



Kooperacje 3d

KOOPERACJE 3D – MODEL WIELOSEKTOROWEJ WSPÓŁPRACY NA RZECZ WSPARCIA OSÓB I RODZIN DLA GMIN MIEJSKICH POWYŻEJ 20 TYS. MIESZKAŃCÓW

KATOWICE, marzec 2021

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Budując partnerstwo warto rozpocząć od relacji już istniejących i sprawdzonych w społeczności lokalnej – również tych nieformalnych. Angażując w pierwszej kolejności sprzymierzeńców zwiększamy szansę na pierwsze sukcesy. To ułatwia przekonanie i zachęcenie do współpracy tych bardziej sceptycznych. Na tym etapie warto skupić się na korzyściach wynikających z kooperacji.

Inicjując partnerstwo **warto bazować na wypracowanych w środowisku lokalnym doświadczeniach współpracy i wykorzystywać istniejące kanały komunikacyjne**. Zaangażowanie podmiotów, z którymi Lider ma już jakieś doświadczenia w zakresie współpracy ułatwi proces formowania partnerstw i zachęci inne podmioty działające w środowisku lokalnym do podjęcia współpracy. W procesie pozyskiwania partnerów istotna jest metoda małych kroków i kuli śnieżnej – pierwsze małe sukcesy przyciągną kolejnych partnerów.

Inicjowanie partnerstw instytucjonalnych **warto poprzedzić formowaniem i wzmacnianiem stabilnej współpracy OPS i PCPR**, jako naturalnych Liderów w swoich społecznościach lokalnych – silni liderzy na poziomie gminy i powiatu przyczynią się do zaangażowania podmiotów funkcjonujących na ich obszarze. Ważne jest przy tym podnoszenie rangi pracy socjalnej oraz promowanie innych działań realizowanych przez OPS i PCPR jako spraw ważnych dla wszystkich mieszkańców – integracja mieszkańców, instytucji i organizacji pozarządowych wokół wspólnych celów, przyczyni się do zjednywania do współpracy kooperantów pomocnych w rozwiązywaniu spraw szczególnie trudnych.

Zachęcając do przystąpienia do partnerstwa **warto na początek rozważyć zaoferowanie partnerom konkretnej usługi** – może to być szkolenie przeprowadzone przez pracownika Lidera lub podmiotów już zaangażowanych, doradztwo lub wsparcie w realizacji jakiegoś przedsięwzięcia. Po zawiązaniu partnerstwa takie działania staną się naturalnym elementem współpracy.

Przed zawiązaniem partnerstwa instytucjonalnego **istotne jest odpowiednie przygotowanie potencjalnych partnerów do podjęcia współpracy**. Ważne jest zorganizowanie spotkań edukacyjnych, w trakcie których omówione będą założenia współpracy, kwestie zaangażowania zasobów oraz odpowiedzialności za podjęte zobowiązania. To pozwoli na świadome podjęcie decyzji o włączeniu się w kooperację.

W kontekście budowania partnerstwa **szczególnie warty podkreślenia jest walor kontaktów bezpośrednich pomiędzy przedstawicielami poszczególnych podmiotów**. Budowanie bezpośrednich relacji interpersonalnych w partnerstwie, atmosfery wzajemnego zaufania, dawanie przestrzeni do prezentowania potrzeb i oczekiwań poszczególnych partnerów wpływa na zaangażowanie na rzecz wspólnej realizacji zadań. Zwiększeniu poczucia partnerstwa służy również **współdzielenie przewodnictwa spotkaniom zespołu i ich rotacyjne odbywanie u**

poszczególnych partnerów (o ile jest to możliwe). Jest to związane z faktem, z rolą lidera łączy się zazwyczaj przejmowanie odpowiedzialności za prowadzenie działań i ich skuteczność. Spotkania realizowane w siedzibach poszczególnych instytucji są okazją do poznania specyfiki ich działalności, kultury organizacyjnych i realizowanych usług. Zwiększają również poczucie współodpowiedzialności za proces budowania partnerstwa, w tym w zakresie kosztów realizacji działań i efektywnego wykorzystania zasobów.

