

# PARTNERSTWA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W PROJEKTACH MIĘDZYNARODOWYCH





Opracowanie „Partnerstwa organizacji pozarządowych w projektach międzynarodowych” powstało w ramach projektu „Wiarygodni, kompetentni, przejrzysti – organizacje pozarządowe w działaniu”, realizowanego w ramach Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Celem projektu jest dostarczenie wybranym organizacjom pozarządowym wiedzy i umiejętności dotyczących mechanizmów decyzyjnych, standardów finansowych, zarządzania organizacją i jej relacji z otoczeniem. Poprzez to nastąpi poprawa funkcjonowania przeskolonych organizacji, ich zdolności do oddziaływania na otoczenie i stanowienia lokalnych centrów aktywności obywatelskiej.

Fundusz dla Organizacji Pozarządowych (FOP) został ustanowiony w ramach Mechanizmów Finansowych i przeznaczony jest dla organizacji pozarządowych na realizację przedsięwzięć o charakterze niedochodowym, przyczyniających się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych w obrębie EOG, zwiększenia roli społeczeństwa obywatelskiego w Polsce oraz zacieśniania współpracy pomiędzy Polską a Państwami - Darczyńcami.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

**PARTNERSTWA  
ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH  
W PROJEKTACH MIĘDZYNARODOWYCH**



Warszawa 2008

*Opracowanie:*

**Justyna JANISZEWSKA**

**Piotr OŁĘDZKI**

*Skład oraz łamanie:*

**Cyprian MALINOWSKI**


ISBN: 83-88753-15-0

Fundacja Edukacja dla Demokracji  
ul. Nowolipie 9/11, 00-150 Warszawa,  
[www.edudemo.org.pl](http://www.edudemo.org.pl)

Druk: Z.P.TESTDRUK ul. Owocowa 12, 40-158 Katowice  
tel. (32) 3503930, 2036870, faks (32) 3543010  
e-mail: [testdruk@testdruk.pl](mailto:testdruk@testdruk.pl), [www.testdruk.pl](http://www.testdruk.pl)

# Spis treści

	<i>str</i>
<b>1. Środowisko organizacji pozarządowych</b>	<b>7</b>
<hr/>	
<b>2. Pozytywne aspekty projektów partnerskich</b>	<b>11</b>
<hr/>	
<b>3. Ku efektywnemu partnerstwu</b>	<b>19</b>
<hr/>	
<b>4. Potencjalne bariery w rozwoju partnerstwa międzynarodowego</b>	<b>29</b>
<hr/>	
<b>5. Funkcje zrzeszeń organizacji</b>	<b>33</b>
<hr/>	
<b>6. Pomocne kontakty i bazy danych</b>	<b>37</b>
<hr/>	
<b>Recenzja</b>	<b>41</b>

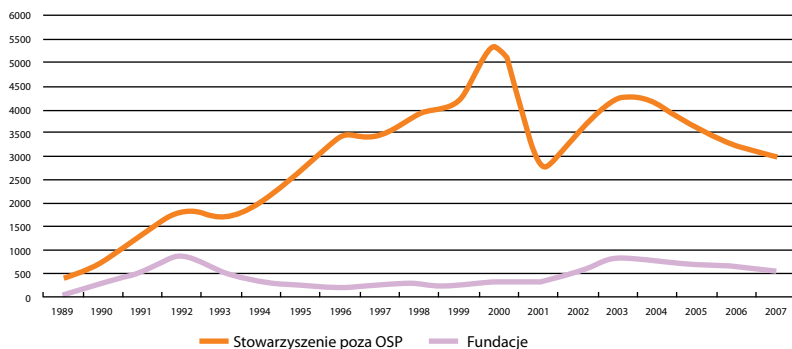






## 1. Środowisko organizacji pozarządowych

Obserwując ilość organizacji pozarządowych działających w Polsce, postronny obserwator może uznać, że jest ich bardzo dużo. Dopiero porównując naszą sytuację do krajów o bardziej rozwiniętym społeczeństwie obywatelskim, zobaczymy, że organizacje pozarządowe wciąż są czymś nieznanym dla przeciętnego Polaka. Według badań CBOS z września 2008 roku tylko co dziesiąty Polak należy do jakiejś organizacji, a tylko 7% włącza się w jej działania<sup>1</sup>. Szczególnie zastanawia fakt, że praktycznie od 2000 roku ilość powstających organizacji spada.



Liczba rejestrowanych rocznie organizacji pozarządowych (REGON)<sup>2</sup>

<sup>1</sup>„Stowarzyszeniowo – Obywatelski Kapitał Społeczny”, Komunikat z badań, Warszawa, CBOS Wrzesień 2008

<sup>2</sup>„Z roku na rok mniej nowych organizacji pozarządowych”, [www.wiadmomosci.ngo.pl](http://www.wiadmomosci.ngo.pl), Sierpień 2008

Na wykresie widać, że liczba nowopowstających organizacji rosła nieustannie od 1989 do 2000 roku, kiedy to drastycznie spadła. Można by się było spodziewać, że od wstąpienia Polski do Unii Europejskiej liczba ta wzrosnie, lecz tak się nie stało. Prawdopodobnie dlatego, że fundusze unijne (szczególnie te duże) nie należą do najłatwiejszych w uzyskaniu i sięgać mogą po nie głównie silne i ustabilizowane organizacje. Warto jednak wspomnieć (w kontekście tematyki niniejszej publikacji), że wiele programów unijnych z założenia promuje partnerstwa ponadnarodowe, najczęściej z instytucjami z innych państw członkowskich UE, czasem również z tzw. państw trzecich, przyczyniając się tym samym do zwiększenia międzynarodowego zaangażowania trzeciego sektora.

Polskie organizacje pozarządowe prowadziły działalność międzynarodową praktycznie od początku powstania niezależnego ruchu pozarządowego w Polsce, jednak w pierwszym okresie były to głównie kontakty z organizacjami zachodnimi, które wspierały rozwój polskiego sektora. Pierwsza połowa lat 90 przyniosła wzrost zainteresowania naszymi sąsiadami zarówno za zachodnią, południową, jak i wschodnią granicą. Z kolei początek nowego millenium to moment, gdy zaczął nabierać tempa rozwój sektora organizacji zajmujących się współpracą na rzecz rozwoju, zarówno, kierujących swe działania do Europy Wschodniej (głównie pod szyldem dzielenia się polskim doświadczeniem transformacji, wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego), jak i tych, pragnących wspierać społeczeństwa krajów rozwijających się (Globalnego Południa).

Z powodu braku kompleksowych badań trzeciego sektora pod kątem działań zagranicznych przytoczenie dokładnych danych liczbowych jest niezwykle trudne. W listopadzie 2008 r. w bazie organizacji prowadzących działalność za granicą portalu ngo.pl<sup>3</sup> znajdowało się 635 wpisów, lecz tę liczbę należy również traktować jako orientacyjną, choćby ze względu na to, iż nie wszystkie organizacje zarejestrowane w bazie Klon/Jawor wypełniły dodatkową ankietę dotyczącą działalności międzynarodowej. Z kolei niektóre z organizacji, które to uczyniły kilka lat temu, zdążyły zmienić profil działania. Ponadto wpisu dokonało tam wiele szkół publicznych, nie mających statusu organizacji pozarządowej. Grupa Zagranica<sup>4</sup> – koalicja polskich organizacji pozarządowych działających za granicą - skupia 49

<sup>3</sup>[http://bazy.ngo.pl/search/wyniki.asp?wyniki=1&szukanie=zaawans1&kryt\\_typ\\_instyt\\_multi=86&baza=71](http://bazy.ngo.pl/search/wyniki.asp?wyniki=1&szukanie=zaawans1&kryt_typ_instyt_multi=86&baza=71)

<sup>4</sup><http://www.zagranica.org.pl>



organizacji<sup>5</sup>, w tym znakomitą większość wiodących organizacji, o wieloletnim doświadczeniu w projektach międzynarodowych. Można zaryzykować stwierdzenie, że szacunkowa liczba organizacji pozarządowych, dla których działania międzynarodowe stanowią trwały element działań mieści się w przedziale od 200 do 300 podmiotów.

Większość organizacji pracujących za granicą traktuje tę działalność jako jedno z realizowanych zadań, niejako dopełnienie misji realizowanej w kraju. Od kilku lat można jednak zaobserwować wzrost liczby organizacji, które z założenia ukierunkowane są na realizację przedsięwzięć mię-



dzynarodowych i działania pomocowe dla Globalnego Południa oraz akcje podnoszące świadomość polskiego społeczeństwa nt. problemów krajów rozwijających się (tzw. edukacja rozwojowa/ globalna).

Wśród krajów Europy Wschodniej, w których polska obecność jest naj-

<sup>5</sup>Stan członkostwa na listopad 2008 roku.

mocniej zaznaczona, niezmiennie od lat na pierwszym miejscu plasuje się Ukraina. Bliskość geograficzna, stosunkowo duże podobieństwo językowe i dość spora łatwość pracy w Ukrainie powodują, że wiele organizacji swe pierwsze zagraniczne projekty rozpoczyna właśnie tam. Wiele działań jest również kierowanych do Białorusi. Ze względu na niedemokratyczny charakter tego państwa, częstą tematyką projektową są prawa człowieka, wsparcie środowisk niezależnych i opozycyjnych, wsparcie i rozwój niezależnych mediów.

W dalszej kolejności, choć już ze znacznie niższym natężeniem działań, należałoby wymienić Mołdawi, obwód kaliningradzki Federacji Rosyjskiej, Gruzję i inne państwa kaukaskie, Bałkany, jak również Azję Środkową, Mongolię i Bliski Wschód. Na intensywność współpracy z niektórymi z wyżej wymienionych krajów ma, wpływ m.in., Ministerstwo Spraw Zagranicznych, które umieściło Mołdawię i Gruzję na liście priorytetowych odbiorców polskiej pomocy. Od kilku lat rośnie zainteresowanie Afryką oraz realna liczba podejmowanych działań na tym kontynencie. Grupa organizacji realizujących tam projekty nie przekracza kilkunastu podmiotów, jednak ich aktywność jest już zauważalna w środowisku.

