

# **Partnerstwo bez granic**

**Autorzy:** Maciej Jamrozik, Maciej Zmysłowski

**Konsultacja:** Hanna Kądziela, Beata Rybicka-Dominiak, Katarzyna Tyczko

**Zespół redakcyjny:** Ewa Wosik, Tomasz Mrozek

Program Operacyjny Kapitał Ludzki - Krajowa Instytucja Wspomagająca

Centrum Projektów Europejskich, ul. Domaniewska 39A, 02-672 Warszawa

tel.: (22) 378 31 00, faks: (22) 201 97 25

e-mail: [kiw@cpe.gov.pl](mailto:kiw@cpe.gov.pl)

[www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



KRAJOWA  
INSTYTUCJA  
WSPOMAGAJĄCA



CENTRUM PROJEKTÓW  
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu*

*Społecznego rozprowadzana bezpłatnie*

# Spis treści

## Wstęp

### **1. Partnerstwo w rozumieniu instytucjonalnym**

- 1.1. Dlaczego w ogóle partnerstwo?
- 1.2. Definicje partnerstwa
- 1.3. Jak należy rozumieć ponadnarodowość?
- 1.4. Najważniejsze cechy partnerstwa
  - 1.4.1. Równość partnerów wobec siebie
  - 1.4.2. Przezrzystość
  - 1.4.3. Obopólność korzyści
- 1.5. Poziomy poszukiwania partnerów
  - 1.5.1. Poziom ponadnarodowy
  - 1.5.2. Poziom krajowy
  - 1.5.3. Poziom regionalny
  - 1.5.4. Poziom projektu

### **2. Partnerstwo w aspekcie praktycznym**

- 2.1. Istotne cechy dobrego partnerstwa
- 2.2. Różnice między partnerstwem a podwykonawstwem
- 2.3. Narzędzia nowoczesnej komunikacji użyteczne w partnerstwie
- 2.4. Elektroniczne narzędzia do zarządzania w partnerstwie
- 2.5. Czynniki sukcesu partnerstwa
  - 2.5.1. Tożsamość partnerstwa
  - 2.5.2. Synergia działań
  - 2.5.3. Zrozumienie dla różnic kulturowych
  - 2.5.4. Dobra komunikacja

- 2.5.5. Efektywne zarządzanie
  - 2.5.6. Monitoring i ewaluacja
  - 2.5.7. Rozwiązywanie problemów natury technicznej
  - 2.5.8. Rozwiązywanie konfliktów wewnątrz partnerstwa
- 2.6. Czynniki ryzyka partnerstwa

## **Podsumowanie**

## **Literatura**

## Wstęp

Półtoraroczna współpraca Krajowej Instytucji Wspomagającej, działającej w strukturze Centrum Projektów Europejskich, z Instytucjami Pośredniczącymi szczebla centralnego i regionalnego oraz Regionalnymi Ośrodkami Europejskiego Funduszu Społecznego pokazuje, że znalezienie wiarygodnych partnerów ponadnarodowych wciąż stanowi jedno z największych wyzwań w zainicjowaniu projektu współpracy ponadnarodowej.

Realizatorzy projektów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w Polsce – zwłaszcza ci, którzy nie mają dużego doświadczenia we współpracy ponadnarodowej – często nie do końca wiedzą, w jaki sposób i gdzie mogą poszukiwać zagranicznych instytucji do współpracy. Istnieje oczywiście duża liczba różnorodnych narzędzi wspomagających ten proces, w tym przede wszystkim bazy danych zawierające informacje o partnerach ponadnarodowych, powstałe podczas realizacji innych programów (o których będzie mowa w dalszej części tekstu), ale nie zawsze odpowiadają one na konkretne potrzeby realizatorów projektów. Częstym powodem takiego stanu rzeczy jest brak aktualnych danych oraz niedostosowanie narzędzi do specyfiki danego programu operacyjnego w konkretnym kraju. Ten sam problem nie omija innych państw członkowskich Unii Europejskiej, a wynika to m.in. z różnic w systemach wdrażania programów w poszczególnych krajach, co utrudnia skoordynowanie działań prowadzonych na szczeblu unijnym. W związku z tym w praktyce nie jest możliwe przygotowanie jednego narzędzia spełniającego oczekiwania wszystkich zainteresowanych. W rezultacie, w wielu przypadkach, współdziałanie w ramach projektów współpracy ponadnarodowej nawiązywana jest z instytucjami zagranicznymi, z którymi projektodawcę łączyły już wcześniejsze kontakty. Brak skutecznego wsparcia w poszukiwaniu partnerów ponadnarodowych stanowi również przedmiot prac Sieci Współpracy Ponadnarodowej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (*Learning Network on Transnational*

*Cooperation in European Social Fund*), w której KIW aktywnie uczestniczy. Działalność Sieci świadczy o tym, że problem związany z poszukiwaniem partnerów ponadnarodowych oraz konieczność wsparcia instytucji w zawiązywaniu partnerstw ponadnarodowych na potrzeby konkursów ogłaszanych w poszczególnych krajach, stanowią ważny obszar zainteresowań państw Unii Europejskiej.

Celem niniejszej publikacji jest wskazanie i uporządkowanie wybranych praktycznych narzędzi wspierających proces poszukiwania partnerów do projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W tekście znajdują się nawiązania do wcześniejszej publikacji KIW – *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*<sup>1</sup> – w zakresie dotyczącym budowania partnerstwa ponadnarodowego. Jednak *Podręcznik*, ze względu na inny cel, którym kierowali się jego autorzy, poświęca tworzeniu partnerstw niewiele miejsca. Biorąc pod uwagę popularność projektów z komponentem ponadnarodowym realizowanych w ramach PO KL, a także dotychczasowe doświadczenia oraz trudności, jakie napotyka projektodawcy w pozyskiwaniu i efektywnym rozwijaniu partnerstw, KIW uznała za zasadne opracowanie materiału zawierającego kompleksowe przedstawienie tej kwestii.

Dla przejrzystości publikacja została podzielona na dwie części. Pierwsza zawiera opis narzędzi proponowanych przez KIW, przedstawionych w podziale na trzy wymiary: ponadnarodowy, krajowy i regionalny. Należy podkreślić, że przy doborze narzędzi kierowano się ich praktycznym charakterem (możliwość szybkiego i efektywnego zastosowania). Przy każdym z narzędzi wskazano przykładowe odniesienia do stron internetowych.

---

<sup>1</sup> J. Osuch, P. Pawlak, D. Sowińska-Milewska: *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2009.

W części drugiej omówiono praktyczne aspekty partnerstwa – podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czym musi się ono charakteryzować, aby było udane. W odróżnieniu od *Podręcznika*, zaprezentowano podejście praktyczne i zaproponowano narzędzia, które, w opinii KIW, są przydatne w tworzeniu i funkcjonowaniu partnerstw, a także przedstawiono przykładową analizę obszarów problemowych oraz potencjalnego ryzyka w tworzeniu partnerstw i realizacji projektów partnerskich.

Publikacja jest przeznaczona z jednej strony dla wszystkich instytucji pragnących znaleźć partnera ponadnarodowego oraz realizować projekt w partnerstwie, z drugiej zaś – dla instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie współpracy ponadnarodowej w ramach EFS. Należy jednak podkreślić, że wskazane narzędzia są na tyle uniwersalne, że mogą mieć zastosowanie do wszelkiego typu projektów, nie tylko realizowanych w ramach funduszy strukturalnych, tak samo jak partnerstwo nie jest tylko domeną tego typu projektów.

W *Podsumowaniu* przedstawiono najważniejsze wnioski i rekomendacje dotyczące realizacji projektów w partnerstwach ponadnarodowych.

## **1. Partnerstwo w rozumieniu instytucjonalnym**

W niniejszym rozdziale przedstawiono definicje określające, czym jest partnerstwo, a także wskazano na zasadność tworzenia partnerstwa oraz omówiono jego najważniejsze cechy i funkcje.

### **1.1. Dlaczego w ogóle partnerstwo?**

Pytanie wydaje się retoryczne, jednak wiele osób, także w Polsce, wyraża przekonanie, że trzeba liczyć tylko na siebie, gdyż sami potrafimy wszystko zrobić lepiej i nie potrzebujemy pomocy od innych. Zazwyczaj też niechętnie dzielimy się tym, co udało się nam wypracować

lub osiągnąć. I nie ma tu znaczenia, czy chodzi o inne jednostki, czy o grupy ludzi, czy też o instytucje i organizacje, które te jednostki (grupy) tworzą.

Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele i doskonale zdajemy sobie sprawę, że procesy społeczne, dotyczące np. zmiany mentalności ludzi, są bardzo trudne, żmudne, niezwykle czasochłonne, a mogą być także bardzo kosztowne. Doświadczenia związane z transformacją, trwającą w Polsce od ponad dwudziestu lat, która nastąpiła w dużej mierze także przy pomocy wielu przedsięwzięć i programów unijnych, udowadniają jednak, że tylko szeroko rozumiana, wielopoziomowa współpraca partnerów może zaowocować inicjatywami zrównoważonego rozwoju (rozumianego jako rozwój gospodarczy, społeczny i ochrona środowiska), które mogą pomóc w rozwiązywaniu trudnych problemów. Ma to szczególne znaczenie w kwestiach związanych z zatrudnieniem, integracją społeczną i kształceniem, gdyż te dziedziny należą do kategorii złożonych, a do tego ściśle ze sobą powiązanych. W przypadku działania w pojedynkę, często w izolacji, może dochodzić do niewłaściwego, niepełnego wykorzystania, a czasami wręcz do marnotrawstwa posiadanych zasobów i środków. Te z kolei są dobrem ograniczonym i dlatego nie powinno się do tego dopuszczać. Dlatego, dzięki połączeniu potencjałów poszczególnych partnerów oraz poszukiwaniu sposobów wykorzystania tych potencjałów dla wspólnych korzyści, możliwe są dalsze perspektywy rozwoju. Ponadto najczęściej występujące partnerstwa projektowe, także te finansowane z funduszy strukturalnych, mogą prowadzić (i prowadzą) do najbardziej wartościowych partnerstw strategicznych – trwałych i współpracujących w oparciu o wspólny cel, działających nie tylko w trakcie trwania projektu. Żyjemy w świecie określonych polityk i związanych z nimi ustalonych zasad. Na ich kształt często nie mamy wpływu, natomiast partnerstwa mogą stanowić (i stanowią) doskonałe narzędzie pomocne w udoskonalaniu działania tych polityk poprzez dostarczanie, zwłaszcza na szczeblu lokalno-regionalnym, odpowiednich mechanizmów służących różnym organizacjom do wspólnej pracy i adaptacji



polityki zrównoważonego rozwoju w celu lepszego rozpoznania potrzeb ludzi i gospodarki na danym poziomie. W takim ujęciu partnerstwo jest kluczowym instrumentem władz lokalnych czy regionalnych i właśnie dlatego powinno być przez nie wspierane. Tak dzieje się na szczeblu unijnym, toteż – zarówno w bieżącym, jak i w przyszłym okresie programowania – bardzo mocno podkreśla się znaczenie tworzenia wysokiej jakości partnerstw między wszystkimi zainteresowanymi stronami jako **istotnego czynnika zapewniającego efektywność polityki spójności**. Podsumowując, można zatem stwierdzić, że partnerstwo, mimo wielu rodzajów ryzyka związanego z realizacją projektów partnerskich, może przynieść bardzo dużo różnorodnych korzyści (rysunek 1).

**Rysunek 1: Korzyści z partnerstwa**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Partnerstwo – konieczność czy potrzeba*, Fundacja Edukacja dla Demokracji, Warszawa 2008.

## 1.2. Definicje partnerstwa

Skoro w rozwiniętych społecznościach do partnerstwa przywiązuje się dużą wagę, musi ono być jasno zdefiniowane. Czym zatem jest partnerstwo? Definicji jest bardzo wiele. Przytoczymy tu zaledwie kilka, które naszym zdaniem dobrze ilustrują ideę partnerstwa.

Według *Słownika języka polskiego PWN* partnerstwo to **współuczestniczenie w czymś**. W sprawozdaniu Grupy roboczej *ad hoc* państw członkowskich ds. partnerstwa stwierdza się, że: [...] *partnerstwo opiera się na doświadczeniu, że wielkowirowe problemy mogą być rozwiązane jedynie wtedy, kiedy organizacje o uzupełniających i wspierających się profilach i kompetencjach **aktywnie współpracują**, rozwijając synergę, **dzieląc się pomysłami, celami, ryzykiem, możliwościami, zobowiązaniami i zadaniami**, a także **kompetencjami i środkami**. Partnerstwo jest zatem tworzeniem „pomostów”, „interfejsów” [...] które łączą różne usługi i struktury wsparcia<sup>2</sup>.*

Z kolei Michael Geddes w raporcie dla Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy twierdzi, iż: *Partnerstwo [lokalne] możemy rozumieć [...] jako „formalną strukturę organizacyjną, której celem jest tworzenie i wdrażanie programów [...]”<sup>3</sup>.*

Dla pełnego obrazu warto jeszcze przytoczyć definicję partnerstwa międzysektorowego, sformułowaną przez Overseas Development Institute / International Business Leaders Forum:

*Partnerstwo międzysektorowe to **dobrowolne** strategiczne przymierze organizacji reprezentujących różne sektory [...] zawarte w celu **współpracy** przy realizacji projektu lub programu zgodnego z **celami rozwoju zrównoważonego**, do którego **wszyscy partnerzy***

---

<sup>2</sup> Zasada partnerstwa w nowych programach EFS (2007–2013). Ramy programowania, czerwiec 2006 ([http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/200606-reflection-note-partner\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/200606-reflection-note-partner_pl.pdf)).

<sup>3</sup>M. Geddes: *Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg – London 1998, s. 15.

*wnoszą swoje kompetencje i zasoby, w którym wspólnie ponoszą ryzyko oraz dzielą się korzyściami* wynikającymi z osiągnięcia **wspólnych celów partnerstwa** i celów poszczególnych organizacji członkowskich<sup>4</sup>.

Podsumowując przytoczone wyżej definicje, partnerstwo można określić następująco:

*Partnerstwo to dobrowolne porozumienie, zawiązywane w celu wykonania zadania (projektu) poprzez **współdziałanie i współdecydowanie stron**, wnoszących do zadania zasoby ludzkie, techniczne lub finansowe. Partnerstwo przynosi określone **korzyści wszystkim jego uczestnikom**, dostarczając rezultaty, których **nie osiągnąłby pojedynczy partner** oraz **redukując powielanie wysiłku**, który byłby niezbędny do wykonania tego samego zadania niezależnie przez każdego z partnerów.*

Kwestia partnerstwa jest dobrze unormowana od strony legislacyjnej. Wykaz podstawowych aktów prawnych i dokumentów związanych z partnerstwem ponadnarodowym w PO KL zawiera tabela 1.

**Tabela 1. Podstawowe akty prawne i dokumenty związane z partnerstwem ponadnarodowym w PO KL**

---

<sup>4</sup> Za: <http://p5.fundacjatarnowskiego.pl/content/definicje-partnerstwa>

- *Rozporządzenie nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1784/1999 („Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”, nr L 210/12, 31 lipca 2006).*
- *Rozporządzenie Komisji Europejskiej (WE) nr 1828/2006 z dnia 8 grudnia 2006 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonania Rozporządzenia (WE) nr 1083/2006 ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności, zmienione Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 16 czerwca 2010 r. („Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”, nr L 371/1, 27 grudnia 2006).*
- *Ustawa z dnia 7 listopada 2008 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrażaniem funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, która wprowadza zmiany w ustawach o: systemie oświaty, działach administracji rządowej, zasadach prowadzenia polityki rozwoju, samorządzie województwa, finansach publicznych, oraz Narodowym Planie Rozwoju („Dziennik Ustaw” 2008, nr 216 poz. 1370).*
- *Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym („Dziennik Ustaw” 2009, nr 19, poz. 100).*
- *Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju („Dziennik Ustaw” 2009, nr 84, poz. 712, z późn. zm.).*
- *Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym („Dziennik Ustaw” 2001, nr 142, poz. 1591, z późn. zm.).*
- *Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym („Dziennik Ustaw” 2001, nr 142, poz. 1592, z późn. zm.).*
- *Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa („Dziennik Ustaw” 2001, nr 142, poz. 1590, z późn. zm.).*
- *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie („Dziennik Ustaw” 2003, nr 96, poz. 873, z późn. zm.).*
- *Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 1 stycznia 2011.*
- *Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 1 kwietnia 2009.*

### 1.3. Jak należy rozumieć ponadnarodowość?

Ponadnarodowość wychodzi poza ramy krajowe. Dotyczy współpracy np. gmin, organizacji pozarządowych czy instytucji edukacyjno-badawczych z instytucjami z innych krajów. I nie ma tu znaczenia, czy będą to kraje bezpośrednio sąsiadujące z Polską, czy też kraje z drugiego końca świata, pod warunkiem, że jednostki te, mimo różnego pochodzenia, **połączy wspólny cel i zainteresowanie prowadzeniem wspólnych działań**. Partnerzy z poszczególnych krajów (przy partnerstwie ponadnarodowym musi być co najmniej jeden partner zagraniczny) mają tzw. wspólny punkt wyjścia do realizacji projektu, a po zakończeniu projektu – formułują wspólne wnioski ze współpracy. Innymi słowy, wszyscy partnerzy muszą być rzeczywiście zainteresowani tym, co zostanie osiągnięte po zrealizowaniu wspólnego projektu na szczeblu ponadnarodowym.

