

S2. Standard

tworzenia międzysektorowych regionalnych partnerstw na rzecz dostępności

– Wojciech Dec





S2. Standard tworzenia międzysektorowych regionalnych partnerstw na rzecz dostępności – Wojciech Dec



2.1 Cele standardu

Celem standardu jest przybliżenie ogólnych zasad partnerskiego podejścia do procesu wdrażania dostępności w ramach współpracy międzysektorowej na poziomie regionalnym. Standard powstał w oparciu o lubelski model tworzenia międzysektorowego partnerstwa na rzecz dostępności, uwzględniającego współpracę sektora pozarządowego z sektorem publicznym i sektorem prywatnym.

„Standard tworzenia międzysektorowych regionalnych partnerstw na rzecz dostępności” został wypracowany w ramach projektu „Dostępne NGO na PLUS” sfinansowanego przez Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030.

2.2 Analiza stosowanych regulacji prawnych

Zasada współpracy partnerskiej jest obecna w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Zgodnie z art. 20. Konstytucji, społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej.

W polskim ustawodawstwie instytucja partnerstwa jest uwzględniona w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Zgodnie z art. 6. 1. ust. 6)

ustawy, wśród instytucji rynku pracy realizującymi zadania określone w ustawie wymieniono instytucje partnerstwa lokalnego. Gdzie zgodnie z art. 7. ustawy, instytucją partnerstwa lokalnego jest grupa instytucji realizujących na podstawie umowy przedsięwzięcia i projekty na rzecz rynku pracy. Natomiast zgodnie z art. 21. ust. 2) ustawy, polityka rynku pracy realizowana przez władze publiczne opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi, w szczególności w ramach partnerstwa lokalnego.

Ponadto instytucja partnerstwa została uwzględniona w ustawie z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej. Zgodnie z art. 2. ust. 2. ustawy, pomoc społeczną organizują organy administracji rządowej i samorządowej, współpracując w tym zakresie, na zasadzie partnerstwa, z organizacjami społecznymi i pozarządowymi, Kościołem Katolickim, innymi kościołami, związkami wyznaniowymi oraz osobami fizycznymi i prawnymi.

Podstawowym dokumentem regulującym kwestie współpracy administracji publicznej z NGO w sferze zadań publicznych jest ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (UDPP). Zgodnie z art. 5. ust.1. UDPP 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. Przy czym współpraca w sferze zadań publicznych odbywa się w oparciu o podstawowe zasady społeczne: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności.

Jednak do tej pory nie udało się w pełni uregulować prawnej formy partnerstwa publiczno-społecznego, stworzonego przez sektor publiczny i sektor pozarządowy, na podobnej zasadzie jak tworzenie partnerstw przez sektor publiczny i sektor prywatny w oparciu o oddzielną ustawę z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym. W tym zakresie partnerstwo publiczno-prywatne to forma współpracy między podmiotami publicznymi a sektorem prywatnym, których celem jest poprawa realizacji inwestycji w projekty infrastrukturalne lub inne rodzaje operacji realizujących usługi publiczne, poprzez dzielenie ryzyka, wspólne korzystanie ze specjalistycznej wiedzy sektora prywatnego lub dodatkowe źródła kapitału.

Z kolei ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (UZD) zakłada w art. 9. ust. 5) pkt b) ustawy, koordynację dostępności polegającą w szczególności na promowaniu współpracy w zakresie zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami pomiędzy: administracją publiczną, organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami, uczelniami i instytucjami badawczymi.

Obecnie za koordynowanie dostępności w kraju w ramach rządowego Programu Dostępność Plus 2018-2025, odpowiada Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Program Dostępność Plus zainicjował systemową zmianę, polegającą na stopniowym włączeniu dostępności do różnych obszarów i polityk publicznych. Przewiduje on potrzebę stworzenia szerokiej sieci współpracy międzysektorowej na rzecz dostępności. Wymaga to koordynacji działań w zakresie wdrażania dostępności z udziałem różnych sektorów. Wyrazem tego jest utworzenie ogólnopolskiego Partnerstwa na Rzecz Dostępności stanowiącego zobowiązanie

do współpracy na rzecz realizacji założeń Programu Dostępność Plus. Sygnatariusze partnerstwa kierują się ideą dostępności i równego traktowania. Partnerstwo ma charakter strategiczny i stanowi intencję podjęcia ze sobą współpracy na rzecz dostępności.

2.3 Identyfikacja potrzeb i analiza danych zastanych (desk research)

- **Wdrażanie dostępności wymaga międzysektorowego wysiłku, wykraczającego poza ramy prawne**

Obecnie do tematu dostępności zaczyna się coraz częściej podchodzić szerzej poprzez próbę spojrzenia na całość zagadnienia. W dostępności nie ma drogi na skróty. Zaszliśmy tak daleko, ale przed nami jeszcze długa droga. Dostępność to proces wymagający zmiany całościowego sposobu myślenia o partnerstwie – to podróż, a nie cel sam w sobie.

Próbą znalezienia drogowskazu, który wyznaczałby kierunek i wskazywał skuteczne rozwiązania związane z zapewnieniem dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, może okazać się partnerskie podejście do procesu wdrażania dostępności. W tym zakresie kluczową rolę może odegrać współpraca na rzecz dostępności partnerów z szerokiego spektrum społecznego, obejmującego sektory – publiczny, prywatny i pozarządowy.

Zapewnienie dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami nie uda się ustanowić tylko przepisami prawnymi – dostępność sama w sobie jest prawem. Potrzebny jest międzysektorowy wysiłek wykraczający poza ramy prawne. Wymaga to świadomej transformacji procesu wdrażania dostępności, który zakłada potrzebę zaangażowania przedstawicieli różnych obszarów życia społecznego i gospodarczego. Jeżeli już coś zmieniać, to na lepsze.

Współpraca międzysektorowa pozwala na zwiększenie efektywności działań i lepsze wykorzystanie zasobów. Dzięki uzyskaniu „efektu synergii” proces sieciowania może okazać się skutecznym narzędziem zmian, których pojedyncze podmioty nie będą w stanie przeprowadzić samodzielnie. Partnerzy podejmują wspólne wysiłki w przekonaniu, że dzięki łączeniu zasobów i kompetencji osiągną lepsze wyniki. Współpraca międzysektorowa umożliwi wymianę najlepszych praktyk oraz unikanie powielania stosowania podobnych rozwiązań w zakresie dostępności.

Do tej pory rozwiązania systemowe, w zakresie zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, koncentrowały się głównie na sektorze publicznym. Jednak pokonywanie barier ograniczających dostępność dotyczy w takim samym stopniu pozostałe sektory. Napotykanne problemy są podobne, ale sposoby ich rozwiązywania są często różne. Wynika to w dużej mierze z wcześniejszych doświadczeń różnych sektorów, a także z obowiązującego prawodawstwa. W tym zakresie NGO chcą wziąć współodpowiedzialność za proces zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. Sektor pozarządowy chce być równorzędnym partnerem dla sektora publicznego i prywatnego. Wobec tego NGO powinny nie tylko stosować standardy dostępności w swojej działalności, ale także mobilizować przedstawicieli podmiotów publicznych i gospodarczych do zwiększenia efektywności wdrażania dostępności.

Potencjał partnerów dodaje się i uzupełnia, co stwarza możliwość wykorzystania szans prorozwojowych. Istotą partnerstwa rozwojowego jest łączenie w sposób optymalny – zasobów, wiedzy, umiejętności partnerów. Ważnym czynnikiem ułatwiającym współpracę partnerską jest stosunkowo duże doświadczenie merytoryczne we wdrażaniu dostępności po stronie administracji publicznej. Może to stanowić wspólny mianownik podczas rozmów i konsultacji, czy też wspólnych działań w ramach partnerstwa. Z kolei NGO często działają w sposób niestandardowy i mają dużą zdolność projektową, co może okazać się ich atutem. Natomiast przedsiębiorcy stosują innowacyjne rozwiązania i mają dużą zdolność adaptacyjną.

Międzysektorowe partnerstwo na rzecz dostępności tworzy zjawisko krzyżowania się i zazębiania różnych polityk publicznych. Zamiast działać oddzielnie, partnerzy mogą stać się częścią skoordynowanej sieci współpracy w celu wypracowania rozwiązań, które zwiększą dostępność w różnych obszarach życia. Stąd podejście partnerskie może okazać się kluczem do przyspieszenia standaryzacji w zakresie wdrażania dostępności.