Nie można pominąć współpracy z krajami Europy Zachodniej, która może się rozwijać m.in. dzięki wspomnianemu już wsparciu ze środków unijnych, ale również poprzez uruchomione niedawno tzw. fundusze norweskie. Szczególnie miejsce zajmują niewątpliwie projekty realizowane z niemieckimi partnerami, choćby ze względu na sąsiedztwo, zaszczości historyczne, wolę pokonywania wzajemnych stereotypów oraz stymulującą rolę środków przeznaczanych na tę działalność, np. za pośrednictwem Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej. Od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej rośnie także rola takiego rodzaju współpracy organizacji z Polski i innych krajów UE, która ma na celu wspieranie krajów rozwijających się i/lub podnoszenia świadomości obywateli Unii na temat problemów globalnych. Dzięki współpracy z bardziej doświadczonymi organizacjami z tzw. starej Unii polskie organizacje nabierają niezbędnego doświadczenia w realizacji nowych typów projektów oraz korzystania ze środków EuropeAid.



## 2. Pozytywne aspekty projektów partnerskich

Realizacja projektów w partnerstwie, w szczególności w partnerstwie międzynarodowym, to trudna sztuka, dlatego więc warto to robić? Często na pytanie: „dlaczego warto realizować projekty w partnerstwie?“, słyszymy odpowiedź, że po prostu nie ma innego wyjścia i jesteśmy na to skazani, bo takie są warunki formalne dostępności środków w wielu konkursach. W tym rozdziale spróbujemy zebrać pozytywne aspekty działań prowadzonych w środowisku międzynarodowym i szczególnie zwrócić uwagę na te kwestie, które mają charakter długofalowy i nie są widoczne od razu.

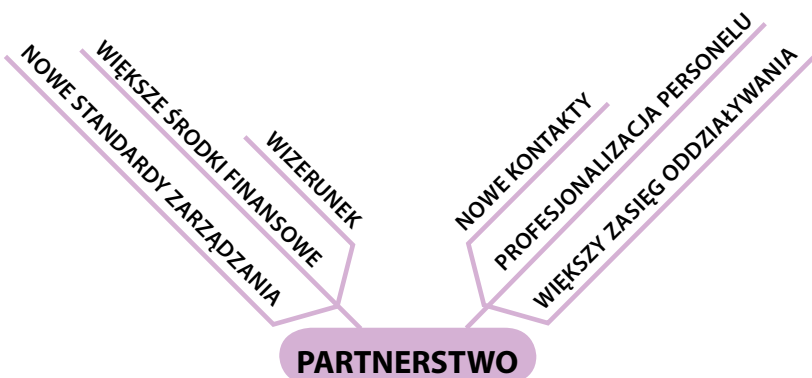
*„W przypadku pracy z bardziej doświadczonym partnerem jest szansa nauczenia się czegoś nowego. Partner w projekcie może być kimś, do kogo można się odwołać po radę i pomoc - to może być bardzo duży plus współpracy, zwłaszcza jeśli partnerzy chcą się podzielić swoim doświadczeniem. Poza tym partnerstwa procentują też w przyszłości - łatwiej o kolejne partnerstwa i o kolejne projekty”* – podkreśla Katarzyna, koordynator projektu „Youth Ambassadors for MDGs” finansowanego przez Komisję Europejską.

Często nawiązując pierwszy kontakt z organizacją partnerską, nie do końca zdajemy sobie sprawę, jak bardzo takie nowe doświadczenia wpływają na nasze późniejsze działania i projekty. Dobrze przemyślane partnerstwa potrafią dać naszej organizacji prawdziwy i mocny impuls do dalszego rozwoju. Wpływają nie tylko na lepsze postrzeganie naszej organizacji w środowisku, ale i przyczyniają się do rozwoju całej organizacji. Z drugiej strony, nieudane partnerstwa mogą nam nastrożyć wiele problemów i zniechęcić do podobnych inicjatyw.

Przede wszystkim, trzeba się zastanowić, czy realizacja projektu skierowanego do społeczności innego kraju, może się w ogóle udać i mieć sens bez lokalnego partnera, który jest źródłem wiedzy o swoim kraju, pomocą w codziennej pracy, a przede wszystkim największą gwarancją, że to co robimy, nie będzie miało charakteru jednorazowej akcji, ale przyczyni się do rzeczywistej zmiany, będzie miało szanse rozwinąć się w długoterminowe działanie nawet po zakończeniu naszego projektu. Naszym zdaniem partner lokalny w tego rodzaju projektach jest niezbędny, nawet jeśli w naszej organizacji dysponujemy ekspertami od danej tematyki czy regionu.

Decydując się na zawiązanie partnerstwa, decydujemy się na o wiele więcej, niż to wynika z umowy, którą podpisujemy w celu realizacji projektu.

Tego typu współpraca wpływa na naszą organizację w wielu aspektach:



Dobrze przemyślane i zaplanowane partnerstwo może otwierać nowe, nieznanne do tej pory obszary działalności oraz wpływać na proces standaryzacji i efektywności pracy naszej organizacji. Zakres oddziaływania projektów partnerskich na naszą organizację można zaobserwować w trzech sferach:

- » zmiany wizerunku,
- » rosnącej profesjonalizacji pracy,
- » usprawnienia zarządzania finansami, a często również wzrostu posiadanych środków.

## Wizerunek

### Wprowadzenie naszej organizacji w obszar projektów partnerskich wpływa na otwarcie się organizacji na zewnątrz. Co to oznacza?

Możemy być wspaniałą organizacją, która w zaciszu małego miasteczka organizuje niesamowite rzeczy. Jednak nie angażując się we wszelkiego rodzaju inicjatywy regionalne, ogólnopolskie i ponadnarodowe mamy znacznie mniejsze szanse na bycie rozpoznanym jako solidny partner do projektu. Czy się to nam podoba, czy nie, musimy zdawać sobie sprawę z tego, że większość projektów partnerskich zawiązywanych jest podczas wszelkiego rodzaju konferencji, warsztatów i spotkań roboczych pomiędzy organizacjami, które słyszały o sobie nawzajem od osób trzecich, lub myśląc o partnerstwie, prędzej czy później zobaczymy, że szersze otwarcie się na zewnątrz, na środowisko innych organizacji pomaga w znalezieniu odpowiedniej organizacji czy instytucji, z którą zechcemy współpracować.

Poprzez „otwarcie na zewnątrz” należy również rozumieć zadbanie o nasz wizerunek.

Jedną z podstawowych rzeczy, która ma nam pomóc w rozwoju naszej organizacji i zdobywaniu zaufania partnerów, jest odpowiednio prowadzona (często aktualizowana) strona internetowa. Często organizacje, które dopiero rozpoczynają swoją działalność, wysyłają listy z propozycją partnerstwa w danym projekcie. Jeśli propozycja jest ciekawa, to jedną z pierwszych reakcji organizacji, do której się zwracamy, będzie zajrzenie na naszą stronę internetową. Jest to jedyne miejsce, gdzie można szybko dowiedzieć się więcej o danej organizacji, jaki ma statut i historię projektu. Jeśli tego typu informacje nie będą dostępne, to jest to pierwszy krok ku temu, aby propozycja współpracy upadła.

*“Kiedyś pewna polska organizacja zwróciła się do nas z propozycją współpracy w projekcie. W liście, który dostaliśmy, wymienione były nazwy projektów zrealizowanych przez tę organizację w 2007 roku. Jednak na ich stronie internetowej większość informacji była z 2005 roku, a o projektach z 2007 ani słowa. Nie mówiąc o statucie. Wiedząc, że są inne źródła informacji o organizacjach pozarządowych, poprosiłem ich mailowo o numer KRS (na stronie go nie było). Jak się okazało organizacja ta, mimo iż działa (wg nadesłanego listu) od kilku już lat, takiego numeru nie posiada. Oznacza to, że nie była w tym momencie zarejestrowana”.* – tak opisała swoje doświadczenia z poten-



cyjnym partnerem pracowniczka pewnej zagranicznej organizacji pozarządowej.

Co w tej sytuacji powinniśmy zrobić? Na pewno nie możemy z góry zakładać, że chciano nas oszukać. Na partnerstwo składa się wiele czynników, a jednym z nich jest zaufanie, które buduje się bardzo długo. Jest to proces trudny i wymagający zrozumienia. W budowaniu zaufania zdecydowanie ważną rolę odgrywa informacja, której w opisanym powyżej przypadku zabrakło. **Współpraca pomiędzy organizacjami wpływa na ich otwieranie się i dbałość o przejrzystość swoich działań.** Pamiętajmy więc,

że powinniśmy działać w sposób otwarty i transparentny oraz nie ukrywać informacji o naszej działalności. Po przeprowadzeniu paru udanych projektów zorientujemy się, że zmiany, które wprowadziliśmy dbając o nasz wizerunek i przejrzystość, sprawiły, że o wiele łatwiej się nam pracuje, partnerzy sami się do nas zgłaszają, a my możemy wybierać najlepsze oferty.

### **Profesjonalizacja**

**Sprawne zarządzanie projektem, realizowanym we współpracy z inną organizacją, wymaga przejrzystego i sprawnego systemu zarządzania organizacją.**

*„Jednym z największych problemów, z jakim się spotkałam podczas zarządzania projektem, jest brak komunikacji z partnerem. Wolę sytuację, w której partner zawala swoją pracę i terminy, ale jest ze mną w stałym kontakcie, niż kiedy nic mi nie mówi... nawet o swoich sukcesach.”* – tak, cytowana już wcześniej, Katarzyna, koordynatorka projektu „Youth Ambassadors for MDGs”, opisuje swoje podejście do współpracy w partnerstwie.

Nic tak nie szkodzi partnerstwu, jak niezrozumienie i brak komunikacji. To w tym momencie tworzy się najwięcej niedomówień, które w przyszłości mogą stanowić o całkowitej porażce wspólnego przedsięwzięcia. Już na etapie planowania musimy wypracować mechanizm podejmowania decyzji i konsultacji z partnerem. Jeśli w tym momencie pojawiają się nieporozumienia, to możemy być pewni, że znajdzie to swoje odzwierciedlenie w przyszłości.

*„Partnerstwo oznacza również podejmowanie decyzji, które musimy konsultować z partnerem, a to zabiera czas. Problemy ze wzajemnym zrozumieniem swoich potrzeb, celów i wymagań co do danego projektu jeszcze ten proces utrudniają”* – mówi Andra Tanese PATRIR, Rumunia.