**Rysunek 2.** Istota partnerstwa ponadnarodowego

**Partnerstwo + ponadnarodowość = partnerstwo ponadnarodowe**



Partnerstwo ponadnarodowe będzie rzeczywiście miało miejsce, gdy jego **cel będzie umiejscowiony w kontekście międzynarodowym**. Poza tym ponadnarodowość powinna się przewijać przez wszystkie fazy projektu (tj. planowanie, działania, efekty, upowszechnianie), a kwintesencją współpracy partnerskiej powinno być wspólne realizowanie kolejnych inicjatyw po zakończeniu projektu. Zwłaszcza ta ostatnia faza jest szczególnie warta

podkreślenia, gdyż jeśli współpraca jest kontynuowana po zakończeniu działań związanych z projektem, świadczy to o tym, że partnerzy uznali ją za pożyteczną i wartościową, zatem wnosi nową jakość do działań i efektów pracy partnerów. Oczekiwane (lub osiągnięte) efekty projektu powinny zdecydowanie różnić się od tego, co mogłoby być osiągnięte bez współpracy ponadnarodowej. Wówczas możliwe jest uzyskanie alternatywnej ścieżki rozwiązania danego problemu oraz istnieje duże prawdopodobieństwo, że takie rozwiązanie nosi znamiona innowacyjności.

#### **1.4. Najważniejsze cechy partnerstwa**

Do zawiązania partnerstwa – a następnie jego efektywnego funkcjonowania i w konsekwencji odniesienia sukcesu – nie wystarczą zapał oraz dobre chęci. Każdemu partnerstwu można przypisać pewne określone, stałe cechy, niezbędne do jego prawidłowego działania. Jest ich wiele (np. prymat celów partnerskich przed zyskiem, dobrowolne członkostwo, demokratyczna kontrola, solidarność społeczna, wzajemna odpowiedzialność, akceptacja społeczna, trwałość, skuteczność). Partnerstwo jest uzupełniającym się (a nie zastępującym się) procesem, uwzględniającym uczenie się i adaptację do zmian, czymś więcej niż tylko sumą poszczególnych swoich elementów. Spośród wielu cech trzy wydają się najbardziej charakterystyczne i najważniejsze dla prawidłowego funkcjonowania partnerstwa:



- równość partnerów wobec siebie;
- przejrzystość;
- obopólne korzyści.

##### **1.4.1. Równość partnerów wobec siebie**

Jeśli partnerstwo ma prawidłowo funkcjonować, partnerzy muszą być wobec siebie równi. Ponieważ partnerstwo jest dobrowolne, każdy z jego uczestników ma możliwość zabierania głosu, proponowania własnych rozwiązań i podejmowania decyzji, a także dzielenia ryzyka i korzyści. Dlatego tak ważne jest, aby szanować każdego uczestnika partnerstwa oraz uwzględniać w działaniach jego możliwości i stopień zaangażowania. Należy także pamiętać, aby nie mylić tej cechy partnerstwa z jego naturalnym elementem, jakim jest posiadanie lidera (przywództwo). Warto też zwrócić uwagę, że **równość nie oznacza jednakowych praw**. W relacjach partnerskich, w których zazwyczaj istnieją duże różnice odnoszące się do posiadanej władzy, zasobów i wpływów, widać wyraźnie, że tak nie jest. Jednakowe prawo to nie to samo co równość. Jednakowe prawo oznacza, że każdy z partnerów ma równe prawo, aby usiąść przy stole, a jego wkład, niekoniecznie finansowy, jest równie ważny, ale nie równy!



#### 1.4.2. Przejrzystość

Drugą fundamentalną zasadą dobrze funkcjonującego partnerstwa jest przejrzystość, oznaczająca w tym przypadku wzajemne zaufanie, otwartość, uczciwość, sprawiedliwość i jawność działań. W celu zbudowania wzajemnego zaufania konieczna jest otwartość oraz jawność działań, a przede wszystkim zasada uczciwego postępowania i uczciwego traktowania innych. Przejrzystość w działaniu uwiarygodnia partnerstwo w oczach wszystkich podmiotów zainteresowanych jego funkcjonowaniem.

#### 1.4.3. Obopólność korzyści

Jeśli partnerzy wnoszą coś do partnerstwa, to także chcieliby odnieść z niego określone korzyści. Należy im w tym pomóc. Warto zatem pamiętać, że partnerstwo to zbiór jednostek, którym powinno się umożliwić uzyskanie indywidualnych korzyści, bo tylko dzięki temu istnieje szansa na utrzymanie zaangażowania poszczególnych partnerów, a w konsekwencji – na zapewnienie trwałości współpracy.

### **1.5. Poziomy poszukiwania partnerów**

W niniejszym podrozdziale zostaną zaprezentowane narzędzia używane w funduszach unijnych do szukania partnerów ponadnarodowych na różnych poziomach: ponadnarodowym, krajowym i regionalnym, a także możliwe sposoby poszukiwania wiarygodnych partnerów. Opisy są uzupełnione praktycznymi wskazówkami – jak korzystać ze stron internetowych, gdzie szukać informacji o konkursach na projekty współpracy ponadnarodowej, które informacje są ważne oraz jak się kontaktować i współpracować z międzynarodowymi punktami kontaktowymi czy różnymi sieciami współpracy ponadnarodowej.

Praktyczne narzędzia pomocne w poszukiwaniu partnerów zostaną przedstawione w podziale na trzy szczeble: ponadnarodowy, krajowy i regionalny.

Staranny dobór partnerów jest niezwykle istotny, gdyż:

- przyczynia się do podniesienia rangi podejścia partnerskiego;
- umożliwia nawiązywanie efektywnych relacji z potencjalnymi partnerami już na poziomie roboczym;
- pozwala na zminimalizowanie poszczególnych rodzajów ryzyka;
- zapewnia trwałość działań w partnerstwie;
- stwarza lepsze możliwości włączania efektów projektu do głównego nurtu polityki.



Dlatego przy tworzeniu partnerstwa ważne jest udzielenie sobie odpowiedzi na pytanie: **jak wybrać idealnego partnera?**

### 1.5.1. Poziom ponadnarodowy

Dobry partner ponadnarodowy to taki, który jest zaangażowany w tematykę projektu lub który ma odpowiednią wiedzę i doświadczenie, pozwalające mu na aktywny wkład w partnerstwo, a ponadto można na nim polegać, biorąc pod uwagę, że współpraca w projekcie trwa zwykle co najmniej dwa lata lub więcej. Dlatego, zanim dojdzie do podpisania umowy o współpracy, konieczne jest dobre poznanie partnera oraz stwierdzenie, czy jest on odpowiedni do naszego projektu oraz dlaczego jest ważny. Posłużymy się tutaj przykładem jednego z projektów z programu Leonardo da Vinci. Libby Urquhart z organizacji ARCH, omawiając ten projekt, przedstawiła partnerów ponadnarodowych jako najważniejszy kapitał, bez którego nie byłoby możliwe osiągnięcie celów:

*Partnerzy ponadnarodowi są naszym **największym kapitałem** [ang. asset]. Każdy z nich jest mariażem wspólnych celów i wspólnej odpowiedzialności. Partnerzy są naszymi **gośćmi**, którzy zajmują się wieloma praktycznymi aspektami, gdy ma miejsce odwiedzanie nowego kraju, którego kultury nie znamy.*

Wymieniła też kryteria, które mogą pomóc w doborze partnera:

- *Partnerzy muszą mieć wspólne cele i wizje.*
- *Powinni być praktykami o ugruntowanej pozycji, mającymi dostęp do różnych poziomów wiedzy z ich obszaru tematycznego.*
- *Mogą dodać jakiś nowy wymiar, kierunek, coś ekstra do naszego projektu. Musi to być coś możliwego do adaptacji oraz do zrealizowania w kontekście danego programu.*

- *Ponieważ w partnerstwie pracuje się z jednostkami, a nie z organizacjami, należy dobierać ludzi, których się lubi i z którymi dobrze się porozumiewa nie tylko w sensie językowym<sup>5</sup>.*

Tylko dobrze dopasowane partnerstwa mogą przetrwać i dalej funkcjonować w nowych projektach. Jako przykład może posłużyć projekt „Koszalin miastem europejskich tras rowerowych”, zrealizowany w 2003 r. z władzami Koszalina przez Fundację Nauka dla Środowiska. W ramach projektu wytyczono ścieżki rowerowe, a po jego zakończeniu Fundacja realizowała, tym razem ze Stowarzyszeniem Gmin i Powiatów Pomorza Środkowego, nowy projekt pt. „Rowerowe miasto”. Ta inicjatywa „rowerowa” stanowiła punkt zwrotny i zapoczątkowała kolejne partnerstwa trwające do dziś.

Wiedząc zatem, jak wybrać właściwego partnera, można przejść do najważniejszej kwestii, czyli narzędzi, które na szczeblu ponadnarodowym mogą nas wspomóc w sposób praktyczny w trudnym i czasochłonnym procesie poszukiwania właściwego partnera do projektu. Organizacje zaangażowane w różnorodne projekty poszukują partnerów na różne sposoby i za pomocą wszelkich dostępnych narzędzi<sup>6</sup>. Każde jest dobre, jeśli jest efektywne. W tabeli 2 przedstawiono zestaw takich narzędzi wraz z ich krótką charakterystyką. Które z nich wybrać

---

<sup>5</sup> *Learning Together. How to Work Effectively with Partners and Get the Best out of Your European Project*, ECOTEC Research & Consulting Ltd., UK National Agency for Leonardo, Grundtvig & Transversal Programmes, grudzień 2007.

<sup>6</sup> Przykładowe narzędzia (np. kartę potencjalnego partnera, narzędzia do szacowania poziomu ryzyka projektu współpracy ponadnarodowej czy monitorowania postępu rzeczowego i finansowego, stopnia osiągnięcia efektów projektu itp.) można znaleźć w: J. Osuch, P. Pawlak, D. Sowińska-Milewska: *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2009. ([http://www.kiw-pokl.org.pl/download/\(w12ZhKjUcGJc65tVnmyd11htirKSXs2EYZ9xm1uqnJae2eNZIRc4ZtWn71mm5sQ-jTks6vmN-vkZjr0ZLQup\\_MmAU6NCRxa6bzKihhefYiM54nc-cVFzhm1efs2ebca8\)/pl/kiwpoklpublikacje/44/2/1/projekty\\_wspolpracy\\_ponadnarodowej.pdf](http://www.kiw-pokl.org.pl/download/(w12ZhKjUcGJc65tVnmyd11htirKSXs2EYZ9xm1uqnJae2eNZIRc4ZtWn71mm5sQ-jTks6vmN-vkZjr0ZLQup_MmAU6NCRxa6bzKihhefYiM54nc-cVFzhm1efs2ebca8)/pl/kiwpoklpublikacje/44/2/1/projekty_wspolpracy_ponadnarodowej.pdf)).

– pozostaje już w gestii projektodawców, niemniej warto podkreślić, że im więcej narzędzi zastosujemy, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu w doborze odpowiednich partnerów.

**Tabela 2. Narzędzia poszukiwania partnerów na szczeblu ponadnarodowym**

| <b>Narzędzie<br/>poszukiwania<br/>partnerów na<br/>szczeblu<br/>ponadnarodowym</b> | <b>Opis</b>   | <b>Przykładowe strony<br/>internetowe</b>   |
|--|---|---|
| Wykorzystanie istniejących powiązań instytucjonalnych                              | <p>Wiele instytucji na poziomie regionu, powiatu czy gminy ma już wypracowane i sprawdzone wzajemne „powiązania europejskie”, poprzez udział w spotkaniach różnego rodzaju sieci, partnerstwa czy kontakty robocze. Współpraca ze sprawdzonymi partnerami może zagwarantować ich zaangażowanie w projekt od samego początku procesu tworzenia partnerstwa. Warto korzystać z takich kontaktów, rozpoczynając jakieś nowe przedsięwzięcia i traktować je jako „punkt wyjścia”.</p> | <p>Strony poszczególnych instytucji z regionu, które chętnie informują o współpracy z partnerami z innych krajów (np. <a href="http://www.umwd.dolnyslask.pl/en/urząd/współpraca-z-zagranica/współpraca-międzyregionalna/">http://www.umwd.dolnyslask.pl/en/urząd/współpraca-z-zagranica/współpraca-międzyregionalna/</a>).</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>ESFCoNet</p> <p>– europejska sieć współpracy między instytucjami działającymi w ramach programów operacyjnych 2007–2013</p> | <p>W Unii Europejskiej istnieje ogromna liczba różnego rodzaju inicjatyw związanych ze współpracą ponadnarodową, wspieranych przez Komisję Europejską. ESFCoNet jest siecią współpracy ponadnarodowej utworzoną w celu wspomaganie wdrażania programów operacyjnych 2007–2013 poprzez wymianę informacji, dobrych praktyk, personelu oraz realizowanie projektów. Promotorem działań sieci jest prowincja Trento we Włoszech, która także prowadzi stały sekretariat i obsługę sieci. Na stronie internetowej ESFCoNet (link w kolumnie obok), oprócz wszelkiego typu aktualnych informacji o planach i działaniach sieci, znajdziemy newsletter, a także forum wymiany wiedzy, doświadczeń i dobrych praktyk. Dzięki uczestnictwu w forum można nawiązać wiele roboczych kontaktów pomocnych przy poszukiwaniu partnerów. W celu pełnego dostępu do materiałów należy się zarejestrować, podając swoje dane kontaktowe.</p>  | <p><a href="http://www.esfconet.provincia.tn.it/public/partnership_view.php">http://www.esfconet.provincia.tn.it/public/partnership_view.php</a></p> |
| <p>Ponadnarodowe Punkty Kontaktowe w ramach EFS</p>  | <p>Komisja Europejska, angażując się w proces wymiany informacji między państwami członkowskimi (por. wyżej), powołała tzw. Ponadnarodowe Punkty Kontaktowe. Osoby pełniące funkcję tych punktów są pośrednikami w wymianie informacji na temat działań ponadnarodowych dotyczących krajowych i regionalnych programów operacyjnych w swoich krajach. Współpracuje z nimi także Komisja Europejska, zatem mają one dostęp do informacji „z pierwszej ręki”, także o tym, kto i kiedy poszukuje partnerów do projektów. Dane dotyczące tych punktów można znaleźć (bez rejestracji) na stronie bazy poszukiwania partnerów Toolkit (opisanej poniżej), pod adresem podanym w kolumnie obok, wchodząc w zakładkę „How does transnationality work in the Member States? How are projects selected and funded?”, następnie klikając w mapę danego kraju, dalej w: „Managing authority / National / Contact Points”. Z Punktami można się kontaktować bezpośrednio lub za pośrednictwem KIW, gdyż KIW utrzymuje stały, bezpośredni kontakt z osobami</p> | <p><a href="http://www.transnational-toolkit.eu/home.aspx">http://www.transnational-toolkit.eu/home.aspx</a></p>                                     |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>pełniącymi tę funkcję, spotyka się z nimi regularnie na seminariach poświęconych współpracy ponadnarodowej na szczeblu państw członkowskich, może zatem wskazać, kto przy danym projekcie czy temacie będzie odpowiednią osobą do kontaktu.</p>  |  |
| <p>Sieci Współpracy (tzw. <i>Learning Networks</i>), w tym Sieć ds. Współpracy Ponadnarodowej w ramach EFS 2007–2013</p> | <p>Sieć ds. Współpracy Ponadnarodowej w ramach EFS, jako jedna z 13 powstałych do tej pory, została powołana przez Komisję Europejską i jest przez nią wspierana finansowo. Sieci Współpracy są oddolnymi inicjatywami państw członkowskich w określonych tematach; w ramach Sieci dokonuje się wymiany doświadczeń, a także opracowuje katalog dobrych praktyk i metod rozwiązywania określonych problemów.</p> <p>Sieć ds. Współpracy Ponadnarodowej, która funkcjonuje od grudnia 2009 r. do listopada 2012 r., utworzyły Czechy (lider Sieci) wraz z Francją, Wielką Brytanią, Niemcami, Grecją, Słowenią, Hiszpanią, Szwecją oraz Polską. Celem Sieci jest edukacja i podnoszenie umiejętności osób zarządzających programami EFS poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wymianę doświadczeń i dobrych praktyk;</li> <li>• rozwój nowych narzędzi i procedur służących współpracy ponadnarodowej;</li> <li>• promowanie współpracy ponadnarodowej.</li> </ul> <p>W tym celu zostaną przygotowane stosowne narzędzia oraz będą organizowane spotkania, seminaria, warsztaty i szkolenia służące efektywnemu wdrażaniu i promocji współpracy ponadnarodowej.</p> <p>Sieć prowadzi własną stronę internetową (link w kolumnie obok), adresowaną przede wszystkim do Instytucji Zarządzających i Instytucji Pośredniczących. Informacje zawarte na tej stronie służą usprawnieniu realizacji współpracy</p> | <p><a href="http://www.transnationality.eu/welcome">http://www.transnationality.eu/welcome</a></p> |

|              |  |  |
|--------------|--|--|
|              | <p>ponadnarodowej. Dostęp do materiałów opracowywanych przez Sieć wymaga zarejestrowania się na stronie. Strona Sieci jest także efektywnym narzędziem wymiany dobrych praktyk oraz forum, na którym zamieszczane są informacje o konkursach na projekty ponadnarodowe w państwach członkowskich oraz o poszukiwanych partnerach do projektów. Można na niej również znaleźć bieżące informacje o działaniu Sieci oraz o funkcjonowaniu innych Sieci Tematycznych w Europie, a także informacje o wydarzeniach związanych ze współpracą ponadnarodową (konferencje, seminaria), przekierowanie do Toolkit, bibliotekę oraz przydatne linki. Informacje te są dostępne dla wszystkich odwiedzających stronę, bez konieczności rejestrowania się. Warto jednak zarejestrować się na stronie, aby mieć dostęp do najnowszych wiadomości dotyczących kwestii związanych ze współpracą ponadnarodową, a także dlatego, że toczą się tutaj dyskusje na temat przyszłej perspektywy finansowej i kształtu współpracy ponadnarodowej. KIW zamieszcza na swojej stronie internetowej wszystkie ważne informacje i materiały z prac Sieci.</p> |  |
| RegioNetwork | <p>RegioNetwork jest internetową platformą współpracy dla przedstawicieli regionów europejskich i innych osób zainteresowanych unijną polityką regionalną. Umożliwia wymianę informacji, dobrych praktyk oraz uwag na wszelkie tematy związane z polityką regionalną. Nie jest to typowa baza danych, jednak daje możliwość poszukiwania partnerów (po zarejestrowaniu się).</p>   | <p><a href="https://webgate.ec.europa.eu/regio-network2020/">https://webgate.ec.europa.eu/regio-network2020/</a></p> |
|              | <p><b>Przykłady istniejących baz danych poszukiwania partnerów</b></p>   |  |
| Toolkit      | <p>Toolkit jest narzędziem służącym poszukiwaniu partnerów, a także wymianie informacji na temat współpracy ponadnarodowej. Adresatami strony są projektodawcy i beneficjenci poszukujący partnerów do współpracy</p>  | <p><a href="http://www.transnational-toolkit.eu/home.aspx">http://www.transnational-toolkit.eu/home.aspx</a></p>     |

ponadnarodowej. Baza danych umieszczona na stronie zawiera informacje o wdrażaniu projektów współpracy ponadnarodowej we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Ponadto znajdują się tam informacje na temat instytucji zaangażowanych w system wdrażania oraz dane tzw. Ponadnarodowych Punktów Kontaktowych (opisanych powyżej). Strona daje możliwość wyszukania partnerów zainteresowanych współpracą ponadnarodową. Aby korzystać z tych informacji, należy się na niej zarejestrować (bez rejestracji możliwe jest ogólne zapoznanie się z programami operacyjnymi). Po zarejestrowaniu należy uzupełnić wszystkie wymagane pola z danymi własnej instytucji, które zawsze można zmodyfikować czy zaktualizować. Po wprowadzeniu tych danych można rozpocząć przeszukiwanie bazy – na dwa sposoby. Pierwszy polega na przeszukiwaniu wszystkich danych pod kątem wystąpienia danego tekstu, a jako wynik otrzymujemy listę z organizacjami zawierającymi dany tekst. Drugi rodzaj wyszukiwania jest bardziej zaawansowany i polega na określeniu różnych kryteriów wyszukiwania partnerów przy użyciu list wyboru. Tak jak przy pierwszym sposobie, tak i tutaj otrzymamy listę rezultatów spełniających zadane kryteria.



