

PROJEKTY WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

PODRĘCZNIK
DLA PROJEKTODAWCÓW



KRAJOWA
INSTYTUCJA
WSPOMAGAJĄCA



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Program Operacyjny Kapitał Ludzki
KRAJOWA INSTYTUCJA WSPOMAGAJĄCA

PROJEKTY WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

PODRĘCZNIK
DLA PROJEKTODAWCÓW



Warszawa 2009



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja przygotowana w ramach realizacji zadań Krajowej Instytucji Wspomagającej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autorzy opracowania:

Justyna Osuch, Przemysław Pawlak, Daria Sowińska-Milewska

Koncepcja podręcznika i współpraca przy opracowaniu:

Agnieszka Małeta

Redakcja:

Ewa Wosik

Wydawca:

Fundacja „Fundusz Współpracy”,
ul. Górnośląska 4a,
00-444 Warszawa,
www.cofund.org.pl

Opracowanie graficzne, skład, łamanie i druk:

PP-H „Zapól”, Al. Piastów 42, 71-062 Szczecin

Nakład:

5500 egz.

SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE	5
1. NA CZYM POLEGA SPECYFIKA PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ W RAMACH PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI?	7
1.1. Co to są projekty współpracy ponadnarodowej?	7
1.2. Jakie są rodzaje projektów współpracy ponadnarodowej?	9
1.3. Czy projekty współpracy ponadnarodowej PO KL stanowią kontynuację IW EQUAL?	11
1.4. Co jest istotą projektów współpracy ponadnarodowej?	11
1.5. Kto może być projektodawcą projektów współpracy ponadnarodowej?	11
1.6. Dlaczego warto realizować projekty współpracy ponadnarodowej?	12
2. JAK SIĘ PRZYGOTOWAĆ DO WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ?	13
2.1. Jak zdefiniować cele współpracy ponadnarodowej?	13
2.2. Jak określić wartość dodaną współpracy ponadnarodowej?	14
2.3. Jak przygotować plan pracy działań ponadnarodowych?	16
2.4. Jak zbudować partnerstwo ponadnarodowe?	17
2.4.1. Na czym polega partnerstwo wielonarodowe?	18
2.4.2. Czym jest partnerstwo wielo-/jednosektorowe?	18
2.4.3. Na czym polega partnerstwo instytucjonalne podmiotów publicznych (<i>twinning</i>)?	19
2.4.4. Jak nawiązywać kontakty ponadnarodowe?	19
2.4.5. Jak dobierać partnerów ponadnarodowych?	19
2.4.6. Czy wymagane jest doświadczenie partnerów w realizacji projektów we współpracy ponadnarodowej?	20
2.4.7. Co jest wymogiem formalnym, a co dobrą praktyką w budowaniu partnerstw ponadnarodowych?	20
2.5. Jakie są podstawowe zasady budowania partnerstwa ponadnarodowego?	21
3. JAK ZAPLANOWAĆ PRACĘ W PARTNERSTWIE PONADNARODOWYM?	23
3.1. Jaki model (modele) współpracy ponadnarodowej przyjąć, by zrealizować cele projektu?	23
3.2. Jakie formy działań można zastosować w ramach jednego projektu współpracy ponadnarodowej?	28
3.3. Jaki powinien być okres realizacji projektu współpracy ponadnarodowej / czas trwania komponentu ponadnarodowego?	30
3.4. Jak przygotować program działań ponadnarodowych (harmonogram)?	32
3.5. Jakie podjąć ustalenia organizacyjne i w jaki sposób podejmować decyzje w projekcie współpracy ponadnarodowej?	35
3.6. Jaki system komunikacji i przepływu informacji jest najbardziej odpowiedni dla projektu realizowanego z partnerami ponadnarodowymi?	42
3.7. Jak pokonywać różnice kulturowe?	43

4. JAK ZARZĄDZAĆ FINANSAMI PROJEKTU WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ?	45
4.1. Które wydatki projektu współpracy ponadnarodowej są kwalifikowalne?	46
4.2. Jak przygotować propozycję budżetu projektu współpracy ponadnarodowej?	49
4.3. Jakie przyjąć zasady podziału kosztów w projekcie współpracy ponadnarodowej?	57
4.4. Jak negocjować budżet z partnerami ponadnarodowymi?	60
4.5. Na czym polega zarządzanie finansowe w projekcie współpracy ponadnarodowej?	61
4.6. Jak rozliczać projekt współpracy ponadnarodowej?	68
5. JAK PRZEPROWADZIĆ ANALIZĘ RYZYKA PROJEKTU WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ?	73
6. JAKIE SĄ METODY MONITOROWANIA PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ?	78
6.1. Co to jest monitorowanie postępu rzeczowego?	78
6.2. Jakie są metody monitorowania postępu finansowego realizacji projektu?	80
6.3. Dlaczego tak ważne jest monitorowanie stopnia osiągnięcia rezultatów i produktów projektu?	81
7. JAK PROMOWAĆ PROJEKT WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ?	85
7.1. Po co promować projekt?	85
7.2. Jaką zaplanować strategię promocji projektu współpracy ponadnarodowej?	86
7.3. Jak określić odbiorcę i zadbać o komunikację?	87
7.4. Dlaczego warto korzystać z niebanalnych rozwiązań w sferze informacji?	87
7.5. Jak wykorzystać elementy ponadnarodowe?	88
8. JAKICH BŁĘDÓW NALEŻY UNIKAĆ, ABY NASZ PROJEKT BYŁ DOBRZE OCENIONY?	89
GLOSARIUSZ	90
ZAŁĄCZNIKI	92
Załącznik 1. Wzór minimalnego zakresu listu intencyjnego dotyczącego współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL	92
Załącznik 2. Wzór minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL	96
Załącznik 3. Instrukcja wypełniania wzoru minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL	123
Załącznik 4. Lista sprawdzająca do wzoru minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL	141

SŁOWO WSTĘPNE

Z przyjemnością oddajemy w Państwa ręce podręcznik dla projektodawców projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Podręcznik powstał na podstawie doświadczeń beneficjentów Programu Leonardo da Vinci i Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Większość z nich po raz pierwszy współpracowała z partnerami z innych krajów, dlatego ich doświadczenia stanowiły szczególnie ważne źródło wiedzy na temat dobrych i złych praktyk we współpracy ponadnarodowej.

Celem niniejszej publikacji jest udostępnienie projektodawcom przygotowującym wnioski o dofinansowanie projektów – składane zarówno w trybie konkursowym, jak i systemowym – pełnego zakresu informacji i wskazówek dotyczących projektów współpracy ponadnarodowej, niezbędnych do ich właściwego przygotowania. Założeniem autorów było kompleksowe i przejrzyste przedstawienie tej problematyki.

Tytuły rozdziałów i podrozdziałów w formie pytań ułatwią zidentyfikowanie problemów, jakie można napotkać na etapie przygotowywania projektu oraz umożliwią szybkie odnalezienie właściwych fragmentów podręcznika istotnych dla rozwiązania określonego problemu.

W podręczniku została zachowana logiczna kolejność zagadnień związanych z przygotowaniem i realizacją projektów współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL. W rozdziale pierwszym przedstawiono zatem podstawowe informacje dotyczące współpracy ponadnarodowej i zdefiniowano specyfikę projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W rozdziale drugim zawarte są wskazówki dotyczące nawiązania partnerstwa współpracy ponadnarodowej, pracy nad wariantową koncepcją partnerstwa oraz działań, jakie należy podjąć, by znaleźć odpowiednich partnerów. W następnych rozdziałach zamieszczono informacje na temat organizacji pracy w partnerstwie ponadnarodowym i wyboru właściwego modelu współpracy ponadnarodowej, a także zarządzania finansami projektu.

Analiza ryzyka w zarządzaniu projektami ponadnarodowymi – niezbędna podczas przygotowania i realizacji projektu – a także monitorowanie postępów projektu oraz promowanie go, to działania mające istotny wpływ na powodzenie projektu, co nie zawsze właściwie się docenia. Warto zatem potraktować analizę tych zagadnień z podobną uwagą jak pozostałe kwestie opisane w podręczniku.

Ostatni rozdział podręcznika zawiera informacje na temat błędów, których należy unikać we wniosku o dofinansowanie, tak aby projekt miał realną szansę na dobrą ocenę.

Publikacja została wzbogacona o wzory dokumentów oraz liczne narzędzia, które ułatwią Państwu planowanie udanej i efektywnej współpracy ponadnarodowej. Wśród załączonych dokumentów znajdują Państwo m.in. wzory minimalnego zakresu listu intencyjnego dotyczącego współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL oraz wzór minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL – dokumentów obligatoryjnych dla projektów współpracy ponadnarodowej i wyróżniających te projekty spośród projektów standardowych. Dokumenty te stanowią załączniki do *Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL*.

W prawidłowym przygotowaniu umowy o współpracy pomocna będzie Państwu instrukcja wypełniania wzoru minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL, zawierająca szereg praktycznych wskazówek, oraz lista sprawdzająca do wzoru minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej, na podstawie której umowa będzie oceniana i zatwierdzana przez upoważnione do tego instytucje PO KL.

Jesteśmy przekonani, że odnajdą Państwo w podręczniku zarówno satysfakcjonujący zasób informacji, jak i ważne wskazówki do przygotowania oraz realizacji dobrych projektów współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL, których efekty będą trwale stosowane w różnych obszarach interwencji społecznej w Polsce.

Rozdział 1

NA CZYM POLEGA SPECYFIKA PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ W RAMACH PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI?

Rozdział ten jest zaadresowany przede wszystkim do tych Czytelniczek i Czytelników, którzy dotąd nie mieli do czynienia z projektami współpracy ponadnarodowej i tylko w niewielkim stopniu orientują się w ogólnych kwestiach związanych z Europejskim Funduszem Społecznym.

Informacje, zaczerpnięte z oficjalnych dokumentów (Program Operacyjny, wytyczne szczegółowe itp.), celowo przedstawiono w bardzo przystępny sposób, tak aby ułatwić ich czytanie i rozumienie.

1.1. Co to są projekty współpracy ponadnarodowej?

Projekty współpracy ponadnarodowej mogą być realizowane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL). Tematycznie odnoszą się więc do głównych obszarów wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego¹:

- adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw;
- zatrudnienia;
- integracji społecznej;
- inwestycji w kapitał ludzki;
- promowania partnerstwa;
- zwiększania i poprawy inwestycji w kapitał ludzki (reform systemu kształcenia);
- wzmacniania zdolności instytucjonalnej oraz skuteczności administracji publicznej.

Zgodnie z zasadami przyjętymi przez wszystkie kraje Unii Europejskiej współpraca ponadnarodowa powinna być włączana we wszystkie działania współfinansowane z EFS. Każde z państw członkowskich analizuje potrzeby i wskazuje dziedziny, w których współpraca ponadnarodowa może przynieść najlepsze efekty.

W Polsce przyjęto, że projekty współpracy ponadnarodowej będą wdrażane w ramach wszystkich Priorytetów PO KL, z wyjątkiem projektów polegających na wspieraniu inicjatyw lokalnych na obszarach wiejskich w odpowiednich Działaniach Priorytetów VI, VII i IX (czyli odpowiednio 6.3, 7.3 i 9.5).

Elementami odróżniającymi projekty współpracy ponadnarodowej od projektów „standardowych” (czyli niebędących projektami współpracy ponadnarodowej) w ramach PO KL są:

- partner – wspólne działania z partnerem z innego kraju (państwa będącego lub niebędącego członkiem Unii Europejskiej);
- działania – realizacja działań kwalifikowalnych²:
 - organizowanie konferencji, seminariów, warsztatów i spotkań,

¹ Zgodnie z Rozporządzeniem (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie EFS.

² Zgodnie z załącznikiem 8 do Wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009 (wersja z 1 kwietnia).

- prowadzenie badań i wykonywanie analiz,
- przygotowywanie, tłumaczenie oraz wydawanie opracowań i raportów,
- adaptowanie rozwiązań wypracowanych w innym kraju,
- doradztwo, wymiana pracowników, staże i wizyty studyjne,
- wypracowywanie nowych rozwiązań;
- wartość dodana – wykazanie rzeczywistej wartości dodanej wynikającej ze współpracy ponadnarodowej.

Warto zapamiętać!

Projekty współpracy ponadnarodowej są czymś więcej niż standardowe projekty PO KL, w których poza projektodawcą występuje także partner z innego kraju. Najważniejszym elementem wyróżniającym projekt współpracy ponadnarodowej jest dodatkowa korzyść ze współpracy z partnerem ponadnarodowym – tzw. wartość dodana (szczegółowe informacje na temat wartości dodanej znajdują się w podrozdziale 2.2).

Tabela 1

Projekty standardowe PO KL a projekty współpracy ponadnarodowej PO KL

	Projekt standardowy	Projekt współpracy ponadnarodowej
Problemy	Definiowane w kontekście priorytetu PO KL; zasięg krajowy, regionalny lub lokalny.	Definiowane w kontekście priorytetu PO KL i konkretnego zasięgu, z wyraźnym odniesieniem do aspektu europejskiego i punktów stykowych z problemami partnera/partnerów. Określenie potrzeb w odniesieniu do współpracy ponadnarodowej.
Cele	Mieszczące się w celach priorytetu PO KL, odpowiadające na potrzeby i proponujące konkretne rozwiązania na poziomie krajowym, regionalnym lub lokalnym.	Mieszczące się w celach priorytetu PO KL, odpowiadające na potrzeby i proponujące konkretne rozwiązania, możliwe do zastosowania na poziomie europejskim.
Działania	Mieszczące się w wymienionych w PO KL typach operacji.	Mieszczące się w wymienionych w PO KL typach operacji oraz zgodne z formami działań kwalifikowanych w ramach projektów współpracy ponadnarodowej, przypisane poszczególnym partnerom, angażujące ich w realizację poszczególnych etapów projektu.
Rezultaty	Zdefiniowane na poziomie projektu – zasięg krajowy, regionalny lub lokalny.	Zdefiniowanie rezultatów wynikających ze współpracy ponadnarodowej – wykorzystanie rezultatów wypracowanych w ramach projektu na poziomie krajowym w szerszej, europejskiej perspektywie lub określenie rezultatów nowych, wypracowanych wspólnie z partnerem(-ami) ponadnarodowym(-i).
Wartość dodana	Istotna do oceny projektów dodatkowa wartość, niebędąca bezpośrednim celem projektu, ale wynikająca z jego realizacji, np. z dofinansowania EFS czy współpracy w ramach projektu.	Dodatkowa wartość, ściśle związana ze współpracą ponadnarodową, obejmująca cele, produkty i rezultaty, wykraczająca ponad wartość dodaną projektu standardowego (więcej informacji w podrozdziale 2.2).

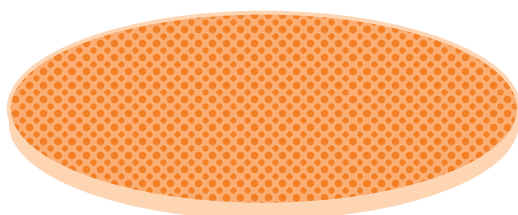
1.2. Jakie są rodzaje projektów współpracy ponadnarodowej?

Ze względu na formalne możliwości ich składania i miejsce w całym systemie PO KL projekty współpracy ponadnarodowej można podzielić na dwie grupy (rysunek 1).

Rysunek 1

Zakres współpracy ponadnarodowej – wyodrębnione (samodzielne) projekty współpracy ponadnarodowej oraz komponenty ponadnarodowe w projektach standardowych

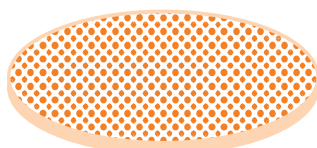
wyodrębnione (samodzielne) projekty
współpracy ponadnarodowej



komponenty ponadnarodowe
w projekcie standardowym



projekt standardowy



współpraca ponadnarodowa

Projekty wyodrębnione (samodzielne)

Wyróżniki: zakres projektu pokrywa się z zakresem współpracy ponadnarodowej; cel główny i wszystkie cele szczegółowe ukierunkowane są na współpracę ponadnarodową. Już na etapie formułowania założeń projektów zakłada się współpracę ponadnarodową – projekty są planowane z jej uwzględnieniem. Partner lub partnerzy projektodawcy są zaangażowani w konstruowanie założeń projektów. Wszystkie działania prowadzone w ramach projektów wiążą się ze współpracą ponadnarodową. Wymiana wiedzy, doświadczeń i wzajemnego uczenia się między partnerami wnosi rzeczywistą wartość dodaną.

Komponenty projektów realizowanych na poziomie krajowym, poszerzające zakres projektu o współpracę ponadnarodową – co najmniej jeden cel szczegółowy odnosi się do współpracy ponadnarodowej; włączenie komponentu ponadnarodowego może nastąpić zarówno na etapie planowania, jak i w trakcie realizacji projektu (zgłoszenie zmiany do wniosku wymaga zgody instytucji będącej stroną umowy o dofinansowanie projektu w ramach PO KL).

Wyróżniki: projekt, poza współpracą ponadnarodową, obejmuje inne działania, a tylko część (nazwana w wytycznych i dokumentach oficjalnych „komponentem”) jest realizowana w ramach współpracy ponadnarodowej. Współpraca ponadnarodowa jest uzasadniona w ramach analizy problemu i (lub) wskazania potrzeb; wpływa na osiągnięcie celu projektu i wnosi wartość dodaną (np. jednym z działań w ramach projektu jest porównanie wyników niezależnie prowadzonych badań). W szczególnym przypadku element ponadnarodowy może zostać włączony już w trakcie realizacji projektu (z odpowiednim zwiększeniem budżetu projektu) jako zmiana do złożonego wcześniej wniosku.

W ramach trybu konkursowego Instytucja Organizująca Konkurs może wybrać spośród sześciu możliwych ścieżek (w zależności od decyzji) typy projektów, które będzie obejmował konkurs oraz liczbę wydzielonych pul alokacji (tabela 2).

Tabela 2

Typy projektów i ścieżki konkursu PO KL

Ścieżka	Przedmiot konkursu		
	projekty (standardowe)	projekty z komponentem ponadnarodowym	wyodrębnione projekty współpracy ponadnarodowej
1	X	X	X
	1. pula środków		2. pula środków
2	X	X	
	1. pula środków		
3	X		X
	1. pula środków		2. pula środków
4		X	
		1. pula środków	
5			X
			1. pula środków
6 (dwie możliwości)		X	X
		1. pula środków	
		X	X
		1. pula środków	2. pula środków

Pierwsze trzy ścieżki zakładają ogłaszanie konkursu łącznie na projekty krajowe oraz projekty współpracy ponadnarodowej PO KL, natomiast ścieżki 4–6 – ogłaszanie odrębnego konkursu na projekty współpracy ponadnarodowej. W zależności od liczby pul środków (alokacji) w ramach konkursu powstają jedna lub dwie listy rankingowe.

Z tabeli 2 wynika, że w zależności od przyjętego rozwiązania projektodawca wyodrębnionego projektu współpracy ponadnarodowej tylko w jednym przypadku będzie konkurował z projektami z komponentem współpracy ponadnarodowej, a w żadnym ze standardowymi projektami PO KL. Projekty z komponentem ponadnarodowym mogą natomiast konkurować zarówno ze standardowymi projektami PO KL, jak i z projektami wyodrębnionymi.

1.3. Czy projekty współpracy ponadnarodowej PO KL stanowią kontynuację IW EQUAL?

Zasada współpracy ponadnarodowej była już stosowana w projektach realizowanych w Polsce w latach 2004–2006 w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

IW EQUAL – platforma testowania nowych rozwiązań dotyczących wskazanych obszarów tematycznych – wymagała budowania partnerstw na poziomie krajowym oraz ponadnarodowym. Na podstawie badań i analiz podjęto decyzję o kontynuowaniu tego typu przedsięwzięć w kolejnym okresie programowania. Aby zwiększyć przejrzystość celów i podziału środków, zrezygnowano z odrębnego „programu” czy „inicjatywy”. Na okres 2007–2013 projekty współpracy ponadnarodowej zostały włączone do głównego nurtu Europejskiego Funduszu Społecznego, zapewniono jednak odrębną pulę środków na ich realizację.

Ważne!

Projekty współpracy ponadnarodowej w nowym okresie programowania funkcjonują na innych zasadach niż IW EQUAL, m.in.:

- nie ma wymogu budowania partnerstwa krajowego;
- nie ma oddzielnych dokumentów programowych;
- cele projektów muszą się mieścić w ramach PO KL;
- projektom poświęcone są *Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*.

1.4. Co jest istotą projektów współpracy ponadnarodowej?

O tym, że projekt będzie obejmował współpracę ponadnarodową, można zdecydować już na etapie planowania. Jednak element takiej współpracy można dodać również w trakcie pracy nad projektem czy nawet podczas jego realizacji.

Istotą współpracy ponadnarodowej jest tzw. wartość dodana. Kluczem nie jest plan, czas czy posiadanie wcześniej sprawdzonych partnerów, tylko **niepodważalna korzyść dodatkowa** projektu (to wszystko, czego nie zyskalibyśmy, gdyby nie współpraca ponadnarodowa).

Projekt współpracy ponadnarodowej musi generować **rzeczywistą wartość dodaną**, tzn. cele, konkretne produkty i rezultaty możliwe do osiągnięcia wyłącznie we współpracy z partnerami zagranicznymi.

O wartości dodanej będzie jeszcze mowa w podrozdziale 2.2.

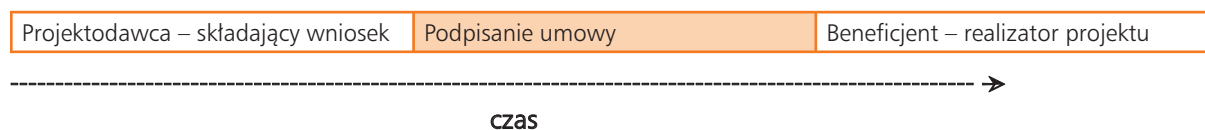
1.5. Kto może być projektodawcą projektów współpracy ponadnarodowej?

Do realizacji projektów współpracy ponadnarodowej są uprawnione wszystkie podmioty wymienione w poszczególnych priorytetach PO KL. Na przykład w Priorytecie 7, Poddziałanie 7.2.2, są to wszystkie podmioty, z wyłączeniem osób fizycznych (nie dotyczy osób prowadzących działalność gospodarczą lub oświatową na podstawie odrębnych przepisów). Warto w tym miejscu przypomnieć o rozróżnieniu pomiędzy benefi-

cjentem a projektodawcą. Projektodawca to podmiot uprawniony do składania wniosku o dofinansowanie, natomiast beneficjent to podmiot realizujący projekt po zatwierdzeniu wniosku i podpisaniu umowy na realizację projektu.

Rysunek 2

Projektodawca a beneficjent



1.6. Dlaczego warto realizować projekty współpracy ponadnarodowej?

Zgodnie z analizami dotychczasowych doświadczeń państw członkowskich Unii Europejskiej współpraca ponadnarodowa sprawia, że przyswajanie i rozumienie kontekstów prawnych staje się bardziej efektywne. Współpraca ta podnosi również jakość działań partnerów, pozwala na rozwijanie europejskiego sposobu myślenia oraz formalnych i nieformalnych sieci współpracy, a ponadto umożliwia lepszą promocję działań innowacyjnych oraz transfer wyników do polityki i praktyki³.

Dlatego – zgodnie ze wskazówkami Europejskiego Funduszu Społecznego, którego celem jest m.in. mobilizowanie do zmian i reform w sferze zatrudnienia i integracji – konieczne jest wykorzystanie wartości współpracy ponadnarodowej. Można to osiągnąć zwłaszcza poprzez wymianę informacji, doświadczeń, rezultatów i dobrych praktyk, jak również przez rozwijanie komplementarnego podejścia oraz skoordynowanych lub wspólnych przedsięwzięć.

Wyniki badań projektów realizowanych w ramach IW EQUAL wskazują przydatność i wysoką wartość współpracy ponadnarodowej w wielu dziedzinach⁴. Prawie 45% uczestników uznało współpracę ponadnarodową za bardzo użyteczną, 39% – za raczej użyteczną. Równie pozytywnie oceniono wpływ zasad współpracy ponadnarodowej na realizację celów programu EQUAL: 33% uczestników oceniło go jako bardzo dobry, a 60% – jako dobry. Partnerstwa podawały średnio 1–2 przykłady korzyści odniesionych dzięki współpracy ponadnarodowej, przy czym wszyscy respondenci wyżej ocenili wartość wymiany o charakterze merytorycznym, związanej bezpośrednio z problematyką realizowanych projektów, niż korzyści typowo zarządcze.

W uzasadnieniu swoich opinii respondenci zwracali uwagę na różnorodne korzyści ze współpracy ponadnarodowej, m.in. na⁵:

- możliwość wymiany doświadczeń i dobrych praktyk (poszerzenie oferty dla uczestników projektu);
- możliwość zweryfikowania swoich umiejętności w kontaktach z partnerami zagranicznymi;
- wzrost motywacji uczestników projektów krajowych;
- nawiązanie kontaktów instytucjonalnych na przyszłość;
- wzajemne poznawanie się i wspólną naukę działania;
- szansę na promocję Polski i własnego regionu.

³ Por. *The Principle of Transnational and Interregional Cooperation in the New ESF Programmes (2007–2013)* (http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/200606-reflection-note-trans_en.pdf).

⁴ Za: *Program Operacyjny Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008, s. 208 i nast.

⁵ *Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego „Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004–2006”, 2 Raport Częstkowy*, (<http://www.equal.gov.pl/Materialy+publikacje+ekspertyzy/>).

Rozdział 2

JAK SIĘ PRZYGOTOWAĆ DO WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ?

2.1. Jak zdefiniować cele współpracy ponadnarodowej?

Za wskazanie szczegółowych celów danego priorytetu, do którego współpraca ponadnarodowa może wnieść rzeczywistą wartość dodaną, odpowiada właściwa Instytucja Pośrednicząca (IP) (zarówno w komponencie centralnym, jak i regionalnym). Instytucja Pośrednicząca określa, w których działaniach/poddziałaniach zostanie uwzględniona współpraca ponadnarodowa.

Beneficjent również w trakcie realizacji projektu standardowego może wykazać wartość dodaną wynikającą ze współpracy ponadnarodowej i wnioskować o rozszerzenie tego projektu o komponent ponadnarodowy.

Rozważając przystąpienie do współpracy ponadnarodowej, w pierwszej kolejności należy zdiagnozować obszar(-y) problemowy(-e) oraz określić, jaki jest **cel** tej współpracy (rysunek 3), a także jaki(-cy) **partner(-rzy)** mógłby (mogliby) najskuteczniej przyczynić się do jego osiągnięcia.

Rysunek 3

Kolejność analizy celów współpracy ponadnarodowej



Określając cel współpracy ponadnarodowej, trzeba przede wszystkim wziąć pod uwagę, jakie są cele realizacji działań na poziomie krajowym oraz jakiego rodzaju współpraca na poziomie europejskim może się przyczynić do ich skuteczniejszej realizacji. Oznacza to konieczność szczegółowego określenia, czy realizacja danego celu będzie polegała na adaptacji rozwiązań już wypracowanych w innych krajach, czy na prowadzeniu wspólnych działań (np. tworzeniu wspólnego rezultatu).

W obu przypadkach może to być przetestowanie, zaadaptowanie wypracowanych rozwiązań w innej grupie docelowej, w innym środowisku/kulturze bądź w innym systemie prawnym lub administracyjnym. Takie określenie celu wskazuje, że poszukiwany jest partner, który ma do zaoferowania konkretne rozwiązania i działa w podobnych obszarach problemowych. Na przykład w projekcie dotyczącym rozwiązywania problemów godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym, celem współpracy ponadnarodowej może być opisanie i propozycja wdrożenia rozwiązań lub dobrych praktyk z kraju osiągającego sukcesy w tej dziedzinie. Istnieje też możliwość, że partnerzy razem określają wspólne obszary problemowe i cele współpracy w tym zakresie, razem planują działania oraz wdrażają wypracowane rezultaty w każdym z krajów.

2.2. Jak określić wartość dodaną współpracy ponadnarodowej?

Zgodnie z *Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* „Jako wartość dodaną należy rozumieć cele projektu oraz konkretne produkty i rezultaty możliwe do osiągnięcia wyłącznie we współpracy ponadnarodowej, których nie udałoby się zrealizować, wdrażając projekt jedynie o zasięgu krajowym”.

Wartością dodaną w odniesieniu do projektów finansowanych z EFS jest m.in.:

- osiągnięcie kompleksowych rezultatów (np. przetestowanych i zaadaptowanych do innych warunków, grup tematycznych lub obszarów problemowych);
- wprowadzenie innowacji (do istniejących przedsięwzięć, polityki itd.);
- poszerzenie zakresu i zasięgu działań;
- zapewnienie wyższej jakości działań i rezultatów;
- rezultaty inne niż wynikające z realizacji zaplanowanych działań.

Ważne!

Podobnie jak rezultaty, prawidłowo określona wartość dodana jest zdefiniowana na poziomie planowania projektu. Stanowi część realizacji projektu, a nie dodatkowy, niezaplanowany efekt działań prowadzonych w ramach projektu. Należy też pamiętać, że wartość dodana powinna być określona dla każdego z partnerów projektu. Szczegółowy opis wartości dodanej należy zawrzeć w częściach 3.1 i 3.4 wniosku o dofinansowanie⁶.

Projektom współfinansowanym ze środków EFS, które jednocześnie są projektami współpracy ponadnarodowej, stawia się najwyższe wymagania. Na etapie przygotowywania projektu należy zapewnić nie tylko ekonomiczne wydatkowanie środków unijnych, ale przede wszystkim uzyskanie wysokiej jakości osiągniętych rezultatów i satysfakcjonującą wartość dodaną.

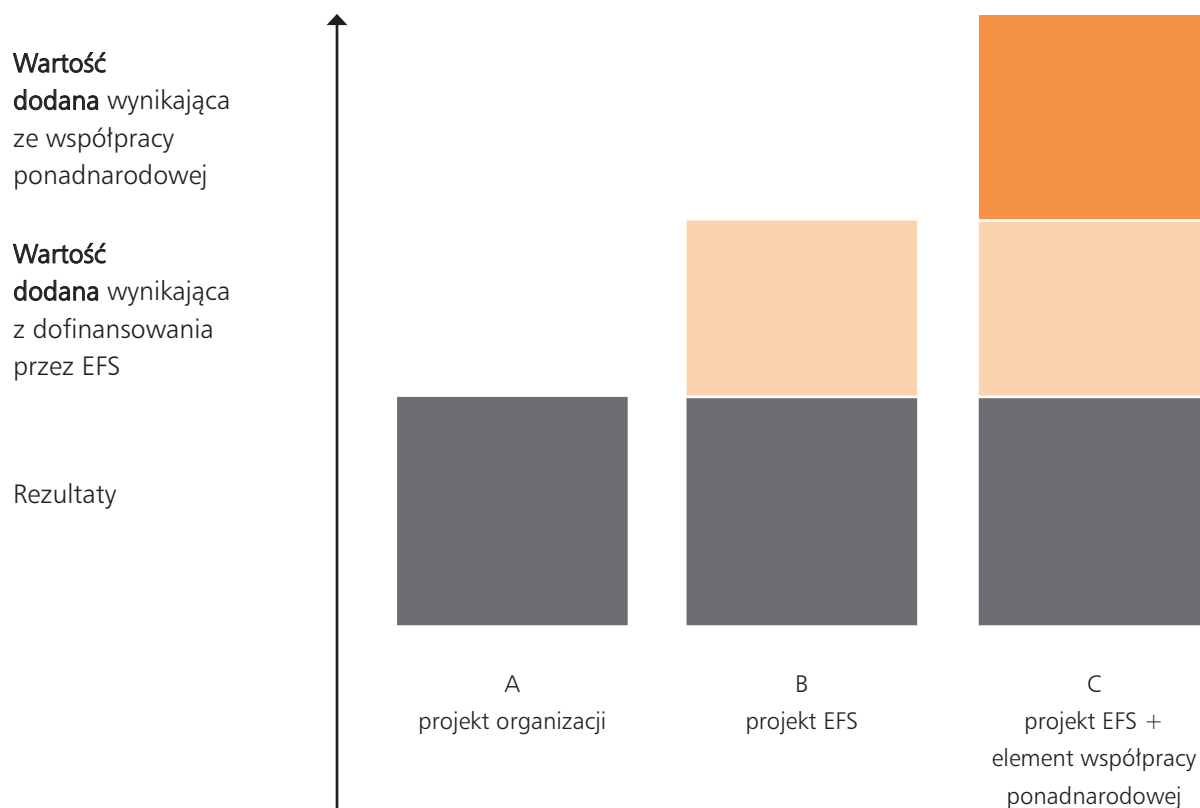
Na rysunku 4 przedstawiono trzy poziomy:

- rezultatów;
- wartości dodanej wynikającej z dofinansowania przez EFS;
- wartości dodanej wynikającej ze współpracy ponadnarodowej w odniesieniu do trzech różnych projektów:
 - zwykłego działania w ramach projektu organizacji (A);
 - projektu dofinansowywanego przez EFS (B);
 - projektu dofinansowywanego przez EFS z elementem współpracy ponadnarodowej (C).

⁶ Por. *Podręcznik przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009 (wersja z 1 kwietnia).

Rysunek 4

Wartość dodana wynikająca ze współpracy ponadnarodowej, wartość dodana wynikająca z dofinansowania przez EFS oraz rezultaty w odniesieniu do projektu organizacji, projektu EFS i projektu EFS z elementem współpracy ponadnarodowej



Podczas analizy prowadzącej do określenia wartości dodanej można wstępnie wykorzystać dwa typy podejścia:

- dokonać analizy planowanych produktów oraz rezultatów i zastanowić się, czy element współpracy ponadnarodowej pozwoli na podniesienie poziomu tych rezultatów;
- zastanowić się, jakie nowe produkty czy rezultaty, których nie udało się osiągnąć przez wdrożenie projektu wyłącznie w kraju, mogą powstać w ramach projektu.

Warto skorzystać!

Beneficjenci projektów realizowanych w ramach IW EQUAL, pytani o korzyści i zalety realizacji projektów współpracy ponadnarodowej, wymieniali również:

- poznanie nowych rozwiązań organizacyjnych i technicznych;
- udoskonalenie metodologii pracy;
- podejście do problemów, rozwiązań i metod z innej perspektywy;
- możliwość rozwijania prawdziwie europejskiego sposobu myślenia;
- wymianę praktyk zawodowych;
- włączenie w wymianę międzynarodową profesjonalnej kadry;

- transfer dobrych praktyk między partnerami;
- wzrost świadomości (np. w dziedzinie dyskryminacji) oraz wiedzy (np. w zakresie prawodawstwa);
- możliwość skorzystania z gotowych rozwiązań i „dobrych praktyk” wypracowanych przez partnerów ponadnarodowych;
- możliwość wykorzystania produktów i rezultatów wypracowanych przez partnera w pracy z grupą docelową projektu krajowego;
- doświadczenia w budowaniu partnerstwa oraz zarządzaniu nim;
- przydatność różnorodności kulturowej w wymianie doświadczeń;
- stworzenie funkcjonującej sieci współpracy.

2.3. Jak przygotować plan pracy działań ponadnarodowych?

W ramach współpracy ponadnarodowej partnerstwa nawiązują współpracę z podmiotami z innych krajów (państw będących członkami Unii Europejskiej, a także państw niebędących członkami UE). Oznacza to, że muszą się zmierzyć nie tylko z ewentualnymi trudnościami współpracy w ramach partnerstwa, ale niejednokrotnie także z różnicami kulturowymi, specyfiką pracy innego kraju, odmiennymi sposobami organizacji i stylu pracy.

Planując projekt współpracy ponadnarodowej, należy:

- Ustalić zakres współpracy:
 - postawić sobie cele;
 - zidentyfikować potencjalnych partnerów.
- Prowadzić rozmowy:
 - rozważnie wybrać partnera, nie decydować pochopnie;
 - myśleć strategicznie i długofalowo (nie chodzi tylko o zyski krótkoterminowe);
 - upewnić się co do wspólnych celów (własnych i partnerów);
 - pamiętać o formalnościach (umowy, podpisy i oficjalne deklaracje są konieczne).
- Rozsądnie planować:
 - zarezerwować wystarczającą ilość czasu na poznanie się, wymianę poglądów, a także na spotkania nieformalne;
 - budować dobrą komunikację;
 - przeznaczyć odpowiednią ilość czasu na szczegółowe planowanie;
 - upewnić się, że wszyscy partnerzy mają taką samą wizję działań, planu i sposobu osiągnięcia rezultatów.
- Zsynchronizować proces przygotowywania i składania wniosków – precyzyjnie określić, kto, kiedy i jakie składa wnioski o dofinansowanie oraz kiedy i jakich dokumentów oczekuje od partnerów:
 - przygotować plan na wypadek nieotrzymania dofinansowania lub opóźnień w jego otrzymaniu.
- Dobrze zarządzać:
 - dbać o komunikację;
 - brać pod uwagę różnice kulturowe;
 - planować realistycznie;
 - wspierać się.

2.4. Jak zbudować partnerstwo ponadnarodowe?

Z ewaluacji projektów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL⁷ wynika, że podstawę sukcesu współpracy ponadnarodowej stanowią:

- wybór partnera adekwatny do obszaru problemowego i założonych celów projektu;
- posiadanie partnera dysponującego podobnym budżetem przeznaczonym na współpracę;
- odpowiednia konstrukcja budżetu w stosunku do zaplanowanych zadań poszczególnych partnerów;
- wspólne interesy i cele;
- precyzyjny plan pracy i zaangażowanie wszystkich partnerów;
- przeznaczenie odpowiedniej ilości czasu na budowanie partnerstwa ponadnarodowego.

Przyjęcie określonego modelu zarządzania zależy od liczby współpracujących partnerów. Na przykład łatwiej i szybciej jest zorganizować spotkanie oraz podjąć decyzje wtedy, gdy partnerów jest kilku, a nie kilkunastu. Warto pamiętać, że im więcej partnerów, tym więcej energii i czasu trzeba przeznaczyć na bieżące zarządzanie i utrzymanie sprawnej komunikacji. Jeśli projekt wymaga współpracy wielu partnerów, należy zadbać o zapewnienie odpowiednich środków na obsługę administracyjną i zarządzanie.

W projektach współpracy ponadnarodowej można nawiązać współpracę z podmiotami z:

- krajów członkowskich Unii Europejskiej realizującymi projekty współfinansowane przez EFS;
- krajów członkowskich Unii Europejskiej nierealizującymi takich projektów;
- krajów niebędących członkami Unii Europejskiej.

Warunkiem koniecznym jest nawiązanie współpracy przynajmniej z jednym partnerem zagranicznym.

Współpraca może być prowadzona pomiędzy:

- projektami realizowanymi w różnych krajach;
- sieciami organizacji (np. branżowymi) działającymi w zbliżonych obszarach lub projektodawcami z różnych krajów, będącymi członkami podobnych sieci w swoich krajach;
- instytucjami działającymi w tym samym obszarze i udzielającymi sobie wsparcia (współpraca typu *twinning*, dotyczy instytucji sektora publicznego).

W zależności od liczby i typu zaangażowanych partnerów można mówić o partnerstwach:

- jednosektorowych lub wielosektorowych;
- dwunarodowych i wielonarodowych.

W dokumentach dotyczących projektów współpracy ponadnarodowej uwagę poświęca się również partnerstwom instytucjonalnym – podmiotów publicznych (*twinning* – typ partnerstwa sektora publicznego).

Z przedstawionej wyżej typologii wynika, że projekty mogą być realizowane w partnerstwach bardzo zróżnicowanych, tj. w partnerstwach:

- firm, np. szkoleniowych, badawczych (jednosektorowe) z trzech różnych krajów (wielonarodowe);
- biznesu, administracji i organizacji pozarządowych (wielosektorowe) z dwóch różnych krajów (dwunarodowe);
- organizacji pozarządowych (jednosektorowe) z dwóch różnych krajów (dwunarodowe).

⁷ *EU-wide Evaluation of the Community Initiative EQUAL 2000–2006, Final Report 2006* (http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/eva-eu-vol1.pdf).

Istnieje też możliwość skonstruowania projektu, w którym projektodawca na różnych etapach realizacji współpracuje z różnymi partnerami bez podpisywania jednej wspólnej umowy.

Przykład

Zadanie 1: projektodawca (P) współpracuje z partnerem A – list intencyjny P+A.

Zadanie 2 (lub kolejne): projektodawca (P) współpracuje z partnerem B – list intencyjny P+B.

W tej sytuacji nie ma wspólnego listu intencyjnego P+A+B ani współpracy pomiędzy A i B.

2.4.1. Na czym polega partnerstwo wielonarodowe?

W ramach współpracy ponadnarodowej PO KL można się zdecydować na partnerstwo z jednym partnerem zagranicznym lub z większą ich liczbą. Partnerstwo wielonarodowe zakłada, że projektodawca współpracuje z partnerami z więcej niż jednego kraju.

Najprostszy model zakłada współpracę projektodawcy z jednym partnerem zagranicznym. Dokumenty dotyczące projektów ponadnarodowych nie ograniczają liczby partnerów, choć zalecają, aby we współpracy ponadnarodowej nie było ich więcej niż czterech:

projektodawca PO KL + 3 partnerów

W przypadku projektu wielonarodowego partnerzy ponadnarodowi projektodawcy pochodzą z co najmniej dwóch różnych krajów. Należy pamiętać, że wraz z liczbą zaangażowanych partnerów rośnie poziom trudności zarządzania i ryzyko realizacji projektu.

Jednocześnie współpraca w modelu wielonarodowym stwarza większe możliwości. Oprócz uzyskania szerszego przeglądu doświadczeń i modeli takie partnerstwo może np. wdrażać model z kraju bardziej doświadczonego w danej dziedzinie w regionach mniej doświadczonych, o różnej specyfice, wypracowując cenne rezultaty.

2.4.2. Czym jest partnerstwo wielo-/jednosektorowe?

Partnerstwa zawierane w ramach projektów współpracy ponadnarodowej mogą obejmować partnerów z jednego lub kilku sektorów.

Wybór pomiędzy partnerstwem jedno- a wielosektorowym, a także wybór sektorów, z których będą pochodzić partnerzy, powinien być uzależniony od celów całego projektu, planowanych rezultatów i wartości dodanej.

Inne cele zrealizuje partnerstwo jednosektorowe, skupiające wyłącznie firmy z sektora biznesu, a inne projekt realizowany przez organizacje pozarządowe. Tego typu partnerstwa rekomendowane są szczególnie w przypadku adaptacji rozwiązań wypracowanych w innym kraju (krajach).