Jeśli myślimy o aktywnym (a nie fasadowym) partnerstwie, to możemy być pewni, iż wkrótce zostaniemy niejako zmuszeni do wypracowania jasnego i sprawnego kanału przepływu informacji oraz systemu podejmowania decyzji wewnątrz organizacji. Zdarza się, że organizacje mają stałe osoby kontaktowe, które zawsze stoją na pierwszej linii kontaktu. To do nich wówczas trafiają propozycje zawarcia partnerstwa i są przez nie wstępnie ewaluowane i „przesiewane”. Przeważnie jednak całość kontaktów już po

podpisaniu porozumienia przejmuje koordynator projektu. Włączanie innych osób w łańcuch komunikacji wydłuża proces podejmowania decyzji i wprowadza często niepotrzebne zamieszanie, które może doprowadzić do sytuacji, w której partner nie będzie wiedział z kim i na jaki temat rozmawiać. Partnerstwa pomagają w wypracowywaniu efektywnych sposobów zarządzania organizacją. Decyzje w sprawach związanych z zarządzaniem projektem często muszą być podejmowane w krótkim czasie, co sprzyja przekazywaniu odpowiedzialności pracownikom i profesjonalizacji ich pracy. Koordynator projektu nie może czekać tydzień na decyzje szefa, np. w sprawie zapytania o przesunięcia terminu jakiejś akcji. Musi szybko odpowiedzieć, co prowadzi do tego, że z chwilą wejścia w partnerstwo powinien mieć jasne, z góry ustalone zasady pracy. Reasumując, już na samym wstępie sytuacja powstała podczas zawiązywania partnerstwa wymusza na nas ustalenie hierarchii komunikacji i podejmowania decyzji w ramach danego projektu. Sprzyja to profesjonalizacji i standaryzacji działań naszej organizacji.

## **Finanse**

**Projekty realizowane w partnerstwach (głównie międzynarodowych) pomagają w szybszym finansowym rozwoju organizacji.**

Zapewne większa część organizacji podczas swoich działań dochodzi do momentu, w którym pomysły i apetyt na kolejne działania ogranicza zbyt mała ilość środków na naszym koncie bankowym. Projekty partnerskie są jednym ze sposobów, które pomagają nam organizować projekty większe i bardziej kosztowne. Na początku prawdopodobnie to my będziemy partnerem jakiejś większej i bardziej doświadczonej organizacji lub też razem z partnerem będziemy ubiegać się o pierwszą niedużą dotację, budująca naszą wiarygodność na przyszłość. Uzyskane w ten sposób środki i doświadczenie pomogą nam w przyszłości aplikować samodzielnie o duże projekty. Jeśli dotacja, o którą chcemy się starać, przekracza kilkukrotnie nasze roczne przychody, niewielu grantodawców podejmie ryzyko powierzenia nam środków, zakładając – nie bez podstaw – że nie będziemy w stanie zarządzać prawidłowo taką kwotą. Wyjściem jest partnerstwo, gdzie silniejsza od nas organizacja jest tą, która prowadzi projekt. Po kilku latach będziemy w stanie wykazać, że dzięki wcześniejszej współpracy mieliśmy już do czynienia z szeregiem projektów, a przez nasz system księgowy przeszła odpowiednia liczba środków, aby udowodnić, że potrafimy zarządzać tymi pieniędzmi.



Kolejnym atutem partnerstw związanych z finansami jest ich wpływ na zarządzanie budżetem organizacji. Każde stowarzyszenie czy fundacja przechodzi etapy profesjonalizacji prowadzenia i raportowania dokumentacji finansowej. Realizacja projektów międzynarodowych sama w sobie może stanowić wyzwanie dla naszej księgowości (przeliczenie pomiędzy walutami, straty kursowe, zagraniczne rachunki nieprzystające do naszej rzeczywistości...). Konieczność współpracy z partnerem lub z kilkoma partnerami jest dodatkowym elementem, który - w zależności od sposobu postępowania naszego partnera - może utrudniać gospodarkę finansową projektu lub ją porządkować. Spotykamy się też z wieloma rodzajami i formatami raportowania. W projektach często przewidziane jest przedstawianie raportu merytorycznego i finansowego co kwartał lub pół roku, co jest wyłącznym warunkiem uzyskania kolejnego przelewu środków na realizację projektu. Realizując kolejne projekty z różnych źródeł finansowania



spotkamy się z szeregiem różniących się od siebie formularzy rozliczeniowych oraz zasad rozliczania i nabierzemy biegłości w korzystaniu z nich.

*„Jakiś czas temu wprowadziliśmy dla wszystkich koordynatorów jednakowe formularze do rozliczania budżetu projektu. Dzięki temu osoba odpowiedzialna za księgowość ma znacznie uproszczone zadanie. Z powodu tak dużej liczby projektów, angażujących wiele krajów, po prostu musieliśmy wypracować jeden, jasny system. Znacznie usprawnia to administrowanie projektem”. – przyznaje Piotr, koordynator projektów.*

Pamiętajmy jednak, że partnerstwo w projekcie jest umową związaną. Należy dbać o swoje interesy i bacznie przyglądać się przygotowywanym budżetom. To, że jesteśmy partnerem projektu, nie znaczy, że nie możemy mieć swojego zdania w poszczególnych sprawach. Również tych dotyczących finansów. Może się zdarzyć tak, że pewna pula pieniędzy należnych nam jako partnerowi nie została przewidziana w budżecie, gdyż o nią nie poprosiliśmy. O wielu aspektach tego typu dowiadujemy się po jakimś czasie, wraz z rosnącym doświadczeniem. Nie bójmy się z tej wiedzy korzystać.

W przypadku projektów finansowanych ze środków unijnych często tak bywa z tzw. contingency reserve - rezerwą na nieprzewidziane wypadki, która stanowi pewien budżetowy margines bezpieczeństwa (przewidziany w wielu projektach często do wysokości 5% całości budżetu) związany np. z kosztami zmian kursów walut, cen biletów lotniczych itp. Wiele organizacji wiodących niechętnie dzieli się tymi środkami, co nie znaczy, że nie powinniśmy o nie zabiegać.

Współpraca międzynarodowa oznacza dla większości organizacji, które się jej podejmują, zupełnie nowy wymiar działalności, nowe wyzwania i nierzadko możliwość spojrzenia na samych siebie z zupełnie innej perspektywy. Po przekroczeniu tej granicy (w tym wypadku zarówno w sensie dosłownym, jak i w przenośni) nie będziemy mogli wyobrazić sobie funkcjonowania naszej organizacji bez tego typu współpracy.



### 3. Ku efektywnemu partnerstwu

#### *Jak, gdzie i kogo szukać?*

W większości projektów międzynarodowych klucz do sukcesu przedsięwzięcia to dobry partner w docelowym kraju projektu. Dobry, czyli jaki? Na pewno **rzetelny i słowny** - nawet jeśli to my pozostajemy głównym organizatorem, będą pewne zadania, o których wykonanie będziemy prosić partnera zagranicznego. **Przewidywalny** – dotrzymujący wspólnie ustalonych terminów i zobowiązań; taki, który na własną rękę i bez wyraźnej potrzeby nie dokonuje zmian w zakresie realizacji projektu. Ale również **twórczy i otwarty** na nowe możliwości, które mogą się pojawiać w trakcie współpracy.

Sposobów na znalezienie odpowiedniego partnera jest z pewnością wiele. My sugerujemy kilka, po które samym zdarza nam się sięgać, ale z pewnością nie jest to zamknięta lista.

Po pierwsze, proponujemy zacząć od rozmowy ze znajomymi, którzy wcześniej od nas zaczęli współpracować z zagranicą i mają swoje kontakty w regionie/kraju, który nas interesuje. Będą oni nie tylko potencjalnym źródłem kontaktów, ale przede wszystkim wiedzy o miejscu, w którym chcemy zacząć pracować. Choć to zwykle dość subiektywne opinie, to jednak będą pochodziły od ludzi, którzy sami przeszli już pewien proces, więc mogą nam pomóc w zaplanowaniu pierwszych kroków i ustrzec przed błędami popełnionymi przez innych.

Warto również poprosić o pomocy tych, którzy posiadają duże doświadczenie w działalności międzynarodowej w kraju czy regionie, który nas interesuje. Takie konsultacje nie zabierają wiele czasu, więc z życzliwym podejściem nie powinno być kłopotu. Sporo organizacji z wieloletnim doświadczeniem jest zrzeszonych w Związku Stowarzyszeń Grupa Zagranica – można przejrzeć profile ich działania oraz uzyskać dane kontaktowe na stronie [www.gz.org.pl](http://www.gz.org.pl).

zagranica.org.pl. Można również prosić o pomoc organizacje sieciowe /parasolowe z interesujących nas krajów.

Ważnym źródłem informacji o potencjalnych partnerach mogą być atlasy organizacji pozarządowych. W ostatnich latach zostało wydanych kilka publikacji dotyczących różnych krajów europejskich, niestety często wyłącznie w formie tradycyjnej (papierowej) i nie są dostępne ich wersje elektroniczne – aby z nich skorzystać należy skontaktować się z organizacjami, które je wydały. Trzeba też brać pod uwagę, że z upływem czasu wiele danych się dezaktualizuje. Najświeższą inicjatywą tego typu jest katalog kaliningradzkich organizacji (w języku rosyjskim), przygotowany przez kaliningradzkie Centrum Wspierania Inicjatyw Społecznych, który jest dostępny na stronie [www.cpoi.narod.ru](http://www.cpoi.narod.ru). Inne stosunkowo aktualne wydawnictwo to „III sektor w Mołdowie. Przewodnik dla polskich organizacji społecznych” wydane przez Towarzystwo Demokratyczne Wschód z Warszawy.

Przez Internet można szukać partnerów co najmniej na dwa sposoby: po pierwsze, docierając do lokalnych baz danych (zwykle będą w językach narodowych); po drugie, dając ogłoszenie na lokalnym portalu. Warto pamiętać, że w ramach portalu [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl) działa baza danych organizacji z Europy Wschodniej (<http://bazy.ngo.pl/>) oraz że w sekcji „Ogłoszenia drobne” portalu swoje oferty współpracy publikują również organizacje z zagranicy. Od niedawna działa również portal społecznościowy Programu Euro-Info-Network dostępny pod adresem [www.civicportal.org](http://www.civicportal.org). Jedną z jego funkcji jest właśnie ułatwianie wyszukiwania partnerów do projektów międzynarodowych, nawiązywania kontaktu oraz podtrzymywania i rozwijania współpracy przy wykorzystaniu narzędzi dostępnych w sieci. Adresy wielu baz danych organizacji podajemy w ostatnim rozdziale (Linki).