|                                  |   |   |
|----------------------------------|---|---|
| <p>Program Leonardo da Vinci</p> | <p>Program Leonardo da Vinci jest częścią nowego programu edukacyjnego Unii Europejskiej „Uczenie się przez całe życie” (<i>Lifelong Learning Programme</i>). Jest on realizowany od 1 stycznia 2007 r. do końca grudnia 2013 r. Program ma na celu promowanie mobilności pracowników na europejskim rynku pracy oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań edukacyjnych w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Wspiera także rozwiązania zwiększające przejrzystość i uznawalność kwalifikacji zawodowych w krajach europejskich (np. transfer punktów kredytowych w kształceniu i szkoleniu zawodowym – ECVET, narzędzia EUROPASS), a także działania podejmowane w celu podniesienia jakości kształcenia zawodowego i ustawicznego (np. europejskie i narodowe ramy kwalifikacji EQF/NQF czy europejskie systemy oceny jakości EQARF).</p> <p>Program Leonardo da Vinci promuje innowacyjne podejście do edukacji i doskonalenia zawodowego w taki sposób, aby systemy kształcenia jak najpełniej odpowiadały potrzebom rynku pracy. Na stronie internetowej programu publikowane są profile oraz oferty instytucji poszukujących partnerów.</p> <p><b>ADAM</b> (<i>Advanced Data Archive and Management System</i>) jest portalem, na którym zainteresowani znajdą informacje o projektach Leonardo da Vinci i ich produktach (np. programach nauczania, modułach szkoleniowych, narzędziach badania umiejętności i kwalifikacji zawodowych, materiałach do nauki języków obcych). Tak jak w przypadku innych baz danych, zarówno do zamieszczenia informacji o projekcie, jak i do poszukiwania partnerów, konieczna jest rejestracja. Samo przeszukiwanie bazy można rozpocząć, wpisując interesujące nas hasło w wyszukiwarce („Search for projects and products”) lub wybierając stosowne kryteria w wyszukiwarce zaawansowanej („Extended search”).</p> | <p><a href="http://leonardo.org.pl/">http://leonardo.org.pl/</a></p> <p><a href="http://www.adam-europe.eu/adam/homepageView.htm">http://www.adam-europe.eu/adam/homepageView.htm</a></p> <p><a href="http://lp.est.org.pl/search.php">http://lp.est.org.pl/search.php</a></p> <p><a href="http://lp.eupa.org.mt/partner_search.php">http://lp.eupa.org.mt/partner_search.php</a></p> |
|----------------------------------|---|---|

Więcej informacji o programie oraz o bazie partnerów jest dostępnych na stronie internetowej polskiej Narodowej Agencji Programu ([www.leonardo.org.pl](http://www.leonardo.org.pl)). Poszukując partnerów, warto również zajrzeć na stronę European Shared Treasure (<http://llp.est.org.pl/search.php>) – skarbnicy wiedzy o działaniach podejmowanych przez projekty partnerskie w ramach programów sektorowych (strona jest powiązana m.in. z Programem Leonardo da Vinci).

Baza projektów i rezultatów Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, mimo zakończenia programu, wciąż stanowi cenne źródło informacji o potencjalnych partnerach. Baza rezultatów zawiera najistotniejsze informacje dotyczące zwalidowanych rozwiązań wypracowanych przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju biorące udział w programie. To właśnie rezultaty, czyli możliwe do powielenia modele, materiały, publikacje, rozwiązania technologiczne czy dobre praktyki, stanowią najbardziej trwały dorobek programu.

W bazie, poza szczegółowym opisem rezultatów, znajdują się opisy projektów oraz dane teleadresowe administratorów i partnerów. Dostęp do tych informacji jest prosty – są posortowane ze względu na typ rezultatu, przewidywanych beneficjentów, podmioty wdrażające czy wreszcie rozwiązywany problem rynku pracy. Niezwykle istotną częścią bazy są produkty wypracowane w ramach rezultatów, a także opisy ich wykorzystania, co ułatwia dalsze powielanie

[www.equal.org.pl](http://www.equal.org.pl)  
<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>

|               |  |   |
|---------------|--|---|
|               | <p>przedstawionych modelowych rozwiązań.</p> <p>Z bazy EQUAL można także skorzystać na stronie Komisji Europejskiej, dzięki czemu możliwe jest zidentyfikowanie nie tylko instytucji, które współpracowały z polskimi beneficjentami, ale wszystkich instytucji współpracujących w ramach tego programu.</p>   |   |
|               | <b>Wykorzystanie wspierających organizacji europejskich</b>  |   |
| Eurodesk      | <p>Eurodesk to program dla młodzieży, osób pracujących z młodzieżą i organizacji młodzieżowych, wspierany – finansowo i merytorycznie – przez Komisję Europejską oraz Ministerstwo Edukacji Narodowej w ramach programu „Młodzież w działaniu”. Eurodesk tworzy sieć działającą w 31 krajach europejskich. W inicjatywie tej bierze udział ponad 1 tys. organizacji, w tym ponad 70 w sieci Eurodesk Polska. W Polsce partnerem lokalnym Eurodesk jest Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.</p> <p>Eurodesk wspiera również poszukiwanie partnerów. Po przesłaniu e-maila do danego kontaktu EuroDesk z wyjaśnieniem, jakiego rodzaju projekt realizujemy czy jakiego rodzaju partnera poszukujemy, tego rodzaju informacje trafią do specjalnego folderu na stronie intranetu Eurodesk, gdzie można znaleźć informacje o innych ludziach, grupach i podmiotach poszukujących partnerów do projektów. Można tam znaleźć całą listę różnych baz danych.</p> | <p><a href="http://www.eurodesk.org/edesk/EUtoolbox.do?go=7">http://www.eurodesk.org/edesk/EUtoolbox.do?go=7</a></p> <p><a href="http://www.eurodesk.pl/eurodesk-w-polsce">http://www.eurodesk.pl/eurodesk-w-polsce</a></p> |
| Program ESPON | <p>Program ESPON 2013, czyli Europejska Sieć Obserwacji na rzecz Rozwoju Przestrzennego i Spójności, powstał w 2007 roku w celu wsparcia polityki rozwoju w odniesieniu do celu spójności terytorialnej i harmonijnego rozwoju terytorium</p>  | <p><a href="http://www.espon.eu/main/Menu_Projects/Menu_ESPONPartnerCa">http://www.espon.eu/main/Menu_Projects/Menu_ESPONPartnerCa</a></p>  |

Unii Europejskiej. Sieć jest zarządzana przez Jednostkę Koordynacyjną i tworzy europejską sieć punktów kontaktowych, złożonych z różnych instytucji krajowych wyznaczonych przez państwa członkowskie zaangażowane w program. Program wspiera realizację wielu projektów ponadnarodowych, umożliwiając poszukiwanie partnerów do ich realizacji poprzez swoją stronę internetową. Zapewnia także wsparcie potencjalnych partnerów w tworzeniu Grup Projektów Ponadnarodowych (*Transnational Project Groups*).

ESPON Partner Café – baza potencjalnych partnerów dla Grup Projektów Ponadnarodowych, koordynowana przez Jednostkę Koordynacyjną ESPON. Podmioty zainteresowane zawiązaniem partnerstwa mogą poprosić o ich włączenie do bazy. W Partner Café mogą brać udział podmioty zarówno publiczne, jak i prywatne. Wykaz potencjalnych partnerów jest regularnie uaktualniany.

ESPON Partner Café posiada też swoją własną grupę LinkedIn; potencjalni partnerzy mogą tam prowadzić dyskusje i znajdować nowych partnerów do prowadzenia projektów w ramach ESPON.

fe/  
<http://www.linkedin.com/groups?mostPopular=&gid=144326>

Inicjatywa Partnerska to globalny program organizacji pod nazwą Forum Liderów Międzynarodowego Biznesu (*The Partnering Initiatives, The Partnership Brokers*), który współpracuje z jednostkami, organizacjami i systemami w celu promowania i rozwoju partnerstw dla zrównoważonego rozwoju – między biznesem, administracją i społeczeństwem obywatelskim – na szczeblu zarówno strategicznym, jak i operacyjnym z misją promowania i wspierania

<http://thepartneringinitiative.org/>  
<http://www.thepartneringinitiative.org/publications.jsp>  
<http://www.partnershipforum.org/>

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>międzysektorowych partnerstw, które są efektywne i innowacyjne. Umożliwia dzielenie się doświadczeniem, oferuje szkolenia, wsparcie i doradztwo oraz ustala, co jest dobrą praktyką partnerską. IBLF podejmuje też własne inicjatywy, np. <i>The Partnership Brokering Project</i>, który zajmuje się praktycznymi aspektami zarządzania efektywnymi partnerstwami. Choć IBLF ma siedzibę w Wielkiej Brytanii, działa na całym świecie poprzez wciąż rozwijające się sieci przeszkolonych i doświadczonych praktyków. Inicjatywa ta angażuje się także w udzielanie praktycznych porad na temat budowania partnerstw (forum wymiany dobrych praktyk, studia przypadków, poradniki itp.). Zapoznanie się z jej pełnym dorobkiem jest możliwe po zarejestrowaniu się na stronie.</p>   | <p><a href="#">login</a><br/> <a href="http://www.iblf.org/">http://www.iblf.org/</a><br/> <a href="http://www.partnershipbrokers.org/">http://www.partnershipbrokers.org/</a></p> |
| <p>Społeczność Praktyków Partnerstw w Europejskim Funduszu Społecznym (<i>Community of Practice on Partnerships in the European Social Fund</i>)</p> | <p>Społeczność Praktyków Partnerstw (SPP) jest inicjatywą państw członkowskich finansowaną przez Komisję Europejską. Skupia się na różnych kwestiach dotyczących poszczególnych obszarów interwencyjnych EFS, czyli na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- praktyce w tworzeniu partnerstw państw członkowskich Unii Europejskiej;</li> <li>- kreowaniu polityk oraz ich wpływie na grupy docelowe;</li> <li>- możliwościach usprawnienia procesów planowania w polityce.</li> </ul> <p>Obszary bezpośrednich zainteresowań SPP to: rządzenie, zrównoważony rozwój, innowacje i ponadnarodowość. Celem tej inicjatywy jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uczenie się na podstawie doświadczenia i dzielenia się wiedzą na temat partnerstw;</li> <li>- dalsze rozwijanie podejścia partnerskiego państw członkowskich;</li> <li>- uczestniczenie w polityce zatrudnienia i wspierania reform w tej dziedzinie (partnerstwa są siłą napędową zmian,</li> </ul> | <p><a href="http://partnership.esflive.eu/">http://partnership.esflive.eu/</a></p>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>uważa się je za podstawowy, wartościowy instrument polityki i praktyki).</p> <p>Członkowie SPP wymieniają się wiedzą oraz wzajemnie się uczą pracy w partnerstwie, dlatego warto się zarejestrować na stronie, aby mieć dostęp do aktualnych informacji oraz aktywnie uczestniczyć w forum wymiany wiedzy i doświadczeń.</p>  |  |
| <p>Inicjatywa Budowy Zasobów Regionalnych</p>   | <p>Inicjatywa jest finansowana przez Komisję Europejską, wspiera 13 krajów partnerskich uczestniczących w Europejskim Programie Współpracy Sąsiedzkiej i Instrumencie Partnerstwa Transgranicznego 2007–2013 (<i>European Neighbourhood and Partnership Instrument Cross Border Cooperation [ENPI CBC] Programmes 2007–2013</i>).</p> <p>Korzystanie ze strony internetowej Inicjatywy umożliwia poszukiwanie partnerów z krajów partnerskich programu lub z innych państw Unii Europejskiej. Tak jak w przypadku innych baz danych, można się zarejestrować na tej stronie jako potencjalny partner.</p>                  | <p><a href="http://www.rcbi.info/pages/1_1.html">http://www.rcbi.info/pages/1_1.html</a></p>   |
| <p>Uczestnictwo w międzynarodowych forach poszukiwania partnerów i innych przedsięwzięciach</p> | <p>Wiele krajowych ministerstw, agencji, instytucji i organizacji w Europie podejmuje co jakiś czas przedsięwzięcia mające pomóc różnorodnym instytucjom w poszukiwaniu partnerów. Przyjmują one różne nazwy, np. fora partnerskie, seminaria służące nawiązywaniu kontaktów (<i>contact seminars</i>), „kawiarnie” partnerskie (<i>partner café</i>). Niezależnie od tego, jak je nazwiemy, przyświeca im jeden cel – umożliwienie bezpośrednich kontaktów między partnerami. Poszukiwanie partnerów jest czasami połączone z seminariami czy konferencjami o charakterze tematycznym, co stwarza nie tylko możliwość</p> | <p><a href="http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/index_pl.htm#opt2">http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/index_pl.htm#opt2</a></p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| wspierających ten proces   | pogłębienia wiedzy i doświadczenia w danej dziedzinie, ale także znalezienia partnera do projektu (informacje na temat tych przedsięwzięć zawarte są np. na stronie <a href="http://www.transnationality.eu">www.transnationality.eu</a> ).  |  |
| Wykorzystywanie innych inicjatyw lokalnych (np. współpracy bliźniaczej – <i>twinning</i> ) | Wielu projektodawców poszukujących partnerów kieruje pierwsze kroki do władz lokalnych czy regionalnych i szuka (często znajdując) partnerów poprzez kontakty z tzw. bliźniaczymi miastami czy regionami z innych krajów. Umowy o współpracy bliźniaczej są bardzo powszechne, ich istnienie w znacznym stopniu ułatwia znalezienie sprawdzonego i zaufanego partnera. W kolumnie obok podajemy link do strony jako jedną z możliwości, natomiast każdy w swoim regionie może się dowiedzieć, z jakimi partnerami współpracują władze lokalne. Warto również korzystać z kontaktów w ramach innych inicjatyw podejmowanych przez władze lokalne i regionalne (posiadające odpowiednie komórki do spraw współpracy z zagranicą).  | <a href="http://www.twinning.org/pl/">www.twinning.org/pl/</a><br><a href="http://www.twinning.org/en/">www.twinning.org/en/</a> |
| Wykorzystywanie innych projektów   | Zarówno wyżej wymienione bazy danych, jak i różnorodne, w tym własne, kontakty pozwalają na zidentyfikowanie bardzo dużej liczby potencjalnych partnerów. Dlaczego zatem nie wykorzystywać tego kapitału, który jest sprawdzony i znajduje się „pod ręką”? Nie ma większego znaczenia, czy jest to projekt obecnie realizowany, czy już zakończony. Bieżący okres programowania PO KL pokazuje, że wielu projektodawców poszukuje partnerów właśnie z wcześniej realizowanych projektów Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL czy programu Leonardo da Vinci. Nawet jeśli część instytucji czy osób nie zostanie zaangażowanych we współpracę, to mają one wiele cennych kontaktów, które mogą zaowocować nowymi partnerstwami. Każdy kontakt warto sprawdzić, to niewiele kosztuje, a może przynieść wymierne efekty – nigdy nie wiadomo, co i kiedy będzie przydatne! |  |

## 1.5.2. Poziom krajowy

### Rola Krajowej Instytucji Wspomagającej

Krajowa Instytucja Wspomagająca wspiera realizację projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym, obejmując wsparciem nie tylko instytucje należące do systemu realizacji PO KL, ale także, w sposób pośredni, wnioskodawców oraz realizatorów projektów współpracy ponadnarodowej PO KL, m.in. poprzez analizę dokumentacji konkursowych, wniosków o dofinansowanie, pomoc w poszukiwaniu partnerów do projektów czy weryfikowanie umów o współpracy ponadnarodowej.