Warto zadbać o zaangażowanie lokalnych decydentów i liderów społeczności. Ich poparcie zwiększy wiarygodność realizowanych działań i przyspieszy pierwsze sukcesy. Ich pominięcie może spowodować, że nawet najlepsza idea nie zyska szerszej akceptacji i dynamiki niezbędnej do jej wdrożenia.

Ważne jest **uwzględnienie we wdrażaniu MODELU roli gospodarzy gminy i powiatu**, co wiąże się m.in. z zaangażowaniem lokalnych władz samorządowych w tworzenie warunków kooperacji, jej promowaniem jako metody realizacji zadań publicznych i wzmocnieniem prestiżu Ośrodka Pomocy Społecznej oraz Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie w środowisku lokalnym. Obecność lokalnych władz samorządowych jest ważnym aspektem motywującym lokalne podmioty i jednocześnie podnoszącym rangę przedsięwzięcia. Ponadto, pozytywnie wpływa na trwałość podjętej współpracy i aktywność partnerów, którzy w zespołach kooperacyjnych dostrzegają szansę na współdecydowanie o sprawach lokalnych. Pomocny jest także udział kluczowych przedstawicieli samorządów, w tym naczelników w urzędach miasta, radnych, członków zarządu, który pozwala na włączenie zasobów podległych jednostek samorządowych.

Istotne jest również **zaangażowanie się Dyrekcji OPS i PCPR**, w szczególności w pierwszych etapach budowania partnerstwa. Zwiększa to skuteczność i szanse powodzenia w zakresie przyjęcia zaproszenia i przystąpienia do partnerstwa podmiotów działających w środowisku lokalnym – Dyrektor OPS lub PCPR staje się motorem napędowym inicjatywy.

Warto podkreślić, że **umiejętność i wola współpracy decydentów gmin i powiatów oraz kadry kierowniczej instytucji**, przyzwolenie na wymianę zasobów, tworzenia nowych usług, potrzebnych na danym terenie, **przekłada się na chęć i umiejętność współpracy pomiędzy pracownikami** operacyjnymi realizującymi działania wspierające osoby i rodziny.

Wybór pracownika ds. sieci/animatora/koordynatora współpracy międzyinstytucjonalnej jest kluczowy dla powodzenia współpracy. Kluczowe jest również precyzyjne określenie zakresu jego uprawnień decyzyjnych.

Decydujące znaczenie dla budowania współpracy ma wybór pracownika ds. sieci/animatora współpracy, jego kompetencje (w szczególności lideryskie i organizacyjne) i doświadczenie.

Pracownikiem ds. sieci winna być osoba posiadająca, obok uprawnień formalnych wymaganych na zajmowanym stanowisku przepisami prawa, również bogaty zakres wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych wymaganych w obszarze kooperacji. **Wybór pracownika do pełnienia tej funkcji powinien wiązać się z analizą jego umiejętności** komunikacyjnych,

organizacyjnych, zdolności do bycia liderem czy przywódcą, wiedzy w zakresie metodyki pracy socjalnej, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji w obszarze animacji, organizowania społeczności lokalnej /OSL/, przedsiębiorczości, planowania społecznego. Rolę tę może pełnić pracownik socjalny, organizator społeczności lokalnej lub animator lokalny posiadający wiedzę z zakresu pracy socjalnej.

Istotne jest, **aby pracownik ds. sieci/animator współpracy międzyinstytucjonalnej był przekonany o powodzeniu partnerstwa i wartości współpracy**. Jego zaangażowanie w działania zespołów kooperacyjnych oraz cały proces współpracy i budowania lokalnego koszyka usług pozwoli na stworzenie zintegrowanego, bogatego w zasoby partnerstwa, współdziałającego na rzecz mieszkańców. Zaangażowanie pracownika ds. sieci przekłada się na zaangażowanie zespołu.