Projekt realizowany przez partnerstwo angażujące trzy sektory – publiczny, prywatny i społeczny – obejmuje pełne spektrum i ma większe szanse na powodzenie ze względu na zróżnicowanie partnerów oraz ich doświadczeń. Nawiązywanie tego typu współpracy jest wskazane wtedy, gdy poszukuje się rozwiązań skie-

rowanych do różnych podmiotów i takie rozwiązania się wypracowuje. Równie cenne są inicjatywy angażujące dwa różne sektory – np. publiczny i społeczny czy społeczny i prywatny.

2.4.3. Na czym polega partnerstwo instytucjonalne podmiotów publicznych (*twinning*)?

Specyficznym rodzajem partnerstwa jest tzw. *twinning* – współpraca pomiędzy instytucjami publicznymi⁸. Projekty realizowane w ramach partnerstwa instytucjonalnego podmiotów publicznych mogą być nastawione na bezpośrednią pomoc wzajemną i wskazywanie dobrych praktyk. Współpraca może polegać na przekazywaniu doświadczeń, udziale w specjalistycznych seminariach czy wizytach studyjnych. Ważne, by efektem realizacji projektu była poprawa funkcjonowania instytucji.

2.4.4. Jak nawiązywać kontakty ponadnarodowe?

W okresie programowania 2007–2013 projektodawcy zyskują możliwość zaproszenia do współpracy wielu różnorodnych podmiotów mających unikalne doświadczenie, tj. pochodzących z różnych regionów i krajów (w tym spoza Unii Europejskiej), sektorów i branż. W procesie poszukiwania partnera do projektu można skorzystać z posiadanych kontaktów, dotychczasowych doświadczeń z realizacji projektu oraz materiałów z konferencji, spotkań, staży i wizyt studyjnych.

Komisja Europejska przygotowała narzędzie umożliwiające znalezienie partnera do współpracy ponadnarodowej, tzw. *TOOLKIT – Transnational Partner Search*. Pozwala ono wpisywać dane do bazy (zgodnie z zamieszczonym formularzem) oraz wyszukiwać potencjalnych partnerów do współpracy⁹.

Ponieważ zawsze należy uwzględnić czas na zaplanowanie współpracy oraz dopracowanie celów i planów działań, najlepiej rozpocząć poszukiwanie partnerów z odpowiednim wyprzedzeniem. Przy nieznanymi organizacjach warto pytać o rekomendacje z innych projektów.

2.4.5. Jak dobrać partnerów ponadnarodowych?

Im więcej podobieństw między partnerami, tym większe szanse na porozumienie, nawet jeśli będą pochodzili z różnych krajów. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że dwie organizacje pozarządowe (np. zajmujące się pracą z osobami bezrobotnymi) odnajdą wspólny język, problemy i tematy, podobnie jak dwie jednostki administracji lokalnej z regionów o analogicznych problemach i strukturze.

Przy wyborze partnerów należy zatem dbać o osiągnięcie odpowiedniego zróżnicowania. Zbyt duże różnice między partnerami mogą utrudnić porozumienie. Jednocześnie ważne jest, aby mieć możliwość zweryfikowania (lub obrony) swoich przekonań, poglądów i stosowanych metod. Każdy projekt, także projekt współpracy ponadnarodowej, zakłada wprowadzenie zmian czy przejście na inny poziom, a nie pozostawanie w tym samym miejscu oraz utwierdzanie się we własnej kompetencji i zadowoleniu.

Trzeba pamiętać, że zbyt duże różnice między partnerami mogą także niekorzystnie wpływać na wspólną pracę. Warto pracować z partnerem, który narzuca nieco wyższy poziom (choćby w kwestiach zarządzania

⁸ Określenie *twinning* (współpraca bliźniacza) dotyczyło programu Komisji Europejskiej z 1998 r., którego głównym celem było wspieranie instytucji publicznych oraz przyczynianie się do rozwoju nowoczesnej administracji w państwach objętych programami finansowanymi przez Unię Europejską (takich jak Phare, Transition Facility [Środki Przejściowe], CARDS, TACIS).

⁹ Baza jest dostępna pod adresem: <http://www.transnational-toolkit.eu/>. Zaleca się także korzystanie z bazy partnerów zamieszczonej pod adresem: <http://www.leonardo.org.uk/partnersearch> oraz z bazy: <http://www.adam-europe.eu/adam/homepageView.htm>, będącej także bazą produktów i rezultatów programu Leonardo da Vinci. W Internecie – na stronach http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm – można również przejrzeć np. bazy danych projektów IW EQUAL z poprzednich lat.

czy jakości pracy), a jednocześnie zadbać o to, aby był to poziom możliwy do osiągnięcia. Zbyt duża różnica nie będzie stymulowała do refleksji czy wprowadzenia zmian, a może tylko wzbudzić agresję (niekoniecznie okazywaną wprost).

Jeśli naszym celem jest realizacja zasady partnerstwa, nie powinniśmy doprowadzić do zbyt dużej dysproporcji między partnerami. Do takiej sytuacji może dojść np. wówczas, gdy obok dużego partnera z sektora biznesu znajdują się niewielka organizacja pozarządowa oraz instytucja administracji lokalnej i nie zostaną zachowane zasady dobrego partnerstwa (w tym równości). W takiej sytuacji najsilniejszy partner może dyktować warunki pozostałym lub – wręcz przeciwnie – może w ogóle być zwalniany z jakiegokolwiek aktywności.

Budując partnerstwo realizujące projekt współpracy ponadnarodowej, można wziąć pod uwagę następujące elementy:

- kraj partnera („nowy” bądź „stary” kraj Unii Europejskiej) – w ramach IW EQUAL interesujące rezultaty osiągały partnerstwa zróżnicowane;
- specyfikę regionu, miasta lub wsi – np. partnerstwa skupiające się na problemach jednego, podobnego regionu lub porównujące różne regiony i stąd czerpiące wartość dodaną;
- sektor (administracja, biznes czy organizacja pozarządowa) – partnerstwa jedno- lub wielosektorowe, zróżnicowanie sektorowe stwarza większe możliwości zapoznawania się z odmiennymi koncepcjami pracy czy rozwiązywania danego problemu;
- wielkość organizacji partnerskiej (liczba zatrudnionych, obroty, proces decyzyjny);
- doświadczenia w zarządzaniu projektami (pierwszy czy kolejny projekt, jak dużymi projektami potencjalni partnerzy już zarządzali);
- doświadczenia w ramach tematyki lub problematyki podejmowanej w projekcie (partner bardzo doświadczony, poziom eksperta, nowator, o niewielkim doświadczeniu, mający doświadczenie praktyczne lub duży zasób wiedzy teoretycznej).

Podmioty wymienione w art. 3 ust. 1 *Ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych* w zakresie naboru partnerów mają obowiązek stosowania się do art. 28a ust. 4 *Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*.

W tabeli 3 załączamy przykładową kartę potencjalnego partnera – narzędzie pomocne przy gromadzeniu informacji o partnerach. Uwzględniono w niej zarówno kwestie formalne, jak i obszary związane z oczekiwaniami, motywacjami czy sferą relacji.

2.4.6. Czy wymagane jest doświadczenie partnerów w realizacji projektów we współpracy ponadnarodowej?

Pozyskanie partnera mającego doświadczenie w realizacji dużych projektów, projektów finansowanych ze środków unijnych lub projektów ponadnarodowych może podnieść wartość wniosku o dofinansowanie projektu. Choć taki partner może pełnić rolę mentora czy instruktora w czasie realizacji projektu, jego posiadanie nie stanowi jednak warunku koniecznego.

2.4.7. Co jest wymogiem formalnym, a co dobrą praktyką w budowaniu partnerstw ponadnarodowych?

Na etapie składania wniosku wymaga się załączenia kopii **listu(-ów) intencyjnego(-ych)** potencjalnego(-ych) partnera(-ów). Umowa o współpracy musi zostać zaakceptowana przez polską Instytucję Pośredniczącą/ Instytucję Pośredniczącą II stopnia przed podpisaniem umowy o dofinansowanie.

Wszelkiego typu poradniki dotyczące partnerstw, podręczniki zawierające opisy projektów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL lub wnioski z badań ewaluacyjnych mogą stanowić jedynie przykłady dobrych praktyk służących potencjalnym projektodawcom. Z treści tych opisów (np. struktur zarządzania projektami partnerskimi IW EQUAL) wyłania się raczej obraz różnorodności oraz dostosowywania stylu i formy do partnerów niż sztywnych metod działania.

Przykładem dobrej praktyki jest odniesienie się do podstawowych zasad partnerstwa i tworzenie na ich podstawie zasad pracy w projekcie.

Istotą partnerstwa jest:

- dobrowolność udziału uczestników;
- równość uczestników;
- wspólne cele, odpowiedzialność i korzyści.

Trzy wyżej wymienione warunki mogą stanowić wstęp do późniejszego szczegółowego opracowania zasad współpracy. Zanim jednak do tego dojdzie, należy zadbać o minimum. Chociaż dobrowolność udziału wydaje się oczywista, warto jednak upewnić się co do motywacji – zarówno instytucji i (lub) organizacji, jak i osób uczestniczących w budowaniu partnerstwa. Pozwoli to uniknąć późniejszych kłopotów z zaangażowaniem lub niewykonywaniem zadań.

Równość uczestników oznacza równe prawo zajęcia miejsca przy stole, ale też uznanie, że każdy rodzaj wkładu jest ważny.

Wszystkie osoby budujące partnerstwo powinny mieć świadomość celu działań oraz ponosić odpowiedzialność za swój wkład i zaangażowanie. Należy pamiętać, że równie ważne są specyficzne, indywidualne korzyści, jakie każdy z partnerów powinien odnosić z udziału w partnerstwie. Istnieje wspólny obowiązek zadbania o korzyści, ponieważ ich brak może narazić partnerstwo na upadek¹⁰. Spełnienie wyżej wymienionych warunków nie będzie możliwe bez otwartości i uczciwości w komunikacji. Bardzo ważne jest, aby od pierwszych spotkań stosować zasady skutecznej i przejrzystej komunikacji (por. podrozdziały 3.6 i 3.7). Także wzór umowy o współpracy ponadnarodowej wymaga określenia takich zasad (por. *Instrukcja wypełniania wzoru minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL* oraz *Lista sprawdzająca*).

2.5. Jakie są podstawowe zasady budowania partnerstwa ponadnarodowego?

W podsumowaniu wprowadzenia do zagadnień budowania partnerstwa ponadnarodowego warto wskazać kilka podstawowych zasad mających wpływ na sukces w tworzeniu takiego partnerstwa.

Są to:

- określenie celu budowania partnerstwa;
- wysoka jakość kontaktu – wola współpracy, otwartość, komunikacja, dbałość o partnerów (por. rozdział 3);
- określenie zadań i korzyści wszystkich partnerów oraz ich jasne sformułowanie;
- przeznaczenie odpowiedniej ilości czasu na każdy z etapów projektu; pomocne może być postrzeganie projektu współpracy ponadnarodowej jako procesu uczenia się, a nie tylko realizacji planu „uzyskania rezultatów”;
- spełnienie wymagań formalnych.

¹⁰ Za: *Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL. Przewodnik współpracy ponadnarodowej 2004–2008*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2005.

Tabela 3

Karta potencjalnego partnera (służąca do gromadzenia informacji)

DANE PODSTAWOWE	
Nazwa	
Kraj	
Kontakt (tel./e-mail)	
Osoba podejmująca decyzje	
Osoba kontaktowa	
Rekomendacje / skąd kontakt	
INFORMACJE O DZIAŁALNOŚCI	
Ogólna charakterystyka	
Osiągnięcia, wiedza ekspercka, inne interesujące projekty	
Region, w którym działa – charakterystyka	
Klienci	
Doświadczenie w projektach unijnych	
Dane dotyczące zatrudnienia	
Dane dotyczące obrotów, ocena sytuacji finansowej	
POTENCJAŁ WSPÓŁPRACY	
Dlaczego partner jest zainteresowany projektem (motywacje, oczekiwania)?	
Mocne strony w odniesieniu do współpracy	
Słabe strony w odniesieniu do współpracy	
SFERA RELACJI	
Kultura organizacji – system pracy, atmosfera, standardy komunikacji, podejście do czasu i terminów	
Język kontaktów	
INNE UWAGI	
Czy coś zwróciło naszą uwagę podczas spotkań i (lub) kontaktów?	

Rozdział 3

JAK ZAPLANOWAĆ PRACĘ W PARTNERSTWIE PONADNARODOWYM?

Realizacja projektu partnerskiego, a zwłaszcza projektu zakładającego współpracę ponadnarodową, jest znacznie trudniejsza niż samodzielna realizacja projektu przez jedną organizację. W zamian otrzymujemy jednak możliwość zdobycia unikalnych doświadczeń, rozszerzenia horyzontów oraz osiągnięcia lepszych i trwalszych rezultatów.

Aby wypracować wartość dodaną przy realizacji projektu współpracy ponadnarodowej, trzeba dobrze zaplanować takie przedsięwzięcie. W tym rozdziale radzimy, jak przygotować się do pracy w projekcie współpracy ponadnarodowej oraz jak zorganizować współpracę z partnerem zagranicznym¹¹.

Wśród wyzwań, z jakimi się spotkają projektodawcy podczas planowania współpracy z partnerem zagranicznym, pojawić się mogą przede wszystkim:

- potrzeba przyjęcia właściwego modelu współpracy;
- konieczność opracowania odpowiedniej struktury zarządzania partnerstwem;
- konieczność opracowania adekwatnych metod pracy i dokumentacji działań;
- potrzeba oszacowania wielkości niezbędnych zasobów finansowych, organizacyjnych i ludzkich, a przede wszystkim czasowych;
- umiejętność pracy w sytuacji różnic kulturowych i językowych oraz zróżnicowanych uwarunkowań;
- konieczność opracowania odpowiedniego systemu przepływu informacji pomiędzy partnerami;
- potrzeba utrzymania stałego składu personelu – od etapu projektowania po fazę upowszechniania rezultatów.

Warto zapamiętać!

Dobre partnerstwo ponadnarodowe to dobre przygotowanie do współpracy.

3.1. Jaki model (modele) współpracy ponadnarodowej przyjąć, by zrealizować cele projektu?

Działalność ponadnarodowa powinna zawsze przynosić konkretne efekty i generować wartość dodaną odróżniającą ją od standardowych projektów realizowanych w ramach PO KL. Wybranie odpowiedniego modelu współpracy ponadnarodowej może znacząco wpłynąć na jej efektywność.

¹¹ Projekty współpracy ponadnarodowej mogą być realizowane samodzielnie przez projektodawcę PO KL we współpracy z partnerem/partnerami ponadnarodowymi, jak również w ramach projektu partnerskiego (partnerstwo na poziomie krajowym) we współpracy z partnerem/partnerami ponadnarodowymi. Niniejsze opracowanie koncentruje się na zagadnieniach związanych z planowaniem współpracy z partnerem/partnerami ponadnarodowymi. Zasady realizacji projektów partnerskich na poziomie narodowym zostały sprecyzowane w dokumencie *Zakres realizacji projektów partnerskich określonych przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009 (wersja z 23 kwietnia).

Podstawowe modele współpracy ponadnarodowej to:

- wymiana informacji i doświadczeń;
- równoległe tworzenie nowatorskich rozwiązań;
- import, eksport lub przyjęcie nowych metod oraz zaadaptowanie ich do własnej sytuacji;
- wspólne tworzenie produktu lub systemu – podział zadań związanych z osiągnięciem wspólnego celu;
- wymiana kluczowych osób realizujących projekt lub w nim uczestniczących.

Model zakładający wymianę informacji i doświadczeń

Współpraca z partnerem(-ami) zagranicznym(-i) zakładająca wymianę informacji i doświadczeń to najprostszy model współpracy ponadnarodowej. Może być także traktowana jako punkt wyjścia do rozpoczęcia w przyszłości realizacji projektów związanych z tworzeniem nowatorskich rozwiązań czy wspólnych produktów.

Współpraca oparta na wymianie doświadczeń i informacji pozwala poznać realia działania i strategię stosowane w danym obszarze wsparcia w poszczególnych krajach partnerskich. Jako przykład może posłużyć realizacja projektu opartego na kampanii informacyjno-promocyjnej wykorzystującej doświadczenia partnera(-ów) zagranicznego(-ych) w postaci opisu dobrych praktyk lub wypowiedzi ciekawych narzędzi promocyjnych czy formuł komunikatów informacyjnych. Model zakładający wymianę informacji i doświadczeń jest także podstawą do benchmarkingu, czyli wykorzystania sprawdzonych rozwiązań oraz dostosowania ich do realiów lokalnych lub regionalnych.

Każdy z opisanych poniżej modeli współpracy powinien zakładać wymianę informacji i doświadczeń.

Wybierając model zakładający wymianę informacji i doświadczeń, warto pamiętać o:

- ustaleniu odpowiedniej strategii komunikacji pomiędzy partnerami, pozwalającej na wymianę doświadczeń;
- wyborze odpowiednich narzędzi wspomagających wymianę informacji;
- niwelowaniu barier językowych poprzez odpowiedni dobór personelu czy uczestników projektu;
- eliminowaniu zbyt ogólnego sposobu wymiany informacji i doświadczeń, mogącego powodować pewną przypadkowość.

Analizując możliwość wykorzystania tego modelu współpracy, należy pamiętać, że nie powinien on występować samodzielnie w wyodrębnionych projektach współpracy ponadnarodowej oraz w projektach z komponentem ponadnarodowym. Powinien towarzyszyć modelom, w których zakłada się bardziej intensywną współpracę pomiędzy partnerami (np. zakładającym równoległe tworzenie nowatorskich rozwiązań czy import, eksport i adaptację nowych rozwiązań do własnej sytuacji).

Model zakładający równoległe tworzenie nowatorskich rozwiązań

Współpraca z partnerem(-ami) zagranicznym(-i) zakładająca równoległe tworzenie nowatorskich rozwiązań opiera się na podziale zadań między poszczególnych partnerów. W takim projekcie każda ze stron przygotowuje wybrane produkty pod kątem właściwych dla danego kraju uwarunkowań (np. przygotowanie odrębnych programów szkoleniowych czy inicjatyw aktywizujących wybrane grupy docelowe). Wartością dodaną takiego projektu jest przede wszystkim dzielenie się doświadczeniami w określonych dziedzinach oraz wykorzystanie ich przez poszczególnych partnerów do stworzenia rozwiązań lepszych, nowocześniejszych i bardziej innowacyjnych niż dotychczasowe. W projektach zakładających równoległe tworzenie rozwiązań jako główne działania przewiduje się realizację form pozwalających na wymianę doświadczeń (jednak w sposób bardziej szczegółowy niż w przypadku pierwszego modelu) czy kontakt ekspertów.

Do najczęściej podejmowanych działań umożliwiających wypracowanie równoległych rozwiązań należą:

- organizowanie warsztatów, seminariów i konferencji;
- spotkania ekspertów;
- tworzenie forów wymiany opinii;
- przeprowadzanie badań i analiz.

Projekty zakładające współpracę w ramach równoległego tworzenia rozwiązań pozwalają na wypracowanie lepszych niż dotychczasowe produktów, opartych na doświadczeniach pozostałych partnerów i dostosowanych do specyfiki kraju członkowskiego.

Dzięki wyborowi takiego modelu współpracy możliwe jest pozostawienie partnerom projektu znacznej swobody w realizacji poszczególnych produktów. Wiąże się jednak z nim niebezpieczeństwo mniejszego niż wymagane zaangażowania poszczególnych partnerów oraz problemy w sformułowaniu wspólnego celu. Partnerzy są raczej zainteresowani tworzeniem takich produktów, które bardziej odpowiadają ich specyfice, co może prowadzić do znacznego zróżnicowania opracowywanych produktów oraz realizacji zadań proponowanych przez partnera o większym potencjale i sile oddziaływania.

Podstawowym czynnikiem sukcesu opisywanego modelu jest odpowiednie określenie ram współpracy oraz bieżące monitorowanie i kontrola projektu.

Wybierając model zakładający równoległe tworzenie produktów, usług i rezultatów, warto pamiętać o:

- ustaleniu odpowiedniej strategii komunikacji pomiędzy partnerami, pozwalającej na wymianę doświadczeń;
- określeniu bazy ekspertów prowadzących współpracę ponadnarodową;
- zbadaniu możliwości prawnych, społecznych i ekonomicznych wprowadzenia w Polsce rozwiązań opartych na doświadczeniach innych krajów;
- zapewnieniu praw do korzystania z odrębnie wypracowywanych produktów (prawa własności intelektualnej) lub do ich dystrybucji.

Model ten może być samodzielną podstawą współpracy pomiędzy partnerami ponadnarodowymi zarówno w ramach wyodrębnionych projektów ponadnarodowych, jak i projektów z komponentem ponadnarodowym.

Model zakładający import, eksport lub przyjęcie nowych metod oraz zaadaptowanie ich do własnej sytuacji

Współpraca z partnerem(-ami) zagranicznym(-i) zakładająca import, eksport, przyjęcie lub zaadaptowanie nowych metod opiera się na założeniu, że jeden z partnerów dysponuje produktem, usługą lub rozwiązaniem, które pozwala pełniej, lepiej i skuteczniej rozwiązać zidentyfikowany problem. Ten partner pełni zatem funkcję „eksperta” dzielącego się swoją wiedzą i doświadczeniem z pozostałymi partnerami.

Model oparty na takiej współpracy pozwala w znacznym stopniu ograniczyć koszty wdrożenia nowego rozwiązania ze względu na skrócony czas jego implementacji (wykorzystuje się rozwiązanie już istniejące, co pozwala ograniczyć koszty przygotowania nowej metody lub produktu) czy eliminację potencjalnych błędów i problemów (partner „ekspert”, dzieląc się swoim doświadczeniem, wskazuje problemy związane z wdrażaniem nowego rozwiązania oraz sposoby minimalizacji ryzyka wdrożeń).

Jako przykład zastosowania opisywanego modelu może posłużyć wykorzystanie ścieżki wychodzenia z bezdomności, opracowanej w kraju partnerskim, w warunkach polskich, i odwrotnie.

Model ten często stanowi efekt realizacji wcześniejszych modeli współpracy, zwłaszcza równoległego tworzenia nowatorskich rozwiązań.

Wybierając model zakładający import lub eksport nowych metod, warto pamiętać o:

- odpowiednim doborze partnera zagranicznego, dysponującego metodą możliwą do wykorzystania w innych realiach;
- wymianie doświadczeń, polegającej na poszukiwaniu sposobów dalszego udoskonalania wdrażanej metody;
- wyborze odpowiednich narzędzi, pozwalających na edukację partnerów (szkolenia, coaching, mentoring, publikacje, wdrożenia nowych procedur);
- zbadaniu możliwości prawnych, społecznych i ekonomicznych wprowadzenia w Polsce rozwiązań opartych na doświadczeniach innych krajów;
- możliwości wprowadzenia nowej metody pod kątem praw autorskich.

Model ten może być samodzielną podstawą współpracy pomiędzy partnerami ponadnarodowymi zarówno w ramach wyodrębnionych projektów ponadnarodowych, jak i projektów z komponentem ponadnarodowym.

Model zakładający wspólne tworzenie produktu lub systemu

Współpraca z partnerem(-ami) zagranicznym(-i) zakładająca wspólne tworzenie produktu lub systemu to najszersza forma współpracy ponadnarodowej. W takim projekcie wszystkie strony współdziałają, aby wygenerować wspólne rezultaty. Wartością dodaną takiego projektu są zwłaszcza wspólne dla wszystkich stron produkty, które mogą przynosić korzyści grupom docelowym z różnych krajów.

Do typowych produktów wypracowywanych wspólnie należą:

- programy szkoleń z poszczególnych obszarów wsparcia EFS;
- narzędzia i metody doradztwa;
- programy aktywizacji osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy;
- publikacje, opracowania i raporty;
- badania i analizy.

Projekty zakładające współpracę w tworzeniu wspólnych produktów umożliwiają wypracowanie nowatorskich rozwiązań wykorzystujących potencjał i odmienne uwarunkowania wszystkich partnerów.

Wybór takiego modelu współpracy gwarantuje wypracowanie korzyści dla wszystkich partnerów i w największym stopniu generuje wartość dodaną. Jest to jednak model najtrudniejszy i wymagający największego zaangażowania wszystkich stron.

Wybierając model zakładający wspólne tworzenie produktów, usług i rezultatów, warto pamiętać o:

- porównaniu sytuacji, uwarunkowań i działań podejmowanych w różnych krajach w wybranej dziedzinie, tak aby możliwe było ustalenie, w jaki sposób można udoskonalić kierunki działań i rozwiązania praktyczne do zastosowania w krajach partnerów;
- wykorzystaniu mocnych stron każdego partnera podczas tworzenia wspólnych procesów lub produktów;
- zbadaniu przydatności wytworzonych produktów dla grupy docelowej;
- odpowiedniej, często zróżnicowanej w zależności od kraju, strategii promocji wspólnych produktów;
- zapewnieniu praw do wykorzystania wspólnych produktów (prawa własności intelektualnej).

Model ten może być samodzielną podstawą współpracy pomiędzy partnerami ponadnarodowymi zarówno w ramach wyodrębnionych projektów ponadnarodowych, jak i projektów z komponentem ponadnarodowym.

Model zakładający wymianę kluczowych osób realizujących projekt lub w nim uczestniczących

Współpraca z partnerem(-ami) zagranicznym(-i) zakładająca wymianę kluczowych osób realizujących projekt lub w nim uczestniczących najczęściej towarzyszy wszystkim opisanym wyżej modelom. Aby ją realizować, zaplanowane w ramach projektu działania współpracy ponadnarodowej muszą wykraczać poza wizyty studyjne (główne narzędzie w ramach modelu pierwszego). Podstawowymi narzędziami współpracy są staże, wymiana pracowników i wizyty studyjne. Wymiana może dotyczyć personelu projektowego, pracowników i współpracowników projektodawcy bądź odbiorców pomocy.

Wymiana kluczowych osób, jako uzupełnienie wcześniej opisanych modeli, pozwala zaplanować trwalsze rezultaty (np. w przypadku adaptacji wypracowanych przez partnera metod wychodzenia z bezdomności staż pracowników u partnera pozwoli na praktyczną naukę stosowania przyjętych narzędzi) oraz ustalić odpowiednie kanały wymiany doświadczeń i informacji.

Wybierając model zakładający wymianę kluczowych osób, warto pamiętać o:

- odpowiednim doborze osób, również pod kątem umiejętności komunikacyjnych;
- właściwym momencie realizacji wymiany (unikanie okresów spiętrzenia obowiązków w instytucji partnerskiej czy dni wolnych od pracy);
- przygotowaniu uczestników wymiany pod kątem różnic kulturowych;
- przygotowaniu technicznym wyjazdów (ubezpieczenia, zakwaterowanie, niezbędne badania, koszty utrzymania itp.);
- wykorzystaniu doświadczeń zdobytych przez osoby korzystające z wymiany do doskonalenia działań prowadzonych przez projektodawcę (idea dzielenia się doświadczeniem).

Analizując możliwość wykorzystania tego modelu współpracy, należy pamiętać, że nie może on występować samodzielnie w wyodrębnionych projektach współpracy ponadnarodowej. Powinien towarzyszyć modelom, w których zakłada się bardziej intensywną współpracę pomiędzy partnerami (np. zakładającym równoległe tworzenie nowatorskich rozwiązań czy import, eksport i adaptację nowych rozwiązań do własnej sytuacji). Współpraca oparta tylko na wymianie kluczowych osób może występować samodzielnie w projektach z komponentem ponadnarodowym.

Tabela 4

Najlepsze modele współpracy ponadnarodowej w poszczególnych rodzajach projektów

Model współpracy	Rodzaj projektu		
	wyodrębniony projekt współpracy ponadnarodowej	komponent ponadnarodowy do opracowywanego projektu	dołączenie komponentu ponadnarodowego – wprowadzenie zmiany do wniosku
Wymiana informacji i doświadczeń	x (ale tylko w połączeniu z innymi modelami)	x (ale tylko w połączeniu z innymi modelami)	x (ale tylko w połączeniu z innymi modelami)
Równoległe tworzenie nowatorskich rozwiązań	x	x	x
Import, eksport lub przyjęcie nowych metod oraz zaadaptowanie ich do własnej sytuacji	x	x	x
Wspólne tworzenie produktu lub systemu – podział zadań związanych z osiągnięciem wspólnego celu	x	x	x
Wymiana kluczowych osób realizujących projekt lub w nim uczestniczących	x (ale tylko w połączeniu z innymi modelami)	x	x

Wybór modelu współpracy ponadnarodowej będzie także w dużej mierze uzależniony od rodzaju projektu zakładającego taką współpracę. W tabeli 4 wskazano, który z modeli współpracy ponadnarodowej najlepiej sprawdza się w poszczególnych rodzajach projektów ponadnarodowych.

Warto zapamiętać!

Niezależnie od wybranego modelu współpracy warto pamiętać o kilku istotnych zasadach pozwalających na realizację udanych projektów współpracy ponadnarodowej:

- staranny dobór partnerów wchodzących w skład partnerstwa ponadnarodowego;
- sformułowanie wspólnego celu;
- szczegółowe określenie założeń dotyczących rezultatów współpracy;
- opracowanie dokładnego harmonogramu i budżetu planowanych działań;
- opracowanie skutecznego modelu komunikacji;
- ustalenie kompetencji i zakresu obowiązków partnerów oraz osób zaangażowanych we współpracę ponadnarodową.

3.2. Jakie formy działań można zastosować w ramach jednego projektu współpracy ponadnarodowej?¹²

Kiedy już zdecydujemy się na realizację współpracy ponadnarodowej na podstawie któregoś z opisanych wyżej modeli, musimy wybrać formę działań, które planujemy zrealizować w naszym projekcie. Modele określają podstawowy cel naszej współpracy z partnerami ponadnarodowymi, natomiast formy wskazują sposoby jego osiągnięcia.

W ramach projektów współpracy ponadnarodowej można realizować różne formy współpracy. W Załączniku nr 8 do *Wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* wymienia się następujące formy działań realizowanych w ramach współpracy ponadnarodowej:

- organizowanie konferencji, seminariów, warsztatów i spotkań;
- prowadzenie badań i wykonywanie analiz;
- przygotowanie, tłumaczenia i wydawanie publikacji, opracowań, raportów;
- adaptowanie rozwiązań wypracowanych w innym kraju;
- doradztwo, wymiana pracowników, staże i wizyty studyjne;
- wypracowywanie nowych rozwiązań.

Wybór formy działań może zależeć od zapisów w planie działania i dokumentacji konkursowej. Instytucja Organizująca Konkurs może wskazać wybrane formy współpracy jako priorytetowe lub też nakazać łączenie poszczególnych form współpracy. Jeżeli takich zapisów nie będzie, od decyzji projektodawcy zależy, które formy współpracy zostaną wykorzystane w planowanym projekcie. Można powiedzieć, że w takiej sytuacji projektodawcę ogranicza tylko jego wyobraźnia. Im więcej form działań ujmujemy w ramach jednego projektu, tym większa jego kompleksowość, a tym samym większa szansa na wypracowanie lepszych i trwalszych rezultatów. Jeżeli w ramach projektu współpracy ponadnarodowej zamierzamy wypracowywać lub adaptować rozwiązania stosowane w danej dziedzinie, warto wesprzeć ich wprowadzanie wymianą

¹² Kompleksowość działań – zastosowanie w jednym projekcie różnorodnych form działania zgodnych z Załącznikiem nr 8 do *Wytycznych*, por. przypis 2.

pracowników, wizytami studyjnymi lub organizowaniem dodatkowych warsztatów i spotkań. Pozwoli to ograniczyć ryzyko związane z wprowadzeniem nowych metod pracy bądź procesów. Wizyty studyjne i wymiana pracowników pomogą w poznaniu innych systemów pracy, a wspólne spotkania i warsztaty umożliwią przetestowanie potencjalnych sytuacji pojawiających się w trakcie wdrażania nowego pomysłu.

Oparcie projektu współpracy ponadnarodowej na jednej formie współpracy pozwala natomiast skupić się na jednym działaniu i znacznie efektywniej je realizować. Wszystkie zasoby partnerów (zarówno techniczne, finansowe, jak i ludzkie) koncentrują się na realizacji wybranej formy. Takie podejście umożliwia ograniczenie ryzyka związanego z realizacją projektu ponadnarodowego, zapewnia bowiem większą specjalizację i dużo dokładniejsze prowadzenie wybranej formy współpracy.

Zalety i wady wyboru poszczególnych rozwiązań przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5

Zalety i wady wyboru zróżnicowanych form i jednej formy współpracy

Forma działań	Zalety	Wady
Łączenie różnych form współpracy	<ul style="list-style-type: none"> • większa kompleksowość podejścia • możliwość wypracowania trwałszych rezultatów • intensywniejsza współpraca ponadnarodowa • gwarancja wypracowania wartości dodanej 	<ul style="list-style-type: none"> • większe ryzyko • wysoki poziom skomplikowania projektu • konieczność rozbudowania struktury organizacyjnej • wysokie koszty współpracy
Wybór jednej formy współpracy	<ul style="list-style-type: none"> • specjalizacja • koncentracja zasobów na jednej formie współpracy • łatwość realizacji projektu • proste procedury 	<ul style="list-style-type: none"> • wybór jednej formy współpracy może być niewystarczający do osiągnięcia celu projektu • ryzyko powielania wcześniej realizowanych projektów

Wybierając formy działań w ramach współpracy ponadnarodowej, należy pamiętać, że nie wszystkie mogą występować samodzielnie w ramach projektu tego typu współpracy. Niektóre z nich powinny towarzyszyć innym działaniom. W tabeli 6 wskazano rekomendowane połączenia kwalifikowalnych form działań w ramach współpracy ponadnarodowej, które mogą występować w poszczególnych rodzajach projektów współpracy ponadnarodowej.

Tabela 6

Formy współpracy ponadnarodowej a rodzaj projektu

Forma działań	Rodzaj projektu		
	projekt wyodrębniony	komponent ponadnarodowy do opracowywanego projektu	dołączenie komponentu ponadnarodowego – wprowadzenie zmiany do wniosku
Organizowanie konferencji, seminariów, warsztatów i spotkań	tylko w połączeniu z innymi formami	tylko w połączeniu z innymi formami	tylko w połączeniu z innymi formami
Przeprowadzanie badań i analiz	tylko w połączeniu z innymi formami	samodzielnie	samodzielnie
Przygotowanie, tłumaczenia i wydawanie publikacji	tylko w połączeniu z innymi formami	tylko w połączeniu z innymi formami	tylko w połączeniu z innymi formami
Adaptowanie rozwiązań wypracowanych w innym kraju	samodzielnie	samodzielnie	samodzielnie
Doradztwo, wymiana pracowników, staże i wizyty studyjne	tylko w połączeniu z innymi formami	samodzielnie	samodzielnie
Wypracowywanie nowych rozwiązań	samodzielnie	samodzielnie	samodzielnie

Stojąc przed dylematem wyboru form współpracy, warto wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- Jeżeli Państwa organizacja nie ma doświadczenia w realizacji projektów partnerskich, a tym bardziej projektów zakładających współpracę ponadnarodową, warto wybrać jedną lub dwie formy współpracy. Pozwoli to na dokładniejsze poznanie, na czym polega realizacja projektu partnerskiego, a jednocześnie ograniczy ryzyko.
- Jeżeli chcą Państwo łączyć różne formy współpracy, warto wybrać przynajmniej jednego partnera, którego już Państwo znają i wiedzą, jak się z nim współpracuje.
- Jeżeli chcą Państwo łączyć różne formy współpracy, warto zaplanować dłuższy okres realizacji projektu.

3.3. Jaki powinien być okres realizacji projektu współpracy ponadnarodowej / czas trwania komponentu ponadnarodowego?

Okres realizacji projektu ponadnarodowego zależy przede wszystkim od stopnia skomplikowania projektu. Zwykle jest tak, że im więcej form współpracy ponadnarodowej zakłada przedsięwzięcie, tym dłużej trwa jego realizacja.

W większości przypadków czas realizacji projektów współpracy ponadnarodowej będzie dłuższy niż tych zawierających jedynie komponent ponadnarodowy.

Dłuższy okres realizacji projektu wiąże się także z modelem współpracy opartym na wspólnym tworzeniu produktów i systemów, równoległym tworzeniu nowatorskich rozwiązań czy imporcie/eksportcie/adaptacji wypracowanych metod niż z modelami opartymi na wymianie doświadczeń i informacji lub kluczowych osób.

Ze względu na specyfikę projektów ponadnarodowych okres realizacji tego typu przedsięwzięć nie powinien być krótszy niż 12 miesięcy. Projekty współpracy ponadnarodowej powinny być realizowane w perspektywie rocznej bądź 2- lub 3-letniej. Natomiast realizacja komponentu ponadnarodowego w projekcie PO KL powinna trwać od 6 do 24 miesięcy.

Planując czas realizacji projektu ponadnarodowego, trzeba wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- **Forma komunikacji pomiędzy partnerami.** Jeżeli planujemy intensywną komunikację bezpośrednią, należy pamiętać, że wymaga ona czasu i odpowiednich przygotowań. Przygotowanie wspólnego spotkania dla wszystkich partnerów wymaga uzgodnienia terminów dogodnych dla każdej ze stron (często będzie to współpraca z instytucjami realizującymi własne projekty w swoich krajach), a także miejsca spotkania i sposobów dotarcia (transport w istotny sposób determinuje termin realizacji poszczególnych spotkań/warsztatów/konferencji).
- **Procedury wyboru wykonawców.** Wybór wykonawców poszczególnych usług zaplanowanych do realizacji w ramach projektu to element, który może znacząco wydłużać okres realizacji projektu. W Polsce stosowanie ustawy *Prawo zamówień publicznych* lub zasady konkurencyjności nakłada na zamawiającego obowiązek stosowania określonych procedur zamówienia publicznego, w tym związanych z terminami wyboru wykonawców. Realizując projekt współpracy ponadnarodowej, należy wziąć pod uwagę także procedury obowiązujące w krajach partnerów. Ilekroć działania prowadzone w ramach projektu będą finansowane ze źródeł pochodzących z różnych krajów, wybór wykonawców powinien być dokonywany zgodnie z zasadami obowiązującymi w krajach partnerów, którzy odpowiadają finansowo za dane zadanie.
- **Styl pracy partnerów.** Udana współpraca ponadnarodowa musi uwzględniać styl pracy partnerów pochodzących z różnych krajów. Uwzględnienie różnorodności stylu pracy na etapie planowania projektu pozwala jednocześnie zaplanować odpowiedni czas realizacji poszczególnych działań: np. Grecy, Hiszpanie czy Portugalczycy pracują w innym rytmie niż Szwedzi lub Norwegowie (warto pamiętać o tradycyjnej w krajach południowej Europy porze sjeisty, która nadal odgrywa istotną rolę w systemie pracy partnerów z tego regionu), my, Polacy, szczyrimy się najdłuższymi weekendami na świecie, a Anglicy przestrzegają przerwy na lunch.
- **Umiejętności językowe personelu projektowego.** Mimo ustalenia na etapie planowania obowiązującego języka projektu (zwykle jest to angielski lub niemiecki) w praktyce często okazuje się, że nie wszystkie osoby reprezentujące personel projektu porozumiewają się w tym języku z wystarczającą swobodą. Uszczegółowienie pojęć związanych z projektem (np. przygotowanie słownika projektu) wymaga czasu, który powinien być uwzględniony w harmonogramie realizacji projektu. W trakcie realizacji projektu często pojawia się konieczność zaplanowania wsparcia ze strony tłumaczy czy tłumaczenia materiałów i dokumentacji projektowej. Te działania – specyficzne dla projektów współpracy ponadnarodowej – nie tylko powodują dodatkowe koszty, ale także wymagają zaplanowania dodatkowego czasu.
- **Procedury związane z rozliczeniami finansowymi.** W projektach miękkich, zakładających finansowanie z góry za pomocą systemu płatności zaliczkowych, realizacja poszczególnych działań jest w znacznym stopniu uzależniona od dostępności środków finansowych. Przy planowaniu okresu realizacji projektu współpracy ponadnarodowej warto uwzględnić margines czasowy związany z różnymi systemami przekazywania płatności w krajach partnerów.
- **Liczba wybranych form współpracy.** Im więcej zaplanuje się wspólnych działań, tym dłuższy powinien być okres realizacji projektu. Zaplanowanie w tym samym czasie różnych działań jest bardzo ryzykowne, gdyż wymaga od partnerów znacznej intensyfikacji pracy, co może powodować problemy organizacyjne, finansowe czy kadrowe.
- **Rotacja personelu projektu.** Ponieważ projekty współpracy ponadnarodowej z reguły będą trwały co najmniej rok, należy wziąć pod uwagę także ryzyko związane z odejściem z pracy osób, które je realizują. Każda zmiana personelu projektu może wpływać na czas realizacji poszczególnych zadań.

Oprócz wymienionych wyżej przesłanek merytorycznych związanych z realizacją projektu współpracy ponadnarodowej należy pamiętać, iż minimalny i maksymalny okres realizacji projektu może także określać Plan Działania przygotowany przez Instytucje Pośredniczące / Instytucje Pośredniczące II stopnia czy dokumentacja konkursowa.

3.4. Jak przygotować program działań ponadnarodowych (harmonogram)?

Harmonogram projektu przygotowany na etapie planowania ma charakter wstępny i zawiera szkic zadań planowanych do realizacji. Projekt musi być jednak podzielony na tyle zadań, ile potrzeba do osiągnięcia założonego celu. Specyfika projektów współpracy ponadnarodowej nakłada dodatkowe wymagania na harmonogram projektu. Powinien on być przygotowany z uwzględnieniem podziału zadań pomiędzy poszczególnych partnerów, a także ograniczeń czasowych wynikających ze specyfiki współpracy ponadnarodowej (więcej informacji na ten temat znajduje się w podrozdziale 3.3).

Warto zapamiętać!

Odpowiednie przygotowanie harmonogramu projektu współpracy ponadnarodowej to jeden z głównych elementów gwarantujących powodzenie wdrażanego projektu. Dobry harmonogram projektu pozwala na:

- odpowiednie oszacowanie czasu realizacji projektu (wraz z marginesem bezpieczeństwa);
- określenie odpowiedzialności poszczególnych osób i instytucji partnerskich;
- oszacowanie zaangażowania czasowego poszczególnych członków zespołu, w tym osób zaangażowanych bezpośrednio w kontakty z partnerami zagranicznymi;
- przystąpienie do budżetowania projektu – jednym z podstawowych elementów, od których zależy budżet projektu, jest czas trwania poszczególnych działań.