**System realizacji PO KL w Polsce obejmuje Instytucję Zarządzającą i Instytucje Pośredniczące zlokalizowane w regionach.**

- **Instytucja Zarządzająca PO KL (Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego)** jest odpowiedzialna m.in. za przygotowanie systemu wdrażania projektów współpracy ponadnarodowej i jego kontrolę oraz zapewnienie wsparcia szkoleniowo-doradczego dla działań ponadnarodowych.
- **Instytucje Pośredniczące PO KL** (41 instytucji) są odpowiedzialne za zarządzanie poszczególnymi priorytetami PO KL, a tym samym za ich prawidłową realizację. Odpowiadają za wszystkie zadania związane z wyborem projektów współpracy ponadnarodowej wraz z ich wdrażaniem (zwłaszcza za ogłoszenie konkursów, wybór projektów, ich monitorowanie, rozliczanie umów z beneficjentami i dokonywanie płatności oraz prowadzenie kontroli realizowanych projektów). Instytucja Pośrednicząca może oddelegować część zadań w zakresie wyboru projektów do Instytucji Pośredniczącej II stopnia (IP2), określanej wówczas mianem Instytucji Wdrażającej.



Jednym z najważniejszych zadań w ramach tego wsparcia jest pomoc podmiotom polskim i zagranicznym w nawiązywaniu współpracy oraz poszukiwaniu partnerów do realizacji projektów ponadnarodowych.

### **Zakres wsparcia**

- Wykorzystywanie możliwości, jakie dają kontakty na poziomie ponadnarodowym wymienione w poprzedniej sekcji. Regularny kontakt pracowników KIW z Ponadnarodowymi Punktami Kontaktowymi oraz przekazywanie (bezpośrednio i przez stronę internetową) informacji na temat współpracy ponadnarodowej, do których pracownicy innych instytucji często nie mają na co dzień dostępu (zawiadomienia o konkursach, o poszukiwaniu partnerów do projektów, ciekawych wydarzeniach, dobrych praktykach itp.). Kontakt bezpośredni jest niezwykle cenny, gdyż pozwala na przełamanie barier biurokratycznych, które nie omijają także administracji w Unii Europejskiej.
- Wykorzystywanie aktywnego uczestnictwa KIW w pracach Sieci Współpracy Ponadnarodowej – tzw. *Learning Networks* (bieżące przekazywanie informacji na temat działalności Sieci, zamieszczanie ogłoszeń o konkursach i poszukiwaniu partnerów przez polskich projektodawców, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk, opracowywanie tzw. *working papers*, wspomagających proces realizacji projektów ponadnarodowych). Wszystkie te informacje są na bieżąco udostępniane przez KIW polskim instytucjom i beneficjentom.
- Przedsięwzięcia wspomagające poszukiwanie partnerów (fora partnerskie, których celem jest pomoc w bezpośrednim nawiązywaniu współpracy partnerskiej między realizatorami projektów z krajów uczestniczących w forach).
- Uczestnictwo w różnego rodzaju wydarzeniach (seminaria, konferencje, spotkania) dotyczących współpracy ponadnarodowej i dzielenie się tą wiedzą na łamach

kwartalnego biuletynu KIW „Innowacje bez Granic” oraz innych publikacji czy bezpośrednio na stronie internetowej.

- Wykorzystywanie wszelkiego typu baz danych (np. baz Instytucji Pośredniczących I i II stopnia, Toolkit, Leonardo da Vinci, EQUAL, EUPA<sup>7</sup>) w celu ułatwienia poszukiwania partnerów do projektów.
- Służenie aktualną informacją na stronie internetowej. KIW stara się pełnić rolę kompendium wiedzy i katalizatora wspomagającego proces wdrażania współpracy ponadnarodowej na każdym etapie (np. poprzez zamieszczanie na bieżąco ogłoszeń o konkursach polskich i zagranicznych, o ciekawych wydarzeniach, inicjatywach itp.).

### **Dlaczego nacisk kładziony jest na ponadnarodowe fora partnerskie?**

Przeprowadzona przez KIW analiza dotychczasowych problemów w poszukiwaniu partnerów do współpracy ponadnarodowej umożliwiła wskazanie kilku najważniejszych przesłanek przemawiających za tym, aby, oprócz wyżej wymienionych narzędzi, stosować na szerszą skalę narzędzia o charakterze praktycznym, czyli właśnie fora partnerskie<sup>8</sup>. Są to następujące przesłanki:

- Bardzo duża liczba konkursów (większość zawiera komponent ponadnarodowy, zatem przy zakładanych w 2011 r. ponad stu konkursach konieczne jest intensywne i

---

<sup>7</sup> [http://lp.eupa.org.mt/partner\\_search.php](http://lp.eupa.org.mt/partner_search.php)

<sup>8</sup> Szczegółowy opis I i II Ponadnarodowego Forum Partnerskiego wraz z załącznikami wykorzystywanymi do jego przeprowadzenia znajduje się pod adresem: <http://www.kiw-pokl.org.pl/pl/wspolpraca-ponadnarodowa/ponadnarodowe-fora-partnerskie/i-ponadnarodowe-forum-partnerski/>, poświęcamy mu też uwagę w dalszej części niniejszego opracowania, przy okazji opisywania wsparcia na poziomie regionalnym. Nie opisujemy tutaj szczegółowo całej strony organizacyjnej, przedstawiamy tylko najważniejsze wnioski i rekomendacje do wykorzystania przy przygotowywaniu podobnych wydarzeń.

efektywne wsparcie w poszukiwaniu partnerów) – forum zapewnia zgromadzenie wielu projektów w jednym miejscu.

- Kwestie zgłaszane przez instytucje komponentu centralnego i instytucje z regionów. Nadal występują trudności w znajdowaniu partnerów do współpracy ponadnarodowej, a dostępne bazy danych nie są narzędziem wystarczającym, lecz jedynie wspomagającym proces szukania partnerów do projektów. Forum umożliwia bezpośredni kontakt potencjalnych, dobrze wyselekcjonowanych partnerów.
- Brak synchronizacji czasowej. Na forum są obecne projekty dopasowane czasowo i tematycznie. Są one realizowane albo będą wdrażane w bliskiej perspektywie czasowej. Pojawiają się też projekty, które są dopiero na etapie pomysłu.
- Brak uzgodnienia zakresu ogólnej tematyki, aby ułatwić dopasowanie konkursów w poszczególnych krajach. W przypadku forum problem ten nie istnieje, gdyż projekty polskie i zagraniczne dobierane są właśnie pod względem dostosowania obszarowego i tematycznego.
- Istniejące bazy danych (takie jak Toolkit) nie zawsze odpowiadają na konkretne potrzeby realizatorów projektów. Częstym powodem takiego stanu rzeczy jest brak aktualizacji zawartych w nich informacji oraz niedostosowanie zawartości merytorycznej baz do charakterystyki danego programu operacyjnego w konkretnym kraju.
- Forma bezpośredniego kontaktu przyczynia się do lepszej komunikacji między potencjalnymi partnerami, dzięki zapewnieniu możliwości rozmowy oraz przedstawienia wzajemnych uwarunkowań i oczekiwań. Ważna jest również możliwość poznania osób, z którymi będzie się współpracowało na etapie wdrażania projektu.

Formuła forów partnerskich, opracowana przez Krajową Instytucję Wspomagającą PO KL, zakłada pogrupowanie uczestników według wspólnych, zgłoszonych wcześniej obszarów zainteresowań w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. KIW poszukuje potencjalnych partnerów z zagranicy współpracując z zagranicznymi instytucjami, których przedstawiciele będą pełnić rolę „skrzynek kontaktowych” dla KIW i zostaną poproszeni o udział w forum w roli pośrednika/opiekuna potencjalnych partnerów z zagranicy. Podobną funkcję ze strony polskiej mogą pełnić Instytucje Pośredniczące / Instytucje Pośredniczące II stopnia.

**Etapy organizacji forum** (powiązane z zakresem i harmonogramem ogłaszanych konkursów lub wybranymi tematami, którymi zainteresowane są państwa biorące udział w forum):

- zidentyfikowanie krajów zainteresowanych udziałem w forum;
- analiza systemu wdrażania EFS w tych krajach, określenie obszarów, w których realizacja projektów z Polską jest możliwa (harmonogram, tematy, finansowanie itp.);
- zbadanie zainteresowania współpracą za pośrednictwem wypełnionej fiszki projektowej potencjalnego partnera z zagranicy;
- dobór partnerów z Polski do współpracy ponadnarodowej w obszarach tematycznych wskazanych w fiszkach projektowych partnera ponadnarodowego, za pośrednictwem otwartego naboru na stronie KIW i/lub za pośrednictwem Instytucji Pośredniczących;
- wyłonienie uczestników forum;
- otwarcie forum, prezentacja na temat zasad realizacji projektów współpracy ponadnarodowej przez pracowników KIW lub przedstawicieli zaproszonych instytucji z zagranicy;

- rozmowy uczestników forum pogrupowanych według otrzymanych, ustandaryzowanych informacji na temat założeń projektów (fiszki projektowe);
- wymiana kontaktów, wstępne deklaracje współpracy itp.;
- monitorowanie nawiązanych partnerstw.

Przedsięwzięcia o takiej skali muszą być przygotowywane z bardzo dużym wyprzedzeniem, przynajmniej kilkumiesięcznym. Trzeba bowiem pamiętać, że w ciągu roku organizowanych jest mnóstwo różnych imprez. Dlatego warto dużo wcześniej pomyśleć o poinformowaniu i zaproszeniu gości, co stworzy poczucie bezpieczeństwa i umożliwi właściwe rozplanowanie czasu niezbędnego na kwestie organizacyjno-logistyczne i merytoryczne. Najważniejszy przy organizacji forum jest właściwy dobór odpowiedniej liczby potencjalnych partnerów (najlepiej takich, którzy mają zapewnione finansowanie i ustalony przejrzysty harmonogram swoich działań). Istotne jest przy tym, aby zidentyfikowani projektodawcy mieli możliwość wcześniejszego wzajemnego zapoznania się z projektami, opisanymi zwięźle w ustandaryzowanej formie, np. w postaci fiszki projektowej.

Warto jednak pamiętać, że samo zorganizowanie forów to zbyt mało. Po ich zakończeniu należy bowiem dalej wspierać i monitorować potencjalne partnerstwa. Trzeba je pielęgnować, bo z partnerstwem jest jak z roślinami – nie podlewane, szybko więdną. Dobrze jest utrzymywać stały kontakt z projektodawcami uczestniczącymi w forum, gdyż mogą oni potrzebować wsparcia związanego z systemem realizacji projektów, a ponadto stanowią zarówno „cenny zasób” do następnych forów, jak i doskonałe źródło upowszechniania i promowania idei forów w swoich regionach. Ponadto utrzymywanie takiego kontaktu może znacznie ułatwić organizowanie kolejnych przedsięwzięć.

### **1.5.3. Poziom regionalny**

## **Regionalne Punkty Kontaktowe**

Pierwszym ogniwem w łańcuchu wymiany informacji i doświadczeń między Krajową Instytucją Wspomagającą a regionem są tzw. **Regionalne Punkty Kontaktowe**. Są to osoby wyznaczone w danej Instytucji Pośredniczącej do udzielania informacji na temat projektów współpracy ponadnarodowej. Tak jak w przypadku Ponadnarodowych Punktów Kontaktowych osoby wyznaczone w regionach pełnią rolę „skrzynki kontaktowej”, która jest wykorzystywana przez KIW w codziennych kontaktach związanych z tymi projektami, zarówno w Polsce, jak i za granicą (wszystkie te osoby są wpisane do bazy poszukiwania partnerów Toolkit). Osoby te muszą być doskonale zorientowane zarówno w systemie wdrażania tego typu projektów, jak i w tym, co się planuje i realizuje w tej dziedzinie w regionie, tak aby udzielić rzetelnej i kompetentnej odpowiedzi.

## **Spotkania informacyjno-promocyjne**

Kolejnym narzędziem wymiany informacji i doświadczeń są **spotkania informacyjno-promocyjne** organizowane przez Instytucje Organizujące Konkursy. Spotkania te powinny mieć różnorodny charakter, dostosowany do potrzeb regionu, ale także do jego możliwości. Wiele praktycznych wskazówek na temat tego typu przedsięwzięć można znaleźć w publikacji KIW zatytułowanej *Działania informacyjno-promocyjne na rzecz projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL. Rekomendacje Krajowej Instytucji Wspomagającej dla Instytucji Pośredniczących I oraz II stopnia*. W niniejszym opracowaniu przedstawiono najważniejsze rekomendacje dotyczące spotkań ogólnych z potencjalnymi projektodawcami, które można połączyć z poszukiwaniem partnerów do współpracy ponadnarodowej.

Celem takich spotkań jest przede wszystkim przedstawienie zasad ubiegania się o środki na realizację projektów współpracy ponadnarodowej w ramach organizowanych konkursów oraz

zgłoszenie przez projektodawców zagadnień, które ich zdaniem wymagają omówienia podczas warsztatów dla projektodawców i/lub w trakcie „dni otwartych”. W spotkaniach powinni uczestniczyć eksperci znający dokumentację konkursową, ale wskazana byłaby także obecność eksperta z danej dziedziny, znającego specyfikę zagadnień, których dotyczy konkurs. Ponadto spotkania te są doskonałą okazją do rozpoczęcia poszukiwania partnerów. Dlatego warto zaprosić na nie potencjalnych partnerów do współpracy – dając projektodawcom już na tym etapie rozpoczęcia prac nad projektem możliwość poczynienia wstępnych ustaleń dotyczących poszukiwania partnerów.

### **Rola Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego**

Sieć Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego (ROEFS) to grupa ponad 50 instytucji o różnym charakterze (organizacje pozarządowe, agencje rozwoju regionalnego, uczelnie), których celem jest kreowanie rozwoju lokalnego m.in. poprzez budowanie partnerstw nastawionych na rozwój regionu, zwłaszcza w zakresie kapitału społecznego. Cel ten jest osiąganym poprzez wspieranie beneficjentów w przygotowywaniu wysokiej jakości projektów (które mogą być sfinansowane ze środków EFS) odpowiadających na potrzeby społeczne. Ośrodki wspierają beneficjentów poprzez realizowanie szeroko rozumianych działań animacyjnych, z wykorzystaniem szkoleń, doradztwa oraz informacji. ROEFS planują swoje działania na podstawie diagnozy środowiska lokalnego, w którym działają, zbierają informacje o sytuacji społeczno-gospodarczej i potrzebach lokalnych, instytucjach/organizacjach funkcjonujących w regionie i ich potencjale, liderach lokalnych oraz już istniejących partnerstwach.

KIW dąży do większego zaangażowania ROEFS w działania związane z informowaniem o projektach współpracy ponadnarodowej oraz ich promowaniem i upowszechnianiem. W związku z tym, że w skład Sieci ROEFS wchodzi różne instytucje, można stwierdzić, że ich

potencjał tworzy swego rodzaju partnerstwo wielosektorowe, połączone w jedną sieć, która obecnie nie jest jednak dostatecznie wykorzystywana. Wydaje się, że rola ROEFS w tym procesie będzie wzrastać wraz ze stopniowym wyczerpywaniem się puli środków na tzw. projekty standardowe. ROEFS powinny zatem zintensyfikować działania zachęcające do składania projektów w ogłaszanych konkursach, edukować oraz, w miarę możliwości, integrować środowiska lokalne i regionalne w celu wsparcia procesu tworzenia idei i pomysłów, które przełożą się na projekty. Działalność ROEFS jako animatorów środowisk lokalnych, w dalszej fazie realizacji projektów mogłaby się skupić także na pomocy w budowaniu partnerstw oraz organizowaniu Regionalnych Ponadnarodowych Forów Partnerskich. Dostrzegając ten potencjał, KIW prowadzi działania szkoleniowe skierowane do wszystkich ROEFS, po to, aby zwiększyć w regionach ich potencjał doradczy do wspierania projektodawców i beneficjentów przy realizacji projektów współpracy ponadnarodowej.

### **Regionalne ponadnarodowe fora partnerskie**

Ostatnim rekomendowanym narzędziem są **regionalne ponadnarodowe fora partnerskie**<sup>9</sup> – jeden z istotniejszych elementów strategii wsparcia udzielanego przez KIW we wdrażaniu projektów współpracy ponadnarodowej.

Krajowa Instytucja Wspomagająca rekomenduje organizowanie regionalnych forów partnerskich w ramach jednego województwa lub wspólnie z innymi regionami oraz zapewnia niezbędne wsparcie i pomoc na każdym etapie prac organizacyjnych w tej dziedzinie.

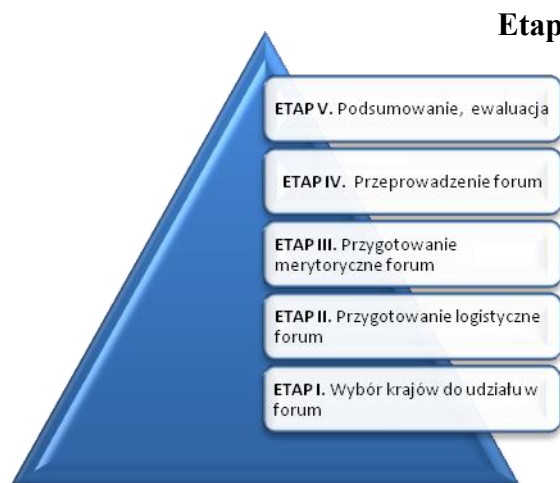
Realizacja forum składa z pięciu zasadniczych etapów (rysunek 3), które pokrótce scharakteryzujemy, zwracając uwagę na najważniejsze elementy.

---

<sup>9</sup> Pełny opis organizacji regionalnych ponadnarodowych forów partnerskich znajduje się w dokumencie *Model Regionalnego Ponadnarodowego Forum Partnerskiego* opracowanym przez Krajową Instytucję Wspomagającą.



**Rysunek 3. Etapy realizacji Regionalnego Ponadnarodowego Forum Partnerskiego**



### **Etap I. Wybór krajów do udziału w Forum**

- Zidentyfikowanie krajów zainteresowanych udziałem w forum.
- Uwzględnienie dotychczasowych doświadczeń współpracy partnerskiej (w niektórych regionach utrzymywane są tradycyjne kontakty z regionami zagranicznymi ze

względów np. historycznych, geograficznych czy biznesowych).

- Uwzględnienie kontaktów, które zostały nawiązane podczas realizowania innych programów czy inicjatyw zakładających współpracę ponadnarodową.
- Dokumenty strategiczne wyznaczające priorytety i kierunki współpracy międzynarodowej w regionie.

