procedury rekomendacyjnej (związanej z jakością świadczonych usług).
Baza działań w LSW	Spis i opis działań podejmowanych w ramach LSW	Sporządzono podstawową bazę działań Natomiast zmiany działań wynikające z korekty modelu oraz z pandemii nie znalazły pełnego odbicia w bazie.

Źródło: opracowanie własne

Docelowo wymienione bazy danych i inicjatyw miały być realizowane w formie interaktywnej mapy, co z różnych przyczyn udało się tylko częściowo. Za gromadzenie danych oraz odpowiednią ich selekcję, przygotowanie opisów do Banku Inicjatyw, współpracę z Konsorcjami Wykonawczymi LSW oraz bieżący kontakt z podmiotami w ramach LSW odpowiedzialny był specjalista ds. zarządzania wiedzą w LSW, który obok Kierownika, wchodził w skład Zespołu Zdaniowego LSW z ramienia JST.

2.1.2. Współfinansowanie

Praski Kokon jako projekt innowacyjny był finansowany ze środków zewnętrznych. W zwykłym trybie M.st. Warszawa zleca realizację zadań publicznych organizacjom pozarządowym i podmiotom wymienionym w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2016 r. poz. 1817, z późn. zm.). Głównym trybem takiego zlecenia są otwarte konkursy ofert na realizację zadań publicznych, które są przygotowywane i przeprowadzane przez biura Urzędu m.st. Warszawy (zadania o charakterze ogólnomiejskim) oraz wydziały dla dzielnic m.st. Warszawy (zadania o charakterze dzielnicowym).

Zazwyczaj konkursy ogłaszane są na wsparcie realizacji zadań, co oznacza, iż m.st. Warszawa przekazuje organizacji pozarządowej część środków finansowych (np. 80% całkowitych kosztów realizacji zadania), czyli dofinansowuje to zadanie, natomiast organizacja musi pozyskać z innych źródeł (czyli spoza budżetu m.st. Warszawy) pozostałą część. Nieliczne zadania są w pełni finansowane przez m.st. Warszawę, tzn. powierzone.

Konkursy są ogłaszane w formie zarządzeń Prezydenta m.st. Warszawy (zadania o charakterze ogólnomiejskim) lub uchwał zarządów dzielnic m.st. Warszawy (zadania o charakterze dzielnicowym), natomiast zawsze są rozstrzygane przez Prezydenta m.st. Warszawy.

W przyszłości wartą rozważenia procedurą finansowania może być partnerstwo publiczno-społeczne lub tryb negocjacyjny – czyli rozwiązania zawarte w projekcie ustawy o ekonomii społecznej (stan na 30 czerwca 2021 r.).

2.2. Kooperacyjne rozwiązywanie problemu

LSW jest strukturą umożliwiającą kontraktowanie zestawu zadań dla partnerstwa tworzonego do rozwiązania konkretnego, zdefiniowanego przez samorząd lokalny problemu. Rozwiązanie tego problemu, ze względu na jego naturę, wymaga kooperacji wielu instytucji, z różnych obszarów działalności (zarówno podmiotów publicznych, społecznych jak i prywatnych). Takie rozwiązanie zostało przyjęte w koncepcji LSW oraz na etapie testowania Modelu. Kooperacja opierała się więc przede wszystkim na dobrze zdefiniowanym, problemie, który samorząd i partnerstwo chcą wspólnie rozwiązywać. Problemem takim była potrzeba wsparcia dla rodzin, w tym szczególnie dotkniętych kryzysem i dysfunkcją. Najważniejsze elementy wyróżniające ten typ kooperacji to:

- partnerstwo organizacji pozarządowych i instytucji samorządowych rozwiązujących różne aspekty danego problemu;
- złożenie oferty wspólnej przez organizacje na finansowanie realizacji zadań;
- wiodąca rola samorządu w definiowaniu problemu oraz możliwych rozwiązań – zwłaszcza w początkowym etapie tworzenia partnerstwa;
- partnerstwo jest inicjowane przez samorządu lub organizacje pozarządowe.

Uregulowania lokalne w sprawie kooperacyjnego rozwiązywania problemów obejmują następujący zakres:

- Zapisy w rocznym programie współpracy z organizacjami pozarządowymi

Obszar, w jakim zadanie ma być realizowane; tryb wyboru partnerów, jeśli zadanie ma być realizowane w formie konsorcjum z jednostką samorządu terytorialnego.

- Zarządzenia o konkursie ofert

Wydanie zarządzenia o otwartym konkursie ofert przez organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego z uwzględnieniem w szczegółowych warunkach konkursu informacji o wymaganych rezultatach do uzyskania w ramach realizacji zadania publicznego.

- Zawartość umowy

Po wyborze najkorzystniejszej oferty, to znaczy takiej, która gwarantuje uzyskanie rezultatów zawarcie umowy uwzględniającej: możliwy wysoki procent przesunięć pomiędzy poszczególnymi pozycjami kosztorysu; określenie oczekiwanego rezultatu jako zakresu rzeczowego realizacji zadania.

2.2.1. Zdefiniowanie problemu

Zdefiniowanie lokalnych problemów i możliwości ich rozwiązania było pierwszym działaniem partnerstwa. W pierwszej fazie przedstawiciele partnerstwa roboczo zdefiniowali zakres niezbędnej diagnozy społecznej. Następnie został wyłoniony wykonawca – profesjonalna firma badawcza, która przeprowadziła badania potrzeb i potencjałów. Kolejnym etapem rozpoznania problemu były szeroko zakrojone konsultacje społeczne przeprowadzone ze środowiskiem organizacji i instytucji pomocowych oraz z mieszkańcami tzw. Nowej Pragi. Ostatecznym rezultatem procesu diagnostycznego było pogłębione poznanie uwarunkowań i problemów rodzin dysfunkcyjnych z terenu Nowej Pragi oraz potencjału środowiskowego wsparcia.

2.2.2. Wspólne określenie celów i planu działania

Członkowie partnerstwa po uzyskaniu diagnozy problemu przeanalizowali możliwe warianty i działania jakie można podjąć w celu rozwiązania problemu. Propozycje zostały przeanalizowane pod kątem możliwości ich realizacji, posiadanych zasobów i przede wszystkim pod kątem oczekiwań przyszłych beneficjentów, tj. rodzin. Propozycje rozwiązań obejmowały wszystkie dostępne możliwości. Pozwoliło to na wybranie optymalnego rozwiązania z punktu widzenia zasobów, oczekiwań i potrzeb lokalnych mieszczących się w strategii interwencji przewidzianej w modelu Praski Kokon.

2.2.3. Ewolucja współpracy od koordynacji do partnerstwa

Dla każdego współpraca oznacza coś trochę innego, a różnice pomiędzy tymi interpretacjami wynikają z różnej wiedzy, doświadczeń, postaw, systemów wartości i sposobów myślenia poszczególnych jednostek. Te indywidualne interpretacje przekładają się na poziomie praktycznym na konkretne działania decydujące o kształcie współpracy pomiędzy różnymi podmiotami. Jest dość duża różnorodność form współpracy międzyorganizacyjnej. Można spotkać kilka typologii będących próbą uchwycenia i opisanie tej różnorodności. Wśród bardziej znanych znajdują się koncepcje Adila Najama (2000: 375-396) znane pod nazwą „modelu czterech C”, wymieniają cztery główne formy współpracy organizacji, wyróżniając je za pomocą dwóch kryteriów: celów, jakie stawiają sobie organizacje oraz sposobów ich działania.

Tabela 2. Modele współpracy

Model współpracy	Charakterystyka modelu	Odniesienia do praktyki LSW
kooperacja	Mamy z nią do czynienia wtedy, gdy zarówno cele, jak i sposoby działania organizacji współpracujących są podobne.	Na poziomie ogólnym występowała zgodność celów, ale w rozwiązaniach szczegółowych występowały istotne różnice, które powodowały dyskusje, a nawet napięcia. Jeszcze większe różnice występowały, jeśli chodzi o sposoby działania. Udało się wprowadzić z jednej strony autonomię stosowanego podejścia, z drugiej w znacznym stopniu je uwspólnić
konfrontacja	Pojawia się, gdy zarówno cele, jak i sposoby działania organizacji są odmienne. Spotyka się tego typu relacje między instytucjami publicznymi a organizacjami pozarządowymi są odmienne i w związku z tym generują konflikt.	Kilkukrotnie pojawiały elementy konfrontacji zwłaszcza wynikające z odmiennej kultury działania ngo i instytucji publicznych. Chodziło o nadmierną proceduralność i sztywność podejmowanych działań wynikająca z przyjętych w OPS wcześniej rozwiązań. Po dyskusjach i praktycznym 'ucieraniu" rozwiązań udało się znaleźć wspólne podejście – jak się zdaje satysfakcjonujące wszystkich.
komplementarność	Występuje, gdy cele organizacji są podobne, ale różnią się sposoby ich działania. Wydaje się, że ta forma jest najczęściej spotykana w relacjach instytucji publicznych z innymi podmiotami	Rzeczywiście ta forma współpracy dominowała w ramach LSW Praski Kokon. Niezależnie od występujących różnic, czasem napięć można mówić o mechanizmie komplementarności dotyczącym sposobów działania.
kooptacja	Pojawia się ona w sytuacji, gdy cele organizacji są różne, a sposoby ich działania – podobne. Organizacje pozarządowe często wchodzą w tego typu relacje z samorządem, który jest od nich silniejszy i potrafi narzucić im swe cele i wykorzystać głównie do realizacji swoich własnych zamierzeń.	W historii LSW Praski Kokon powracała co jakiś czas kwestia nierównowagi Partnerów. Nigdy nie została ostatecznie rozwiązana. Silniejsza pozycja samorządu wynikała nie tylko z zasobów jakie ma Miasto, ale także z zapisów umowy i koncepcji LSW. Sytuacja nierównowagi z pewnością jest problemem w funkcjonowaniu LSW. Nie jest jasne czy mamy do czynienia z kontraktowaniem usługi czy z partnerstwem. Konsekwencje dla typu i jakości relacji są istotne.