Aby harmonogram był realistyczny:

- musi być opracowany przynajmniej w układzie kwartalnym (kwartał jest maksymalną dopuszczalną jednostką czasu) – im dłuższy projekt, tym większa jednostka czasowa; warto jednak pamiętać, że harmonogram projektu przygotowany z uwzględnieniem krótszego przedziału czasowego (np. miesiąca) może być wykorzystywany jako narzędzie monitoringu; przygotowując harmonogram projektu PO KL, warto także pamiętać, iż w przypadku harmonogramu projektu uwzględnionego we wniosku o dofinansowanie w ramach PO KL Generator Wniosku narzuca jednostkę czasu (w ramach pierwszego roku realizacji projektu jest to miesiąc, w kolejnych latach – kwartał);
- musi zawierać elementy związane z realizacją projektu partnerskiego: konkretne, wybrane przez partnerów formy współpracy ponadnarodowej, podział ról pomiędzy partnerami, zadania administracyjne związane z realizacją projektu (organizacja biura projektu i sekretariatu partnerstwa, spotkania robocze itp.);
- musi być przejrzysty;
- przyjęte terminy realizacji muszą być możliwe do osiągnięcia i uwzględniać różne kultury organizacyjne, style pracy czy obowiązujące prawodawstwo;
- powinien brać pod uwagę różne spojrzenia na czas realizacji zadań – warto uwzględnić ten czas w ujęciu realnym, optymistycznym i pesymistycznym (czy też czas minimalny, przeciętny i maksymalny).

Warto tworzyć harmonogram projektu według przedstawionych niżej zasad.

Sporządzenie listy głównych zadań w ramach projektu

Główne zadania są niejako podsumowaniem tego, co należy zrobić, aby projekt przyniósł zakładane rezultaty. Można je wykorzystać jako bazę do budowy szczegółowego harmonogramu projektu. Warto się zastanowić, czy należy dodać do tej listy jeszcze jakieś istotne zadania, które pomogą wypracować zaplanowane produkty, a dzięki temu – zaplanowane rezultaty.

Warto zapamiętać!

Szczegółowość działań zależy od horyzontu czasowego projektu. Zawsze warto rozpisać bardziej szczegółowo to, co się zdarzy w najbliższej perspektywie czasowej (np. w ciągu roku). Jeżeli np. realizują Państwo projekt dwuletni, należy dokładniej podzielić działania w pierwszym roku, a tylko określić te przewidziane w roku drugim.

Podzielenie zadań na etapy, którymi można zarządzać

Podział zadań na etapy umożliwia łatwiejsze zarządzanie nimi i ich organizowanie. Do każdego zadania i jego etapu można przyporządkować osobę odpowiedzialną za jego wykonanie. W ten sposób ustalenie etapu staje się krótkookresowym celem dla osoby, która będzie go organizować.

Warto zapamiętać!

Podział zadań na etapy następuje tak długo, aż osiągniemy moment, kiedy każdy etap można z łatwością oszacować pod względem czasu i zasobów niezbędnych do jego wykonania, a osoba odpowiedzialna za jego realizację będzie miała pełną świadomość, co należy zrobić.

Zbyt szczegółowy podział, który nie wnosi nic nowego, zaciemnia harmonogram projektu. Na przykład projekt współpracy ponadnarodowej polegający na przygotowaniu i prowadzeniu warsztatów można podzielić na następujące zadania:

- zarządzanie projektem;
- rekrutacja uczestników;
- przygotowanie warsztatów;
- realizacja warsztatów;
- ewaluacja projektu.

Działanie „przygotowanie warsztatów” można podzielić na:

- znalezienie trenerów;
- przygotowanie materiałów do warsztatów;
- znalezienie miejsca, w którym odbędą się warsztaty;
- zorganizowanie dojazdu uczestników;
- zorganizowanie cateringu itp.

Nie ma już jednak potrzeby np. dzielić zadania „zorganizowanie cateringu” na:

- zapewnienie obiadu;
- zapewnienie herbaty i kawy;
- zapewnienie lunchu.

Taka drobiazgowość nie usprawni zarządzania projektem.

Ustalenie kolejności i zależności pomiędzy zadaniami/działaniami

Po pierwsze, należy się zastanowić nad logiczną kolejnością poszczególnych zadań. Pewne zadania, aby można było je wykonać, powinny poprzedzać inne. Niektórych zadań nie będzie można rozpocząć, zanim inne się nie zaczną lub skończą. Należy się zastanowić nad poszczególnymi powiązaniem w ramach wyszczególnionych zadań. Zależności pomiędzy zadaniami mogą wynikać nie tylko z ich istoty, ale także z tego, kto będzie odpowiedzialny za ich wykonanie. Być może jedna osoba nie zdoła wykonać kilku zadań w tym samym czasie. Na przykład w projekcie szkoleniowym działanie „rekrutacja uczestników” musi występować przed działaniem „przeprowadzenie szkoleń”.

Ustalenie momentu rozpoczęcia i zakończenia oraz czasu trwania poszczególnych zadań/działań

Określenie czasu trwania poszczególnych zadań wymaga bardzo realistycznego podejścia i jest niezwykle istotne dla powodzenia projektu.

Warto zapamiętać!

Trzeba określić czas trwania oraz moment rozpoczęcia i zakończenia zadania, które będzie realizowane za pół roku, rok czy 18 miesięcy. Należy także wziąć pod uwagę wszystkie czynniki, które mogą wydłużyć czas trwania zadania, takie jak niezbędne procedury, konieczność powtórzeń czy uwzględnienia dodatkowych ograniczeń.

Jeżeli określają Państwo zadania po raz pierwszy albo są to dla Państwa lub Państwa instytucji nowe zadania, warto skorzystać ze wsparcia innych osób, które pomogą określić długość realizacji oraz wykorzystać informacje z podobnych projektów.

Jednym z najczęstszych błędów popełnianych podczas planowania projektu jest niedoszacowanie czasu trwania poszczególnych zadań, a tym samym czasu trwania projektu. Wynika to przede wszystkim z:

- pominięcia zadań ważnych z punktu widzenia realizacji projektu;
- błędnego określenia współzależności pomiędzy zadaniami;
- złego rozdzielania zasobów niezbędnych do wykonania zadań.

Zsumowanie czasu trwania wszystkich zadań

Po ustaleniu momentu rozpoczęcia i zakończenia oraz czasu trwania poszczególnych zadań należy zsumować czas trwania kolejnych etapów składających się na całość zadania, a następnie podsumować czas trwania wszystkich zadań. Pozwoli to określić czas trwania całego projektu.

Warto zapamiętać!

Ani czas trwania projektu, ani czas trwania działania nie jest wypadkową sumy wszystkich zadań. Z reguły jest on krótszy ze względu na możliwość równoległej realizacji pewnych zadań.

Ustalenie „kamieni milowych” projektu

Należy określić „kamienie milowe” projektu. Są to najważniejsze zdarzenia, które pozwalają na dostarczenie mierników do pomiaru zaawansowania projektu. Stanowią także pewnego rodzaju cele, które wyznacza sobie zespół. Z reguły „kamieniami milowymi” są momenty zakończenia realizacji poszczególnych zadań.

Określenie niezbędnej wiedzy i doświadczenia

Oprócz zdefiniowania czasu realizacji projektu i jego części – zadań i etapów – harmonogram powinien także umożliwiać określenie alokacji zasobów, w tym zasobów ludzkich. Do każdego zadania powinna być przypisana osoba odpowiedzialna za jego wykonanie. W związku z tym trzeba określić niezbędne umiejętności, jakie powinna mieć ta osoba. Zdarza się także, iż już wcześniej wiemy, jakie kwalifikacje są niezbędne. Wówczas wystarczy zweryfikować, czy dana osoba je posiada.

Przydzielenie zadań członkom zespołu

Należy ustalić, kto będzie odpowiedzialny za realizację poszczególnych zadań. Oznacza to nie tylko przyporządkowanie osób do zadań i działań, ale także określenie, kto będzie odpowiedzialny za osiągnięcie kolejnych „kamieni milowych” projektu.

3.5. Jakie podjąć ustalenia organizacyjne i w jaki sposób podejmować decyzje w projekcie współpracy ponadnarodowej?¹³

Struktura organizacyjna projektu współpracy ponadnarodowej pozwala ustalić wzajemne zależności pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu czy instytucjami, a także określić odpowiedzialność za poszczególne działania prowadzone w ramach projektu oraz podstawowe zasady komunikacji wewnętrznej.

Wybór struktury powinien skutkować zwiększeniem wydajności i skuteczności zespołu, a co za tym idzie – realizowanych przez niego działań.

Pożądana struktura organizacyjna projektu współpracy ponadnarodowej powinna:

- umożliwiać rozwiązywanie problemów rotacji pracowników oraz braku bezpośredniej kontroli lidera nad zasobami ludzkimi i technicznymi instytucji partnerskich;
- umożliwiać rozwiązywanie problemów związanych z różnymi kulturami organizacyjnymi, stylami pracy i wykorzystywanym językiem;
- zwiększać efektywność komunikacji między partnerami;
- zapewniać integrację poszczególnych elementów projektu.

Warto zapamiętać!

Nie istnieje struktura idealna! Model, który spełnił swe zadanie w jednym projekcie, może się nie sprawdzić w innym. Strukturę organizacyjną należy dostosować do typu realizowanego projektu, rodzaju instytucji partnerskich i kwalifikacji członków zespołu projektowego.

Najczęściej wykorzystywane są następujące struktury organizacyjne:

- izomorficzna;
- ekspercka;
- kolektywna;
- chirurgiczna.

¹³ Podrozdział opracowany na podstawie: J. Davidson, *Kierowanie projektami. Praktyczny przewodnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Wydawnictwo K.E. Liber s.c., Warszawa 2002; D. Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2002; M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003; N. Minus, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002; P. Pietras, M. Szmít, *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź 2003.

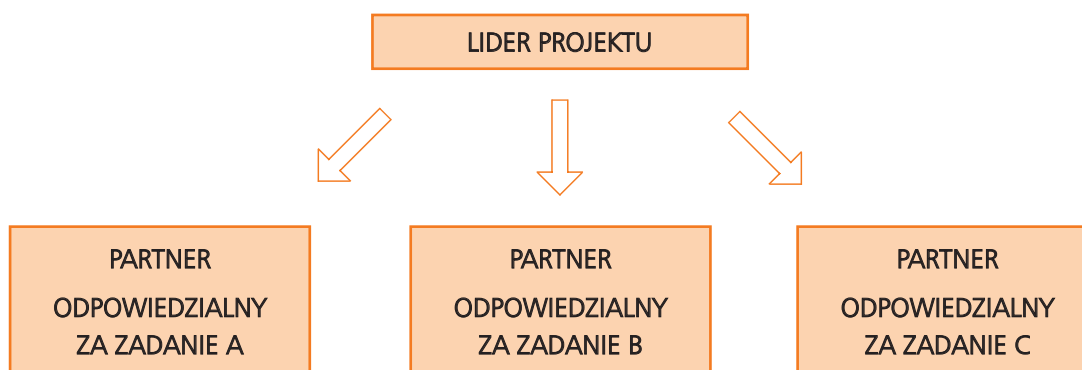
Izomorficzna struktura organizacyjna

Izomorficzna struktura zespołu jest odzwierciedleniem struktury projektu i produktów, jakie w jego ramach są wytwarzane. Jeżeli np. Państwa projekt polega na opracowaniu nowego programu szkoleniowego składającego się z kilku modułów, to w przypadku struktury izomorficznej poszczególni partnerzy będą odpowiedzialni za przygotowanie poszczególnych modułów (jednego lub kilku) (rysunek 5).

Podstawowym zadaniem lidera projektu jest koordynowanie prac i ścisła współpraca z poszczególnymi partnerami. To lider będzie dbał o to, aby produkty, które powstaną w ramach projektu współpracy ponadnarodowej, stanowiły spójną całość.

Rysunek 5

Izomorficzna struktura organizacyjna zespołu



Głównymi zaletami takiego sposobu organizacji prac są m.in.:

- **prostota** – struktura gwarantuje jasny podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności, a także ogranicza do minimum kanały informacyjne, co umożliwia zmniejszenie ryzyka związanego z komunikacją wewnętrzną;
- **szybkość realizacji** – podział poszczególnych części projektu pomiędzy poszczególnych partnerów umożliwia równoległą realizację kilku zadań, co skraca czas potrzebny do ukończenia projektu;
- **wydajność** – podział projektu na niezależne od siebie części pozwala zwiększyć wydajność każdego z partnerów;
- **łatwość zastosowania** – jest to jedna z bardziej tradycyjnych struktur organizujących pracę;
- **łatwość zarządzania** – struktura ta daje możliwość sprawowania pełnej kontroli nad działaniami realizowanymi przez poszczególnych partnerów.

Wadami struktury izomorficznej są m.in.:

- **znaczne ryzyko merytoryczne** – ponieważ elementy produktu powstają niezależnie od siebie, może się zdarzyć, że poszczególne elementy nie będą do siebie idealnie pasowały;
- **koncentracja lidera na aspektach formalnych** – ze względu na podział obowiązków pomiędzy partnerów lider powinien szczególnie koncentrować się na ujednoczeniu stylu pracy poszczególnych członków oraz powstających elementów produktu;
- **przeznaczenie dużej ilości czasu i sił na kontakty robocze** – aby uniknąć problemów z brakiem jednorodności powstających części projektu, lider powinien na bieżąco współpracować ze wszystkimi partnerami i oceniać stan zaawansowania prac.

Warto zapamiętać!

Izomorficzną strukturę organizacyjną można zastosować wówczas, gdy realizuje się projekt, w którym:

- model współpracy opiera się na tworzeniu równoległych produktów i rezultatów;
- poszczególne elementy są niezależne od siebie (wykorzystywane są różne typy instrumentów wsparcia, np. warsztaty, doradztwo, publikacje);
- ma powstać produkt oparty na kilku częściach, które można tworzyć równoległe (np. raport, program szkoleniowy).

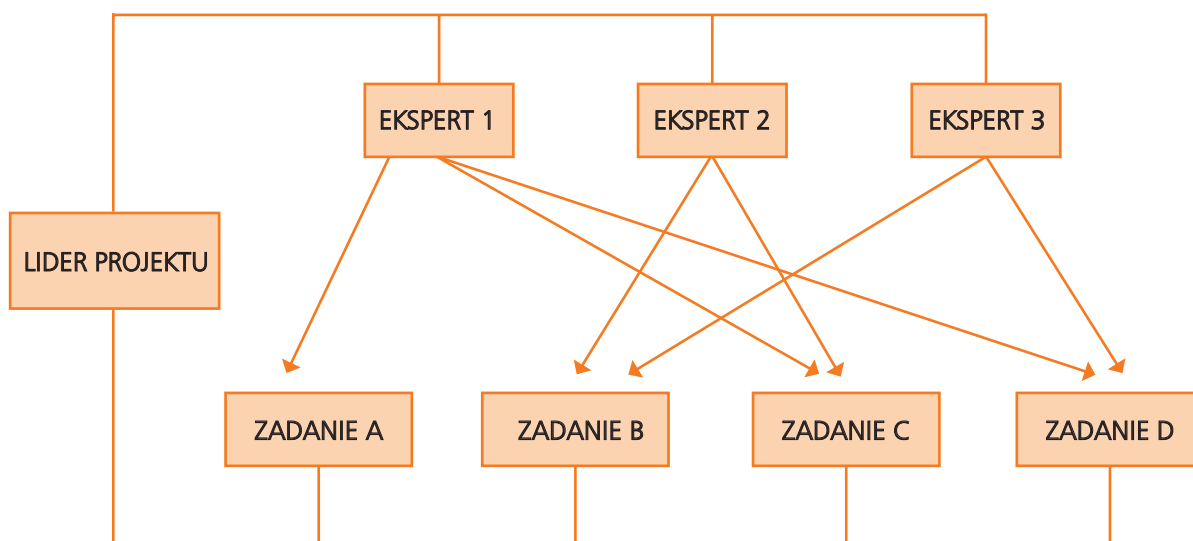
Struktura izomorficzna sprawdza się także wtedy, gdy instytucja ma niewielkie doświadczenie w realizacji projektów lub nie ma go wcale.

Eksperska struktura organizacyjna

W ramach struktury eksperckiej poszczególni członkowie zespołu reprezentujący instytucje partnerskie realizują zróżnicowane zadania związane z ich specjalizacją, dotyczące różnych elementów projektu (rysunek 6). Ich umiejętności wykorzystuje się tam, gdzie są naprawdę potrzebne, i wtedy, kiedy są potrzebne. Struktura ekspercka stanowi odmianę struktury macierzowej, w której poszczególne elementy są stosowane podczas różnych działań, w zależności od zgłaszanych potrzeb. Lider projektu w ramach struktury eksperckiej z jednej strony ponosi odpowiedzialność za całość projektu, z drugiej jednak nie ma pełnej kontroli nad realizacją poszczególnych elementów, a zwłaszcza nad zasobami zaangażowanymi do realizacji.

Rysunek 6

Eksperska struktura organizacyjna zespołu



Głównymi zaletami struktury eksperckiej są m.in.:

- **zapewnienie dużej samodzielności** – struktura ta stwarza poszczególnym instytucjom partnerskim możliwość znacznej samodzielności w działaniu;
- **odciążenie lidera projektu** – każda z instytucji partnerskich samodzielnie koordynuje swoje działania i podejmuje wiele decyzji dotyczących pracy nad poszczególnymi zadaniami w projekcie.

Wadami struktury eksperckiej są m.in.:

- **brak jasnego przyporządkowania odpowiedzialności** – istnieje tylko odpowiedzialność lidera projektu za cały projekt, brakuje natomiast odpowiedzialności instytucji partnerskich za realizację poszczególnych części projektu; przy ewentualnych opóźnieniach lub błędach związanych ze wspólną pracą nad daną częścią projektu może dojść do wzajemnego obarczania się winą;
- **nierówny podział pracy** – podział obowiązków pomiędzy poszczególnych partnerów wynika z ich wiedzy, dlatego też może dojść do nadmiernego obciążenia zadaniami niektórych partnerów i niedociążenia innych;
- **problemy z komunikacją wewnętrzną** – swobodny przepływ członków zespołu pomiędzy instytucjami partnerskimi i poszczególnymi zadaniami może powodować powstawanie zatorów komunikacyjnych.

Warto zapamiętać!

Strukturę ekspercką można zastosować wówczas, gdy realizowany jest projekt, w którym:

- model współpracy opiera się na tworzeniu wspólnych produktów i rezultatów;
- będzie prowadzona współpraca z instytucjami opierającymi swoją kadrę na ekspertach ceniących sobie samodzielność w realizacji poszczególnych zadań;
- poszczególne części projektu są ze sobą nawzajem znacznie zintegrowane i ich realizacja wymaga wymiany osób dysponujących określoną wiedzą.

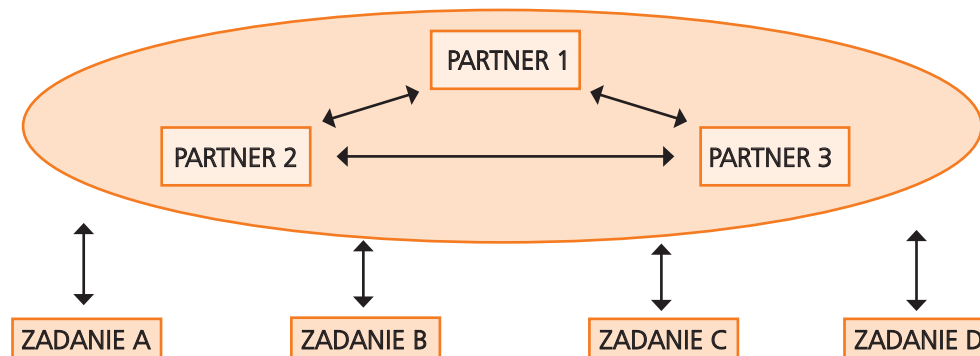
Kolektywna struktura organizacyjna

W kolektywnej strukturze organizacyjnej nie ma ewidentnego lidera. Decyzje podejmuje się po osiągnięciu porozumienia w ramach partnerstwa, a zadania składające się na projekt wymagają zaangażowania wszystkich partnerów (rysunek 7).

Zastosowanie struktury kolektywnej powoduje zminimalizowanie negatywnego wpływu jednej silnej instytucji partnerskiej na efekt końcowy projektu.

Rysunek 7

Kolektywna struktura organizacyjna zespołu



Głównymi zaletami struktury kolektywnej są m.in.:

- **intensywna komunikacja wewnętrzna** – struktura ta nakłada konieczność stałego kontaktowania się wszystkich członków zespołu i partnerów w celu podejmowania poszczególnych decyzji związanych z realizacją projektu; pozwala to wyeliminować ewentualne zakłócenia w komunikacji;
- **integracja poszczególnych części** – ze względu na wspólną koordynację i współdziałanie partnerów poszczególne elementy i produkty powstające w ramach projektu są ze sobą połączone i tworzą spójną całość;
- **możliwość realizowania prekursorskich, pilotażowych działań** – w przypadku projektów pilotażowych, w których na początku realizacji istnieje tylko zarys przyszłych produktów i rezultatów, struktura kolektywna – poprzez wspólne działanie oraz wymianę informacji i myśli, często przyjmującą formę „burzy mózgów” – pozwala na wykreowanie nowej jakości oraz wykorzystanie efektu synergii wynikającego ze wspólnego działania.

Wadami struktury kolektywnej są m.in.:

- **wydłużenie czasu podejmowania decyzji** – wspólne podejmowanie decyzji przez wszystkich partnerów zmusza do kompromisów i wspólnego ustalania wszystkich elementów; może to powodować wydłużenie procesu decyzyjnego ze względu na ścieranie się różnych poglądów i rozwiązań;
- **brak jednoznacznego przywództwa** – rozmycie się przywództwa spinającego cały projekt może prowadzić do odchodzenia od założonego harmonogramu zadań, a zwłaszcza harmonogramu w ujęciu czasowym;
- **brak powiązania zadań z partnerami** – wypracowanie poszczególnych elementów projektu czy też całych produktów jest zawsze przypisywane całemu partnerstwu, bez rozróżnienia wkładu poszczególnych instytucji; może to prowadzić do problemów związanych z ambicjami poszczególnych instytucji;
- **problemy z nadmiarem kanałów komunikacyjnych i biurokracji** – przy dużym partnerstwie może wystąpić mnożenie kanałów komunikacyjnych, co powoduje rozwój nadmiernej biurokracji i usztywnienie realizacji projektu.

Warto zapamiętać!

Kolektywną strukturę organizacyjną można zastosować wtedy, gdy realizowany jest projekt, w którym:

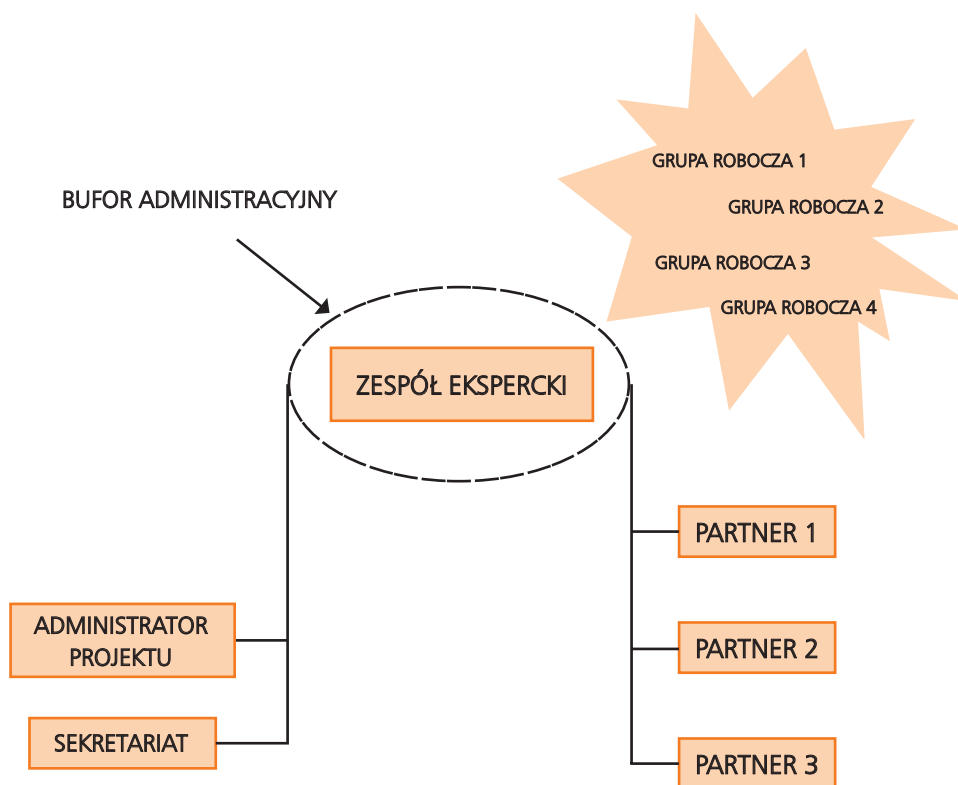
- model współpracy opiera się na tworzeniu wspólnych produktów i rezultatów;
- duże znaczenie ma innowacyjność podejścia i wypracowanych rezultatów;
- z danym problemem zespół styka się po raz pierwszy.

Chirurgiczna struktura organizacyjna

Struktura chirurgiczna polega na tym, że jednej instytucji powierza się całkowitą odpowiedzialność za realizację głównych prac związanych z projektem, a jednocześnie pozbawia się ją wszelkich obowiązków administracyjnych. Istnieje tu wyraźne oddzielenie funkcji związanych z merytoryczną realizacją projektu od funkcji związanych z jego obsługą techniczną. Rola lidera jest sprowadzona do roli administratora projektu, który zajmuje się zarządzaniem zasobami projektowymi pod kątem dostarczenia ich w odpowiednim czasie, miejscu i ilości głównemu zespołowi specjalistów (składającemu się z reprezentantów instytucji partnerskich), który odpowiada za wartość merytoryczną i jakość projektu (rysunek 8).

Rysunek 8

Chirurgiczna struktura organizacyjna zespołu



Głównymi zaletami struktury chirurgicznej są m.in.:

- **silna integracja wszystkich działań** – za wszystkie elementy tworzonych produktów odpowiada „główny zespół”, co w znacznym stopniu eliminuje nieściśności i powtórzenia;
- **wysoka skuteczność** – w projektach opierających się na opracowaniach publikacji czy stworzeniu nowego programu struktura ta gwarantuje wysoką skuteczność realizacji projektu;
- **możliwość zwiększenia wydajności dużych projektów** – im większy projekt, tym mniejsza elastyczność działań, a często także i wydajność; podział dużych projektów na małe poprzez nadanie poszczególnym podzespołom cech struktury chirurgicznej pozwala na uzyskanie pozytywnych efektów tradycyjnie związanych z małymi projektami.

Wadami struktury chirurgicznej są m.in.:

- **konieczność znalezienia menedżera projektu o wyjątkowych kwalifikacjach;**
- **możliwość powstawania nieporozumień pomiędzy poszczególnymi osobami** – pojawianie się nieporozumień między liderem projektu a partnerami może obniżyć skuteczność działań i wydajność projektu, ze względu na niedostosowanie zasobów do bieżących potrzeb zgłaszanych przez menedżera projektu.

Warto zapamiętać!

Strukturę chirurgiczną można zastosować wtedy, gdy realizowany jest projekt, w którym:

- tworzone są rozwiązania techniczne,
- niezbędna jest znaczna integracja poszczególnych części projektu.

Prowadząc rozważania na temat wyboru modelu organizacyjnego, warto się zastanowić nad sposobem organizacji administracyjnej strony zarządzania projektem partnerskim, a zwłaszcza projektem ponadnarodowym. Zetknięcie się różnych języków, instytucji, procedur oraz uwarunkowań prawnych i ekonomicznych powoduje konieczność zorganizowania specyficznie zaprojektowanego głównego biura projektu (lub sekretariatu projektu). Biuro to powinno być odpowiedzialne za:

- organizację przepływu dokumentacji projektowej;
- koordynację spotkań partnerskich;
- komunikację wewnętrzną w ramach partnerstwa;
- rozwiązywanie problemów językowych i pojęciowych;
- przygotowywanie raportów dla partnerów.

Przy większych partnerstwach i projektach wieloletnich (3–5-letnich) pożytecznym pomysłem może być okresowe cedowanie funkcji zarządzającego na każdego kolejnego partnera (na wzór prezydencji w Unii Europejskiej). Taka organizacja administrowania partnerstwem pozwala każdemu partnerowi poczuć się równoprawną stroną w projekcie.

Można wskazać kilka elementów, które powinna zawierać każda struktura. Są nimi:

- lider – organizacja wiodąca, odpowiedzialna za zarządzanie współpracą ponadnarodową, a także za monitorowanie prac podejmowanych przez poszczególnych partnerów oraz całe partnerstwo;
- sekretariat współpracy ponadnarodowej – miejsce, gdzie przetwarzane są wszelkie informacje na temat prac podejmowanych w ramach partnerstwa oraz z którego wychodzą wszystkie komunikaty dotyczące planowanych i bieżących działań, spotkań w ramach partnerstwa itp.;
- komitet sterujący – grupa przedstawicieli wszystkich instytucji wchodzących w skład partnerstwa; osoby te powinny mieć zdolność do podejmowania wiążących decyzji w swoich organizacjach, tak aby w razie potrzeby mogły dokonywać zmian w ramach współpracy ponadnarodowej;
- grupa robocza – przedstawiciele instytucji partnerskich, którzy zajmują się pracami dotyczącymi kwestii merytorycznych projektu.

Organizując pracę w projekcie zakładającym partnerstwo ponadnarodowe, warto pamiętać o:

- wyznaczeniu przez każdego partnera wchodzącego w skład partnerstwa ponadnarodowego osoby odpowiedzialnej za koordynowanie współpracy;
- określeniu podległości pracowników zaangażowanych w prace partnerstwa ponadnarodowego względem koordynatora współpracy;
- ustaleniu zasad komunikacji (języka, procedur, dokumentów itp.);
- zaplanowaniu odpowiedniego budżetu na techniczne zarządzanie partnerstwem (koszty spotkań, ewaluacji, monitoringu itp.).

3.6. Jaki system komunikacji i przepływu informacji jest najbardziej odpowiedni dla projektu realizowanego z partnerami ponadnarodowymi?

Zapewnienie skuteczności komunikacji w projekcie współpracy ponadnarodowej jest trudnym zadaniem ze względu na konieczność współdziałania różnych odbiorców przekazu komunikacyjnego. Zorganizowanie odpowiedniej komunikacji powinno więc stanowić cel sam w sobie. Należy pamiętać, że liczba kanałów komunikacyjnych rośnie wraz ze wzrostem liczby osób i instytucji zaangażowanych w realizację projektu.

Podstawą planowania systemu komunikacji powinny być:

- **Wykorzystywanie różnorodnych kanałów komunikacyjnych dostosowanych do specyfiki pracy poszczególnych członków zespołu i instytucji partnerskich.** Należy zaprojektować system komunikacji uzależniony od rodzaju pracy poszczególnych członków zespołu projektowego. Na przykład jeżeli członkowie Państwa zespołu będą pracować głównie w terenie, Internet i poczta elektroniczna nie będą najszybszym kanałem komunikacyjnym (chyba że będzie do nich dostęp także poza biurem projektu). Przy dużych projektach, realizowanych przez kilka zespołów merytorycznych, warto pomyśleć o okresowych spotkaniach roboczych w gronie tych zespołów, a także o spotkaniach poszczególnych koordynatorów z koordynatorem projektu.
- **Formułowanie komunikatu dostosowanego do odbiorcy.** Za komunikat odpowiedzialny jest zawsze nadawca. To on powinien dostosować treść komunikatu, jego język i sposób przekazania do specyfiki odbiorcy. Im lepiej odbiorca zrozumie komunikat, tym szybciej na niego zareaguje i zrealizuje odpowiednie zadania. W projektach współpracy ponadnarodowej, w których język projektu często nie jest językiem ojczystym wszystkich osób, terminologia branżowa bywa niezrozumiała. Nieprawidłowa wymowa może powodować brak zrozumienia lub błędną interpretację wypowiedzi. Ponadto niektóre słowa dla jednej ze stron mogą brzmieć neutralnie, dla drugiej – wulgarnie lub niegrzecznie.
- **Zgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych.** Warto pamiętać, że komunikat werbalny (czyli to, co mówimy) jest bardziej wiarygodny, jeżeli współgra z przekazem niewerbalnym (czyli tym, co mówią nasze gesty, ubiór, postawa, wyraz twarzy czy ton głosu). Odbiorca będzie wierzył przede wszystkim temu, co widzi, a nie temu, co słyszy. Poznanie znaczenia symboli i gestów pochodzących z różnych kultur to jeden z ważniejszych czynników sukcesu komunikacji w projekcie współpracy ponadnarodowej.
- **Wzajemne zaufanie.** Każda współpraca, w tym w ramach projektu współpracy ponadnarodowej, powinna się opierać na wzajemnym zaufaniu, które zwiększa wiarygodność zarówno nadawcy, jak i odbiorcy komunikatu. Integracja zespołu projektowego pozwala na lepszy przepływ informacji oraz zwiększa szybkość reakcji na zmiany zachodzące w projekcie i jego otoczeniu.

Zła komunikacja w projekcie współpracy ponadnarodowej może skutkować powstawaniem konfliktów, które mogą prowadzić do:

- braku postępów w realizacji projektu;
- opóźnień w realizacji poszczególnych etapów projektu;
- blokowania nowych pomysłów i koncepcji;
- złej, niepełnej wymiany informacji;
- konfliktów na tle kulturowym;
- różnego rozumienia pojęć, procesów, produktów i rezultatów.

Warto zapamiętać!

Narastanie konfliktów może powodować powstawanie barier w realizacji projektu współpracy ponadnarodowej, a w najgorszym razie – przerwanie realizacji projektu.

Planując system komunikacji w projekcie współpracy ponadnarodowej, warto pamiętać o:

- konieczności wyboru oficjalnego języka projektu – język ten powinien być używany zarówno w dokumentacji projektu, jak i w komunikacji bezpośredniej (spotkania robocze, wizyty studyjne, warsztaty itp.);
- zapewnieniu dostępu do tłumaczy – wybór języka projektu nie rozwiązuje wszystkich problemów z porozumiewaniem się; znajomość języka projektu będzie różna u osób reprezentujących instytucje partnerskie, dlatego zapewnienie tłumaczy na spotkaniach czy też przekład podstawowej dokumentacji (raportów, ustaleń, notatek służbowych itp.) lub produktów projektu (narzędzi, metod, procesów) na języki rodzime ograniczy ryzyko nieporozumień;
- stworzeniu na początku współpracy słowników pojęć i dokładnym omówieniu wszystkich podstawowych zagadnień;
- zapisywaniu najważniejszych ustaleń ustnych w formie dokumentów projektu lub potwierdzaniu ich drogą pisemną (e-mail, faks itp.) – większość nieporozumień wiąże się z kontaktami ustnymi (błędna wymowa, niewłaściwe użycie terminów); potwierdzenia na piśmie częściowo eliminują błędną interpretację;
- organizowaniu krótkich spotkań pracowników odpowiedzialnych za współpracę ponadnarodową na poziomie krajowym – nic nie zastąpi komunikacji bezpośredniej; spotkania są podstawą budowy relacji, a te sprzyjają wzrostowi efektywności systemów komunikacyjnych;
- wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych (komunikatory online, wideokonferencje; jeśli jest taka konieczność, można zapewnić partnerom krótkie szkolenia z wykorzystywania takich narzędzi we współpracy w ramach projektu);
- budowie internetowej platformy projektu, która może być bazą wymiany informacji;
- archiwizowaniu wszystkich dokumentów opracowanych w ramach współpracy ponadnarodowej w wersji papierowej oraz elektronicznej na serwerach i platformie internetowej, zgodnie z przyjętym sposobem archiwizowania;
- ustaleniu podstawowych procedur związanych z obiegiem dokumentów projektu oraz zasad dostępu do osób decyzyjnych.

3.7. Jak pokonywać różnice kulturowe?

Mimo postępującej globalizacji oraz ujednolicania się zasad działania w różnych krajach europejskich, zróżnicowanie kulturowe nadal ma ogromne znaczenie zarówno w kontaktach osobistych, jak i zawodowych. Poznanie i zaakceptowanie odrębności kulturowej umożliwi sprawną współpracę ponadnarodową. Problemy wynikające z różnic kulturowych, które mogą się pojawić w trakcie realizacji projektów ponadnarodowych, mogą być związane z:

- różnymi stylami pracy – ludzie wychowani w różnych kulturach często przyjmują specyficzny styl pracy właściwy dla danego kraju; różnice mogą dotyczyć sposobu organizacji stanowiska pracy, szybkości wykonywania pracy lub priorytetów nadawanych poszczególnym zadaniom;
- zróżnicowanym czasem pracy – czas pracy w różnych krajach jest determinowany przez uwarunkowania klimatyczne (np. sješta w krajach południowych), związane z tradycją (np. lunch w krajach anglosaskich)

czy ekonomiczno-społeczne (święta państwowe, religijne); istotne są także przyjęte normy i obyczaje związane ze spotkaniami (np. akceptowalny czas spóźnień);

- nieznanymi zwyczajami danego kraju – normy dobrego wychowania akceptowane w jednym kraju mogą budzić zdziwienie lub zmieszanie w innych kulturach (np. całowanie kobiet w rękę czy przepuszczanie ich w drzwiach, gesty typowe dla danej kultury);
- zachowywaniem niewłaściwego dystansu w relacjach służbowych – hierarchiczność stanowisk pracy może być bardziej istotna w jednych krajach, a mniej w innych; w trakcie realizacji projektu mogą się pojawić problemy związane z tytułami służbowymi (które są bardzo ważne np. w Niemczech), z nawiązywaniem relacji osobistych podczas kontaktów zawodowych czy sposobem prowadzenia rozmów biznesowych.

Podczas planowania współpracy ponadnarodowej uwzględniającej różnice kulturowe użyteczne mogą się okazać następujące wskazówki:

- Warto się zapoznać z regułami dotyczącymi okazywania emocji w miejscach publicznych w krajach partnerów (stopień wykorzystania mimiki oraz gestykulacji).
- Należy się dowiedzieć, które różnice w statusie muszą być podkreślane. Warto wykorzystywać właściwe dla danej kultury zachowania niewerbalne, by wskazać, że uznajemy te różnice.
- Warto określić, właściwy dla poszczególnych krajów, stopień kontaktu fizycznego (zachowanie właściwego dystansu), zaangażowania i dostępności.
- Należy starać się uwrażliwić na specyficzne kulturowo oczekiwania dotyczące postępowania się dotykaniem, gestem, zachowaniami wzrokowymi oraz wykorzystywania norm czasowych (spóźnienia!), aby dostosować się do schematu kulturowego poszczególnych krajów.
- Warto nauczyć się rozpoznawać zachowania, które mogą być odebrane jako zniewaga czy obraza oraz starać się ich unikać.
- Warto ustalić rodzaj ubioru i dodatków osobistych, które są i nie są zgodne z przyjętą konwencją kulturową.

Poświęcenie na początku realizacji projektu części środków, czasu i działań na poznanie odrębności kulturowej partnerów pozwoli uniknąć większości nieporozumień i problemów związanych z różnicami kulturowymi.

Oprócz spotkań związanych z realizowaniem projektu partnerzy potrzebują też spotkań integracyjnych, które pozwolą im zrozumieć różnice kulturowe, historyczne i mentalne pomiędzy mieszkańcami poszczególnych krajów. Bez tego często trudno o wzajemne rozumienie celów i wytyczanie wspólnych dróg ich realizacji.

Rozdział 4

JAK ZARZĄDZAĆ FINANSAMI PROJEKTU WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ?

Budżet projektu to zestawienie wydatków niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia (strona wydatkowa) oraz źródeł ich finansowania (strona dochodowa).

Warto zapamiętać!

Budżet stanowi jeden z najważniejszych elementów powodzenia realizacji projektu. Dobre oszacowanie wydatków to połowa sukcesu.

W projektach korzystających z dofinansowania ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach PO KL budżet powinien zostać oszacowany na tyle szczegółowo, aby mógł być oceniony przez instytucję udzielającą wsparcia, oraz na tyle ogólnie, aby zapewnić elastyczność realizacji projektu.

W przedsięwzięciach finansowanych ze środków pomocowych wydatki związane z projektem dzieli się na dwa rodzaje: kwalifikowalne i niekwalifikowalne.

Wydatki kwalifikowalne to wydatki, które spełniają zasady kwalifikowalności określone dla danego funduszu i programu. Każdy program, w tym także PO KL, będący podstawą udzielenia wsparcia, ustala rodzaje wydatków uznawanych za kwalifikowalne.

Wydatki niekwalifikowalne to wydatki, które ponosi projektodawca w związku z realizacją projektu, a których instytucja udzielająca wsparcia nie bierze pod uwagę przy szacowaniu poziomu dofinansowania.

Budżet projektu, który jest podstawą dofinansowania, obejmuje jedynie koszty kwalifikowalne.

Informacje, które zostały przedstawione w tym rozdziale mają za zadanie pomóc projektodawcom w przygotowaniu budżetu projektu zakładającego współpracę ponadnarodową oraz wyjaśnić zasady współpracy w zakresie zarządzania finansami. Należy mieć na względzie, iż wydatki związane z realizacją projektu współpracy ponadnarodowej muszą być ponoszone i rozliczane zgodnie z dokumentami obowiązującymi w ramach PO KL. Dlatego też w trakcie przygotowywania budżetu projektu, w tym budżetu współpracy ponadnarodowej, konieczne jest kierowanie się zasadami wynikającymi z *Wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* oraz *Zasad finansowania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*.

4.1. Które wydatki projektu współpracy ponadnarodowej są kwalifikowalne?

Warto zapamiętać!

Budżet projektu umieszczony we wniosku o dofinansowanie w ramach PO KL składa się wyłącznie z kosztów kwalifikowalnych. Oznacza to, że pewne wydatki związane z realizacją projektu ponadnarodowego będzie trzeba ponieść samodzielnie i w żadnym wypadku nie będą one podlegały dofinansowaniu. Należy więc się zastanowić nad źródłami ich finansowania.

Stroną dochodową budżetu Państwa przedsięwzięcia będą źródła finansowania kosztów kwalifikowalnych. Do typowych źródeł finansowych projektów ponadnarodowych zalicza się:

- środki finansowe uzyskane od instytucji udzielających wsparcia;
- bezpośredni pieniężny wkład projektodawcy (projektodawców) z własnych środków;
- wkład innych stron;
- wkład niepieniężny.

Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki to dokument określający zasady kwalifikowalności wydatków w projektach realizowanych w ramach PO KL, w tym w projektach współpracy ponadnarodowej. W odróżnieniu od poprzedniego okresu programowania w obecnej perspektywie finansowej nie ma zamkniętego katalogu wydatków kwalifikowalnych, ale jedynie zasady określające, w jakim przypadku wydatek można uznać za kwalifikowalny. To wszystko zależy od specyfiki projektu, rodzaju grupy docelowej i wybranych form współpracy ponadnarodowej.

Za wydatki kwalifikowalne uznaje się te, które odpowiadają **wszystkim** niżej wymienionym określeniom:

- **Są niezbędne do realizacji projektu (mają związek z celami projektu)**. By zrealizować projekt, muszą Państwo ponieść określone wydatki. Wszystkie wydatki, które ponoszą Państwo w związku z realizacją projektu, mogą być uznane za kwalifikowalne. Jako projektodawca muszą Państwo udowodnić związek wydatku z projektem. Za kwalifikowalne można uznać np. wydatki poniesione na dojazd uczestników warsztatów prowadzonych w innym kraju. Ale czy za każdym razem taki wydatek jest niezbędny do osiągnięcia celu? Być może warto zorganizować warsztaty w kraju i zaprosić jako prowadzącego wykładowcę z instytucji partnerskiej. Jeżeli uczestnikami warsztatów są osoby znajdujące się w trudnej sytuacji życiowej (np. bezrobotni), brak możliwości opłacenia kosztu dojazdów spowoduje, że nie wezmą one udziału w warsztatach, a tym samym cel projektu nie zostanie osiągnięty. Wydatki stałe Państwa instytucji (takie jak czynsz, rachunki za prąd, gaz itp.) można uznać za niezbędne do realizacji projektu, ale tylko w tej części, która przypada proporcjonalnie do skali działalności – na realizację tego właśnie projektu.
- **Są racjonalne i efektywne (nie są zawyżone w stosunku do cen i stawek rynkowych oraz spełniają wymagania efektywnego zarządzania finansami [relacja nakład-rezultat])**. Wysoka jakość projektu to także jego efektywność kosztowa. Powinni Państwo tak planować wydatki, aby otrzymać najwyższą jakość za możliwie najniższą cenę. Nie oznacza to wcale, że należy realizować projekty tanie. Trzeba jedynie pamiętać, aby wielkość nakładów była proporcjonalna do efektów, jakie może wygenerować projekt. Jeżeli np. realizują Państwo projekt, który trwa 5 miesięcy, mogą Państwo osiągnąć taki sam efekt, gdy

wynajmą lub kupią projektor multimedialny. Jeśli jednak wydatek związany z wynajęciem projektora jest niższy niż koszt jego zakupu, zgodnie z zasadą efektywności należy wybrać wynajęcie.

- **Zostały przewidziane w zatwierdzonym budżecie projektu zgodnie z zasadami konstruowania budżetu w ramach PO KL.** Poszczególne wydatki będą kwalifikowane do Państwa projektu tylko wtedy, gdy zostaną ujęte w budżecie. Oznacza to, że każdy wydatek pominięty podczas szacowania kosztów zwiększa pulę wydatków niekwalifikowalnych, czyli tych, które trzeba sfinansować samodzielnie. Jednak zgodnie z *Zasadami finansowania PO KL* w trakcie realizacji projektu można ponosić wydatki nieuwzględnione w budżecie szczegółowym, jeżeli wiążą się one z realizacją zadań wskazanych w budżecie projektu oraz są zgodne z *Wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL*.
- **Są zgodne ze szczegółowymi zasadami określonymi w Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL.** Weryfikacja sposobu rozliczania finansowego projektu, zgodności z zasadami uznawania poszczególnych rodzajów wydatków za kwalifikowalne oraz z tym, czy okres kwalifikowalności wydatków został określony zgodnie z *Wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL*.
- **Zostały faktycznie poniesione zgodnie z zasadami określonymi w Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL.** Na etapie planowania projektu Państwa budżet to jedynie szacunek. Podczas realizacji pewne wydatki mogą się okazać niższe lub nie wystąpić w ogóle. Wydatki, które są kwalifikowalne, to takie, które zostały faktycznie poniesione, czyli nastąpił przepływ środków finansowych¹⁴. Oznacza to, iż rzeczywiście obciążają one finansowo projektodawcę. Każdy wydatek musi być także ostatecznie poniesiony przez beneficjenta i wykazany w jego dokumentacji księgowej.
- **Są udokumentowane.** Każdy wydatek powinien być potwierdzony stosownym dokumentem. Podstawowym dokumentem potwierdzającym wystąpienie wydatku jest faktura wraz z dokumentem potwierdzającym dokonanie płatności (takim jak wyciąg bankowy lub raport kasowy w przypadku płatności gotówkowych). W niektórych przypadkach można jednak wykorzystać inne równoważne dokumenty (rachunki, listy płac, zestawienia wewnętrzne itp.).
- **Są zgodne z odrębnymi przepisami prawa krajowego i wspólnotowego.** Środki przekazywane na realizację projektów w ramach PO KL są środkami publicznymi, podlegają więc takim samym zasadom jak inne środki publiczne. Dlatego też wydatki poniesione niezgodnie z przepisami, np. *Ustawą o finansach publicznych* czy *ustawą Prawo zamówień publicznych*, będą uznawane za niekwalifikowalne.

Warto pamiętać, że wydatek uznany za kwalifikowalny na etapie oceny wniosku o dofinansowanie nie musi być kwalifikowalny na etapie realizacji projektu. Niektóre zasady kwalifikowalności można bowiem sprawdzić na etapie merytorycznej oceny wniosku o dofinansowanie (cztery pierwsze zasady można zweryfikować na etapie oceny wniosku o dofinansowanie, trzy kolejne – na etapie realizacji projektu).

Do przykładowych wydatków kwalifikowalnych w projektach współpracy ponadnarodowej można zaliczyć:

- wydatki związane z zarządzaniem projektem:
 - wynagrodzenie personelu administracyjnego (np. menedżera projektu, koordynatora współpracy ponadnarodowej, specjalisty ds. rozliczeń),
 - wydatki związane z podróżami (np. koszty podróży, w tym koszty biletów lotniczych, zakwaterowania, wyżywienia),
 - wydatki związane z organizowaniem spotkań roboczych (np. koszty tłumaczy, w tym tłumaczy symultanicznych, koszty przygotowania dokumentacji, obsługi prawnej, cateringu),

¹⁴ Nie dotyczy to wydatków, które stanowią wkład niepieniężny, kosztów amortyzacji i wydatków ponoszonych przez strony trzecie – takie wydatki uznaje się za poniesione, jeżeli zostały w odpowiedni sposób udokumentowane (więcej informacji o wkładzie niepieniężnym znajduje się w dalszej części rozdziału). Nie dotyczy to również kosztów pośrednich rozliczanych ryczałtem.

- wydatki związane z komunikacją pomiędzy partnerami (np. koszty systemów do zarządzania projektem, platformy internetowej, łączy, sprzętu do obsługi wideokonferencji i specjalistycznego oprogramowania, koszty pocztowe i kurierskie),
- wydatki związane z monitoringiem projektu, kontrolą i ewaluacją,
- zakup/amortyzację sprzętu do obsługi biura projektu,
- wydatki związane z obsługą finansową projektu (np. koszty zabezpieczenia projektu, audytu [jeśli jest wymagany], przelewów bankowych, utrzymania konta, opłat notarialnych);
- wydatki związane z organizowaniem konferencji, seminariów, warsztatów i spotkań:
 - wynagrodzenie personelu szkoleniowego (np. trenerów, prelegentów, moderatorów paneli),
 - wydatki związane z organizowaniem konferencji i spotkań (np. koszty tłumaczeń symultanicznych, w tym obsługi technicznej, koszty wynajmu sal i sprzętu, cateringu, podróży i zakwaterowania uczestników, koszty materiałów szkoleniowych/konferencyjnych i publikacji konferencyjnych, w tym tłumaczeń materiałów);
- wydatki związane z przeprowadzeniem badań i analiz:
 - wynagrodzenie personelu prowadzącego badania (np. badaczy, ekspertów, ankieterów, moderatorów),
 - wydatki związane z opracowaniem statystycznym badań,
 - wydatki związane z ekspertyzami,
 - wydatki związane z organizacją badań i ekspertyz (np. koszty materiałów badawczych, wynajmu sal, sprzętu, wydatki związane z zakupem baz danych, z podróżami personelu badawczego, zakupem książek, opłatami licencyjnymi);
- wydatki związane z przygotowaniem publikacji, opracowań i raportów:
 - wynagrodzenia autorów publikacji, opracowań i raportów,
 - wynagrodzenia recenzentów,
 - wydatki związane z ekspertyzami,
 - wydatki związane z przygotowaniem publikacji/opracowań/raportów (np. koszty tłumaczeń, składu, redakcji, druku i dystrybucji);
- wydatki związane z doradztwem, wymianą pracowników, stażami i wizytami studyjnymi:
 - wynagrodzenia doradców i opiekunów staży,
 - dodatki stażowe,
 - koszty przygotowania staży i wizyt studyjnych (koszty organizacji zajęć przygotowawczych [językowych i kulturowych], koszty materiałów dla stażystów, podróży i zakwaterowania uczestników, organizacji spotkań, ubezpieczeń stażystów i pracowników itp.);
- wydatki związane z promocją projektu:
 - wynagrodzenia osób zajmujących się promocją projektu,
 - koszty opracowania wizualizacji projektu,
 - koszty materiałów promocyjnych (tablice, plakaty, ulotki, bannery, gadżety promocyjne itp.),
 - koszty reklamy i działań *public relations*;
- inne wydatki
 - koszty adaptacji nowych rozwiązań (koszty tłumaczeń, ekspertyz, budowy nowych struktur, np. tworzenia centrów pomocy, punktów konsultacyjnych itp.),
 - inne wydatki niezbędne do realizacji projektu.

Istotną zmianą w porównaniu z poprzednią perspektywą finansową jest poszerzenie katalogu wydatków współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego o koszty kwalifikowalne w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na zasadzie cross-financingu.

Wydatkami kwalifikowalnymi w ramach wsparcia objętego cross-finansowaniem mogą być:

- zakup oraz leasing (finansowy i zwrotny) pojazdów oraz mebli;
- zakup oraz leasing (finansowy lub zwrotny) sprzętu rozumianego jako środki trwałe (z wyłączeniem pojazdów i mebli), których wartość początkowa jest wyższa od 10% kwoty określonej w przepisach podatkowych, uprawniającej do dokonania jednorazowego odpisu amortyzacyjnego;
- dostosowywanie budynków, pomieszczeń i miejsc pracy (np. związane z adaptacją nowych rozwiązań czy dostosowaniem do potrzeb osób niepełnosprawnych).

Wartość wydatków w ramach cross-finansingu nie może stanowić więcej niż 10% wszystkich wydatków kwalifikowalnych stanowiących budżet projektu. Wartość wydatków kwalifikowalnych na finansowanie cross-finansingu w zakresie działań prowadzonych w ramach priorytetów dotyczących integracji społecznej została zwiększona do 15%.

W odróżnieniu od otwartego katalogu wydatków kwalifikowalnych w ramach PO KL istnieje zamknięty katalog wydatków niekwalifikowalnych, czyli takich, których nigdy nie będzie można objąć wsparciem. Pełny katalog wydatków niekwalifikowalnych znajduje się w *Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*. Warto jednak zwrócić uwagę, że wśród wydatków niekwalifikowalnych znalazły się także koszty prowizji pobieranych w ramach operacji wymiany walut oraz różnice kursowe. Te kategorie wydatków będą się pojawiać przy realizacji projektów współpracy ponadnarodowej szczególnie często.

4.2. Jak przygotować propozycję budżetu projektu współpracy ponadnarodowej?

W budżecie projektu współpracy ponadnarodowej, realizowanego w ramach PO KL, wszystkie koszty projektu dzieli się – tak jak w projektach standardowych – na dwie kategorie: koszty bezpośrednie i pośrednie.

Koszty bezpośrednie to takie, które można przyporządkować do danego zadania. Bez ich poniesienia niemożliwa jest realizacja zadania zaplanowanego w harmonogramie projektu. Przykładowe koszty bezpośrednie występujące w projekcie współpracy ponadnarodowej, a związane z poszczególnymi zadaniami, zostały przedstawione w podrozdziale 4.1.

Koszty pośrednie to te, których nie można przypisać do konkretnego zadania, a których poniesienie jest niezbędne do realizacji projektu. Koszty pośrednie można utożsamiać z kosztami stałymi związanymi z techniczną obsługą projektu. Katalog wydatków składających się na koszty pośrednie jest zamknięty. Są to m.in.:

- koszty zarządu (tj. koszty wynagrodzenia osób uprawnionych do reprezentowania instytucji partnerskich, których zakresy czynności nie są przypisane wyłącznie do projektu, np. wynagrodzenie kierownika instytucji);
- koszty personelu obsługowego (tj. koszty wynagrodzenia osób nieprzypisanych bezpośrednio do projektu, zajmujących się bieżącą obsługą jednostki jako podmiotu gospodarczego; realizacja projektu powoduje wzrost nakładów ich pracy w związku ze zwiększeniem liczby operacji gospodarczych dokonywanych przez jednostkę; są to np. pracownicy kadr, sekretariatu czy kancelarii);
- koszty obsługi księgowej (tj. koszty wynagrodzenia głównego księgowego lub innych osób księgujących wydatki; w przypadku prowadzenia obsługi księgowej przez biuro rachunkowe – koszty usługi);
- koszty materiałów biurowych i artykułów piśmienniczych (np. długopisów, papieru, teczek, tonera do drukarek, płyt CD, dyskietek) niezwiązanych bezpośrednio z realizacją zadań w projekcie;
- koszty usług pocztowych, telefonicznych, telegraficznych, teleksowych, internetowych i kurierskich;
- koszty usług kserograficznych;

- opłaty za czynsz lub za wynajęcie powierzchni biurowych;
- opłaty administracyjne za energię elektryczną, ciepłą i gazową oraz za wodę, opłaty przesyłowe, koszty odprowadzania ścieków itp.;
- koszty amortyzacji środków trwałych (np. budynku);
- koszty ubezpieczeń majątkowych;
- koszty ochrony;
- opłaty za sprzątnięcie pomieszczeń (w tym koszty środków utrzymania czystości, dezynfekcji, dezynsekcji, deratyzacji itp.).

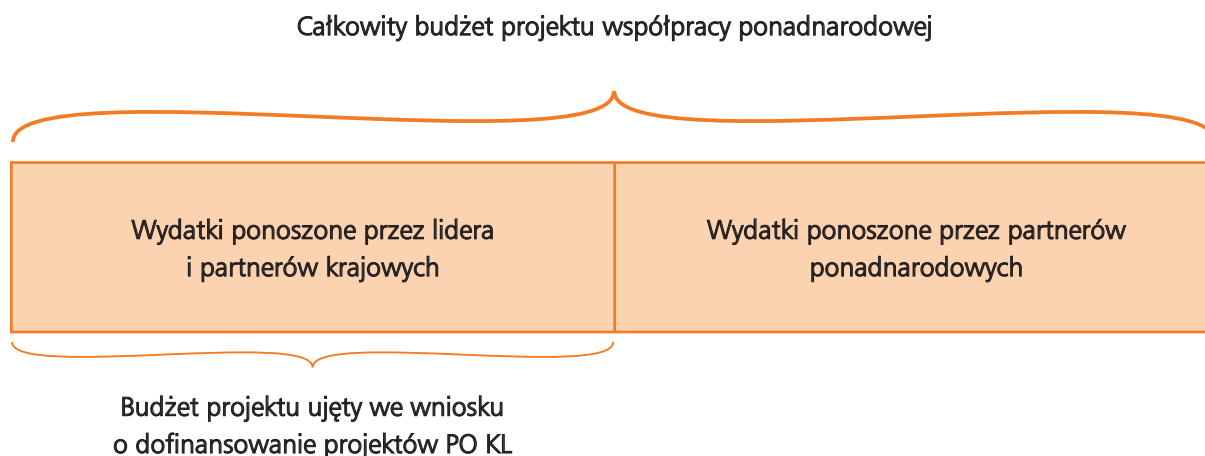
Wymienione powyżej rodzaje kosztów mogą być także kosztami bezpośrednimi, pod warunkiem że zostaną przypisane do określonego zadania. O tym, czy dany koszt jest kosztem bezpośrednim czy pośrednim, decyduje projektodawca. Na przykład koszt materiałów biurowych może być kosztem pośrednim, jeśli jednak materiały te będą wykorzystywane tylko do obsługi zadania „Zarządzanie projektem”, mogą stanowić koszt bezpośredni. Projektodawca będzie musiał wówczas udowodnić ich przypisanie tylko i wyłącznie do wybranego zadania.

Należy pamiętać, że wydatki ponoszone w zakresie współpracy ponadnarodowej zależą od rodzaju projektu. W wyodrębnionych projektach wszystkie wydatki związane z projektem są jednocześnie wydatkami dotyczącymi współpracy ponadnarodowej (odnosi się to zarówno do kosztów bezpośrednich, jak i pośrednich). W przypadku projektów z komponentem ponadnarodowym, ze współpracą ponadnarodową będą się wiązały jedynie wydatki bezpośrednie łączące się z działaniami realizowanymi w ramach współpracy ponadnarodowej (we wniosku o dofinansowanie będą to pozycje budżetowe uwzględnione w zadaniu „Współpraca ponadnarodowa”).

Przygotowując budżet projektu współpracy ponadnarodowej, należy pamiętać, iż część wydatków będzie finansowana przez lidera i partnerów krajowych, a część przez partnerów ponadnarodowych. We wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL znajdą się **wyłącznie** wydatki, które będą ponoszone przez lidera i partnerów krajowych. Całość budżetu współpracy ponadnarodowej (razem z wydatkami ponoszonymi przez partnerów ponadnarodowych) znajdzie się natomiast w umowie o współpracę ponadnarodowej. Na rysunku 9 przedstawiono sposób podziału wydatków związanych z projektem współpracy ponadnarodowej.

Rysunek 9

Sposób podziału wydatków związanych z projektem współpracy ponadnarodowej



Przygotowując budżet przedsięwzięcia współpracy ponadnarodowej, należy postępować według następującego planu działania:

1. Ustalenie sposobu podziału kosztów pomiędzy partnerami

Zanim przystąpimy do szacowania poziomu poszczególnych kosztów związanych z realizacją projektu współpracy ponadnarodowej, musimy określić zasady podziału kosztów pomiędzy partnerami. Z następnej części rozdziału dowiemy się, że podział ten może być oparty albo na zasadzie wzajemności, albo na zasadzie dzielenia kosztów. Na podstawie wybranej zasady ustalimy, które pozycje kosztów będą brane pod uwagę przy przygotowaniu wniosku o dofinansowanie w ramach PO KL (będą to tylko te koszty, które poniesie lider i partnerzy krajowi), a które zostaną ujęte tylko w umowie o współpracy ponadnarodowej. Należy przyporządkować koszty z poszczególnych zadań poszczególnym instytucjom partnerskim.

Opisane poniżej etapy szacowania budżetu dotyczą tych czynności, które należy wykonać, aby określić budżet współpracy ponadnarodowej ponoszony przez lidera i partnerów krajowych.

2. Sporządzenie listy wszystkich planowanych kwalifikowalnych kosztów bezpośrednich

Na podstawie przygotowanego wcześniej harmonogramu projektu określamy wszystkie pozycje kosztowe związane z realizacją poszczególnych zadań i ich etapów.

Warto zapamiętać!

Im lepiej zostaną określone wszystkie koszty związane z realizacją zadań, tym większa szansa, że dobrze zabudżetujemy cały projekt. Warto zatem wykorzystać wszystkie dostępne źródła informacji.

3. Określenie rodzaju jednostki poszczególnych kosztów

Bardzo ważnym elementem w procesie szacowania jest określenie jednostki poszczególnych kosztów. Od tego, jaką ustalimy jednostkę, zależy całe dalsze szacowanie.

Właściwie określona jednostka umożliwi większą elastyczność w realizowaniu projektu. Na przykład jednostkę przy szacowaniu kosztów na materiały biurowe wykorzystywane do realizacji zadania „Zarządzanie projektem” można ustalić na dwa sposoby:

- na sztukę – i na tej podstawie szacować każdy, nawet najmniejszy koszt, np. zakup materiałów biurowych (12 ryz papieru, 20 pudełek spinaczy, 40 długopisów itp.);
- na miesiąc, np. zakup materiałów biurowych (papier, spinacze, długopisy itp.) za 200 zł miesięcznie.

Oba sposoby są prawidłowe, jednak drugi z nich pozwoli zachować większą elastyczność przy realizacji projektu. Trudno przewidzieć, czy w ramach zadań projektowych prowadzonych za pół roku lub rok będziemy potrzebowali 12, a nie 13 ryz papieru. Ustalając jednostki w trybie miesięcznym, można uwzględnić podobne, ale nieprzewidziane w trakcie planowania koszty projektu.

4. Ustalenie liczby jednostek danego kosztu

Aby określić wielkość planowanych kosztów, musimy w pierwszej kolejności ustalić liczbę potrzebnych jednostek. Można ją oszacować, biorąc pod uwagę cztery podstawowe parametry:

- **Czas trwania projektu.** Pewne koszty są uzależnione od czasu trwania zadań, etapów czy wreszcie całego projektu. Na podstawie tych danych można szacować liczbę jednostek takich kosztów jak wynagrodzenie personelu administracyjnego, koszty czynszu, materiałów biurowych czy amortyzacji.
- **Liczba uczestników projektu.** Wysokość kosztów będzie uzależniona także od liczby osób, które zamierzamy objąć wsparciem w ramach projektu (np. jeżeli w projekcie weźmie udział 15 osób, będzie potrzebnych 15 kompletów materiałów szkoleniowych, 15 porcji obiadowych, 15 noclegów itp.).

- **Liczba instrumentów wykorzystywanych w ramach projektu.** Wykorzystywanie w ramach projektu jednego lub więcej instrumentów wsparcia pozwoli oszacować niezbędną liczbę jednostek (np. jeżeli szkolenie trwa 16 godzin, trzeba będzie zapłacić trenerowi za taką właśnie liczbę godzin, wynająć na ten czas salę i sprzęt itp.).
- **Liczba partnerów.** Projekty partnerskie są z reguły droższe niż projekty realizowane samodzielnie, generują jednak wyższą wartość dodaną niż projekty realizowane indywidualnie. Podwyższenie kosztów w projektach partnerskich wiąże się głównie z dodatkowymi wydatkami związanymi z zarządzaniem projektem współpracy ponadnarodowej, szacowanymi na podstawie liczby partnerów (np. liczba kont bankowych projektu, liczba koordynatorów ze strony partnerów itp.).

5. Ustalenie ceny jednostkowej poszczególnych rodzajów kosztów

Należy wykorzystać różne źródła informacji i na ich podstawie określić wysokość ceny jednostkowej poszczególnych pozycji.

Warto zapamiętać!

Szacuje się wydatki, które się pojawią w trakcie realizacji projektu. Niekiedy będzie to koszt miesięczny, innym razem roczny. Cenę jednostkową należy ustalić zgodnie z obecnymi stawkami, pamiętając jednak, że mogą się one zmienić. Dlatego trzeba zaplanować ewentualny wzrost stawek, a ponadto pamiętać o przyjęciu odpowiedniego marginesu bezpieczeństwa.

W przypadku projektów współpracy ponadnarodowej przy szacowaniu ceny jednostkowej poszczególnych pozycji kosztów należy wziąć pod uwagę:

- zróżnicowanie cen w różnych krajach;
- zróżnicowanie poziomów wynagrodzenia takich samych stanowisk projektowych w krajach partnerów (jest to istotne zwłaszcza w sytuacji, gdy koszty zatrudnienia np. ekspertów, doradców, trenerów zagranicznych, ponosi strona polska);
- wahania kursów walutowych oraz ich wpływ na ceny poszczególnych dóbr i usług;
- odrębne przepisy w poszczególnych krajach ustalające ceny minimalne/maksymalne dla wybranych dóbr i usług.

Warto zapamiętać!

Dobrze oszacowany budżet umożliwia pomyślną realizację projektu i ewentualne przystosowanie się do zmian w trakcie jego realizacji.

Wśród źródeł informacji, które można wykorzystać w trakcie planowania budżetu, warto wymienić:

- **Rynek.** Część kosztów można oszacować na podstawie stawek rynkowych. Nie bójmy się dzwonić, pytać i szukać informacji na temat szacowanej wysokości kosztów u potencjalnych usługodawców. W niektórych przypadkach takie poszukiwania pozwolą także uszczegółowić pozycje budżetowe o koszty, których nie uwzględniliśmy w pierwszym etapie planowania.
- **Instytucję projektodawcy i instytucje partnerskie.** Informacje o niektórych wydatkach można czerpać bezpośrednio z własnej instytucji lub z organizacji partnerskich. Wśród kosztów, które możemy szacować na podstawie stawek z własnej organizacji i instytucji partnerów są np. wynagrodze-

nie personelu, w tym administracyjnego, czy koszty stałe, takie jak koszty energii, czynszu, gazu, amortyzacji itp.

- **Inne projekty.** Być może nasza instytucja lub instytucje partnerskie realizowały już jakieś projekty (np. w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL). Warto wykorzystać doświadczenie z podobnych lub zbliżonych projektów, aby oszacować koszty naszego nowego projektu. Doświadczenie wyniesione z innych przedsięwzięć powinno pomóc w lepszym ocenianiu wysokości poszczególnych kosztów.
- **Internet.** To obecnie niezastąpiona skarbnica wiedzy. Jeśli nie możemy znaleźć informacji o potencjalnych kosztach w inny sposób, spróbujmy poszukać ich w Internecie. Wykorzystajmy do tego jedną z funkcjonujących wyszukiwarek. Być może podobny projekt był realizowany w innej części kraju lub za granicą.
- **Własne doświadczenie.** W dobrym szacowaniu wydatków duże znaczenie ma także doświadczenie członków zespołu planującego projekt. Podczas szacowania poszczególnych pozycji kosztów warto wykorzystać doświadczenia swoje i innych osób.
- **Ocena ekspertów.** Przy projektach bardzo innowacyjnych szacowanie na podstawie sytuacji rynkowej lub dotychczasowych doświadczeń jest niemożliwe. Jedynym sposobem pozostaje wówczas ocena ekspercka, która pozwala określić przybliżone koszty związane z realizacją poszczególnych działań.
- **Oficjalnie obowiązujące stawki.** Przy szacowaniu pewnych pozycji można wykorzystać stawki, które albo obowiązują na zasadzie oficjalnych wycen, albo wynikają z istniejących przepisów prawnych w naszym kraju i w krajach naszych partnerów. Obowiązujące stawki można wykorzystać przy szacowaniu takich kosztów jak: diety, cena kilometra jazdy samochodem, dodatki lub stypendia szkolniowe, zakup nieruchomości, materiałów i robót budowlanych, amortyzacja itp.

6. Zsumowanie poszczególnych kosztów

Aby oszacować, jaki będzie całkowity koszt projektu, najpierw trzeba określić całkowite koszty w ramach poszczególnych pozycji. Można w tym celu wykorzystać prostą formułę:

$$\text{koszt całkowity} = \text{liczba jednostek} \times \text{cena jednostkowa}$$

Następnie należy podsumować wszystkie pozycje kosztów. W ten sposób uzyska się całkowity koszt bezpośredni realizacji projektu.

7. Ustalenie wysokości kosztów pośrednich

Po zsumowaniu kosztów bezpośrednich czas na określenie, jak duża część kosztów związanych z projektem będzie dotyczyć kosztów stałych naszej instytucji. Można się oprzeć na dwóch rozwiązaniach:

- Zaplanować wysokość kosztów pośrednich w odniesieniu do każdej ich kategorii. Postępujemy tak samo jak w przypadku kosztów bezpośrednich: określamy pozycje kosztowe, jednostkę (najczęściej będzie to miesiąc), liczbę jednostek (najczęściej będzie to tyle miesięcy, ile trwa projekt) oraz oszacowujemy cenę jednostkową (głównie na podstawie danych z własnej instytucji i instytucji partnerskich, ale tylko partnerów krajowych).
- Określić wysokość narzutu kosztów pośrednich w zależności od „ciężaru” projektu dla instytucji. Można wykorzystać metodę ryczałtowego ustalania kosztów pośrednich. Aby obliczyć wielkość kosztów pośrednich w oparciu o narzut (ryczałt), należy ustalić wskaźnik, który pomoże oszacować wysokość wydatków na poszczególne kategorie kosztów pośrednich.

Przykład

Organizacja planuje projekt ponadnarodowy, który będzie realizowany przez 18 miesięcy. Aby oszacować wysokość kosztów pośrednich, postanowiła zastosować dwa rodzaje przeliczników:

1. Obliczenie wysokości kosztów pośrednich na podstawie wysokości przychodów zrealizowanych przez nią w okresie podobnym do okresu realizacji projektu

Założmy, że w wyniku przeprowadzonych obliczeń wartość wydatków bezpośrednich projektu wynosi 1 500 000 zł. Instytucja przez 18 miesięcy wypracowała przychody w wysokości 3 576 234 zł. Oznacza to, że stosunek wartości wydatków bezpośrednich projektu do przychodów ze sprzedaży wynosi 41,94% ($1\,500\,000 / 3\,576\,234$). Przelicznik ten można wykorzystać do obliczenia wysokości takich pozycji kosztowych jak:

- koszty wynagrodzeń zarządu;
- koszty wynagrodzeń personelu obsługowego;
- koszty obsługi księgowej;
- koszty materiałów biurowych;
- koszty usług pocztowych, telefonicznych, telegraficznych, telexowych, internetowych i kurierskich;
- koszty usług kserograficznych.

Dla każdej kategorii kosztów pośrednich należy znaleźć informacje o średniomiesięcznych wydatkach na poszczególne kategorie, a następnie pomnożyć wydatki średniomiesięczne przez obliczony przelicznik. Wynik da miesięczną wysokość kosztów z danej kategorii ponoszonych w ramach projektu, np.:
koszty obsługi księgowej = 3500 zł/mies. (faktyczne wynagrodzenie księgowej) x 41,94% (wysokość obciążenia projektowego) = 1467,90 zł/mies.

Dlatego też w ramach projektu koszty związane z obsługą księgową wyniosą:

1467,90 zł/mies. x 18 mies. = 26 422,20 zł.

2. Obliczenie wysokości kosztów pośrednich na podstawie stosunku powierzchni pomieszczeń projektowych do pomieszczeń zajmowanych przez całą instytucję

Założmy, że projekt będzie realizowany w dwóch pomieszczeniach o łącznej powierzchni 45 m². Organizacja prowadzi swoją bieżącą działalność w pomieszczeniach o łącznej powierzchni 350 m². Oznacza to, że stosunek powierzchni pomieszczeń projektowych do powierzchni ogółem wynosi 12,86% ($45 / 350$). Przelicznik ten można wykorzystać do obliczenia wysokości takich pozycji kosztowych jak:

- czynsz lub opłaty za najem powierzchni biurowych;
- opłaty administracyjne za energię elektryczną, ciepłą i gazową oraz wodę, opłaty przesyłowe, odprowadzanie ścieków itp.;
- amortyzacja środków trwałych (np. budynku);
- koszty ubezpieczeń majątkowych;
- koszty ochrony;
- koszty sprzątnięcia pomieszczeń (w tym środków utrzymania czystości, dezynfekcji, dezynsekcji, deratyzacji itp.).

Dla każdej kategorii kosztów pośrednich należy teraz znaleźć informacje o średniomiesięcznych wydatkach na poszczególne kategorie, a następnie pomnożyć wydatki średniomiesięczne przez obliczony przelicznik. Wynik da miesięczną wysokość kosztów z danej kategorii ponoszonych w ramach projektu, np.:
czynsz = 4200 zł/mies. (faktyczny czynsz za całą powierzchnię) x 12,86% (wysokość obciążenia projektowego) = 540,12 zł/mies.

Dlatego też w ramach projektu koszty związane z czynszem wyniosą:

540,12 zł/mies. x 18 mies. = 9722,16 zł.

Opisana metodologia stanowi wyłącznie przykład, który można wykorzystać do szacowania poziomu wysokości kosztów pośrednich. Projektodawca może się posłużyć także innymi metodologiami opartymi na takich przelicznikach jak poziom kosztów, obroty instytucji, plan finansowy, zatrudnienie lub liczba obsługiwanych klientów. Za każdym razem należy jednak uzasadnić, że wybrano metodologię, która umożliwia wskazanie rzeczywistego obciążenia organizacji realizacją projektu współpracy ponadnarodowej.

8. Ustalenie ostatecznej wysokości kosztów pośrednich w projekcie

Wybór sposobu obliczenia poziomu kosztów pośrednich determinuje ostateczną wysokość kosztów pośrednich w projekcie.

Jeżeli koszty pośrednie są szacowane i rozliczane tak samo jak koszty bezpośrednie, wyniki przeprowadzonych szacunków traktujemy jako kwalifikowalną wysokość kosztów pośrednich związanych z realizacją projektu. Oznacza to, że:

$$\text{koszty całkowite projektu} = \text{suma kosztów bezpośrednich} + \text{suma kosztów pośrednich}$$

Jeżeli wybierzemy metodę opartą na ryczałtowym systemie rozliczania kosztów pośrednich, należy sprawdzić, czy łączna kwota kosztów pośrednich nie przekracza dopuszczalnego poziomu wydatków pośrednich określonego w *Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL*. Oznacza to, że jeżeli w wyniku przeprowadzonych obliczeń suma kosztów pośrednich wszystkich kategorii jest większa niż odpowiednio 20%, 15% lub 10% kosztów bezpośrednich z wyłączeniem cross-finansingu, do budżetu projektu należy przyjąć maksymalny poziom ustalony w *Wytycznych* (odpowiednio maksymalnie 20%, 15% lub 10%).

Jeśli natomiast suma kosztów pośrednich wszystkich kategorii jest mniejsza niż limity określone w *Wytycznych*, do budżetu projektu należy przyjąć wyniki przeprowadzonych obliczeń. Oznacza to, że poziom kosztów pośrednich będzie mniejszy niż dopuszczalny.

9. Określenie możliwego poziomu dofinansowania

W opisie konkursu znajdują się informacje na temat maksymalnego poziomu dofinansowania w ramach projektów współpracy ponadnarodowej PO KL. W niektórych konkursach może być wymagany wkład własny.

10. Ustalenie źródła finansowania pozostałych kosztów

Skoro już wiemy, że część kosztów kwalifikowalnych trzeba będzie pokryć z innych źródeł, musimy się zastanowić nad ewentualnym sposobem ich finansowania. Jest to najlepszy moment na znalezienie innych źródeł finansowania: wewnętrznych (własne wypracowane środki) lub zewnętrznych (przychody itp.).

Warto zapamiętać!

Zasoby pieniężne przeznaczone na realizację projektu zbyt często są niedoszacowane lub przeszacowane z następujących przyczyn:

- brak wystarczającego wykorzystania źródeł informacji;
- zbyt optymistyczne planowanie (nieuwzględnienie ewentualnych wzrostów cen czy wahań kursów walutowych);
- nieuwzględnienie w planowaniu systemu rozliczania instytucji projektodawcy i instytucji partnerskich;
- niezajomość specyfiki poszczególnych instrumentów wsparcia;
- zaplanowanie zbyt krótkiego czasu realizacji projektu, co powoduje brak uwzględnienia części kosztów stałych;
- niezajomość stawek rynkowych.

W tabeli 7 przedstawiono przykładowy wzór formularza służącego do szacowania budżetu projektu współpracy ponadnarodowej. Formularz ten można wykorzystać do rozpisania wszystkich wydatków związanych z realizacją projektu ponadnarodowego, ponoszonych przez wszystkich partnerów (polskich i zagranicznych). Informacje z tego formularza posłużą do stworzenia umowy o współpracy ponadnarodowej w części finansowej. Natomiast zapisy dotyczące wydatków ponoszonych przez stronę polską pomogą w wypełnieniu szczegółowego budżetu we wniosku o dofinansowanie w ramach PO KL.

Tabela 7

Przykładowy wzór formularza do szacowania budżetu projektu współpracy ponadnarodowej

Rodzaj kosztów	Jednostka	Liczba jednostek	Cena jednostki	Razem (cena jednostki x liczba jednostek)	Zasada podziału kosztów ^a	Partner		
						wiodący (lider)	2	[...]
Zadanie 1. Zarządzanie projektem								
Menedżer projektu	miesiąc							
Pracownik biurowy	miesiąc							
Koordynatorzy ze strony partnerów	miesiąc							
Zakup drukarki do obsługi biura	sztuka							
[...]								
Zadanie 2. Organizacja staży								
Wynagrodzenie opiekunów stażystów	godzina							
Dodatki stażowe	godzina							
Podróż stażystów	osoba							
Zakwaterowanie stażystów	osoba							
[...]								
Koszty pośrednie								
RAZEM	x	x	x		x			

^a Więcej informacji o sposobach podziału kosztów pomiędzy partnerami znajduje się w dalszej części rozdziału.

Na zakończenie kilka wartych zapamiętania uwag związanych z **konstruowaniem budżetu projektu partnerstwa ponadnarodowego do celów umowy o współpracy ponadnarodowej i wniosku o dofinansowanie w ramach PO KL:**

- Budżety projektów współpracy ponadnarodowej mogą być bardzo zróżnicowane w zależności od składu partnerstw, sposobu ich organizacji, rodzaju projektu oraz formy i modelu współpracy ponadnarodowej czy przyjętej zasady podziału kosztów.

- Ustalenie z góry zasad finansowania poszczególnych zadań przez instytucje partnerskie (czyli określenie, kto za co płaci) pozwoli uniknąć nieporozumień finansowych w trakcie realizacji projektu.
- Partnerzy z różnych krajów będą pracowali na podstawie odmiennych przepisów i zasad finansowych ustalonych przez poszczególne kraje członkowskie.
- Jeżeli realizowany jest projekt z komponentem ponadnarodowym, dla działań ponadnarodowych należy utworzyć odrębny budżet, co pozwoli na zidentyfikowanie wydatków ponadnarodowych.
- Budżet współpracy ponadnarodowej, który zostanie zawarty w umowie o współpracy ponadnarodowej, będzie wyrażony w euro (wyjątek stanowi sytuacja, gdy umowa przewiduje koszty wnoszone wyłącznie przez projektodawcę PO KL – wówczas koszty w umowie o współpracy ponadnarodowej mogą zostać ujęte w złotych), a budżet ujęty we wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL – w złotych¹⁵.

4.3. Jakie przyjąć zasady podziału kosztów w projekcie współpracy ponadnarodowej?

Przygotowując budżet projektu współpracy ponadnarodowej (wyodrębnionego lub z komponentem ponadnarodowym), musimy mieć świadomość, że zetkniemy się z przepisami i procedurami finansowymi obowiązującymi w krajach partnerów (często różnią się one od przepisów polskich). Ponadto trzeba wziąć pod uwagę specyficzne zasady i procedury dotyczące realizacji projektu współpracy ponadnarodowej (wyodrębnionego lub mającego tylko komponent ponadnarodowy) dofinansowanego w ramach PO KL.

Najważniejszą kwestią do rozwiązania będzie sposób realizacji finansowej projektu, a zwłaszcza rozliczania z partnerami, dzielenia między nimi wydatków oraz unikania zagrożeń związanych z podwójnym finansowaniem¹⁶.

Realizacja projektu współpracy ponadnarodowej musi się wiązać z generowaniem wartości dodanej także w aspekcie finansowym. Dlatego też ważne jest, aby uwzględniać tę wartość dodaną. Oznacza to, że **co do zasady** koszty współpracy ponadnarodowej powinny być ponoszone przez poszczególnych partnerów proporcjonalnie do korzyści, jakie przynosi im współpraca ponadnarodowa.

Podział kosztów związanych z realizacją projektu współpracy ponadnarodowej pomiędzy poszczególnymi partnerami może się opierać na dwóch podstawowych zasadach: wzajemności i podziału kosztów.

Zasada wzajemności polega na tym, że partnerzy ponadnarodowi w równym stopniu korzystają ze współpracy ponadnarodowej. Dlatego też koszty współpracy są dzielone pomiędzy strony umowy partnerskiej zgodnie z założeniem, że każdy z partnerów ponosi swoje koszty w projekcie. Jeżeli poszczególne wydatki wiążą się z realizacją zadania przypisanego do konkretnego partnera, on je finansuje, np.:

- w ramach zadania „Zarządzanie projektem” personel zarządzający lidera jedzie na spotkanie robocze organizowane u jednego z partnerów; koszty przejazdu, zakwaterowania i wyżywienia ponosi lider, a koszty organizacji spotkania (wynajęcie sali, sprzętu itp.) – partner, który organizuje spotkanie;
- w ramach zadania „Staże uczestników” koszty dodatków stażowych, przejazdu i zakwaterowania stażystów ponosi strona wysyłająca, a koszty opiekunów stażystów – strona przyjmująca.

¹⁵ Jako kurs, według którego przelicza się budżet na euro, przyjmuje się kurs zgodny z miesięcznymi obrachunkowymi kursami wymiany stosowanymi przez Komisję Europejską, publikowanymi w mediach elektronicznych (http://ec.europa.eu/budget/inforeuro/index.cfm?fuseaction=currency_historique¤cy=153&Language=en). Do przeliczenia należy przyjąć kurs dla miesiąca, w którym ogłoszono konkurs / złożono projekt systemowy / zgłoszono zmiany do projektu.

¹⁶ Podwójne finansowanie występuje np. wówczas, gdy ze środków publicznych został sfinansowany zakup środka trwałego, a następnie z tych samych środków pokryto koszty jego amortyzacji.

Zasadę wzajemności można realizować albo na równych warunkach (jeżeli wszyscy partnerzy uczestniczą w wykonywaniu wspólnego zadania, każdy z nich odpowiada za poszczególne etapy zadania, a koszt tych etapów jest taki sam, np. przy dwóch partnerach będzie to 50:50), albo na warunkach zróżnicowanych (każdy z partnerów uczestniczy w realizacji wspólnego zadania i odpowiada za poszczególne etapy, etapy te jednak mają zróżnicowany koszt, dlatego też np. przy dwóch partnerach będzie to 75:25). Przykład funkcjonowania zasady wzajemności na równych i zróżnicowanych warunkach przedstawiono w tabeli 8. Zasada wzajemności w najpełniejszy sposób odzwierciedla ideę współpracy ponadnarodowej. Instytucja Zarządzająca PO KL zaleca stosowanie jej w większości projektów współpracy ponadnarodowej.