Zaleca się, aby wybrać do współpracy **nie więcej niż trzy kraje partnerskie**. Zwiększenie liczby krajów potęguje trudności przy przygotowaniach i wpływa na wzrost ryzyka niepowodzenia całego przedsięwzięcia.

Należy również przeprowadzić analizę systemów wdrażania EFS w potencjalnych krajach partnerskich, na którą składają się:

- obszary wsparcia EFS w projektach naszych i potencjalnych partnerów;
- harmonogramy konkursów (naszych i potencjalnych partnerów);
- etap, na jakim znajduje się realizacja projektów potencjalnych uczestników forum.

Na etapie identyfikowania krajów do udziału w forum przez Instytucje Pośredniczące, warto włączyć do prac przedstawicieli ROEFS, którzy mogą również pomóc w rekrutacji uczestników i w doborze państw, korzystając ze swoich kontaktów oraz dotychczasowego doświadczenia we współpracy ponadnarodowej i w samym prowadzeniu forów, zwłaszcza w facylitacji rozmów między partnerami / w grupach.

## **Etap II. Przygotowanie logistyczne forum**

- **Kontakt z instytucjami odpowiedzialnymi za wdrażanie współpracy ponadnarodowej w wybranych krajach partnerskich**

W celu organizacyjnego przygotowania forum należy się skontaktować z instytucjami odpowiedzialnymi za wdrażanie współpracy ponadnarodowej w wybranych krajach. Aby ustalić kontakty, można wykorzystać wymienione wcześniej ponadnarodowe Punkty Kontaktowe<sup>10</sup> czy kontakty dostępne np. w sieci Regionetwork 2020 (sieci współpracy regionów Europy)<sup>11</sup>. W trakcie kolejnych rozmów należy ustalić wszystkie ważne kwestie organizacyjne, takie jak termin, miejsce, język forum, konieczność zapewnienia tłumaczenia, liczba uczestników itp. Warto zwrócić uwagę, że wszyscy uczestnicy forum powinni się porozumiewać ustalonym językiem (np. angielskim, niemieckim), co zapewni łatwą komunikację oraz ułatwi uzgodnienia, a w przyszłości współpracę.

- **Opracowanie jednolitych narzędzi pracy**

Rekomendujemy przygotowanie (w ustalonym języku forum) jednolitych wzorów narzędzi, które będą używane podczas forum (agenda, harmonogram, wzór fiszki projektowej, scenariusz prowadzenia rozmów itd.). Muszą one być proste i zrozumiałe dla wszystkich.

---

<sup>10</sup> <http://www.transnational-toolkit.eu/>

<sup>11</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/regionetwork2020>

- **Podział ról i odpowiedzialności między krajami**

Bardzo ważne dla powodzenia forum jest wcześniejsze ustalenie odpowiedzialności za poszczególne zadania, a także podział ról między krajami oraz instytucjami. Należy ustalić, kto (personalnie) będzie prowadził/moderował całe spotkanie oraz poszczególne części warsztatowe odbywające się w grupach (facylitatorzy), jakie wystąpienia przewiduje się na spotkaniu, kto je będzie prezentował i w jakim czasie powinien się zmieścić.

Wystąpienia teoretyczne (np. prezentacje dotyczące systemów wdrażania EFS w poszczególnych krajach, kwestii finansowych w projektach współpracy ponadnarodowej, różnic kulturowych) powinny być krótkie, ponieważ nie stanowią istoty spotkania. Forum ma służyć przede wszystkim nawiązaniu kontaktów w celu wspólnej realizacji projektów. Dużą część czasu należy przeznaczyć na rozmowy między potencjalnymi partnerami – w mniejszych, dobranych tematycznie grupach. Rozmowy powinny się toczyć zgodnie ze scenariuszem facylitacji i doprowadzić uczestników do decyzji o ich kontynuowaniu w celu zawarcia partnerstwa w projekcie. Facylitatorami powinny być osoby dobrze zorientowane w potencjale przyszłych wnioskodawców oraz mające doświadczenie w prowadzeniu rozmów i spotkań (np. animatorzy ROEFS).

W celu zapewnienia właściwej komunikacji między współpracującymi instytucjami zaleca się odbycie co najmniej jednego spotkania roboczego o charakterze organizacyjnym (na około 1–2 miesiące przed datą rozpoczęcia forum). Przed spotkaniem należy przekazać uczestnikom wszystkie przygotowane do forum narzędzia i materiały, tak aby móc je omówić. Przeprowadzenie spotkania roboczego jest bardzo ważne, ponieważ można wtedy wyjaśnić wszystkie wątpliwości, pytania i kwestie powstające na etapie planowania. Ponadto podczas takiego spotkania przedstawiciele instytucji współpracujących przy organizowaniu forum

mogą się lepiej poznać, co – poprzez budowanie zaufania – wpłynie na jakość i atmosferę współpracy nad organizowaniem forum.

- **Zapewnienie odpowiedniego zaplecza logistycznego.**

### **Etap III. Przygotowanie merytoryczne forum**

- **Rozesłanie wzoru fiszki oraz rekrutacja polskich i zagranicznych uczestników forum**

Po uzyskaniu zgody na współpracę należy rozesłać do wypełnienia wzór fiszki projektowej instytucjom zagranicznym odpowiedzialnym za forum z prośbą o wyłonienie uczestników forum (potencjalnych partnerów). Fiszka służy do uzyskania podstawowych informacji o partnerze, projekcie i zakresie planowanej współpracy, pozwala sprawdzić, czy zakresy tematyczne potencjalnych partnerów się pokrywają (czy istnieje pole do współpracy) oraz dobrać wstępnie partnerów do rozmów. Trzeba także określić termin zakończenia rekrutacji, obowiązujący wszystkie kraje, co pozwoli sprawnie dobrać uczestników do rozmów.

Równolegle należy przeprowadzić rekrutację polskich uczestników forum, zgodnie z identycznym wzorem fiszki. Procedura rekrutacyjna powinna być prosta i przejrzysta dla wszystkich jej uczestników. Proponujemy dwa następujące kryteria rekrutacyjne (do zastosowania łącznie):

- **zgodność obszarów tematycznych oraz analiza jakościowa** projektów współpracy ponadnarodowej, aby zapewnić możliwość znalezienia potencjalnego partnera (kryterium kluczowe);
- **kolejność zgłoszeń** na forum (w przypadku dużej liczby potencjalnych uczestników); ze względu na ograniczoną liczbę miejsc, podyktowaną wielkością dostępnej sali, liczbą facylitatorów i możliwością przeprowadzenia

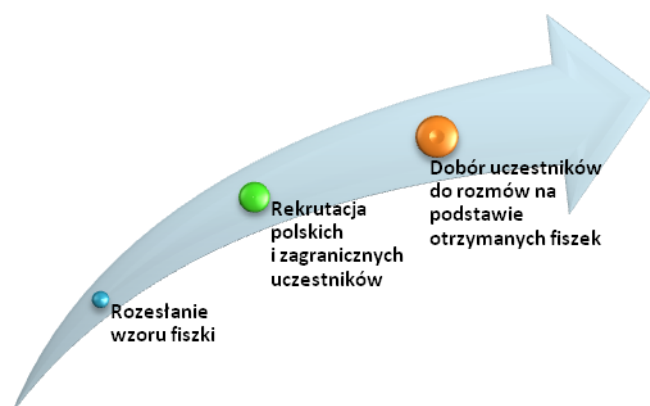
skutecznych rozmów; zaleca się, aby na jednego zagranicznego uczestnika przypadało średnio nie więcej niż 2–3 uczestników polskich (kryterium dodatkowe).

Rekrutację można przeprowadzić z wykorzystaniem własnej strony internetowej, ale także wykorzystując inne kanały informacji oraz instytucje regionalne (np. ROEFS, zrzeszenia organizacji pozarządowych, izby gospodarcze).

- **Dobór uczestników do rozmów**

Po zakwalifikowaniu polskich i zagranicznych uczestników forum, należy rozesłać wszystkie wypełnione fiszki do instytucji zagranicznych odpowiedzialnych za forum z prośbą o wskazanie na ich podstawie potencjalnych partnerów do współpracy. Pozwoli to na trafny dobór partnerów do rozmów przy stolikach. Następnie trzeba we własnym zakresie dobrać potencjalnych partnerów do rozmów (na podstawie przesłanych fiszek i wskazań uczestników). Listę tych partnerów należy rozesłać uczestnikom z prośbą o ewentualne korekty bądź uwagi. Do wielkości grup trzeba podejść elastycznie. Aby rozmowy przebiegały efektywnie, grupy nie mogą być zbyt duże. Jedna grupa robocza nie powinna liczyć więcej niż 10 osób, należy też wziąć pod uwagę zakresy projektów reprezentowanych w danej grupie. Trzeba pamiętać o stworzeniu rezerwowej listy uczestników, którzy zostaną zaproszeni na forum w razie rezygnacji któregoś z uczestników po zakończeniu rekrutacji.

## Rysunek 4. Przygotowanie merytoryczne regionalnego ponadnarodowego forum partnerskiego



### Etap IV. Przeprowadzenie forum

Rekomendujemy podzielenie forum na dwie części:

- **teoretyczną** – zawierającą krótkie, wprowadzające prezentacje ogólne (dotyczące np. systemów EFS, zasad finansowania, różnic kulturowych);
- **warsztatową** – skupiającą się na pracach w grupach tematycznych prowadzonych przez facylitatorów (np. animatorów ROEFS).

### Etap V. Podsumowanie i ewaluacja forum

Po zakończeniu forum warto przeprowadzić badanie ankietowe mające na celu poznanie opinii uczestników o osiągniętych efektach. Sami też powinniśmy przeprowadzić podsumowanie podjętych działań w celu wprowadzenia ewentualnych zmian w kolejnych podobnych przedsięwzięciach.

#### 1.5.4. Poziom projektu

Jak już wspomnieliśmy w poprzednim podrozdziale, seminaria o charakterze międzynarodowym oraz kontakty własne są doskonałymi i niezbędnymi narzędziami do poszukiwania partnerów. Wskazaliśmy też na przykładowe bazy danych, w których można znaleźć informacje na temat potencjalnych partnerów. Jest ich wiele na szczeblu ponadnarodowym, brakuje natomiast baz danych tworzonych przez polskie instytucje, a te, które powstają, nie zawsze odpowiadają na potrzeby polskich projektodawców. Ma to szczególne znaczenie na poziomie projektu, gdyż osoby w nim pracujące często nie mają wsparcia w zakresie poszukiwania odpowiedniego partnera projektowego i muszą same sobie radzić z tym niewątpliwym problemem. Dlatego KIW wystąpiła z kolejną inicjatywą i, poza forami partnerskimi, przygotowuje jeszcze jedno użyteczne narzędzie.

### ***Fishing Pool*, czyli „łowienie” potencjalnych partnerów do projektów**

Przy okazji prowadzenia działań monitorujących (cykliczne zbieranie informacji z Instytucji Pośredniczących, także w postaci wypełnianych fiszek dotyczących poszczególnych projektów realizowanych w ramach konkursów) KIW zamierza stworzyć rodzaj bazy danych o tych projektach. Jednocześnie będzie istniała możliwość wpisywania do tej bazy fiszek projektowych, jakie są zgłaszane na ponadnarodowe fora partnerskie lub innych projektów, których realizatorzy poszukują partnerów do współpracy ponadnarodowej.

Każda osoba będzie mogła na stronie internetowej KIW w odpowiedniej zakładce wypełnić fiszkę. Fiszki będą wypełniane po angielsku, ale polscy projektodawcy będą zobowiązani do ich wypełniania także w języku polskim.

Każdy użytkownik będzie miał możliwość przeszukiwania bazy w celu znalezienia potencjalnego partnera/partnerów według zadanych kryteriów. Baza będzie regularnie monitorowana i sprawdzana pod kątem aktualności zawartych w niej danych.

## 2. Partnerstwo w aspekcie praktycznym

Na wstępie tego rozdziału warto przypomnieć definicję partnerstwa oraz zastanowić się, w jakim celu warto je zawierać.

**Partnerstwo to dobrowolne porozumienie, zawiązywane w celu wykonania zadania (projektu) poprzez współdziałanie i współdecydowanie stron, wnoszących do zadania zasoby ludzkie, techniczne lub finansowe. Partnerstwo przynosi określone korzyści wszystkim jego uczestnikom, dostarczając rezultaty, których nie osiągnąłby pojedynczy partner oraz redukując powielanie wysiłku, który byłby niezbędny do wykonania tego samego zadania niezależnie przez każdego z partnerów.**

Partnerstwo zakłada zatem wspólnotę celów i współpracę w ich osiągnięciu oraz dzielenie korzyści i ryzyka związanego z projektem. Zanim jednak dojdzie do takiej współpracy, każdy z partnerów powinien sobie odpowiedzieć na co najmniej trzy pytania:

- Co chcę osiągnąć? Jakie są moje cele?
- W jaki sposób chcę je osiągnąć?
- Czy mi czegoś brakuje, aby je osiągnąć?

Jeśli odpowiedź na trzecie pytanie jest twierdząca, to należy jeszcze zadać pytanie czwarte:

- Kto dysponuje tym, czego mi brakuje?

Warto zwrócić uwagę, że partnerstwo nie zawsze jest konieczne. Jeżeli jesteśmy w stanie sami osiągnąć nasze cele, to wprowadzenie partnera do naszego przedsięwzięcia sprawi tylko, że wydłuży się czas jego realizacji i zwiększy się koszt. Partner musi wnosić do projektu wiedzę, umiejętności, doświadczenie, których my nie mamy i nie jesteśmy w stanie nabyć, korzystając z podwykonawcy lub zatrudniając pracownika. Podwykonawca osiąga zysk



ekonomiczny, podczas kiedy partner osiąga inne korzyści (np. przetestowanie swojego produktu na innym rynku, wspólne wypracowanie nowych, bardziej uniwersalnych rozwiązań itd.). Innymi słowy, partnerstwo ponadnarodowe musi przynieść nam rozwój i korzyści, które są dla nas niedostępne w inny sposób.

## **2.1. Istotne cechy dobrego partnerstwa**

Zacznijmy od prostego ćwiczenia. Narysujmy samodzielnie prosty rysunek (np. dom, drzewo, psa) i podpiszmy się. Następnie zaprosimy do wspólnego wykonania takiego samego rysunku drugą osobę. Trzymajmy wspólnie ołówek, nie ustalając jednak, jak będziemy rysować i nie rozmawiając w trakcie wykonywania ćwiczenia. Porównajmy efekty. Wykonanie zadania samodzielnie, wtedy, kiedy mamy wszystkie narzędzia i umiejętności do jego wykonania, jest prostsze, szybsze, a obrazek jest ładniejszy. Wyobraźmy sobie, że jesteśmy na bezludnej wyspie wraz z drugą osobą. My mamy kartkę papieru, a towarzysz niedoli ma ołówek. A więc każdemu czegoś brakuje. W tej sytuacji, aby coś narysować, musimy współpracować: zawiązać partnerstwo w celu narysowania obrazka poprawiającego estetykę otoczenia.

Nie jesteśmy, na szczęście, na bezludnej wyspie, w związku z tym mamy zwykle większy wybór. Jednak ta hipotetyczna sytuacja zmusza nas do zastanowienia, jakie warunki powinien spełniać nasz partner. Czy powinien zajmować się tym samym tematem co my? Czy – wprost przeciwnie – czymś innym, uzupełniającym nasze kompetencje. Jakie inne warunki powinien spełniać? Zastanawiając się nad partnerstwem, powinniśmy stworzyć na swoje potrzeby listę takich warunków. Poniżej proponujemy kilka, w naszej ocenie kluczowych, warunków:

- Doświadczenie we współpracy ponadnarodowej.
- Doświadczenie w interesującym nas obszarze tematycznym.
- Doświadczenie w realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych.
- Bogata historia działalności.

- Wysoka pozycja w branży i innowacyjność.
- Kompetencje uzupełniające kompetencje naszej instytucji.
- Stabilna struktura organizacyjna.
- Wysoka jakość kadr.
- Wiarygodność finansowa.
- Umiejętności komunikacyjne.
- Inne kryteria, ważne z naszej perspektywy.

Na podstawie wyżej wymienionych kryteriów powinniśmy wybrać partnera do projektu. Można to zrobić stosując proste narzędzie w postaci matrycy kryteriów doboru partnera. Umieszczamy w niej wspomniane kryteria i przypisujemy im oceny od 1 do 10, oceniając po kolei wszystkich potencjalnych partnerów. Ważne jest, aby w matrycy znalazły się tylko kryteria kluczowe. Kryteria o mniejszym znaczeniu pomijamy. Jeżeli któreś z kryteriów z naszego punktu widzenia jest szczególnie ważne, możemy przypisać mu wagę, np. 2, 3 itd. (w zależności od tego, jak oceniamy ważność kryterium).

**Tabela 3. Matryca kryteriów doboru partnera**

|  | Przykładowe kryteria                       | Waga<br>(w zależności od ważności kryterium) | Partner 1<br>(ocena poszczególnych kryteriów od 1 do 10) | Partner 2<br>(ocena poszczególnych kryteriów od 1 do 10) | Partner 3<br>(ocena poszczególnych kryteriów od 1 do 10) |
|--|--|--|--|--|--|
|  | Doświadczenie we współpracy ponadnarodowej |  |  |  |  |
|  | Doświadczenie w                            |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| interesującym nas<br>obszarze  |  |  |  |  |
| Doświadczenie w<br>realizacji projektów<br>finansowanych ze źródeł<br>zewnętrznych |  |  |  |  |
| Historia działalności  |  |  |  |  |
| Pozycja w branży,<br>innovacyjność   |  |  |  |  |
| Kompetencje<br>uzupełniające<br>kompetencje naszej<br>instytucji                   |  |  |  |  |
| Struktura organizacyjna  |  |  |  |  |
| Jakość kadr  |  |  |  |  |
| Wiarygodność<br>finansowa  |  |  |  |  |
| Umiejętności<br>komunikacyjne  |  |  |  |  |
| Inne kryteria, ważne z<br>naszej perspektywy                                       |  |  |  |  |
| <b>Suma punktów</b>  |  |  |  |  |

To proste narzędzie pozwala nam zobiektywizować ocenę przy wyborze partnera. Warto jednak pamiętać, że w projekcie współpracują konkretni ludzie. I to dzięki nim współpraca jest owocna i miła albo bezowocna i przykra. Zanim wpisujemy jakiegoś partnera do matrycy,

warto się zastanowić, czy jego pracownicy – oprócz wysokich kwalifikacji merytorycznych – mają zdolność i chęć do współpracy.