Celem uniknięcia nadmiernego obciążenia i zagwarantowania ciągłości realizowanych zadań, **optymalnym rozwiązaniem jest powierzenie tej funkcji dwóm osobom**. Takie rozwiązanie pozwoli ponadto na wzajemne wsparcie i rozłożenie odpowiedzialności za podejmowane działania. Istotne jest również przeanalizowanie dotychczasowych obowiązków pełnionych przez wybrane do tej roli osoby oraz ich dostosowanie do nowych zadań – wyodrębnienie całości lub części etatu na pełnienie obowiązków i stopniowe jego zwiększanie w miarę rozwoju partnerstwa i zwiększenia zakresu realizowanych zadań.

Fundamentalną kwestią jest również **określenie zakresu decyzyjności i uprawnień** delegowanych pracownikowi ds. sieci/animatorowi współpracy międzyinstytucjonalnej. Pełniona funkcja wymaga określonego poziomu decyzyjności w obszarach dotyczących partnerstwa – możliwość podejmowania decyzji operacyjnych bez konieczności konsultowania ich z przełożonym usprawni współpracę. Istotne jest również utrzymywanie efektywnego, regularnego kontaktu pomiędzy Dyrektorem OPS/PCPR a pracownikiem ds. sieci/animatorem współpracy oraz wzmacnianie roli tego ostatniego w środowisku lokalnym.

Pewne kwestie wymagają formalizacji, ale warto też być elastycznym.

Ważnym etapem budowania partnerstwa jest jego formalizacja. **Złożenie pisemnej deklaracji o przystąpieniu do partnerstwa wpływa pozytywnie na budowanie i zacieśnienie współpracy**. Ze strony kooperantów jest to także zobowiązanie się do pracy i współdzielenia odpowiedzialności. Formalizacja daje rękojmię wzajemnego zaangażowania w podejmowane działania. Ponadto, wiąże się z udzieleniem zgody na współpracę pracowników z innymi instytucjami, uczestnictwo w spotkaniach konsultacyjnych, w pracach zespołów wspierających osoby/rodziny. Zadbanie o uroczystą oprawę zainicjowania partnerstwa czy też dodatkowych „rytuałów”, które nadają mu znaczenie, zwiększa samoidentyfikację jego członków i buduje kulturę organizacyjną. Może to być np. grupowe podpisanie deklaracji o współpracy, otrzymanie certyfikatu czy stworzenie logo dla instytucji wchodzących w skład partnerstwa. Istotnym elementem jest także opracowanie i uzgodnienie Regulaminu, który kierunkuje działania partnerów, w tym określa wspólne cele i zasady współpracy. Dopełnieniu procedur formalnych i podniesieniu rangi może służyć podjęcie uchwały Rady Gminy/Miasta lub zarządzenia Wójta/Burmistrza/Prezydenta Miasta o powołaniu partnerstwa.

Warto pamiętać o elastycznym podejściu do formalizacji statusu partnerstwa – **brak złożenia formalnej deklaracji nie powinien stanowić przeszkody w aktywnym angażowaniu podmiotów we współpracę**, jeśli wyrażą taką gotowość. Możliwość uczestniczenia i przystąpienia do działań realizowanych przez PZK na każdym etapie jest istotna z punktu widzenia budowania atmosfery współpracy i wzajemnego zaufania.

Podstawową kwestią dla powodzenia współpracy i budowania rozpoznawalności PZK w środowisku lokalnym jest uzgodnienie kanałów i sposobów komunikacji – od kiepskiego przepływu informacji gorszy jest tylko brak informacji. Ważna jest dbałość o promocję działalności Partnerstwa wszystkimi dostępnymi metodami i kanałami – partnerstwo tworzą wszyscy zaangażowani.