Źródło: opracowanie własne

Inną typologią sposobów współpracy przedstawiona przez Huxham, która opisała cztery sposoby wchodzenia organizacji w relacje – sieć, koordynację, kooperację i partnerską współpracę. Ważnym

atutem tej propozycji klasyfikacji form współpracy jest fakt, że przedstawia ona nie tylko cztery różne, ale, patrząc z perspektywy rozwojowej, cztery następujące po sobie (lub mogące następować) w toku dojrzwania wzajemnych relacji formy współpracy międzyorganizacyjnej. Omawiając na potrzeby raportu tę klasyfikację pominiemy sieć jako stopień pierwszy współpracy, ponieważ ma ona bardzo luźny i nieformalny charakter. Tymczasem LSW z założenia jest współdziałaniem sformalizowanym i ukierunkowanym na bliższą współpracę.

Schemat 4. Stopnie współpracy



Źródło: opracowanie własne

Powyższy wykres ukazuje trzy kolejne stopnie współpracy. W pierwszym etapie realizacji projektu testującego model Praski Kokon zdecydowanie akcent położony został na koordynację, a więc dopasowywanie różnych form pracy prowadzonych przez poszczególne organizacje, w taki sposób, by wzajemnie się uzupełniały i wspomagały. Wymagało to uzgodnień organizacyjnych oraz wiązało się ze zmianami postaw, dzięki którym możliwe było świadome podjęcie decyzji o przekształcaniach form działania w taki sposób, by dopasować je do form działania innych organizacji. W pewnym momencie koncentracja na koordynacji zaczęła ciążyć. Okazało się bowiem, że by rozwiązać konkretne problemy poszczególnych rodzin koordynacja międzyorganizacyjna nie wystarcza, a nawet przesłania istotę problemu. Potrzebna była kooperacja, czyli już nie tylko wzajemnego dopasowanie, ale zmiana form działania będąca wynikiem wspólnego planowania praktycznych i skutecznych rozwiązań. W ramach tej formy następowała dalsza zmiana sposobów myślenia o profesjonalnych zadaniach swoich i drugiej strony. Pojawiają się też elementy zmiany kultury organizacyjnej, nie były one jednak jeszcze trwałe i często nie wykraczały poza okres trwania wspólnie realizowanego częściowego działania.

Ostatnią w modelu Huxham formą współpracy jest partnerstwo lub partnerska współpraca. Wymaga wzajemnej znajomości partnerów oraz zaufania, które buduje się w toku wspólnie realizowanych działań na wcześniejszych etapach współpracy. Partnerska współpraca wiąże się też ze wzajemnym

otwarcie na zmianę i wzajemnym wspomaganie zmian organizacyjnych. Ważnym elementem partnerskiej współpracy jest wzajemne uczenie się współpracujących organizacji (Brinkerhoff, 2002: 19-30).

Obserwując ewolucję relacji współpracy w ramach LSW „Praski Kokon” bardzo wyraźnie zaznaczył się wymiar partnerskiego współdziałania. Paradoksalnie swego rodzaju wyzwalczem była pandemia, która z założenia powinna osłabiać współpracę. Jednak jednocześnie wymusiła radykalne przewartościowanie wielu form oddziaływania założonych w modelu, przyniosła też zagrożenie dla skutecznego zrealizowania modelu, a przede wszystkim wartościowego wsparcia dla poszczególnych rodzin, które zaufały realizatorom projektu. Efektem była wewnętrzna mobilizacja partnerów - zmiana kultury współpracy. Potrzebna była większa elastyczność i zaufanie do partnerów, ustalanie na „bieżąco” zmian, sposobów reagowania. Mniej istotne stało się procedowanie i trzymanie się założeń – sytuacja wymuszała i jednocześnie dawała przyzwolenie na twórczość i samodzielność. Ważna była też przyjazna i akceptująca postawa Lidera (samorządu), który także dopasował się do zdecydowanie bardziej partnerskiej kultury współpracy, nie narzucając rozwiązań i odchodząc od wielu procedur o charakterze hierarchicznym. Zdaniem obserwującego ta ewidentna zmiana o charakterze partnerskim przyniosła też dobre rezultaty w pracy w rodzinami, które właśnie wtedy pokazały wiele wymiarów nowej postawy życiowej.

2.2.4. Zagrożenia dla partnerskiej współpracy

Wyraźnie pozytywny kształt współpracy, jaka się ukształtowała w ramach LSW „Praski Kokon” ukazała też różne potencjalne zagrożenia jakie można napotkać na drodze budowania realnego partnerstwa. Do najważniejszych zaliczyć można:

- Drenowanie zasobów partnerów

Organizacje działające w ramach LSW wnoszą swoje zasoby wiedzy i doświadczeń. Dzięki nim zaprojektowano i skutecznie przetestowano model wsparcia. Istnieje jednak niejasna sytuacja, kto jest dysponentem tych zasobów później. Modelowe rozwiązanie jest własnością publiczną, ponieważ było sfinansowane ze środków publicznych, ale nie wszystko jest efektem udziału w projekcie. Wiele rozwiązań było wypracowywanych przez poszczególne organizacje czy wręcz konkretne osoby przez wiele lat. Gdzie jest granica pomiędzy wspólną własnością a własnością poszczególnych partnerów. Ten dylemat jest ważny i wymaga wzajemnej empatii i namysłu nad dalszym wykorzystaniem i rozwojem modelu.

- Zagrożenie dominacją.

Współpraca i jej zasady mogą niemal w całości być określane przez tylko jednego uczestnika, który całkowicie dominuje nad swoim partnerem (najczęściej jest to samorząd). Strona dominująca używa często zasobów strony zdominowanej, by realizować swoje cele, zmusza zdominowanego partnera do zmiany form pracy i podporządkowania ich rytmowi wspólnego działania. Jeśli ukształtuje się taka kultura współpracy to w dłuższym wymiarze okaże się ona przeciwskuteczna i doprowadzi do faktycznego rozkładu partnerstwa i nie wykonania wspólnych celów.

- Prowadzenie działań równoległych

Klika instytucji spostrzega w pewnym momencie, że może zdobyć jakieś nowe zasoby lub zrealizować jakieś działanie, ale tylko wtedy, gdy formalnie wejdą we współpracę z samorządem lokalnym, który dysponuje zasobami. Wówczas deklaracja współpracy jest w dużej mierze fikcyjna, koncentrujemy się osiągnięciu swoich partykularnych celów. Jesteśmy w partnerstwie, bo tego wymaga projekt, z którego mamy pieniądze, ale działania realizujemy oddzielnie – równolegle. Kontakt pomiędzy organizacjami jest czysto formalny i pozostaje na papierze w postaci martwych formalnych deklaracji lub jest ograniczony do niezbędnego w danej sytuacji minimum.

2.3. Korzyści wynikające z różnych wymiarów współpracy

Mechanizm współpracy uruchamiany w ramach LSW „Praski Kokon” nie jest celem samym w sobie, tylko ma przynieść pozytywne skutki wszystkim interesariuszom, a szczególnie osobom i rodzinom objętym publicznym wsparciem. Dlatego w raporcie przedstawione zostały w formie odrębnych zestawień korzyści dla poszczególnych odbiorców partnerstwa. Zawierają one z jednej strony zakładane korzyści, z drugiej przedstawiają niektóre praktyczne aspekty ich realizacji.

2.3.1. Korzyści ze współpracy dla osób i rodzin

DLA OSÓB I RODZIN	REFLEKSJE z PRAKTYKI
<p>Poprawa jakości, skuteczności, efektywności i użyteczności świadczonych usług społecznych, zapewnienie ciągłości i kompleksowości ich dostarczania.</p> <p>Racjonalne i optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów i instrumentów wsparcia.</p> <p>Bardziej atrakcyjna dla odbiorcy (osoby, rodziny) oferta wsparcia ze względu na jej wielosektorowe, holistyczne walory.</p> <p>Poszerzenie możliwości diagnostycznych oraz dostępu do informacji istotnych dla zaspokojenia potrzeb osoby lub rodziny.</p> <p>Oszczędność czasu.</p>	<p>Rodziny mogły korzystać z szerokiego zakresu wsparcia, z wielu specjalistycznych usług. Udało się uniknąć przeciążenia „projektowymi obowiązkami”, mimo, że istniało realnie takie zagrożenie. W logice projektowej istotne jest rozliczenie się z różnych form wsparcia, a jego podstawą jest uczestnictwo. Tymczasem okazało się, że ważna jest elastyczność, czasami świadoma rezygnacja z jakiś zajęć była lepsza niż uczestnictwo. Udało się nie tylko skoordynować atrakcyjną ofertę, ale też zapewnić jej sensowność tzn. poszczególni specjaliści byli we wzajemnym kontakcie i reagowali na rozwój sytuacji, dokonywali zmian. Ważną rolę wspólniającą odegrały asystentki rodziny oraz systematycznie współpracujący zespół zadaniowy specjalistów.</p>