Patrząc na przedstawioną wyżej listę kryteriów, wróćmy do naszego ćwiczenia. Spróbujmy ponownie wspólnie narysować obrazek, trzymając razem ołówek, ale tym razem rozmawiając w trakcie tej czynności i ustalając istotne kwestie (np. kto kieruje pracą i podejmuje wiążące decyzje, w jakiej kolejności rysujemy poszczególne elementy itd.). Szybko przekonamy się, że rozmawianie jest lepsze niż milczenie. W ten sposób dochodzimy do oczywistego wniosku, że dobra komunikacja jest warunkiem kluczowym do narysowania obrazka wysokiej jakości. Dobra komunikacja jest niezbędna do dobrej, efektywnej współpracy, jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia celów założonych przez partnerstwo.

Kto z nas nie śmiał się z dowcipu o rozdawaniu samochodów w Moskwie, na placu Czerwonym, kiedy to okazuje się, że nie w Moskwie, tylko w Sankt Petersburgu, nie na placu Czerwonym, tylko koło Pałacu Zimowego, nie samochody, ale rowery i nie rozdają, tylko kradną. Ten stary żart obrazuje, na co jesteśmy narażeni, jeżeli nie przywiązujemy wagi do dobrej komunikacji. Na końcu mamy informację nie tylko nieprzydatną, ale szkodliwą. W partnerstwie ponadnarodowym sytuacja dodatkowo się komplikuje. Oprócz zwykłych problemów komunikacyjnych istnieją dodatkowe problemy „ponadnarodowe”. Można do nich zaliczyć różnice językowe, różnice kulturowe, odległość, rzadkie spotkania. Aby osiągnąć cele projektu, należy zminimalizować skutki problemów komunikacyjnych. W tabeli 4 proponujemy rozwiązania tych problemów.

**Tabela 4. Obszary potencjalnych problemów w partnerstwie ponadnarodowym oraz propozycje ich rozwiązania**

| Obszar potencjalnych problemów | Najlepsze rozwiązanie | Inne rozwiązanie |
|--------------------------------|-----------------------|------------------|
|--------------------------------|-----------------------|------------------|

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
| Komunikacja       | <p>Zapewnienie możliwości poznania się osób, które będą się komunikować.</p> <p>Zdefiniowanie podstawowych pojęć używanych w projekcie, tak aby były jednakowo rozumiane. Ścisłe określenie procedury komunikacji (np. przesyłanie raportów, informacji e-mailem raz na tydzień, comiesięczna telekonferencja).</p> | <p>Ustalenie listy pracowników projektu, wraz z danymi do kontaktu.</p>  |
| Język, słownictwo | <p>Ustalenie języka projektu. Powinien być to język, którym swobodnie się posługują koordynatorzy krajowi.</p> <p>Ustalenie słownictwa projektu; można je zawrzeć w glosariuszu projektu.</p>   | <p>Zatrudnienie tłumaczy. W miarę możliwości powinny to być te same osoby przez cały okres realizacji projektu. Pozwoli to na ustalenie metajęzyka projektu.</p> |
| Kultura           | <p>Zatrudnienie w projekcie osób bardzo dobrze znających specyfikę kultury partnera.</p>  | <p>Przeprowadzenie szkolenia z różnic kulturowych.</p>   |
| Odległość         | <p>Odbywanie jak najczęstszych spotkań.</p>   | <p>Wykorzystanie współczesnych technologii komunikacyjnych (np.</p>  |

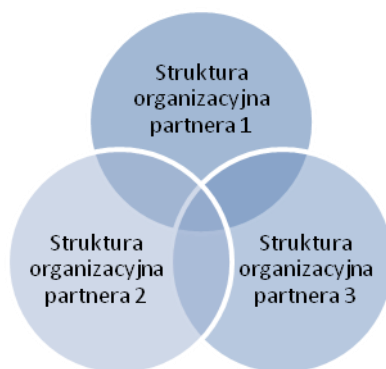
|           |   |  |
|-----------|---|--|
|           |   | Internetu, telefonii) do przeprowadzania spotkań z partnerami.   |
| Spotkania | Ustalenie planu spotkań roboczych personelu projektu oraz osobnego planu spotkań decydentów. Podczas spotkań należy zadbać o sporządzanie i zatwierdzanie protokołów. | Wykorzystanie innych działań projektu, np. wizyt studyjnych czy konferencji, do bezpośrednich spotkań z partnerem. |

Warto zauważyć, że każde z rozwiązań proponowanych w tabeli pociąga za sobą konsekwencje finansowe. Rozwiązania te powinny zatem być przedyskutowane i przyjęte przed podjęciem współpracy. Procedury dotyczące rozwiązywania problemów warto uzgodnić wcześniej i włączyć je do umowy partnerskiej jako załącznik. Takie podejście wymaga jednak czasu (należy to wziąć pod uwagę, planując działania ponadnarodowe). Warto o tym pamiętać w kontekście terminów składania wniosków o środki oraz procedur podpisywania umów o dofinansowanie. Wszystkie te czynności wymagają miesięcy przygotowań i pracy, a ponadto trzeba je jeszcze zharmonizować z procedurami partnera. Nie należy się jednak spieszyć, ponieważ pośpiech jest istotnym elementem ryzyka.

Wracając do naszego ćwiczenia z rysunkiem, możemy w nim dostrzec inne ważne dla partnerstwa cechy – strukturę organizacyjną, przywództwo oraz sposób podejmowania decyzji. Kwestie te są ważne dla każdej instytucji. W sytuacji, kiedy mamy do czynienia z co najmniej dwoma podmiotami różniącymi się między sobą wielkością, kulturą organizacyjną, wartościami, doświadczeniem czy modelem przywództwa sytuacja staje się poważna i wymaga solidnego podejścia.

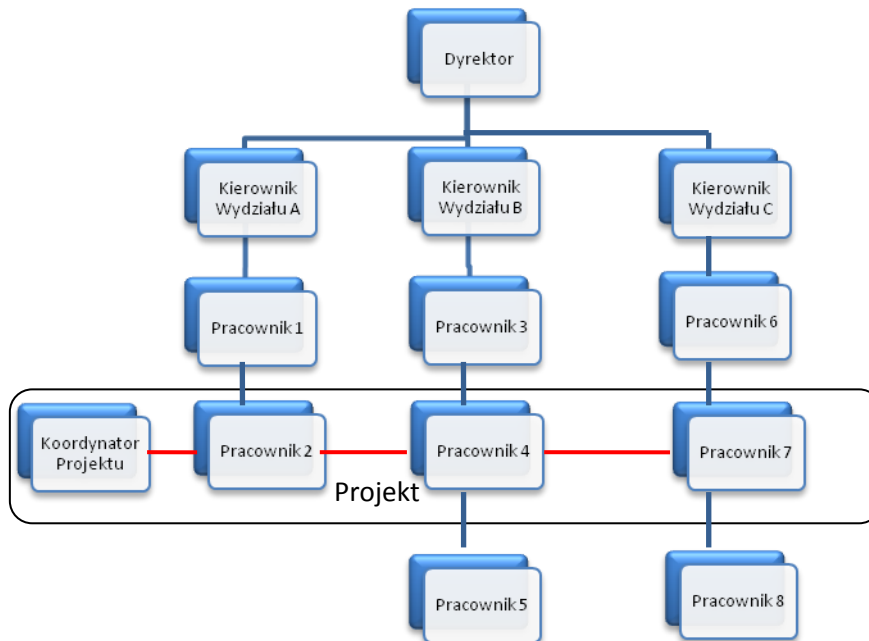
Mówiąc o strukturze partnerstwa, należy wspomnieć o kilku oczywistych kwestiach. Każdy partner powinien mieć swoją, ściśle określoną rolę w projekcie. Partnerstwo powinno mieć własne, wydzielone instytucje (np. sekretariat, który jest punktem organizacyjno-informacyjnym). Struktura partnerstwa może się nakładać na struktury organizacyjne instytucji partnerskich, co może powodować problemy i konflikty kompetencyjne. Na rysunku 5 strukturę organizacyjną partnerstwa obrazuje niewielki trójkąt na przecięciu trzech kół. Jak widać, struktura partnerstwa absorbuje część zasobów każdego z partnerów – zarówno finansowych, jak i ludzkich oraz rzeczowych.

**Rysunek 5. Wspólny obszar budowania struktury partnerstwa**



Warto zwrócić uwagę, że projekt jest realizowany zadaniowo i jest zadaniem, w którym uczestniczą osoby z różnych działów instytucji (księgowość, kadry, produkcja, szkolenia itd.), tworząc strukturę poziomą. Projektem zarządza koordynator (kierownik, menedżer). Równocześnie w instytucji partnerskiej często funkcjonują rozbudowane struktury pionowe (dyrektor, kierownik, naczelnik, koordynator, personel itd.). Te dwie struktury przecinają się (rysunek 6), co może prowadzić do konfliktów kompetencyjnych oraz zamieszania w obszarze zadań i odpowiedzialności poszczególnych pracowników.

## Rysunek 6. Zarządzanie zadaniowe a zarządzanie procesowe w organizacji



Kolejną istotną kwestią do rozstrzygnięcia jest przywództwo w partnerstwie, czyli ustalenie, kto jest szefem. Jeżeli nie rozwiążemy tej kwestii w sposób czytelny, narazimy się na poważne problemy. Sytuacja może wtedy przypominać próbę jazdy samochodem z dwiema kierownicami, co nieuchronnie będzie prowadzić do katastrofy. Czy szefem powinna być osoba z ramienia lidera partnerstwa? Takie rozwiązanie jest logiczne z punktu widzenia odpowiedzialności przed instytucją udzielającą dofinansowania i z punktu widzenia zarządzania budżetem (kto odpowiada za finanse, odpowiada za wszystko). Z drugiej strony możemy się spotkać ze sprzeciwem partnera wobec takiego rozwiązania. Przyczyny sprzeciwu mogą być rozmaite (większe doświadczenie partnera, kwestie ambicjonalne,



poczucie sprawiedliwości). Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem jest przywództwo rotacyjne. Często spotykanym rozwiązaniem jest stworzenie Grupy Sterującej, czyli kolegiального ciała złożonego z przedstawicieli instytucji partnerskich, które określa strategiczne kierunki realizacji projektu i podejmuje najistotniejsze decyzje. Dzięki zastosowaniu tego rozwiązania doceniamy wszystkich partnerów, którzy tym samym mogą się czuć współodpowiedzialni za sukces partnerstwa.

Kwestię podejmowania decyzji można rozwiązać na kilka sposobów:

- Decyzje autorytarne – lider projektu zawsze decyduje.
- Decyzje demokratyczne – włączenie wszystkich partnerów w proces decyzyjny, m.in. konsultowanie decyzji lub podejmowanie wspólnych decyzji w procedurze demokratycznej (np. zwykłą większością głosów, kwalifikowaną większością).
- Konsens – wspólna zgoda na decyzję. Decyzja jest wypracowywana w procesie grupowym, nie podejmuje się jej bez zgody wszystkich uczestników partnerstwa.

Każde z wyżej wymienionych rozwiązań ma zalety i wady (tabela 5).

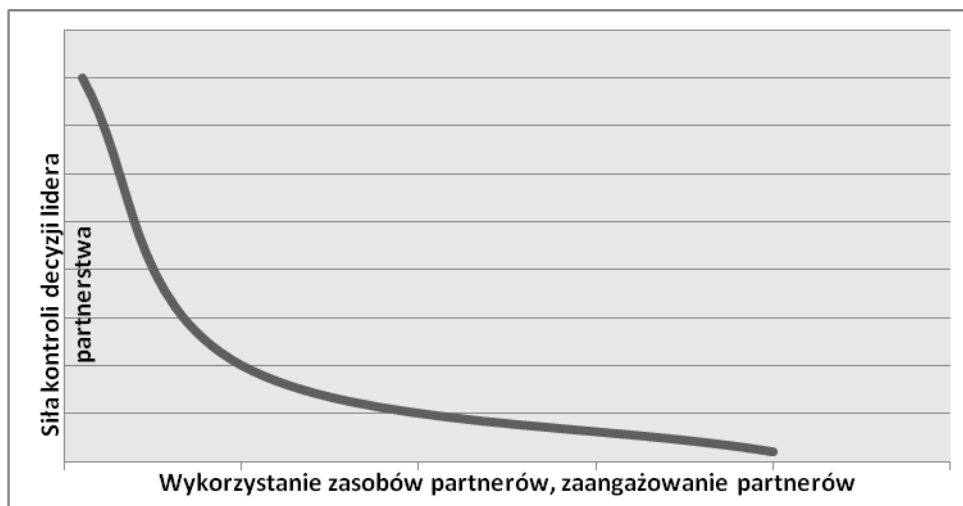
**Tabela 5. Sposoby podejmowania decyzji**

| Sposób podejmowania decyzji | Zalety   | Wady  |
|-----------------------------|--|---|
| Decyzje autorytarne         | Lider projektu ma kontrolę nad wszystkim, co się dzieje w projekcie. | Traci się potencjalny wkład partnerów w projekt, ich wiedzę, doświadczenie, umiejętności i zaangażowanie. |

|                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
| Decyzje demokratyczne | W proces decyzyjny włączani są partnerzy, dzięki czemu bardziej utożsamiają się z prowadzonymi działaniami. Zwiększa się zaangażowanie partnerów w projekt. | Traci się część kontroli nad projektem. Potencjał partnerów jest wykorzystywany tylko w części. |
| Konsens               | Wszyscy partnerzy głęboko utożsamiają się z projektem, wykorzystując całą swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie; są bardzo zaangażowani w projekt.     | Lider projektu ma bardzo ograniczoną kontrolę nad projektem.                                    |

Rozważając tę kwestię, można dostrzec zależność między metodą podejmowania decyzji (siłą kontroli decyzji przez partnera) a zaangażowaniem partnera i możliwością wykorzystania jego zasobów (rysunek 7).

**Rysunek 7. Zależność między metodą podejmowania decyzji a wykorzystaniem zasobów partnerów**



W tej sytuacji każde partnerstwo musi znaleźć złoty środek między bezpieczeństwem realizacji projektu a jego efektywnością. Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że im dłużej partnerzy się znają, im bardziej sobie ufają, tym chętniej rezygnują z silnej kontroli na rzecz efektywniejszej współpracy. I odwrotnie – im krócej partnerzy się znają i mniej sobie ufają, tym bardziej lider usiłuje kontrolować i egzekwować swoje decyzje. W sytuacji skrajnej partner może zrezygnować ze współpracy.

Proces decyzyjny wymaga dobrej współpracy i efektywnej komunikacji. Partnerzy powinni ustalić między sobą, w jaki sposób będzie prowadzona komunikacja wewnątrz partnerstwa. W wyniku tych ustaleń należy określić:

- Język kontaktów.
- Formę kontaktów (spotkania, telefony, e-maile itd.).
- Częstotliwość kontaktów.
- Osoby wyznaczone do kontaktów, prowadzące robocze ustalenia.
- Osoby decyzyjne (podejmujące ostateczne decyzje).

Przy współpracy ponadnarodowej częstość spotkań osobistych nie może być siłą rzeczy zbyt duża. Należy więc się przygotować na korzystanie z obecnie dostępnych nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych.

## 2.2. Różnice między partnerstwem a podwykonawstwem

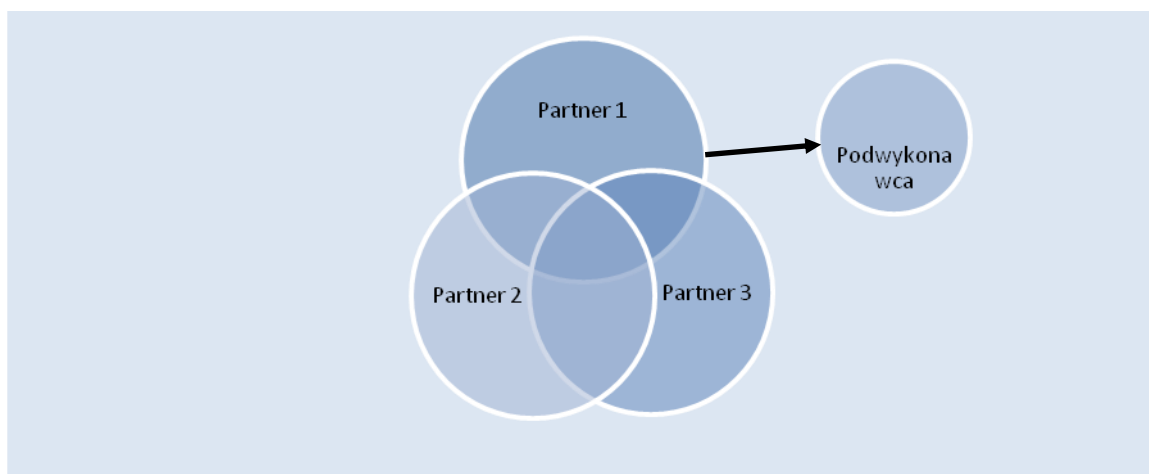
W poprzednim podrozdziale określiliśmy cechy dobrego partnerstwa. Warto teraz zadać sobie pytanie, czym się różni partnerstwo od podwykonawstwa. Różnice te najłatwiej jest określić odwołując się do definicji partnerstwa. Można uznać, że każda współpraca nie wyczerpująca definicji nie jest partnerstwem. Podwykonawcą jest natomiast podmiot wykonujący pracę na zlecenie lidera projektu. Takie ogólne stwierdzenia ciągle mogą być trudne do zastosowania w konkretnych przypadkach. Proponujemy więc proste zestawienie głównych cech partnerstwa i odniesienie ich do podwykonawstwa (tabela 6) oraz graficzne zobrazowanie tej zależności (rysunek 8).