Z punktu widzenia budowania partnerstwa i jego identyfikacji w środowisku lokalnym **istotne jest wypracowywanie wspólnej i spójnej kampanii informacyjnej** (prowadzonej w różnej formie: bezpośredniej i on-line), która będzie realizowana przez wszystkich partnerów. Jej brak powoduje, że zasadniczy aspekt PZK, jakim jest tworzenie lokalnej sieci współpracy jest trudny do realizacji, ponieważ zawodzi najprostszy element – informacja i to zarówno między partnerami, jak i kierowana do społeczności. Upowszechnieniu współpracy i zwiększeniu rozpoznawalności PZK sprzyja także organizowanie lokalnych konferencji, seminariów czy kampanii społecznych (np. emitowanych w lokalnej TV).

Warto wygospodarować miejsce na stronie internetowej Lidera, na której prezentowane będą informacje o partnerstwie, realizowanych inicjatywach, dobrych praktykach, materiały edukacyjne i promocyjne, wzory dokumentów i inne materiały wspólnie uzgodnione i dotyczące kwestii ważnych dla społeczności lokalnej.

W zakresie budowania i rozwijania międzyinstytucjonalnej współpracy **istotne jest uzgodnienie stałej formy, zasad i osób odpowiedzialnych za wymianę kluczowych informacji** między członkami partnerstwa, w tym dotyczących udziału w spotkaniach zespołów na poziomie instytucjonalnym oraz pracujących bezpośrednio z osobami/rodzinami. Istotne jest, aby spotkania odbywały się systematycznie, co pozwoli na wymianę informacji o aktualnie występujących potrzebach i dostępnych usługach, odformalizowanie relacji, skrócenie ścieżki komunikacji oraz na rzeczywiste zaangażowanie się kooperantów w proces pomocowy. Częstotliwość spotkań można ustalić np. w regulaminie partnerstwa. W czasie spotkań należy zadbać o swobodną, przyjazną atmosferę, niezbędną do wyjaśnienia i uzgodnienia stanowisk, przedstawienia racji i negocjowania.

Ponadto kontakty pomiędzy kadrą kierowniczą a specjalistami pracującymi z osobami/rodzinami można wykorzystać do wzmacniania partnerstwa, praktycznej prezentacji zakresu działań i możliwości poszczególnych partnerów, jak również identyfikacji potrzeb w zakresie zasobów i usług oraz otwarcia się na oddolne inicjatywy pracowników.

Współdzielenie odpowiedzialności i korzystanie z wiedzy i doświadczenia innych osób jest korzystne dla wszystkich zaangażowanych w proces współpracy. Różne spojrzenia na sytuację minimalizują ryzyko popełnienia błędu.

Skład partnerstwa instytucjonalnego w poszczególnych gminach **powinien być reprezentatywny w kontekście zidentyfikowanych potrzeb osób i rodzin**. Analiza zasobów środowiska lokalnego pozwoli na powołanie sprawnie funkcjonującego partnerstwa. Warto podjąć intensywne działania w zakresie pozyskania do współpracy podmiotów spoza sektora pomocy i integracji społecznej, w szczególności działających w obszarze edukacji, rynku pracy, wymiaru sprawiedliwości, bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz ochrony zdrowia.

Ponadto **istotny jest właściwy dobór osób zaangażowanych do współpracy** w partnerstwie w każdej z kooperujących instytucji **oraz ich odpowiednie umocowanie** ze strony kierownictwa. Rekomendowane jest zwiększenie swobody działań pracowników zaangażowanych w partnerstwa kooperacyjne. Można to osiągnąć dzięki zwiększeniu uprawnień do podejmowania decyzji i udostępniania usług, wpisaniu w zakres czynności zawodowych zadań podejmowanych w oparciu o kooperację oraz odpowiedniemu dostosowaniu innych zadań realizowanych przez pracownika.