Tabela 8

Przykład funkcjonowania zasady wzajemności

Rodzaje wydatków	Razem wydatki	Rodzaj zasady wzajemności	Partner		
			1	2	3
Zadanie: Przygotowanie programu szkoleń	108 000	na równych warunkach	36 000	36 000	6 000
1. Badania problemu rotacji zatrudnienia	36 000		36 000	-	-
2. Audyt szkoleniowy	15 000		-	-	15 000
3. Opracowanie programu szkoleniowego	36 000		-	36 000	-
4. Opracowanie modułów szkoleniowych	21 000		-	-	21 000
Zadanie: Przygotowanie programu szkoleń	108 000	na zróżnicowanych warunkach	36 000	15 000	57 000
1. Badania problemu rotacji zatrudnienia	36 000		36 000	-	-
2. Audyt szkoleniowy	15 000		-	15 000	-
3. Opracowanie programu szkoleniowego	36 000		-	-	36 000
4. Opracowanie modułów szkoleniowych	21 000		-	-	21 000

Ze względu na specyfikę realizacji poszczególnych modeli jest ona w praktyce jedyną odpowiednią metodą podziału kosztów przy współpracy opartej na modelach związanych z:

- wymianą informacji i doświadczeń;
- równoległym tworzeniem nowatorskich rozwiązań;
- wspólnym tworzeniem produktu lub systemu (podział zadań związanych z osiągnięciem wspólnego celu);
- wymianą kluczowych osób realizujących projekt lub w nim uczestniczących.

Zasada podziału kosztów polega na tym, że koszty współpracy są dzielone pomiędzy strony umowy partnerskiej zgodnie z ustalonym przelicznikiem. Na przykład w projekcie realizowanym przez trzech partnerów w zadaniu „Prowadzenie badań” łączny koszt wynosi 60 000 zł. Koszt ten jest dzielony w równym stopniu pomiędzy wszystkich partnerów (każdy z partnerów ponosi koszt w wysokości 20 000 zł) lub też zgodnie z ustaloną przez partnerów proporcją (partnerzy ustalili podział kosztów zadania „Prowadzenie badań” w następującej proporcji 50:25:25 – pierwszy ponosi wydatki w wysokości 30 000 zł, kolejni dwaj po 15 000 zł).

Stosowanie zasady podziału kosztów wymaga określenia rodzajów zadań, których będzie ona dotyczyła (tabela 9). Często są to: zarządzanie projektem, prowadzenie badań, publikowanie raportów i innych materiałów.

Zasada podziału kosztów może zakładać transfer środków pieniężnych pomiędzy partnerami (jeden partner spełnia rolę zleceniodawcy w odniesieniu do wspólnych usług lub produktów; otrzymuje i opłaca faktury podwykonawców, po czym otrzymuje od pozostałych partnerów zwrot wydatków na podstawie wystawionych przez siebie not przedstawiających koszty według uzgodnionego modelu) lub też fakturowanie *pro rata* (jeden z partnerów podpisuje kontrakt ze stroną trzecią w imieniu wszystkich partnerów; precyzuje w nim, że proporcjonalne faktury powinny być wystawiane wszystkim partnerom należącym do partnerstwa ponadnarodowego, którzy zapłacą wykonawcy bezpośrednio).

W trakcie realizacji projektu taka sytuacja może powodować wiele problemów. Mogą one dotyczyć stosowania odmiennych procedur w zakresie wyboru wykonawców poszczególnych zamówień, funkcjonujących w krajach partnerów zagranicznych, czy też różnych stawek VAT w poszczególnych krajach. Dlatego należy podkreślić, że Instytucja Zarządzająca zaleca ograniczanie przepływu środków finansowych oraz unikanie refakturowania lub dzielenia faktur (*pro rata*) pomiędzy partnerów pochodzących z różnych krajów.

Możliwe jest także wykorzystanie obu zasad finansowania (do części zadań – zasady wzajemności, do pozostałych – zasady podziału kosztów).

Tabela 9

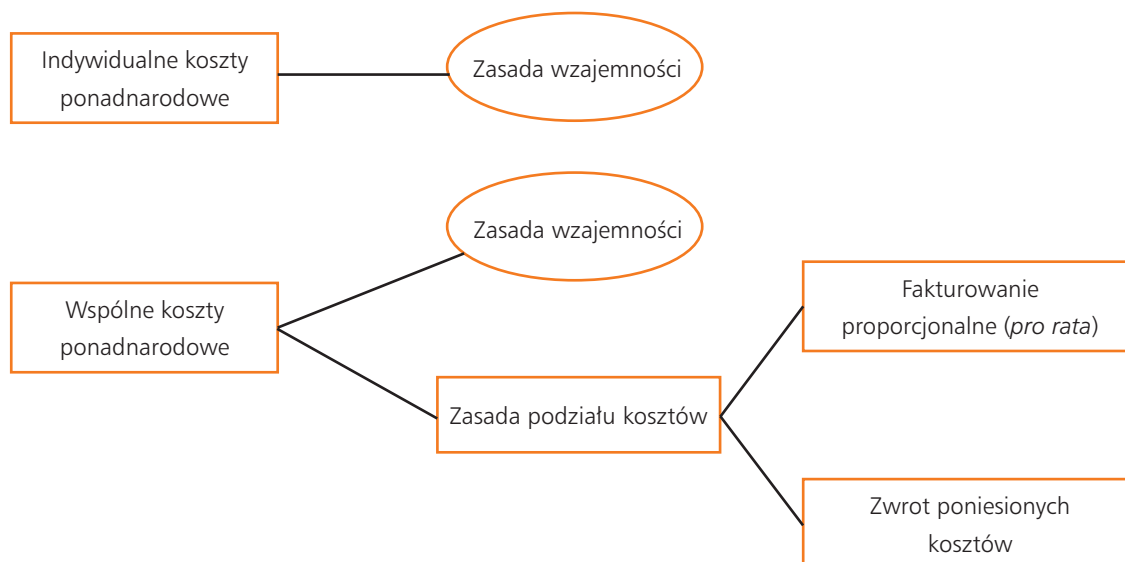
Przykład funkcjonowania zasady podziału kosztów (w złotych)

Rodzaje wydatków	Razem wydatki	Rodzaj zasady podziału kosztów	Partner		
			1	2	3
Zadanie: Przygotowanie programu szkoleń	108 000	na równych warunkach	36 000	36 000	36 000
1. Badania problemu rotacji zatrudnienia	36 000		12 000	12 000	12 000
2. Audyt szkoleniowy	15 000		5 000	5 000	5 000
3. Opracowanie programu szkoleniowego	36 000		12 000	12 000	12 000
4. Opracowanie modułów szkoleniowych	21 000		7 000	7 000	7 000
Zadanie: Przygotowanie programu szkoleń	108 000	na zróżnicowanych warunkach (50:25:25)	54 000	27 000	27 000
1. Badania problemu rotacji zatrudnienia	36 000		18 000	9 000	9 000
2. Audyt szkoleniowy	15 000		7 500	3 750	3 750
3. Opracowanie programu szkoleniowego	36 000		18 000	9 000	9 000
4. Opracowanie modułów szkoleniowych	21 000		10 500	5 250	5 250

Rysunek 10 ilustruje, w jakich przypadkach stosuje się wymienione wyżej zasady.

Rysunek 10

Model podziału kosztów w ramach budżetu ponadnarodowego i zarządzania tym budżetem



Źródło: *Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL. Przewodnik współpracy ponadnarodowej 2004–2008*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2005.

Zasada podziału kosztów w specyficznych (i dodatkowo uzasadnionych) przypadkach może mieć zastosowanie przy realizacji współpracy ponadnarodowej na podstawie modelu związanego z importem, eksportem lub przyjęciem nowych metod oraz zaadaptowaniem ich do własnej sytuacji. Należy jednak pamiętać, iż każde jej zastosowanie musi być dodatkowo uzasadnione, a wydatki ponoszone w ten sposób muszą także spełniać wszystkie zasady kwalifikowalności, a zwłaszcza być niezbędne do realizacji celu projektu oraz racjonalne i efektywne.

4.4. Jak negocjować budżet z partnerami ponadnarodowymi?

Ważnym elementem przygotowania wspólnego projektu współpracy ponadnarodowej jest opracowanie jego części finansowej. To szczególnie delikatna kwestia.

Negocjacje budżetowe z partnerami ponadnarodowymi powinny objąć przede wszystkim następujące zagadnienia:

- wysokość wydatków wynikających z realizacji poszczególnych zadań projektowych – szczególną uwagę należy zwrócić na kwestie związane z wysokością kosztów administracyjnych;
- udział finansowy poszczególnych partnerów – określenie stopnia udziału finansowego partnerów odpowiednio do korzyści, jakie każdy z nich ma osiągnąć w wyniku realizacji projektu;
- zasady rozliczeń pomiędzy partnerami – należy pamiętać o tym, że Instytucja Zarządzająca zaleca stosowanie zasady wzajemności wszędzie tam, gdzie jest to możliwe.

Przed przystąpieniem do negocjacji warto pamiętać o następujących zasadach:

- Do negocjacji zawsze przystępujemy przygotowani – warto się zastanowić, jakie pytania mogą nam zadać potencjalni partnerzy oraz opracować kilka wariantów odpowiedzi; należy także przygotować porównania cenowe, wyceny i inne kalkulacje.
- Osoba siedząca naprzeciwko nie jest naszym przeciwnikiem – bądźmy gotowi na kompromis; pamiętajmy, że chcemy wspólnie zrealizować projekt, który przyniesie korzyści wszystkim zaangażowanym stronom, ale głównie – odbiorcom zaplanowanego wsparcia.
- Nigdy nie negocjujemy samodzielnie – co dwie głowy to nie jedna; negocjowanie zespołowe pozwala uniknąć nieporozumień związanych ze złym odczytaniem intencji bądź wyrażen językowych (nie dla każdej strony język negocjacji jest językiem ojczystym), pomaga także w szybszym znalezieniu wspólnych rozwiązań.

Przed przystąpieniem do negocjacji budżetowych należy przygotować uszczegółowiony harmonogram określający:

- liczbę zadań;
- liczbę produktów/rezultatów (w tym produktów/rezultatów równoległych i wspólnych);
- liczbę spotkań, wymian i innych działań służących stworzeniu zakładanych produktów/rezultatów;
- miejsca i czas realizacji zadań.

Tak przygotowany harmonogram będzie stanowił podstawę dyskusji o wydatkach związanych z realizacją zaplanowanych zadań. Negocjując warunki finansowe, warto pamiętać o celach projektu współpracy ponadnarodowej i współpracy partnerów. Aby uniknąć problemów z komunikacją, w czasie negocjacji warto wykorzystać formę pisaną (zapis dotychczasowych ustaleń i kwestii podlegających dalszym negocjacjom) czy nawet formę graficzną – schematy, wykresy, rysunki (pismo obrazkowe pozwala uniknąć nieporozumień językowych i kulturowych).

4.5. Na czym polega zarządzanie finansowe w projekcie współpracy ponadnarodowej?

Otrzymanie dofinansowania na realizację projektu współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL to dopiero pierwszy – i bynajmniej nie najtrudniejszy – krok, jaki musi wykonać potencjalny realizator projektu. Aby otrzymać dofinansowanie, należy zrealizować przygotowany projekt zgodnie z opisem zawartym we wniosku o dofinansowanie projektu oraz z zapisami umowy o dofinansowanie projektu zawartej z Instytucją Organizującą Konkurs. Przede wszystkim jednak trzeba działać na podstawie obowiązującego prawodawstwa unijnego i polskiego.

Aby dobrze realizować projekt współpracy ponadnarodowej z dofinansowaniem z PO KL, trzeba pamiętać, że podstawowe zasady wpływające na to, jak prowadzimy nasze przedsięwzięcie, określają akty prawne i dokumenty programowe. Poniżej przytoczono najważniejsze z nich i wyjaśniono, w jaki sposób wpływają na realizatorów projektów.

- **Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju** („Dziennik Ustaw” 2006, nr 227, poz. 1658 z późn. zm.)

Jest to podstawowa ustawa regulująca zasady realizacji programów operacyjnych finansowanych ze środków funduszy strukturalnych oraz projektów realizowanych w ramach programów operacyjnych. Na podstawie jej przepisów tworzy się podstawowe dokumenty programowe, takie jak program operacyjny, szczegółowy opis priorytetów programu operacyjnego czy wytyczne przygotowywane przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego i instytucje zarządzające poszczególnymi programami. Ustawa ta definiuje także m.in. procedury wyboru partnerów projektu.

- **Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych** („Dziennik Ustaw” 2005, nr 249, poz. 2104, z późn. zm.)

Środki, które dostajemy na realizację projektu w formie dotacji rozwojowej są środkami publicznymi. Ich wydatkowanie odbywa się więc ze szczególną ostrożnością. Nawet jeśli nie jesteśmy podmiotem z sektora finansów publicznych, w kontekście dotacji rozwojowej obowiązuje nas działanie zgodnie z *Ustawą o finansach publicznych*. Przykładowy wpływ ustawy na realizację projektu obrazują dwie następujące sytuacje:

- Niewykorzystanie części przyznanej dotacji rozwojowej w danym roku budżetowym. Mimo że realizujemy projekt np. dwuletni i przyznane nam środki dotyczą właśnie tego okresu, ich rozliczanie jest zgodne z przepisami *Ustawy o finansach publicznych* i podlega zasadom środków publicznych. Oznacza to, że środki przyznane na dany rok budżetowy powinny być wydane w tym właśnie roku. Zgodnie z art. 144 ustawy dotacja rozwojowa w części niewykorzystanej w danym roku budżetowym podlega zwrotowi do budżetu państwa przez właściwą instytucję na wskazany rachunek. Jednocześnie ustawa daje możliwość nadania niewykorzystanym środkom w danym roku budżetowym statusu środków niewygasających, co umożliwi ich wydatkowanie także w roku następnym.
- Zlecenie wykonawstwa podmiotom zewnętrznym. Podczas realizacji projektu konieczne może się okazać zlecenie wykonawstwa pewnych usług podmiotom zewnętrznym. Po pierwsze, trzeba to zaplanować już na etapie składania wniosku o dofinansowanie i umieścić odpowiednie zapisy przy poszczególnych budżetowych zadaniach merytorycznych lub ich istotnych częściach, które będą zlecane wykonawcom. Po drugie, należy pamiętać, że zgodnie z art. 28 ustawy wydatki ze środków publicznych muszą być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, umożliwiający terminową realizację zadań, muszą też być dokonywane w wysokościach i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań.
- **Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych** („Dziennik Ustaw” 2004, nr 223, poz. 1655, z późn. zm.)

Jest podstawowym aktem prawnym regulującym zasady dokonywania zamówień finansowanych ze środków publicznych. Na podstawie art. 3 ustawy wszystkie podmioty sektora finansów publicznych są zobligowane do dokonywania wydatków ze środków publicznych z uwzględnieniem przepisów dotyczących zamówień publicznych. Zgodnie z art. 3 pkt 5 projektodawcy nie należący do sektora publicznego zobligowani są do stosowania ustawy tylko w przypadku łącznego zajścia następujących trzech okoliczności: (1) ponad 50% wartości zamówienia jest finansowane ze środków publicznych, (2) wartość zamówienia przekracza kwoty określone w art. 11 oraz (3) przedmiotem zamówienia są roboty budowlane w określonym zakresie. W praktyce w projektach EFS takie sytuacje nie występują, a jedynym wyjątkiem może być konieczność wykonania robót budowlanych związanych z dostosowaniem budynków do potrzeb osób niepełnosprawnych. Dlatego też podmioty niepubliczne obowiązuje zasada konkurencyjności przy dokonywaniu wydatków na zamówienia powyżej wartości 14 000 euro netto. Oznacza to, że beneficjent zobowiązuje się do wysłania zapytania ofertowego do co najmniej trzech potencjalnych wykonawców. Beneficjent wybiera wykonawcę na zasadzie jawności, przejrzystości i równego traktowania potencjalnych kontrahentów. Transakcja powinna być zrealizowana z tym wykonawcą, którego oferta jest najbardziej korzystna w świetle kryteriów wskazanych w zapytaniu ofertowym.

Jeżeli realizacja zadania wymaga zastosowania trybu zamówienia publicznego, powinno się stosować procedury obowiązujące w kraju odpowiadającym za dane zadanie. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że zadania, które będą finansowane przez partnera składającego wniosek w ramach PO KL, podlegają wydatkowaniu zgodnie z prawem polskim, bez względu na to, który partner jest odpowiedzialny za to zadanie w zakresie merytorycznym. Z tego powodu, a także ze względu na to, że w różnych krajach funkcjonują odmienne procedury wyłaniania wykonawców zamówień, partnerzy ponadnarodowi powinni unikać wspólnej realizacji zadań, które wymagają zastosowania prawa zamówień publicznych lub są objęte uregulowaniami w zakresie przestrzegania zasady konkurencyjności. Jeżeli konieczne jest zastosowanie przepisów wynikających z tych uregulowań, zadanie związane z realizacją zamówienia powinno leżeć wyłącznie po stronie jednego partnera. Partner ten powinien odpowiadać merytorycznie i finansowo za dane zadanie i wybrać ofertę zgodnie z prawem obowiązującym w danym kraju.

- **Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 7 września 2007 r. w sprawie szczegółowego sposobu dokonywania wydatków z realizacji programów operacyjnych** („Dziennik Ustaw” 2007, nr 175, poz. 1232 z późn. zm.)

Rozporządzenie to jest podstawą do określenia sposobów dofinansowania środkami publicznymi projektów realizowanych w ramach programów operacyjnych oraz przekazywania i rozliczania dotacji rozwojowej. Na podstawie tego rozporządzenia stworzono główne zasady finansowania w ramach PO KL.

- **Zasady finansowania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki**

Jest to część *Systemu Realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* – dokumentu opisującego zasady związane z wdrażaniem PO KL na poziomie priorytetów, działań, poddziałań i poszczególnych projektów. Określono tu zasady przygotowania szczegółowych budżetów projektów, ale także zasady rozliczeń finansowych, przekazywania dotacji rozwojowej oraz księgowej realizacji projektu.

- **Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Szczegółowy Opis Priorytetów PO KL, Plan Działania**

Wymienione dokumenty są podstawą przygotowania projektów w ramach PO KL. Opisano w nich bowiem rodzaje inicjatyw, jakie mogą być wspierane ze środków EFS oraz system instytucjonalny programu operacyjnego. W *Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL* znajdują się informacje na temat kwalifikowalnych typów projektów, grup docelowych i beneficjentów. W *Planie Działania* Instytucja Pośrednicząca może zawęzić katalog kwalifikowalnych typów projektów, grup docelowych i beneficjentów w danym roku. Należy pamiętać, że na etapie realizacji projektu brak kwalifikowalności działań i uczestników projektów (ich niezgodność z dokumentami programowymi) powoduje także brak kwalifikowalności związanych z nimi wydatków.

W zależności od rodzaju projektu współpracy ponadnarodowej realizacja finansowa może opierać się także na innych aktach prawnych związanych z dziedziną, której dotyczy projekt, np. na *Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* czy *Ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*.

Umowa o dofinansowanie projektu jest podstawowym dokumentem regulującym realizację projektu współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL. Określa ona prawa i obowiązki obu sygnatariuszy. Określono w niej takie kwestie jak przedmiot i wartość umowy wraz z poziomem dofinansowania, termin realizacji projektu, warunki płatności, zasady sprawozdawczości i kontroli czy sankcje za nienależyte wykonanie postanowień umowy.

W umowie o dofinansowanie znajdują się wszystkie najważniejsze dane finansowe związane z realizacją projektu, w tym kwota i poziom dofinansowania, a także wysokość wnoszonego przez beneficjenta wkładu własnego. Taki zapis umowy oznacza, że beneficjent zna faktyczną wysokość dofinansowania tak naprawdę dopiero w momencie zakończenia projektu. W zależności od poniesionych przez beneficjenta wydatków zmianie może ulec kwota lub poziom dofinansowania.

Przykład

Całkowite wydatki projektu mają wynieść 1 000 000 zł, z czego 950 000 zł to kwota dofinansowania, stanowiąca 95% całkowitych wydatków kwalifikowalnych projektu, zaś 50 000 zł to wkład wnoszony przez beneficjenta.

- Sytuacja 1. Beneficjent wydał na realizację projektu zamiast planowanego 1 000 000 zł tylko 950 000 zł. Dlatego też w ostatecznym rozliczeniu otrzyma dofinansowanie w wysokości 95% całości wydatków kwalifikowalnych, czyli 902 500 zł, a nie 950 000 zł. Wkład własny powinien zaś wynieść minimum 47 500 zł.
- Sytuacja 2. Beneficjent wydał na realizację projektu zaplanowane 1 000 000 zł, ale w ramach wkładu własnego wykazał, iż zebrał jedynie 45 000 zł. Dlatego też w ostatecznym rozliczeniu otrzyma dofinansowanie pomniejszone proporcjonalnie do obniżonego wkładu własnego, tj. w wysokości 855 000 zł, co stanowi 95% wartości dofinansowania przy nowym obniżonym wkładzie własnym (całość wydatków kwalifikowalnych wyniesie 900 000 zł, gdzie 855 000 zł będzie dofinansowaniem, a 45 000 zł wkładem własnym). Oznacza to, że jeżeli beneficjent otrzymał wcześniej wszystkie planowane zaliczki, jest zobowiązany przy rozliczeniu końcowym oddać Instytucji Wdrażającej kwotę 95 000 zł, jeżeli Instytucja wystąpi z takim żądaniem.

Realizacja projektu współpracy ponadnarodowej korzystającego z dofinansowania wymaga od beneficjenta szczególnej przejrzystości, zwłaszcza w kwestii finansowej. Aby zachować przejrzystość realizowanych operacji finansowych w ramach projektu, musi on założyć odrębne konta analityczne, syntetyczne i pozabilansowe służące jedynie do obsługi projektu, a także nadać księgowo numery ewidencyjne wszystkim dokumentom finansowym potwierdzającym poniesione wydatki.

Beneficjent nieprowadzący pełnej księgowości powinien prowadzić dodatkową ewidencję umożliwiającą jednoznaczną identyfikację kosztów oraz nadawać im odrębny kod księgowy. Ewidencja taka może być prowadzona np. w arkuszu kalkulacyjnym, tak aby możliwe było sporządzanie stosownych zestawień i sprawozdań.

W celu ułatwienia monitorowania projektu warto powiązać konta analityczne z poszczególnymi zadaniami/ pozycjami w szczegółowym budżecie.

W trakcie rozliczania projektu (przygotowując kolejne wnioski o płatność) beneficjent może składać Instytucji Wdrażającej wydruki z systemu ewidencji księgowej w miejsce załącznika nr 1 do wniosku o płatność. Aby korzystać z takiego rozwiązania, system ewidencji księgowej musi być wyposażony w możliwość wydruku zestawienia w podziale na zadania zawierającego następujące dane:

- zewnętrzny numer faktury VAT lub innego dokumentu;
- wewnętrzny (systemowy) numer dokumentu księgowego (numer ewidencyjny);
- data wystawienia dokumentu księgowego;
- rodzaj wydatku kwalifikowalnego;
- kwota wydatków kwalifikowalnych (wydatki brutto kwalifikowalne i VAT kwalifikowalny);
- data zapłaty;
- informacja na temat poniesienia wydatku w ramach cross-finansingu.

Obowiązek prowadzenia odrębnej ewidencji spoczywa także na partnerach. Należy jednak wyraźnie odróżnić partnerów krajowych od partnerów ponadnarodowych. Projekt współpracy ponadnarodowej może być

realizowany zarówno wtedy, gdy po stronie polskiej występuje jedna organizacja (projekt tylko z partnerami ponadnarodowymi), jak i wówczas, gdy kilka organizacji krajowych realizuje wspólnie przedsięwzięcie z partnerami ponadnarodowymi (projekt realizowany zarówno w partnerstwie krajowym, jak i ponadnarodowym). Ponieważ przy realizacji projektu współpracy ponadnarodowej partnerzy krajowi korzystają z dofinansowania ze środków w ramach PO KL, wszyscy oni (nie tylko lider partnerstwa) powinni prowadzić wyodrębnioną ewidencję księgową. Natomiast partnerzy ponadnarodowi podczas realizacji projektu korzystają z innych źródeł niż środki w ramach PO KL (mogą to być także środki EFS, ale w ramach programów obowiązujących w innych krajach, czy środki pozyskiwane z innych źródeł). Dlatego też księgowanie operacji związanych z realizacją projektu współpracy ponadnarodowej przez partnerów zagranicznych opiera się na przepisach obowiązujących w ich krajach.

Aby realizować projekt współpracy ponadnarodowej, beneficjent jest zobowiązany do utworzenia odrębnego konta (subkonta) bankowego. Będzie ono służyło do otrzymywania kolejnych transz dotacji, a także dokonywania wydatków związanych z projektem. Taki sam obowiązek spoczywa na wszystkich partnerach krajowych realizujących projekt współpracy ponadnarodowej. Wyjątkiem od tej zasady jest sytuacja, gdy w ramach partnerstwa krajowego partner nie ponosi wydatków, wówczas obowiązek posiadania wyodrębnionego konta bankowego spoczywa tylko na liderze partnerstwa krajowego. Koszty założenia i prowadzenia rachunków bankowych projektu są kwalifikowalne.

Beneficjent będzie mógł realizować płatności także ze swojego konta podstawowego, a następnie refundować je z kont projektu. Może się tak zdarzyć, gdy wydatki tylko częściowo wiążą się z realizacją projektu współpracy ponadnarodowej (np. wynagrodzenie personelu częściowo zaangażowanego w projekt czy zużycie energii elektrycznej) lub gdy brakuje środków na kontach projektu. Wówczas należy jednak pamiętać o zachowaniu zasady przejrzystości i umożliwieniu identyfikacji ścieżki transakcji bankowych, tak aby dokonane transakcje finansowe jednoznacznie wskazywały na związek z realizowanym projektem. Tam, gdzie jest to możliwe, należy dokonywać płatności za pomocą kont projektu.

Uwaga!

Niedopuszczalne jest płacenie z wydzielonego rachunku projektu za należności niezwiązane z realizacją projektu. Instytucja beneficjenta w żadnym wypadku nie może więc „kredytować” z tego konta własnych wydatków.

W przypadku projektów realizowanych w partnerstwie wszelkie płatności pomiędzy liderem partnerstwa (beneficjentem) a partnerami krajowymi powinny być realizowane za pośrednictwem rachunku bankowego wyodrębnionego dla projektu. W odniesieniu do partnerów ponadnarodowych beneficjent powinien natomiast zadbać o to, aby nie było przepływów finansowych pomiędzy liderem lub partnerami krajowymi a partnerami ponadnarodowymi. Jeżeli partner zagraniczny odpowiada za realizację zadania finansowanego w ramach budżetu uwzględnionego we wniosku o dofinansowanie w ramach PO KL, wszelkie koszty ponosi bezpośrednio projektodawca PO KL (pomiędzy partnerami nie dochodzi do przepływów finansowych). Taka sytuacja może wystąpić wówczas, gdy np. w ramach projektu przewidziano zorganizowanie wizyty studyjnej w instytucji partnera zagranicznego wspierającego projektodawcę PO KL w zakresie adaptacji rozwiązań do warunków polskich. Celem wizyty jest zapoznanie się z funkcjonowaniem danego rozwiązania w praktyce, a także spotkanie z ekspertem – autorem rozwiązania. Partner zagraniczny odpowiada za zorganizowanie wizyty studyjnej na miejscu (m.in. wynajęcie sali i sprzętu, zaproszenie prelegentów,

umówienie spotkań, zaangażowanie eksperta). Projektodawca PO KL wykonuje wszystkie zadania związane z transportem i zakwaterowaniem uczestników, ponadto finansuje koszty zadań, za które odpowiada partner ponadnarodowy (dokumenty poświadczające wykonanie usługi wystawiane są na projektodawcę PO KL).

W projektach współpracy ponadnarodowej wydatki ponoszone w walutach obcych będą się pojawiały dużo częściej niż w przypadku innych projektów PO KL. Wydatki ujmowane w ewidencji księgowej projektu, a następnie we wniosku o płatność, beneficjent będzie przedstawiał w polskiej walucie, podczas gdy dokumenty finansowe (faktura lub inny dokument równoważny) będą wystawione w walutach obcych. Niezwykle istotną kwestią jest tu zastosowanie odpowiedniego kursu przeliczeniowego. W przypadku operacji wykonywanych w ramach PO KL w walutach obcych beneficjent powinien stosować kursy przeliczeniowe zgodne z obowiązującymi przepisami krajowymi dotyczącymi podatku dochodowego i podatku VAT oraz zasadami prowadzenia rachunkowości. Przy operacjach w walutach obcych prowadzonych w ramach projektu współpracy ponadnarodowej beneficjent może stosować następujące rodzaje kursów walutowych:

- w przypadku płatności za pomocą konta bankowego jako kurs przeliczeniowy należy przyjąć procedury związane z przeliczaniem wartości płatności gotówkowych dokonywanych w walutach obcych na złote, spisane i obowiązujące u beneficjenta (jeżeli takowe funkcjonują u beneficjenta), a jeżeli nie ma takich procedur – stosowany jest kurs sprzedaży waluty z dnia dokonania płatności zastosowany przez bank beneficjenta do realizacji transakcji (udokumentowany potwierdzeniem wystawionym przez bank lub wyciągiem bankowym);
- w przypadku płatności gotówką wartość transakcji należy przeliczać na złote według kursu, po którym waluta została zakupiona (udokumentowanego dowodem zakupu waluty);
- w przypadku płatności gotówką, gdy transakcja jest dokonywana poza granicami Polski w banku, który nie prowadzi tabel kursów walut przeliczanych na złote, jako kurs przeliczeniowy należy przyjąć kurs sprzedaży walut ogłoszony przez Narodowy Bank Polski (NBP) w dniu dokonania transakcji zapłaty lub gdy nie ma takiej możliwości – kurs średni NBP w dniu dokonania transakcji zapłaty.

Poprawność zastosowanego kursu przeliczeniowego będzie weryfikowana na etapie kontroli dokumentów na miejscu u beneficjenta.

Realizując płatności w walutach obcych w ramach projektów współpracy ponadnarodowej, warto pamiętać o:

- przyjęciu odpowiedniego kursu przeliczeniowego warunkującego poprawność określenia wysokości wydatków w walucie polskiej;
- unikaniu finansowania ujemnych różnic kursowych, które są wydatkami niekwalifikowalnymi, przy rozliczaniu płatności gotówkowych – takie niebezpieczeństwo pojawi się głównie w przypadku rozliczania delegacji personelu na podstawie dokumentu w postaci polecenia wyjazdu służbowego.

Kolejną niezwykle istotną kwestią jest odpowiednie dokumentowanie poniesionych wydatków. Tylko prawidłowo udokumentowane wydatki będzie można uznać za kwalifikowalne i rozliczone. Wydatki udokumentowane nieprawidłowo zostaną ocenione jako niekwalifikowalne, nawet jeśli spełniają inne zasady kwalifikowalności. Dotyczy to zarówno wszystkich wydatków bezpośrednich ponoszonych w ramach projektu, jak i wydatków pośrednich rozliczanych na podstawie wydatków rzeczywiście poniesionych. Wyjątkiem są jedynie koszty pośrednie rozliczane na podstawie ryczałtu. Beneficjent nie ma obowiązku dokumentowania takich wydatków pośrednich pod kątem projektowym. Przy rozliczaniu wydatków pośrednich ryczałtem musi jedynie udokumentować metodologię wyliczenia kosztów pośrednich oraz zasadność zastosowania odpowiedniego wskaźnika procentowego.

Tabela 10

Sposoby dokumentowania wydatków uznawanych w PO KL za kwalifikowalne

Kategoria wydatków	Sposób dokumentowania wydatków
Wynagrodzenia personelu	<ul style="list-style-type: none"> - lista płac (umowa o pracę / oddelegowanie / zakres obowiązków), - umowa zlecenie / o dzieło + rachunki do umowy zlecenia / o dzieło, - protokoły odbioru dzieł/zleceń, - faktury/rachunki za usługi wystawione przez osoby samozatrudnione, - ZUS DRA lub inne dokumenty określające zapłatę wydatków okołowynagrodzeniowych.
Wydatki związane z zakupem dóbr i usług	<ul style="list-style-type: none"> - faktury VAT, - rachunki, - polecenia wyjazdu służbowego, ewidencja przebiegu samochodu osobowego, - umowy z podwykonawcami, - inne równoważne księgowo dokumenty (np. zestawienia wewnętrzne).
Dokumenty potwierdzające wniesienie wkładu niepieniężnego lub wniesienie wkładu przez stronę trzecią	<ul style="list-style-type: none"> - zestawienie faktur sprzedaży dóbr/usług (np. z miesiąca poprzedzającego miesiąc ich wniesienia), - udokumentowanie ceny dóbr/usług poprzez przedstawienie stosownych notowań na rynkach giełd towarowych lub cenników innych jednostek, - wycena nieruchomości, - zestawienie wypłaconych wynagrodzeń (w przypadku wkładu wnoszonego w wynagrodzeniach osób trzecich), - umowa zawarta z wolontariuszem wraz z zakresem obowiązków, karta pracy wolontariusza.
Amortyzacja narzędzi i wyposażenia stanowiących środki trwałe beneficjenta	<ul style="list-style-type: none"> - karty amortyzacji środków trwałych lub równoważne tabele amortyzacyjne środków trwałych wykorzystywanych w ramach projektu, - specyfikacja dotycząca wyliczenia czasu użytkowania na potrzeby szkoleń poszczególnych środków trwałych w rozliczonym okresie trwania projektu.
Koszty spłat rat leasingowych za leasing sprzętu niezbędnego do prowadzenia projektu	<ul style="list-style-type: none"> - umowy leasingowe, - faktury zapłaty rat leasingowych, - oświadczenie, że środki trwałe będące przedmiotem leasingu zostały zakupione bez udziału środków publicznych.

Uwaga!

Aby wydatek był uznany za kwalifikowalny, należy udokumentować, że faktycznie został poniesiony, tzn. w całości opłacony. Potwierdza się to wyciągiem bankowym lub raportem kasowym. Polecenie przelewu nie jest potwierdzeniem poniesienia wydatku.

Wszystkie dokumenty księgowo (m.in. faktury, rachunki, druki delegacji i listy płac) powinny być tak opisane, aby umożliwić bezsporne stwierdzenie związku danego dokumentu z realizacją projektu dotowanego z PO KL. Dlatego też zaleca się, aby wszystkie dokumenty finansowe projektów realizowanych ze wsparciem finansowym PO KL były opisywane w następujący sposób:

Sfinansowano ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach poddziałania 5.2.1 PO KL

Tytuł projektu:

.....

Nr umowy

Nazwa zadania

Kwota kwalifikowana

..... zł,

.....

Data, podpisy upoważnionych osób

Sprawdzono merytorycznie:

.....

Data, podpisy upoważnionych osób

Sprawdzono formalnie i rachunkowo:

.....

Data, podpisy upoważnionych osób

Zatwierdzono do wypłaty:

.....

Data, podpisy upoważnionych osób

W przypadku wydatków podlegających ustawie *Prawo zamówień publicznych* lub wydatków podlegających zasadzie konkurencyjności dokumenty księgowe powinny być dodatkowo opisane, tak aby wyraźnie wskazać podstawę prawną i zgodność wydatku z ustawą bądź zasadą konkurencyjności:

Wydatek zgodny z ustawą z 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych*:

.....

(podstawa prawna)

W trakcie zarządzania finansami w projekcie współpracy ponadnarodowej warto też pamiętać o:

- przechowywaniu pełnej dokumentacji wszystkich dokonanych transakcji finansowych dotyczących projektu ponadnarodowego zgodnie z okresem wyznaczonym w umowie o dofinansowanie projektu w ramach PO KL;
- rozplanowaniu poszczególnych zadań w czasie, tak aby nie powodowały nawarstwienia wydatków, co może skutkować zatorami płatniczymi;
- nierealizowaniu płatności bez oryginału faktury lub innego równoważnego dokumentu księgowego;
- przygotowaniu procedur wewnętrznych związanych ze zmianami finansowymi w trakcie realizacji projektu (przesunięciami kosztów pomiędzy partnerami, zadaniami itp.);
- ustaleniu planów „postępowania kryzysowego” w sytuacjach opóźnień rzeczowych i finansowych w pracach poszczególnych partnerów (pamiętajmy, że także ich działania w naszym projekcie są bardzo często związane z realizacją przez nich projektów współfinansowanych z EFS lub z innych źródeł);
- przygotowaniu planów przepływów finansowych w zakresie całego projektu oraz dla poszczególnych partnerów krajowych; pozwalają one lepiej zarządzać projektem w wypadku opóźnień płatności czy wystąpienia dodatkowych kosztów.

4.6. Jak rozliczać projekt współpracy ponadnarodowej?

Żartobliwa zasada dotycząca zarządzania projektem (cytowana także w podręcznikach Komisji Europejskiej – Program Młodzież) brzmi: *Żaden poważniejszy projekt nie został dotąd zrealizowany w ustalonym terminie, zgodnie z założeniami budżetu i z udziałem przewidzianych do tego ludzi. Twój nie będzie pierwszy.*

Każde przedsięwzięcie – czy to projekt inwestycyjny, czy szkoleniowy – jest zawsze obarczone ryzykiem zmian (w czasie oraz w poziomie zaangażowania środków lub osób). Projekty współfinansowane w ramach PO KL nie należą do wyjątków. Przy dużych projektach otwartych, oferujących kilka typów szkoleń dla różnorodnej grupy odbiorców, ryzyko zmian w stosunku do złożonego wniosku wzrasta.

Podstawowe zasady finansowej realizacji projektu PO KL można sformułować następująco:

- **Beneficjent nie może przekroczyć łącznej kwoty wydatków kwalifikowalnych w ramach projektu.**

Nowe zasady realizacji projektów z dofinansowaniem EFS umożliwiają bardziej elastyczne podejście do kwestii finansowych związanych z realizacją przedsięwzięcia. Beneficjent rozliczany jest głównie na podstawie części IV wniosku o dofinansowanie („Budżet projektu”). Podstawową informacją, którą możemy uzyskać na podstawie tej części wniosku, będzie całkowita wartość projektu, która w przypadku projektów PO KL jest równoznaczna z całkowitą wartością wydatków kwalifikowalnych.

Przykład

Całkowite wydatki projektu mają wynieść 1 000 000 zł, z czego 950 000 zł to kwota dofinansowania, stanowiąca 95% całkowitych wydatków kwalifikowalnych projektu, zaś 50 000 zł to wkład wnoszony przez uczestników szkoleń – pracowników samorządu terytorialnego – co stanowi 5% całkowitych wydatków kwalifikowalnych projektu.

Beneficjent wydał na realizację projektu zamiast planowanego 1 000 000 zł aż 1 500 000 zł. W ostatecznym rozliczeniu otrzyma dofinansowanie w kwocie określonej w umowie, czyli w wysokości 950 000 zł, a nie w wysokości 95% wydatków (w tym przypadku byłoby to 1 350 000 zł). Wkład własny wniesiony przez uczestników szkolenia wyniesie natomiast 50 000 zł. Resztę wydatków beneficjent będzie musiał pokryć z własnych środków i będą one uważane za wydatki niekwalifikowalne.

- **Beneficjenta obowiązuje limit określony dla poszczególnych zadań. Nie trzeba ściśle trzymać się określonej w budżecie szczegółowym liczby jednostek i kosztów jednostkowych oraz kosztów poszczególnych pozycji budżetowych.**

Podstawą rozliczenia beneficjenta jest zrealizowanie poszczególnych zadań zaplanowanych we wniosku o dofinansowanie, a nie poszczególnych pozycji budżetowych zaplanowanych w budżecie szczegółowym, będącym załącznikiem do wniosku. Odstępstwa od zaplanowanych pozycji budżetowych są dopuszczalne, pod warunkiem, że zadanie zostanie zrealizowane w taki sposób, aby osiągnąć zaplanowane cele i rezultaty projektu.

Przykład

Całkowite wydatki projektu mają wynieść 1 000 000 zł. W ramach projektu beneficjent przewidział realizację czterech zadań:

- „Zarządzanie projektem”, o wartości 250 000 zł;
- „Promocja i rekrutacja uczestników”, o wartości 100 000 zł;
- „Szkolenia”, o wartości 550 000 zł;
- „Ewaluacja projektu”, o wartości 50 000 zł.

Zaplanował też koszty pośrednie o wartości 50 000 zł, co stanowi 5,26% kosztów bezpośrednich.

W ramach zadania 3 beneficjent zaplanował następujące pozycje budżetowe:

- wynagrodzenia trenerów zagranicznych (165 000 zł);
- wynajem sali szkoleniowej (30 000 zł);
- wynajem sprzętu do prowadzenia szkoleń (15 000 zł);
- wyżywienie uczestników (90 000 zł);
- zakwaterowanie uczestników (130 000 zł);
- materiały szkoleniowe (120 000 zł).

W trakcie realizacji projektu okazało się, że wszystkie szkolenia będą prowadzone w jednym ośrodku szkoleniowym, dzięki czemu beneficjent wynegocjował niższe ceny za wynajem sali szkoleniowej (wydatek w wysokości 22 000 zł) i zakwaterowanie uczestników (wydatek w wysokości 100 000 zł). Jednocześnie okazało się, że materiały szkoleniowe będą kosztowały więcej niż zaplanowano (wydatek w wysokości 128 000 zł).

Czy beneficjent rozliczy zadanie?

Tak. Zmiany w wydatkach nie powodują przekroczenia całości kwoty przewidzianej na realizację zadania 3 (łącznie zmniejszenie wydatków na zadanie 3 o 30 000 zł) mimo przekroczenia poszczególnych pozycji budżetowych zaplanowanych w budżecie szczegółowym projektu. Wprowadzone zmiany nie powodują pogorszenia warunków realizacji szkolenia oraz pozwalają osiągnąć cele i rezultaty projektu.

- **Można ponosić wydatki nieujęte w budżecie projektu, pod warunkiem, że są one związane z realizacją zadań wskazanych w budżecie projektu oraz zgodne z *Wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL*.**

Ponieważ planowanie poszczególnych zadań w projekcie znacznie wyprzedza ich faktyczną realizację, może się okazać, że beneficjent nie zaplanował wszystkich wydatków niezbędnych do wykonania poszczególnych zadań. W takich sytuacjach dopuszcza się wydatki, które nie były planowane w budżecie szczegółowym, pod warunkiem, że są niezbędne do realizacji zadania i spełniają ogólne zasady kwalifikowalności wydatków w ramach PO KL.