**Tabela 6. Partnerstwo a podwykonawstwo**

| Cecha                        | Partnerstwo   | Podwykonawstwo  |
|------------------------------|---|---|
| <b>Planowanie projektu</b>   | Partnerzy wspólnie planują projekt, określają jego cele, działania, produkty.   | Podwykonawca nie wnosi wkładu w planowanie.   |
| <b>Zarządzanie projektem</b> | Partnerzy wnoszą wspólnie zasoby do projektu (ludzkie, techniczne i organizacyjne) oraz wspólnie nimi zarządzają. Tworzą wspólne ciała decyzyjne (np. Grupę Sterującą, wspólny zarząd projektu, koordynatorów krajowych), ale | Podwykonawca nie uczestniczy w zarządzaniu. Udostępnia swoje zasoby i wiedzę, aby lider projektu mógł osiągnąć swoje cele, ale jest podporządkowany liderowi. |

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
|                            | zachowują autonomię.  |   |
| <b>Finanse projektu</b>    | Partnerzy finansują swoje działania lub w inny sposób określają własne zaangażowanie finansowe.   | Podwykonawca angażuje swoje środki w celu uzyskania zysku ekonomicznego.  |
| <b>Korzyści z projektu</b> | Każdy z partnerów osiąga korzyści z projektu. Korzyści każdego z partnerów mogą być zróżnicowane (np. jeden z nich może dokonać adaptacji produktu należącego do drugiego na swoim rynku i być współwłaścicielem praw do niego, drugi może odnieść korzyść z upowszechnienia swojego produktu na nowych rynkach, przy zachowaniu praw autorskich do niego itd.). Korzyści mogą mieć charakter niematerialny (np. prestiż, lepsza rozpoznawalność na nowym rynku). | Podwykonawca osiąga zysk ekonomiczny.   |
| <b>Ryzyko w projekcie</b>  | Partnerzy dzielą się ryzykiem projektowym.  | Podwykonawca bierze na siebie ryzyko wynikające z działalności gospodarczej, nie partycypuje jednak w ryzyku projektowym. |

## Rysunek 8. Partnerstwo a podwykonawstwo



### 2.3. Narzędzia nowoczesnej komunikacji użyteczne w partnerstwie

Współpraca z podmiotami zagranicznymi jest trudnym zadaniem. Chcąc efektywnie zrealizować projekt oraz skorzystać z wiedzy, doświadczenia i umiejętności naszych partnerów, musimy odpowiedzieć sobie na pytanie, w jaki sposób to zrobić. Częste spotkania oznaczają poświęcenie dużej ilości czasu i środków finansowych. Rozmowy telefoniczne mogą generować wysokie koszty. Stajemy zatem przed koniecznością wykorzystania nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych (tabela 7), których gwałtowny rozwój nastąpił w ostatnich latach.

**Tabela 7. Narzędzia nowoczesnej komunikacji użyteczne w partnerstwie**

| Telefonia internetowa  |
|--|
| Telefonia internetowa zrewolucjonizowała telekomunikację kilka lat temu. Umożliwiła odbywanie bezpłatnych rozmów między dwoma użytkownikami Internetu lub bardzo tanich rozmów między komputerem a telefonem (wystarczy wpiąć słuchawki do komputera, zalogować się i rozpocząć rozmowę). Takie usługi oferuje obecnie wielu operatorów (np. |

[www.skype.com](http://www.skype.com), [www.google.com/talk](http://www.google.com/talk)).

### Komunikatory internetowe (*instant messaging*)

Kolejnym użytecznym narzędziem może być komunikator, który pozwala na natychmiastowe przesyłanie tekstów między komputerami w sieci. Jest to efektywny sposób komunikacji, pozwalający na równoczesną rozmowę i pracę na kilku dokumentach na komputerze. Możemy skorzystać wielu komunikatorów (np. ICQ, Gadu-gadu, VoIP).

### Elektroniczne narzędzia współpracy *online*

Idealnym narzędziem jest takie, które umożliwia równocześnie uczestniczenie w wideokonferencji oraz wspólną pracę na tym samym dokumencie przez kilku partnerów. Takie narzędzia są dostępne bezpłatnie. Dzięki Internetowi i oprogramowaniu dostępnemu *online* możliwa jest równoczesna praca kilku osób na tym samym dokumencie. Wprowadzane zmiany w dokumencie widzą wszyscy uczestnicy dyskusji i mogą na nie od razu reagować. Takie narzędzie doskonale nadaje się do wykorzystania w projektach partnerskich i dzięki niemu możemy w istotny sposób zredukować ryzyko wynikające z odległości między partnerami. Elektronicznymi narzędziami współpracy *online* są np. [www.zoho.com](http://www.zoho.com); [www.thinkfree.com](http://www.thinkfree.com); [www.google.com/google-d-s/b1.html](http://www.google.com/google-d-s/b1.html)

### Grupy *online*

Warto pomyśleć o grupie internetowej – grupy osób zaangażowanych w projekt oraz osób z którymi współpracujemy. Grupy internetowe umożliwiają wymianę opinii, zdjęć i informacji. Dają możliwość stworzenia np. kalendarza wydarzeń czy tablicy ogłoszeń oraz wykorzystania innych funkcjonalności dostosowanych do naszych potrzeb (takimi grupami są np. <http://group.yahoo.com>, <http://groups.google.com>).

## **2.4. Elektroniczne narzędzia do zarządzania w partnerstwie**

Kiedy już zadbamy o tanią i dobrą komunikację wewnątrz partnerstwa, umożliwiającą efektywną pracę, warto się zastanowić nad narzędziami do zarządzania projektem. Aby wybrać właściwe narzędzie, musimy odpowiedzieć sobie na pytania: jak chcemy zarządzać projektem i z jakiej metodyki będziemy korzystali.

Metodą pracy zalecaną przy projektach finansowanych przez Europejski Fundusz Społeczny jest zarządzanie cyklem projektu (*Project Cycle Management – PCM*) – podejście, które powstało w wyniku dużego uproszczenia i kompilacji produktowych metodyk projektowych, m.in. PMI (*Project Management Institute*), Prince2 (*Project in a Controlled Enviroment*), APM (*Association for Project Management*). W projekcie ponadnarodowym warto ujednolicić metodykę, jaką będą się posługiwać wszyscy partnerzy. Pozwoli to na zunifikowanie procesów projektowych i zarządzania, a także umożliwi zastosowanie jednego narzędzia elektronicznego do administrowania całością projektu. Narzędzie (program) wykorzystujące którąś z metodyk może być wielostanowiskowe, czyli pozwalające każdemu partnerowi na wprowadzanie swoich danych do programu. Ponadto powinno umożliwiać wszystkim partnerom obserwację postępu prac w projekcie, a także monitorowanie uzyskiwanych wskaźników i generowanie raportów. Jako przykład narzędzi elektronicznych służących do zarządzania mogą posłużyć:

- *MS Project* – wykorzystujące metodykę PMI.
- *P2ware Planner* – wykorzystujące metodykę Prince 2.

## **2.5. Czynniki sukcesu partnerstwa**



Czynniki sukcesu określają, od czego zależy powodzenie projektu i co jest najistotniejsze dla jego osiągnięcia. W poprzednich podrozdziałach wymieniliśmy narzędzia, którymi powinno się posługiwać efektywne partnerstwo oraz cechy takiego partnerstwa. Oczywiście zarówno zastosowanie tych narzędzi, jak i posiadanie tych cech to niewątpliwie jedne z czynników sukcesu. Warto się jednak zastanowić, które z nich są najważniejsze, których brak uniemożliwia osiągnięcie sukcesu. Do takich czynników zaliczyć można m.in.:

- Tożsamość partnerstwa.
- Synergię działań.
- Zrozumienie dla różnic kulturowych.
- Dobrą komunikację.
- Efektywne zarządzanie.
- Monitoring i ewaluację.
- Umiejętność rozwiązywania problemów natury technicznej.
- Umiejętność rozwiązywania konfliktów wewnątrz partnerstwa.

### **2.5.1. Tożsamość partnerstwa**

Zbudowanie wspólnej tożsamości instytucji o różnym pochodzeniu jest trudną sztuką i powinno się opierać na realizowaniu wspólnych długofalowych celów. Posiadanie takich celów pozwala na ustalenie kolejnych działań na drodze do ich osiągnięcia. Zapewnia także odpowiedni horyzont czasowy do zbudowania wspólnej historii i doświadczeń, te natomiast pozwalają na powstanie poczucia odrębności, przynależności, elitarności. Warto o to zadbać. Zewnętrznym wyrazem wspólnej tożsamości partnerów może być logo projektu, wspólna strona internetowa albo taki sam wygląd graficzny stron poszczególnych partnerów, a także wypracowane rytuały charakterystyczne dla partnerstwa, np. szczególna agenda spotkań, sposób prezentacji czy pracy warsztatowej. Są to obszary, gdzie szczególnie możemy wykorzystać naszą

kreatywność, uzgodnić z partnerami wspólne elementy identyfikacji, a następnie konsekwentnie i cierpliwie je stosować.

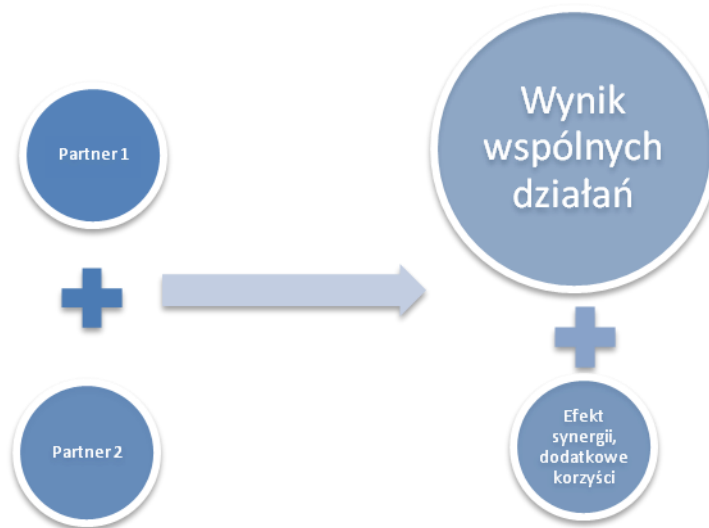
Aby lepiej sobie to uzmysłwić, wystarczy spojrzeć np. na wspólnotę kibiców jakiejś drużyny piłkarskiej. Mają wspólny cel – wspieranie „swoich” zawodników i drużyny. Posiadają szczególne znaki identyfikacyjne – szaliki, koszulki, znaczki. Mają też swoje rytuały, np. wspólne okrzyki czy śpiewy. Kibice jednej drużyny, nawet jeśli są z różnych krajów, są solidarni i z łatwością się rozpoznają. Mają wspólną tożsamość. Podobnie musimy postępować w naszym partnerstwie: powinniśmy określić wspólne cele, dążyć do nich i wykorzystywać elementy wspólnej identyfikacji.

### **2.5.2. Synergia działań**

Synergia jest to uzyskanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu poszczególnych części w całość. Efekt synergiczny polega na tym, że działanie dwóch czynników zastosowanych łącznie przewyższa sumę działań każdego z nich z osobna – można to opisać jako sytuację, w której jeden plus jeden daje więcej niż dwa (rysunek 9). Jako przykład efektu synergicznego może posłużyć dobry zespół sportowy lub muzyczny. Cały zespół ma wyznaczony cel długofalowy, strategiczny (np. zdobycie mistrzostwa świata lub nagranie płyty, która trafi na szczyt list przebojów). Ma też cele szczegółowe (np. wygrywanie poszczególnych meczów lub granie koncertów). Każdy członek zespołu ma przydzielone zadania, wymagające szczególnych umiejętności. Umiejętności te są różne, ale muszą się uzupełniać (np. umiejętności gitarzysty, perkusisty i wokalisty). Każdy członek zespołu musi dobrze wykonać swoją pracę, ale cel mogą osiągnąć tylko wspólnie. Efekt synergiczny możemy zaobserwować wówczas, gdy zespół jest dobrze zgrany – nie musi być złożony z wybitnych zawodników czy muzyków, a jednak lepiej od innych osiąga swoje cele, wygrywa, jest lepszy. O taki efekt chodzi także w partnerstwie.

Partnerzy, podobnie jak poszczególni pracownicy, powinni być dobrani stosownie do zadań, które mają wykonać. Ponadto muszą rozumieć cel, jaki chcą wspólnie osiągnąć. Jeżeli uda im się nauczyć dobrej współpracy, to będą w stanie osiągnąć wytyczony cel w sposób ponadprzeciętny, zrealizować wspaniałą i ważny projekt. Jak widać z tego opisu, bardzo ważny jest dobór partnerów o umiejętnościach uzupełniających się oraz pracowników, którzy potrafią pracować w zespołach.

### Rysunek 9. Efekt synergiczny



### 2.5.3. Zrozumienie dla różnic kulturowych

Aby przybliżyć sukces, partnerzy powinni się wykazywać zrozumieniem dla faktu, że się od siebie różnią i że te różnice nie są złe – stanowią po prostu część rzeczywistości, z którą się spotykamy. Zmierzenie się z tymi różnicami jest niewątpliwie dużym wyzwaniem, któremu jednak można podołać, jeśli podejździe się do niego z otwartą głową i zastosuje się metody zróżnicowane, w zależności od kraju partnera oraz

dziedziny, której dotyczy nasza współpraca. Można wyróżnić kilka obszarów występowania różnic kulturowych.

- **Prawo i finanse.** Partnerzy mogą działać w różnych porządkach prawnych. Należy te różnice wziąć pod uwagę np. w procedurze zamówień publicznych (różny czas rozstrzygnięcia postępowania, co wpływa na harmonogram) czy w sposobie prowadzenia księgowości.
- **Dni świąteczne i okresy tradycyjnego odpoczynku** (np. wakacyjnego). Należy o tym koniecznie pamiętać przy tworzeniu harmonogramu projektu, ponieważ w kraju partnera dni wolne od pracy mogą przypadać na inny czas niż u nas. Ponadto kraj partnera może leżeć w innej strefie czasowej, mogą tam być przyjęte inne godziny pracy i inne przerwy (np. sjesta). Nie należy też zapominać o zróżnicowanym stosunku do czasu (np. w krajach Europy Północnej – w przeciwieństwie do krajów Europy Południowej – punktualność jest standardem).
- **Kultura organizacyjna.** Instytucje partnerskie mogą się różnić strukturami, zwyczajami i stopniem sformalizowania. Wpływa na to sektor, który reprezentują (administracja, biznes, sektor pozarządowy), a także kultura danego kraju. Należy wziąć to pod uwagę przy konstruowaniu struktury projektu i jego procedur (np. inne praktyki stosują jednostki administracji, a inne – organizacje pozarządowe). Ponadto trzeba pamiętać, że administracja polska i np. niemiecka też mogą się istotnie różnić między sobą. Możemy przypisywać różne priorytety do różnych zadań; to, co jest ważne dla nas, nie musi być tak samo istotne dla partnera. Zróżnicowany może też być czas wykonywania zadań.

- **Znaczenie symboli.** Warto pamiętać o symbolach narodowych i religijnych kraju, z którego pochodzi partner, a także znaleźć informację na temat mowy ciała (np. gestów, które mogą zostać uznane za obraźliwe).
- **Podejście do kwestii równości szans.** Europa Południowa i Północna różnią się w tych kwestiach znacząco. Warto to wziąć pod uwagę oraz wyciągnąć korzyści z tych różnic w podejściu. Korzyści te mogą pojawić się obok założonych celów projektu i mogą być osiągnane niejako przy okazji (np. możliwość przyjrzenia się rozwiązaniom dotyczącym równości płci, stosowanym w krajach skandynawskich).
- **Religia.** Różnice religijne wpływają na przypisywanie różnej wartości celom, zachowaniom, sytuacjom. Może to spowodować trudności w podejmowaniu decyzji, ponieważ partnerzy mogą przypisywać religii różną wartość i odmiennie do niej podchodzić.

Zanim rozpoczniemy współpracę, warto przyjrzeć się naszym partnerom, zrozumieć źródła ich odmienności oraz przyjąć postawę otwartą, gotową do kompromisów.

#### **2.5.4. Dobra komunikacja**

O roli dobrej komunikacji wspominaliśmy już w poprzednich podrozdziałach. Warto jednak tutaj podkreślić, że niezwykle istotne jest ustalenie stosowanych kanałów komunikacyjnych i częstotliwości spotkań oraz rozmów z partnerami. W procesie rekrutacji pracowników do projektu należy zwrócić uwagę na znajomość języka roboczego projektu. Warto także pomyśleć o stworzeniu glosariusza terminów stosowanych w projekcie (jednoznacznego słownika pojęć i terminów, którymi będą się posługiwać wszyscy partnerzy projektu), a także zapewnić możliwość wspólnego konsultowania ważnych dokumentów powstających w trakcie trwania projektu (np. agendy i protokołów spotkań).

### **2.5.5. Efektywne zarządzanie**

Efektywne zarządzanie projektem powinno się charakteryzować następującymi cechami:

- Równe i sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników projektu, niezależnie od kraju, z którego pochodzą.
- Zrozumienie wpływu różnic kulturowych na jakość partnerstwa.
- Właściwe wykorzystanie wiedzy, umiejętności i doświadczenia wszystkich partnerów.
- Dotrzymanie terminów wykonania wszystkich zadań.
- Umiejętność komunikacji oraz wykorzystania wszystkich niezbędnych kanałów nowoczesnej technologii informacyjnej.
- Życzliwe przyjmowanie uwag zgłaszanych przez wszystkich partnerów.
- Przygotowywanie propozycji decyzji dla ciał kolegialnych partnerstwa.
- Opracowanie szczegółowego harmonogramu wdrażania projektu, w tym spotkań międzynarodowych.
- Zadbanie o własność intelektualną partnerstwa.
- Zapewnienie systemu monitoringu projektu.