Ważne jest **traktowanie zespołów kooperacyjnych, jako zespołu ekspertów w zakresie tworzenia strategii, programów, projektów i realizacji pomocy na rzecz osób i rodzin** w środowisku lokalnym. Partnerstwo instytucjonalne, jako forum do dyskusji o tematach ważnych dla lokalnej społeczności, przynosi dodatkowe korzyści poza skoordynowaniem działania z osobą lub rodziną i na jej rzecz.

Współpraca międzyinstytucjonalna wymaga wykorzystywania wiedzy, umiejętności i kompetencji partnerów. Podmioty poruszają się w obrębie własnych zadań, jednak poprzez umożliwienie specjalistom zaprezentowania swoich doświadczeń i podzielenia się wiedzą, mają szansę na wspólne poszukiwanie nowych rozwiązań. Należy zadbać, aby **role i zadania poszczególnych specjalistów zaangażowanych we współpracę w ramach zespołów kooperacyjnych były jasno określone, zgodnie z kompetencjami**, a ustawowe obowiązki w ramach kooperacji odpowiednio uzupełniały się. Warto podtrzymywać kryteria doboru do partnerstwa podmiotów i instytucji dotyczące przede wszystkim wnoszenia zasobów, zróżnicowania organizacji sektorowych i resortowych, a także interdyscyplinarności działań. Należy również wzmacniać element dzielenia się zasobami, zadaniami i kompleksowości ról w partnerstwie.

Koncentracja na zasobach jest kluczem do sukcesu.

Z perspektywy budowania współpracy **ważna jest identyfikacja zasobów przy okazji tworzenia Lokalnego Koszyka Usług** (w zależności od Modelu również: Lista aktywności/Listy Aktywności i Usług) - to szczególny moment analizy zasobów środowiskowych i przyczynek do rozważań na temat potrzeb mieszkańców i możliwości ich zaspokojenia w środowisku lokalnym. Dokonanie rozeznania i analizy zasobów środowiska lokalnego pozwala na powołanie sprawnie funkcjonującego zespołu dysponującego różnorodnymi zasobami.

Zawiązanie partnerstwa winno być poprzedzone spotkaniami warsztatowymi pracowników potencjalnych partnerów, w czasie których identyfikowane będą usługi świadczone przez poszczególne instytucje, warunki ich uzyskania oraz możliwości dostępu. Tak zgromadzone

dane stają się podstawą opracowania Lokalnego Koszyka Usług/Listy Aktywności i Usług. **Ważne jest zapewnienie przestrzeni do przedstawienia, omówienia i przedyskutowania oferty partnerów** na posiedzeniach zespołu kooperacyjnego, wspólnych spotkaniach czy warsztatach. Z doświadczeń kooperantów wynika, że Koszyk/Lista jest najlepiej promowany i przyswajany, jeżeli został omówiony i przedyskutowany w trakcie formalnych posiedzeń bądź kulturalnych rozmów. Natomiast jego forma powinna być dostosowana do potrzeb i możliwości partnerstwa.

Ważnym aspektem opracowywania koszyka usług jest **określenie warunków ich dostępności oraz osób wyznaczonych do kontaktu w sprawie ich udzielania**. Tworzenie Lokalnego Koszyka Usług/Listy Aktywności i Usług należy poprzedzić instruktażem osoby odpowiedzialnej za przygotowanie informacji na potrzeby tworzenia Koszyka/Listy lub opracowaniem czytelnej instrukcji wypełniania. Ważne jest ponadto zadbanie o przejrzystość ich konstrukcji – rekomendowana jest elektroniczna wersja Koszyka/Listy (np. w formie mobilnej aplikacji).