Z pewnością warto też, jeśli pojawia się taka możliwość, starać się uczestniczyć w wizytach studyjnych do interesujących nas krajów. Tego rodzaju inicjatywy nie zdarzają się często i w znakomitej większości dotyczą obszaru Europy Wschodniej, ewentualnie Kaukazu, jednak dają unikalną możliwość poznania kraju docelowego i jednoczesnego spotkania wielu organizacji, które mogą być naszymi potencjalnymi partnerami.

Pamiętajmy też, że nic tak nie sprzyja nawiązaniu współpracy, jak bezpośredni kontakt. Stąd warto wykorzystywać udział w konferencjach, seminariach czy warsztatach po to, by wyszukiwać ciekawe osoby i organizacje.

## **Pierwszy kontakt – informacje niezbędne na starcie partnerstwa**

Kiedy poszukujemy partnera, bardzo ważne jest dobre zaprezentowanie się, by nie pozostawić wątpliwości, że jesteśmy wiarygodną organizacją i warto z nami współpracować. Na propozycje współpracy zamykające się w zdaniach: „*Jesteśmy organizacją X z kraju Y i chcielibyśmy z Wami zrealizować projekt*”. Jest jedna, równie lakoniczna odpowiedź. Powyższy przykład nie jest wyspany z palca, zarówno my, jak i nasi partnerzy zagranicą wciąż jeszcze otrzymujemy po kilkanaście takich „propozycji” rocznie.

Kiedy kogoś zupełnie nie znamy i mamy razem zrealizować poważne przedsięwzięcie, od którego może zależeć nasza reputacja, stan nerwów i finansów, chcemy mieć pewność, że rozmawiamy z kompetentnym partnerem. Podobnego poziomu bezpieczeństwa oczekuje druga strona. Jeśli to my występujemy z inicjatywą poszukiwania zagranicznego partnera, postarajmy się zrobić dobre wrażenie na samym początku. Pamiętajmy, że nawet jeśli jesteśmy dobrze znaną organizacją w Polsce, niekoniecznie nasza sława przekroczyła granice - jest spore prawdopodobieństwo, że na Ukrainie czy we Francji wcale o nas nie słyszano.

Nasza prezentacja nie musi (a wręcz nie powinna) być długa, ale dobrze, żeby zawierała następujące informacje:

- » cele naszego działania,
- » ile lat działa nasza organizacja, jakie ma doświadczenie,
- » najważniejsze programy/projekty, które zrealizowaliśmy lub obecnie realizujemy.

Oczywiście dobrze jest odesłać adresata do naszej strony internetowej, jeśli jednak jest ona dostępna wyłącznie w wersji polskiej lub od dawna nie aktualizowana, nie będzie to zbyt pomocne. We wstępie listu warto napisać, jak trafiliśmy na tę właśnie organizację, z którą się kontaktujemy (np. została nam polecona przez określoną organizację/osobę; znaleźliśmy ją w bazie danych organizacji z danego kraju lub po prostu w wyszukiwarce internetowej). Następnie dobrze jest opisać naszą propozycję – do jakiego projektu poszukujemy partnera, jakie są najważniejsze założenia tego przedsięwzięcia. Na koniec zaznaczyć, jaki wkład ze swojej strony oferujemy oraz czego oczekivalibyśmy od partnera. Nie zapomnijmy o danych kontaktowych i o tym, by napisać nasze zaproszenie do współpracy w języku przynajmniej potencjalnie zrozumiałym dla adresata.

Nie trzeba chyba dodawać, że w przypadku publikowania ogłoszenia o poszukiwaniu partnera na stronach organizacji pozarządowych zakres zamieszczonych informacji powinien być podobny.

Jeśli poszukujemy partnera do złożenia wniosku w konkretnym konkursie grantowym, zapewne czas będzie odgrywał dla nas istotną rolę. Z jednej strony, należy wtedy wyraźnie napisać, do kiedy oczekujemy odpowiedzi, a najlepiej nawiązać również szybko kontakt telefoniczny. Z drugiej strony, nikt nie lubi być stawiany pod ścianą i decydować w ostatniej chwili o przyłączeniu do jakiejś inicjatywy. Rozpocznijmy poszukiwania z takim wyprzedzeniem, na ile to możliwe, również po to, **by nasz partner mógł mieć realny wpływ na kształt wspólnego przedsięwzięcia**, a nie tylko złożyć podpis pod deklaracją partnerstwa.

### **Jak wybrać?**

Kiedy zakończymy nasze poszukiwania w bazach danych i otrzymamy pierwsze odpowiedzi na nasze ogłoszenia, musimy nawiązać kontakt z potencjalnymi partnerami i wybrać tego jednego, z którym podejmiemy wspólne działania. Idealnie, jeśli z potencjalnym partnerem możemy się spotkać, porozmawiać, niestety często skazani jesteśmy jedynie na kontakt telefoniczny lub korespondencję za pośrednictwem poczty elektronicznej. Prowadząc nasze rozmowy z potencjalnymi partnerami musimy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

**Czy organizacja, z którą korespondujemy realnie istnieje, czy prowadzi jakąkolwiek działalność? Czy jest zainteresowana realną współpracą? Czego od nas oczekuje?** Warto zapytać o to doświadczone polskie organizacje, które pracują na interesującym nas terenie lub zaprzyjaźnione organizacje lokalne. W Europie Wschodniej terminem „*virtual NGO*” lub MONGO (*Money Orientated NGO*) określa się fikcyjne organizacje, które nie prowadząc żadnej działalności społecznie użytecznej, dają swoim twórcom okazję do dodatkowego zarobku czy wyjazdu na międzynarodową konferencję. Twórcy „*virtual NGO*” zwykle świetnie mówią po angielsku, potrafią napisać przekonujące wnioski o granty i gotowi są włączyć się w każdy projekt, który przyniesie im korzyści materialne lub polityczne.

**Jaka jest faktyczna działalność potencjalnego partnera?** Pytajmy, jak długo istnieją, z czego są najbardziej dumni, z jakimi organizacjami w swoim kraju współpracują (to ważne pytanie – tych, którzy odpowiadają: „z nikim, jesteśmy najlepsi”, należy traktować z największą ostrożnością), kto jeszcze mógłby być potencjalnym partnerem do naszego projektu, ile osób będzie uczestniczyło w ewentualnej współpracy. Poszukując partnerów, nie kierujemy się wyłącznie nazwami organizacji. Wielokrotnie prze-

naliśmy się, że potrafią być mylące.

**Czy partner ma realną możliwość działania w interesującej nas dziedzinie? Czy jest merytorycznie przygotowany do realizacji projektu?** Jeżeli planujemy projekt dotyczący reformy policji potrzebujemy partnera, który ma realne kontakty i możliwości działania w tej dziedzinie. Jeśli chcemy wesprzeć działania prasy lokalnej, szukajmy partnerów raczej wśród zrzeszenia wydawców prasy, organizacji dziennikarzy niż lokalnego bractwa studenckiego. Jak ognia unikajmy „płatnych morderców” - organizacji, które za pieniądze z grantu gotowe są zająć się czymkolwiek.



**Czy partner do nas pasuje?** Często bywa tak, że potencjalny partner jest doskonale zorientowany w dziedzinie, której ma dotyczyć wspólny projekt, ma wszystkie niezbędne kontakty i możliwości, a mimo to współpraca okazuje się bardzo trudna lub wręcz niemożliwa. Zwykle trudno współpracować organizacjom, które mają bardzo różną perspektywę i rozbieżne filozofie działania.

### ***List intencyjny/ deklaracja partnerstwa***

Występowanie w partnerstwie do konkursów grantowych zwykle wymaga potwierdzenia współpracy za pomocą listu/deklaracji dostarczanej przez partnerów głównemu wnioskodawcy.

Często listy te pisane są w ostatniej chwili, przesyłane faksami, drogą elek-

troniczną w postaci skanów z nadzieją, że taka forma jest akceptowalna dla grantodawcy. Warto chyba przeanalizować, z czego to wynika i czy musi tak być. Jest to tym ważniejsze, że w takim liście deklarujemy zakres naszych obowiązków i zadań w planowanym projekcie. List partnerski jest podpisany przez uprawnioną osobę w organizacji, a zatem później może być trudno dyskutować, że właściwie nie o to nam chodziło, że był to „jedynie” dokument potrzebny do wniosku o dotację.

**List intencyjny w sprawie partnerstwa w projekcie jest ważnym dokumentem, który powinien stanowić ukoronowanie uzgodnień pomiędzy partnerami na temat kształtu projektu oraz zobowiązań poszczególnych stron.**



Jeśli jesteśmy głównym wnioskodawcą w projekcie realizowanym w partnerstwie międzynarodowym, nasza rola polega m.in. na tym, by:

- » przedstawić wstępną koncepcję partnerowi/partnerom;
- » wykorzystać wiedzę partnerów nt. rzeczywistych potrzeb lokalnych (może to prowadzić nawet do zmiany koncepcji projektu!);
- » przekazać partnerom informacje nt. formalnych ram dotacji, o którą zamierzamy się wspólnie starać;
- » moderować dyskusję na temat kształtu przedsięwzięcia;
- » zadbać o komfort partnerów, dać im poczucie, że ich głos jest wysłuchany i brany pod uwagę w opracowaniu projektu – w miarę możliwości partnerzy powinni mieć możliwość zobaczenia i zaopiniowania ostatecznej wersji całego projektu (dotyczy to z całą pewnością sytuacji, kiedy język, w którym składany jest wniosek, jest im znany);
- » określić oczekiwania wobec wkładu swojego i partnerów w przedsię-



wzięcie; ważne jest również zdiagnozowanie deficytów – obszarów, w których poszczególni partnerzy projektu potrzebują wsparcia naszego bądź zewnętrznego w realizacji swoich zadań;

- » uwzględnić wydatki ponoszone przez partnera w związku z realizacją projektu w budżecie przedsięwzięcia.