Przykład

Opierając się na poprzednim przykładzie, możemy założyć, że w trakcie realizacji projektu – ze względu na przeprowadzenie wszystkich szkoleń w jednym ośrodku – beneficjent nie tylko wynegocjował niższe ceny za wynajem sali szkoleniowej i zakwaterowanie uczestników, ale także nie musi płacić za wynajem sprzętu szkoleniowego, ponieważ tak postanowił wykonawca ze względu na łączną kwotę zlecenia. Niestety, przy planowaniu projektu beneficjent zapomniał o wydatkach związanych z wyżywieniem uczestników, które łącznie wyniosą 42 000 zł.

Czy beneficjent może ponieść nowy wydatek?

Tak. Dzięki przeprowadzonym negocjacjom beneficjent ma oszczędności w wysokości 45 000 zł. Wydatek związany z wyżywieniem uczestników wiąże się z realizacją zadania (zwłaszcza w przypadku szkoleń, które trwają cały dzień), pozwala osiągnąć cele i rezultaty projektu i jest zgodny z *Wytycznymi w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach PO KL*. Realizacja wydatku nie spowoduje także przekroczenia limitu określonego dla zadania 3.

- Dopuszczalne są przesunięcia w budżecie projektu do 10% wartości środków alokowanych na zadania (zarówno to zadanie, z którego przesuwane są środki, jak i to, na które są one przenoszone).

Przykład

Opierając się na tym samym przykładzie, można założyć, że w trakcie realizacji projektu niezbędne okazało się zwiększenie wydatków na zadanie 2 „Promocja i rekrutacja uczestników”. Ze względu na możliwe oszczędności w zadaniu 1, beneficjent chciałby przenieść 20 000 zł z zadania 1 do zadania 2.

Czy beneficjent może to zrobić samodzielnie?

Nie. Możliwość dopuszczalnych przesunięć pomiędzy zadaniami jest ograniczona do 10% wartości środków. Zatem maksymalna ilość środków, które można przesunąć z zadania 1, to 20 000 zł. Ponieważ środki te mają być przeniesione do zadania 2, które ma niższą wartość, maksymalna wielkość środków, które można przesunąć, zostaje ograniczona do 10 000 zł (co stanowi 10% wartości zadania 2).

Beneficjent będzie mógł wprowadzić planowane zmiany w wysokości 20 000 zł dopiero po zastosowaniu procedury zmian przewidzianej w umowie o dofinansowanie. Musi więc zwrócić się z pisemną prośbą do Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia, która podejmie decyzję w ciągu 15 dni roboczych od momentu wpłynięcia prośby. Dopiero po otrzymaniu pisemnej akceptacji Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia beneficjent może wprowadzić zmiany.

Należy jednak pamiętać, iż przesunięcia w budżecie projektu do 10% nie wymagają informowania Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia jedynie wtedy, gdy:

- nie powodują zwiększenia łącznej wysokości wydatków przeznaczonych na cross-financing;
 - nie powodują zwiększenia łącznej wysokości wydatków przeznaczonych na zadanie „Zarządzanie projektem”;
 - nie wpływają na wysokość i przeznaczenie pomocy publicznej w ramach projektu.
- **Obniżenie wysokości wydatków bezpośrednich wpływa proporcjonalnie na wysokość kosztów pośrednich obliczanych ryczałtem i na wysokość cross-financingu.**

W większości projektów realizowanych w ramach PO KL rozliczanie kosztów pośrednich zostało zaplanowane na podstawie metody ryczałtowej. Oznacza to, że koszty pośrednie w budżecie projektu są wyrażone w wysokości zarówno kwotowej, jak i procentowej. W trakcie realizacji projektu podstawą do określenia kwoty wydatków kwalifikowalnych w ramach kosztów pośrednich jest więc przede wszystkim wielkość zrealizowanych wydatków bezpośrednich i wysokość procentowa wydatków pośrednich zapisana w umowie o dofinansowanie.

Przykład

Wysokość kosztów pośrednich wynosi 50 000 zł, co stanowi 5,26% wydatków bezpośrednich. Beneficjent zrealizował w ramach projektu wydatki bezpośrednie na łączną kwotę 950 000 zł, ale w trakcie weryfikacji wniosku o płatność Instytucja Wdrażająca uznała wydatki bezpośrednie na kwotę 20 000 zł za wydatki niekwalifikowalne.

Czy beneficjent może uznać, że 50 000 zł będące kosztami pośrednimi stanowi wydatki kwalifikowalne?

Nie. Zgodnie z zapisaną w umowie o dofinansowanie wysokością procentową kosztów pośrednich (5,26%) łączna wysokość kosztów pośrednich kwalifikowalnych wyniesie 48 918 zł (930 000 zł x 5,26%).

- **Ewentualne przychody w projekcie podlegają zwrotowi.**

Zarówno przychody zaplanowane we wniosku o dofinansowanie, jak i przychody nieplanowane, które pojawią się w trakcie realizacji projektu dofinansowania, podlegają zwrotowi na rachunek wskazany przez Instytucję Wdrażającą. Beneficjent ma obowiązek ujawnić wszystkie przychody projektu. W ramach projektów PO KL mogą występować przychody dotyczące m.in.:

- szkoleń, usług doradczych, kursów (opłaty wpisowe, o ile nie są wkładem własnym, lub równoważne, sprzedaż dóbr i usług wytworzonych w ramach wymienionych zajęć);
- zajęć praktycznych, praktyk, staży (sprzedaż dóbr i usług wytworzonych w ramach wymienionych zajęć, opłaty wpisowe lub równoważne);
- zakupu, leasingu, wynajmu, amortyzacji sprzętu i wyposażenia (wynajem, opłaty za korzystanie ze sprzętu, sprzedaż zakupionego sprzętu);
- kar umownych związanych z nieprawidłowym wywiązaniem się wykonawcy z realizowanego zamówienia.

Przychody podlegają zwrotowi na koniec roku kalendarzowego. Instytucja Wdrażająca może jednak zażądać ich zwrotu w innym, określonym przez nią terminie.

Rozdział 5

JAK PRZEPROWADZIĆ ANALIZĘ RYZYKA PROJEKTU WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ?

Czynniki ryzyka, charakterystyczne dla projektów współpracy ponadnarodowej PO KL, a zarazem istotne z punktu widzenia przygotowania, wdrażania i monitoringu projektu, można pogrupować w pięć następujących kategorii:

- różnice kulturowe między społecznościami krajów, z których pochodzą partnerzy;
- dobór partnerów do projektów współpracy ponadnarodowej;
- zasady funkcjonowania partnerstwa ponadnarodowego;
- realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym;
- budżet projektów współpracy ponadnarodowej.

Aby skutecznie zarządzać ryzykiem w projekcie współpracy ponadnarodowej, należy zdefiniować konkretne czynniki ryzyka, w największym stopniu zagrażające prawidłowej realizacji projektu, oraz zaproponować sposoby przeciwdziałania ich negatywnym skutkom.

Jako pomocne narzędzie może posłużyć tabela 11. Dzięki wypełnieniu zawartych w niej pozycji każdy menedżer w prosty sposób określi główne rodzaje ryzyka, czyli sytuacje, których powinien unikać, aby z powodzeniem zakończyć projekt.

Pierwsza grupa czynników ryzyka – różnice kulturowe społeczności krajów, z których pochodzą partnerzy – może zagrażać na każdym etapie przygotowania i realizacji projektu. Do czynników wchodzących w skład tej grupy zalicza się przede wszystkim:

- różne style pracy;
- zróżnicowany czas pracy;
- nadmierną biurokrację lub całkowite nieprzywiązywanie wagi do wymagań formalnych i ich dokumentowania;
- nieznaną zwyczajów innego kraju;
- zachowywanie niewłaściwego dystansu w relacjach służbowych.

Aby zapobiegać nieporozumieniom związanym z różnicami kulturowymi, należy dążyć do jak najlepszego poznania kultury i zwyczajów kraju każdego partnera. Jak to zrobić? Dobrym pomysłem jest zorganizowanie szkolenia (przede wszystkim, choć nie tylko, w przypadku projektów obejmujących wymiany i staże) prowadzonego przez osobę pochodzącą z kraju partnera, ale od dłuższego czasu mieszkającą w Polsce. Taka osoba najlepiej zna zwyczaje swojego kraju ojczystego czy panujące tam zasady *savoir vivre*'u. Może też być szczególnie wyczulona na różnice kulturowe, których doświadczyła po przyjeździe do Polski.

Druga grupa czynników ryzyka związanych z opracowywaniem i wdrażaniem projektów współpracy ponadnarodowej dotyczy doboru partnerów. Wśród zagrożeń prawidłowej realizacji projektu związanych z doбором partnerów tej współpracy można wymienić:

- niezrozumienie wzajemnych oczekiwań partnerów na etapie nawiązywania współpracy;
- nieufność partnerów – skutkującą np. niechęcią do dzielenia się własnym *know-how*;
- wycofanie się partnera ponadnarodowego w trakcie realizacji projektu.

Aby zminimalizować wymienione zagrożenia, warto stosować dwie procedury. Pierwsza z nich dotyczy wyboru partnerów do projektów współpracy ponadnarodowej. Współpracę najlepiej nawiązywać ze znanymi już wcześniej partnerami lub ich przedstawicielami. Wskazane jest uczestniczenie w konferencjach czy seminariach branżowych, można tam bowiem poznać profil działalności potencjalnych partnerów i spotkać ich reprezentantów. Jeśli poszukujemy partnerów do konkretnych projektów, warto zabrać na taką konferencję abstrakt (skrócony opis – maksymalnie jedna strona A4) naszego projektu, zawierający główne cele, planowane działania i ich rezultaty, wstępny harmonogram, przewidywany budżet i planowane źródła finansowania oraz precyzyjne oczekiwania w stosunku do partnerów pochodzących z innych krajów. Inną dobrą praktyką jest skierowanie prośby do znanych nam instytucji zagranicznych o polecenie zaufanego partnera do planowanego przez nas projektu. W tym przypadku abstrakt projektu bardzo się przydaje podczas wstępnego określania wzajemnych oczekiwań.

Druga procedura wiąże się z jasnym określaniem oczekiwań każdego z partnerów projektu ponadnarodowego już na samym początku współpracy. Na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie projektu warto ustalić priorytety i zakres odpowiedzialności każdego z partnerów, tak aby wszyscy mieli pewność, że wypracowują rzeczywistą wartość dodaną, którą będą mogli wykorzystać w swojej macierzystej instytucji.

Najpoważniejszym ryzykiem jest zagrożenie wycofania się partnera w trakcie realizacji projektu współpracy ponadnarodowej. Jak temu zapobiec? Kluczem do sukcesu wydaje się szczerza rozmowa w gronie partnerów już w momencie pojawienia się pierwszych trudności. Dobrym zwyczajem w projektach trwających ponad rok jest organizowanie w siedzibach poszczególnych partnerów cyklicznych spotkań zespołu zarządzającego projektem. Umożliwia to uzupełnienie agendy spotkania o badanie poziomu zadowolenia wszystkich partnerów z postępu realizacji projektu oraz wyrażenie opinii o przebiegu dotychczasowej współpracy. Każdy z partnerów powinien mieć szansę wyrażenia potrzeb instytucji, którą reprezentuje, a także określenia, w jakim stopniu zostały spełnione jej oczekiwania. Pozwoli to nie tylko na zwiększenie efektywności pracy samego partnerstwa, ale też już na samym początku wyeliminuje potencjalne zagrożenia związane z niezadowoleniem ze współpracy ponadnarodowej lub jej rezultatów.

Trzecią grupą czynników ryzyka są zagrożenia związane z niewłaściwym funkcjonowaniem partnerstwa ponadnarodowego, m.in.:

- niezachowanie zasady wzajemnych korzyści wszystkich partnerów projektów ponadnarodowych;
- nieracjonalny podział pracy pomiędzy partnerów ponadnarodowych;
- zdominowanie projektu przez jednego z partnerów;
- trudności w komunikacji pomiędzy partnerami.

Jak temu przeciwdziałać? Przede wszystkim trzeba dobrze zaplanować pracę całego partnerstwa. Nie oznacza to oczywiście równego podziału pracy i udziału w korzyściach. Często jest to niepotrzebne lub wręcz niewykonalne, a nadmierne wzajemne kontrolowanie się partnerów może być źródłem konfliktów.

Najlepszym rozwiązaniem jest zastosowanie zasady proporcjonalności wkładu pracy do korzyści. Zagrożenia z tej grupy warto też kontrolować za pomocą opisanej powyżej metody badania zadowolenia wszystkich partnerów z przebiegu realizacji projektu i wypracowywanych wspólnie rezultatów.

Ostatnie ryzyko z tej grupy dotyczy trudności w komunikacji pomiędzy partnerami. Jak można je wyeliminować lub przynajmniej zniwelować siłę jego oddziaływania? Dobrą praktyką niektórych projektów współpracy ponadnarodowej jest opracowanie już na początku współpracy dokumentu zwanego planem komunikacji. Określa się w nim zadania każdego z partnerów związane z promocją projektu i opisuje kanały komunikacji między partnerami. Załącznikiem jest wykaz wszystkich partnerów z nazwiskami ich reprezentantów w projekcie, zakresem odpowiedzialności za poszczególne działania i danymi teleadresowymi (e-mail, telefon, adres korespondencyjny). Ważna jest również znajomość języków obcych. Byłoby idealnie, gdyby wszyscy przedstawiciele partnerów biorących udział w danym projekcie swobodnie posługiwali się wybranym językiem obcym. Doświadczenia wielu projektów współpracy ponadnarodowej wskazują jednak, że często jest inaczej. Wynika to z dwóch głównych przyczyn:

- słabej znajomości języków obcych wśród decydentów partnerów pragnących uczestniczyć w projekcie;
- konieczności zaangażowania wybitnych ekspertów nieznających języków obcych, a mogących się przyczynić do uzyskania znacznej rzeczowej wartości dodanej projektu.

Rozwiązaniem powinno być zaangażowanie tłumacza, aby uniknąć problemów w komunikacji osób nieznających języków obcych lub znających je słabo.

Czwartą grupę czynników ryzyka dotyczących projektów współpracy ponadnarodowej stanowią zagrożenia występujące w trakcie realizacji projektu:

- różne rozumienie tych samych pojęć;
- niewywiązywanie się partnera(-ów) z podjętych zobowiązań, w tym niewykonywanie zadań i niedotrzymywanie terminów;
- brak zaangażowania personelu partnera(-ów) w realizację projektu.

Pierwsze zagrożenie powinno być niwelowane poprzez skuteczną komunikację pomiędzy partnerami. Dobrym pomysłem jest opracowanie podręcznego słownika (glosariusza – podobnego do zamieszczonego na końcu niniejszego podręcznika), w którym opisane będą podstawowe pojęcia we wszystkich językach partnerstwa lub tylko w języku angielskim, z tłumaczeniem opisywanego terminu na wszystkie języki narodowe członków danego partnerstwa.

Drugie z wymienionych zagrożeń powinno być monitorowane zarówno przez menedżera projektu, jak i przez koordynatorów ze strony każdego partnera w ramach monitoringu postępu rzeczowego opisanego w podrozdziale 6.1. Przydatne w tej kwestii może być narzędzie zaprezentowane w tabeli 12.

Ostatnie ryzyko – brak zaangażowania partnera(-ów) w realizację projektu współpracy ponadnarodowej czy wręcz, w skrajnym przypadku, potraktowanie udziału w projekcie przez personel partnera jako okazji do wycieczki turystycznej – trudno całkowicie wyeliminować. Pomocny będzie bezpośredni kontakt z partnerem i zapytanie go o przyczynę takiej sytuacji, a następnie wspólne poszukiwanie kompromisowych rozwiązań. W skrajnych przypadkach (traktowanie udziału w projekcie jako możliwości zwiedzenia krajów partnerów) można wprowadzić obowiązek codziennego podpisywania list obecności na spotkaniach partnerów, a także sporządzenia pisemnego sprawozdania z przebiegu spotkania lub zdania relacji na wewnętrznym zebraniu pracowników instytucji partnera. Najważniejszy jednak jest właściwy dobór personelu uczestniczącego w projektach współpracy ponadnarodowej.

Ostatnia grupa czynników ryzyka dotyczy zagrożeń związanych z finansami, a mówiąc precyzyjniej, z planowaniem i późniejszym wykonaniem budżetu projektu oraz procedurami rozliczeń finansowo-księgowych. Są to m.in.:

- ryzyko konfliktu na tle płacowym;
- przeszacowany lub niedoszacowany budżet któregoś z partnerów.

Pierwsze z wyżej wymienionych zagrożeń może wywołać negatywne konsekwencje, zwłaszcza gdy porównuje się zarobki osób na podobnych stanowiskach w różnych krajach Unii Europejskiej. Jak uniknąć tego rodzaju nieporozumień? Dobrą praktyką jest odnoszenie się do płac w instytucji danego partnera. Jeśli np. średnia płaca trenera w danej instytucji wynosi 300 euro dziennie, zasadne jest przyjęcie dla zewnętrznego trenera tej samej stawki za dzień szkolenia w ramach projektu. Trenerzy wewnętrzni rozliczani są zgodnie z regulaminem wynagradzania danej instytucji.

Drugie z zagrożeń dotyczy niedoszacowania lub przeszacowania budżetu jednego z partnerów projektu współpracy ponadnarodowej. Jak można pokonać tę trudność? Warto się zastanowić nad przesunięciem pewnych środków (wynikających np. z oszczędności w realizacji projektu) na rzecz partnera krajowego z niedoszacowanym budżetem. W przypadku partnerów zagranicznych, gdy przesunięcia budżetowe są niemożliwe, można się zastanowić nad przesunięciem pewnych zadań, tak aby proporcja zadań do posiadanego budżetu była bardziej sprawiedliwa. Zaleca się, aby wszystkie kwestie budżetowe były rozwiązane na etapie ubiegania się o środki na sfinansowanie projektu. Oczywiście, rozwiązanie kwestii budżetowych na etapie ubiegania się o środki jest łatwiejsze w przypadku projektów partnerskich, w których finansowanie pozyskiwane jest na realizację projektu jako całości, a nie w przypadku pozyskiwania środków na finansowanie działania partnera w ramach projektu. Prawdopodobieństwo pojawienia się problemów budżetowych wzrasta, gdy każdy z partnerów zagranicznych będzie pozyskiwał środki na swój zakres działań w projekcie. W tym przypadku trzeba brać pod uwagę specyfikę priorytetów EFS w poszczególnych krajach, z których finansowany będzie udział partnera w projekcie współpracy ponadnarodowej, zakres tych priorytetów oraz możliwe ograniczenia, m.in. dotyczące wydatków kwalifikowalnych. Rozwiązań tego problemu należy poszukiwać na drodze konsensusu pomiędzy partnerami projektu współpracy ponadnarodowej. Należy pamiętać, iż przyjęte rozwiązania muszą być zgodne z zapisami umowy o współpracy ponadnarodowej i *Zasadami finansowania PO KL*.

W tabeli 11 przedstawiono proste narzędzie do szacowania poziomu ryzyka projektu współpracy ponadnarodowej. Zawiera ono listę wszystkich opisanych powyżej czynników ryzyka. Każde z nich podlega ocenie za pomocą dwóch kryteriów: prawdopodobieństwa wystąpienia oraz siły oddziaływania w danym projekcie w skali trójstopniowej, gdzie 1 jest wartością najniższą, a 3 – najwyższą. Wartości obu kryteriów należy pomnożyć. Im wyższy wynik mnożenia, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka o dużej sile oddziaływania w badanym projekcie. Przyjmuje się, że ryzyko o sile 6 i więcej w skali trójstopniowej wymaga regularnego monitorowania ze strony menedżera projektu.

Tabela 11

Narzędzie do szacowania poziomu ryzyka projektu współpracy ponadnarodowej

Nazwa czynnika ryzyka	Prawdopodobieństwo występowania (skala 1–3)	Siła oddziaływania (skala 1–3)
Różne style pracy		
Zróżnicowany czas pracy		
Nadmierna biurokracja lub całkowite nieprzysięganie wagi do wymagań formalnych i ich dokumentowania		
Nieznajomość zwyczajów danego kraju		
Zachowywanie niewłaściwego dystansu w relacjach służbowych		
Niezrozumienie wzajemnych oczekiwań partnerów na etapie nawiązywania współpracy		
Nieufność partnerów, skutkująca np. niechęcią do dzielenia się własnym <i>know-how</i>		
Wycofanie się partnera ponadnarodowego w trakcie realizacji projektu		
Niezachowanie zasady wzajemnych korzyści wszystkich partnerów projektów ponadnarodowych		
Nieracjonalny podział pracy pomiędzy partnerów ponadnarodowych		
Zdominowanie projektu przez jednego z partnerów		
Trudności w komunikacji pomiędzy partnerami		
Różne rozumienie tych samych pojęć		
Niewywiązywanie się partnera (partnerów) z podjętych zobowiązań, w tym niewykonywanie zadań i niedotrzymywanie terminów		
Brak zaangażowania ze strony personelu partnera(-ów) w realizację projektu		
Ryzyko konfliktu na tle płacowym		
Przeszacowany lub niedoszacowany budżet któregoś z partnerów		

Rozdział 6

JAKIE SĄ METODY MONITOROWANIA PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ?

Zanim odpowiemy na pytanie, jakie są metody monitorowania projektów współpracy ponadnarodowej, warto się zastanowić, czym jest monitorowanie projektów współpracy ponadnarodowej, czy jeszcze szerzej – monitorowanie projektów finansowanych z dotacji Unii Europejskiej. Monitorowanie jest jednym z podstawowych zadań menedżera/kierownika projektu. Polega ono na cyklicznej kontroli, czy dany projekt jest realizowany zgodnie z przyjętymi założeniami zawartymi we wniosku o dofinansowanie i umowie o finansowanie. Innymi słowy, polega ono na sprawdzaniu, zazwyczaj w stałych odstępach czasu (np. raz na tydzień lub raz na miesiąc), czy zarządzany projekt jest realizowany zgodnie z obowiązującymi procedurami (wszystkie obowiązki beneficjenta są zapisane w umowie o dofinansowanie projektu) oraz zobowiązaniami zawartymi we wniosku o dofinansowanie projektu.

Wyróżnia się następujące rodzaje monitorowania:

- monitorowanie postępu rzeczowego;
- monitorowanie postępu finansowego;
- monitorowanie stopnia osiągnięcia zakładanych rezultatów.

6.1. Co to jest monitorowanie postępu rzeczowego?

Monitorowanie postępu rzeczowego polega na sprawdzaniu, czy projekt jest realizowany zgodnie z przyjętym harmonogramem. Jest to podstawowe zadanie menedżera projektu. Racjonalny i dobrze przygotowany harmonogram stanowi klucz do sukcesu w efektywnym zarządzaniu projektem. Sposób przygotowania harmonogramu projektu ponadnarodowego opisano w podrozdziale 3.4. Sporządzenie precyzyjnego harmonogramu jest podstawą monitorowania postępu rzeczowego projektu.

W jaki sposób monitorować postęp rzeczowy projektu ponadnarodowego PO KL?

W monitorowaniu postępu rzeczowego może pomóc narzędzie zaproponowane w tabeli 12. W kolumnach wpisuje się numery tygodni realizacji projektu (od pierwszego do ostatniego zaplanowanego w harmonogramie), natomiast w poszczególnych wierszach wpisuje się wszystkie planowane w projekcie zadania, które chcemy monitorować. Ważne jest zachowanie kolejności zadań zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie projektu w części zatytułowanej „Harmonogram realizacji projektu”. Każde zadanie zajmuje dwa wiersze tabeli. Przyjmuje się, że górny rząd zawiera zatwierdzony harmonogram realizacji projektu – to informacja dla menedżera projektu, w jakim czasie (w których tygodniach) powinny być realizowane poszczególne zadania. Dolny rząd jest natomiast właściwym narzędziem monitoringu – to właśnie tu menedżer w każdym tygodniu zaznacza, które zadania są już realizowane, które rozpoczynane, a które zakończone.

Dzięki temu, że powyżej danego zadania znajduje się wykres wzorcowy (zatwierdzony harmonogram projektu), menedżer natychmiast uzyskuje czytelną informację, czy zadania są realizowane zgodnie z planem, czy nie.

W przykładowo wypełnionej tabeli 12 widać, że realizacja zadań 1 i 2 wyprzedza harmonogram o jeden tydzień, zadania 3 i 4 są realizowane zgodnie z harmonogramem, a zadania od 5 do 7 są opóźnione. W analizowanym przypadku monitorowanie postępu rzeczowego przeprowadzone w piątym tygodniu powinno wykazać, że zadanie nie zostało rozpoczęte w wyznaczonym terminie. Niestety, brak szybkiej i skutecznej reakcji (np. opracowania programu naprawczego) spowodował, że kolejne zadanie rozpoczęło się dopiero w szóstym tygodniu, już z dwutygodniowym opóźnieniem.

W takiej sytuacji powinno się podjąć zdecydowane działania. Możliwe są dwa rozwiązania: przesunięcie w harmonogramie, za zgodą Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia, lub skuteczne wdrożenie programu naprawczego. Warto podkreślić, że wyprzedzenie harmonogramu w realizacji postępu rzeczowego może być przyczyną nie mniejszych trudności w zarządzaniu projektem niż opóźnienia. Dlaczego się tak dzieje? Głównie z powodu finansów. Za szybciej wykonane zadania w projekcie trzeba wcześniej zapłacić, a kolejne raty dotacji rozwojowej wpływają na konto projektu zgodnie z założeniami harmonogramu płatności.

Tabela 12

Narzędzie do monitorowania postępu rzeczowego projektu współpracy ponadnarodowej

Zadanie	Czas (numer tygodnia)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	[...]	$n-1$	n	
1	■	■												
2		■	■	■										
3			■	■	■									
4				■	■									
5						■	■	■	■					
6							■	■	■					
7								■	■					
[...]										■				
$n-1$														
n														

6.2. Jakie są metody monitorowania postępu finansowego realizacji projektu?

Monitorowanie postępu finansowego polega na badaniu, czy na realizację poszczególnych zadań w projekcie wydawane są kwoty zgodne z budżetem szczegółowym projektu. To najważniejsze zadanie menedżera projektu, które powinien realizować samodzielnie. Prawie w żadnym projekcie nie udaje się zaplanować wszystkich kosztów realizacji z dokładnością co do grosza – jest to w praktyce niemożliwe. W budżecie zawsze pozostają drobne oszczędności, podczas gdy w niektórych jego pozycjach przydałyby się dodatkowe środki. Monitorowanie postępu finansowego realizacji projektu umożliwia bieżącą kontrolę takich właśnie sytuacji oraz podejmowanie decyzji, jak zagospodarować zaoszczędzone środki.

Do monitorowania postępu finansowego pomocne jest narzędzie przedstawione w tabeli 13. W jej wierszach wpisuje się wszystkie zadania zgodnie z kolejnością i numeracją zastosowaną w harmonogramie realizacji projektu. Ostatni wiersz zawiera podsumowanie obliczeń wszystkich wierszy. W pierwszej kolumnie wpisuje się planowaną w budżecie wartość każdego zadania. W kolejnych kolumnach zamieszcza się wartości z poszczególnych miesięcy realizacji projektu. Dla każdego miesiąca rezerwuje się dwie kolumny – lewa zawiera planowane wydatki w danym miesiącu na realizację konkretnego zadania, a prawa – rzeczywiste wydatki poniesione w tym miesiącu. Ostatnia kolumna nosi tytuł „Oszczędności”. Formuła:

$$O = \sum_{m=1}^n P_m - W_m,$$

gdzie:

O – oszczędności,

m – numer miesiąca, od pierwszego do ostatniego (oznaczonego literą n),

P_m – wydatki planowane w miesiącu m ,

W_m – wydatki poniesione w miesiącu m ,

pozwala obliczyć rzeczywiste oszczędności w projekcie. Poznawszy wartość oszczędności, menedżer projektu może zaplanować ich racjonalne wykorzystanie (może przesunąć środki pomiędzy zadaniami, pod warunkiem, że przesuwana kwota nie przekracza 10% wartości zarówno budżetu tego zadania, z którego przesuwa pieniądze, jak i tego, do którego przenosi oszczędności). Tak zaprojektowane narzędzie umożliwia równoczesne monitorowanie oszczędności w poszczególnych zadaniami. Jest także źródłem wiedzy o poziomie wydatków całkowitych projektu na koniec poszczególnych miesięcy jego realizacji.

W tabeli 13 widać, że menedżer projektu przesuwał niewykorzystane środki zarówno pomiędzy miesiącami w ramach tego samego zadania, jak i pomiędzy poszczególnymi zadaniami. Przykładem przesunięć pierwszego typu jest zadanie nr 2, które rozpoczyna się z wyraźnym opóźnieniem. W pierwszym miesiącu realizacji projektu wydano tylko 10 000 zł z zaplanowanych 15 000 zł. Zaoszczędzone 5000 zł menedżer przesunął do drugiego i trzeciego miesiąca; w drugim miesiącu zwiększył planowane wydatki na realizację tego zadania z 10 000 zł do 14 000 zł. Pozostałe 1000 zł zostało wydane w trzecim miesiącu realizacji monitorowanego projektu. Przesunięcia pomiędzy zadaniami najlepiej widać w piątym miesiącu. Zaoszczędziwszy 10 000 zł w zadaniu nr 5, menedżer projektu przesunął 7500 zł do zadania 6. Do pozostałej kwoty 2500 zł oszczędności z zadania 5 dodał 500 zł niewydane w zadaniu nr 1. Tak otrzymaną kwotę 3000 zł przesunął do zadania nr 7 i zwiększył limit wydatków w tym zadaniu z 20 000 zł do 23 000 zł. O wszystkich tych przesunięciach mógł zdecydować sam, ponieważ żadna z kwot nie przekracza 10% wydatków danego zadania. Szczegółowe zasady przesunięć budżetowych zostały opisane w podrozdziale 4.5.

Tabela 13

Narzędzie do monitorowania postępu finansowego projektu współpracy ponadnarodowej (kwoty w złotych)

Zadanie	Wartość zadania	Miesiąc										Oszczędności
		1		2		3		4		5		
		P	W	P	W	P	W	P	W	P	W	
1	100 000	20 000	19 500	20 000	19 800	20 000	20 400	20 000	20 000	20 000	19 800	500
2	25 000	15 000	10 000	10 000	14 000	0	1 000	0	0	0	0	0
3	50 000	20 000	18 000	20 000	18 000	10 000	12 000	0	0	0	0	2 000
4	60 000	0	0	10 000	10 000	20 000	20 000	20 000	20 000	10 000	10 000	0
5	75 000	0	0	0	0	30 000	24 000	30 000	27 000	15 000	14 000	10 000
6	120 000	0	0	0	0	60 000	60 000	60 000	58 000	0	7 500	-5 000
7	70 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	12 000	20 000	22 000	20 000	23 000	-7 000
Razem	500 000	65 000	57 500	70 000	71 800	150 000	149 400	150 000	147 000	65 000	74 300	0

P = plan, W = wykonanie.

6.3. Dlaczego tak ważne jest monitorowanie stopnia osiągnięcia rezultatów i produktów projektu?

Gdyby ktoś zapytał, co stanowi o istocie projektów współpracy ponadnarodowej, jedna z najczęściej padających odpowiedzi brzmiałaby: „Wykazanie rzeczywistej wartości dodanej wynikającej z realizacji projektu współpracy ponadnarodowej”. I tu pojawiają się dwa zasadnicze pytania:

- Co to jest rzeczywista wartość dodana projektu współpracy ponadnarodowej?
- Jak można dowiedzieć, że rzeczywista wartość dodana faktycznie została osiągnięta w wyniku realizacji projektu współpracy ponadnarodowej PO KL?

Odpowiedzi na pierwsze pytanie udzielono już w podrozdziale 2.2, natomiast odpowiadając na pytanie, czy w danym projekcie współpracy ponadnarodowej rzeczywista wartość dodana została osiągnięta, trzeba wykonać pewne czynności.

Najpierw należy określić problemy lub potrzeby przedstawicieli grupy docelowej. Następnie – zdefiniować cel ogólny i cele szczegółowe projektu, które umożliwią rozwiązanie problemów lub zaspokojenie potrzeb jego uczestników wyłącznie we współpracy z partnerem zagranicznym. Potem – określić konkretne działania, których wykonanie pozwoli osiągnąć zakładane cele. I wreszcie – każdemu działaniu przypisać produkty i rezultaty, czyli konkretne efekty mierzone na zakończenie poszczególnych etapów projektu¹⁷. Powinno się je bardzo dokładnie zdefiniować (najlepiej na podstawie modelu SMART opisanego na końcu tego podrozdziału). Ważne, aby wskazać sposób określania wartości początkowych i docelowych, metodę oraz częstotliwość ich pomiaru, a także osoby odpowiedzialne w zespole projektowym za monitorowanie, w jakim stopniu udało się je osiągnąć. Działania te umożliwią określenie wartości dodanej projektu, rozumianej jako cele, rezultaty i produkty możliwe do osiągnięcia wyłącznie we współpracy ponadnarodowej.

¹⁷ Ich zakres szczegółowo opisano w *Podręczniku przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach PO KL*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009 (wersja z 1 kwietnia).

Przedmiotem monitorowania rezultatów i produktów projektu współpracy ponadnarodowej jest zatem weryfikacja stopnia osiągnięcia planowanego wzrostu wskaźników rezultatów i produktów w związku z realizacją projektu we współpracy z partnerami z innych krajów w stosunku do wskaźników, które udałoby się osiągnąć realizując projekt jedynie o zasięgu krajowym, lub weryfikacja osiągnięcia nowych wskaźników rezultatów i produktów, które byłyby zupełnie niemożliwe do wypracowania bez udziału partnerów ponadnarodowych.

Monitorowanie stopnia osiągnięcia rezultatów i produktów projektu polega na badaniu, czy udało się osiągnąć planowane efekty. Pomocne w realizacji tego zadania jest narzędzie przedstawione w tabeli 14. Aby precyzyjnie zmierzyć stopień osiągnięcia rezultatów i produktów projektów współpracy ponadnarodowej PO KL, należy spełnić trzy warunki:

- określić wartości początkowe mierzonych wskaźników rezultatu i produktu (w przypadku osiągnięcia nowych wskaźników, np. wypracowania nowatorskiego rozwiązania niesfunkcjonującego na rynku krajowym, wartość początkowa wskaźnika wynosi zero);
- określić zakładaną i realnie osiągalną wartość przyrostu danego wskaźnika na określonej skali (najlepiej punktowej);
- obliczyć zakładane wartości docelowe w odniesieniu do każdego wskaźnika rezultatu i produktu.

Wartości wszystkich wskaźników „rezultatów miękkich” mierzy się m.in. za pomocą profesjonalnych testów psychologicznych lub ankiet. Pierwszy pomiar przeprowadzany jest w pierwszym tygodniu uczestnictwa beneficjentów w projekcie. W ten sposób uzyskuje się dane wartości początkowych. Następnie w stałych odstępach czasu (zwyczajowo przyjmuje się, że nie częściej niż raz w miesiącu i nie rzadziej niż raz na kwartał) przeprowadza się badania monitoringowe tych samych wskaźników. Wyniki pozwalają odpowiedzieć na pytanie, ile wynoszą aktualne wartości poszczególnych wskaźników rezultatu oraz produktu, a tym samym – w jakim stopniu udało się osiągnąć wartości docelowe? I wreszcie – niedługo przed zakończeniem projektu – przeprowadza się badania końcowe, potwierdzające osiągnięcie założonych wartości docelowych rezultatów danego projektu.

Tabela 14

Narzędzie do monitorowania stopnia osiągnięcia „rezultatów miękkich” projektu współpracy ponadnarodowej

Lp.	Nazwa produktu/ rezultatu	Wskaźnik produktu/ rezultatu		Pomiar					
		wartość początkowa	wartość docelowa	1	2	3	4	[...]	końcowy
				data ...	data ...	data ...	data ...	data ...	data ...
				wartość pomiaru	wartość pomiaru	wartość pomiaru	wartość pomiaru	wartość pomiaru	wartość pomiaru
1	Podniesienie świadomości korzyści płynących z założenia spółdzielni socjalnej	3,4	6,4	3,9	4,2	5,3	6,3		7,2
2	Wzrost samooceny uczestników projektu pragnących założyć spółdzielnię socjalną	2,5	5,5	4,3	4,8	5,0	5,5		5,8

3	Znajomość metod doradztwa zawodowego wśród osób zagrożonych wykluczeniem społecznym	3,2	5,7	3,8	5,0	5,3	5,6		7,2
4	Poszerzenie wiedzy na temat [...] w wyniku udziału w wizycie studyjnej	4,0	8,0	5,9	6,8	7,3	7,9		8,1
5	Liczba uczestników projektu, których wiedza na temat [...] wzrosła	1,5	4,0	2,0	2,5	2,7	3,2		3,8
6	[...]	2,0	3,0	2,8	3,4	3,7	4,4		5,3

Przykład

We wniosku o dofinansowanie projektu współpracy ponadnarodowej wśród „rezultatów miękkich” znalazły się dwa wymienione w tabeli 14, tj.

- podniesienie świadomości korzyści płynących z założenia spółdzielni socjalnej o 30% wśród wszystkich uczestników projektu;
- wzrost samooceny wszystkich uczestników projektu pragnących założyć spółdzielnię socjalną o 30%.

Projektodawca zobowiązał się, że wartość statystyczna każdego z tych rezultatów, liczona jako średni wzrost na jednego uczestnika projektu, zwiększy się o 30% w wyniku realizacji projektu współpracy ponadnarodowej, o którego dofinansowanie składa wniosek. W pierwszym tygodniu realizacji projektu przeprowadził badanie ankietowe i uzyskał następujące wyniki:

- wskaźnik rezultatu podniesienia świadomości korzyści płynących z założenia spółdzielni socjalnej – wartość początkowa 3,45 pkt. (w skali 0–10 pkt.);
- wskaźnik samooceny uczestników projektu chcących założyć spółdzielnię socjalną – wartość 2,5 pkt. (w skali 0–10 pkt.).

Na podstawie założeń projektu (wzrost wskaźników o 30%) opisanych we wniosku o dofinansowanie beneficjent wyliczył wartości wskaźników docelowych.

W pierwszym przypadku: 3,45 pkt. + 3 pkt. (tj. wzrost o 30% w skali 0–10 pkt.) = 6,45 pkt.

W drugim przypadku analogicznie: 2,5 pkt. + 3 pkt. = 5,5 pkt.

Następnie, korzystając z narzędzia do monitorowania stopnia osiągnięcia „rezultatów miękkich” (tabela 14), raz na 2 miesiące badał aktualne wskaźniki wartości tych rezultatów, tzn. ankietował wszystkich uczestników projektu i wyliczał średnią arytmetyczną wskaźników wartości poszczególnych rezultatów miękkich. Porównywał je z wartościami docelowymi, tj. odpowiednio 6,45 pkt. i 5,5 pkt. W ostatnim tygodniu realizacji projektu beneficjent przeprowadził badanie ankietowe, w wyniku którego uzyskał wartości:

- wskaźnik rezultatu podniesienia świadomości w zakresie korzyści płynących z założenia spółdzielni socjalnej – 7,2 pkt.;
- wskaźnik samooceny uczestników projektu pragnących założyć spółdzielnię socjalną – 5,85 pkt.

Tym samym dowiódł, że zakładane „rezultaty miękkie” zostały osiągnięte (wzrost obu wskaźników o minimum 30%).

Na zakończenie warto się podzielić kilkoma uwagami na temat monitorowania projektów współpracy ponadnarodowej. Taki projekt stanowi całość – powinien przez cały czas być spójny, bez względu na liczbę partnerów z różnych krajów. Konieczne jest więc stworzenie jednolitego systemu monitorowania postępów realizacji całego projektu. Należy to zaplanować na spotkaniu koordynatorów reprezentujących wszystkich partnerów. Czy oznacza to, że za monitorowanie postępów realizacji danego projektu będzie odpowiadać tylko jeden partner? Niekoniecznie. Zależy to od przyjętych i wspólnie uzgodnionych rozwiązań. Jeżeli np. realizujemy projekt współpracy ponadnarodowej z udziałem partnerów z Polski, Francji i Włoch, którzy finansują swój komponent projektu z funduszy EFS pozyskanych w macierzystym kraju, rozsądnym rozwiązaniem jest wspólne monitorowanie postępu rzeczowego i stopnia osiągnięcia rezultatów, natomiast postęp finansowy trzeba raczej monitorować oddzielnie. Wyniki powinno się prezentować na wspólnych spotkaniach zespołu zarządzającego projektem (mogą to być spotkania wirtualne, np. wideokonferencje).

Pragniemy zachęcić wszystkich projektodawców, aby przemyśleli sposób monitorowania już na etapie opracowywania koncepcji projektu. Zwiększy to wartość merytoryczną projektu składanego zarówno w trybie konkursowym, jak i systemowym. Projekty z precyzyjnie opisanym systemem monitorowania, a także szczegółowo określonymi wskaźnikami rezultatu są zazwyczaj wysoko oceniane.

Warto dodać, że zgodnie z *Podręcznikiem wskaźników PO KL*¹⁸ zaleca się określanie wskaźników rezultatu i produktu projektu zgodnie z metodą SMART. Pierwotnie stosowano ją do określania celów projektu, a następnie adaptowano do określania wskaźników rezultatu i produktu. Rezultaty i produkty projektu powinny być zatem:

S – *specific* (czyli konkretne, szczegółowo określone, powiązane z konkretnymi problemami);

M – *measurable* (czyli mierzalne w obiektywny sposób);

A – *available* (czyli dostępne do pomiaru podczas realizacji projektu);

R – *realistic* (czyli realnie osiągalne, realistyczne);

T – *timebound* (czyli określone w czasie).

¹⁸ *Podręcznik wskaźników. Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, grudzień 2008.*

Rozdział 7

JAK PROMOWAĆ PROJEKT WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ?

Projekty współpracy ponadnarodowej, podobnie jak wszystkie przedsięwzięcia współfinansowane ze środków unijnych, podlegają szczegółowym wymaganiom dotyczącym informowania i promocji. Działania dotyczące informacji i promocji stanowią obowiązkowy element projektu.

W odniesieniu do projektów współpracy ponadnarodowej istotne jest również upowszechnienie wypracowanych rezultatów, tak aby były znane i wykorzystywane także po zakończeniu działań prowadzonych w ramach projektu.