Warto mieć na uwadze, że Lokalny Koszyk Usług/Listy Aktywności i Usług są użyteczne w celu weryfikacji zakresu usług dostępnych w gminie, oceny ich przydatności dla osób i rodzin oraz pracowników zaangażowanych w proces wsparcia, koprodukcji/wytwarzania nowych usług, budowania mapy zasobów lokalnych. Jako podstawowe źródło wiedzy na temat dostępnej oferty winne być na bieżąco aktualizowane i udostępniane na stronach internetowych Lidera i Partnerów.

Warto dbać o podnoszenie kompetencji zespołu i wykorzystywać w tym celu potencjał partnerstwa. Inwestycja w ludzi zawsze przynosi efekty.

Efektywność współpracy i realizowanych działań w dużej mierze zależy od wiedzy, kompetencji i doświadczenia osób w nie zaangażowanych. Z tego względu **najbardziej wartościowe są wspólne szkolenia przedstawicieli partnerstwa**, które nie tylko umożliwiają stałą aktualizację i nabywanie nowych kompetencji istotnych we współpracy partnerskiej, ale także pogłębiają integrację środowiska.

W fazie przygotowań do powołania partnerstwa **użyteczne są zwłaszcza warsztaty** obejmujące tematykę współpracy międzyinstytucjonalnej, planowania wspólnych zadań, walorów współpracy, tworzenia wspólnych usług. Głównym czynnikiem scalającym współpracę jest doświadczenie wspólnego bycia ze sobą przedstawicieli różnych instytucji (w rzeczywistości szkoleniowej i podczas mniej oficjalnych spotkań po szkoleniach). Przedstawiciele kooperantów mają okazję nie tylko sprawdzić się we wspólnym działaniu, poznać swoje kompetencje i zakres działań reprezentowanych instytucji, ale także nawiązać relacje koleżeńskie, budujące zaufanie i ułatwiające codzienny kontakt. „Odformalizowanie” kontaktów, odmrożenie relacji między osobami kierującymi poszczególnymi instytucjami znacząco wpływa na poprawę współpracy. Budowaniu bezpośrednich relacji interpersonalnych pomiędzy przedstawicielami poszczególnych podmiotów sprzyjają w szczególności wyjazdowe formy realizacji spotkań, szkoleń i warsztatów.

Zakres tematyczny istotny z punktu widzenia kooperacji obejmuje w szczególności: diagnozę pogłębioną sytuacji osób/rodzin, operacjonalizację celów, budowanie indywidualnej ścieżki wsparcia dla osób/rodzin, współpracę w zespole, budowanie planów współpracy, komunikacji, organizowanie społeczności lokalnej, partnerstw lokalnych/międzysektorowych.

Z punktu widzenia trwałości i efektywności spotkań partnerstwa i zespołów współpracujących z osobami/rodzinami należy również zadbać o kompetencje moderatorskie osób prowadzących posiedzenia. Warto, by to zadanie wykonywał pracownik ds. sieci, jako animator współpracy na spotkaniach partnerstwa oraz pracownik socjalny lub inna osoba wspierająca osobę/rodzinę na spotkaniach zespołów kooperacyjnych/multiprofesjonalnych.

Empowerment jest istotny nie tylko w pracy z osobami/rodzinami, które potrzebują wsparcia – partnerzy i współpracownicy również tego potrzebują.

MODLE KOOPERACJI rekomendują **paradygmat pracy socjalnej w oparciu o założenia zasady empowerment, uwzględniającej partycypację osób i rodzin w metodycznym działaniu i współpracy multiprofesjonalnej na rzecz ich wsparcia**. Aktywna rola rodziny przejawia się w szczególności we wspólnym podjęciu decyzji o współpracy z zespołem specjalistów w formule zespołowej/multiprofesjonalnej, współuczestniczeniu w procesie diagnozy i opisie sytuacji z własnej perspektywy, planowania i wyborze działań najbardziej adekwatnych do potrzeb i możliwości osoby/rodziny oraz monitorowaniu realizacji planu i jego aktualizacji. Warunkiem niezbędnym do osiągnięcia założonych efektów pracy socjalnej w formule zespołowej/multiprofesjonalnej (choć w zasadzie w każdej) jest zaangażowanie, trwała motywacja i determinacja osoby/rodziny do zmiany swojej sytuacji. W procesie podtrzymywania motywacji i minimalizacji obaw związanych z podjęciem współpracy i udziału w spotkaniach ze specjalistami skuteczne i niezbędne są działania zgodne z zasadami *empowerment* czy koncepcją dialogu motywującego.