Jeśli jesteśmy partnerem w międzynarodowym projekcie, naszą rolą jest:

- » jak najlepsze przedstawienie kontekstu realizacji projektu w warunkach naszego kraju oraz upewnienie się, że jest to zrozumiałe dla pozostałych partnerów i wiodącego aplikanta;
- » dostarczenie danych i informacji potrzebnych do opracowania projektu w zakresie, który dotyczy nas – naszej organizacji i naszego kraju;
- » określenie, jaki wkład w realizację przedsięwzięcia z naszej strony jest możliwy oraz czego oczekujemy od wiodącego aplikanta;
- » realistyczne określenie potrzeb finansowych wynikających z realizacji projektu – niedopuszczalne i nieuczciwe wobec pozostałych partnerów projektu są próby uzyskania wyższych stawek niż obowiązujące w danej branży w naszym kraju lub np. sprzętu, który nie jest nam niezbędny do realizacji projektu, ale w ogóle byłoby miło go mieć – takie działania są zwykle łatwo dostrzegane przez innych i stawiają nas w złym świetle. Mamy natomiast pełne prawo zadbać o to, by realizacja projektu nie groziła naszej organizacji finansową katastrofą, wobec czego powinniśmy wyraźnie opisać niezbędne koszty oraz zadeklarować (jeśli jest to wymagane w projekcie lub tak zostało ustalone pomiędzy partnerami), jakiego rodzaju i jakiej wielkości wkład własny możemy wnieść do projektu (rzeczowy lub finansowy).

Jeśli przeprowadzimy rzeczową dyskusję nt. celów i sposobów realizacji projektu, zasobów potrzebnych, by projekt zrealizować itd., to listy przekazane przez partnerów będą oparte o ich przekonanie o potrzebie realizacji projektu we wspólnie opracowanym kształcie. Wówczas można też powiedzieć, że przesyłanie listów w ostatniej chwili jest problemem jedynie logistycznym – można sobie z łatwością wyobrazić, że opracowywanie projektu w konsorcjum dwóch lub więcej organizacji oddalonych od siebie o setki lub tysiące kilometrów zajmuje sporo czasu i zwykle kończy się w ostatniej możliwej chwili. Wątpliwym pozostaje decydowanie się na podpisanie listu o partnerstwie w sytuacji, kiedy zostaliśmy znalezieni w wyniku „łapanek” w ostatniej chwili, bo bez partnera wniosku o dotację złożyć nie można.

## Przykłady deklaracji partnerstwa

Łuck, 15.10.2008 r.

Wnioskodawca:

Towarzystwo Ochrony Bociana Białego w Polsce

ul. Puszczańska 28

Białystok

Partner:

Stowarzyszenie Miłośników Ptaków

ul. Szewczenki 176/35

Łuck

### LIST INTENCYJNY

W imieniu Stowarzyszenia Miłośników Ptaków deklaruję chęć bycia partnerem projektu „*Poprawa prawnych uwarunkowań ochrony bociana białego w Ukrainie*”, którego wnioskodawcą jest Towarzystwo Ochrony Bociana Białego w Polsce. Jako partner projektu zobowiązuję się wspierać wnioskodawcę w jego realizacji i współpracować czynnie w ramach wspólnych działań.

Nasza rola w projekcie sprowadzać się będzie do:

1. dostarczania ekspertyz prawnych;
2. wsparcia i uczestnictwa w dialogu z przedstawicielami administracji szczebla krajowego;
3. uczestnictwa w działaniach podnoszących kwalifikacje (szkolenia, warsztaty, spotkania z ekspertami).

W momencie otrzymania finansowania Stowarzyszenie Miłośników Ptaków podpisze umowę o partnerstwie zawierającą zasady współpracy i zakres działań w projekcie.

Warsaw, 3rd January 2007

Dear Joanna,

I confirm that *Foundation for Global Education in Poland* wishes to be a partner in the project *"New Awareness and Partnership between NGOs across Europe"* to be funded under the EC Call for Proposal *"Actions to raise awareness of development issues in Europe"*, for which *Educators Association UK* will be the main applicant.

Our organisation will contribute fully to the elaboration of the project proposal and budget, and to the implementation of the project. In particular, we will contribute in the following ways:

Providing contacts and partnerships in Eastern Europe and Central Asia for various stages of the project;  
Providing experienced trainers and methodologists;  
Linking the project with the educational circles in Poland;  
Linking the project with policy-makers;  
Sharing our knowledge of Polish NGOs active internationally and using those links for a successful project implementation.

I also declare that our organisation conforms to the eligibility criteria to our understanding.

Sincerely yours,

## Porozumienie o współpracy

W przypadku pozytywnego finału wnioskania o środki jest prawdopodobnym, że partnerzy zdecydują się na podpisanie porozumienia/umowy o współpracy w ramach projektu (w języku angielskim zwykle dokument określany jako *Memorandum of Understanding – MoU*). Niektórzy grantodawcy stawiają wręcz taki wymóg, w innych przypadkach jest to rodzaj zabezpieczenia swoich interesów przez realizatorów projektu. Umowę dotacji z grantodawcą podpisuje tylko główny realizator przedsięwzięcia, który tym samym bierze na siebie odpowiedzialność za merytoryczną i finansową realizację przedsięwzięcia. Nic dziwnego, że może chcieć, by partnerzy, od których przecież tak wiele zależy, podjęli pisemne zobowiązanie do rzetelnej realizacji przedsięwzięcia.

Porozumienie jest znacznie bardziej szczegółowe niż deklaracja współpracy, m.in. precyzuje kwestie sprawozdawcze – kiedy i jakie raporty z realizacji projektu partnerzy przekazują głównemu realizatorowi, jak powinni dokumentować swoje działania, oraz sprawy rozliczeń finansowych – jakie kwoty, kiedy i na jakich warunkach otrzyma partner na realizację zadań. Bardzo często częścią porozumienia jest rodzaj etycznego kodeksu postępowania stron projektu wobec siebie oraz sposób rozwiązywania ewentualnych konfliktów.

Jeśli porozumienie nie jest wymagane przez sponsora, dobrze jest rozważyć, czy jednak nie chcemy go podpisać. Podejmując decyzję, będziemy zapewne brali pod uwagę to, jak dobrze znamy partnerską organizację, czy realizowaliśmy już razem projekty i czy pojawiały się wówczas problemy, jak dużym ryzykiem dla naszej organizacji jest ewentualna niekompetencja partnera, jak dużo działań ma zostać zrealizowanych przez partnera.



## 4. Potencjalne bariery w rozwoju partnerstwa międzynarodowego

### **Komunikacja**

Potencjalne bariery językowe są zazwyczaj pierwszymi trudnościami, które sobie uświadamiamy, a to dlatego, że kwestia języka komunikacji staje się ważnym czynnikiem już od chwili pierwszego kontaktu z potencjalnym partnerem. Raczej powinniśmy zakładać, że podjęcie współpracy międzynarodowej (obojętnie czy dotyczy Europy Wschodniej, Zachodniej, czy innych kontynentów) wymaga pewnego stopnia znajomości języków obcych przez koordynatorów projektów - znajomość naszego ojczystego języka nie jest bowiem powszechna na świecie. Pamiętajmy jednak, że przy odrobinie samozaparca i dobrej woli oraz sprawnej organizacji pracy możemy sobie poradzić komunikując się w różnych językach, np.:

- » tłumaczenia ustne i pisemne są wyjściem oczywistym, choć kosztownym możemy również szukać wolontariuszy gotowych dla nas tłumaczyć;
- » w przypadku języków z tej samej grupy lub ligi językowej (np. polski/ukraiński/słowacki) często wystarcza odpowiednia doza cierpliwości.

Na komunikację z partnerem składa się nie tylko język, którego używamy, ale również tło kulturowe, które przekłada się na to, w jaki sposób coś sobie komunikujemy i w jaki sposób rozumiemy czyjeś słowa, jakie formy komunikacji są skuteczne w relacjach z danym partnerem, po jakim czasie wysyłamy i otrzymujemy odpowiedzi na zapytania i na ile poważnie traktujemy ustalenia ustne i pisemne.

Trudno tu mówić o twardych regułach, raczej trzeba się wsluchać w naszego partnera i próbować pogodzić nasze nawyki. Pamiętajmy, że praw-

dopodobnie im bardziej my jesteśmy zadziwieni (a czasem sfrustrowani) podejściem naszego partnera, tym większe prawdopodobieństwo, że i on postrzega nas podobnie. W końcu dla niego jesteśmy równie egzotyczni, jak on dla nas. Jeśli w komunikacji występują poważne utrudnienia, warto poświęcić czas na znalezienie ich źródeł – może okazać się, że partner z grzeczności zgodził się na taki środek komunikacji, który zaproponowaliśmy, choć niekoniecznie jest on najlepszy z jego punktu widzenia (np. ma możliwość sprawdzania poczty elektronicznej tylko poprzez słaby modem lub w kawiarence internetowej). Może się też okazać, że pomimo dużej wiarygodności organizacji partnerskiej, osoba wskazana do kontaktów z nami nie najlepiej sobie radzi ze swoimi obowiązkami i zmiana osoby kontaktowej rozwiązuje problem.

### **Różnice międzykulturowe**

Nasz sposób postrzegania świata i styl pracy jest pochodną kręgu kulturowego, z którego się wywodzimy, zaś w postrzeganiu innych cechuje nas swoisty kulturowy egocentryzm. A przecież to, co dla nas jest oczywiste, może być zupełnie inaczej postrzegane przez ludzi wywodzących się z innej, nawet położonej tuż „za miedzą” kultury. Współpraca z ludźmi z innych krajów pomaga nam nieco inaczej spojrzeć na samych siebie i dostrzec sens w sposobie myślenia i metodach pracy ludzi z innych krajów, innych kultur.

