

Punkt Informacyjny EUROPE DIRECT - Warszawa



Budowa Partnerstwa



Prowadzący:

Alina Szklaruk

Idea partnerstwa (1)

- Doświadczenia pokazują, że obecne wyzwania i możliwości dotyczące zatrudnienia, integracji społecznej i kształcenia, są zbyt skomplikowane i zbyt powiązane, aby poszczególne instytucje mogły się właściwie do nich odnieść. Dlatego pojawiła się potrzeba przyjęcia wielopoziomowego i zintegrowanego podejścia, które stało się podstawą agendy reform lizbońskich i wszystkich związanych z nią dokumentów polityki europejskiej

Idea partnerstwa (2)

- Partnerstwo opiera się na doświadczeniu, że wielowymiarowe problemy mogą być rozwiązane jedynie wtedy, kiedy organizacje o uzupełniających i wspierających się profilach i kompetencjach aktywnie współpracują, rozwijając synergię, dzieląc się pomysłami, celami, ryzykiem, możliwościami, zobowiązaniami i zadaniami, a także kompetencjami i środkami.
- Tworzenie „pomostów”, „interfejsów” oraz „punktów kompleksowej obsługi”, które łączą różne usługi i struktury wsparcia, może pomóc w rozwiązaniu problemów, które nie znalazłyby rozwiązania gdyby poszczególne organizacje działały we własnym zakresie.

Idea partnerstwa (3)

- Wzrost gospodarczy i umiejętność dostosowania się do zachodzących zmian gospodarczych i społecznych nie zależą tylko od ilości dostępnego kapitału naturalnego i materialnego czy też jakości dostępnego kapitału ludzkiego, lecz także od wypracowanego „kapitału społecznego”.
- Kapitał społeczny jest ogólnie rozumiany jako powiązania występujące pomiędzy podmiotami gospodarczymi i społecznymi, interakcje zachodzące między nimi, a także sposób w jaki oni sami się organizują w celu pobudzenia wzrostu i rozwoju; obejmuje on nieformalne sieci społeczne, pomosty i powiązania pomiędzy wspólnotami, a także sformalizowane relacje pomiędzy instytucjami.

Idea partnerstwa (4)

- Partnerstwo może służyć jako narzędzie rozwoju, dostarczające ram do prowadzenia dialogu i działań w celu zmobilizowania wszystkich zainteresowanych stron na rynku pracy, tym samym przyczyniające się do dobrego zarządzania i większego zaangażowania we wdrażanie celów reformy lizbońskiej, głównie na poziomie regionalnym i lokalnym. Zaangażowanie i wsparcie zaufanych organizacji w modernizację i wykonywanie polityk rynku pracy może z kolei przyczynić się do zwiększenia akceptacji koniecznych reform wśród zainteresowanych stron, a także obywateli.

Idea partnerstwa (5)

- Zwiększanie uprawnień: współpraca partnerska może pomóc bezpośrednio zaangażować grupy znajdujące się w niekorzystnej sytuacji i ich organizacje, udzielić im głosu na arenie politycznej, a także rozwinąć ich zdolności strategicznego działania. Tak więc partnerstwo i zwiększanie uprawnień zapewniają całościowe i trwałe rozwiązania problemów rynku pracy
- Udana współpraca w przypadku konkretnej inicjatywy buduje kapitał społeczny, który może się przełożyć na współdziałanie na większą skalę

Regulacje prawne UE

- Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999 (art. 11)
- Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego (art.5)



Wybrane źródła finansowania projektów partnerskich

- PO Kapitał Ludzki (partnerstwa krajowe i ponadnarodowe)
- Programy Uczenie się przez całe życie (Leonardo da Vinci, Erasmus, Grundtvig, Comenius)
- Norweski Mechanizm Finansowy i Mechanizm Finansowy EOG
- Program Europa Środkowa
- Programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej



Artykuł 11 Partnerstwo, Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006

(...) państwo członkowskie organizuje partnerstwo z władzami i podmiotami, takimi jak:

- a) właściwe władze regionalne, lokalne, miejskie i inne władze publiczne;
- b) partnerzy gospodarczy i społeczni;
- c) inne odpowiednie podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie, partnerów zajmujących się zagadnieniami z zakresu środowiska naturalnego, organizacje pozarządowe oraz podmioty odpowiedzialne za wspieranie równości mężczyzn i kobiet. (...)