### **2.5.6. Monitoring i ewaluacja**

W celu zapewnienia efektywnego monitoringu i ewaluacji projektu trzeba stworzyć stosowne narzędzia (np. plan monitoringu i plan ewaluacji), za pomocą których będzie można określić, co będziemy badać, a także gdzie, kiedy oraz w jaki sposób będziemy to robić. Narzędzia powinny być uzgodnione ze wszystkimi partnerami. Należy wziąć pod uwagę różnice w podejściu do tych kwestii między partnerami. Narzędzia pozwalają nam w zobiektywizowany sposób dyscyplinować wszystkich partnerów do wywiązywania się z przyjętych na siebie zadań. Warto rozważyć kwestię zewnętrznej ewaluacji projektu, a jej efekty wykorzystać do promocji osiągnięć projektu i wszystkich partnerów.

### **2.5.7. Rozwiązywanie problemów natury technicznej**

Trudno sobie nawet wyobrazić, jak wiele niespodziewanych kłopotów może nam przysporzyć nowoczesna technologia. Aby osiągnąć sukces, musimy umieć radzić sobie z problemami technicznymi, które mogą się pojawić w trakcie realizacji projektu. Należy zadbać o unifikację systemów operacyjnych na komputerach używanych w projekcie oraz istotnych programów wykorzystywanych w codziennej pracy (np. edytorów tekstów, arkuszy kalkulacyjnych), a także uzgodnić standardy poszczególnych dokumentów oraz kanały i terminy przekazywania tych dokumentów.

### **2.5.8. Rozwiązywanie konfliktów wewnątrz partnerstwa**

Nawet w najlepszym partnerstwie konflikty są nieuniknione. Aby zapewnić sobie sukces, należy nauczyć się je rozwiązywać. Żeby to osiągnąć, trzeba przede wszystkim zadbać o wysoką jakość porozumienia partnerskiego, które jasno określa obowiązki i zadania wszystkich partnerów, a ponadto nie pozostawiać żadnych niedomówień ani w trakcie negocjacji, ani w trakcie pracy nad projektem. Niedomówienia zawsze obracają się przeciw nam. Trzeba być wyczulonym na wszelkie objawy konfliktu – niedopowiedzenia, zniecierpliwienie, ostre polemiki. Warto zapewnić atmosferę zachęcającą do szczerego i otwartego dialogu podczas regularnych spotkań partnerskich. Nie należy jednak reagować zbyt ostro na konflikty o niewielkim znaczeniu dla projektu.

## **2.6. Czynniki ryzyka partnerstwa**

Realizacja projektów w partnerstwie jest przedsięwzięciem o wysokim ryzyku. Oprócz zagrożeń typowych dla każdego projektu realizowanego w danej dziedzinie, wystąpi w tym przypadku wiele rodzajów ryzyka związanego z faktem samej współpracy partnerskiej.

Trzeba mieć świadomość tych zagrożeń i minimalizować je. Czynniki ryzyka należy rozpatrywać w dwóch aspektach:




- Prawdopodobieństwo zaistnienia.
- Wpływ na projekt.

Oba aspekty można ocenić w skali od 1 do 5 (1 oznacza czynnik o małym prawdopodobieństwie i małym wpływie). Ryzyko jest iloczynem obu aspektów. Czynniki o wysokim ryzyku należy wyeliminować, a jeśli nie jest to możliwe, to trzeba przeformułować cele i działania projektu. Czynniki o niskim ryzyku można zignorować, do czynników o średnim ryzyku należy ułożyć scenariusze postępowania w razie ich wystąpienia.

**Tabela 8. Macierz ryzyka**

| Prawdopodobieństwo<br>Wpływ | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
|-----------------------------|---|----|----|----|----|
| 1                           | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 2                           | 2 | 4  | 6  | 8  | 10 |
| 3                           | 3 | 6  | 9  | 12 | 15 |
| 4                           | 4 | 8  | 12 | 16 | 20 |
| 5                           | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |



|                |   |
|----------------|---|
| Niskie ryzyko  |  |
| Średnie ryzyko |  |
| Wysokie ryzyko |  |

Jeszcze bardziej ryzykowne są projekty realizowane w partnerstwie ponadnarodowym, do zagrożeń występujących przy „normalnej” współpracy dochodzi bowiem wiele nowych rodzajów ryzyka związanych z ponadnarodowością. Dlatego też jedną z cech partnerstwa jest dzielenie ryzyka między partnerów. Kilka przykładowych rodzajów ryzyka występujących w partnerstwie ponadnarodowym przedstawiono w tabeli 9.

**Tabela 9. Przykładowe rodzaje ryzyka w partnerstwie ponadnarodowym**

| Ryzyko  | Ewentualny sposób reakcji/przeciwdziałania  |
|---|---|
| <p>Nieodpowiedni dobór partnerów, który może skutkować:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niezrozumieniem wzajemnych oczekiwań;</li> <li>- nieufnością, której rezultatem jest niechęć do dzielenia się swoim <i>know-how</i>;</li> <li>- wycofaniem się partnera z projektu;</li> <li>- niewywiązywaniem się partnera ze swoich zadań.</li> </ul> | <p>Wskazana jest współpraca ze znanymi już wcześniej partnerami lub ich przedstawicielami. Bardzo ważne jest jasne określenie oczekiwań w stosunku do danego partnera już na początku współpracy. W przypadku największego zagrożenia, jakim jest wycofanie się partnera z projektu, należy przede wszystkim pozostawać w ścisłym kontakcie z taką instytucją, „trzymać rękę na pulsie”, np. organizować cykliczne spotkania oraz badać podczas nich poziom zadowolenia z postępów w realizacji projektu (każdy z partnerów powinien mieć szansę wyrażenia potrzeb instytucji, którą reprezentuje, a także określenia, w jakim stopniu zostały spełnione jej oczekiwania). Inną możliwością jest przewidzenie w</p> |

|   |   |
|---|---|
|   | projekcie więcej niż jednego partnera, tak aby w ostateczności kolejny partner mógł przejąć zadania tego, który się wycofał.  |
| Niejasne linie demarkacyjne między zakresami zadań poszczególnych partnerów   | Trzeba jasno określić obowiązki partnerów w zawartym porozumieniu partnerskim. Jeżeli jest to konieczne, to można określić linie demarkacyjne w odrębnym dokumencie wewnętrznym partnerstwa.  |
| Brak zaangażowania finansowego ze strony partnera (finansowanie całości projektu z PO KL) może powodować brak motywacji do włączania się w działania projektu przez partnera. | Należy wskazywać korzyści, jakie partner osiągnie dzięki realizacji projektu, np. wypróbowanie wypracowanej metody w nowym środowisku (w innym kraju) lub upowszechnianie własnych rozwiązań i promowanie własnej instytucji.   |
| Brak czasu  | Partnerzy, oprócz realizacji projektu, muszą realizować codzienne zadania. Projekt jest działaniem dodatkowym, na który potrzeba dodatkowego czasu i/lub dodatkowych zasobów. W trakcie realizacji projektu można zwiększyć zatrudnienie lub zlecić wykonanie części zadania podmiotom zewnętrznym. |
| Różnice kulturowe   | Należy skorzystać z doświadczenia osób rozumiejących różnice między partnerami. O ile to możliwe, warto zaangażować je w projekt lub przeprowadzić szkolenia bądź warsztaty dla pracowników projektu, w celu udzielenia im pomocy w zrozumieniu nowej sytuacji.                                     |
| Problemy językowe i komunikacyjne   | Należy ustalić język roboczy projektu oraz zadbać o to, aby kadra projektu potrafiła się nim posługiwać. Przy pracy nad ważniejszymi dokumentami warto korzystać z  |

|  |  |
|--|--|
|  | usług profesjonalnych tłumaczy. Dobrą praktyką jest również opracowanie planu komunikacji, który określa zadania każdego partnera w tej dziedzinie oraz zawiera opis przyjętych kanałów komunikacyjnych.     |
| Różnice w rocznych planach pracy związane z różnymi terminami świąt itd. | Już na początku projektu należy uzgodnić kalendarz prac (pod kątem świąt, urlopów itd.).   |
| Brak wsparcia ze strony zarządu własnej instytucji                       | Należy zadbać o to, aby przełożeni znali projekt, byli na bieżąco informowani o postępach w jego realizacji oraz nie mieli wątpliwości co do korzyści, jakie odnosi instytucja z faktu uczestniczenia w nim. |
| Inne nieoczekiwane problemy  | Należy stale monitorować wykonywanie zadań przez nas i partnerów, z wykorzystaniem przygotowanych narzędzi (np. harmonogramu zadań).   |

Można wymienić więcej zagrożeń, które występują przy współpracy ponadnarodowej. Warto pamiętać, że najistotniejsze jest wybranie odpowiedzialnego partnera, który będzie miał chęć ciężko pracować i dzielić z nami ryzyko w projekcie. Dzielenie ryzyka jest być może najistotniejszą cechą dobrego partnera.

## Podsumowanie

Niniejsza publikacja nie ma na celu udzielenia odpowiedzi, czy w dzisiejszym społeczeństwie partnerstwo jest koniecznością, czy tylko potrzebą. Jej celem jest wyłącznie wskazanie pewnych praktycznych narzędzi do poszukiwania właściwych partnerów, które – jako „gotowe” – można natychmiast zastosować. Oczywiście, jeżeli kogoś interesuje odpowiedź

na wyżej postawione pytanie, to warto jej poszukać w swoim najbliższym otoczeniu, w którym prawdopodobnie funkcjonuje bardzo wiele partnerstw. Wystarczy tylko trochę się rozejrzeć i porozmawiać z ludźmi. Z pewnością udzielą oni odpowiedzi na nurtujące nas pytanie.

Żyjemy w społeczeństwie opierającym się na informacji, w ciągle zmieniającym się otoczeniu i nie ma możliwości, aby pojedyncza osoba, instytucja czy organizacja była w stanie rozwiązać samodzielnie pojawiające się nieustannie, coraz bardziej złożone problemy, zwłaszcza te dotyczące zagadnień społecznych. Konieczne jest zastosowanie bardziej kompleksowego, wielopoziomowego i innowacyjnego podejścia do ich rozwiązania. Można to osiągnąć właśnie poprzez współpracę między wieloma stronami (osobami, instytucjami), mającymi różnorodne, uzupełniające się zakresy kompetencji, ale zainteresowane i ukierunkowane na wspólne osiągnięcie założonych celów.

Partnerstwo nie jest chwilową modą, ale procesem ciągłym, rozwojowym, który w najbliższych latach powinien przybierać na sile. Ostatnie kryzysy ekonomiczno-finansowe pokazały dobitnie, że wymiar społeczny (tj. np. bezrobocie, procesy demograficzne, zmiany klimatu powodujące zapotrzebowanie na nowe zawody) będzie odgrywał coraz większą rolę, a więc znaczenie partnerstw – jako jednej z możliwości efektywnego rozwiązywania problemów społecznych – powinno rosnać. Zdając sobie z tego sprawę, przedstawiliśmy w niniejszej publikacji proste i praktyczne narzędzia, które mogą pomóc w znalezieniu odpowiednich i rzetelnych partnerów do realizacji idei i pomysłów, które przełożą się na projekty partnerskie, a te pomogą rozwiązywać trudne problemy społeczne.

Nie zapominajmy o bardzo istotnej kwestii: każdy może zmieniać świat, jednak żeby wiedzieć, jak, co i w którym kierunku zmieniać, trzeba ze sobą rozmawiać. Nie można zaproponować sensownego rozwiązania określonych problemów, jeśli nie znamy i nie

rozumiemy potrzeb czy obaw lokalnego środowiska (nigdy przecież nie działamy w próżni), a takie zrozumienie jest możliwe tylko wówczas, gdy będziemy prowadzić dialog, uważnie słuchając tego, co inni mają do powiedzenia. Partnerstwa są do tego idealnym narzędziem.

## Literatura

*Działania informacyjno-promocyjne na rzecz projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL. Rekomendacje Krajowej Instytucji Wspomagającej dla Instytucji Pośredniczących I oraz II stopnia*, Warszawa 2010.

*EQUAL. Przewodnik współpracy ponadnarodowej 2004–2008*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005.

*Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego „Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004–2006”. Raport końcowy*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2008.

Geddes M.: *Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg – London 1998

Geddes M.: *Making Public Private Partnerships Work. Building Relationships and Understanding Cultures*, Ashgate 2005.

*Jak lokalnie budować dobro wspólne. Poradnik dla działających lokalnie. Doświadczenia pilotażowego programu Lokalne Partnerstwa Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności*, Warszawa 2009.

Kwaterna K., Bukowska R.: *Partnerstwo w Leaderze. O współpracy i sieciowaniu LGD*, Kraków 2009 ([http://lgd.malopolska.pl/pliki/partnerstwo\\_Leader.pdf](http://lgd.malopolska.pl/pliki/partnerstwo_Leader.pdf)).

*Learning Together – How to Work Effectively with Partners and Get the Best out of Your European Project*, ECOTEC Research & Consulting Ltd., UK National Agency for Leonardo, Grundtvig & Transversal Programmes, grudzień 2007.

*Making Meetings Work*

([http://www.greengageconsulting.co.uk/e\\_newsletter\\_sign\\_up/index.php?cat\\_id=66&scat\\_id=66&subid=66&level=1](http://www.greengageconsulting.co.uk/e_newsletter_sign_up/index.php?cat_id=66&scat_id=66&subid=66&level=1)).

*Making Partnership Work Better on the Culture & Sport Sector, Successful Partnership Working. A Simple Guide to Improving How Your Partnership Works*, Improvement & Development Agency, part of LGA Group, 2009

(<http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=5050144#contents-1>).

*Model regionalnego ponadnarodowego forum partnerskiego*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2011 ([www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)).

Osuch J., Pawlak P., Sowińska-Milewska D.: *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2009.

*Partnership Guide*, United Nations Industrial Development Organisation, UNIDO Business Partnerships for Industrial Development, 2002

([http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Pub\\_free/Partnership\\_guide.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Partnership_guide.pdf)).

*Partnership Working. A Guide for Development Partnerships – Sharing Practice from the EQUAL Programme*, The GB EQUAL Support Unit 2003 ([http://www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg/gpg/down\\_doc.asp%3Ffile3Dgpg\\_partnership.doc+partnership+working.+a+guide+for+development&hl=pl&gl=pl&pid=bl&srcid=ADGEEShFD3KUUaCNuwwBqlxNmAyr4IPePES0wQlQsVoOI\\_zKZK9ovrvDrX\\_e-GjMFG8Om-R85VaTp8kEUKkKSql6vq8purwo3TXjsGnJ\\_ku17oFr2LfeF2ulgIFMmyxkLVLWEv97Po\\_j&sig=AHIEtbSO3UFmbn4ZGZI-qmhY9mfvqfWo1Q](http://www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg/gpg/down_doc.asp%3Ffile3Dgpg_partnership.doc+partnership+working.+a+guide+for+development&hl=pl&gl=pl&pid=bl&srcid=ADGEEShFD3KUUaCNuwwBqlxNmAyr4IPePES0wQlQsVoOI_zKZK9ovrvDrX_e-GjMFG8Om-R85VaTp8kEUKkKSql6vq8purwo3TXjsGnJ_ku17oFr2LfeF2ulgIFMmyxkLVLWEv97Po_j&sig=AHIEtbSO3UFmbn4ZGZI-qmhY9mfvqfWo1Q)).

*Partnerstwo – konieczność czy potrzeba*, Fundacja Edukacja dla Demokracji, Warszawa 2008.

Piotrowski F., Włoch R.: *Idea partnerstwa w praktyce Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2008.

*Przewodnik tworzenia partnerstw w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL* (przekład dokumentu Komisji Europejskiej: *EQUAL Guide for Development Partnerships. Learning from the Experience of EQUAL Partnership*), Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005.

*Przez współpracę do sukcesu – partnerstwo lokalne na rynku pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej, Warszawa 2007.

*Reflection on Social Innovation and Transnational and Interregional Cooperation under New ESF Programme Period – Draft Paper*, ESF Committee Ad-Hoc Group on Innovation and Transnational Cooperation, październik 2010.

*Reflection on Social Innovation and Transnational and Interregional Cooperation under the New ESF Programming Period*, ESF Committee Ad-Hoc Group on Innovation and Transnational Cooperation (dokument roboczy do dyskusji na spotkaniu Grupy w dniu 15 października 2010 r.).

*Successful Partnership. A Guide*, OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance, Vienna 2008.

*Successful Partnerships. A Guide*, OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance, Vienna 2006.

*Summary of Good Tips and Hints for a Successful Partnership*  
([http://www.programkontoret.se/Global/QaS/Dokument/Summary\\_of\\_good\\_tips.pdf](http://www.programkontoret.se/Global/QaS/Dokument/Summary_of_good_tips.pdf)).

Tennyson R.: *The Partnering Toolkit*, 2003  
(<http://www.undp.org/partners/business/partneringtoolbook%5B1%5D.pdf>).

*Toolkit – Transnational Partner Search* ([www.transnational-toolkit.eu](http://www.transnational-toolkit.eu)).

*Transnational Partnership Guidance Note for Leonardo da Vinci Projects*,  
([http://www.leonardo.org.uk/core/core\\_picker/download.asp?id=62](http://www.leonardo.org.uk/core/core_picker/download.asp?id=62)).

*Transnationality*, “Fact Sheet”, nr 1, Interreg North Sea Region ([www.interregnorthsea.org](http://www.interregnorthsea.org)).

Wejcman Z., Jordan P.: *Jak budować efektywne partnerstwa* ([www.odl.celodin.hu](http://www.odl.celodin.hu)).

*Zasada partnerstwa w nowych programach EFS (2007–2013). Ramy programowania.*

*Sprawozdanie grupy roboczej ad hoc państw członkowskich ds. partnerstwa,*

czerwiec

2006

([http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/200606-reflection-note-partner\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/200606-reflection-note-partner_pl.pdf)).