7.1. Po co promować projekt?

Wymagania dotyczące informacji i promocji związane z beneficjentami funduszy wynikają z *Rozporządzenia Komisji (WE) nr 1828/2006 z dnia 8 grudnia 2006 r.* („rozporządzenie implementacyjne”) określającego przepisy wykonawcze do *Rozporządzenia (WE) nr 1083/2006 odnośnie do obowiązków informacyjnych i komunikacyjnych stosowanych przez państwa członkowskie.*

Podstawowe zasady prowadzenia działań informacyjnych i promocyjnych na potrzeby Narodowej Strategii Spójności oraz wszystkich programów operacyjnych w Polsce określone zostały w *Strategii Komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2007–2013* oraz *Wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie informacji i promocji*, wydanych na podstawie *Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* („Dziennik Ustaw” 2006, nr 227, poz. 1658 z późn. zm.).

Podstawowymi krajowymi dokumentami dotyczącymi zasad promocji projektów w ramach PO KL są *Plan komunikacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013* oraz *Wytyczne dotyczące oznaczania projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.*

Zgodnie z zapisami wyżej wymienionych dokumentów każdy beneficjent funduszy ma obowiązek informować o współfinansowaniu projektu ze środków unijnych zarówno opinię publiczną (rozumianą jako ogół społeczeństwa), jak i wszystkich uczestników projektu oraz osoby zaangażowane w jego realizację. Zasada ta dotyczy wszystkich projektów, bez względu na tryb wyboru, i obowiązuje od momentu podpisania umowy o dofinansowanie (lub wcześniej, jeśli projekt był realizowany).

Głównym celem działań w zakresie informacji i promocji – zgodnie z *Planem komunikacji* – jest wspieranie realizacji celów zawartych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki oraz stworzenie spójnego i pozytywnego wizerunku Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projektodawcy mają obowiązek stosowania opisanego w dokumentach systemu wizualizacji, w tym wykorzystania dwóch obowiązkowych logotypów: Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz Unii Europejskiej, wraz z informacją o dofinansowaniu.

Szczegółowa informacja o projekcie współpracy ponadnarodowej, a zwłaszcza jego rezultatach i produktach, powinna być dostępna dla wszystkich zainteresowanych instytucji, osób, które mogą czerpać z doświadczeń danego partnerstwa, a także innych grup, których dotyczy wypracowywane rozwiązanie.

Ponadto promocja projektu może być unikatową szansą budowy wizerunku projektodawcy jako instytucji/firmy o międzynarodowych kontaktach, wiedzy eksperckiej, wysokim profesjonalizmie. Materiały promocyjne dystrybuowane przez wszystkich partnerów w różnych krajach otwierają nowe możliwości współpracy oraz pozyskiwania kontrahentów/klientów/partnerów.

7.2. Jaką zaplanować strategię promocji projektu współpracy ponadnarodowej?

Zakres planowanych zadań, a także środki oraz kanały informacyjne powinny być planowane racjonalnie i efektywnie, z uwzględnieniem wielkości i specyfiki projektu.

Opracowanie strategii promocji projektu współpracy ponadnarodowej powinno być jednym z elementów planowania działań w projekcie.

W zależności od typu budowanego partnerstwa, a także źródeł finansowania, zadania dotyczące informowania i promocji mogą być realizowane w różnym stopniu przez poszczególnych partnerów.

Strategia promocji projektu powinna obejmować:

- określenie specyficznych celów promocji dla konkretnego projektu (z uwzględnieniem przywołanych celów nadrzędnych) – mogą to być cele związane z zakresem merytorycznym projektu, partnerów i działań; powinny dotyczyć także promocji i upowszechniania rezultatów;
- zdefiniowanie adresatów działań w celu zróżnicowania stosowanych metod;
- określenie przedmiotu promocji (czy promujemy produkt, usługę itp.);
- opisanie wykorzystywanych narzędzi (ulotki, broszury, spotkania itd.);
- określenie sposobu formułowania treści (w zależności od celów promocji, np. czy informujemy, czy również edukujemy).

Warto pamiętać, że kampania w ramach strategii promocji projektu dzieli się na trzy główne fazy:

- etap wstępny – przygotowawczy;
- etap ogólnej promocji projektu – w tym jego założeń, celów, korzyści (kierowanej także do grupy docelowej projektu, jeśli wynika to z jego specyfiki);
- etap upowszechniania rezultatów – bardzo istotny z punktu widzenia projektów współpracy ponadnarodowej.

Na każdym z etapów stosuje się rozmaite narzędzia promocji.

7.3. Jak określić odbiorcę i zadbać o komunikację?

Ważną zasadą prowadzenia kampanii informacyjnej, a w szerszym zakresie także promocji projektu, jest szczegółowe określenie grupy odbiorców oraz dostosowanie do jej specyfiki narzędzi, metod dotarcia i zaplanowanego przekazu.

Grupę odbiorców powinniśmy określić ze względu na wiek, płeć, miejsce zamieszkania, status społeczny, poziom wykształcenia oraz poziom zaangażowania w kwestie, których dotyczy projekt.

Podczas planowania promocji projektu możemy nie tylko różnicować kanały przekazu, ale też sam język komunikacji. Piszmy i mówmy językiem, jakiego używa grupa, do której chcemy dotrzeć.

7.4. Dlaczego warto korzystać z niebanalnych rozwiązań w sferze informacji?

W projekcie można wykorzystać następujące narzędzia promocyjne¹⁹:

- wszelkie wydawnictwa (od broszur i plakatów po publikacje);
- kontakty z mediami (w tym konferencje prasowe, audycje i artykuły);
- przedsięwzięcia publiczne (seminaria, spotkania, konferencje czy konkursy);
- Internet;
- inne narzędzia (w tym gadżety projektu, plansze informacyjne, bannery, plakaty, tablice itp.).

Ze względu na konieczność upowszechniania rezultatów warto zadbać o to, by informacje o rezultatach, wypracowane analizy czy publikacje w wersji elektronicznej były dostępne np. na stronie internetowej beneficjenta także po zakończeniu projektu.

Z przeglądu stron projektów IW EQUAL (styczeń 2009) wynika, że obecnie tylko dzięki ogólnej stronie www.equal.org.pl można dotrzeć do informacji o rezultatach wypracowanych w projektach.

W ramach projektu możemy również wykorzystać inne – stosowane w marketingu – działania. Nie musimy się ograniczać do narzędzi typowych. Chodzi o to, by zwiększyć atrakcyjność projektu.

Mogą to być:

- wykorzystanie przestrzeni wirtualnej (np. *Second Life*);
- wykorzystanie portali społecznościowych;
- tzw. marketing szeptany, czyli przygotowanie informacji interesującej w formie i treści, a następnie rozesłanie jej do swoich znajomych;
- filmy na stronie internetowej projektu;
- dostarczanie publikacji bezpośrednio do konkretnych ekspertów i osób wpływowych;
- niecodzienne gadżety, np. związane tematycznie z projektem (dobrym przykładem jest biodegradowalna doniczka, która wygrała konkurs na gadżet PO KL).

¹⁹ Za: *Praktyczne aspekty realizacji projektów Europejskiego Funduszu Społecznego*, Wyższa Szkoła Europejska im ks. Józefa Tischnera, Kraków 2007.

7.5. Jak wykorzystać elementy ponadnarodowe?

Projekt powinien być promowany adekwatnie do swojego zasięgu i wielkości. W przypadku projektu współpracy ponadnarodowej promocja powinna więc objąć wszystkie kraje i partnerów.

Większy potencjał partnerów daje też większe możliwości – począwszy od etapu zaplanowania strategii informacyjno-promocyjnej aż po jej realizację. Dzięki zaproszonym gościom mamy szansę uatrakcyjnić proponowane spotkania czy seminaria. Możemy również wykorzystać zalety wielonarodowości i wielokulturowości.

Rozdział 8

JAKICH BŁĘDÓW NALEŻY UNIKAĆ, ABY NASZ PROJEKT BYŁ DOBRZE OCENIONY?

Najważniejsze dla uzyskania pozytywnej oceny projektu współpracy ponadnarodowej jest wykazanie jego rzeczywistej wartości dodanej (por. podrozdział 2.2).

Aby wykazać rzeczywistą wartość dodaną projektu, o którego dofinansowanie się ubiegamy, trzeba uzasadnić, jakie produkty i rezultaty w nim wypracowane nie mogłyby być osiągnięte bez podjęcia współpracy ponadnarodowej.

Brak rzeczywistej wartości dodanej projektu współpracy ponadnarodowej lub jej błędne sformułowanie stanowi najpoważniejszy błąd przyczyniający się do dyskwalifikacji wniosku.

Innym poważnym błędem jest brak solidnego uzasadnienia konieczności wyjazdu za granicę. Komisje oceny projektów mogą być bardzo wyczulone na próby łączenia korzyści turystycznych z wyjazdami merytorycznymi. Pamiętajmy, że wyjeżdżamy za granicę wyłącznie po to, aby realizować zadania służące osiągnięciu ściśle określonych rezultatów i produktów projektu. Nie starajmy się rozbudowywać programu wizyt studyjnych o dodatkowe elementy, tak aby zyskać okazję do zwiedzenia atrakcyjnego miejsca.

Kolejną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest odpowiedni podział kosztów w stosunku do korzyści, jakie dany partner osiągnie w wyniku realizacji projektu współpracy ponadnarodowej. Sposoby planowania budżetów projektów współpracy ponadnarodowej oraz zasady rozliczeń pomiędzy partnerami pochodzącymi z różnych krajów opisano w rozdziale 4. Tutaj należy jednak uczulić na unikanie sytuacji, w której np. realizując część zadań według zasady podziału kosztów, nie zachowujemy rozsądnych proporcji kosztów pomiędzy partnerami.

Dużym błędem jest także nieprzestrzeganie zasady efektywności kosztów. Nie jest np. efektywne finansowanie szkolenia dziesięciu Polaków w Wielkiej Brytanii, podczas gdy za trzykrotnie niższą cenę można zaprosić angielskich trenerów do Polski i zorganizować szkolenie na miejscu.

Błędem, którego należy unikać, są także nieprecyzyjne procedury kwalifikowania uczestników projektu na wyjazdy zagraniczne. Punkt 3.2 wniosku o dofinansowanie trzeba wypełnić na tyle precyzyjnie, aby przekonać Komisję Oceny Projektów o przejrzystości i obiektywności zasady rekrutacji do projektu współpracy ponadnarodowej (znaczy to, że nikt nie może zostać zakwalifikowany na wyjazd zagraniczny na podstawie kryteriów pozamerytorycznych).

Pojęcie	Definicja
BENEFICIENT / REALIZATOR PROJEKTU	Podmiot, który podpisał umowę o dofinansowanie projektu.
DZIAŁANIE	Grupa projektów realizujących ten sam cel. Działanie jest etapem pośrednim między priorytetem a projektem.
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY (EFS)	Jeden z funduszy strukturalnych służący osiągnięciu spójności gospodarczej i społecznej oraz wysokiego poziomu zatrudnienia w Unii Europejskiej poprzez finansowanie działań w ramach pięciu obszarów wsparcia.
GRUPA DOCELOWA	Osoba, instytucja lub środowisko (grupa społeczna), która ma uzyskać wsparcie w ramach realizowanego projektu.
INSTYTUCJA ORGANIZUJĄCA KONKURS (IOK)	Instytucja przeprowadzająca nabór wniosków w ramach ogłoszonego konkursu.
INSTYTUCJA POŚREDNICZĄCA (IP)	Instytucja, do której Instytucja Zarządzająca PO KL delegowała zarządzanie poszczególnymi priorytetami na podstawie umowy międzyinstytucjonalnej. IZ PO KL kontroluje sposób i skuteczność realizacji przekazanych zadań w ramach kontroli systemowej.
INSTYTUCJA WDRAŻAJĄCA (INSTYTUCJA POŚREDNICZĄCA II STOPNIA – IP 2)	Instytucja, do której Instytucja Pośrednicząca delegowała część kompetencji na podstawie porozumienia pomiędzy IP a IP 2. Odpowiada za zarządzanie poszczególnymi działaniami realizowanymi w ramach PO KL i ponosi odpowiedzialność za prawidłową realizację działań, a za powstałe nieprawidłowości odpowiada przed właściwą IP.
INSTYTUCJA ZARZĄDZAJĄCA PO KL (IZ)	Instytucja odpowiedzialna za skuteczne i efektywne zarządzanie PO KL, która ponosi odpowiedzialność za jego wdrażanie oraz przestrzeganie i stosowanie odpowiednich regulacji i zasad dotyczących implementacji Programu. Funkcję IZ PO KL pełni Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego.
KRYTERIA WYBORU PROJEKTÓW	Określony zestaw wymagań formalnych i merytorycznych, które muszą spełnić projekty, aby uzyskać dofinansowanie ze środków pomocowych.
PARTNER	Instytucja wymieniona w zatwierdzonym wniosku o dofinansowanie realizacji projektu, uczestnicząca w jego realizacji, wnosząca do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne bądź finansowe, realizująca projekt wraz z beneficjentem i innymi partnerami na warunkach określonych w umowie z beneficjentem; udział partnera musi być adekwatny do merytorycznej wartości projektu.
PARTNER PONADNARODOWY	Partner zagraniczny wymieniony we wniosku o dofinansowanie projektu współpracy ponadnarodowej, z którym projektodawca najpierw podpisuje list intencyjny, a następnie umowę o współpracy ponadnarodowej, wnoszący do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne i (lub) finansowe, realizujący projekt wspólnie z projektodawcą PO KL i innymi partnerami zagranicznymi na warunkach określonych w tej umowie.
PLAN DZIAŁANIA	Plan działania służy do przedstawienia założeń Instytucji Pośredniczącej w danym roku w odniesieniu do preferowanych form wsparcia (typów projektów), podziału środków finansowych na wybrane typy projektów oraz szczegółowych kryteriów i terminów wyboru projektów.
PODDZIAŁANIE	Instrument pomocy wdrażający działanie w ramach priorytetu programu operacyjnego o odrębnym przeznaczeniu i zasadach realizacji; grupa projektów realizujących ten sam cel w ramach działania programu operacyjnego.
PRIORYTET	Zestaw sprecyzowanych celów w PO KL.
PRODUKT	Bezpośredni materialny efekt zrealizowanych działań (w postaci dobra lub usługi); umożliwia osiągnięcie założonych rezultatów, a tym samym celów; ma wymiar fizyczny, np. publikacja, program szkoleniowy.
PROGRAM OPERACYJNY KAPITAŁ LUDZKI (PO KL)	Jeden z programów operacyjnych, służący realizacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007–2013. Program ten obejmuje całość interwencji EFS w Polsce. Składa się z 10 priorytetów, realizowanych zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym. Program jest współfinansowany w 85% ze środków Unii Europejskiej (EFS), natomiast w 15% – ze środków krajowych.

PROJEKT	Przedsięwzięcie realizowane w ramach priorytetu/działania/poddziałania, opisane we wniosku, będące przedmiotem umowy o dofinansowanie projektu zawartej pomiędzy Instytucją Pośredniczącą / Instytucją Pośredniczącą II stopnia a beneficjentem.
PROJEKT WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ	Projekt realizowany we współpracy z podmiotami (partnerami) pochodzącymi z krajów członkowskich Unii Europejskiej lub z krajów niebędących członkami UE. Wyróżnia się dwa rodzaje projektów współpracy ponadnarodowej: wyodrębniony projekt współpracy ponadnarodowej oraz projekt z komponentem ponadnarodowym.
a) WYODRĘBNIONY PROJEKT WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ	Projekt, którego wszystkie działania koncentrują się na współpracy ponadnarodowej i są jej podporządkowane, realizowany we współpracy z partnerami ponadnarodowymi będącymi sygnatariuszami umowy o współpracy ponadnarodowej. Realizowany w ramach takiego projektu proces wymiany wiedzy, doświadczenia i wzajemnego uczenia się na poziomie ponadnarodowym wnosi rzeczywistą wartość dodaną. Wyodrębniony projekt współpracy ponadnarodowej zakłada realizację działań we współpracy ponadnarodowej od początku realizacji projektu (formułowania założeń projektu), tj. już na etapie opracowania wniosku o dofinansowanie projektu.
b) PROJEKT Z KOMPONENTEM PONADNARODOWYM	Projekt, który na poziomie analizy problemów lub potrzeb grup docelowych wykazuje uzasadnioną potrzebę realizacji komponentu ponadnarodowego i którego cele szczegółowe są niemożliwe do osiągnięcia bez współpracy ponadnarodowej. Realizacja komponentu ponadnarodowego wnosi rzeczywistą wartość dodaną – wynikającą z wymiany wiedzy, doświadczenia i wzajemnego uczenia się partnerów ponadnarodowych – którą można osiągnąć jedynie przy ich udziale. Projekt z komponentem ponadnarodowym: <ul style="list-style-type: none"> zakłada realizację komponentu ponadnarodowego od początku realizacji projektu (formułowania założeń projektu), tj. komponent został zaplanowany już na etapie opracowania wniosku o dofinansowanie projektu, lub zyskuje komponent ponadnarodowy w trakcie realizacji, tj. komponent został zgłoszony jako zmiana do wniosku o dofinansowanie projektu.
PROJEKTODAWCA	Podmiot ubiegający się o środki na realizację projektu do czasu podpisania umowy o dofinansowanie projektu.
REZULTAT	Bezpośredni i natychmiastowy efekt zrealizowanego projektu. Rezultaty pozwalają uzyskać informację o zmianach, jakie zaszły w wyniku wdrożenia programu lub projektu wśród grup docelowych bezpośrednio po uzyskaniu przez nie wsparcia.
SZCZEGÓŁOWY OPIS PRIORYTETÓW PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI 2007–2013	Dokument wdrażający strategię i priorytety pomocy, zawierający także szczegółowe wytyczne na poziomie działania, przygotowany przez Instytucję Zarządzającą PO KL. Przedstawiono w nim m.in. typy projektów możliwych do realizacji w ramach poszczególnych działań i poddziałań, grupy docelowe oraz typy projektodawców uprawnionych do aplikowania o realizację projektów PO KL.
UMOWA O WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ	Umowa podpisywana przez wszystkich partnerów realizujących projekt we współpracy ponadnarodowej określająca m.in. wspólne cele, planowane produkty i rezultaty, opis działań, harmonogram ich realizacji, postanowienia finansowe itp.
WNIOSEK O DOFINANSOWANIE REALIZACJI PROJEKTU	Dokument przedkładany przez potencjalnego beneficjenta Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia w celu uzyskania środków finansowych na realizację projektu w ramach programu operacyjnego.

Definicje wykorzystane w glosariuszu pochodzą z oficjalnych dokumentów Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (Instytucji Zarządzającej PO KL) oraz wybranych Instytucji Pośredniczących.

Załącznik 1. Wzór minimalnego zakresu listu intencyjnego dotyczącego współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



List intencyjny dotyczący współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Pomiędzy
(nazwa Projektodawcy, adres siedziby)

a

(nazwa Partnera, adres siedziby)

oraz

(podać pozostałych Partnerów i ich adresy)

Artykuł 1

Strony oświadczają, iż rozpoczęły/rozpoczną¹ negocjacje prowadzące do zawarcia umowy o współpracy ponadnarodowej w celu realizacji projektu (tytuł projektu)² / komponentu ponadnarodowego w projekcie (tytuł projektu)³.

Strony oświadczają, iż podpiszą umowę o współpracy ponadnarodowej w terminie.....⁴.

Artykuł 2

Umowa o współpracy ponadnarodowej określi szczegółowe działania, które będą podejmowane w związku z realizacją i zarządzaniem projektem, budżet przypadający na każdego partnera oraz zasady finansowania.

Artykuł 3

W przypadku niepodpisania umowy o współpracy ponadnarodowej, o której mowa w artykule 1, niniejszy list intencyjny nie pociąga jakichkolwiek zobowiązań dla którejkolwiek ze stron.

Artykuł 4

Niniejszy list intencyjny sporządzano w dwóch (lub więcej⁵), jednobrzmiących egzemplarzach.

¹ Należy wybrać jeden z zapisów.

² W przypadku wyodrębnionego projektu współpracy ponadnarodowej.

³ W przypadku projektu z komponentem ponadnarodowym.

⁴ Należy wskazać zgodnie z Systemem Realizacji PO KL.

⁵ Należy wybrać jeden z zapisów i odpowiednio doprecyzować.

1. Projektodawca

.....

(podpis osoby/osób uprawnionej/ych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do Projektodawcy)

.....

(miejsowość, data)

2. Partner

.....

(podpis osoby/osób uprawnionej/ych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do Partnera)

.....

(miejsowość, data)

3. Partner

.....

(podpis osoby/osób uprawnionej/ych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do Partnera)

.....

(miejsowość, data)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Letter of intent for transnational cooperation in the Human Capital Operational Programme

between
(name of Project Promoter, address)

and

(name of Partner, address)

and

(names of remaining Partners and their addresses)

Article 1

The Parties declare that they *have entered into / are going to enter into*⁶ negotiations leading to the conclusion of a transnational cooperation agreement with a view to executing the project
*(name of project)*⁷ / *transnational component in the project* *(name of project)*⁸.
The Parties declare that they will sign the transnational cooperation agreement by (date)⁹.

Article 2

The transnational cooperation agreement shall define all activities to be undertaken in connection with the execution and management of the project, the budget of each of the Partners and the financing arrangements.

Article 3

In the event the transnational cooperation agreement, referred to in Art. 1 above, is not concluded, this Letter of Intent shall not involve any obligations for any of the Parties.

Article 4

This Letter of Intent has been drawn up in *two (or more)*¹⁰ identical counterparts.

⁶ Choose one of the options given.

⁷ For separate transnational cooperation projects.

⁸ For projects with a transnational component.

⁹ As provided in the HC OP Implementation System.

¹⁰ Choose one of the options and provide relevant details.

1. Project Promoter

.....
(signature of authorised person/s for the Project Promoter)

.....
(place, date)

2. Partner

.....
(signature of authorised person/s for the Partner)

.....
(place, date)

3. Partner

.....
(signature of authorised person/s for the Partner)

.....
(place, date)

Załącznik 2. Wzór minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Umowa o współpracy ponadnarodowej

Nazwa Programu Operacyjnego w Polsce:	
Numer i nazwa Priorytetu:	
Numer i nazwa Działania:	
Numer i nazwa Poddziałania:	
Numer wniosku o dofinansowanie:	
Tytuł projektu:	

1. Informacja o partnerach ponadnarodowych

Partner nr 1 (polski projektodawca)

Skrócona nazwa organizacji

Pełna nazwa organizacji

Typ organizacji (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Status prawny (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Strona internetowa

Osoba do kontaktów roboczych

Stanowisko

Imię

Nazwisko

Numer telefonu

Numer faksu

Adres poczty elektronicznej

Adres pocztowy

Kod pocztowy Miasto Kraj

Partner nr 2

Skrócona nazwa organizacji

Pełna nazwa organizacji

Typ organizacji (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Status prawny (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Strona internetowa

Osoba do kontaktów roboczych

Stanowisko Imię Nazwisko Numer telefonu Numer faksu Adres poczty elektronicznej

Adres pocztowy

Kod pocztowy Miasto Kraj

Partner nr 3

Skrócona nazwa organizacji

Pełna nazwa organizacji

Typ organizacji (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Status prawny (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Strona internetowa

Osoba do kontaktów roboczych

Stanowisko

Imię

Nazwisko

Numer telefonu

Numer faksu

Adres poczty elektronicznej

Adres pocztowy

Kod pocztowy

Miasto

Kraj

Partner nr 4

Skrócona nazwa organizacji

Pełna nazwa organizacji

Typ organizacji (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Status prawny (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Strona internetowa

Osoba do kontaktów roboczych

Stanowisko Imię Nazwisko Numer telefonu Numer faksu Adres poczty elektronicznej

Adres pocztowy

Kod pocztowy Miasto Kraj

Partner nr 5

Skrócona nazwa organizacji

Pełna nazwa organizacji

Typ organizacji (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Status prawny (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Strona internetowa

Osoba do kontaktów roboczych

Stanowisko Imię Nazwisko Numer telefonu Numer faksu Adres poczty elektronicznej

Adres pocztowy

Kod pocztowy

Miasto

Kraj

2. Opis współpracy ponadnarodowej

Wspólne cele partnerów realizujących projekt we współpracy ponadnarodowej

Planowane rezultaty i produkty

Opis działań ponadnarodowych									
Liczba planowanych działań [...]	Nazwa działania	Daty rozpoczęcia i zakończenia działania	Miejsce realizacji działania	Partner odpowiedzialny za realizację działania	Inni partnerzy biorący udział w działaniu	Cele działania	Opis zadań	Planowane/zakładane rezultaty i produkty	
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									

Jeśli to konieczne, należy stworzyć dodatkowe wiersze w tabeli dla kolejnych planowanych działań ponadnarodowych.

Szczegółowy opis planowanych zadań i sposób ich realizacji przez każdego partnera w ramach poszczególnych działań ponadnarodowych						
Działania	Partner	Nr 1	Nr 2	Nr 3	Nr 4	Nr 5
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

Jeśli to konieczne, należy stworzyć dodatkowe wiersze w tabeli dla kolejnych planowanych zadań i sposobu ich realizacji przez każdego partnera w ramach poszczególnych działań ponadnarodowych.

3. Postanowienia finansowe

Działanie	Budżet przypadający na każdego partnera ponadnarodowego					Razem
	Nr 1	Nr 2	Nr 3	Nr 4	Nr 5	
1. Nazwa działania 1	€	€	€	€	€	€
2. Nazwa działania 2	€	€	€	€	€	€
3. Nazwa działania 3	€	€	€	€	€	€
4. Nazwa działania 4	€	€	€	€	€	€
5. Nazwa działania 5	€	€	€	€	€	€
6. Nazwa działania 6	€	€	€	€	€	€
7. Nazwa działania 7	€	€	€	€	€	€
8. Nazwa działania 8	€	€	€	€	€	€
9. Nazwa działania 9	€	€	€	€	€	€
10. Nazwa działania 10	€	€	€	€	€	€
Koszty ogółem	€	€	€	€	€	€

Jakie są źródła finansowania działań ponadnarodowych realizowanych przez poszczególnych partnerów w ich krajach pochodzenia?

Partner	Nr 1		Nr 2		Nr 3		Nr 4		Nr 5	
	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie
Źródła finansowania										
Europejski Fundusz Społeczny										
Inne europejskie źródła finansowania										
Krajowe źródła finansowania										
Wkład własny										
Inne (włączając wkład rzeczowy)										
<i>Jeśli tak, proszę określić poniżej</i>										

Uwagi dotyczące źródeł finansowania, z których korzystają poszczególni partnerzy ponadnarodowi:

4. Zagadnienia organizacyjne

Opis procedur organizacyjnych uzgodnionych dla partnerstwa ponadnarodowego:

- Jakie procedury obowiązują partnerów ponadnarodowych przy podejmowaniu decyzji?
- Jaki system komunikacji będzie wykorzystywany do wymiany informacji, wypracowanych narzędzi i rezultatów w ramach partnerstwa ponadnarodowego (np.: intranet, biuletyn elektroniczny)?
- Jakie są planowane procedury monitoringu i ewaluacji rezultatów?

Jaki(e) język(i) roboczy(e) obowiązuje(ą) w ramach partnerstwa?

5. Podpisy partnerów

Partner nr 1

Data:

Imię, nazwisko i stanowisko osoby/osób uprawnionych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do partnera:

Podpis:

Pieczczę organizacji:

Partner nr 2

Data:

Imię, nazwisko i stanowisko osoby/osób uprawnionych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do partnera:

Podpis:

Pieczczę organizacji:

Partner nr 3

Data:

Imię, nazwisko i stanowisko osoby/osób uprawnionych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do partnera:

Podpis:

Pieczęć organizacji:

Partner nr 4

Data:

Imię, nazwisko i stanowisko osoby/osób uprawnionych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do partnera:

Podpis:

Pieczęć organizacji:

Partner nr 5

Data:

Imię, nazwisko i stanowisko osoby/osób uprawnionych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do partnera:

Podpis:

Pieczęć organizacji:

Załącznik

Typ organizacji

(EFS) Instytucja Zarządzająca lub Instytucja Pośrednicząca na poziomie regionalnym lub centralnym
Jednostka samorządu regionalnego lub lokalnego
Przedsiębiorstwo
Organizacja pozarządowa
Instytucja finansowa
Instytucja doradcza
Organizacja pracodawców
Związek zawodowy
Izba handlowa, przemysłowa, rzemieślnicza
Organizacja edukacyjno-szkoleniowa
Organizacja rozwoju regionalnego
Agencja pośrednictwa pracy/zatrudnienia
Uniwersytet/szkoła wyższa, instytucja badawcza
Organizacja działająca na rzecz wsparcia grup zagrożonych wykluczeniem społecznym
Instytucje ekonomii społecznej
Inne

Status prawny

Instytucja publiczna
Jednostka samorządu regionalnego lub lokalnego
Przedsiębiorstwo handlowe
Stowarzyszenie lub organizacja <i>non-profit</i>
Fundacja
Inne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Transnational Agreement

Operational Programme in Poland:	
Number and name of Priority axis:	
Number and name of Measure:	
Number and name of Submeasure:	
Number of application for assistance:	
Title of the project:	

1. Description of the Transnational Partners

Partner n° 1 (Polish project promoter)

Organisation name (acronym)

Organisation name (full)

Type of organisation *(see choice of European categories in the annex)*

Legal status *(see choice of European categories in the annex)*

Web site

Contact person

Title

First name

Surname

Telephone

Fax

E-mail

Postal address

Postcode Town/City Country

Partner n° 2

Organisation name (acronym)

Organisation name (full)

Type of organisation *(see choice of European categories in the annex)*Legal status *(see choice of European categories in the annex)*

Web site

Contact person

Title First name Surname Telephone Fax E-mail

Postal address

Postcode Town/City Country

Partner n° 3

Organisation name (acronym)

Organisation name (full)

Type of organisation (see choice of European categories in the annex)

Legal status (see choice of European categories in the annex)

Web site

Contact person

Title First name Surname

Telephone

Fax

E-mail @

Postal address

Postcode Town/City

Country

Partner n° 4

Organisation name (acronym)

Organisation name (full)

Type of organisation (see choice of European categories in the annex)

Legal status (see choice of European categories in the annex)

Web site

Contact person

Title First name Surname

Telephone

Fax +
E-mail @

Postal address

Postcode

Town/City

Country

Partner n° 5

Organisation name (acronym)

Organisation name (full)

Type of organisation *(see choice of European categories in the annex)*

Legal status *(see choice of European categories in the annex)*

Web site

Contact person

Title

First name

Surname

Telephone +

Fax +

E-mail @

Postal address


Postcode

Town/City

Country

2. Description of the Transnational Co-operation

Joint objectives of the transnational partners



Expected results and products



Description of the different transnational activities									
Total number of planned activities [...] Activity titles	Starting and ending dates of implementation	Place where activity to be carried out	Partner in charge	Other partner(s) taking part in the activity	Objectives of the activity	Description of tasks	Expected results and products		
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									

If necessary, add extra lines for any further planned transnational activities.

Detail of the planned tasks and means implemented by each partner, for each transnational activity						
Partner Activities	N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

If necessary, add extra lines for any further planned tasks and means implemented by each partner, for each transnational activity.

3. Financial Arrangements

Activity	Budget per transnational partner					Total
	N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5	
1. Title of activity 1	€	€	€	€	€	€
2. Title of activity 2	€	€	€	€	€	€
3. Title of activity 3	€	€	€	€	€	€
4. Title of activity 4	€	€	€	€	€	€
5. Title of activity 5	€	€	€	€	€	€
6. Title of activity 6	€	€	€	€	€	€
7. Title of activity 7	€	€	€	€	€	€
8. Title of activity 8	€	€	€	€	€	€
9. Title of activity 9	€	€	€	€	€	€
10. Title of activity 10	€	€	€	€	€	€
Total cost	€	€	€	€	€	€

How are the transnational activities of each partner funded in their country of origin?										
Partner	N° 1		N° 2		N° 3		N° 4		N° 5	
	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No
Funding source										
European Social Fund										
Other European funding										
National funding										
Self-funding										
Others (including contributions in-kind)										
<i>If yes, please stipulate below</i>										

Eventual comments on the types of funding used by the different partners:

4. Organisational Arrangements

Description of the modes of organisation agreed for the transnational partnership:

- What procedures have been arranged for decision-making between the transnational partners?
- What means of communication have been implemented for sharing information, working tools and results within the transnational partnership (e.g. intranet, electronic newsletter)?
- What are the planned procedures for monitoring and evaluation of the results?

What is(are) the working language(s) within the partnership?

5. Partner Signatures

Partner n° 1

Date:

Name and job title of the legal (or delegated) representative/s:

Signature:

Organisation's stamp:

Partner n° 2

Date:

Name and job title of the legal (or delegated) representative/s:

Signature:

Organisation's stamp:

Partner n° 3

Date:

Organisation's stamp:

Name and job title of the legal (or delegated)
representative/s:

Signature:

Partner n° 4

Date:

Organisation's stamp:

Name and job title of the legal (or delegated)
representative/s:

Signature:

Partner n° 5

Date:

Organisation's stamp:

Name and job title of the legal (or delegated)
representative/s:

Signature:

Annex

Type of organisation

(ESF) managing authority or intermediate body at national or regional level
Regional or local authority
Enterprise
NGO
Financial institution
Consultancy
Employers organisation
Trade Union
Chamber of commerce, industry, crafts
Education and training organisation
Regional development organisation
Employment agency or service
University, research organisation
Organisation providing support and guidance for disadvantaged groups
Institutions of social economy
Other

Legal status

Public institution
Regional or local authority
Commercial enterprise
Non profit organisation or association
Foundation
Other

Załącznik 3. Instrukcja wypełniania wzoru minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wstęp

Niniejsza instrukcja zawiera informacje niezbędne do poprawnego przygotowania umowy o współpracy ponadnarodowej na podstawie wzoru przyjętego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. *Wzór minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL* stanowi załącznik do *Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL*.

Instrukcja jest skierowana do projektodawców wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej oraz projektów z komponentem ponadnarodowym, zaplanowanym na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie, których wnioski zostały pozytywnie ocenione i przyjęte do realizacji, a także do beneficjentów projektów, którzy otrzymali akceptację zmian we wniosku o dofinansowanie w związku z wprowadzeniem do projektu komponentu ponadnarodowego¹.

Celem instrukcji jest również służyć pomocą Instytucjom Pośredniczącym / Instytucjom Pośredniczącym II stopnia (IP/IP2) odpowiedzialnym za ocenę i zatwierdzanie umów o współpracy ponadnarodowej, tj. instytucjom organizującym konkursy (IOK) oraz instytucjom weryfikującym projekty systemowe².

Umowa o współpracy ponadnarodowej zawiera opis współpracy, dla której zostało zawiązane partnerstwo ponadnarodowe, w szczególności przedstawia cele oraz rezultaty i produkty planowane do wypracowania dzięki wspólnej realizacji działań przez wszystkich partnerów. Postanowienia umowy o współpracy ponadnarodowej będą zatem wykraczały poza informacje zawarte we wniosku o dofinansowanie projektu złożonym w ramach PO KL. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy umowa będzie składana jednocześnie w ramach PO KL oraz w ramach innego programu realizowanego w kraju partnera ponadnarodowego (finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego lub z innych źródeł). Zapisy umowy powinny poszerzać i uszczegóławiać informacje zawarte we wniosku o dofinansowanie projektu PO KL.

W punkcie dotyczącym projektodawcy PO KL zapisy umowy muszą być spójne z informacjami przedstawionymi we wniosku o dofinansowanie projektu PO KL. Zgodność zapisów pozwoli z jednej strony na realizację przez partnerstwo ponadnarodowe projektu zgodnie z zatwierdzonym wnioskiem o dofinansowanie, z drugiej zaś umożliwi IP/IP2 dokonanie oceny zgodności zapisów umowy z wnioskiem o dofinansowanie projektu.

Jak wspomniano, umowa przygotowana na podstawie wzoru obowiązującego w ramach PO KL może być składana jednocześnie w Polsce oraz w kraju partnera zagranicznego. W takiej sytuacji projektodawcy przysługuje prawo zmodyfikowania wzoru umowy, stosownie do wymagań stawianych w kraju partnera³. Zakres umowy może być modyfikowany również przez IP/IP2 (z uwzględnieniem konsultacji z Krajową Instytucją Wspomaga-

¹ Gdy w treści instrukcji jest mowa o „projektodawcy PO KL”, należy przez to rozumieć również „beneficjenta PO KL”.

² Lub innym instytucjom, zgodnie z *Systemem realizacji PO KL*.

³ W przypadku projektów realizowanych w trybie konkursowym informacje dotyczące możliwości i zakresu modyfikowania wzoru umowy przez projektodawców znajdują się w dokumentacji konkursowej.

jąca)⁴. W każdym wypadku zakres zmian nie może doprowadzić do ograniczenia minimalnego zakresu umowy określonego wzorem, a więc umowa może zostać wyłącznie poszerzona o nowe zapisy.

Wzór umowy o współpracy ponadnarodowej przyjęty w ramach PO KL obowiązuje również we Francji (która jest autorem wzoru) oraz w Czechach, a jego adaptację rozważają także inne kraje europejskie. Obowiązywanie tego samego wzoru umowy w kilku krajach ma na celu ułatwienie prowadzenia współpracy ponadnarodowej na poziomie europejskim.

Instrukcja zawiera szczegółowe informacje dotyczące wypełnienia wszystkich punktów umowy. Wskazano w niej zwłaszcza specyficzne wymagania w stosunku do projektodawców podpisujących więcej niż jedną umowę w ramach jednego wniosku o dofinansowanie PO KL⁵.

Wskazówki zawarte w instrukcji mają na celu wsparcie projektodawców oraz IP/IP2 odpowiednio w przygotowaniu oraz ocenie umów o współpracy ponadnarodowej. Instrukcja ma charakter pomocniczy, a nie obligatoryjny – jej zastosowanie czy ostateczny kształt, w tym określenie wymagań w stosunku do projektodawców, leżą w gestii IP/IP2.

Wersja elektroniczna wzoru umowy o współpracy ponadnarodowej w formacie MS Word znajduje się na stronach internetowych www.cofund.org.pl oraz www.efs.gov.pl.

⁴ Zgodnie z *Wytocznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*, ze względu na konieczność zapewnienia w miarę jednakowego poziomu wymagań w stosunku do projektodawców i beneficjentów PO KL, wskazane jest konsultowanie przez IP/IP2 zakresu zmian w umowie z Krajową Instytucją Wspomagającą.

⁵ Według *Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* w ramach jednego wniosku o dofinansowanie projektodawca może podpisywać umowy bilateralne bądź wielostronne, przy czym liczba umów o współpracy ponadnarodowej możliwych do zawarcia w ramach jednego projektu została ograniczona do trzech.

UMOWA O WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

Nazwa Programu Operacyjnego w Polsce:	
Numer i nazwa Priorytetu:	
Numer i nazwa Działania:	
Numer i nazwa Poddziałania:	
Numer wniosku o dofinansowanie:	
Tytuł projektu:	

Powyższe pola należy wypełnić zgodnie z następującymi wskazówkami:

Nazwa Programu Operacyjnego w Polsce

Należy wpisać: Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

Numer i nazwa Priorytetu

Należy podać właściwy numer i nazwę Priorytetu, w ramach którego realizowany będzie projekt współpracy ponadnarodowej (punkt 1.1 wniosku o dofinansowanie).

Numer i nazwa Działania

Należy podać odpowiedni numer i nazwę Działania PO KL, w ramach którego realizowany będzie projekt współpracy ponadnarodowej (punkt 1.2 wniosku o dofinansowanie).

Numer i nazwa Poddziałania

Należy podać numer i nazwę Poddziałania PO KL, w ramach którego realizowany będzie projekt współpracy ponadnarodowej.

W przypadku działań, dla których nie zostały zdefiniowane poddziałania, należy wpisać „nie dotyczy”⁶ (punkt 1.3 wniosku o dofinansowanie).

Numer wniosku o dofinansowanie

Należy podać numer identyfikacyjny nadany wnioskowi o dofinansowanie w związku z rejestracją w Krajowym Systemie Informatycznym.

Tytuł projektu

Należy podać tytuł projektu zgodny z tytułem podanym we wniosku o dofinansowanie projektu (punkt 1.7 wniosku o dofinansowanie).

⁶ Gdy w danym polu umowy niemożliwe jest wpisanie informacji (np. ze względu na brak danych lub gdy dane pole umowy nie odnosi się do określonego partnera), proponuje się wpisanie „nie dotyczy” oraz „0” (w części finansowej umowy).

Partner nr 1 (polski projektodawca)

Skrócona nazwa organizacji	Pełna nazwa organizacji
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Typ organizacji (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Status prawny (wybór z listy zamieszczonej w Załączniku na końcu umowy)

Strona internetowa

Osoba do kontaktów roboczych

Stanowisko	<input type="text"/>	Imię	<input type="text"/>	Nazwisko	<input type="text"/>
-------------------	----------------------	-------------	----------------------	-----------------	----------------------

Numer telefonu	<input type="text" value="+"/>	<input type="text"/>
-----------------------	--------------------------------	----------------------

Numer faksu	<input type="text" value="+"/>	<input type="text"/>
--------------------	--------------------------------	----------------------

Adres poczty elektronicznej	<input type="text" value="@"/>
------------------------------------	--------------------------------

Adres pocztowy

Kod pocztowy	<input type="text"/>	Miasto	<input type="text"/>
---------------------	----------------------	---------------	----------------------

Kraj	<input type="text"/>
-------------	----------------------

W tym punkcie umowy należy podać dane projektodawcy PO KL oraz wszystkich partnerów ponadnarodowych⁷, z którymi projektodawca podpisuje umowę o współpracy ponadnarodowej. W pierwszej kolejności należy wpisać dane projektodawcy PO KL.

W przypadku realizacji projektu w partnerstwie krajowym, w imieniu partnerstwa krajowego umowę podpisuje lider tego partnerstwa i tylko jego dane powinny być ujęte w niniejszym punkcie. Informacji o pozostałych partnerach krajowych nie uwzględnia się w umowie – są wskazywane we wniosku o dofinansowanie projektu.

⁷ Partner ponadnarodowy to partner zagraniczny wymieniony we wniosku o dofinansowanie projektu współpracy ponadnarodowej – z którym projektodawca PO KL najpierw podpisuje list intencyjny, a następnie umowę o współpracy ponadnarodowej – wnoszący do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne i/lub finansowe, realizujący projekt wspólnie z projektodawcą PO KL oraz innymi partnerami zagranicznymi na warunkach określonych w wyżej wymienionej umowie.

Skrócona nazwa organizacji – należy podać skróconą nazwę instytucji partnera (akronim).

Pełna nazwa organizacji – należy podać pełną nazwę instytucji partnera.

Typ organizacji – odpowiedni typ organizacji należy wybrać z listy zamieszczonej w załączniku do umowy⁸. Jeśli dany typ organizacji partnerskiej nie jest wymieniony w załączniku, należy go wpisać w tym polu umowy, korzystając z opcji „inne” lub wpisać jedynie słowo „inne”.