- **Lubelski pakt na rzecz rozwoju dostępności – perspektywa współpracy różnych sektorów**

Obecnie nie ma jednego wzorca standaryzacji działań dotyczących tworzenia międzysektorowego partnerstwa na rzecz dostępności. W tym zakresie oczekiwania potencjalnych partnerów są zróżnicowane. Potwierdza to raport z badań A. Biały „Dostępność Plus na Lubelszczyźnie – perspektywa współpracy różnych sektorów”. W opinii badanych podstawę do wypracowania standardu tworzenia partnerstwa na rzecz dostępności mogą stanowić dobre praktyki. Stąd inspirację do utworzenia lubelskiego paktu na rzecz dostępności stanowiło ogólnopolskie Partnerstwo na Rzecz Dostępności utworzone w ramach Programu Dostępność Plus 2018-2025. Jednak partnerstwo prowadzące działania z pozycji krajowej, nie jest w stanie w pełni uwzględnić specyficznych odmiennych warunków związanych z wdrażaniem dostępności w poszczególnych województwach. Wobec tego istnieje potrzeba przeniesienia podobnych rozwiązań współpracy partnerskiej na rzecz dostępności, ze szczebla ogólnopolskiego na niższy poziom regionalny. Takie podejście zapewni lepsze skoncentrowanie się na rzeczywistych potrzebach dotyczących dostępności, które zgłaszane są przez lokalne organizacje pozarządowe, samorządy i przedsiębiorców.

Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom został wypracowany lubelski model międzysektorowego partnerstwa na rzecz dostępności, który powstał na podstawie doświadczeń Lubelskiego Partnerstwa na Rzecz Dostępności (LPnRD). Z założenia LPnRD ma zasięg geograficzny ograniczony do województwa lubelskiego. Lubelski model nie zakłada nadawania partnerstwu osobowości prawnej. Działalność partnerstwa została zainicjowana w dniu 24 czerwca 2021 r., podczas konferencji otwierającej realizację projektu pt. „Lubelscy Liderzy Dostępności na START, realizowanego z dotacji programu Aktywni Obywatele – Fundusz Krajowy finansowanego przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy EOG.

Podstawowym celem dla którego powołano partnerstwo jest wypracowanie i wdrożenie w województwie lubelskim programu współpracy międzysektorowej na rzecz stosowania zasad

dostępności (architektonicznej, cyfrowej i informacyjno-komunikacyjnej). LPnRD powstało, jako oddolna inicjatywa dwóch największych regionalnych związków stowarzyszeń, tj. Związku Stowarzyszeń Forum Lubelskich Organizacji Pozarządowych oraz Lubelskiego Forum Organizacji Osób Niepełnosprawnych – Sejmik Wojewódzki. Partnerstwo ma charakter strategiczny i stanowi intencję podjęcia trójsektorowej współpracy w zakresie dostępności w województwie lubelskim. Pozwala to na odmienne spojrzenie na te same problemy związane z dostępnością, z perspektywy różnych sektorów.

Główne zadania realizowane przez LPnRD

- pełnienie roli regionalnego ośrodka opiniotwórczego w zakresie dostępności,
- wyrażanie opinii i zajmowanie stanowisk dotyczących horyzontalnego włączenia dostępności do wszystkich polityk publicznych,
- prowadzenie działań animacyjno-sieciujących na rzecz dostępności,
- zwiększenie świadomości społecznej w zakresie zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, w tym osobom z niepełnosprawnościami,
- wymiana informacji, doświadczeń i dobrych praktyk na temat wdrażania dostępności,
- wypracowywanie wspólnych stanowisk w sprawach związanych z wdrażaniem zasad dostępności,
- prowadzenie monitoringu i rzecznictwa interesów NGO w zakresie wdrażania dostępności,
- udział w kampaniach społecznych i innych inicjatywach na rzecz zapewnienia dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami,
- wspieranie procesu certyfikacji podmiotów w zakresie dostępności: architektonicznej, cyfrowej i informacyjno-komunikacyjnej,
- wypracowanie standardów działań NGO w zakresie zapewnienia dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.

Zakres działań realizowanych przez LPnRD nie jest katalogiem zamkniętym, stąd mogą pojawiać się czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające w istotny sposób na zmiany.

Partnerstwo funkcjonuje w oparciu o wypracowany dokument programowy – Deklarację Ideową, stanowiącą lubelski manifest na rzecz dostępności.

DEKLARACJA IDEOWA

Celem, dla którego zainicjowano powołanie Lubelskiego Partnerstwa na Rzecz Dostępności, jest wypracowanie i wdrożenie w województwie lubelskim programu współpracy międzysektorowej na rzecz stosowania zasad dostępności.

Idea dostępności jest uniwersalna, stąd potrzebne jest horyzontalne włączenie jej do wszystkich polityk publicznych. Wymaga to wypracowania nowych

rozwiązań systemowych dotyczących całego sektora pozarządowego, w szczególności skierowanych do organizacji pozarządowych działających na rzecz osób ze szczególnymi potrzebami.

Sygnatariusze Partnerstwa deklarują, że w ramach prowadzonych działań będą kierować się ideą dostępności i równego traktowania. W działaniach partnerstwa upatrujemy szansę na samodzielne i niezależne funkcjonowanie wszystkich osób, w tym z niepełnosprawnościami, osób starszych i innych osób o szczególnych potrzebach, na równi z innymi obywatelami.

Apelujemy o współpracę do wszystkich środowisk. Uznajemy, że osiągnięcie ambitnych celów jest możliwe dzięki mobilizacji sił, wspólnemu działaniu, kreowaniu synergii, wzmocnionemu partnerstwu, opartym na dialogu i otwartości dla wszystkich zainteresowanych stron.

W przypadku budowania partnerstwa strategicznego istotny jest odpowiedni dobór Sygnatariuszy, aby potencjały wszystkich stron mogły uzupełniać się. LPnRD to głos wspólny, znacznie silniejszy i trudniejszy do zlekceważenia niż głos pojedynczego podmiotu. Dla decydentów liczy się nie tylko siła argumentów, ale też liczebna reprezentacja. Stąd partnerstwa mające większą liczbę członków mają mocniejszy mandat społeczny, a tym samym korzystniejszą pozycję w zakresie wpływania na zmiany w rozwoju dostępności.

<p>Kto może zostać Sygnatariuszem partnerstwa?</p>	<p>Partnerstwo jest otwarte na podmioty z województwa lubelskiego reprezentujące: organizacje pozarządowe, administrację publiczną, przedsiębiorców oraz środowisko osób z niepełnosprawnościami i seniorów, jak też inne podmioty zrzeszające osoby ze szczególnymi potrzebami lub działające na ich rzecz. Partnerstwo zrzesza akredytowane podmioty w województwie lubelskim, które zajmują się certyfikacją dostępności NGO i przedsiębiorców - zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 4 marca 2021 r. w sprawie szczegółowych wymogów, jakie muszą spełniać podmioty dokonujące certyfikacji dostępności, wzoru wniosku o wydanie certyfikatu dostępności oraz wzoru certyfikatu dostępności. Sygnatariuszami są również lubelskie uczelnie oraz inne partnerstwa, w tym inicjatywa klastrowa.</p>
<p>Jak przystąpić do partnerstwa?</p>	<p>Warunkiem przystąpienia do partnerstwa jest zaakceptowanie postanowień Regulaminu Pracy Partnerstwa oraz wypełnienie formularza zgłoszeniowego online i podpisanie Deklaracji Ideowej. Przyjmowanie nowych Sygnatariuszy odbywa się podczas oficjalnych spotkań plenarnych, jako jeden ze stałych punktów porządku obrad.</p>

Zasady współpracy w ramach partnerstwa zostały określone w Regulaminie Pracy Partnerstwa. Partnerstwo opiera się na ściśle określonych i respektowanych przez wszystkie strony podstawowych zasadach współpracy, na podstawie której budowane są wspólne relacje wewnątrz i na zewnątrz partnerstwa. W tym zakresie współpraca partnerska opiera się o podstawowe zasady społeczne określone w UDPP, które zostały dostosowane do potrzeb LPnRD.

Pomocniczości	Samorząd wspiera Lidera instytucjonalnego, unikając pełnienia tej funkcji.
Suwerenności stron	W ramach współpracy partnerzy zachowują niezależność we wzajemnych relacjach.
Partnerstwa	Sygnatariusze dysponują równym głosem w sprawach partnerstwa.
Efektywności	Oznacza łączenie zasobów będących w dyspozycji poszczególnych partnerów, gdzie podstawą jest efektywne realizowanie celów partnerstwa.
Uczciwej konkurencji	Oznacza podejście Win – Win (wygrany - wygrany) stawiające na pierwszym miejscu wzajemną korzyść i trwałość partnerstwa, a nie indywidualne korzyści Sygnatariuszy.
Jawności	Wszelkie możliwe formy współpracy partnerskiej powinny być powszechnie znane, dostępne i zrozumiałe.

W lubelskim modelu ustalono dodatkowe zasady współpracy partnerskiej, które wykraczają poza powyższe podstawowe zasady społeczne określone w UDPP.