Bezpośrednie wsparcie partnerów w EFS

- d) Artykuł 3 ust. 1 lit.e. Zakres pomocy,
Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006

W ramach celów: Konwergencja oraz Konkurencyjność regionalna i zatrudnienie EFS wspiera działania w państwach członkowskich objęte wymienionymi poniżej priorytetami: (...)

- e) wspieranie partnerstw, paktów i inicjatyw poprzez tworzenie sieci obejmujących odnośne zainteresowane strony, takie jak partnerzy społeczni i organizacje pozarządowe, na poziomie transnarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym w celu mobilizacji na rzecz reform w obszarze zatrudnienia i integracji na rynku pracy.



POŚREDNIE WSPARCIE PARTNERSTW W EFS

Artykuł 5 Dobre zarządzanie i partnerstwo,
Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006

1. EFS promuje dobre zarządzanie i partnerstwo. Wsparcie z funduszu jest opracowywane i wdrażane na odpowiednim szczeblu terytorialnym z uwzględnieniem poziomu krajowego, regionalnego i lokalnego, zgodnie z uregulowaniami instytucjonalnymi właściwymi dla każdego państwa członkowskiego.
2. Państwa członkowskie zapewniają, na odpowiednim szczeblu terytorialnym, włączenie partnerów społecznych w przygotowywanie, wdrażanie i monitorowanie wsparcia z EFS, przy zapewnieniu odpowiednich konsultacji i udziału innych zainteresowanych stron



Pośrednie wsparcie partnerów w EFS

Artykuł 5 Dobre zarządzanie i partnerstwo, Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006

3. Instytucja zarządzająca każdym programem operacyjnym zachęca do odpowiedniego udziału partnerów społecznych w działaniach finansowanych na podstawie art. 3. W ramach celu Konwergencja z zasobów EFS przydzielana jest odpowiednia kwota na budowę zdolności, w tym na szkolenia, działania mające na celu tworzenie sieci współpracy, wzmocnienie dialogu społecznego oraz działalność podejmowaną wspólnie przez partnerów społecznych, w szczególności w odniesieniu do zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw, o których mowa w art. 3 ust. 1 lit. a).
4. Instytucja zarządzająca każdym programem operacyjnym zachęca organizacje pozarządowe do odpowiedniego udziału w finansowanej działalności i umożliwia im dostęp do niej, w szczególności w dziedzinie integracji społecznej, równości płci i równości szans.



Regulacje krajowe

Wybrane akty prawne oraz dokumenty programowe

- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju
- Ustawa z dnia 7 listopada 2008r o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrażaniem funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności (art. 28a)
- Ustawa z dn. 20 kwietnia 2004r. O promocjach zatrudnienia i instytucjach rynku pracy
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003r o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie



Art. 28a Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju

1. W celu wspólnej realizacji projektów, o których mowa w art. 28 ust. 1, w zakresie określonym przez instytucję zarządzającą, mogą być tworzone partnerstwa, przez podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt, zwany dalej „projektem partnerskim”, na warunkach określonych w porozumieniu lub umowie partnerskiej lub na podstawie odrębnych przepisów.
2. Projekt partnerski jest realizowany na podstawie decyzji lub umowy o dofinansowanie zawartej z beneficjentem działającym w imieniu i na rzecz partnerów w zakresie określonym porozumieniem lub umową partnerską.
3. W przypadku projektów partnerskich, porozumienie lub umowa partnerska określa w szczególności zadania partnerów, zasady wspólnego zarządzania projektem oraz sposób przekazywania przez beneficjenta środków finansowych na pokrycie niezbędnych kosztów ponoszonych przez partnerów na realizację zadań w ramach projektu

Art. 28a Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju

4. W przypadku projektów partnerskich realizowanych na podstawie umowy partnerskiej, podmiot o którym mowa w art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. - Prawo zamówień publicznych, ubiegający się o dofinansowanie, dokonuje wyboru partnerów spoza sektora finansów publicznych z zachowaniem zasady przejrzystości i równego traktowania podmiotów, w szczególności jest zobowiązany do:
- 1) ogłoszenia otwartego naboru partnerów w dzienniku ogólnopolskim lub lokalnym oraz w Biuletynie Informacji Publicznej; w ogłoszeniu powinien być wskazany termin co najmniej 21 dni na zgłoszenie partnerów;
 - 2) uwzględnienia przy wyborze partnerów: zgodności działania potencjalnego partnera z celami partnerstwa, oferowanego wkładu potencjalnego partnera w realizację celu partnerstwa, doświadczenie w realizacji projektów o podobnym charakterze, współpracę z beneficjentem w trakcie przygotowania projektu;
 - 3) podania do publicznej wiadomości informacji o stronach umowy o partnerstwie oraz zakresu zadań partnerów.”;

Art. 5. Ustawa o działalności pożytku publicznego

1. Organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych, o której mowa w art. 4, we współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3, prowadzącymi, odpowiednio do terytorialnego zakresu działania organów administracji publicznej, działalność pożytku publicznego w zakresie odpowiadającym zadaniom tych organów. Współpraca ta może odbywać się w szczególności w formach:
 - 1) zlecenia organizacjom pozarządowym oraz podmiotom wymienionym w art. 3 ust. 3 realizacji zadań publicznych na zasadach określonych w ustawie;
 - 2) wzajemnego informowania się o planowanych kierunkach działalności i współdziałania w celu zharmonizowania tych kierunków;
 - 3) konsultowania z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3, odpowiednio do zakresu ich działania, projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji;
 - 4) tworzenia wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, złożonych z przedstawicieli organizacji pozarządowych, podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 oraz przedstawicieli właściwych organów administracji publicznej.



Art. 5. Ustawa o działalności pożytku publicznego

2. Współpraca, o której mowa w ust. 1, odbywa się na zasadach: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności.
3. Organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego uchwała roczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz z podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3.
4. Zlecenie realizacji zadań publicznych, o którym mowa w ust. 1 pkt 1 - jako zadań zleconych w rozumieniu art. 106 ust. 2 pkt 1 lit. d, art. 131 ust. 1 oraz art. 176 ustawy o finansach publicznych - może mieć formy:
 - 1) powierzenia wykonywania zadań publicznych, wraz z udzieleniem dotacji na finansowanie ich realizacji, lub
 - 2) wspierania takich zadań, wraz z udzieleniem dotacji na dofinansowanie ich realizacji.

Regulacje prawne

Uchwała nr XLIII/1338/2008 Rady m.st. Warszawy z dnia 13 listopada 2008 r. w sprawie przyjęcia programu współpracy m.st. Warszawy w 2009 r. z organizacjami pozarządowymi i podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie



§ 11. Programu współpracy na 2009 rok

1. Miasto może prowadzić otwarty konkurs na wsparcie zadań publicznych skierowanych do mieszkańców Warszawy, realizowanych przez organizacje w ramach programów finansowych ze środków pozabudżetowych.
2. Konkurs jest ogłaszany raz w roku, a oferenci mają prawo składać wnioski w sposób ciągły do 15 dnia każdego miesiąca, począwszy od 15 stycznia do 15 listopada



§ 11. Programu współpracy na 2009 rok

3. Rozstrzygnięcie konkursu będzie odbywać się w sposób ciągły każdorazowo po wpłynięciu ofert w wyznaczonych terminach w pkt. 2, aż do wyczerpania środków przeznaczonych na ten konkurs.
4. Wsparcie zadań realizowanych przez organizacje w ramach programów finansowanych ze środków, o których mowa w ust. 1, wraz z przekazaniem na ten cel dotacji, może być udzielone wyłącznie w przypadku zadań z obszarów, o których mowa w § 28.



§ 12. Programu współpracy na 2009

1. W celu wspólnej realizacji projektów współfinansowanych ze środków pozabudżetowych, mogą być tworzone partnerstwa organizacji pozarządowych z Miastem i jego instytucjami.
2. Projekty, o których mowa w ust. 1, są realizowane na podstawie decyzji lub umowy o dofinansowanie zawartej z beneficjentem działającym w imieniu i na rzecz partnerów w zakresie określonym umową.

§ 12. Programu współpracy na 2009

3. Miasto dokonuje wyboru partnerów nie zaliczanych do sektora finansów publicznych z zachowaniem zasady przejrzystości i równego traktowania podmiotów, oraz w szczególności zobowiązane jest do:
 - ogłoszenia otwartego naboru partnerów w dzienniku ogólnopolskim lub lokalnym oraz w BIP,
 - uwzględnienia przy wyborze partnerów: zgodności działania potencjalnego partnera z celami partnerstwa, oferowanego wkładu potencjalnego partnera w realizację celu partnerstwa, doświadczenia w realizacji projektów o podobnym charakterze, możliwości współpracy z beneficjentem w trakcie przygotowania projektu,
 - podania do publicznej wiadomości składu partnerstwa oraz zakresu zadań partnerów.
4. Szczegółową organizację trybu wyboru partnerów określi Prezydent w drodze zarządzenia.



Partnerstwo lokalne

Platforma współpracy pomiędzy różnorodnymi partnerami, którzy wspólnie w sposób systematyczny, trwałe planują, projektują i realizują określone działania i inicjatywy, których celem jest lokalnego środowiska i budowa tożsamości lokalnej



Partnerstwo lokalne - obszary działań

- Gospodarka
- Rynek pracy
- Innowacja

Wybór obszaru/ów działań zależy od:

- Doświadczenia i potencjału partnerów
- Ilości partnerów
- Prawnej i finansowej możliwości uzyskania wsparcia

Partycypacja społeczna

To proces, w którym dwie lub więcej stron współdziałają w przygotowaniu planów, realizacji określonej polityki i podejmowaniu decyzji. Cecha charakterystyczną partycypacji społecznej jest aktywny udział wszystkich partnerów biorących udział w procesie współdziałania (współpracy). Aktywność obywatelska polega na zdolności do samoorganizowania się w celu osiągnięcia określonych celów.

Źródło: J. Kwiatkowski, Partycypacja społeczna. Rozwój społeczny, Warszawa 2003



Partycypacja społeczna cd.

- Aktywizacja społeczności lokalnej
- Usprawnienie komunikacji
- Uregulowanie współpracy
- Zwiększenie prawdopodobieństwa wypracowania trafnych decyzji
- Konstrukttywne rozwiązywanie lokalnych problemów/społeczna legitymizacja decyzji
- Ograniczenie konfliktów w społecznościach lokalnych

Partycypacja społeczna w realizacji projektów

- Lepsze rozpoznanie problemów, trafniejsze określenie celów
- Wyższy potencjał instytucjonalny, tym większe doświadczenie
- Szerszy zasięg oddziaływania
- Większe możliwości wygospodarowania wkładu własnego
- Większe szanse na utrzymanie rezultatów projektu
- Rozwój społeczności lokalnej

Budowanie partnerstwa analiza ryzyka i korzyści

1. Ryzyka

- Utrata autonomii
- Konflikt interesów
- Odmienne zasady organizacji prac projektowych
- Ryzyko finansowe