W przypadku, gdy organizacji partnerskiej odpowiadają dwa typy wymienione w załączniku, do umowy należy wpisać typ, który wiąże się bezpośrednio z faktem uczestnictwa w projekcie. Na przykład jeśli Wojewódzki Urząd Pracy pełni rolę Instytucji Pośredniczącej, ale podejmuje się realizacji projektu zgodnie z zadaniami i potrzebami jednostki organizacyjnej samorządu terytorialnego, z załącznika należy wybrać typ „Jednostka samorządu regionalnego lub lokalnego” a nie „(EFS) Instytucja Zarządzająca lub Instytucja Pośrednicząca⁹ na poziomie regionalnym lub centralnym”.

Status prawny – status prawny organizacji należy wybrać z listy zawartej w załączniku do umowy. Jeśli status prawny wybrany w punkcie 2.2 wniosku o dofinansowanie projektu (w przypadku projektodawcy PO KL) oraz w punkcie 2.8.2 wniosku o dofinansowanie projektu (w przypadku partnerów ponadnarodowych) nie jest wymieniony w załączniku, należy go wpisać do umowy, korzystając z opcji „inne”, lub wpisać jedynie słowo „inne”.

Strona internetowa – należy podać adres strony internetowej instytucji partnera.

Osoba do kontaktów roboczych – należy podać imię, nazwisko i stanowisko pracownika instytucji partnerskiej wyznaczonego do kontaktów roboczych. Powinna to być osoba mająca możliwie pełną wiedzę na temat projektu stanowiącego przedmiot przygotowywanej umowy.

Numer telefonu – należy podać bezpośredni numer telefonu do osoby wyznaczonej do kontaktów roboczych.

Numer faksu – należy podać numer faksu do osoby wyznaczonej do kontaktów roboczych.

Adres poczty elektronicznej – należy podać adres e-mail do osoby wyznaczonej do kontaktów roboczych.

Adres pocztowy, kod pocztowy, miasto, kraj – należy wpisać dane adresowe właściwe dla siedziby instytucji partnera: adres pocztowy (ulicę oraz numer budynku i numer lokalu – jeśli dotyczy), kod pocztowy, miasto, kraj.

Informacje przedstawione w tym punkcie umowy powinny być spójne z informacjami podanymi w części II wniosku o dofinansowanie „II. Beneficjent (projektodawca)”.

W zależności od liczby partnerów podpisujących umowę należy dodać/usunąć odpowiednią liczbę rubryk zawierających informację o partnerach.

⁸ Załącznik znajduje się również na końcu niniejszej instrukcji.

⁹ Przez Instytucję Pośredniczącą należy również rozumieć Instytucję Pośredniczącą II stopnia.

2. Opis współpracy ponadnarodowej

Wspólne cele partnerów realizujących projekt we współpracy ponadnarodowej

Ten punkt umowy jest poświęcony opisowi celów, do których realizacji zostało zawiązane partnerstwo ponadnarodowe, tj. celów, których osiągnięcie jest możliwe wyłącznie we współpracy z partnerami zagranicznymi i które stanowią o wartości dodanej projektu współpracy ponadnarodowej. Opis celów powinien obejmować cele przyświecające całemu partnerstwu ponadnarodowemu oraz cele, które będą zrealizowane przez poszczególnych partnerów. Cele projektodawcy PO KL powinny być zgodne z uwzględnionymi w punkcie 3.1 wniosku o dofinansowanie. Cele te mogą być przedstawione w umowie w sposób bardziej szczegółowy.

W przypadku podpisywania przez projektodawcę PO KL więcej niż jednej umowy w ramach wniosku o dofinansowanie, w umowie należy przedstawić wyłącznie cel/cele projektu, które zostaną osiągnięte we współpracy z partnerami ponadnarodowymi – sygnatariuszami umowy. Cele opisane we wszystkich umowach, odnoszące się do PO KL, muszą w sumie odzwierciedlać wszystkie cele realizowane we współpracy ponadnarodowej, zawarte w punkcie 3.1 wniosku o dofinansowanie PO KL.

Planowane rezultaty i produkty

W tym polu umowy należy opisać rezultaty oraz produkty możliwe do osiągnięcia wyłącznie we współpracy ponadnarodowej (których nie udałoby się zrealizować wdrażając projekt o zasięgu jedynie krajowym).

W opisie należy uwzględnić rezultaty i produkty planowane do osiągnięcia przez partnerstwo ponadnarodowe oraz rezultaty i produkty, które zostaną wypracowane przez poszczególnych partnerów. Opis rezultatów/produktów, które zostaną zrealizowane przez projektodawcę PO KL powinien być spójny z punktem 3.4 wniosku o dofinansowanie i może uszczegóławiać informacje zawarte we wniosku.

W przypadku podpisywania przez projektodawcę PO KL więcej niż jednej umowy w ramach wniosku o dofinansowanie, w umowie należy przedstawić wyłącznie rezultaty i produkty, które zostaną osiągnięte we współpracy z partnerami ponadnarodowymi – sygnatariuszami umowy. Rezultaty/produkty opisane we wszystkich umowach, odnoszące się do PO KL, muszą w sumie odzwierciedlać wszystkie rezultaty/produkty planowane do osiągnięcia w ramach współpracy ponadnarodowej, zawarte w punkcie 3.4 wniosku o dofinansowanie PO KL.

Opis działań ponadnarodowych							
Liczba planowanych działań [...]	Daty rozpoczęcia i zakończenia działania	Miejsce realizacji działania	Partner odpowiedzialny za realizację działania	Inni partnerzy biorący udział w działaniu	Cele działania	Opis zadań	Planowane/zakładane rezultaty i produkty
Nazwa działania							
1.							
2.							

Jeśli to konieczne, należy stworzyć dodatkowe wiersze w tabeli dla kolejnych planowanych działań ponadnarodowych.

W tabeli „Opis działań ponadnarodowych” należy opisać wszystkie działania, które będą prowadzone we współpracy ponadnarodowej. Opis działań w tej tabeli powinien być spójny z opisem przedstawionym w punkcie 3.3 wniosku o dofinansowanie PO KL, który uwzględni wszystkie działania prowadzone przez partnerów ponadnarodowych, bez względu na źródło ich finansowania.

W przypadku podpisywania przez projektodawcę PO KL więcej niż jednej umowy w ramach wniosku o dofinansowanie, w umowie należy przedstawić wyłącznie działania, które zostaną przeprowadzone przez partnerów ponadnarodowych – sygnatariuszy umowy. Działania opisane we wszystkich umowach muszą w sumie odzwierciedlać wszystkie działania zawarte w punkcie 3.3 wniosku, odnoszące się do współpracy ponadnarodowej.

Nazwa działania – w kolumnie należy wpisać kolejno działania, które będą realizowane w projekcie przez partnerów ponadnarodowych, zgodne z działaniami przedstawionymi w punkcie 3.3 wniosku o dofinansowanie.

Daty rozpoczęcia i zakończenia działania – należy wskazać przewidywane daty rozpoczęcia i zakończenia działań zgodnie z następującym schematem: miesiąc rok – miesiąc rok (np. 06.2009 – 07.2010). Rekomenduje się niewpisywanie konkretnych dat (dzień-miesiąc-rok) w celu zminimalizowania ryzyka niedotrzymania terminu i w konsekwencji konieczności sporządzenia aneksów umowy.

Miejsce realizacji działania – należy podać kraj, w którym realizowane będzie dane działanie (możliwe jest uszczegółowienie informacji, np. podanie miejscowości realizacji działania).

Partner odpowiedzialny za realizację działania – należy wskazać partnera odpowiedzialnego za realizację danego działania, np. poprzez wskazanie akronimu lub numeru nadanego partnerowi w punkcie 1 umowy (Informacja o partnerach ponadnarodowych).

Inni partnerzy biorący udział w działaniu – należy wskazać partnerów, którzy będą uczestniczyli w realizacji działania (nie zalicza się do nich partner odpowiedzialny za realizację działania). Partnerów należy wymienić np. poprzez wskazanie akronimów lub numerów nadanych w punkcie 1 umowy (Informacja o partnerach ponadnarodowych).

Cele działania – należy wskazać, co zostanie osiągnięte dzięki realizacji działania. Cel działania powinien być zgodny z celami przedstawionymi w polu umowy (Wspólne cele partnerów realizujących projekt we współpracy ponadnarodowej). Opis celu działania powinien uszczegóławiać informacje zawarte w tym punkcie.

Opis zadań – należy wskazać, jakie czynności zostaną przeprowadzone w ramach poszczególnych działań. Opis zadań przyporządkowanych projektodawcy PO KL powinien być spójny z opisem zawartym we wniosku o dofinansowanie PO KL.

Planowane/zakładane rezultaty i produkty – należy wpisać rezultaty oraz produkty, które zostaną wypracowane dzięki realizacji poszczególnych działań. Rezultaty i produkty przedstawione w tej kolumnie powinny być spójne z opisanymi w polu umowy (Planowane rezultaty i produkty). Opis rezultatów/produktów powinien uszczegóławiać informacje zawarte w tym punkcie.

W zależności od liczby opisywanych działań należy dodać/usunąć odpowiednią liczbę wierszy w tabeli.

Szczegółowy opis planowanych zadań i sposób ich realizacji przez każdego partnera w ramach poszczególnych działań ponadnarodowych					
Partner --- Działania	Nr 1	Nr 2	Nr 3	Nr 4	Nr 5
1.					
2.					

Jeśli to konieczne, należy stworzyć dodatkowe wiersze w tabeli dla kolejnych planowanych zadań i sposobu ich realizacji przez każdego partnera w ramach poszczególnych działań ponadnarodowych.

W tabeli „Szczegółowy opis planowanych zadań i sposób ich realizacji przez każdego partnera w ramach poszczególnych działań ponadnarodowych” należy przedstawić zakres odpowiedzialności partnerów za realizację działań. W wierszu „partner” uwzględniono numery nadane partnerom w punkcie 1 umowy (Informacja o partnerach ponadnarodowych).

W kolumnie „Działania” należy wpisać nazwy działań w brzmieniu i kolejności zgodnej z przedstawiioną w tabeli zatytułowanej „Opis działań ponadnarodowych”.

W kolumnach odpowiadających poszczególnym partnerom, w odniesieniu do określonego działania, należy wpisać zadanie lub zadania w brzmieniu przedstawionym w kolumnie „Opis zadań” poprzedniej tabeli, a następnie szczegółowo opisać, jaka jest rola i zakres odpowiedzialności danego partnera w realizacji danego zadania (niezależnie od tego, czy partner finansuje to zadanie – patrz punkt 3 umowy „Postanowienia finansowe”). Opis zawarty w tej tabeli będzie zatem uszczegóławiał informacje zawarte w tabeli „Opis działań ponadnarodowych”. Jeśli np. w kolumnie „opis zadań” tabeli „Opis działań ponadnarodowych” wpisano trzy zadania (A, B, C), zakładając, że partner nr 1 odpowiada za realizację zadania A, partner nr 2 za realizację zadania B, a partner nr 3 za realizację zadania C, w tabeli „Szczegółowy opis planowanych zadań i sposób ich realizacji przez każdego partnera w ramach poszczególnych działań ponadnarodowych” należy wpisać te zadania w następujący sposób:

Szczegółowy opis planowanych zadań i sposób ich realizacji przez każdego partnera w ramach poszczególnych działań ponadnarodowych				
Działania	Partner	Nr 1	Nr 2	Nr 3
1. Działanie X (na działanie X składa się realizacja trzech zadań – zadania A, B i C)		Nazwa zadania A, zgodna ze wskazaną w tabeli „Opis działań ponadnarodowych” + opis roli i zakresu odpowiedzialności partnera w realizacji zadania	Nazwa zadania B, zgodna ze wskazaną w tabeli „Opis działań ponadnarodowych” + opis roli i zakresu odpowiedzialności partnera w realizacji zadania	Nazwa zadania C, zgodna ze wskazaną w tabeli „Opis działań ponadnarodowych” + opis roli i zakresu odpowiedzialności partnera w realizacji zadania

W przypadku, gdy któryś z partnerów nie odpowiada za realizację danego działania, w kolumnie dotyczącej partnera, w wierszu odnoszącym się do tego działania, należy wpisać „nie dotyczy”.

W zależności od liczby opisywanych działań i liczby partnerów należy dodać/usunąć odpowiednią liczbę wierszy oraz kolumn w tabeli.

3. Postanowienia finansowe

Działanie	Budżet przypadający na każdego partnera ponadnarodowego		
	Nr 1	Nr 2	Razem
1. Nazwa działania 1	€	€	€
2. Nazwa działania 2	€	€	€
Koszty ogółem	€	€	€

W tabeli „Budżet przypadający na każdego partnera ponadnarodowego” należy wpisać koszty ponoszone przez partnerów na realizację poszczególnych działań. Będą to zarówno koszty projektodawcy PO KL, uwzględnione we wniosku o dofinansowanie PO KL, jak i środki finansowe z innych źródeł, wnoszone przez partnerów ponadnarodowych.

Numery „1”, „2” to numery nadane partnerom w punkcie 1 umowy (Informacja o partnerach ponadnarodowych).

W kolumnie „Działanie” należy wpisać nazwy działań w brzmieniu i kolejności zgodnej z przyjętą w tabelach „Opis działań ponadnarodowych” oraz „Szczegółowy opis planowanych zadań i sposób ich realizacji...”.

W kolumnach odpowiadających poszczególnym partnerom, w odniesieniu do określanego działania, należy wpisać koszty ponoszone przez partnerów ponadnarodowych na realizację określonego działania. W przypadku, gdy dany partner nie ponosi kosztu realizacji danego działania, należy wpisać „0”.

W zakresie uwzględnienia w umowie kosztów finansowanych przez projektodawcę PO KL należy wziąć pod uwagę:

W przypadku projektu z komponentem ponadnarodowym:

1. Kwota „koszty ogółem” w umowie o współpracy ponadnarodowej musi być równa kwocie z punktu 4.1.4 oraz kwocie zadania: „Zadanie 1. Współpraca ponadnarodowa” budżetu wniosku o dofinansowanie (koszty komponentu ponadnarodowego są ujęte we wniosku o dofinansowanie w ramach zadania: „Zadanie 1. Współpraca ponadnarodowa”; w polu 4.1.4 „Współpraca ponadnarodowa w kosztach ogółem” wniosku wskazywana jest automatycznie wartość wskazana w polu „Zadanie 1. Współpraca ponadnarodowa”). Jeśli projektodawca PO KL podpisuje więcej niż jedną umowę o współpracy ponadnarodowej, suma kwot „kosztów ogółem” we wszystkich umowach musi równać się kwocie z punktu 4.1.4 oraz kwocie zadania: „Zadanie 1. Współpraca ponadnarodowa” budżetu wniosku o dofinansowanie.

W przypadku wyodrębnionego projektu współpracy ponadnarodowej:

1. Kwota „koszty ogółem” w umowie o współpracy ponadnarodowej musi być równa kwocie z punktu 4.1.4 oraz 4.1 budżetu wniosku o dofinansowanie (koszty współpracy ponadnarodowej wyodrębnionego projektu współpracy ponadnarodowej stanowią sumę wszystkich kosztów w projekcie; w polu 4.1.4 „Współpraca ponadnarodowa w kosztach ogółem” wniosku wskazywana jest automatycznie wartość wskazana w polu 4.1 „Koszty ogółem”). Jeśli projektodawca PO KL podpisuje więcej niż jedną umowę o współpracy ponadnarodowej, suma kwot „kosztów ogółem” we wszystkich umowach musi równać się kwocie z punktu 4.1.4 oraz 4.1 wniosku o dofinansowanie.
2. Projektodawca PO KL musi uwzględnić w budżecie umowy o współpracy ponadnarodowej również koszty zarządzania i koszty pośrednie, uwzględnione we wniosku o dofinansowanie. Z tego względu do budżetu umowy należy dopisać dwa wiersze: „koszty zarządzania” oraz „koszty pośrednie”, których wypełnienie będzie obligatoryjne wyłącznie dla projektodawcy PO KL (a fakultatywne dla partnerów). Po wprowadzeniu zmiany budżet umowy o współpracy ponadnarodowej będzie się przedstawiał w sposób następujący:

Działanie	Budżet przypadający na każdego partnera ponadnarodowego		
	Nr 1	Nr 2	Razem
1. Nazwa działania 1	€	€	€
2. Nazwa działania 2	€	€	€
Koszty zarządzania	Kwota X €	Nie dotyczy (jeśli partner nie będzie przedstawiał kosztów) €	€
Koszty pośrednie	Kwota Y €	Nie dotyczy (j.w.) €	€
Koszty ogółem	€	€	€

Kwota w wierszu „koszty zarządzania” musi być zgodna z kwotą zadania związanego z zarządzaniem budżetu wniosku o dofinansowanie.

Kwota w wierszu „koszty pośrednie” umowy musi być zgodna z kwotą w punkcie 4.1.2 „koszty pośrednie” budżetu wniosku o dofinansowanie.

Jeśli projektodawca PO KL podpisuje więcej niż jedną umowę o współpracy ponadnarodowej, powinien podzielić koszty zarządzania oraz koszty pośrednie stosownie do zaangażowania w działania z partnerami – sygnatariuszami umowy. Koszty zarządzania i koszty pośrednie są wyliczane proporcjonalnie do kwoty środków projektodawcy PO KL wnoszonych w ramach każdej umowy.

Jeśli np. budżet projektodawcy PO KL w ramach trzech umów będzie wynosił odpowiednio 500 euro, 500 euro i 1000 euro, w dwóch pierwszych umowach koszty zarządzania i koszty pośrednie będą stanowiły po 25% kosztów uwzględnionych we wniosku o dofinansowanie, w trzeciej zaś 50%.

Suma kosztów zarządzania oraz kosztów pośrednich we wszystkich umowach musi być zgodna z kwotami zawartymi we wniosku o dofinansowanie, odpowiednio w zadaniu związanym z zarządzaniem oraz w punkcie 4.1.2 „koszty pośrednie”.

W przypadku finansowania przez projektodawcę PO KL działania/działań, za których realizację odpowiada partner zagraniczny, w budżecie umowy o współpracy ponadnarodowej – tak jak w budżecie wniosku o dofinansowanie – należy przypisać wyżej wymienione koszty projektodawcy PO KL. W związku z tym w umowie może wystąpić niezgodność między tabelą finansową (w której poszczególnym działaniom przypisani są partnerzy finansujący te działania) a tabelami przedstawiającymi działania i partnerów odpowiedzialnych za ich realizację (w których wskazani są partnerzy odpowiedzialni za realizację działań, lecz niefinansujący ich).

Wszystkie kwoty umieszczone w omawianej tabeli należy podać w euro (wyjątek stanowi sytuacja, gdy umowa o współpracy ponadnarodowej przewiduje koszty wnoszone wyłącznie przez projektodawcę PO KL – wówczas koszty w umowie o współpracy ponadnarodowej mogą zostać ujęte w złotych). Koszty te przelicza się na euro z zastosowaniem kursu zgodnie z miesięcznymi obrachunkowymi kursami wymiany stosowanymi przez Komisję Europejską, publikowanymi w mediach elektronicznych: (http://ec.europa.eu/budget/infoneuro/index.cfm?fuseaction=currency_historique¤cy=153&Language=en).

Do przeliczenia należy przyjąć kurs dla miesiąca, w którym ogłoszono konkurs bądź w którym złożono wniosek o dofinansowanie projektu systemowego. W przypadku projektu z komponentem ponadnarodowym zgłaszanym jako zmiana do wniosku należy przyjąć kurs z miesiąca, w którym zgłoszono zmianę do wniosku.

W zależności od liczby działań i partnerów ponadnarodowych należy dodać/usunąć odpowiednią liczbę wierszy i kolumn w tabeli.

Jakie są źródła finansowania działań ponadnarodowych realizowanych przez poszczególnych partnerów w ich krajach pochodzenia?										
Partner	Nr 1		Nr 2		Nr 3		Nr 4		Nr 5	
	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie
Źródła finansowania										
Europejski Fundusz Społeczny										
Inne europejskie źródła finansowania										
Krajowe źródła finansowania										
Wkład własny										
Inne (włączając wkład rzeczowy)										
<i>Jeśli tak, proszę określić poniżej</i>										

Uwagi dotyczące źródeł finansowania, z których korzystają poszczególni partnerzy ponadnarodowi:

W tabeli należy wstawić znak „X” w kolumnie „tak” lub „nie” dla każdego z partnerów ponadnarodowych – sygnatariuszy umowy, w odniesieniu do każdego z wymienionych źródeł finansowania projektu w kraju danego partnera. Numery 1, 2... są numerami nadanymi partnerom w punkcie 1 umowy (Informacja o partnerach ponadnarodowych).

Wymienione w tabeli źródła finansowania to:

- Europejski Fundusz Społeczny.
- Inne europejskie źródła finansowania – są to inne niż EFS fundusze, mechanizmy finansowe i instrumenty finansowe, tworzone na poziomie Unii Europejskiej w celu wsparcia innych krajów.
- Krajowe źródła finansowania – są to środki finansowe partnera pochodzące ze źródeł zewnętrznych, w tym krajowe środki publiczne (budżety państwowe, regionalne, lokalne, fundusze celowe itp.) oraz środki prywatne.
- Wkład własny – to własne środki finansowe partnera.
- Inne (włączając wkład rzeczowy) – to inne, niewymienione powyżej źródła finansowania, w tym wkład niepieniężny wnoszony do projektu (w formie np. udostępnienia środków trwałych, pomieszczeń, wyposażenia, pracy wolontariuszy).

W przypadku wystąpienia innego/innych źródła/źródeł finansowania, należy je – poza zaznaczeniem „X” – dodatkowo opisać w polu „Uwagi dotyczące źródeł finansowania, z których korzystają poszczególni partnerzy ponadnarodowi”.

W przypadku projektów finansowanych z EFS w ramach PO KL, w których nie wskazano na wkład własny w punkcie 4.3 wniosku o dofinansowanie, należy zaznaczyć wyłącznie EFS.

W zależności od liczby partnerów ponadnarodowych należy dodać/usunąć odpowiednią liczbę kolumn w tabeli.

Jeśli partnerzy chcieliby uregulować w umowie inne kwestie finansowe, rekomenduje się przedstawienie ich w tabeli przewidzianej na uwagi dotyczące źródeł finansowania. Zaleca się opisanie w umowie przyjętej przez partnerów zasady (zasad) podziału kosztów wraz z uzasadnieniem.

4. Zagadnienia organizacyjne

Opis procedur organizacyjnych uzgodnionych dla partnerstwa ponadnarodowego:

- Jakie procedury obowiązują partnerów ponadnarodowych przy podejmowaniu decyzji?
- Jaki system komunikacji będzie wykorzystywany do wymiany informacji, wypracowanych narzędzi i rezultatów w ramach partnerstwa ponadnarodowego (np.: intranet, biuletyn elektroniczny)?
- Jakie są planowane procedury monitoringu i ewaluacji rezultatów?

W tym polu umowy należy opisać procedury organizacyjne uzgodnione w partnerstwie ponadnarodowym w odniesieniu do sposobu zarządzania projektem, systemu podejmowania decyzji, komunikacji i wymiany informacji, a także monitoringu i ewaluacji projektu. Informacje zawarte w tej części umowy powinny być zgodne z uwzględnionymi we wniosku o dofinansowanie projektu PO KL. Opis zagadnień organizacyjnych powinien uszczegóławiać informacje zawarte we wniosku.

Poniżej przedstawiono zalecenia dotyczące podstawowych aspektów organizacyjnych, które projektodawcy projektów współpracy ponadnarodowej mogą (lecz nie muszą) wykorzystać przygotowując umowę o współpracy ponadnarodowej (o ile są one zgodne z informacjami przedstawionymi we wniosku o dofinansowanie projektu).

Rekomendacje dla projektodawców

1. W zakresie procedur podejmowania decyzji:

- Wskazanie lidera partnerstwa, odpowiedzialnego za zarządzanie partnerstwem i realizację projektu na podstawie umowy (jeśli dany lider ma pozostawać niezmiennie przez cały okres realizacji projektu) albo opisanie przyjętego systemu rotacji w pełnieniu tej funkcji. W przypadku, gdy projekt zakłada adaptację na grunt polski rozwiązań funkcjonujących w innych krajach lub gdy korzyści ze współpracy ponadnarodowej ma odnosić głównie strona polska, zaleca się ustalenie projektodawcy PO KL jako lidera. W przypadku, gdy projekt dotyczy wspólnego wypracowywania produktów i rezultatów lub gdy korzyści ze współpracy ponadnarodowej rozkładają się w miarę jednakowo dla wszystkich partnerów, wskazane jest ustalenie systemu rotacji lidera. W przypadku systemu rotacji okres pełnienia tej funkcji powinien wynikać z prostego podzielenia czasu trwania projektu przez liczbę partnerów. Nie zaleca się częstej zmiany przewodnictwa i kilkakrotnego pełnienia tej funkcji przez każdego z partnerów, gdyż może to powodować bałagan organizacyjny. Należy też w tym przypadku wskazać pierwszego lidera projektu.
- Sformułowanie uprawnień lidera do podejmowania samodzielnych decyzji w przypadku, gdy nie wpływają one na zakres praw i obowiązków poszczególnych partnerów. W razie konieczności podjęcia decyzji ograniczających prawa i zwiększających obowiązki partnerów (w tym obciążenia finansowe partnerów) decyzje powinny być oparte na konsensie wszystkich zainteresowanych, co można osiągnąć poprzez udokumentowane konsultacje.
- W przypadku partnerstw o liczbie partnerów większej niż dwóch zaleca się utworzenie tzw. grupy sterującej, w której skład wejdą upoważnieni do podejmowania decyzji przedstawiciele wszystkich partnerów.

Do zadań tej grupy należy zaliczyć przede wszystkim podejmowanie wspólnych decyzji oraz rozstrzygnięcie sporów.

- Sformułowanie pełnej odpowiedzialności partnerów za realizację działań zgodnie z tabelą „Opis działań ponadnarodowych”.
 - Sformułowanie uprawnienia partnerów do podejmowania samodzielnych decyzji w toku realizacji działań, za które odpowiadają wyłącznie w zakresie zgodnym z ich planowaną realizacją, a niemających wpływu na działania innych partnerów. W przypadku konieczności podjęcia przez partnera decyzji wpływających na realizację działań przez innych partnerów ma on obowiązek skonsultowania z nimi tych decyzji i uzyskania ich pełnej aprobaty. W przypadku braku konsensu należy podjąć decyzję z udziałem wszystkich członków partnerstwa.
2. W zakresie systemu komunikacji i wymiany informacji, wypracowanych narzędzi i rezultatów w ramach partnerstw:
- Ustalenie języka codziennej komunikacji między partnerami (język roboczy przyjęty do komunikacji może być inny niż język, w którym będzie podpisywana umowa o współpracy ponadnarodowej).
 - Przyjęcie poczty elektronicznej za preferowaną formę codziennej komunikacji.
 - Ustalenie obowiązku lidera projektu (lub pierwszego lidera) utworzenia lub wskazania istniejącej już strony internetowej do wymiany informacji oraz zamieszczania dokumentów czy materiałów. Sformułowanie obowiązku korzystania przez wszystkich partnerów ze wskazanej przez lidera strony internetowej, w tym obowiązku udostępniania informacji, materiałów oraz dokumentów związanych z realizacją projektu.
 - Uznanie pisma w oryginalnej formie papierowej za wymaganą formę komunikacji, gdy przepisy obowiązujące w danym kraju wymagają takiej formy (np. w przypadku dokumentów, które mają stanowić dowody w rozliczaniu finansowym projektu).
 - Sformułowanie obowiązku wzajemnego informowania się partnerów o zewnętrznych zdarzeniach, przedsięwzięciach, dokumentach, publikacjach, badaniach mających związek z zakresem merytorycznym realizowanego projektu.
3. W zakresie procedur monitorowania i ewaluacji rezultatów:
- W przypadku projektu polegającego na wspólnym wypracowywaniu przez partnerów produktów i rezultatów:
 - Sformułowanie zobowiązania wszystkich partnerów do bieżącego monitorowania stopnia osiągnięcia rezultatów.
 - Opisanie sposobu i planu monitorowania postępu osiągnięcia rezultatów w ramach partnerstwa. Sugeruje się wpisanie gromadzenia i opracowywania informacji na potrzeby monitorowania do obowiązków osób zajmujących się kontaktami roboczymi z ramienia każdego z partnerów, ustalenie przez zespół osób do kontaktów roboczych zakresu informacji, dokumentów do monitorowania postępu osiągnięcia rezultatów oraz planu monitoringu. Wskazane jest utworzenie lub określenie strony internetowej, na której będą umieszczane informacje/materiały/raporty/dokumenty dotyczące monitorowania i jego efektów, ustalenie obowiązku okresowych (np. comiesięcznych) spotkań osób odpowiedzialnych za monitoring w celu przedstawienia, omówienia i udokumentowania (raportami z procesu monitorowania) aktualnego postępu osiągnięcia rezultatów. Z takich spotkań należy sporządzać raporty dotyczące wyników monitorowania całego projektu.

- Opisanie systemu ewaluacji rezultatów. Możliwe są dwa rozwiązania: zaangażowanie ewaluatora zewnętrznego lub ewaluacja siłami własnymi partnerstwa. W przypadku skorzystania z ewaluatorów zewnętrznych należy wskazać partnera odpowiedzialnego za wybór ewaluatora oraz sposób sfinansowania jego usług. W przypadku przyjęcia rozwiązania przeprowadzenia ewaluacji rezultatów siłami własnymi partnerstwa, należy wskazać liczbę i termin zgłoszenia przez każdego z partnerów osób wchodzących w skład zespołu ds. ewaluacji, wyznaczyć partnera, którego przedstawiciel będzie pełnił funkcję przewodzenia zespołowi ewaluacyjnemu oraz określić system finansowania działalności tego zespołu. Ponieważ przy tym rozwiązaniu wskazane jest wsparcie metodologiczne ze strony ewaluatora zewnętrznego, należy wskazać partnera odpowiedzialnego za współpracę z ewaluatorem zewnętrznym i sposób finansowania jego usług. Należy określić częstotliwość/terminy ewaluacji (w zależności od rodzaju rezultatów planowanych do osiągnięcia) oraz formę, w jakiej efekty ewaluacji będą prezentowane partnerstwu. Wskazane jest zamieszczanie informacji/materiałów/raportów/dokumentów dotyczących ewaluacji na stronie internetowej. Ponadto zalecane jest zastosowanie systemu spotkań przedstawicieli partnerów z ewaluatorem zewnętrznym lub z zespołem ds. ewaluacji w celu przedstawienia, omówienia i dokumentowania (raportami z procesu ewaluacji) efektów ewaluacji.

W przypadku projektu polegającego na adaptacji przez projektodawcę PO KL rozwiązań funkcjonujących w kraju partnera (lub w krajach partnerów) wszystkie wyżej wymienione obowiązki powinny być przypisane projektodawcy PO KL, natomiast w stosunku do partnerów zagranicznych należy sformułować obowiązek udzielania projektodawcy PO KL wszelkich informacji i dostępu do dokumentacji projektowej związanych z przedmiotem projektu.

Jaki(e) język(i) roboczy(e) obowiązuje(a) w ramach partnerstwa?

W tym polu należy zamieścić informację o języku roboczym (lub w szczególnie uzasadnionych przypadkach – językach roboczych) przyjętych w partnerstwie. Język roboczy przyjęty do komunikacji może być inny niż język, w którym zostanie podpisana umowa o współpracy ponadnarodowej.

5. Podpisy partnerów

Partner nr 1

Data:	Pieczęć organizacji:
Imię, nazwisko i stanowisko osoby/osób uprawnionej/ych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do partnera:	
Podpis:	

Imię, nazwisko i stanowisko osoby/osób uprawnionej/ych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do partnera – należy wpisać dane osób, które są w sposób udokumentowany upoważnione do reprezentowania poszczególnych partnerów, w tym do podpisania umowy o współpracy ponadnarodowej.

W przypadku reprezentowania przez daną osobę partnerstwa krajowego, zamiast słowa „partnera” należy wpisać w niniejszym polu formułę „partnerów tworzących partnerstwo krajowe” (po zmianie zapis umowy będzie miał następujące brzmienie: „Imię, nazwisko i stanowisko osoby/osób uprawnionej/ych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do partnerów tworzących partnerstwo krajowe”).

Podpisy składane przez te osoby na umowie muszą być czytelne.

Pieczęć organizacji nie jest wymagana jedynie w sytuacji, gdy organizacja nie posiada własnej pieczęci. W takim przypadku w miejscu na pieczęć należy wpisać „nie posiada”.

Zgodnie z wymaganiami określonymi w *Zasadach dokonywania wyboru projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* po podpisaniu umowy przez wszystkich partnerów umowę należy przekazać instytucji organizującej konkurs lub instytucji weryfikującej projekt systemowy, w celu jej akceptacji.

W przypadku podpisywania więcej niż jednej umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach jednego wniosku o dofinansowanie, ze względu na konieczność weryfikacji przez IP/IP2 spójności wszystkich wyżej wymienionych umów z zatwierdzonym wnioskiem o dofinansowanie, zaleca się, aby wszystkie umowy były przedłożone instytucji organizującej konkurs lub instytucji weryfikującej projekt systemowy w tym samym czasie.

Załącznik

Typ organizacji

(EFS) Instytucja Zarządzająca lub Instytucja Pośrednicząca na poziomie regionalnym lub centralnym
Jednostka samorządu regionalnego lub lokalnego
Przedsiębiorstwo
Organizacja pozarządowa
Instytucja finansowa
Instytucja doradcza
Organizacja pracodawców
Związek zawodowy
Izba handlowa, przemysłowa, rzemieślnicza
Organizacja edukacyjno-szkoleniowa
Organizacja rozwoju regionalnego
Agencja pośrednictwa pracy/zatrudnienia
Uniwersytet / szkoła wyższa, instytucja badawcza
Organizacja działająca na rzecz wsparcia grup zagrożonych wykluczeniem społecznym
Instytucje ekonomii społecznej
Inne

Status prawny

Instytucja publiczna
Jednostka samorządu regionalnego lub lokalnego
Przedsiębiorstwo handlowe
Stowarzyszenie lub organizacja <i>non-profit</i>
Fundacja
Inne

Załącznik 4. Lista sprawdzająca do wzoru minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Numer i nazwa Priorytetu			
Numer i nazwa Działania			
Numer i nazwa Poddziałania			
Tytuł projektu			
Liczba umów o współpracy ponadnarodowej zawieranych w ramach wniosku o dofinansowanie (należy wstawić znak „X” w odpowiedniej kolumnie; kolumna 1 oznacza jedną umowę, 2 – dwie umowy, 3 – trzy umowy); podany przykład dotyczy sytuacji, gdy w ramach wniosku o dofinansowanie zawarto 2 umowy o współpracy ponadnarodowej.	1	2	3
		X	
Kraje – sygnatariusze umowy (w kolumnach 1 oraz 2 i 3 [jeśli dotyczy] należy odpowiednio wpisać kraje, które podpisują daną umowę)	1	2	3
	np. Polska Kraj A Kraj B	np. Polska Kraj C Kraj D Kraj E	
Oceniana umowa (należy wstawić znak „X” w odpowiedniej kolumnie)	1	2	3
	X		

Uwagi ogólne

Ocena umowy o współpracy ponadnarodowej powinna być dokonywana na podstawie zapisów wniosku o dofinansowanie PO KL oraz wymagań sformułowanych w *Instrukcji wypełniania wzoru minimalnego zakresu umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL* (jeśli IP/IP2 przewiduje jej wykorzystanie).

W przypadku, gdy w ramach jednego wniosku o dofinansowanie zawarto więcej niż jedną umowę o współpracy ponadnarodowej, weryfikacja wszystkich wyżej wymienionych umów powinna się odbywać jednocześnie.

Rekomendujemy, aby umowa była zatwierdzana tylko wówczas, gdy odpowiedzi na wszystkie pytania w liście sprawdzającej są twierdzące. Jeśli w umowie brakuje informacji, które umożliwiają odpowiedź na któreś z pytań cząstkowych, należy je wpisać do kolumny „Kwestie wymagające poprawy lub uzasadnienia” i zwrócić się do partnerstwa o uzupełnienie zapisów.

Niniejszy dokument ma charakter pomocniczy – wykorzystanie *Listy sprawdzającej* czy jej ostateczny kształt leżą w gestii IP/IP2.

	Punkt/pole/ tabela w umowie o współpracy ponadnarodowej	Tak	Nie	Kwestie wymagające poprawy lub uzupełnienia
Czy wszystkie pola dotyczące nazwy Programu, Priorytetu, Działania, Poddziałania (jeśli dotyczy), numeru wniosku o dofinansowanie oraz tytułu projektu zostały wypełnione i są zgodne z wnioskiem o dofinansowanie projektu?	Informacje wstępne			
Czy wszystkie pola dotyczące informacji o partnerach ponadnarodowych zostały wypełnione w sposób prawidłowy?	Punkt 1 „ <i>Informacja o partnerach ponadnarodowych</i> ”			
Czy wspólne cele współpracy ponadnarodowej są jasno i szczegółowo opisane, a w części odnoszącej się do projektodawcy PO KL są zgodne z punktem 3.1 wniosku o dofinansowanie?	Pole „Wspólne cele partnerów realizujących projekt we współpracy ponadnarodowej”			
Czy planowane do osiągnięcia rezultaty i produkty zostały precyzyjnie opisane, a w części odnoszącej się do projektodawcy PO KL są spójne z punktem 3.4 wniosku o dofinansowanie?	Pole „Planowane rezultaty i produkty”			
Czy działania zostały prawidłowo opisane, tzn. wszystkie kolumny tabeli zostały wypełnione, a działania wymienione w kolumnie „nazwa działania” są zgodne z opisanymi w punkcie 3.3 wniosku o dofinansowanie?	Tabela „Opis działań ponadnarodowych”			
Czy wszystkim partnerom przyporządkowano zadania wymienione w tabeli „Opis działań ponadnarodowych”, kolumna „opis zadań”, oraz opisano, jaka jest ich rola oraz zakres odpowiedzialności w realizacji tych zadań?	Tabela „Szczegółowy opis planowanych zadań i sposób ich realizacji przez każdego partnera w ramach poszczególnych działań ponadnarodowych”			
Czy kwota ujęta w wierszu „koszty ogółem” budżetu projektodawcy PO KL jest zgodna z kwotą zadania „Zadanie 1: Współpraca ponadnarodowa” oraz kwotą wskazaną w punkcie 4.1.4 wniosku o dofinansowanie (w przypadku projektu z komponentem ponadnarodowym) bądź z kwotą wskazaną w punktach 4.1.4 oraz 4.1 wniosku o dofinansowanie (w przypadku wyodrębnionego projektu współpracy ponadnarodowej)? <i>W przypadku, gdy zawarto więcej niż jedną umowę o współpracy ponadnarodowej, należy zweryfikować z wnioskiem o dofinansowanie zgodność sumy kwot wskazanych w wierszu „koszty ogółem” we wszystkich umowach.</i> Czy sposób finansowania działań koresponduje z opisem działań w umowie, tzn. czy dla wszystkich opisanych w umowie działań przewidziano źródło finansowania?	Punkt 3 „ <i>Postanowienia finansowe</i> ”			

Czy w przypadku przeliczania kosztów ze złotych na euro przyjęto kurs dla miesiąca, w którym ogłoszono konkurs / w którym złożono wniosek o dofinansowanie projektu systemowego? Bądź czy w przypadku projektu z komponentem ponadnarodowym zgłaszany jako zmiana do wniosku o dofinansowanie przyjęto kurs z miesiąca, w którym zgłoszono zmianę do wniosku?	Punkt 3 „Postanowienia finansowe”			
Czy podane są źródła finansowania działań ponadnarodowych dla każdego z partnerów wnoszących środki finansowe do umowy?	Tabela „Jakie są źródła finansowania działań ponadnarodowych realizowanych przez poszczególnych partnerów w ich krajach pochodzenia?”			
Czy wszyscy partnerzy umowy są zaangażowani w proces decyzyjny? Czy opis procedur podejmowania decyzji został wskazany w sposób jasny i klarowny?	Punkt 4 „Zagadnienia organizacyjne”			
Czy przyjęty system komunikacji i przepływu informacji w ramach partnerstwa ponadnarodowego jest czytelny i przejrzysty?	Punkt 4 „Zagadnienia organizacyjne”			
Czy umowa zawiera jasny i konkretny opis procedur monitorowania projektu, w tym postępu rzeczowego i finansowego projektu?	Punkt 4 „Zagadnienia organizacyjne”			
Czy umowa zawiera jasny i konkretny opis ewaluacji projektu?	Punkt 4 „Zagadnienia organizacyjne”			
Czy został podany język/i roboczy/e obowiązujący/e w ramach partnerstwa?	Pole „Jaki(e) język(i) roboczy(e) obowiązuje(ą) w ramach partnerstwa?”			
Czy w odniesieniu do każdego partnera wpisano datę, imię, nazwisko i stanowisko osoby/osób uprawnionych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do partnera/partnerstwa krajowego w przypadku projektodawcy PO KL (jeśli dotyczy), czy osoba/osoby ta/te złożyła/y podpis oraz czy widnieje pieczęć organizacji (lub informacja „brak pieczęci”)?	Punkt 5 „Podpisy partnerów”			

Status weryfikacji	
<p align="center">Weryfikacja zakończona</p> <p>Imię i nazwisko oraz podpis osoby/osób weryfikującej/ych umowę o współpracy ponadnarodowej:</p>	<p align="center">Weryfikacja zakończona</p> <p>Imię i nazwisko oraz podpis przełożonego osoby/osób weryfikującej/ych umowę o współpracy ponadnarodowej:</p>
Data:	Data:

Rekomendacja (należy wypełnić jedną z dwóch poniższych kolumn)	
IP/IP2 rekomenduje umowę do zatwierdzenia	IP/IP2 nie rekomenduje umowy do zatwierdzenia
Imię i nazwisko oraz podpis przełożonego osoby/osób weryfikującej/ych umowę:	Imię i nazwisko oraz podpis przełożonego osoby/osób weryfikującej/ych umowę:
Data:	Data:



Program Operacyjny Kapitał Ludzki - Krajowa Instytucja Wspomagająca
Fundacja „Fundusz Współpracy”, ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa
tel.: (22) 45 09 857, (22) 45 09 964, faks: (22) 45 09 856
e-mail: bkkk@cofund.org.pl, www.efs.gov.pl, www.cofund.org.pl
www.kiw-pokl.org.pl