Przed spotkaniami zespołów pracujących z osobą/rodziną rekomendujemy kilkunastominutowe spotkania konsultacyjne (niekoniecznie poprzedzające samo spotkanie zespołu), których celem byłoby zaplanowanie spotkania z udziałem osoby/rodziny (np. omówienie planu spotkania, możliwości pomocy oraz innych istotnych kwestii organizacyjnych i merytorycznych). W przypadku braku czasu na dojazd uczestników spotkania można wykorzystać wypracowane formy pracy zdalnej, np. wideokonferencje.

Z perspektywy pracowników socjalnych zachodzi istotna zmiana ich roli. W OPS **pracownicy socjalni** zaproszeni do współpracy mają okazję organizować swoją pracę, **jako case menagerowie przy wsparciu partnerów**. Poszerzają tym samym swoją wiedzę i kompetencje, uczą się delegowania zadań pomiędzy partnerów uczestniczących w procesie zmiany, zgodnie z ich kompetencjami. Istotne jest zatem przeformułowanie roli pracownika socjalnego na *case menagera*. Sprzyja temu **oddzielenie pracy socjalnej od pracy administracyjnej**, co daje szansę na podniesienie jakości warsztatu pracy, efektywności realizowanych zadań i służy odciążeniu pracownika.

Z kolei z punktu widzenia zespołu specjalistów zaangażowanych we współpracę, poza powyżej wskazanymi elementami współudziału w realizowanych zadaniach, istotna jest również **dbałość o stałe budowanie zespołu, jakość współpracy** (optymalizacja i konkretyzacja tematów, terminów, informacje dla władz i osób zarządzających), dobrostan członków (monitorowanie stopnia w jakim zespół się rozwija i w jaki sposób wpływa to na doświadczanie satysfakcji jego członków) oraz nagradzanie i wspólne świętowanie sukcesów.

Zapewnienie odpowiedniego sprzętu i narzędzi pracy to podstawa. Bez nich trudno o skuteczność, a łatwo o frustrację.

Skuteczne **utrzymywanie kontaktów w partnerstwie wymaga odpowiednich narzędzi i kompetencji w zakresie ich wykorzystania**. Nowoczesne technologie pozwalają na upraszczanie działań administracyjnych, lepszą organizację pracy, rozwój form i ułatwienie komunikacji w partnerstwie czy też realizację spotkań/szkoleń on-line, co sprzyja oszczędności czasu dzięki wyeliminowaniu konieczności dotarcia na miejsce spotkania/szkolenia. Włączenie zdalnych form kontaktów między instytucjami, specjalistami oraz wspieranymi osobami/rodzinami do standardu pracy poszczególnych partnerów wpłynie korzystnie na realizację współpracy, usprawnieni komunikację i podniesienie kompetencje cyfrowe uczestników procesu. Dlatego tak ważne jest wyposażenie członków zespołów kooperacyjnych w oprogramowanie, sprzęt oraz umiejętności pracy zdalnej. Praktyka i doświadczenia pracy zdalnej pokazują, że z powodzeniem może być ona jednym ze sposobów realizacji pracy zespołowej w ramach kooperacji na każdym z jej poziomów (współpracy instytucjonalnej, pracowniczej oraz z osobą i rodziną).

Istotna jest systematyczna ocena wyników podejmowanych działań, sprawdzanie, co działa, a co nie i dlaczego. Dzięki uzyskanej wiedzy można podejmować działania maksymalizujące efekty i ograniczające ewentualne błędy lub negatywne czynniki oraz zyskać dodatkowe argumenty przydatne w negocjacjach budżetu jednostki.