Trzeba umieć rozdzielić to, co zależy od naszego partnera, od rzeczy, które są od niego niezależne, a jeśli pracujemy np. w Europie Wschodniej (nie wspominając o krajach jeszcze słabiej rozwiniętych), może to być bardzo długa lista spraw, zaczynając od powoli działającej poczty, słabego dostępu do Internetu, ograniczeń prawnych nakładanych na organizacje pozarządowe, kończąc na niskiej kulturze prawnej (skomplikowane czy nieczytelne procedury) i dotyczącej obrotu finansowego (wydawanie faktur/rachunków za usługi w wielu krajach nie jest tak oczywiste, jak byśmy tego oczekiwali). Nawet najlepszy i najbardziej otwarty na nas partner będzie się wówczas borykał z tymi problemami i będzie na ich pokonanie potrzebował więcej czasu, niżby nam się wydawało. Nie oznacza to, że nie powinniśmy interweniować i trzymać ręki na pulsie. Pamiętajmy jednak, że silne naciski z naszej strony mogą albo zniechęcić - do nas partnerów i doprowadzić do zakończenia współpracy, albo spowodować, że - aby załatwić różne sprawy szybko, podejmą oni działania korupcyjne, a w takiej sytuacji nie mamy prawa nikogo stawiać.

Planując harmonogram działań, warto również mieć na uwadze czas po-

trzebny na kolektywne decyzje. Sam fakt współdecydowania dwóch lub kilku partnerów o kolejnych etapach projektu oznacza, że decyzje, a za tym przygotowanie pewnych rzeczy, zwykle zabierają więcej czasu.

### ***Pokonywanie granic i formalności***

Rzadko realizowane są wspólne przedsięwzięcia, podczas których nie zachodzi potrzeba spotkania się partnerów. Najczęściej organizujemy wspólnie szkolenia, wizyty studyjne, konferencje, doradztwo ekspertów, wymianę wolontariuszy, wymianę młodzieży czy choćby spotkanie robocze. Jedynie obszary Unii Europejskiej możemy poruszać się z samym dowodem osobistym, zaś wyjazdy do większości pozostałych państw wiążą się z koniecznością wyrobienia wizy. Analogicznie sytuacja wygląda w przypadku zapraszania do nas partnerów z zagranicy.

Procedura wizowa bywa długotrwała i złożona. Do niektórych krajów niezwykle trudno jest uzyskać typ wizy zgodny z rzeczywistym powodem wyjazdu (w przypadku współpracy transgranicznej powinna to być wiza służbowa), zaś korzystanie z prostszej do otrzymania wizy turystycznej jest obciążone ryzykiem. Pamiętajmy, że narażamy wówczas nie tylko siebie, ale i naszego partnera lokalnego. W takich sytuacjach zawsze warto dokładnie i wspólnie z partnerem rozważyć wszelkie „za i przeciw” przed złożeniem wniosku wizowego. Pozostaje nam też pogodzić się z tym, że procedura wizowa do niektórych krajów może z niewyjaśnionych przyczyn przedłużać się, a stawki opłaty wizowej mogą być w ostateczności inne niż oczekiwaliśmy, oraz że w przypadku odmowy nie usłyszymy powodu tej decyzji.

Gdy zapraszamy partnerów z krajów objętych obowiązkiem wizowym do Polski, możemy zrobić wiele dla zapraszanych przez nas gości, by uwiarygodnić ich pobyt w naszym kraju. Konsulaty z uzasadnioną ostrożnością, szczególnie od czasu przystąpienia Polski do strefy Schengen, podchodzą do wniosków wizowych. Biorąc to pod uwagę, w zaproszeniu zadbajmy co najmniej o poniższe elementy:

- » piszemy zaproszenia zawsze na naszym oryginalnym papierze firmowym (coraz częściej nie wystarcza faks do Ambasady, a potrzebny jest oryginał zaproszenia),
- » podajemy dokładny cel wizyty gości w Polsce, miejsce i dokładne, zgodne z rzeczywistymi daty ich pobytu,
- » wyraźnie wskazujemy, jakie koszty opłacamy zaproszonym osobom w ramach ich pobytu w Polsce,
- » podajemy dane kontaktowe kompetentnej osoby w naszej organi-

zacji, która w razie pytań ze strony polskiej placówki dyplomatycznej udzieli niezbędnych informacji.

### **Niewiarygodny/nieudolny partner**

O tym, jak znaleźć dobrego partnera pisaliśmy wcześniej. Pora zastanowić się, co zrobić w wypadku, kiedy nasze filtry, intuicja i doświadczenie zawiodą i okaże się, że realizujemy projekt z partnerem nierzetelnym, nieprzewidywalnym bądź pasywnym i niezdolnym do adaptacji.

Pierwszym, co należałoby zrobić, to upewnić się, że przekazaliśmy wszystkie potrzebne informacje oraz że zrobiliśmy to w sposób, który nie uraził naszego partnera, zmieniając tym samym jego nastawienie do nas. Jeśli natrafimy na niedociągnięcia po naszej stronie, należy czym prędzej je naprawić. Następnie dobrze byłoby dociec, w czym (w kim?) tkwi problem po stronie naszego partnera. Im trafniej zdiagnozujemy sytuację, tym łatwiej będzie nam szukać wyjścia. Ważne, by zabrać się do tego, pozostawiając buzujące nieraz emocje na boku. Być może, jeśli mamy taką możliwość, warto poprosić o pomoc i „biały wywiad” zaprzyjaźnioną organizację, która zna również naszego partnera.

Na pewno dobrze jest się po prostu spotkać. Jeśli mamy już środki na wspólny projekt, zwykle prościej jest zaaranżować spotkanie, podczas którego możemy otwarcie porozmawiać o problemach w realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Często taka metoda skutkuje, nie budując idyllicznej atmosfery, ale pozwalając zrealizować projekt w satysfakcjonujący dla wszystkich stron sposób. Może się okazać, że partner potrzebuje o wiele więcej uwagi i wskazówek na co dzień, niż to zakładaliśmy, podejmując współpracę i zwykle pozostaje nam taki stan rzeczy zaakceptować, pamiętając, że oznacza to dla nas więcej nakładów czasu poświęcanych na dany projekt.

Ostatecznością jest zmiana partnera. Taki krok powinien być bardzo mocno przemyślany, ponieważ, po pierwsze, zwykle oznacza spalenie pewnych mostów, po drugie, wiąże się z koniecznością znalezienia alternatywnego rozwiązania. Jeśli mamy wystarczającą ilość czasu, by podjąć ryzyko szukania nowego partnera, możemy próbować. Trzeba również pamiętać, że stawia nas to w trudnej sytuacji wobec sponsorów przedsięwzięcia, którzy mogą wymagać dokładnych wyjaśnień całej sytuacji.





## 5. Funkcje zrzeszeń organizacji

Jeżeli nasza organizacja planuje rozwijać swoje działania międzynarodowe, warto rozważyć udział w krajowych i międzynarodowych zrzeszeniach organizacji, które mogą nas wzmocnić w działaniach zagranicznych. Zrzeszenie przeważnie tworzą organizacje zainteresowane osiągnięciem jakiegoś określonego celu, wspólnego dla wszystkich zainteresowanych. Koalicje mogą mieć charakter tymczasowy i kończyć się po określonym czasie lub po osiągnięciu założonego celu, lub trwały.



### **Najważniejsze funkcje zrzeszeń NGO:**

Nie każda koalicja NGO pełni wszystkie wyżej wymienione funkcje, nie jest to również skończona lista. Jednak warto zwrócić uwagę, że specyfiką wielu z tych funkcji jest to, że są lepiej i pełniej realizowane właśnie przez koalicje niż przez pojedyncze organizacje.

Chcielibyśmy zwrócić uwagę na trzy aspekty (funkcje) działania zrzeszeń

organizacji, które wydają się nam szczególnie istotne:

#### **a. działania skierowane do członków – wzmacnianie i wspieranie członków zrzeszenia**

**Informacja:** Wstępując do zrzeszenia NGO, uzyskujemy dostęp do rzeczy bezcennej – informacji. Serwis tematyczny skierowany do członków pozwala przekazywać i odbierać informacje dotyczące wydarzeń w kraju i za granicą, źródeł finansowania, poszukiwania partnerów do projektów; jest również miejscem, gdzie można szukać porad w sprawach nurtujących członków.



**Grupy robocze:** Jedną z najważniejszych cech zrzeszenia jest fakt, iż jego członkowie; mimo wspólnych celów; reprezentują organizacje posiadające różne pola i sposoby działania. Tym bardziej warto się od siebie uczyć i rozmawiać. Miejscem do tego są tematyczne grupy robocze, w skład których wchodzi zainteresowane organizacje.

**Szkolenia:** Oprócz prac w grupach roboczych, w wielu koalicjach członkowie mogą liczyć na skierowane do nich szkolenia. Jeśli koalicja budu-

je swoją ofertę szkoleniową w oparciu o rzeczywiste potrzeby członków, może odegrać nieocenioną rolę w ich rozwoju.

## b. funkcje pośredniczące

**Kontakty (dwustronne):** Zrzeszenie organizacji są źródłem nowych i szerokich kontaktów. Dotyczy to zarówno Polski, jak i areny międzynarodowej. Przed wstąpieniem do zrzeszenia NGO, jako organizacja niknąca wśród dziesiątków takich, jak my, pozostajemy poza zasięgiem potencjalnych partnerów. Trudno nas znaleźć i jesteśmy odcięci od szerokiego kanału przepływu informacji.

Obecność w zrzeszeniu znacznie nie tylko ułatwia nam znalezienie partnera do naszego projektu, ale i my jesteśmy bardziej widoczni i wiarygodni dla innych. Wiele ofert współpracy jest kierowanych właśnie do koalicji z prośbą o ich rozpowszechnienie wśród członków.

**Kontakty (wielostronne):** Wstępując do aktywnego zrzeszenia NGO, dostajemy również zupełnie nowe możliwości oddziaływania i współpracy na poziomie międzynarodowym. Zrzeszenia o charakterze narodowym zwykle mają kontakty ze swoimi odpowiednikami w innych krajach lub uczestniczą w pracach koalicji międzynarodowych – europejskich lub o jeszcze szerszej bazie członkowskiej. Udział w międzynarodowych spotkaniach roboczych, szkoleniach czy konferencjach, w konstruowaniu stanowisk takich międzynarodowych forów współpracy to doświadczenie, które nie tylko buduje markę naszej organizacji, ale pozwala nam nauczyć się wiele od innych oraz o innych – o stylu działania, prowadzenia dyskusji i dochodzenia do wspólnego stanowiska w tak różnorodnej grupie.