2.3.2. Współpraca jako element budowania kultury pracy zawodów pomocowych

DLA BUDOWANIA KULTURY WSPÓŁPRACY MIĘDZYINSTYTUCJONALNEJ	REFLEKSJE z PRAKTYKI
<p>Trafniejsze rozpoznawanie potrzeb, oczekiwań osób/rodzin, a przez to poprawa spójności i efektywności działania.</p> <p>Zwiększenie efektywności wsparcia i pomocy poprzez zespołowe poszukiwanie sposobów rozwiązania problemu.</p> <p>Osiągnięcie efektu synergii, który wynika z połączenia sił i zasobów pracowników różnych lokalnych instytucji.</p> <p>Zwiększenie dostępu do informacji i różnych sieci współpracy; budowanie nowych, dających satysfakcję relacji interpersonalnych.</p>	<p>W ramach LSW współpracowali przedstawiciele różnych zawodów pomocowych zarówno tych sformalizowanych (psycholog, asystent rodziny, terapeuta, superwizor) jak niesformalizowanych (trener, animator, edukator, mentor). Zapewniło to naprawdę szeroki ogląd sposobów wsparcia i rozwiązywania problemów. Dodatkowo specjaliści byli zarówno z sektora publicznego jak i niepublicznego (pozarządowego i prywatnego) co przeciwdziało nadmiernej instytucjonalizacji relacji pomocowej, wprowadzało elementy nieformalnego i społecznego kontaktu z rodzinami. Efektem było większe zaufanie i otwarcie rodzin na kontakt. Asystentki rodziny prowadzące i koordynujące wsparcie dla poszczególnych rodzin miały dostęp do znacznie szerszej niż normalnie palety rozwiązań. Wytworzyła się kultura zespołowej pracy nad przypadkiem każdej rodziny</p>

2.3.3. Korzyści ze współpracy międzyinstytucjonalnej

DLA BUDOWANIA KULTURY WSPÓŁPRACY MIĘDZYINSTYTUCJONALNEJ	REFLEKSJE z PRAKTYKI
<p>Możliwość lepszego zintegrowania i skoordynowania lokalnie działających instytucji wokół wspólnie uzgodnionych celów i działań.</p> <p>Możliwość wspólnego, długofalowego planowania w zakresie wykorzystania oferowanych przez poszczególne instytucje usług społecznych.</p>	<p>Doszło do bliskiej i długofalowej współpracy międzyinstytucjonalnej, która nie odbywała się jedynie równolegle, ale miała charakter przenikający się wzajemnie działań.</p> <p>Partnerzy mieli zapewnioną autonomiczność i na tym fundamencie stopniowo poszerzali zakres współpracy z innymi organizacjami.</p>

<p>Zmniejszenie kosztów działalności poprzez wykorzystanie zasobów partnerów współpracy. Poprawa wizerunku, wzrost wiarygodności.</p>	<p>Działania były planowane wspólnie, zwłaszcza w odniesieniu do poszczególnych rodzin, dzięki systematycznym spotkaniom istniał przepływ informacji i wspólny namysł nad rozwojem poszczególnych przypadków.</p> <p>Pojawiły się elementy wspólnej marki Praski Kokon nie kolidujące z podmiotowością poszczególnych partnerów.</p>
---	--

2.3.4. Rozwój relacji w społeczności lokalnej

<p>DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ i BUDOWANIA KAPITAŁU RELACJI</p>	<p>REFLEKSJE z PRAKTYKI</p>
<p>Upowszechnianie koprodukcji jako nowego podejścia do dostarczania usług społecznych. Budowanie kapitału relacji, który pozwoli na wytworzenie w środowisku kultury opartej na współpracy, zaufaniu i społecznej wrażliwości. Zwiększenie wiarygodności osób i instytucji, co może sprzyjać pozyskiwaniu partnerów i zawiązywaniu kooperacji w innych, istotnych dla realizacji potrzeb społeczności lokalnych obszarach.</p> <p>Wzrost poziomu akceptacji mieszkańców i przedstawicieli władz samorządowych dla lokalnej polityki społecznej (współpraca, koordynacja działań, efektywność ekonomiczna).</p>	<p>Aspekty tworzenia relacji środowiskowych i w społecznościowych były najtrudniejsze do przeprowadzenia. Przede wszystkim dlatego, że większość okresu testowania przypadła na różne formy ograniczeń związanych z pandemią, ale także dlatego, że budowanie kapitału relacji jest procesem długotrwałym. Ważnym pozytywnym elementem w tym obszarze były spotkania organizacji działających na Pradze. Zarówno atmosfera spotkań jak i konkretne propozycje jakie podczas nich padały umożliwiały nawiązywanie relacji pomiędzy organizacjami. Niestety ten dobrze rozwijający się proces został wyhamowany przez pandemię.</p>

Podsumowując wymiar korzyści wynikających z podjęcia współpracy dla różnych grup interesariuszy można wyraźnie podkreślić, że jest jednoznacznie pozytywny. Korzyści były wyraźne i odczuwalne. Można też zaryzykować stwierdzenie, że LSW Praski Kokon wprowadził ideę kooperacji jaką promował samorząd Warszawy poprzez już istniejące LSW na zdecydowanie głębszy poziom współdziałania - charakterystyczny dla partnerstwa, a nie tylko koordynacji.

3. Zasady konstruowania partnerstwa lokalnego

Zasada skutecznej współpracy partnerskiej

Skuteczne budowanie partnerstwa lokalnego wiąże się z koniecznością przestrzegania pewnych zasad, bez których zastosowania nie będzie możliwe skuteczne funkcjonowanie partnerstwa. Do tych zasad należą:

- równość wszystkich partnerów wobec siebie;
- wspólne planowanie i podejmowanie decyzji a następnie ich wspólne wdrażanie;
- innowacyjność i kompleksowość podejmowanych działań;
- zaufanie, otwartość i jawność działań;
- łagodzenie konfliktów;
- współzależności i realizacji wspólnych celów;
- odpowiedzialności;
- ciągłe tworzenie rozwiązań i wartości.

Przestrzeganie powyższych zasad nie jest gwarancją sukcesu, ale pozwala na prawidłowe funkcjonowanie partnerstwa i unikanie przez jego uczestników fundamentalnych błędów, które powodują nieskuteczność podejmowanych działań w ramach partnerstwa. Poniżej przybliżone zostaną poszczególne zasady i pokażemy, w których momentach budowania partnerstw są one istotne.

Zasada równości partnerów wobec siebie

Objawia się ona poprzez angażowanie wszystkich uczestników na każdym etapie działań oraz podejmowanie wspólnych decyzji. Każdy uczestnik musi „czuć”, że ma takie same możliwości podejmowania decyzji i proponowania własnych rozwiązań. Ważne również jest, aby szanować każdego uczestnika i uwzględniać w podejmowanych działaniach jego możliwości i chęci zaangażowania. Nie można tej zasady mieszać z naturalnym elementem partnerstwa, jakim powinno być posiadanie lidera partnerstwa. Zawsze w tego typu inicjatywach będą instytucje bardziej bądź mniej zaangażowane, jednak nie powinny być one z tego powodu odsuwane od pewnych decyzji, chyba że same nie wyrażą zainteresowania ich realizacji. W Praskim Kokonie stosowanie tej zasady nie rodziło problemów, czy napięć.

Zasada konsensusu w planowaniu i solidarności we wdrażaniu

W partnerstwo należy angażować wszystkich uczestników oraz starać się, aby wszyscy mieli możliwość uczestniczenia w procesie planowania i podejmowania decyzji. Ma to wpływ na „samopoczucie” partnerów i daje im odczuć, że są ważnym elementem podejmowanych działań. Jeżeli jeden lub więcej partnerów nie wyraża zainteresowania podejmowanymi działaniami, choćby z powodu braku możliwości instytucjonalnych należy umożliwić mu świadome i odpowiedzialne podjęcie decyzji o zaangażowaniu. Praski Kokon funkcjonował na zasadzie konsensusu, co

przejawiało się we wspólnym planowaniu i podejmowaniu decyzji. Zasadę tę szanował – co ważne samorząd lokalny jako lider partnerstwa.

Zasada innowacyjności i kompleksowości podejmowanych działań

Skuteczne działanie partnerstwa oraz jego rozwój wymaga podejmowania skutecznych działań, które pozwolą na osiągnięcie zakładanych rezultatów. Działania muszą być kompleksowe. Kompleksowość partnerstwa przejawia się poprzez zaangażowanie wszystkich partnerów, którzy mogą uzyskać korzyści z partnerstwa oraz podjęcie wszystkich niezbędnych działań, bez których nie ma możliwości uzyskania pożądanego efektu. Innowacyjność jest integralną częścią każdego nowotworzonego partnerstwa. Skuteczne działające partnerstwa podejmują się realizacji nowatorskich projektów, które charakteryzują się innowacyjnymi, wcześniej niestosowanymi rozwiązaniami i właśnie ten wymiar był kluczowy w konstruowaniu LSW „Praski Kokon”.

Zasada zaufania, otwartości i jawności działań

Bez zachowania powyższej zasady nie ma możliwości zbudowania partnerstwa. Jest to, obok zasady równości, fundamentalna zasada dobrze funkcjonującego partnerstwa. Wszyscy uczestnicy powinni otwarcie mówić o swoich oczekiwaniach. Wszystkie decyzje, działania realizowane w ramach partnerstwa powinny być jawne i uzasadnione a wszyscy członkowie partnerstwa powinni sobie ufać.

Zasada łagodzenia konfliktów

Ważne jest, aby poszczególni członkowie partnerstwa postrzegali siebie nawzajem nie jako konkurentów, ale partnerów. Podczas działania partnerstwa bardzo często dochodzi do ujawniania się różnego rodzaju konfliktów interesów. Dlatego poszczególni partnerzy powinni rozumieć formułę współpracy opartą na kooperacji i wspólnym działaniu jako fundamentu dobrej współpracy. W przypadku LSW Praski Kokon także dochodziło do napięć wynikających z odmiennego postrzegania niektórych spraw czy sposobów postępowania. Nie przeradzały się jednak w konflikty.

Zasada odpowiedzialności

Realizacja modelu polegała na samodzielnym realizowaniu wielu działań przez poszczególnych partnerów jednak w taki sposób by się wzajemnie uzupełniały. Partnerzy współpracujące brały odpowiedzialność za skutki swoich działań w ten sposób, że niezrealizowanie jakichś planów wpływało na działania partnerów, a przede wszystkim rodziło perturbacje w rodzinach, którym oferowano wsparcie. Swoistym forum odpowiedzialności były spotkania zespołu zadaniowego podczas którego omawiano wszystkie sprawy. Istną rolę odgrywały też sesje superwizyjne.

Zasada ciągłego tworzenia

Działania podejmowane przez Praski Kokon były procesem ciągłego tworzenia i przepracowywania modelu. Źródłem kreacji nowych rozwiązań i wartości była wspólna refleksja nad praktyką i wynikającym z niej doświadczeniem. w drugiej fazie okresu testowania pojawiały się coraz częściej przejawy kreowania wartości dodanej. Im więcej zmieniano tym więcej było pozytywnych zaskoczeń.

Zasada współzależności i zgodności celów

Zaangażowanie w LSW wiązało się w pewnym stopniu z uzależnieniem się od partnerów, które obejmuje m.in. korzyści i ryzyko. Wszyscy udziałowcy LSW musieli zaakceptować tę sytuację mimo odmienności własnych metodyk czy innych kultur organizacyjnych. Pozwalało to na osiągnięcie przez partnerów własnych celów, jak również celów wyznaczonych dla LSW,

4. Współpraca samorządu i organizacji pozarządowych

Ważnym forum poszerzonej współpracy były organizowane przez LSW seminaria i warsztaty dla organizacji i instytucji pomocowych z terenu Pragi podczas których rozmawiano o różnych wymiarach współpracy. Dyskutowano między innymi o relacjach pomiędzy samorządem lokalnym a organizacjami pozarządowymi. Poniżej zamieszczono analizę SWOT tej problematyki wypracowaną podczas takich warsztatów.

Tabela 3. Analiza SWOT współpracy ngo - samorząd

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none">• Holistyczne podejście do problemu• Wszechstronna diagnoza• Ilość NGO• Jeden problem-kilka źródeł finansowania <p>Możliwość łączenia doświadczenia</p> <ul style="list-style-type: none">• Wyraźna rama działania-transparentność; bezpieczeństwo; czytelna struktura• Rzetelne źródło informacji, kompetencji• Zaufanie społeczne• Precyzyjna odpowiedź na potrzeby społeczne; bardziej efektywne działanie; informacja; wiedza• Większa swoboda w wyborze i dostępie do usług; działania/oferta• Większy dostęp do środków finansowych <p>Większa oferta dla mieszkańców</p>	<ul style="list-style-type: none">• Myślenie „Projektowe”• Zmiany w administracji rządowej i samorządowej• Różne „języki” w różnych branżach• Pozorowana integracja• Brak zbierania informacji w jednym miejscu• Silna branżowość• Duża rotacja personelu/zespołów• Ograniczenie finansowe• Szttywne terminy/biurokracja• Zmieniające się i sztywne procedury• Niezrozumiały język oraz ilość dokumentów• Rozbieżność czasu pracy

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> • Sposób zarządzania • Skoncentrowanie na problemie • NGO – większy potencjał ponad branżowy • Środki z UE • Lepszy dostęp do środowiska specjalistów • Realna zmiana społeczna bardziej trwała • Możliwość bardziej strategicznego planowania, myślenia o działaniach • Wzmocnienie obu stron o nowe kompetencje • Większe poczucie sprawstwa i większego zaufania społecznego wiarygodności (NGO) • Możliwość uruchomienia długotrwałej „reformy” określonego działania 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak czasu/terminy • Zmiana personalna w organizacjach • Rotacja beneficjentów • Myślenie „projektowe” • Trudności w komunikacji wśród partnerów • Sprzeczne interesy różnych branż • Oczekiwanie sukcesu

Źródło: materiał opracowany podczas warsztatów LSW

5. Zarządzanie partnerstwem

5.1. Zespół zarządzający partnerstwa

Partnerstwo wymaga zbudowania współpracy na zasadach ufności, jawności i równości. Sposób współpracy określa zazwyczaj umowa partnerstwa, w której określa się szczegółowo rolę poszczególnych partnerów. Ważnym elementem, na który należy zwrócić uwagę, jest konieczność zaangażowania wszystkich partnerów w proces decyzyjny partnerstwa. W przypadku Praskiego Kokonu funkcje zarządcze realizował Komitet Sterujący LSW.

5.1.1 Kompetencje komitetu sterującego

Najistotniejszym elementem jest zdolność poszczególnych członków do podejmowania decyzji w imieniu organów zarządzających partnera, którego reprezentują. Należy unikać sytuacji, w której osoba członek zespołu zarządzającego nie ma żadnych możliwości podjęcia zobowiązania wobec partnerstwa w imieniu reprezentowanego partnera. Taka sytuacja spowoduje wydłużenie procesu podejmowania decyzji i często prowadzi do paraliżu. Najlepszym rozwiązaniem jest więc zasiadanie w zespole zarządzającym partnerstwa członków zarządów poszczególnych partnerów. Umożliwi to szybkie podejmowanie wiążących decyzji. Przedstawiciele partnerów wiedzą, jakie są obecne możliwości instytucji oraz znają sposób myślenia pozostałych członków zarządu partnera. Daje to możliwość podejmowania zobowiązań wobec partnerstwa przynajmniej przy decyzjach, które nie powodują znacznego zaangażowania zasobów partnera, w szczególności finansowych. Proces decyzyjny będzie na pewno się wydłużał w sytuacji, kiedy decyzje/działania dotyczące poszczególnych

partnerów będą znacząco angażowały poszczególne zasoby. Wtedy konieczne staje się podjęcie decyzji przez cały organ zarządzający partnera. Jest to w tym wypadku zalecane, gdyż pozwala to uniknąć późniejszych ewentualnych konfliktów na poziomie decyzyjnym.

Drugą płaszczyzną analizy kompetencji jest zdolność do podejmowania wiążących decyzji dla partnerstwa. Trzeba tutaj pamiętać, że umowy partnerstwa mają charakter dobrowolny i nie zawierają żadnych klauzul nakładających kary czy zobowiązania za opuszczenie partnerstwa, Jednak posiadają konkretne obwarowania związane z realizacją projektu finansowanego ze środków UE. Członkowie zespołu zarządzającego powinni mieć autorytet pozwalający na to, iż podjęte decyzje będą wiązały poszczególnych partnerów, nie tylko w aspekcie formalnym. Jest to bardzo ważny element, aby poszczególni członkowie zespołu szanowali się i byli kompetentni merytorycznie. Do najważniejszych kompetencji zespołu zarządzającego partnerstwa należą:

- planowanie i wyznaczanie kierunków działań;
- akceptowanie sprawozdań merytorycznych;
- akceptowanie decyzji finansowych;
- kontrolowanie zgodności podejmowanych działań z wyznaczonymi celami partnerstwa.

5.1.2 Planowanie i wyznaczania kierunków działań

Głównym i najważniejszym zadaniem Komitetu Sterującego jest podejmowanie decyzji, co do kierunku jego działań i jego rozwoju. Decyzje te determinują obszary działania partnerstwa, grupy docelowe oraz rodzaje, zakres zasobów poszczególnych partnerów jakie będą zaangażowane w realizację działań partnerstwa i co najważniejsze determinują potencjalne korzyści z podejmowanych wspólnie działań dla poszczególnych partnerów.

5.1.3 Akceptowanie sprawozdań merytorycznych

Komitet Sterujący zajmuje się również monitorowaniem działań merytorycznych ze względu na stopień zaawansowania ich realizacji oraz poziom osiągnięcia zakładanych celów. Dla- tego w kompetencji zespołu jest akceptowanie i analiza sprawozdań merytorycznych. Tutaj również należy pamiętać o dobrowolności partnerstwa. Sprawozdawczość ma przede wszystkim charakter informacyjny i pozwala zespołowi na zapoznanie się z przebiegiem procesu działań merytorycznych i ewentualnych opóźnieniach i ich przyczynach. Zespół zarządzający nie ma narzędzi związanych z nałożeniem sankcji na poszczególnych partnerów za niewykonanie działań z ich winy.

5.1.4 Akceptowanie decyzji finansowych

Jest to obok decyzji związanych z kierunkami działań partnerstwa najważniejsze zadanie związane z Komitetem Sterującym. Decyzje finansowe są zawsze trudne, a tutaj dodatkowo nakłada się dobrowolność partnerstwa i interesy poszczególnych członków. W tym elemencie szczególny nacisk powinno kłaść się na zasadę akceptowania decyzji przez wszystkich członków partnerstwa. Jest to ważne zarówno w momencie ponoszenia kosztów przez poszczególnych partnerów, jak i w

momencie dzielenia zadań np. W ramach uzyskanej dotacji, gdzie dzielone są korzyści. Trzeba również pamiętać, iż finanse są zawsze najczulszym elementem partnerstwa.

5.1.5 Rozwiązywanie konfliktów, problemów i równoważenie interesów

Konflikty i problemy są naturalnym elementem podejmowania działań. W partnerstwie będą się one pojawiały na kilku obszarach. Pierwszym i najbliższym jest ponoszenie kosztów funkcjonowania partnerstwa oraz poszczególnych realizowanych działań. Kolejnym obszarem wywołującym konflikty jest podział zadań w ramach realizowanych projektów. W zależności od umiejętności poszczególnych członków Komitetu Sterującego konflikty mogą być wykorzystane do rozwoju partnerstwa. Zarzewiem konfliktów są również oczekiwania wobec partnerstwa. Trzeba cały czas pamiętać, iż każdy z uczestników wchodząc do partnerstwa ma pewne oczekiwania wobec niego. Partnerstwo powinno cały czas dążyć do równoważenia interesów poszczególnych członków partnerstwa. Przy podziale działań i zadań należy kierować się w szczególności zasadą zaangażowania poszczególnych członków. Jest to bardzo skuteczna metoda. Pozostali członkowie partnerstwa nie będą kwestionowali decyzji skierowanych na partnera, który już wcześniej poniósł koszty przygotowania danego zadania, a teraz chciałby je realizować.

5.2. Zespół Zadaniowy

Bezpośrednie zarządzanie merytoryczne i organizacyjne realizował Zespół Zadaniowy LSW. Pracami Zespołu Zadaniowego LSW kierował Kierownik Zespołu Zadaniowego – będący przedstawicielem JST. Praca ZZ odbywała się poprzez comiesięczne lub częstsze spotkania merytoryczno-zarządcze. Członkowie ZZ brali też udział w spotkaniach z zespołem specjalistów. Zadaniem ZZ było monitorowanie i analizowanie działań podejmowanych przez poszczególne podmioty w ramach Konsorcjum Wykonawczego. W praktyce to ZZ formułował i przekazywał wnioski merytoryczne oraz rekomendacje do Komitetu Sterującego LSW. Prowadził analizy potrzeb szkoleniowych wśród użytkowników Modelu. ZZ odpowiadał też za zarządzanie wiedzą w ramach LSW: tworzenie mapy potencjałów lokalnych, opiniowanie i wybór usług do bazy inicjatyw oraz bazy działań LSW, bieżąca aktualizacja i korekta informacji. Upowszechniał informację na temat LSW wśród pomiotów publicznych i prywatnych oraz przygotował spotkania i konferencje dotyczących zastosowania poszczególnych instrumentów wsparcia w LSW.

5.3. Rola Lidera Partnerstwa

Lider musi mieć możliwości oddziaływania na partnerstwo oraz możliwości wpływania na pozostałych partnerów projektu. z oczywistych samorząd Warszawy będący Liderem LSW Praski Kokon spełniał to kryterium. Umowa partnerstwa określiła sposób jego funkcjonowania i podejmowania decyzji. Mimo że lider ma pewne narzędzia finansowe do dyscyplinowania członków partnerstwa, ale jego głównym narzędziem perswazyjnym jest przede wszystkim autorytet i dialog w sytuacjach tego wymagających. W przypadku Warszawy ważną rolą lidera jest też działanie na rzecz stworzenia warunków do stosowania modelu Praski Kokon także po zakończeniu projektu testującego.

6. Partnerstwo Praski Kokon jako organizacja ucząca się

Ważnym wymiarem funkcjonowania LSW jest potencjał rozwojowy partnerstwa oparty o proces systematycznego uczenia się. Dlatego analizując działania Praskiego Kokonu spojrzymy na niego poprzez perspektywę określaną jako organizacja ucząca się. Określenie to zaproponowane przez Petera M. Senge'a oznacza organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Chodzi o to by uczenie stało się „sposobem na życie” organizacji. Działanie w paradygmacie „organizacji uczącej się” to nie naśladowanie wzoru. Polega na adaptowaniu się do zmiennych warunków oraz stałym doskonaleniem się uczestników, czyli nabywaniu przez nich nowych umiejętności, możliwości, wzorców działania. Istotnym elementem uczenia się jest uzyskiwanie informacji na temat popełnianych przez siebie błędów i wskazówek, w jaki sposób należy te błędy skorygować. Zdaniem Senge'a w organizacji uczącej się ludzie wciąż poszukują nowych możliwości osiągnięcia pożądanych efektów, tworzą nowe wzorce niestereotypowego myślenia, rozwijają się w pracy zespołowej, stale się uczą. Organizacja ucząca się potrafi tworzyć nową wiedzę oraz w modyfikować swój sposób działania w reakcji na nowe doświadczenia poprzez:

- uczenie się na błędach;
- otwartość na przyjmowanie informacji zwrotnych osobie;
- ciągłe wspieranie kadry;
- delegowanie uprawnień;
- poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy.

W przypadku struktury innowacyjnej, jaką jest Praski Kokon szczególnie ważne było:

- podejmowanie ryzyka;
- zachęcanie do eksperymentowania;
- otwartość na podejmowanie ryzyka,
- wdrażanie nowych sposobów działania
- krytyczne obowiązuje procedur działania.

Tabela 4. Cechy charakterystyczne partnerstwa uczącego się

Instytucja tradycyjna	Partnerstwo uczące się
Idziemy drogą obraną przez kogoś z góry	To czy dojdziemy zależy od wielu warunków zewnętrznych
Nie wiemy dokładnie dokąd idziemy i po co	Idziemy razem drogą, którą każdy wybrał jako swoją wchodząc w partnerstwo i się z nią utożsamia
Nie wiemy jaki dokładnie ma sens to co wykonujemy, ale wykonujemy, bo nie jesteśmy tu „od myślenia”	Wiemy dokładnie, gdzie i po co idziemy

Nie mamy pewności, że dojdziemy tam, dokąd idziemy	Rozumiemy sens tego co robimy, ponieważ motywuje nasz wspólny dla partnerstwa cel
Nie jesteśmy specjalnie zmotywowani do podążania w kierunku, w którym zmierzamy	Jesteśmy pewni i wierzymy, że dojdziemy tam, dokąd zmierzamy
Jeśli karzą nam iść gdzie indziej to niechętnie, ale tam pójdziemy, mamy swoją pracę i robimy to co nam karzą	Cały czas się uczymy i cieszy nas doskonalenie swych kompetencji
Nie musimy się niczego uczyć, bo dokładnie wiem jak mamy pracować	Wiemy, że zmiana jest także wartością
Nie będziemy niczego zmieniać, bo jeśli coś działało do tej pory to będzie dobre i w przyszłości nie ma sensu szukać czegoś innego	Wykonujemy swoją pracę z myślą o całości partnerstwa i wiemy, że jest ona ważna także dla innych organizacji naszego partnerstwa
Jeśli droga będzie zbyt trudna to się zatrzymamy, zawrócimy lub pójdziemy inna	Jesteśmy zdeterminowani w dążeniu do celu, y kreujemy drogę i rozwiązania i że dojdziemy tam, gdzie trzeba

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kądzelski P., Średzińska A., Przedsiębiorstwo uczące się, „Menager” 4/2000, s. 56.

W podejściu określanym jako organizacja ucząca się wyróżnia się pięć podstawowych obszarów zmiany:

- mistrzostwo osobiste;

Obejmuje ono zarówno formalne umiejętności zawodowe jak i dyspozycje moralne pozwalające konsekwentnie wytyczać cele i budować wizję swojego życia prywatnego i zawodowego.

Mistrzostwo osobiste nie jest stanem, który można osiągnąć – jest procesem ciągłego doskonalenia swojego sposobu postrzegania rzeczywistości i dostosowywania go do zmieniających się warunków otoczenia. Jedynie organizacje, których członkowie wzajemnie wspierają się w przekraczaniu wszelkich ograniczeń, mogą osiągnąć prawdziwy sukces i dostarczyć swoim członkom autentycznego zadowolenia. Ważne jest to, aby zadania stawiane przed pracownikami były na tyle odległe, by podsycaty naturalną ludzką chęć pokonywania siebie. Bliskie i łatwe do osiągnięcia cele rozleniwiają i nie utrzymują na odpowiednim poziomie naszego wewnętrznego niepokoju. Rozdźwięk między wizją a rzeczywistością nazywamy napięciem twórczym. Możemy sobie radzić z nim na dwa sposoby: dostosowując marzenia do rzeczywistości albo rzeczywistość do marzeń. W pierwszym przypadku rezygnujemy z marzeń, bo uważamy, że nie jesteśmy w stanie ich zrealizować. Sposób drugi to próba zbliżenia rzeczywistości do naszej wizji - mimo związanych z tym trudności. Udział w projekcie innowacyjnym to pewna forma uzyskania mistrzostwa zawodowego oraz zrealizowania unikalnego przedsięwzięcia, które na początku może wydawać się nierealne.

- modele myślowe;

Aby Partnerstwo była w stanie się rozwijać i sprawnie kreować swoją przyszłość, jej członkowie muszą być świadomi własnego sposobu myślenia. Muszą nauczyć się odkrywać przyjmowane nieświadomie założenia. Uświadomienie sobie przez członków organizacji kolejnych schematów

myślowych zbliża do porozumienia, a ukrywanie ich utrudnia porozumienie. Dopiero bowiem, gdy zostaną uświadomione i ujawnione modele myślowe, możliwa stanie się skuteczna komunikacja (wymiana myśli).

Rolą organizacji uczącej się jest dążenie do wychodzenia poza przyjęte schematy myślenia i podejmowanie wysiłków, by myśleć wielotorowo. Aby skutecznie radzić sobie z nawykami myślowymi i móc je przewyciężyć, po pierwsze trzeba umieć je zauważać. Większość ludzi ma nawyki w doradzaniu innym. Pomocną w tej sytuacji ścieżką może być dążenie do wyrobienia nawyku zadawania pytań. Istnieje w organizacjach jeszcze jeden - pozytywny - rodzaj modeli myślowych. Jest nim tzw. kultura organizacji, a ściślej jej część związana z porozumiewaniem się.

- wspólna wizja;

Bierze ona początek z osobistych wizji członków organizacji. Im bliższe są cele osobiste członków organizacji, im bardziej komplementarne ich dążenia, tym łatwiej jest zbudować wspólną wizję dla całej organizacji. Niedoceniany jest fakt, że aby zaistniała rzeczywistość nazwana wspólną wizją, wcześniej muszą istnieć dążenia poszczególnych członków społeczności. Wspólna wizja partnerstwa bierze zawsze początek w osobistego zaangażowania przedstawicieli organizacji partnerskich. Wynika z tego fakt, iż dobrze pojętym interesem każdej organizacji jest wspieranie rozwoju całego partnerstwa. Aby partnerstwo mogło zbudować swoją wizję przyszłości, muszą jednocześnie wystąpić dwa czynniki: po pierwsze, wspólne działanie musi być ważne dla członków wszystkich organizacji partnerskich i po drugie osoby współtworzące partnerstwo muszą być szczere przed sobą i mieć odwagę przyznania się do swoich prawdziwych dążeń. Wizja wtedy jest prawdziwa, gdy jest w stanie porwać wszystkich (lub przynajmniej znaczną większość) członków partnerstwa.

- zespołowe uczenie się;

Zespołowe uczenie się to w przypadku partnerstwa wspólne rozwiązywanie problemów. Aby udawało się to osiągnąć, w partnerstwie powinna występować szczerść i dobra komunikacja bezpośrednia – bo warunek podstawowy to doskonały przepływ informacji. Przepływ ten powinien polegać na tym, że zamiast samemu rozwiązać problem, powinno się móc w dowolnym momencie skorzystać z rozwiązań wytworzonych w innych organizacjach. Zespołowe uczenie się, doskonalenie możliwości partnerstwa jako całości, wymaga wystąpienia wszystkich wcześniejszych elementów: członkowie partnerstwa muszą reprezentować wysoki stopień kompetencji (mistrzostwo osobiste), muszą uporządkować osobisty sposób myślenia (modele myślowe) i posiadać marzenia, wiedzieć - ku jakim celom zmierzają (wspólna wizja przyszłości).

- myślenie systemowe.

Mamy z nim do czynienia zawsze, gdy postrzegane są zależności między pojedynczymi zjawiskami. Zakłada ono: z jednej strony konieczność pewnego uproszczenia zjawisk przez wyodrębnienie pojedynczych procesów, z drugiej strony wskazuje na współzależności między nimi. W myśleniu systemowym zawiera się również przykazanie konieczności patrzenia na całość problemu, a nie wyłącznie na własną działkę. System jest schematem połączonych ze sobą naczyń. Prawidłowy efekt można osiągnąć robiąc prawie wszystko naraz, tylko wówczas kompleksowo.

Tabela 5. Porównanie organizacji tradycyjnej i partnerstwa uczącego się

Organizacja tradycyjna	Partnerstwo uczące się
Karanie za błędy	Uczenie się na błędach
Działanie na podstawie stałych procedur	Dostosowanie procedur do sytuacji
Kierownik rozdziela zadania i monitoruje wykonanie	Specjaliści samodzielnie realizują zadania ustalone w ramach zespołu zadaniowego oraz wynikające z modelu dostosowując je do realnych potrzeb wspieranych rodzin
Wydawanie poleceń i kontrola	Podwójna decentralizacja zadań: 1. na organizacje partnerskie 2. W ramach organizacji na samodzielnych specjalistów
Niepodejmowanie ryzyka, ostrożne postępowanie na podstawie formalnych instrukcji	Podejmowanie ryzyka w ramach ogólnych procedur
Odradzanie eksperymentowanie	Zachęcanie do eksperymentowania
Wprowadzenie zmian dopiero po załamaniu dotychczasowych form ich realizacji	Wprowadzanie zmian w miarę potrzeb, częsta refleksja nad stosowanymi metodami pracy
Zniechęcanie do kwestionowania skuteczności podejmowanych działań	Stała refleksja nad sensem i skutecznością podejmowanych działań
Zniechęcanie kadry do sugerowania nowych rozwiązań	Zachęcanie kadry do sugerowania nowych rozwiązań
Podejmowanie decyzji w oparciu o procedury, czasem o intuicję	Podejmowanie decyzji w oparciu o zespołowy namysł i dane empiryczne
Utрудnienia w prowadzeniu współpracy pomiędzy działami	Ścisła współpraca pomiędzy specjalistami i partnerskimi organizacjami

Źródło: opracowanie własne

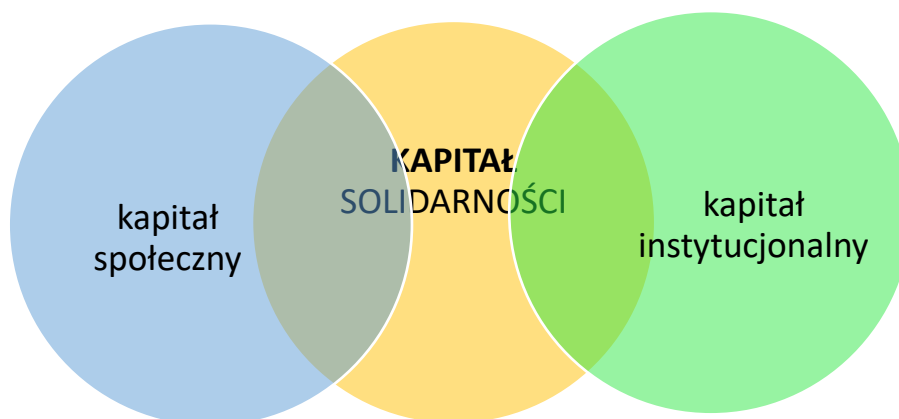
7. W poszukiwaniu kapitału solidarności

W związku z tym, że odporność społeczna jest ściśle powiązana z pojęciem zdolności do znalezienia i wykorzystania zasobów w ramach modelu Praski Kokon poszukiwano nowego sposobu ich pozyskiwania i mobilizacji. z czasem refleksja w tym względzie koncentrowała się wokół idei kapitału solidarności, czyli unikalnej formy złączenia kapitału społecznego i instytucjonalnego. Założono, że wzajemne przenikanie (konwersja) tych dwóch kapitałów może wytworzyć nowy o charakterze solidarnościowym. Przesłanką do tego typu myślenia była konstrukcja LSW, który nowego typu instytucją (partnerską) w ramach, której mamy podmioty działające w logice niesformalizowanej (społecznej) opartej na zaufaniu oraz instytucje (publiczne) oparte o logikę sformalizowaną., co symbolizują dwa typy kapitałów: społeczny i instytucjonalny.

Kapitał społeczny	Kapitał instytucjonalny
Niematerialne zasoby w posiadaniu społeczności. Zasobów tych nie da się uprzywatnić. Jednostki korzystają z tych zasobów, ale zawsze jako członkowie określonych społeczności. Gdy opuszczamy daną wspólnotę, nie możemy zabrać ze sobą jej społecznego kapitału. (...) Kapitał społeczny tworzymy bowiem wspólnymi siłami i w ten sposób korzystamy ze zgromadzonych zasobów.	Pamięć organizacji, wzory działania zapisane w wypracowanych w niej procedurach, obowiązujących standardach oraz nieformalnych, ale ogólnie podzielanych (...) regułach zachowań. (...). Kapitał instytucjonalny pozwala trwać organizacji pomimo zachodzącej w niej wymiany kadr. Jest więc przede wszystkim w posiadaniu organizacji, a nie jednostek czy zbiorowości.

Znalezienie w ramach funkcjonowania LSW sposobu na odpowiednie złączenie tych kapitałów mogłoby radykalnie zwiększyć wykorzystywanie różnorodnych zasobów środowiskowych i ludzkich. Mechanizm działania tego typu mobilizacji zasobów określony został jako kapitał solidarności

Schemat 5. Kapitał solidarności



Źródło: opracowanie własne

Kluczowym wyznacznikiem powstawania i możliwości inwestowania różnego rodzaju aktywów jest w tej koncepcji pojęcie kapitału. Kapitał jest podstawową kategorią obecną od dawna we wszystkich teoriach ekonomicznych, a od pewnego czasu także społecznych. W związku z pozaekonomiczną ekspansją tego terminu pojawiają się jego kolejne przymiotnikowe odmiany wskazujące, że zasoby określane pojęciem kapitału mogą przekraczać wymiar materialny i funduszowy, a na przykład odnosić się do kontekstu społecznego (kapitał społeczny), kulturowego (kapitał kulturowy), kompetencji (kapitał ludzki). Zawsze jednak chodzi o realny zasób, którego cechą jest dynamizm, a więc nieustanny ruch umożliwiający dostęp do nowych zasobów i dóbr/usług. Jest to więc zasób,

który ma znaczenie społeczne. Ten sposób widzenia zasobów i ich aktywacji jest szczególnie widoczny w refleksji nad praktycznym znaczeniem kapitału społecznego. W specyficzny sposób łączy on wymiar ekonomiczny („kapitał”) z jego społecznymi uwarunkowaniami („społeczny”).

Kapitał społeczny rozumiany będzie w naszym przypadku za Francisem Fukuyamą jako zespół nieformalnych wartości i norm, które uznają członkowie danej grupy i które pozwalają im współpracować (Fukuyama 1997: 24). Interesować nas będzie jego obecność w ramach sieci instytucjonalnej partnerstwa LSW, w których ma on charakter moralnej relacji zaufania, która okazuje się przydatna w codziennej kooperacji. Kapitał społeczny jest czynnikiem wyjściowym, tworzącym przyjazne środowisko, które następnie umożliwia nawiązanie relacji o charakterze solidarnościowym, które sprzyjają wzrostowi poczucia podmiotowości i sprawczości osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej i społecznej. w naszej analizie zwracamy uwagę nie tyle na kapitał społeczny, ale jego specyficzną emanację w postaci kapitału solidarności, widząc w nim, kluczowy czynnik wzmacniający odporność (resilience) osób i społeczności.

Rozumienie przez nas kapitału solidarności można przybliżyć poprzez wskazanie trzech jego wymiarów:

- instytucjonalny dostęp do zasobów

Wymiar ten nawiązuje do definicji kapitału społecznego zaproponowanej przez Pierrea Bourdieu, który określił go jako zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie – która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa (Bourdieu, 1985). Prościej rzecz ujmując oznacza liczbę znajomych jaką posiada dana jednostka. Ważne są znajomości, bo przez nie mamy dostęp do zasobów innych. Bourdieu uważał, że różny kapitał społeczny poszczególnych osób przyczynia się do tworzenia nierówności społecznych. W ujęciu proponowanym w tym raporcie chodzi o dostęp do zasobów, które uzyskuje indywidualna osoba objęta wsparciem w ramach systemu LSW.

- ustanowienie „gorących” relacji solidarnościowych

Ten typ relacji powoduje, że znajdujące się w środowisku lokalnym organizacje/instytucje chcą udostępniać swoje zasoby partnerstwu, a poprzez nie wspierającym rodzinom. Najogólniej rzecz ujmując solidarnościowa relacja oznacza więź, zazwyczaj wynikającą z istnienia określonego rodzaju wspólnoty objawiającej się poczuciem przynależności i współczucia. Choć solidarność jest zaangażowaną tzw. „gorącą” wartością, która angażuje i wiąże ludzi wokół wspólnego interesu lub – co szczególnie nas interesuje - artykulacji wspólnoty wartości wspierając postawy życzliwości, wzajemności i działania dla wspólnego dobra.

- nieinstrumentalne współdziałanie

Kapitał solidarności związany jest z współdziałaniem lub przynajmniej z nastawieniem podmiotu do podjęcia działania mających najczęściej naprawczy, pomocniczy charakter. Termin solidarność

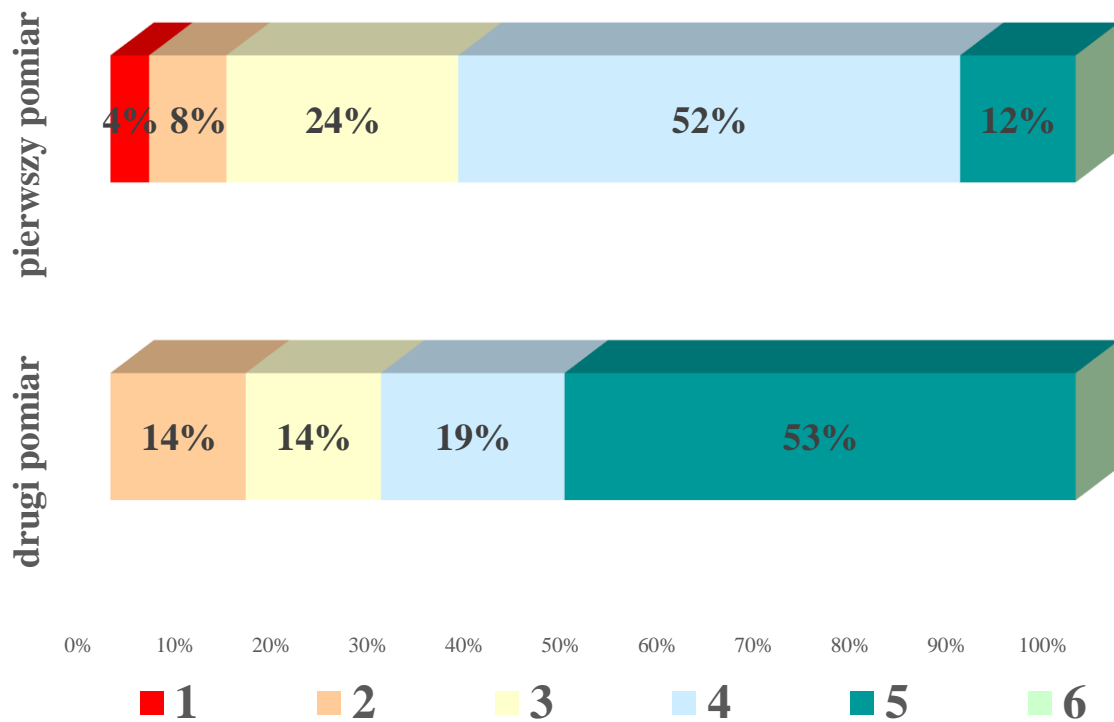
wskazuje na formę nieinstrumentalnego współdziałania, którego źródłem nie jest dążenie do osiągnięcia osobistych korzyści, lecz wspólnota celów, w ramach której nie sposób oddzielić interesów własnych od interesów innych ludzi. „Gorąca relacja” oznacza, że interes innych ludzi staje się także naszą sprawą.

Wydaje się, że partnerstwo LSW ma potencjał by w sposób planowy „wytwarzać” kapitał solidarności. Pewne tego typu przejawy pojawiły się w działaniach Praskiego Kokonu. Nieoczekiwanym sojusznikiem była pandemia, która zmobilizowała ludzi i instytucje do pomagania innym. Ta relacja pomagania była właśnie „gorąca i zaangażowana” pozbawiona pewnej sztywności, którą niekiedy posiadają struktury podobne do LSW. Miała jednocześnie wymiar moralny i praktyczny. Wokół rodzin pojawiły się nowe zasoby i możliwości, a co najważniejsze wytworzyła się sytuacja, w której rodziny chętniej decydowały się na podjęcie pracy nad sobą. Dominujący dotychczas kapitał instytucjonalny został zamieniony na społeczny, a nim lepiej czuli się główni interesariusze systemu wsparcia. Czyli członkowie rodzin w kryzysie. Przedstawiony szkieletowo mechanizm mobilizowania zasobów poprzez zamianę kapitałów jest bardzo obiecujący, ale wymaga dalszej refleksji i kontynuowania praktycznego eksperymentowania.

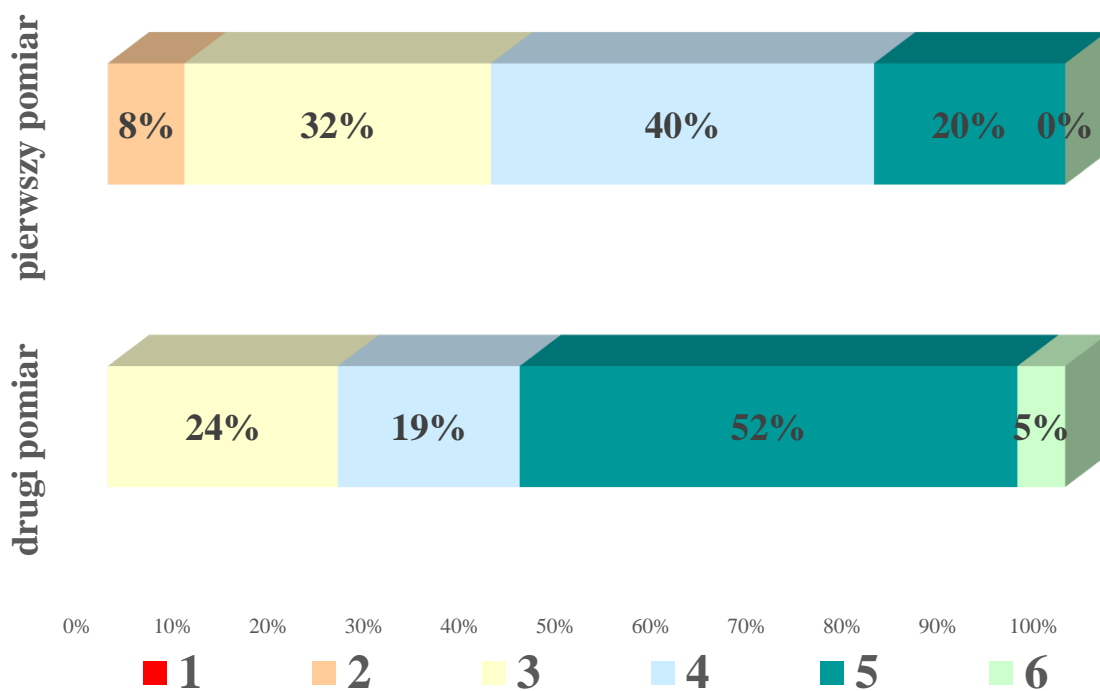
8. Współpraca w opinii interesariuszy

W ramach działań integrujących środowisko instytucji i organizacji działających na Pradze Północ obok dyskusji na temat różnych form kooperacji przeprowadzono na początku realizacji projektu (2019) badanie kwestionariuszowe dotyczące jakości współpracy, które powtórzono w końcowej jego fazie (2021). Najważniejsze pytania dotyczyły: wspólnego podejmowania decyzji, znajomości usług, atmosfery współpracy oraz świadomości mocnych i słabych stron systemu. Przedstawione poniżej wskazują wyraźnie na istotny progres (ponad 10 %) w badanych zakresie zagadnień.

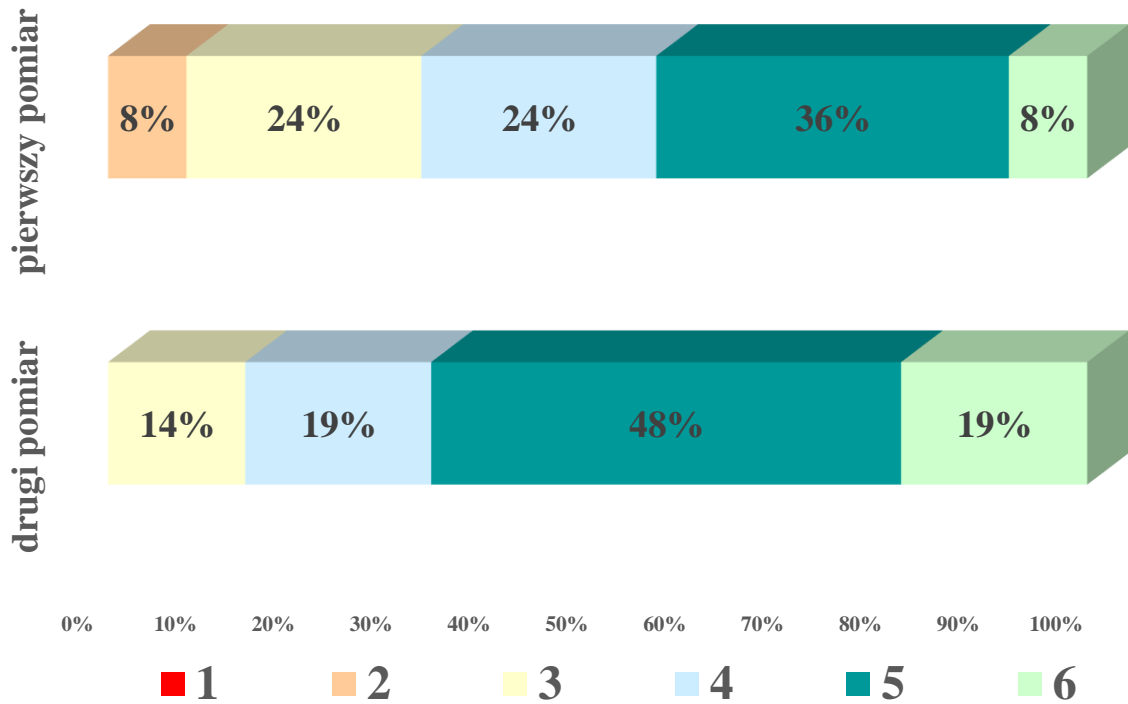
Pytanie 1. Proszę ocenić aktualną jakość współpracy pomiędzy instytucjami w zakresie wspólnego podejmowania inicjatyw.



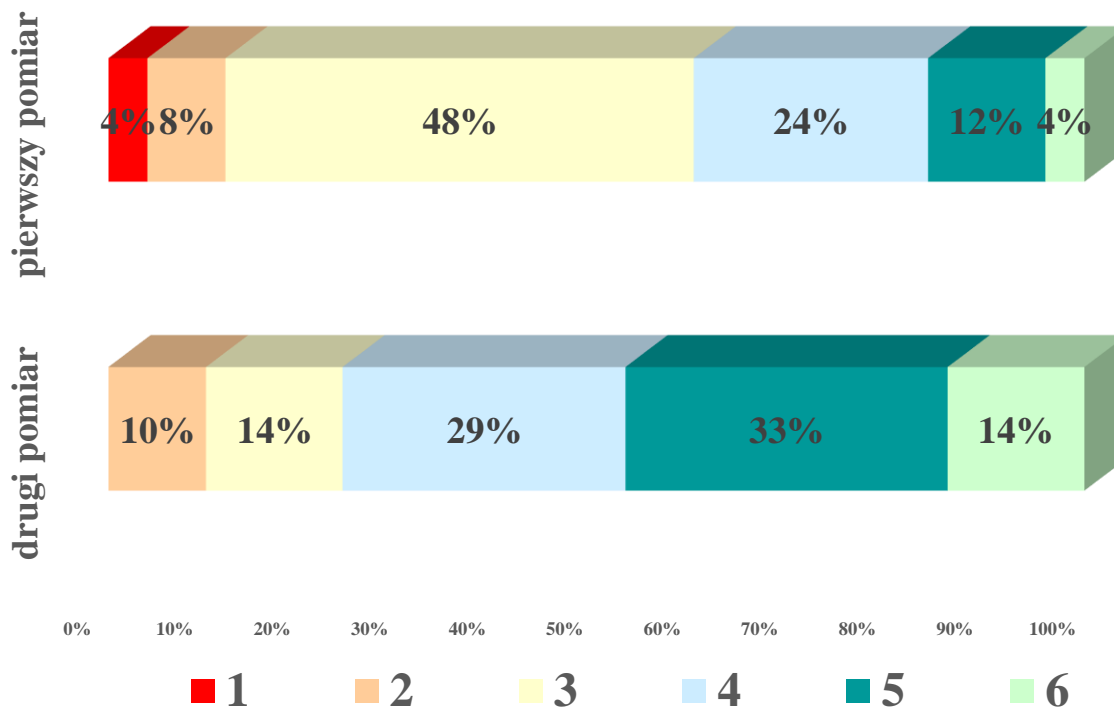
Pytanie 2. Proszę ocenić aktualną jakość współpracy pomiędzy instytucjami w zakresie znajomości usług oferowanych przez inne podmioty na rzecz mieszkańców



Pytanie 3. Proszę ocenić aktualną jakość współpracy pomiędzy instytucjami w zakresie atmosfery współpracy.



Pytanie 4. Proszę ocenić aktualną jakość współpracy pomiędzy instytucjami w zakresie świadomości mocnych i słabych stron systemu wsparcia.



9. Rekomendacje

Analiza Lokalnego Systemu Wsparcia „Praski Kokon” prowadzi finalnie do uchwycenia kilku rekomendacji związanych z dalszym stosowaniem tego modelu współpracy, które w postaci punktów zostały wymienione w poniższym zestawieniu:

- Model LSW „Praski Kokon” skoncentrowany wokół pomocy rodzinom jest formułą wsparcia efektywną, która może skutecznie rozwiązywać najtrudniejsze problemy, także związane z zagadnieniem dziedzicznej biedy;
- Model LSW „Praski Kokon” może być wdrażany samodzielnie na określonym terytorium analogicznie jak w okresie testowym;
- Model LSW „Praski Kokon” może być systemem merytorycznego wsparcia usytuowanym na poziomie całej Warszawy, a realizowanym w dwóch wariantach: (1) poprzez bezpośrednie włączenie i współpracę z OPS danej dzielnicy oraz lokalnej organizacji pozarządowej lub (2) poprzez współpracę z dotychczas funkcjonującym partnerstwem LSW działającym w modelu wokół szkoły;
- Współpraca w ramach modelu LSW „Praski Kokon” oparta musi być o partnerstwo publiczno-społeczne, które łączy odmienne zasoby sektorów, a także w absolutnie strategiczny sposób uelastycznia prowadzone wsparcie rodzin;
- Projektując kontynuację tego modelu wsparcia należy zwrócić uwagę na potencjał wynikający ze złączenia kapitału społecznego i instytucjonalnego, którego rezultatem staje się kapitał solidarności, co będzie szczególnie ważnym aspektem w sytuacji realizacji usług w

paradygmacie deinstytucjonalizacji;

- Należy dołączyć do modelu LSW „Praski Kokon” jako stały i trwały element współpracy z OPS (w dotychczasowym modelu był to partner nieformalny);
- Należy zdecydowanie wychodzić poza realizację zadań w formule koordynacji i kooperacji na rzecz współdziałania partnerskiego;
- Kluczowym wymiarem współdziałania partnerskiego jest cykliczna praca Zespołu Zadaniowego;
- Należy kontynuować i rozwijać pracę nad różnego rodzaju bazami danych, które ułatwiają konstruowanie oferty usług społecznych i wsparcia;
- W celu zapewnienia szerszego i długofalowej kontynuacji modelu LSW Praski Kokon należy przygotować szerszy zespół specjalistów (wykorzystując doświadczenie i wiedzę już istniejącego zespołu) mających kompetencje w zakresie stosowania przetestowanych form wsparcia;

1. Bibliografia

Brinkerhoff J. M., (2002) *Government – Non-profit Partnership: a Defining Framework*, „Public Administration and Development”, nr 22, 1.

Bogacz-Wojtanowska E., (2011), *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ, Kraków.

Dorcak, R., (2012), *Modele współpracy szkoły z organizacjami w środowisku lokalnym* [w:] Mazurkiewicz G. (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo UJ, Kraków, s. 311-334.

Huxham C., Vangen S., (2000), *Co sprawia, że partnerstwo działa?* (w:) SP Osborne (red.), *Partnerstwo Publiczno-Prywatne. Teoria i praktyka w ujęciu międzynarodowym*, Routledge

Najam A., (2000) *The Four-C's of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity and Co-optation*, „Nonprofit Management and Leadership”, nr 10/4.

Senge P., (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Kooperacje 3 D Model wielosektorowej współpracy na rzecz wsparcia osób i rodzin. Dla gmin poniżej 20 tys mieszkańców, ROPS Katowice 2021.

Spis tabel i rysunków

Spis rysunków i wyresów:

Rysunek 1. Schemat funkcjonowania LSW zbudowanego wokół szkoły.

Schemat 2. Współpraca - podmioty w ramach Lokalnego Systemu Wsparcia

Schemat 3. Relacja Mapy potencjałów do Bazy Inicjatyw i Bazy Działań LSW

Schemat 4. Stopnie współpracy

Schemat 4 Kapitał solidarności

Tabela 1. Bazy danych: założenia, a realizacja

Tabela 2. Model współpracy

Tabela 3. Analiza SWOT współpracy ngo - samorząd

Tabela 4. Cechy charakterystyczne partnerstwa uczącego się

Tabela 5. Porównanie organizacji tradycyjnej i partnerstwa uczącego się

Wykres 1. Wsparcie zdalne przed epidemią

Wykres 2 Wsparcie zdalne w czasie epidemii

Wykres 3. Działania bezpośrednie, zdalne i hybrydowe