Warto pamiętać, że **monitoring i ewaluacja to nie to samo co kontrola**. Monitoring pozwala korygować odchylenia od pożądanego stanu, na bieżąco reagować na zmieniającą się sytuację, mieć pod kontrolą koszty i czas poświęcany na realizację poszczególnych działań. To wszystko przełoży się na lepsze zarządzanie posiadanymi zasobami i skuteczność realizacji powierzonych zadań. Ewaluacja natomiast umożliwi dostrzeżenie długotrwałych/długofalowych efektów podejmowanych działań (w tym efektywności kosztowej), pozwala zrozumieć procesy w nich zachodzące i ulepszyć, uzupełnić, poszerzyć zakres dotychczas stosowanych rozwiązań. Krytyczne spojrzenie na zrealizowane działania i ich efekty jest pierwszym krokiem w rozwoju zaangażowanych w proces osób i podmiotów oraz sprzyja ulepszaniu oferowanych usług, a tym samym wpływa na wzrost zadowolenia ich realizatorów i użytkowników.

Celem uzyskania najlepszych efektów **warto prowadzić monitoring i ewaluację zarówno współpracy międzyinstytucjonalnej**, realizowanej w ramach partnerstwa instytucjonalnego, **współpracy między specjalistami oraz współpracy z osobami/rodzinami** w ramach zespołów multiprofesjonalnych. Zdobyta wiedza nie tylko pozwoli działać skuteczniej, ale przysporzy dodatkowych argumentów przy negocjacji budżetu jednostki.

W kontekście powyższego **warto zadbać o wzmacnianie wiedzy i kompetencji członków partnerstwa w obszarze monitoringu i ewaluacji** – zrozumienie tych procesów przez wszystkie osoby w nie zaangażowane wpłynie na poprawność i rzetelność zbieranych danych – partnerzy będą chętnie dzielić się swoimi spostrzeżeniami i doświadczeniami, w tym również trudnościami, z którymi przyszło im się zmierzyć.

Warto również pamiętać, aby **zespołowo świętować sukcesy**. Pracowali na nie wszyscy członkowie zespołu.

Warto wykorzystywać pojawiające się okoliczności bez obaw przed zmianami i nowościami.

Warto **wykorzystać MODELE KOOPERACJI, jako inspirację lub metodykę pracy w ramach powstających Centrów Usług Społecznych**. Wprawdzie w koncepcji MODELI nie chodzi o tak rozumianą integrację usług i aktywności, ale element inwentaryzacji usług w postaci Lokalnego Koszyka Usług/Listy Usług i Aktywności, założenie wspólnego diagnozowania potrzeb społecznych pod kątem wspólnej realizacji działań, są zbieżne z założeniami zarządzania usługami w CUS oraz diagnozowania potrzeb i potencjału społeczności lokalnej w zakresie usług społecznych. Ponadto tworzenie partnerstw międzysektorowych w ramach koncepcji MODELI daje szansę na podjęcie współpracy między CUS i innymi podmiotami na rzecz koordynacji usług społecznych. Inne zbieżności MODELI z koncepcją realizacji usług społecznych w ramach CUS to uwzględnienie zarządzania przypadkiem (*case management*), bliskość koncepcyjna między zadaniami i funkcjami organizatora społeczności lokalnej w CUS a funkcją pracownika ds. sieci/animatora w MODELACH (wsparcie w tworzeniu i zarządzaniu partnerstwem, funkcja łącznika między partnerstwem a zespołami współpracującymi z osobami/rodzinami) oraz oparcie obu koncepcji na wzmacnianiu komponentu usługowego polityki społecznej (Lokalne Koszyki Usług/Listy Usług i Aktywności, jako baza do tworzenia koszyków/planów indywidualnych).