Odpowiedzialności	Sygnatariusze są odpowiedzialni za swoje zadania i obowiązki, a także za przestrzeganie uzgodnionych zasad i standardów współpracy.
Dobrowolności	Sygnatariusze samodzielnie określają zakres i formy swojego zaangażowania w partnerstwie.
Otwartości	Partnerstwo jest otwarte na przyjmowanie nowych Sygnatariuszy, którzy podzielają jego cele i akceptują zasady jego działania.
Równości	Każdy Sygnatariusz powinien być traktowany w sposób jednakowy, bez względu na reprezentowany sektor i posiadany potencjał.
Ciągłego doskonalenia	Partnerzy powinni dążyć do stałego podnoszenia wiedzy w zakresie zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.

Partnerstwo podejmuje decyzje w formie uchwał. Podczas głosowania każdemu Sygnatariuszowi Partnerstwa przysługuje jeden ważny głos. Uchwały Partnerstwa

podejmowane są w głosowaniu jawnym zwykłą większością głosów, podczas posiedzeń odbywających się w formie stacjonarnej (offline) lub na odległość (online), w obecności co najmniej połowy Sygnatariuszy uprawnionych do głosowania. Z założenia LPnRD ma mało sformalizowaną strukturę organizacyjną.

Rada Partnerstwa	Najwyższy organ podejmujący kluczowe decyzje dotyczące LPnRD. W jej skład wchodzi wszyscy Sygnatariusze.
Sekretariat Partnerstwa	Odpowiada za koordynację i obsługę LPnRD. Sekretariat jest prowadzony przez Lidera instytucjonalnego. Pracami Sekretariatu kieruje Sekretarz.
Regionalny Panel Ekspertów ds. dostępności	Stały zespół ekspercki będący organem doradczym LPnRD. Odpowiada za wspieranie Partnerstwa w zakresie prowadzonych działań merytorycznych. W jego skład wchodzi eksperci reprezentujący różne środowiska.

Główne decyzje podejmowane przez Radę Partnerstwa

- powoływanie i odwoływanie Sekretariatu Partnerstwa,
- wykluczanie z partnerstwa,
- rozwiązanie partnerstwa,
- dokonywanie zmian w Regulaminie Pracy Partnerstwa,
- zatwierdzanie dokumentów i programów o znaczeniu strategicznym,
- powoływanie i odwoływanie zespołów zadaniowych,
- podejmowanie decyzji we wszystkich sprawach nie zastrzeżonych do wyłącznej kompetencji innych organów partnerstwa.

Główne zadania, za które odpowiada Sekretariat Partnerstwa

- koordynowanie działań partnerstwa,
- utrzymywanie kontaktów z Sygnatariuszami,
- reprezentowanie partnerstwa na zewnątrz,
- organizowanie i obsługa spotkań,
- dokumentowanie działalności partnerstwa,
- przedstawianie rocznych sprawozdań z działalności LPnRD,
- promocja LPnRD,
- administrowanie strony internetowej www.liderzydostepnosci.pl,
- monitorowanie i ewaluacja działalności LPnRD.

W praktyce współpraca w obszarze dostępności jest znacznie trudniejsza niż w zakresie innych spraw społecznych, ponieważ przedstawicielom trzech sektorów brakuje wystarczającej eksperckiej wiedzy i doświadczenia. Stąd Regionalny Panel Ekspertów ds. dostępności pozwala LPnRD pełnić rolę ośrodka opiniotwórczego i obywatelskiego think

tanku (ang. zbiornik myśli), zajmującego się badaniami i analizami dotyczącymi polityki dostępności. Łączenie różnorodnych potencjałów partnerów sprzyja kreatywności. Dzięki temu partnerstwo może stanowić siłę napędową dla innowacji społecznych.

Od samego początku LPnRD stawia na współpracę z ciałami dialogu obywatelskiego, takimi jak Rada Działalności Pożytku Publicznego Województwa Lubelskiego. Ponadto Sygnatariusze mają swoich reprezentantów w regionalnych ciałach opiniotwórczo-doradczych, takich jak Komitet Monitorujący Fundusze Europejskie dla Lubelskiego 2021-2027. Ponadto partnerstwo współpracuje z organizacjami prowadzącymi działania strażnicze w zakresie zapewniania dostępności w przestrzeni publicznej.

Szczególną cechą LPnRD jest jego dynamika – w miarę nabywania doświadczenia partnerstwo będzie stopniowo się rozwijać i przechodzić na coraz wyższy stopień rozwoju. Budując regionalne partnerstwo na rzecz dostępności należy być gotowym na ciągłe zmiany - nawet na późnym etapie sieciowania. Partnerstwa strategiczne buduje się latami. W tym zakresie LPnRD dąży do przekształcenia się w regionalny pakt na rzecz dostępności. W przeciwieństwie do partnerstwa – pakt stanowi strukturę większą i tematycznie bardziej rozległą. Pakt na rzecz rozwoju zajmuje się koordynowaniem działań prowadzonych przez partnerstwa lokalne. Partnerstwo poprzez integrację i konsolidację działań, może osiągnąć punkt krytyczny, po przekroczeniu którego zacznie przyciągać inne lokalne partnerstwa działające w obszarze dostępności. Takie podejście pozwoli LPnRD w przyszłości stać się regionalnym Liderem Dostępności, który będzie wypracowywać propozycje nowych rozwiązań systemowych w obszarze dostępności.

2.4 Opis standardu tworzenia międzysektorowego regionalnego partnerstwa na rzecz dostępności

Zgodnie z lubelskim modelem wyróżniamy pięć kroków, które wyznaczają kamienie milowe na drodze do utworzenia regionalnego trójsektorowego partnerstwa na rzecz dostępności.

Krok 1 - Przygotowanie powołania partnerstwa na rzecz dostępności

- **Zainicjowanie utworzenia partnerstwa**

Każde międzysektorowe regionalne partnerstwo na rzecz dostępności powinno znaleźć własny sposób zainicjowania procesu powstawania. W tym wypadku istotne znaczenie ma, z którego sektora wyjdzie grupa inicjatywna powołująca partnerstwo – publicznego, prywatnego, czy pozarządowego? Zawiązanie regionalnego partnerstwa może się nie udać, jeżeli będzie efektem odgórnej decyzji administracyjnej. Zazwyczaj to podmiot publiczny jest pomysłodawcą partnerstwa ukierunkowanego na rozwiązywanie problemów dotyczących polityk publicznych. Jednak jeżeli ma powstać autentyczna regionalna sieć współpracy partnerskiej na rzecz dostępności - to powinna ona mieć oddolną genezę. W tym wypadku,

to przedstawiciele lokalnej społeczności i ich organizacje, powinni zainicjować powstanie partnerstwa.

Najczęściej idea utworzenia partnerstwa pochodzi od przyszłego Lidera partnerstwa. W tym zakresie w korzystniejszej sytuacji znajdują się partnerstwa utworzone w ramach realizowanych projektów społecznych, które mają już wstępnie określone cele i kierunki działania oraz zapewnione finansowanie w pierwszym najtrudniejszym okresie. W znaczący sposób przyspiesza to proces powstawania partnerstwa. Z drugiej strony tego typu partnerstwa często kończą swoją działalność po zakończeniu realizacji projektu lub braku dalszego finansowania z dotacji publicznej. Od tego, czy partnerstwo przetrwa i będzie funkcjonować po zakończeniu realizacji projektu, w dużym stopniu będzie zależeć od determinacji Lidera partnerstwa oraz właściwego doboru partnerów.

Zainicjowanie utworzenia partnerstwa	
Minimalny	Rekomendowany
Zdiagnozować problemy i potrzeby w zakresie wdrażania dostępności na poziomie regionalnym.	
Utworzyć grupę inicjatywną z udziałem przedstawicieli organizacji pozarządowych, która zaangażuje się w przygotowanie powołania międzysektorowego partnerstwa na rzecz dostępności na poziomie regionalnym. Zaprosić do współpracy przedstawicieli sektorów – publicznego, prywatnego i pozarządowego.	Partnerstwo zainicjować w ramach projektu realizowanego przez regionalny związek stowarzyszeń, który ma duże doświadczenie w zakresie sieciowania i współpracy z administracją publiczną.
Przekształcić grupę inicjatywną w Komitet założycielski na rzecz utworzenia międzysektorowego partnerstwa na rzecz dostępności.	
Dokonać wyboru przewodniczącego Komitetu założycielskiego oraz ustalić harmonogram spotkań i zakres zadań do realizacji.	

• Zdiagnozowanie problemów i potrzeb w zakresie wdrażania dostępności

Jednym z pierwszych działań, które powinien podjąć Komitet założycielski to wstępne zdiagnozowanie problemów i potrzeb związanych z zapewnieniem dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami w województwie. Będzie to miało istotny wpływ na wybór celów i zakresu działań przyszłych partnerów partnerstwa. W początkowym etapie zawiązania

partnerstwa problemy i potrzeby wystarczy określić ogólnie. Należy zwrócić uwagę na to, że potrzeby partnerów mogą się zmieniać w czasie.

Zanim Komitet założycielski zaprosi do współpracy partnerów, należy na podstawie przeprowadzonej diagnozy wstępnie określić - jakie będą cele tworzonego partnerstwa? Dalsze prace nad szczegółową identyfikacją potrzeb i celów będą prowadzone już z Sygnatariuszami partnerstwa. Prawidłowe przygotowanie tego etapu budowania partnerstwa powinno stanowić podstawę do dalszych rozmów z potencjalnymi Sygnatariuszami.

Zdiagnozowanie problemów i potrzeb w zakresie wdrażania dostępności	
Minimalny	Rekomendowany
Przeprowadzić diagnozę problemów i potrzeb w zakresie wdrażania dostępności w regionie, w oparciu o analizę SWOT (mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia). Pozwoli to ukierunkować działania partnerstwa na obszary związane z dostępnością, w których występują rzeczywiste potrzeby wymagające interwencji.	Przeprowadzić szczegółową analizę badań regionalnych problemów i potrzeb w zakresie wdrażania dostępności w formie, np. <ul style="list-style-type: none"> • badań ankietowych, • zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), • indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI).
Na podstawie przeprowadzonej diagnozy określić wstępną koncepcję celów i działań, jakie należy zrealizować w obszarze dostępności poprzez współpracę partnerską.	

• Identyfikacja partnerów i ich roli w partnerstwie

Na etapie budowania partnerstwa szczególną uwagę należy poświęcić identyfikacji partnerów oraz określić ich rolę w partnerstwie. Jest to kluczowy krok w kierunku tworzenia partnerstwa strategicznego, ponieważ pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb partnerów reprezentujących różne sektory. Takie podejście zapewni lepsze dostosowanie działań partnerstwa do oczekiwań przyszłych Sygnatariuszy. Ponadto sprawi, że partnerstwo będzie skupiać partnerów autentycznie zainteresowanych współpracą na rzecz rozwiązywania problemów związanych z wdrażaniem dostępności na poziomie regionalnym. Ważne jest, aby byli to partnerzy zainteresowani rzeczywistą współpracą – a nie tylko deklaratywną. Wiedza na temat motywacji potencjalnych partnerów jest bardzo przydatna, nie tylko na etapie tworzenia partnerstwa, ale też na etapie realizacji zadań.

W przypadku budowania partnerstwa strategicznego istotny będzie odpowiedni dobór Sygnatariuszy, tak aby umiejętności oraz cele wszystkich stron były zgodne i uzupełniały się.

Należy przeprowadzić poszukiwania potencjalnych partnerów, którzy spełnią ustalone kryteria. Partnerstwo nie może stanowić związku przypadkowych partnerów.

Kto powinien odpowiadać za dostępność w partnerstwie? Odpowiedź może być tylko jedna – wszyscy. Dostępność wymaga, aby wszyscy Sygnatariusze myśleli o niej w szerszy sposób - jako całości. Jednak w praktyce kluczowe znaczenie będzie miało oddelegowanie odpowiednich reprezentantów przez poszczególnych Sygnatariuszy. Ostatecznie to ludzie są najważniejsi w partnerstwie. To od ich zaangażowania i gotowości do podejmowania kolejnych wyzwań, będzie w dużej mierze zależeć – jak efektywnie będzie przebiegać współpraca partnerska?

Identyfikacja partnerów i ich roli w partnerstwie	
Minimalny	Rekomendowany
Wypracować wewnętrzną politykę przyjmowania nowych Sygnatariuszy do partnerstwa (np. wymagana rekomendacja przynajmniej jednego z partnerów).	
Zidentyfikować kluczowych interesariuszy partnerstwa, których warto pozyskać do współpracy: <ul style="list-style-type: none"> wewnętrznych – podmioty bezpośrednio uczestniczące w tworzeniu partnerstwa (Sygnatariusze), zewnętrznych – podmioty zainteresowane wynikami działań podejmowanych przez partnerstwo. 	Do diagnozy interesariuszy partnerstwa wykorzystać analizę SWOT, która pozwoli określić mocne i słabe strony potencjalnych partnerów, jak również zagrożenia i szanse wynikające z takiej współpracy.
Przeprowadzić inwentaryzację potencjalnych Sygnatariuszy według określonych kryteriów, np.: <ul style="list-style-type: none"> przynależność sektorowa, doświadczenie w prowadzeniu działań na rzecz zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, posiadany potencjał, który może być wykorzystany na potrzeby partnerstwa, geograficzny zasięg działalności. 	
Stworzyć bazę potencjalnych partnerów reprezentujących sektory – publiczny, prywatny i pozarządowy.	Partnerstwo powinno być otwarte na przyjmowanie nowych członków. Współpraca wielu partnerów pozwoli na wdrażanie dostępności w sposób bardziej - przemyślany, zorganizowany i skuteczny.

Przygotować zaproszenie do współpracy partnerskiej zawierające krótką informację o partnerstwie oraz list intencyjny.	
Przeprowadzić cykl spotkań z potencjalnymi partnerami, podczas których zostaną przedstawione m.in.: <ul style="list-style-type: none"> • idea utworzenia partnerstwa, • warunki współpracy partnerskiej, • wstępne propozycje celów i działań, jakie będzie realizować partnerstwo. 	Przeprowadzić badania potencjalnych partnerów, które pozwolą ustalić w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> • motywację do współpracy partnerskiej, • obawy przed przystąpieniem do partnerstwa, • doświadczenie w obszarze dostępności i współpracy partnerskiej, • posiadane zasoby (np. ludzkie, finansowe, instytucjonalne, know-how), które mogą być zaangażowane na potrzeby partnerstwa.
	Reprezentantami Sygnatariuszy w partnerstwie powinny być osoby decyzyjne lub odpowiedzialne za dostępność w instytucji (np. Koordynatorzy do spraw dostępności w przypadku administracji publicznej).
Stworzyć mapę zasobów, jakimi dysponuje partnerstwo. Na tej podstawie będzie można określić, czy zasoby Sygnatariuszy wzajemnie się uzupełniają oraz pozwalają na ich optymalne wykorzystanie?	
Określić możliwości działania poszczególnych Sygnatariuszy oraz roli, jaką mogą odegrać w partnerstwie.	Sygnatariusze przystępując do partnerstwa powinni określić, w jakim zakresie chcą włączyć się w jej działania? Ponadto wskazać zasoby, które mogą wnieść do partnerstwa.

Krok 2 - Wypracowanie mechanizmów przyszłej współpracy w ramach partnerstwa

• Ustalenie zasad współpracy w partnerstwie

Każde partnerstwo międzysektorowe powinno opierać się na ściśle określonych i respektowanych przez wszystkie strony zasadach współpracy. Określenie zasad na samym początku współpracy partnerskiej znacznie usprawni funkcjonowanie partnerstwa oraz

pozwole w późniejszym okresie uniknąć potencjalnych sytuacji konfliktowych. Poza tym znacząco wzmocni poczucie identyfikacji i tożsamości Sygnatariuszy z partnerstwem.

Wypracowane zasady stanowią płaszczyznę współpracy, na bazie której będą budowane wspólne relacje wewnętrzne- i zewnętrzne partnerstwa. Ponadto ustalone zasady będą stanowić fundament wszystkich działań podejmowanych przez partnerstwo.

Ustalenie zasad współpracy w partnerstwie	
Minimalny	Rekomendowany
Wypracować w sposób partycypacyjny zasady funkcjonowania partnerstwa z udziałem zaproszonych partnerów.	Do diagnozy potrzeb w zakresie określenia zasad funkcjonowania partnerstwa wykorzystać analizę SWOT (mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia).
Współpraca w sferze zadań publicznych odbywa się w oparciu o podstawowe zasady społeczne dopasowane do potrzeb partnerstwa, tj.: <ul style="list-style-type: none"> • pomocniczości, • suwerenności stron, • partnerstwa, • efektywności, • uczciwej konkurencji, • jawności. 	Partnerstwo może dodatkowo wypracować własne zasady wynikające ze specyfiki partnerstwa, np.: <ul style="list-style-type: none"> • odpowiedzialności, • dobrowolności, • otwartości, • równości, • ciągłego doskonalenia.

• Określenie celów i zakresu działań partnerstwa

Ustalenie celów i zakresu działań partnerstwa jest jednym z ważniejszych elementów budowania partnerstwa. Cel partnerstwa jest fundamentem spajającym partnerstwo, z którym identyfikują się wszyscy partnerzy. Ponadto jest czymś więcej, niż tylko sumą celów i oczekiwań poszczególnych partnerów. Należy traktować cel jako całość, którego nie da się sprowadzić do sumy pojedynczych składników. Optymalne partnerstwo powinno umożliwiać realizację wspólnych celów, ale także osiągnięcie indywidualnych korzyści Sygnatariuszy.

Na etapie formułowania celów należy uwzględnić możliwości partnerów oraz posiadane przez nich zasoby. Cel główny partnerstwa powinien być celem strategicznym – jego osiągnięcie będzie oddalone w czasie. Natomiast osiągnięcie celów szczegółowych powinno nas przybliżyć do osiągnięcia celu głównego. Cele szczegółowe powinny być bezpośrednio związane z zakresem podejmowanych działań. Ważne, aby cele partnerstwa były jasno sformułowane, mierzalne i osiągalne.

Etap określania celów i zakresu działań może być częściowo pominięty w przypadku, gdy partnerstwo zostanie zainicjowane w ramach realizowanego projektu. Zazwyczaj partnerstwo projektowe jest tworzone na potrzeby rozwiązania konkretnego problemu

społecznego. W tym wypadku cele partnerstwa i planowane działania będą już w dużej mierze określone.

Określenie celów i zakresu działań partnerstwa	
Minimalny	Rekomendowany
Wypracować w sposób partycypacyjny cele regionalnego partnerstwa na rzecz dostępności.	Do poprawnego sformułowania celów partnerstwa wykorzystać koncepcję SMART, zgodnie z którą cel powinien być: konkretny, mierzalny, osiągalny, istotny i terminowy.
Przyjęcie celów i zakresu działania powinno być poprzedzone procesem konsultacji ze wszystkimi Sygnatariuszami.	Cele i zakres działania powinny zostać wypracowane na zasadzie konsensusu, gdyż zastosowanie zasady większościowej może doprowadzić do ich narzucenia całemu partnerstwu.
<p>Przykładowy podstawowy zakres działań partnerstwa, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pełnienie roli regionalnego forum wymiany wiedzy i doświadczeń w zakresie dostępności, • prowadzenie działań animacyjno-sieciujących na rzecz dostępności, • wypracowywanie wspólnych stanowisk w sprawach związanych z zapewnieniem dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, • udział w konsultacjach społecznych dotyczących wdrażania dostępności, • prowadzenie kampanii społecznych zwiększających świadomość społeczną na temat dostępności, • wspieranie procesu standaryzacji działań organizacji pozarządowych w zakresie zapewnienia dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. 	<p>Przykładowy rozszerzony zakres działania podejmowany przez partnerstwo o charakterze strategicznym, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pełnienie roli regionalnego ośrodka opiniotwórczego w zakresie wdrażania dostępności, • wyrażanie opinii i zajmowanie stanowisk dotyczących horyzontalnego włączenia dostępności do wszystkich polityk publicznych, • występowanie z propozycjami rozwiązań systemowych w sferze polityki dostępności, • wspieranie procesu certyfikacji podmiotów w zakresie dostępności: architektonicznej, cyfrowej i informacyjno-komunikacyjnej, • prowadzenie rzecznictwa interesów dotyczących wdrażania dostępności,

• Ustalenie stopnia sformalizowania partnerstwa

Utworzone międzysektorowe partnerstwo na rzecz dostępności może mieć charakter nieformalny oraz posiadać tylko umownie określone formy funkcjonowania. W tym przypadku partnerstwo może funkcjonować w oparciu o zaakceptowane postanowienia np.

Regulaminu Pracy Partnerstwa oraz Deklarację Ideową. Wynika to z otwartej formuły sieci współpracy na rzecz wdrażania dostępności na poziomie regionalnym.

W przypadku partnerstw bardziej sformalizowanych zazwyczaj istnieje potrzeba posiadania osobowości prawnej. W tym zakresie najprostszą formą potwierdzenia zawarcia współpracy partnerskiej stanowi umowa na gruncie prawa cywilnego. Dzięki temu współpraca stanie się bardziej przejrzysta. Umowa taka należy do umów nienazwanych, czyli nie unormowanych w sposób szczegółowy w Kodeksie cywilnym. Postanowienia umowy mogą zostać ukształtowane zgodnie z art. 353. Kodeksu cywilnego, tj. strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. W praktyce podpisanie oficjalnej umowy nie wzmacnia automatycznie partnerstwa. Jednak może być elementem procesu przemiany w partnerstwo strategiczne.

Ustalenie stopnia sformalizowania partnerstwa	
Minimalny	Rekomendowany
Przyjęta forma partnerstwa powinna być adekwatna do obowiązujących w nim zasad współpracy. Wybór stopnia sformalizowania partnerstwa wymaga akceptacji ze strony wszystkich Sygnatariuszy.	
Wypracować formularz zgłoszeniowy lub deklarację przystąpienia do partnerstwa, które powinny zawierać w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> • nazwę Sygnatariusza, • dane kontaktowe i adresowe, • określenie osoby upoważnionej do reprezentowania Sygnatariusza w ramach partnerstwa, • krótki opis realizowanej działalności na rzecz zapewnienia dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, • oświadczenie o akceptacji postanowień Regulaminu Pracy Partnerstwa oraz Deklaracji Ideowej. 	Wypracować, które powinny zawierać w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> • określenie stron umowy, • informacja o przedmiocie umowy, • cele i zakres działania partnerstwa, • informacje o prawach i obowiązkach stron, • strukturę organizacyjną, • sposoby zarządzania i podejmowania decyzji w partnerstwie, • system komunikacji i przepływu informacji, • sposób wprowadzania zmian w umowie.

• Ustalenie systemu komunikacji i przepływu informacji w partnerstwie

Obecnie sprawny system komunikacji i przepływ informacji w partnerstwie stanowi ważny czynnik zwiększający motywację i zaangażowanie partnerów w jej działania. Jego celem jest wymiana myśli oraz wzmacnianie integracji i konsolidacji partnerstwa. Proces wdrażania dostępności powinien być transparentny i dostępny dla wszystkich zainteresowanych stron.

Informacje powinny być udostępniane na bieżąco i w sposób zrozumiały dla wszystkich. Dzięki temu partnerzy będą informowani o postępach i pojawiających się problemach, co umożliwi szybkie reagowanie i podejmowanie odpowiednich działań.

Informacje o regionalnym partnerstwie na rzecz dostępności muszą być też widoczne w przestrzeni publicznej. Partnerstwo funkcjonuje w określonym środowisku lokalnym, które nie pozostaje wobec niego obojętne. Jego działania są obserwowane i komentowane. Partnerstwo powinno aktywnie komunikować i promować swoje działania w zakresie dostępności. W tym zakresie partnerstwo powinno w sposób indywidualny wypracować najbardziej dla niej adekwatny system komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Przy czym komunikacja w partnerstwie powinna odpowiadać strukturze organizacyjnej i realizowanym działaniom w obszarze dostępności.

Ustalenie systemu komunikacji i przepływu informacji w partnerstwie

Minimalny	Rekomendowany
<p>Dostosować system komunikacji i przepływu informacji w partnerstwie do funkcji związanych w szczególności z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informowaniem – zapewnieniem przepływu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji i koordynowania działań, • planowaniem – zbieraniem danych do wprowadzenia niezbędnych zmian, • motywowaniem - zwiększeniem zaangażowania Sygnatariuszy w działania partnerstwa, • monitorowaniem - sprawdzaniem efektywności wykonywanych zadań oraz dostarczaniem informacji zwrotnych o uzyskanych wynikach. 	<p>Zaplanować przepływ informacji w partnerstwie uwzględniając w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie przejrzystości przepływu informacji, • liczbę Sygnatariuszy oraz ich wzajemne powiązania, • zakres merytoryczny i częstotliwość przekazywanych informacji, • czynnik geograficzny – rozproszenie Sygnatariuszy w regionie, • możliwości techniczne – wszyscy partnerzy powinni mieć dostęp do Internetu oraz możliwość korzystania z komunikatorów online.
<p>Zastosować, co najmniej dwa kanały komunikacji wewnętrznej w ramach partnerstwa, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bezpośrednie spotkania osobiste „twarzą w twarz”, • możliwość przekazywania informacji za pomocą środków komunikacji elektronicznej. 	<p>Zastosować różne kanały komunikacji z partnerami, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontakt telefoniczny, • poczta elektroniczna (e-mail), • rozsyłanie newsletterów, • internetowe fora dyskusyjne, • media społecznościowe (np. Facebook, YouTube, Twitter, Instagram), • platforma internetowa (np. ZOOM, Google Meet, Microsoft Teams, ClickMeeting),