## c. rzecznictwo interesów sektora i współdziałanie z administracją publiczną

Polska jest krajem, w którym nadal brakuje wielu rozwiązań, również prawnych, które mogą nam znacznie pomóc w naszej codziennej pracy. Z biegiem czasu, wraz z rosnącym doświadczeniem organizacje starają się wypracować pewne mechanizmy współpracy i sposoby komunikacji z administracją publiczną. Często jesteśmy proszeni o wydanie opinii czy komentarza na temat ewentualnej inicjatywy ustawodawczej. Dzięki wcześniejszemu wypracowaniu wspólnego stanowiska, organizacje działające w większej grupie stają się o wiele poważniejszym partne-

rem do rozmów, niż gdybyśmy najważniejsze dla nas sprawy załatwiali w pojedynkę. Jedynie grupa współpracujących ze sobą organizacji jest odpowiednio duże i wiarygodnym partnerem dla strony rządowej. Dlatego często nawet silne i stabilne organizacje pozarządowe rozumieją, że wspólny głos jest ważniejszy i lepiej oceniany przez rządzących. Oczywiście współpraca z administracją publiczną nie jest łatwa. Należy jednak zgodzić się z faktem, że rozmawiać trzeba, i tylko poprzez współpracę możemy wpłynąć na zmianę otoczenia prawnego i wysokość środków finansowych przeznaczanych na te działy i sektory, którymi akurat się zajmujemy. Jest to o tyle trudne, że często poszczególne resorty nie współpracują ze sobą, a tylko taka współpraca może przynieść oczekiwane przez nas rezultaty. Przykładem zrzeszenia organizacji zajmujących się współpracą międzynarodową jest w Polsce Grupa Zagranica, działająca od 2001 r. Więcej informacji o tej koalicji znajduje się na stronie jej domowej: [www.zagranica.org.pl](http://www.zagranica.org.pl).



## 6. Pomocne kontakty i bazy danych

Grupa Zagranica - koalicja polskich organizacji pozarządowych pracujących za granicą

[www.zagranica.org.pl](http://www.zagranica.org.pl)

W dziale linki znajdują się adresy stron narodowych koalicji organizacji zajmujących się współpracą rozwojową w innych krajach europejskich.

Civicportal – społecznościowy portal współpracy międzynarodowej

[www.civicportal.org](http://www.civicportal.org)

Program „Przemiany w Regionie” – RITA Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, w ramach którego udzielane są dotacje na współpracę polskich organizacji pozarządowych z partnerami z Europy Wschodniej, Azji Środkowej i Kaukazu

[rita.edudemo.org.pl](http://rita.edudemo.org.pl)

Akcja dla Globalnego Południa

[www.globalnepoludnie.pl](http://www.globalnepoludnie.pl)

Portal internetowy o tematyce arabskiej

[www.arabia.pl](http://www.arabia.pl)

Portal informacyjny o Kaukazie

[www.kaukaz.net](http://www.kaukaz.net)

Portal o edukacji międzykulturowej

[www.miedzykulturowa.org.pl](http://www.miedzykulturowa.org.pl)

Strona Ośrodka Studiów Wschodnich

[www.osw.waw.pl](http://www.osw.waw.pl)

Polska Pomoc – portal programu pomocowego prowadzonego przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP

[www.polskapomoc.gov.pl](http://www.polskapomoc.gov.pl)

Polskie przejścia graniczne na zewnętrznej granicy Unii Europejskiej – raport z badań przeprowadzonych przez Fundację im. Stefana Batorego

[www.batory.org.pl/doc/polskie\\_przejscia\\_graniczne.pdf](http://www.batory.org.pl/doc/polskie_przejscia_graniczne.pdf)

Portal internetowy rosyjskich organizacji pozarządowych

[www.ngo.ru](http://www.ngo.ru)

Portale internetowe ukraińskich organizacji pozarządowych

[www.civicua.org](http://www.civicua.org)

[gurt.org.ua](http://gurt.org.ua)

Baza danych ukraińskich organizacji pozarządowych

[rada-institute.org/ru/database/](http://rada-institute.org/ru/database/)

Portal internetowy białoruskich organizacji pozarządowych

[www.belngo.info](http://www.belngo.info)

Strona internetowa Stowarzyszenia Białorusinów Świata „Baćkauszczyzna”

[www.zbsb.org](http://www.zbsb.org)

Portal internetowy organizacji pozarządowych w Republice Kazachstanu

[www.npo.kz](http://www.npo.kz)

Bazy danych organizacji pozarządowych na terenie Federacji Rosyjskiej

[www.nko-ural.ru/?dbnko](http://www.nko-ural.ru/?dbnko)

[www.cip.nsk.su/?mode=base&page=nkoviev](http://www.cip.nsk.su/?mode=base&page=nkoviev)

[www.owl.ru/win/source/r.htm](http://www.owl.ru/win/source/r.htm)

Linki do ukraińskich, białoruskich i rosyjskich stron internetowych o tematyce społecznej przygotowane przez Wschodnioeuropejskie Centrum Demokratyczne

[www.eedc.org.pl/pl/www/linki/index.htm](http://www.eedc.org.pl/pl/www/linki/index.htm)

## *Współpraca rozwojowa na świecie*

Baza danych organizacji pozarządowych z całego świata zajmujących się pomocą rozwojową

[www.devdir.org](http://www.devdir.org)

Projekt Trialog wspierający organizacje zajmujące się pomocą rozwojową i edukacją rozwojową z nowych Państw Członkowskich UE

[www.trialog.or.at](http://www.trialog.or.at)

CONCORD – Europejska konfederacja organizacji działających na rzecz pomocy humanitarnej i rozwojowej

[www.concordeurope.org](http://www.concordeurope.org)

World Movement for Democracy

[www.wmd.org](http://www.wmd.org)







## Recenzja

*Dobrze, iż na rynku polskiego III sektora pojawiają się od czasu do czasu publikacje oraz mniejsze teksty będące dzieleniem się doświadczeniami przez starsze organizacje. Takie dzielenie się ma walor nie tylko informacyjny, ale także formacyjny. W Polsce istnieje całkiem niemała liczba organizacji, która mogłaby dzielić się swoimi doświadczeniami. Publikacja Justyny Janiszewskiej we współpracy z Piotrem Olędzkim ma takie ambicje, aby stać się tekstem aspirującym do miana dzielenia się doświadczeniami, ale także - elementem formacji, a więc kształcenia ludzi zaangażowanych w Polsce w III sektor.*

*Dobrze zauważają Autorzy pewną paradoksalną prawidłowość, na pozór ocierającą się o braki w logice: z jednej strony stosunkowo mała liczba obywateli RP zaangażowanych w działania w III sektorze, z drugiej – polska aktywność poza granicami RP. Całkowitą rację mają Autorzy pisząc, iż początek XXI w. przyniósł wzrost aktywności polskich NGOs za Bugiem. Może – obok różnych innych motywacji, powodów do działania właśnie tam – to także sygnał, iż nastał czas, aby Polacy wspierali przemiany obywatelskie i w jakiś sposób „oddawali” to, co sami otrzymaliśmy z Zachodu w czasach socjalizmu. Na tym tle, jak słusznie zauważają Autorzy plasuje się polska aktywność III sektora na Ukrainie. Dobrze jednak, na potrzeby czytelnika, iż z jednej strony podkreśla się w publikacji rolę czynników rządowych, np. Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP, jako jednego z grantodawców polskiego zaangażowania pozarządowego za granicą, a z drugiej - istnienie w dalszym ciągu współpracy pozarządowej z krajami zachodnimi. Zresztą, sami Autorzy wymieniają jeszcze do tego projekty związane z szeroko pojmowanym Południem.*

*W swojej publikacji autorzy w sposób klarowny, krok po kroku przedstawiają ideę partnerstwa organizacji pozarządowych, jako metody na (współ) pracę z zagranicą. Ten rodzaj współpracy to obecnie konkretna forma działania poza granicami RP (ale także czasami w Polsce). Niejako wymusza ją ilość oraz finansowa jakość grantów.*

*Można zarzucić pani Janiszewskiej i panu Ołędzkiemu, iż wiedza o partnerstwie została w niniejszej publikacji przedstawiona „łopatologicznie”, jednakże takie było zadanie, jakie postawili sobie Autorzy: aby przedstawić ideę partnerstwa oraz związane z tym koszty, odpowiedzialność oraz wymagania. Przyjęli do tego rozsądną logikę przedstawiania krok po kroku spraw związanych z partnerstwem: od odnalezienia potencjalnego partnera do podpisania porozumienia, przy jednoczesnym opisanu możliwych wyzwań i kłopotów. Każdy, kto pracował w ramach III sektora z partnerem zagranicznym wie, jak ważne są w tej pracy takie czynniki, jak: komunikacja, wyznaczenie osoby kontaktowej, sprawność podejmowania decyzji, eksperci, punktualność, ale także wymaganie, zaufanie i wsłuchiwanie się w partnera zza granicy.*

*W publikacji partnerstwo zostało przedstawione nie jako „trójkąt bermudzki”, gdzie wszyscy i wszystko się gubią, lecz jako szansa na rozwój organizacji. Dobrze, iż w tym kontekście pada słowo „ryzyko”. Ryzyko w partnerstwie okazuje się jedną z dróg rozwoju organizacji – rozwoju osobowego, intelektualnego, ale także finansowego. Ten ostatni czynnik, wraz z pozostałymi, także jest ważny, jeśli myśli się o stabilizacji i profesjonalizacji organizacji. To, co ciągle powraca przy omawianiu kolejnych kroków można sprowadzić do pytania „co zniżyć?”.*

*Przekroczenie granic, o jakiej piszą Autorzy publikacji, zostało przez nich słusznie uwypuklone jako nie tylko przekroczenie granic geograficznych w sensie Polska-zagranica, ale jako przekroczenie granicy dotychczasowego myślenia o swojej organizacji.*

*Jednocześnie przytaczane cytaty (zapewne m.in. z ankiet) służą ku przestrodze, iż za wykonaniem pierwszego kroku powinno pójść konkretne i wierne zaangażowanie. Może trochę zniechęcać ilość ostrzeżeń odnośnie nawiązywania partnerstwa, zawartych w publikacji. Myślę, że zrozumie tę logikę ten, kto współpracował z zagranicznymi organizacjami. Nie jest to podejrzliwość, lecz zachęta do roztropności oraz przewidywania.*