2. Korzyści

- rozwój zawodowy kluczowych pracowników
- lepszy dostęp do informacji i różnych sieci współpracy
- większy zasięg oddziaływania
- poprawa efektywności działania
- lepiej dostosowane i bardziej efektywne produkty i usługi
- większa innowacyjność
- wzrost wiarygodności
- większy dostęp do różnych zasobów



Budowanie partnerstwa (1)

- Zbadanie i ocena kontekstu, w którym Partnerstwo będzie działać
- Jasność oczekiwań: każdy partner ma coś do zaoferowania, każdy może coś otrzymać
- Zaufanie - tworzenie atmosfery wzajemnego szacunku
- Ocena dotychczasowych doświadczeń
- Zabezpieczenie zasobów niezbędnych do realizacji projektu
- Określenie przywództwa

Budowanie partnerstwa (2)

Inicjatywa po stronie inicjatora partnerstwa/pomysłodawcy projektu

Pomysł na projekt

Kryteria doboru partnerów

Selekcja potencjalnych partnerów i zaproszenie do rozmów nt tworzenia partnerstwa

Zjednanie potencjalnych partnerów do projektu i do wspólnej realizacji

Źródło: T. Schimanek, M. Rymsza: E- jak Equal, P - jak Partnerstwo

Budowanie partnerstwa (3)

Działania wspólne potencjalnych partnerów

Opracowanie szczegółowego
planu realizacji projektu

Opracowanie szczegółów
dotyczących funkcjonowania
partnerstwa

Zawarcie partnerstwa do wspólnej realizacji opracowanego
projektu

*Źródło: T. Schimanek, M. Rymsza: E- jak Equal, P - jak
Partnerstwo*



Budowanie partnerstwa (4)

Działania wspólne partnerstwa

Zapewnienie zasobów niezbędnych do realizacji partnerstw

Realizacja projektu przez partnerstwo

Zakończenie realizacji projektu, ewaluacja wewnętrzna realizacji projektu i funkcjonowania partnerstwa.

Decyzja co dalej?

?

Źródło: T. Schimanek, M. Rymsza: E- jak Equal, P - jak Partnerstwo

Partnerstwo

- budowanie- wcześniejsze doświadczenia

Zalety	Wady
Podobne rozumienie wielu zagadnień	Brak nowych koncepcji
Łatwiejsze osiągnięcie celów	Wewnętrzna rutyna
Wykorzystanie wypracowanych kontaktów	Wykorzystanie zasobów do przeprowadzenia wewnętrznych zmian
Ułatwiony proces budowania zaufania	Nowi Partnerzy mogą czuć się marginalizowani

Partnerstwo

- budowanie - brak doświadczenia

Zalety	Wady
Świeże i bardziej innowacyjne podejście	Większe trudności w wypracowaniu wspólnej koncepcji
Zróżnicowane koncepcje	Dłuższy proces budowania zaufania
Nawiązanie nowych kontaktów i pozyskanie nowej wiedzy	Potrzeba więcej czasu/nakładów do przygotowania do realizacji
Możliwość dobrego poznania się	

Interesy partnerów

- Wspólne - korzystają wszyscy, nikt nie traci
- Różne - partnerzy nie interesują się wzajemnymi korzyściami
- Sprzeczne - korzyści jednego partnera są stratą drugiego

Partnerstwo – powodzenie

- Równość wszystkich partnerów wobec siebie
- Dobre zarządzanie
- Struktura organizacyjna
- Wiedza, umiejętności koordynatora
- Dobry system komunikacji
- Wcześniejsze doświadczenie we współpracy
- Wspólne rozumienie celów projektu

Partnerstwo – powodzenie cd.

- Wspólne planowanie i podejmowanie decyzji
- Wzajemne zaufanie, otwartość i jawność działań
- Koncentracja na rzeczywistych problemach
- Unikanie konfliktów
- Poszanowanie czasu partnera
- Zaangażowanie

Partnerstwo - problemy

- Różnice kulturowe - postawy i zachowania społeczne
- Problemy z dostosowaniem odmiennej logiki instytucjonalnej organizacji partnerskich
- Styl pracy - kultura prowadzenia interesów, podejścia do pracy
- Różne oczekiwania

Partnerstwo - problemy

- Nierównomierny charakter struktury Partnerstwa
- Niedopasowana liczba Partnerów do skali projektu
- Trudności w zarządzaniu
- Specyfika finansowania działań

Zespół

- Pod względem kompetencji charakteryzuje się
 - Kompetencjami - członkowie zespołu posiadają konieczne umiejętności i zdolności, zasoby są wykorzystywane efektywnie
 - Zaangażowaniem - poczucie identyfikacji z zespołem i zaangażowanie w realizację zadań, współpraca a nie współzawodnictwo,
 - wzajemnie wspieranie się

Zespół cd.

- Komunikatywnością - wykorzystanie właściwych metod do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, otwartość, dbałość o dobre poinformowanie zespołu
- Przejrzystością - jasno określonymi rolami poszczególnych partnerów i członków zespołu, systemem oceny

Zespół zarządzający (1)

- Kompetencje członków zespołu zarządzającego można podzielić na:
 - Kompetencje członków zespołu jako reprezentantów członków partnerstwa (zdolność do podejmowania decyzji w imieniu danego Partnera)
 - Kompetencje członków zespołu w partnerstwie (zdolność podejmowania wiążących decyzji dla partnerstwa)

*Źródło: Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy.
Warszawa 2007*



Zespół zarządzający (2)

- Najważniejsze kompetencje zespołu zarządzającego:
 - Planowanie i wyznaczanie kierunków działań
 - Akceptowanie sprawozdań merytorycznych
 - Akceptowanie decyzji finansowych
 - Kontrolowanie zgodności podejmowanych działań z wyznaczonymi celami partnerstwa

Źródło: Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy. Warszawa 2007



Zespół zarządzający (3)

- Kryteria wyłonienia lidera (poza naturalnymi, gdy liderem jest inicjator partnerstwa) :
 - Znajomość obszarów realizacji celów partnerstwa
 - Zarządzanie biurem partnerstwa
 - Zarządzanie finansami

Źródło: Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy. Warszawa 2007

Partner wg PO KL

Podmiot wymieniony w zatwierdzonym wniosku o dofinansowanie projektu, uczestniczący w jego realizacji, wnoszący do projektu zasoby ludzkie lub finansowe, realizujący projekt wspólnie z Beneficjentem i innymi partnerami na warunkach określonych w umowie partnerskiej. Udział partnera musi być adekwatny do merytorycznej wartości projektów

Zakres umowy

o partnerstwie (minimalny)

- cel partnerstwa
- wskazanie lidera (partnera wiodącego)
- zadania i obowiązki partnera wiodącego-beneficjenta projektu
- zadania i obowiązki partnerów w związku z realizacją projektu
- plan finansowy w podziale na partnerów oraz zasady zarządzania finansowego i przepływów finansowych pomiędzy partnerami
- zasady podejmowania decyzji w partnerstwie
- sposób monitorowania i kontroli projektu

Źródło: dokumentacja konkursowa PO KL, priorytet V, konkurs 5.5.2



Literatura uzupełniająca:

- „Przez współpracę do sukcesu”, MPiPS Warszawa 2007
- „Idea partnerstwa w praktyce, Programy Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL”, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2008
- „Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna”, red. Kaźmierczak, M. Rymśza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007
- „Społeczność lokalna w działaniu. Kapitał społeczny – potencjał społeczny- lokalne governance” red. T. Kaźmierczak i K. Hernik, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008
- „Partycypacja społeczna. Rozwój lokalny, J. Kwiatkowski, Warszawa 2003
- „Przewodnik współpracy ponadnarodowa 2004-2006, Warszawa 2005





Dziękuję za uwagę



Warsztat jest współfinansowany ze środków Komisji Europejskiej