	<ul style="list-style-type: none"> • wiadomości tekstowe (np. SMS, MMS), • komunikator tekstowy, • wykorzystywanie zewnętrznych wirtualnych dysków, tzw. praca w chmurze (z ang. cloud computing).
<p>Stworzyć wizualizację partnerstwa, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • logo partnerstwa będące łatwo rozpoznawalnym znakiem graficznym, • opracować materiały promocyjno-informacyjne (np. ulotki, plakaty, wizytówki, baner roll up). 	
<p>Stworzyć profil partnerstwa w mediach społecznościowych (np. Facebook).</p>	<p>Stworzyć stronę internetową partnerstwa spełniającą zasady dostępności cyfrowej zgodnie ze standardem WCAG 2.1 poziom AA, zawierającą w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • podstawowe informacje o partnerstwie i Sygnatariuszach, • dane kontaktowe, • informację o sposobie przystępowania do partnerstwa, • dokumentację partnerstwa (np. Deklarację Ideową, Regulamin Pracy Partnerstwa, wzory umów, protokoły, raporty, sprawozdania itp.), • bazę ekspertów partnerstwa, • deklarację dostępności.
<p>Budować pozytywny wizerunek wokół partnerstwa poprzez przemyślane działania promocyjno-informacyjne, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stworzyć listę interesariuszy, którzy są szczególnie ważni jako odbiorcy informacji o partnerstwie, • na bieżąco zamieszczać w Internecie informacje o podejmowanych inicjatywach partnerstwa, • zabiegać o patronaty dla realizowanych wydarzeń, • utrzymywać stałe kontakty z lokalnymi mediami, • aktualizować bazę beneficjentów korzystających z oferowanych usług 	

Systematycznie dokumentować bieżące działania podejmowane przez partnerstwo. Udostępniać informacje społeczności lokalnej o podejmowanych działaniach, co zapewni postrzeganie sieci współpracy jako wiarygodnej i efektywnej w działaniu.	Dostosować udostępnianie informacji na zewnątrz o partnerstwie do konkretnych odbiorców. Ustalić komu mogą być potrzebne informacje o partnerstwie oraz w jakiej formie najlepiej je przygotowywać?
Zadbać o uzyskanie informacji zwrotnych od Sygnatariuszy i odbiorców zewnętrznych, w tym opinii i uwag na temat podejmowanych działań w ramach partnerstwa.	

• Ustalenie zasad zwoływania i prowadzenia spotkań w ramach partnerstwa

Kluczowe znaczenie dla podtrzymywania współpracy partnerskiej ma systematyczne organizowanie spotkań z udziałem Sygnatariuszy. Stanowią one okazję do m.in. wymiany poglądów, uzgadniania stanowisk i kreowania wspólnej wizji rozwoju partnerstwa. To spotkania Sygnatariuszy „twarzą w twarz” stanowią podstawową formę komunikowania się oraz budowania wspólnej tożsamości partnerstwa. Jednak ze względu na rozproszenie Sygnatariuszy na terenie całego województwa lubelskiego, należy przewidzieć potrzebę organizowania spotkań na odległość za pośrednictwem Internetu.

Ustalenie zasad zwoływania i prowadzenia spotkań w ramach partnerstwa	
Minimalny	Rekomendowany
Ustalić system organizacji i harmonogram spotkań Sygnatariuszy partnerstwa. Posiedzenia partnerstwa zwoływać przez Sekretariat Partnerstwa.	Organizować spotkania plenarne partnerstwa w miarę potrzeby, ale nie rzadziej niż raz na kwartał. Spotkania stacjonarne organizować w lokalach udżyczonych bezpłatnie przez Sygnatariuszy.
Spotkania plenarne partnerstwa organizować w formie stacjonarnej (offline) lub na odległość (online) przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej. Zdalny tryb obradowania powinien umożliwiać swobodną dwustronną komunikację w czasie rzeczywistym oraz identyfikację uczestników spotkań.	Spotkania plenarne partnerstwa organizować w systemie hybrydowym, który stanowi połączenie spotkania stacjonarnego (offline) i spotkania na odległość (online).
Obrady partnerstwa są moderowane przez Sekretarza kierującego pracami Sekretariatu Partnerstwa. W programie spotkań przewidzieć prezentacje przygotowane	

przez Sygnatariuszy i ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych.	
Organizować spotkania inicjujące współpracę z potencjalnie nowymi partnerami.	Przyjmować Sygnatariuszy partnerstwa podczas spotkań plenarnych, jako jeden ze stałych punktów porządku obrad.
Każde spotkanie Sygnatariuszy kończyć podjęciem konkretnych decyzji, które będą wcielane w życie. Z posiedzeń partnerstwa sporządzać sprawozdania, zawierające wspólne ustalenia (np. w formie notatek, protokołów lub raportów).	Sprawozdania ze spotkań partnerstwa rozsyłać do wiadomości wszystkich Sygnatariuszy.

Krok 3 - Określenie struktury organizacyjnej partnerstwa

- Wybór Lidera instytucjonalnego i organów partnerstwa**

Jednym z pierwszych działań ukonstytuowanego partnerstwa na rzecz dostępności będzie wybór Lidera instytucjonalnego. Jednak partnerstwo to wysiłek zespołowy. Stąd do prawidłowego rozwoju partnerstwa potrzebne są jeszcze wyłonienie struktur organizacyjnych oraz zaangażowanie wszystkich Sygnatariuszy.

W przypadku partnerstwa działającego w jednym obszarze związanym z dostępnością, głównym organem decyzyjnym partnerstwa może być Rada Partnerstwa. W jej skład automatycznie wejdą wszyscy Sygnatariusze. Przy czym część obowiązków Rady Partnerstwa może przejąć Sekretariat Partnerstwa. Takie podejście oznaczać będzie częściowe ograniczenie roli Lidera partnerstwa, jako głównej siły napędowej rozwoju sieci współpracy.

Oprócz tego, w zależności od potrzeb, mogą być powoływane tematyczne zespoły zadaniowe. Zespoły te będą działać skutecznie, jeżeli będą miały większą samodzielność. Przy czym stałym organem doradczym partnerstwa może być Regionalny Panel Ekspertów, odpowiedzialny za zagadnienia merytoryczne związane z dostępnością.

Wybór Lidera instytucjonalnego i organów partnerstwa

Minimalny	Rekomendowany
Lider instytucjonalny jest wybierany przez Radę Partnerstwa spośród Sygnatariuszy. Naturalnym Liderem partnerstwa jest inicjator powołania partnerstwa.	Lider partnerstwa jest funkcją przechodnią, pełnioną kolejno przez poszczególnych Sygnatariuszy.
Lider partnerstwa powinien spełniać w szczególności warunki:	

<ul style="list-style-type: none"> • posiadać odpowiednią wiedzę i doświadczenie w obszarze dostępności, • posiadać odpowiedni potencjał organizacyjny i instytucjonalny, • wykazywać autentyczne zaangażowanie w realizację celów i działania partnerstwa, • posiadać autorytet oraz cieszyć się zaufaniem wszystkich Sygnatariuszy, • potrafić inspirować i motywować partnerów do działania. 	
<p>Rada Partnerstwa jest najwyższym organem partnerstwa. W jej skład wchodzi wszyscy Sygnatariusze reprezentowani przez oddelegowane osoby.</p>	
<p>Rada Partnerstwa odpowiada za podejmowanie kluczowych decyzji dotyczących w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dokonywania zmian w Regulaminie Pracy Partnerstwa, • wybierania i odwoływania Sekretariatu Partnerstwa, • wykluczania z partnerstwa, • powoływania zespołów zadaniowych w zależności od potrzeb, • podejmowania decyzji we wszystkich sprawach nie zastrzeżonych do wyłącznej kompetencji innych organów partnerstwa. 	<p>Rada Partnerstwa odpowiada za podejmowania decyzji strategicznych - dotyczących priorytetowych kierunków działania.</p>
<p>Sekretariat Partnerstwa jest organem koordynującym pracę partnerstwa (np. prowadzonym przez Lidera instytucjonalnego). Za kierowanie pracą Sekretariatu Partnerstwa odpowiada Sekretarz.</p>	<p>Prowadzenie Sekretariatu Partnerstwa jest funkcją przechodnią, pełnioną kolejno przez poszczególnych Sygnatariuszy.</p>
<p>Sekretariat Partnerstwa odpowiada w szczególności za:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reprezentowanie partnerstwa na zewnątrz, • koordynowanie działań podejmowanych przez partnerstwo, • utrzymywanie kontaktów z Sygnatariuszami, 	<p>Sekretariat Partnerstwa odpowiada w zakresie podejmowania decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • taktycznych - dotyczących sposobu realizacji wytyczonych kierunków działania partnerstwa, • operacyjnych - dotyczących bieżących spraw partnerstwa.

<ul style="list-style-type: none"> • organizowanie i obsługa spotkań partnerstwa, • dokumentowanie działalności partnerstwa, • promocję partnerstwa, w tym administrowanie stroną internetową, • monitorowanie działalności prowadzonej przez partnerstwo. 	
<p>Regionalny Panel Ekspertów jest stałym zespołem eksperckim, stanowiącym organ doradczy partnerstwa. Pełni rolę forum merytorycznej współpracy partnerów w dziedzinie dostępności. W jego skład wchodzi eksperci wewnętrzni i zewnętrzni.</p>	

• Ustalenie systemu zarządzania i podejmowania decyzji w partnerstwie

Partnerstwo powinno opierać się na jasnym i przejrzystym procesie zarządzania i podejmowania decyzji. Partnerstwo to gra zespołowa oznaczająca wspólne podejmowanie decyzji i branie odpowiedzialności za nie. Wybór systemu zarządzania partnerstwem na rzecz dostępności powinien być wspólną decyzją wszystkich Sygnatariuszy oraz wynikać ze specyfiki realizowanych celów i podejmowanych działań. Partnerstwo jest jak żywy organizm - potrzebuje zarówno stabilności, jak i elastyczności. Niezależnie od formy prawnej funkcjonowania partnerstwa, można zastosować różne systemy zarządzania. W tym zakresie partnerstwo staje przed wyborem między tradycyjnym scentralizowanym systemem zarządzania (sprawowanym np. przez Lidera instytucjonalnego), a bardziej elastycznym systemem zdecentralizowanym. W praktyce nadmierna formalizacja procesu zarządzania i podejmowania decyzji w partnerstwie nie sprzyja, a wręcz ogranicza możliwości prowadzenia efektywnej działalności.

Tradycyjne zarządzanie partnerstwem nie zawsze sprawdzi się w przypadku partnerstwa na rzecz dostępności. W tym zakresie model scentralizowany wprawdzie sprzyja efektywności realizowanych działań, ale nie angażuje w wystarczającym stopniu partnerów w proces decyzyjny. Podobnie w modelu parasolowym każdy partner ma udział w zarządzaniu partnerstwem, ale powoduje to wydłużenie procesu podejmowania decyzji. W przypadku partnerstwa na rzecz dostępności bardziej korzystny wydaje się płaski model zarządzania z ograniczoną rolą Lidera partnerstwa. Takie zarządzanie zakłada zwiększoną rolę Sekretariatu Partnerstwa. Sprzyja to budowaniu silnej tożsamości i odpowiedzialności partnerów oraz daje większą elastyczność w prowadzeniu działalności.

Z kolei stworzenie partnerstwa strategicznego będzie wymagać otwartości i elastyczności w poszukiwaniu nowych sposobów zarządzania. Aby skutecznie zarządzać partnerstwem międzysektorowym, potrzebne są: kreatywność i otwartość na innowacje. Stąd wskazane jest zastosowanie hybrydowej formy zarządzania wykorzystującej tradycyjny model wzbogacony o elementy nowoczesnych rozwiązań stosowanych w innych dziedzinach.

Obecnie żyjemy w środowisku podlegającym ciągłym zmianom (np. nieprzewidziane ograniczenia spowodowane pandemią COVID-19). Dostępność jest procesem zakładającym – ciągłe zmiany i pokonywanie nowych wyzwań. Stąd zmiany i niepewność są nieodłącznymi elementami zarządzania partnerstwem na rzecz dostępności. Trzeba mieć określony kierunek rozwoju partnerstwa, ale przewidzieć też potrzebę dostosowania systemu zarządzania do zmieniających się warunków. Tym bardziej, że stosowane standardy dostępności często wyprzedzają przepisy prawne.

W związku z tym w zarządzaniu międzysektorowym partnerstwem na rzecz dostępności można wykorzystać elementy zwinnego zarządzania (ang. agile management) do wprowadzania zmian społecznych w obszarze dostępności. Metoda dotyczy zastosowania narzędzi wprowadzania zmian, a nie samej zmiany społecznej. Zwinne zarządzanie to nowoczesne podejście do zarządzania projektami i zespołami, które zakłada szybkie reagowanie na zmieniające się okoliczności. Metodologia zakłada uzyskiwanie szybkiej informacji zwrotnej oraz ciągłe doskonalenie. Polega na stawianiu „małych kroków” i ciągłym sprawdzaniu, czy partnerstwo zmierza we właściwym kierunku. Ponadto zakłada elastyczność i adaptacyjność do zmieniających się warunków, a tym samym szybsze reagowania na potrzeby Sygnatariuszy. Zakłada dobre relacje między partnerami, oparte na wzajemnym zaufaniu i szacunku.

Ustalenie systemu zarządzania i podejmowania decyzji w partnerstwie

Minimalny	Rekomendowany
Zastosować model liniowy zarządzania z ograniczoną rolą Lidera partnerstwa oraz zwiększonym zakresem uprawnień Sekretariatu Partnerstwa.	Wykorzystać elementy zwinnego zarządzania partnerstwem, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • zdecentralizowanie się na płaski system zarządzania, • koncentrowanie się na zarządzaniu zmianą i ryzykiem, • nacisk na wysoki poziom współpracy i cykliczne doskonalenie działań, • elastyczne podejście i otwartość na zmiany, • uczenie się na błędach oraz szukanie nowych rozwiązań, • ciągłe doskonalenie się poprzez analizę wyników monitoringu i ewaluacji, • pracę w małych zgranych zespołach.
Podczas głosowania każdemu Sygnatariuszowi przysługuje jeden ważny głos. Każdy partner jest równy niezależnie od wielkości reprezentowanej instytucji.	W przypadku szczególnie ważnych głosowań najlepiej sprawdza się metoda konsensusu, gdyż zastosowanie zasady większościowej może doprowadzić do ich narzucenia całemu partnerstwu.

<p>Uchwały partnerstwa podejmowane są w głosowaniu jawnym zwykłą większością głosów, podczas posiedzeń odbywających się w formie stacjonarnej (offline) lub na odległość (online), w obecności co najmniej połowy Sygnatariuszy uprawnionych do głosowania. Uchwały podjęte przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość, powinny być sporządzone na piśmie i podpisane przez Sekretarza partnerstwa.</p>	<p>Uchwały partnerstwa mogą być podejmowane podczas posiedzeń odbywających się w systemie hybrydowym, który stanowi połączenie spotkania stacjonarnego (offline) i spotkania na odległość (online).</p>
	<p>Istnieje możliwość podejmowania uchwał w trybie obiegowym za pośrednictwem poczty elektronicznej, bez konieczności zwoływania posiedzenia partnerstwa. Przy głosowaniu obiegowym musi być możliwa weryfikacja tożsamości posługującego się identyfikatorem do komunikacji elektronicznej.</p>

Krok 4 - Planowanie działań ukierunkowanych na rozwój partnerstwa strategicznego

Partnerstwa międzysektorowe mogą stanowić podstawę do generowania nowych rozwiązań w zakresie zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. Planowanie działań partnerstwa stanowi wypadkową potencjałów wszystkich Sygnatariuszy. Łączenie potencjałów partnerów reprezentujących różne sektory sprzyja kreatywności. Pozwala wypracować nowatorskie metody rozwiązywania problemów związanych z dostępnością oraz dostosowywać działania do zmieniających się okoliczności. Dzięki temu partnerstwa mogą stanowić siłę napędową dla innowacji społecznych w zakresie dostępności.

Partnerstwo powinno zapewnić elastyczne podejście do planowania działań w obszarze dostępności, aby umożliwić dostosowanie ich realizacji do zmieniających się warunków. W podejściu zwinnym zadania są rozdzielane między partnerami w oparciu o pracę zespołową. Jednak należy podejmować próby wspólnego definiowania działań do wykonania w krótszych okresach czasowych, w których punktem wyjścia nie będzie tylko odpowiedzialność Sygnatariuszy za ich realizację - lecz potrzeba osiągnięcia wspólnego celu. Docelowo powinno podejmować się próbę rozpisywania realizacji zadań w oparciu o posiadane zasoby poszczególnych partnerów - a nie ich przynależność sektorową. Plan działania powinien być realistyczny i opierać się na analizie potrzeb i możliwości partnerstwa. Przy planowaniu i wdrażaniu wspólnych działań ważne jest, aby uwzględnić różnorodność oczekiwań Sygnatariuszy.

Jednak w praktyce żadne partnerstwo na rzecz dostępności nie osiągnie optymalnego stanu rozwoju bez podejścia strategicznego. Partnerstwa składające się z trzech sektorów funkcjonujących odmiennie, mogą mieć utrudnioną drogę w dochodzeniu do kompromisu oraz uzgodnienia strategicznego kierunku rozwoju – drogowskazu określającego główny kurs (tzw. Gwiazdę Północną). Partnerstwo strategiczne to partnerstwo relacji w przeciwieństwie do rywalizacji – opiera się na dążeniu do osiągnięcia korzyści dla wszystkich stron na zasadzie Win – Win (wygrany - wygrany). Strategia Win-Win bierze pod uwagę potrzeby wszystkich partnerów a następnie znajduje rozwiązania, z którym wszyscy odnoszą korzyści. Oznacza to, że każda ze stron dąży do uzyskania swojego celu, ale równocześnie respektuje cele i potrzeby innych stron. Dzięki takiemu podejściu, nawet podmioty potencjalnie konkurujące ze sobą mogą ze sobą skutecznie współpracować.

W celu przekształcenia partnerstwa projektowego w partnerstwo strategiczne, należy obiektywnie ocenić jego dotychczasową działalność oraz otoczenie, w którym funkcjonuje. O ile w partnerstwie projektowym nie ma obowiązku wypracowania strategii rozwoju, o tyle w przypadku długofalowej współpracy, taki dokument strategiczny jest niezbędny. Przy czym strategia rozwoju partnerstwa powinna być dokumentem żyjącym, który wymaga regularnej aktualizacji i modyfikacji w zależności od zmieniających się okoliczności. Jest to kluczowy dokument, który pomaga w zapewnieniu skutecznej współpracy Sygnatariuszy oraz osiągnięciu celów partnerstwa. Uzupełnieniem planowania działań ukierunkowanych na rozwój partnerstwa strategicznego jest standaryzacja. Wprowadzenie standardów działania pozwoli na zwiększenie skuteczności i efektywności działań partnerstwa poprzez ustalenie spójnych reguł, które będą respektowane przez wszystkich Sygnatariuszy.

Stopień realizacji planowanych działań oraz wdrażania strategii i standardów będzie oceniany na etapie monitorowania i ewaluacji działań partnerstwa. W tym zakresie należy systematycznie śledzić i dokumentować podejmowane działania (monitorowanie) oraz analizować ich efekty w kontekście wyznaczonych celów (ewaluacja).

Minimalny	Rekomendowany
<p>Opracować Plan Działania partnerstwa strategicznego zawierający w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • szczegółowy program pracy ze wskazaniem partnerów odpowiedzialnych za jego realizację, • podział obowiązków w partnerstwie, • harmonogram realizacji działań, • wskazane źródła finansowania partnerstwa. 	<p>Do opracowania Planu Działania partnerstwa strategicznego, wykorzystać narzędzia, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • diagram Gantt - przedstawiający harmonogram działań, z zaznaczonymi etapami i czasami ich realizacji, • mapa myśli – przedstawiającą wizualizację partnerstwa za pomocą powiązanych ze sobą wyodrębnionych słów-kluczy, • diagram Venna – przedstawiający wizualizację wspólnych obszarów i celów partnerstwa, logiczne ułatwiająca identyfikację podobieństw i różnic,

	porównywanie pomysłów i podejmowanie świadomych decyzji.
Wypracować w sposób partycypacyjny wieloletnią strategię rozwoju partnerstwa, która będzie zawierać – Misję, Wizję, realistyczne cele priorytetowe i operacyjne, kierunki działań i określony harmonogram.	Przeprowadzić diagnozę problemów i potrzeb w zakresie strategicznych kierunków działania partnerstwa w oparciu o analizę SWOT (mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia).
Wypracować w sposób partycypacyjny standardy działania partnerstwa.	Przeprowadzić diagnozę problemów i potrzeb w zakresie standardów działania w oparciu o analizę SWOT (mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia).

Krok 5 - Monitorowanie i ewaluacja działań partnerstwa

• Monitorowanie funkcjonowania partnerstwa

Międzysektorowe partnerstwo na rzecz dostępności powinno systematycznie śledzić i dokumentować podejmowane działania oraz oceniać postępy w realizacji wyznaczonych rezultatów. Dokumentowanie działań partnerstwa jest istotnym elementem zapewnienia przejrzystości. Monitorowanie funkcjonowania partnerstwa stanowi integralny element strategii. Pozwala na szybką reakcję na pojawiające się problemy. Ważne, aby systematycznie weryfikować, czy prowadzone działania służą osiągnięciu celów partnerstwa? Partnerstwo powinno monitorować postępy w realizacji działań i oceniać ich skuteczność, aby na bieżąco wprowadzać niezbędne środki naprawcze. Dzięki temu, partnerstwo może stale się rozwijać i osiągać coraz lepsze wyniki.

Monitorowanie funkcjonowania partnerstwa	
Minimalny	Rekomendowany
Za monitorowanie funkcjonowania partnerstwa odpowiada Sekretariat Partnerstwa lub Lider instytucjonalny, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • przygotowywanie sprawozdań (np. merytoryczne, finansowe), • dokumentowanie działań partnerstwa. 	

<p>Opracować narzędzia i metody bieżącego monitorowania partnerstwa, które w zależności od analizy wyników pozwolą wprowadzać zmiany w zależności od potrzeb.</p>	<p>Zastosować różne narzędzia do bieżącego monitorowania działalności partnerstwa, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • diagram Gantta - przedstawiający harmonogram działań, z zaznaczonymi etapami i czasami ich realizacji, • ankiety, • kwestionariusze, • wywiady, • spotkania, • analizę dokumentów.
---	---

• Ewaluacja podejmowanych działań w zakresie realizacji celów partnerstwa

Międzysektorowe partnerstwo na rzecz dostępności powinno dążyć do ciągłego doskonalenia i poprawy efektów swoich działań. Nie można przewidzieć wszystkich potencjalnych barier utrudniających rozwój partnerstwa. Jednak w każdej sytuacji kryzysowej można zdiagnozować problemy oraz podjąć kroki zmierzające do przezwyciężenia trudności. Ważne jest, aby systematycznie weryfikować efektywność podejmowany przez partnerstwo działań.

Skuteczne i trwałe partnerstwo to nie tylko efekt pracy włożonej w planowanie i realizację działań na rzecz dostępności. To także efekt pracy nad jego zdolnością do samodoskonalenia. W tym zakresie partnerstwo powinno przybrać formę aktywnego uczenia się na „własnych błędach”. Ważnym elementem zwinnej metodyki zarządzania partnerstwem jest ciągłe doskonalenie działalności partnerstwa na podstawie wyników z ewaluacji.

Ostatnim krokiem jest wprowadzenie pożądanых zmian. Ten etap będzie służył podnoszeniu jakości i skuteczności prowadzonych działań. Cykliczny charakter procesu ewaluacji oznacza, że ten ostatni etap jest jednocześnie początkiem kolejnego cyklu. Wnioski z ewaluacji należy wykorzystać podczas planowania kolejnych wspólnych przedsięwzięć. W przypadku stwierdzenia, że cele nie są osiągnięte, należy dokonać analizy przyczyn. Dzięki szybkim informacjom zwrotnych, partnerstwo będzie mniej podatne na błędy. Partnerzy powinni być otwarci na wprowadzanie zmian i innowacji, które mogą pomóc w osiągnięciu wspólnych celów. W praktyce często zdarza się, że przyjęte na etapie tworzenia partnerstwa cele i zasady współpracy wymagają późniejszej weryfikacji.

Ewaluacja podejmowanych działań w zakresie realizacji celów partnerstwa	
Minimalny	Rekomendowany
<p>Za ewaluację działań odpowiada Sekretariat Partnerstwa, w tym dokonanie ocen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skuteczności – stopnia osiągnięcia celów partnerstwa, • efektywności – stopnia osiągnięcia najlepszych rezultatów, przy jak najniższym nakładzie środków, • trafności – stopnia w jakim odpowiadają zakładane cele realnym potrzebom, • trwałości – stopnia zapewnienia długotrwałości podejmowanych działań. 	
<p>Wykorzystać różne narzędzia i metody ewaluacji postępów podejmowanych działań w zakresie realizacji celów partnerstwa.</p> <p>Metody ilościowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ankiety wypełniane za pomocą komputera (CAWI), • wywiady telefoniczne (CATI), • wywiady przeprowadzane przez ankietera z wykorzystaniem laptopa (CAPI), • wywiady przeprowadzane przez ankietera (PAI). <p>Metody jakościowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza danych zastanych, • indywidualne wywiady pogłębione (IDI), • zogniskowane wywiady grupowe (FGI), • spotkania ewaluacyjne, • panel ekspertów. 	<p>Zastosować różne modele ewaluacji działań partnerstwa, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ewaluację EX-ANTE - przed rozpoczęciem działań partnerstwa, • ewaluację ON-GOING - w trakcie prowadzonych działań przez partnerstwo, • ewaluację EX-POST - po zakończeniu pewnego etapu działań partnerstwa.