*Bardzo dobrze, iż Autorzy sięgają także do szczegółów takich, jak np. nie wysyłanie listów ws. partnerstwa w ostatniej chwili czy szukanie partnera do projektu w ostatnim momencie. W końcu publikacja Janiszewskiej i Olędzkiego stawia sobie za cel wypracowanie konkretnego modelu pomocy i doradztwa. Jak wiadomo człowiek wywraca się najczęściej nie na wysokich górach, lecz na kretowisku.*

*Ważnym akapitem publikacji jest pokazanie czy przypomnienie istniejących różnic kulturowych, mentalnościowych czy w końcu ekonomiczno-politycznych u zagranicznych partnerów. Jest to czynnik bardzo ważny, który może utrudnić bądź ułatwić współpracę, a to zależy tak od ludzi, jak także od czynników nie od nas zależnych. Sam pamiętam z własnego doświadczenia jak ważną rolę w Azji Środkowej pełni noszony ubiór. Inkulturacja jest wymaganiem jednym z podstawowych, bez niego trudno mówić o twórczej współpracy. Dobrze, iż ten wątek się pojawia w sposób wyraźny.*

*Autorzy mogli jednak pokusić się o poświęcenie jednego zdania więcej celem przestrzeżenia Polaków przed polonizowaniem partnerów zagranicznych, pod pozorem dzielenia się polskimi doświadczeniami. Uszanowanie obcych doświadczeń jest ważne. Może warto zwrócić uwagę, że polskie NGOs pracujące zwłaszcza na poradzieckim Wschodzie już na starcie mogą mieć lepsze notowania z uwagi na wspólną z mieszkańcami byłych republik ZSRR przeszłość. My pewne fenomeny z tamtego świata możemy szybciej „wylapać”. To może powodować łatwość w nawiązaniu kontaktów. Lecz kiedy zabraknie w pracy tam zaangażowania własnej pokory oraz wspomnianych miejscowych czynników, łatwo o popsucie współpracy. Dobrze, że to zostało w subtelny sposób przez Autorów wytłumaczone. Do tego Autorzy nie zominają o kodeksie etycznym który, jak to zostało podkreślone, przekracza podpisywane umowy.*

*Istotną sprawą poruszoną przez Autorów, a wartą wspomnienia jest myślenie całościowe podczas realizacji projektów w zagranicznym partnerstwie. Dlatego działania powinny być przejrzyste i uwzględniające także specyfikę kraju partnera zza granicy. Mówiąc w skrócie: przy kłopotach my możemy mieć nadzieję, że polski konsul w miarę szybko wyciągnie nas z tarapatów. Jednakże winniśmy także pamiętać, że nasi zagraniczni partnerzy zostaną w swoich ojczyznach.*

Praktyczną stroną publikacji są także takie informacje, jak możliwość konsultacji z polską organizacją pracującą już na danym terenie, zasięgnięcie języki, tzw. „biały wywiad”, znajomość języków obcych. W te praktyczne porady wpisuje się także podanie na zakończenie spisu forów i organizacji z doświadczeniem pracy zagranicznej.

Trochę zadziwiło mnie jakby niedokończenie akapitu o pracy za granicą na przykładzie Białorusi: „Ze względu na niedemokratyczny charakter tego państwa, częstą tematyką projektową są prawa człowieka, wsparcie środowisk niezależnych i opozycyjnych, wsparcie i rozwój niezależnych mediów.” Jako, że znam specyfikę białoruską pozwolę sobie na małą krytykę (ale w słusznej sprawie!). Działanie polskich NGOs jest tam potrzebne w wieloraki sposób. Jednakże mówienie o prawach człowieka i demokracji oraz wspieranie opozycji i wolnych mediów wymaga na Białorusi obecnie mówienia o tym w „okrągły” sposób. To trochę robota „długodystansowa” i dla urodzonych rewolucjonistów zapewne nudna, ale ten przykład pokazuje, iż czasami trzeba działać powoli i uważnie liczyć się ze słowami, by móc ponownie przejechać most na Bugu i nie być po chwili zawróconym do kraju. Zresztą myślę sobie, iż wielu zapaleńcom z polskich NGOs przydałaby się lekcja pokory w postaci poprowadzenia projektu na Białorusi. To nie są jednak uchybienia rzutujące na całość publikacji czy misyjność zawartego w niej przesłania.

Oddać trzeba szacunek Autorom, iż podjęli się trudnego zadania zbierania i przedstawienia w usystematyzowany sposób zdobywanego przez lata doświadczenia. Myślę, że niniejsza publikacja będzie dobrze służyć jako kompendium wiedzy w temacie zaangażowania polskich organizacji pozarządowych poza granicami.

*Norbert Frejek SJ*

duchowny katolicki, jezuita. W latach 2004-2008 dyrektor Domu Spotkań im. Angelusa Silesiusa we Wrocławiu - jezuickiego centrum społeczno-edukacyjnego dla młodzieży i dorosłych. Promotor większego zaangażowania polskich NGOs na Wschodzie. Obecnie studiuje w Instytucie Psychologii na Papieskim Uniwersytecie Gregoriańskim w Rzymie.

*norbert.frejek@gmail.com*





## **D** *Fundacja Edukacja dla Demokracji*

Pozarządowa organizacja pożytku publicznego działająca od 1989 roku w Polsce, Europie Wschodniej, Azji Centralnej, Mongolii i na Kaukazie. Celem Fundacji jest krzewienie wiedzy o demokracji i gospodarce rynkowej oraz umiejętności działania obywatelskiego w państwie demokratycznym. Wieloletnie zaangażowanie zostało uhonorowane dwiema prestiżowymi nagrodami: a) w 1998 r. Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych „Democracy and Civil Society Award” za całokształt działalności, b) w 2004 r. „Instytucja Pro Publico Bono” w Konkursie na Najlepszą Inicjatywę Obywatelską Pro Publico Bono (w kategorii: inicjatywy z zakresu kontaktów międzynarodowych, międzyetnicznych, ze szczególnym uwzględnieniem działań na rzecz integracji Polski z Unią Europejską).

**Więcej na stronie:** [www.edudemo.org.pl](http://www.edudemo.org.pl)



## *Justyna JANISZEWSKA*

Absolwentka politologii ze specjalnością stosunki międzynarodowe na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Od dziesięciu lat pracuje społecznie i zarobkowo w organizacjach pozarządowych. Współpracowała: m.in.: ze Stowarzyszeniem Jeden Świat, Fundacją im. Stefana Batorego, Stowarzyszeniem Szkoła Liderów, Domem Spotkań Polsko-Niemieckich w Gliwicach. W latach 2003-2006 była sekretarzem Grupy Zagranica, obecnie jest członkiem Komitetu Wykonawczego tego związku stowarzyszeń. Pracowniczka i członkini Zarządu Fundacji Edukacja dla Demokracji, gdzie odpowiada: m.in.: za projekty dot. edukacji rozwojowej oraz Program „Przemiany w Regionie” – RITA.

**Kontakt:** [justyna.janiszevska@edudemo.org.pl](mailto:justyna.janiszevska@edudemo.org.pl)



## *Piotr OŁĘDZKI*

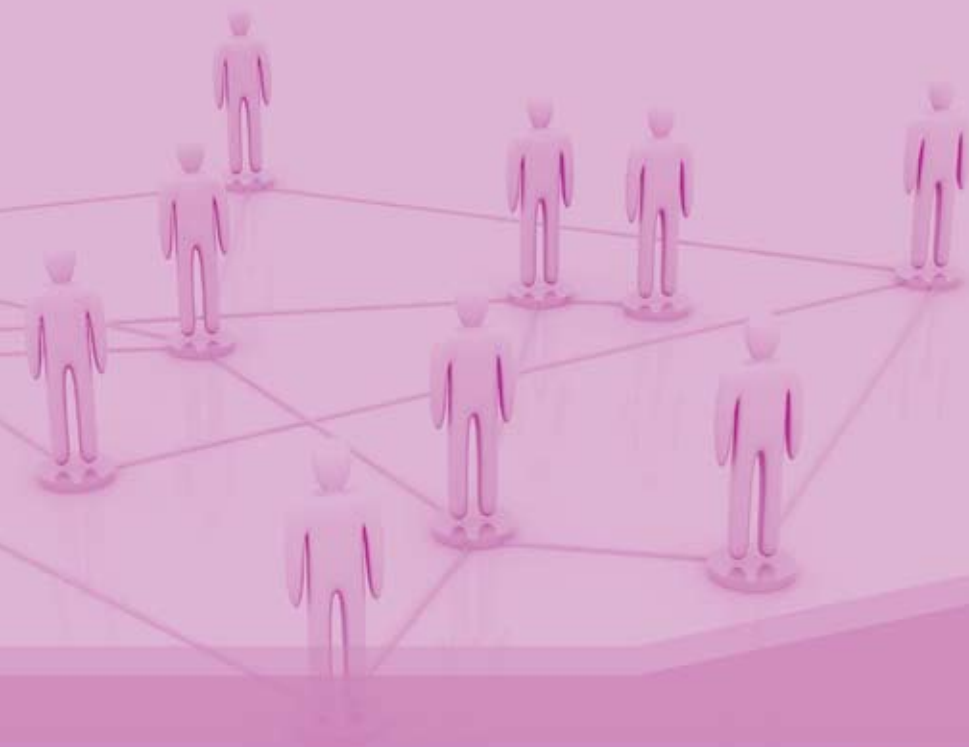
Ukończył studia na wydziale Stosunki Międzynarodowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Był wolontariuszem w Nairobi, w Kenii (2001 rok) oraz w Odessie na Ukrainie (2003 rok). Odpowiada za konsultacje oraz koordynuje projekty z zakresu Edukacji Rozwojowej w SWM MŁODZI ŚWIATU. Jest reprezentantem Grupy Zagranica w DEEEP - grupie roboczej ds. edukacji rozwojowej europejskiej platformy NGO – CONCORD, a od jesieni 2008 r. również członkiem Komitetu Wykonawczego Grupy Zagranica.

**Kontakt:** [peter.oledzki@gmail.com](mailto:peter.oledzki@gmail.com)



**kompetentni  
wiarygodni  
przejrzysti**

organizacje pozarządowe w działaniu



**norway  
grants**

**eea  
grants**  
iceland liechtenstein norway

**FUNDUSZ  
DLA ORGANIZACJI  
POZARZĄDOWYCH**  
DEMOKRACJA I SPÓŁCZESNY OBYWATELSTWO

  
Fundacja  
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY