



Partnerstwo bez granic

Partnership without borders



Partnerstwo bez granic / Partnership without borders

Autorzy / Authors:

Maciej Jamrozik, Maciej Zmysłowski

Konsultacja / Consultation:

Hanna Kądziela, Beata Rybicka-Dominiak, Katarzyna Tyczko

Zespół redakcyjny / Editorial team:

Ewa Wosik, Tomasz Mrożek, Łukasz Nowak

Projekt graficzny / Design:

Maciej Moraczewski

Przygotowanie do druku / Layout and project:

ARW A. Grzegorzcyk

www.grzeg.com.pl

Druk / Print:

Pracownia C & C Sp. z o.o.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i rozprowadzana bezpłatnie

Program Operacyjny Kapitał Ludzki – Krajowa Instytucja Wspomagająca Centrum Projektów Europejskich

ul. Domaniewska 39A, 02-672 Warszawa

Tel.: +48 22 378 31 00, fax: +48 22 201 97 25

e-mail: kiw@cpe.gov.pl

www.kiw-pokl.org.pl

ISBN: 978-83-932924-2-4

Publication co-financed by the European Union as part of the European Social Fund and distributed free of charge

Human Capital - Operational Programme - National Supporting Institution Center of European Projects

Domaniewska St. 39A, 02-672 Warsaw, Poland

Phone: +48 22 378 31 00, fax: +48 22 201 97 25

e-mail: kiw@cpe.gov.pl

www.kiw-pokl.org.pl

PARTNERSTWO BEZ GRANIC

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4	2.3. Narzędzia nowoczesnej komunikacji użyteczne w partnerstwie	21
1. PARTNERSTWO W ROZUMIENIU INSTYTUCJONALNYM	5	2.4. Elektroniczne narzędzia do zarządzania w partnerstwie	21
1.1. Dlaczego w ogóle partnerstwo?	5	2.5. Czynniki sukcesu partnerstwa	21
1.2. Definicje partnerstwa	5	2.5.1. Tożsamość partnerstwa	21
1.3. Jak należy rozumieć ponadnarodowość?	7	2.5.2. Synergia działań	22
1.4. Najważniejsze cechy partnerstwa	7	2.5.3. Zrozumienie dla różnic kulturowych	22
1.4.1. Równość partnerów wobec siebie	7	2.5.4. Dobra komunikacja	23
1.4.2. Przejrzystość	7	2.5.5. Efektywne zarządzanie	23
1.4.3. Obopólność korzyści	7	2.5.6. Monitoring i ewaluacja	23
1.5. Poziomy poszukiwania partnerów	8	2.5.7. Rozwiązywanie problemów natury technicznej	23
1.5.1. Poziom ponadnarodowy	8	2.5.8. Rozwiązywanie konfliktów wewnątrz partnerstwa	23
1.5.2. Poziom krajowy	12	2.6. Czynniki ryzyka partnerstwa	23
1.5.3. Poziom regionalny	13	PODSUMOWANIE	25
1.5.4. Poziom projektu	16	LITERATURA	26
2. PARTNERSTWO W ASPEKcie PRAKTYCZNYM	17		
2.1. Istotne cechy dobrego partnerstwa	17		
2.2. Różnice między partnerstwem a podwykonawstwem	20		

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 nawiązywane 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*¹ – 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 napotykają 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.

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 domeną jedynie tego typu projektów.

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

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

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.

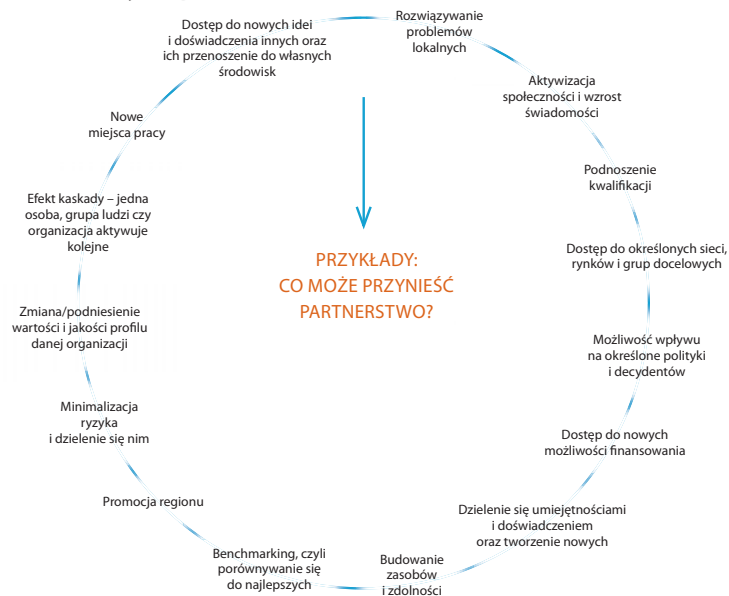
1.1. Dlaczego w ogóle partnerstwo?

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 ponadto 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, a w związku z tym 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) doskonale 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,

iz: [...] *partnerstwo opiera się na doświadczeniu, że wielkowymiarowe problemy mogą być rozwiązane jedynie wtedy, kiedy organizacje o uzupełniających i wspierających się profilach i kompetencjach aktywnie współpracują, rozwijając synergii, 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*².

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

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 zrównoważonego rozwoju**, do którego **wszyscy partnerzy 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*⁴.

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

- 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.
- Wytuczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 1 kwietnia 2009.

² 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).

³ 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.

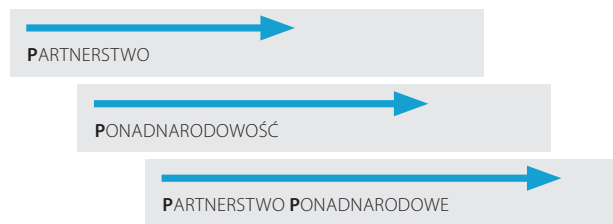
⁴ Za: <http://p5.fundacjatarnewskiego.pl/content/definicje-partnerstwa>

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, **połączą 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 zostanie umiejscowiony w kontekście międzynarodowym**. Poza tym ponadnarodowość powinna się przejawiać 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 wnoszą 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 wystarczy zapał oraz dobre chęci. Każdemu partner-

stwu 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 oraz 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, 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 poszukiwania partnerów ponadnarodowych na różnych poziomach: ponadnarodowym, krajowym i regionalnym, a także możliwe sposoby znalezienia 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. 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 dzieli z nami wspólne cele i wspólną odpowiedzialność. Partnerzy są także gospodarzami, którzy zajmują się wieloma praktycznymi aspektami, gdy odwiedzamy ich kraj, 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 dobrać ludzi, których się lubi i z którymi dobrze się porozumiewa nie tylko w sensie językowym⁵.*

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 narzędzi⁶. Każde jest dobre, jeśli jest efektywne. W tabeli 2 przedstawiono zestaw takich narzędzi wraz z ich krótką charakterystyką. Które z nich wybrać – pozostaje już w gestii projektodawców, niemniej warto podkreślić, że im więcej narzędzi zastosujemy, tym większe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w doborze odpowiednich partnerów.

⁵ *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.

⁶ 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/publikacje2/publikacje-kiw>).

Tabela 2. Narzędzia poszukiwania partnerów na szczeblu ponadnarodowym

Narzędzie	Opis	Przykładowe strony internetowe
Wykorzystanie istniejących powiązań instytucjonalnych	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 nowe przedsięwzięcia, i traktować je jako „punkt wyjścia”.	Strony poszczególnych instytucji z regionu, które chętnie informują o współpracy z partnerami z innych krajów (np. www.umwd.dolnyślask.pl/en/urząd/wspolpraca-z-zagranica/wspolpraca-miedzyregionalna/).
ESFCoNet – europejska sieć współpracy między instytucjami działającymi w ramach programów operacyjnych 2007–2013	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 wspomagania 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.	www.esfconet.provincia.tn.it/public/partnership_view.php
Ponadnarodowe Punkty Kontaktowe w ramach EFS	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 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.	www.transnational-toolkit.eu
Sieci Współpracy (tzw. <i>Learning Networks</i>), w tym Sieć ds. Współpracy Ponadnarodowej w ramach EFS 2007–2013	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. 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 kompetencji osób zarządzających programami EFS poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • wymianę doświadczeń i dobrych praktyk; • rozwój nowych narzędzi i procedur służących współpracy ponadnarodowej; • promowanie współpracy ponadnarodowej. W tym celu zostaną przygotowane stosowne narzędzia oraz będą organizowane spotkania, seminaria, warsztaty i szkolenia służące efektywnemu wdrażaniu i promowaniu współpracy ponadnarodowej. 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 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 dokonać rejestracji, 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.	www.transnationality.eu
RegioNetwork	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).	https://webgate.ec.europa.eu/regionetwork2020/

Przykłady istniejących baz danych poszukiwania partnerów

<p>Toolkit</p>	<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 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>	<p>www.transnational-toolkit.eu</p>
<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 – EC/VET, 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>ADAM (<i>Advanced Data Archive and Management System</i>) jest portalem, na którym zainteresowani znajdują 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>Więcej informacji o programie oraz o bazie partnerów jest dostępnych na stronie internetowej polskiej Narodowej Agencji Programu (www.leonardo.org.pl). Poszukując partnerów, warto również zajrzeć na stronę European Shared Treasure (http://lp.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).</p>	<p>http://leonardo.org/pl/</p> <p>www.adam-europe.eu/adam/homepageView.htm</p> <p>http://lp.est.org.pl/search.php</p> <p>http://lp.eupa.org/mt/partner_search.php</p>
<p>Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL</p>	<p>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 trwałe dorobek programu.</p> <p>W bazie, poza szczegółowym opisem rezultatów, znajdują się opisy projektów oraz dane teled adresowe 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 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>	<p>www.equal.org.pl</p> <p>https://webgate.ec.europa.eu</p>
<h3>Wykorzystanie wspierających organizacji europejskich</h3>		
<p>Eurodesk</p>	<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 tysiąc 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 trafiają do specjalnego folderu na stronie intranetu Eurodesk, zawierającego informacje o innych ludziach, grupach i podmiotach poszukujących partnerów do projektów. Można tam znaleźć całą listę różnych baz danych.</p>	<p>www.eurodesk.org</p> <p>www.eurodesk.pl/eurodesk-w-polsce</p>

<p>Program ESPON</p>	<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 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 (<i>Transnational Project Groups</i>). 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.</p>	<p>www.espon.eu/main/Menu_Projects/Menu_ESPONPartnerCafe/ www.linkedin.com/groups?mostPopular=&gid=144326</p>
<p>Inicjatywy Partnerskie (<i>The Partnering Initiatives, The Partnership Brokers</i>)</p>	<p>Inicjatywa Partnerska to globalny program organizacji pod nazwą Forum Liderów Międzynarodowego Biznesu (International Business Leaders Forum – IBLF), 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 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>http://thepartneringinitiative.org/www.thepartneringinitiative.org/publications.jsp www.partnershipforum.org/login www.iblf.org/ www.partnershipbrokers.org/</p>
<p>Spoleczność Praktyków Partnerstw w Europejskim Funduszu Społecznym (<i>Community of Practice on Partnerships in the European Social Fund</i>)</p>	<p>Spoleczność Praktyków Partnerstw (SPP) jest inicjatywą państw członkowskich finansowaną przez Komisję Europejską. Skupia się na różnych kwestiach dotyczących poszczególnych obszarów interwencyjnych EFS, czyli na: – praktyce w tworzeniu partnerstw państw członkowskich Unii Europejskiej; – kreowaniu polityk oraz ich wpływie na grupy docelowe; – możliwościach usprawnienia procesów planowania w polityce. Obszary bezpośrednich zainteresowań SPP to: rządzenie, zrównoważony rozwój, innowacje i ponadnarodowość. Celem tej inicjatywy jest: – uczenie się na podstawie doświadczenia i dzielenia się wiedzą na temat partnerstw; – dalsze rozwijanie podejścia partnerskiego państw członkowskich; – uczestniczenie w polityce zatrudnienia i wspierania reform w tej dziedzinie (partnerstwa są siłą napędową zmian, uważa się je za podstawowy, wartościowy instrument polityki i praktyki). 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>http://partnership.esflive.eu/</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</i> [ENPI CBC] <i>Programmes 2007–2013</i>). 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>http://www.rcbi.info/pages/1_1.html</p>
<p>Uczestnictwo w międzynarodowych forach poszukiwania partnerów i innych przedsięwzięciach wspierających ten proces</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 pogłębienia wiedzy i doświadczenia w danej dziedzinie, ale także znalezienia partnera do projektu (informacje na temat tych przedsięwzięć zawarte są np. na stronie www.transnationality.eu).</p>	<p>http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/index_pl.htm?opt2</p>
<p>Wykorzystywanie innych inicjatyw lokalnych (np. współpracy bliźniaczej – <i>twinning</i>)</p>	<p>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).</p>	<p>www.twinning.org/pl/ www.twinning.org/en/</p>
<p>Wykorzystywanie innych projektów</p>	<p>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 zaangażowana 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!</p>	

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 oraz 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 poprzednim podrozdziale. 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 współpracy ponadnarodowej). 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 zdobytą wiedzą na łamach kwartalnego biuletynu KIW „Innowacje bez Granic” oraz innych publikacji, a także bezpośrednio na stronie internetowej.
- Wykorzystywanie wszelkiego typu baz danych (np. baz Instytucji Pośredniczących I i II stopnia, Toolkit, Leonardo da Vinci, EQUAL, EUPA⁶) 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 partnerskie⁷. 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 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 ponadnaro-

⁶ http://lp.eupa.org/mt/partner_search.php

⁷ Szczegółowy opis I i II Ponadnarodowego Forum Partnerskiego wraz z załącznikami wykorzystywanymi do jego przeprowadzenia znajduje się pod adresem: www.kiw-pokl.org.pl/pl/wspolpraca-ponadnarodowa/ponadnarodowe-fora-partnerskie. 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.

wej, a dostępne bazy danych nie są narzędziem wystarczającym, lecz jedynie wspomagającym proces poszukiwania 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 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. 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 I i 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 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 niezbędne 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 przebieg 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 partnerstwami 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 partnerskie⁹ – 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 zapewnienia niezbędne wsparcie i pomoc na każdym etapie prac organizacyjnych w tej dziedzinie. Realizacja forum składa się z pięciu zasadniczych etapów (rysunek 3), które pokrótce scharakteryzujemy, zwracając uwagę na najważniejsze elementy.

Rysunek 3. Etapy realizacji Regionalnego Ponadnarodowego Forum Partnerskiego



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

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.
- Zapoznanie się z dokumentami strategicznymi wyznaczającymi 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 oraz wpływa na wzrost ryzyka niepowodzenia całego przedsięwzięcia.

Należy również zaznajomić się z systemami wdrażania EFS w potencjalnych krajach partnerskich oraz przeanalizować:

- 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 przez Instytucje Pośredniczące krajów do udziału w forum, 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, a 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 Kontaktowe¹⁰ czy kontakty dostępne np. w sieci Regionetwork 2020 (sieci współpracy regionów Europy)¹¹. 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.

- **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 przewidyje się na spotkaniu, kto je będzie prezentował i w jakim czasie powinien się zmieścić. Wystąpienia teoretyczne (np. prezentacje 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 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 (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 wstępnie dobrać partnerów do rozmów. Trzeba także określić termin zakończenia rekrutacji, obowiązujący wszystkie kraje, co pozwoli na sprawny dobór uczestników do rozmów.

¹⁰ www.transnational-toolkit.eu

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

Równoległe 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):

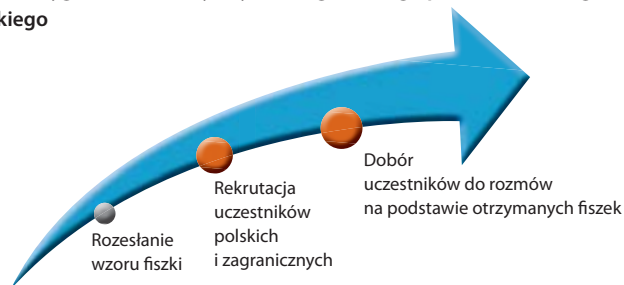
- zgodność obszarów tematycznych oraz analiza jakościowa projektów współpracy ponadnarodowej, aby zapewnić możliwość znalezienia potencjalnego partnera (kryterium kluczowe);
- kolejność zgłoszeń na forum (w przypadku dużej liczby potencjalnych uczestników); ze względu na ograniczoną liczbę miejsc, podyktowaną wielkością dostępnej sali, liczbą facilitatorów 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 za pośrednictwem 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 facilitatorów (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 dokonać podsumowania 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 ponadnarodowym 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 ASPEKTCIE 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 osiąganiu 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 zakładane cele, to wprowadzenie partnera do naszego przedsięwzięcia sprawi tylko, że wydłuży się czas realizacji projektu oraz wzrosnie jego koszt. Partner musi wносить 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 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.

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 się zajmować 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 kryteriów wyboru partnera. Najważniejsze są następujące kryteria:

- 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 zasoby 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.

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 się przekonamy, 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.

Tabela 3. Matryca kryteriów doboru partnera

Przykładowe kryteria	Waga (w zależności od ważności kryterium)	Partner 1	Partner 2	Partner 3
		ocena poszczególnych kryteriów (od 1 do 10)		
Doświadczenie we współpracy ponadnarodowej				
Doświadczenie w interesującym nas obszarze				
Doświadczenie w realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych				
Historia działalności				
Pozycja w branży, innowacyjność				
Kompetencje uzupełniające kompetencje naszej instytucji				
Struktura organizacyjna				
Jakość kadr				
Wiarygodność finansowa				
Umiejętności komunikacyjne				
Inne kryteria, ważne z naszej perspektywy				
Suma punktów				

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.

Warto zauważyć, że każde z rozwiązań pociąga za sobą konsekwencje finansowe. Rozwiązania te powinny zatem być przedyskutowane i ustalone przed podjęciem współpracy. Procedury dotyczące rozwiązywania problemów warto uzgodnić wcześniej i włączyć je do umowy partnerskiej jako załącznik. Takie podejście wymaga jednak czasu

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

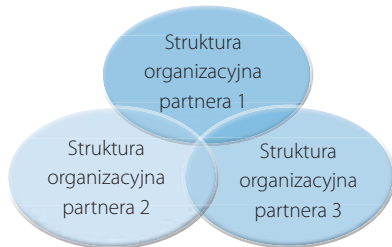
Obszar potencjalnych problemów	Najlepsze rozwiązanie	Inne rozwiązanie
Komunikacja	Zapewnienie możliwości poznania się osób, które będą się komunikować. Zdefiniowanie podstawowych pojęć używanych w projekcie, tak aby były jednakowo rozumiane. Ścisłe określenie procedury komunikacji (np. przesyłanie raportów,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

(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 pełnić ściśle określoną rolę w projekcie. Partnerstwo powinno mieć własne, wydzielone instytucje (np. sekretariat, który jest punktem organizacyjno-

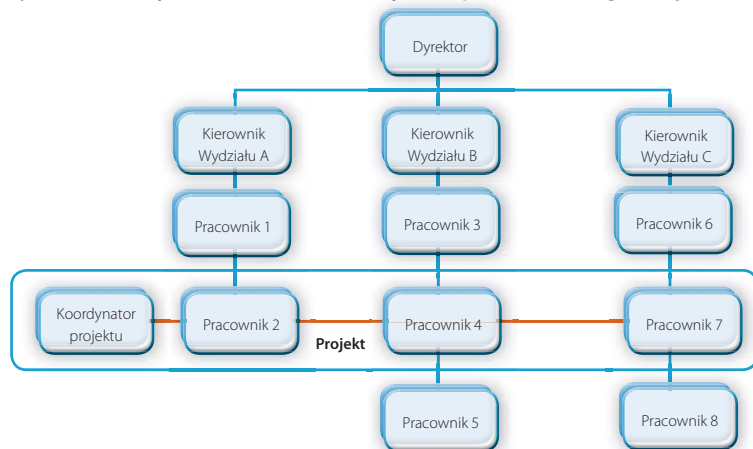
Rysunek 5. Wspólny obszar budowania struktury partnerstwa



-informatycznym). 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 obszar na przecięciu trzech kół. Jak widać, struktura partnerstwa absorbuje część zasobów każdego z partnerów – zarówno finansowych, jak i ludzkich oraz rzeczowych.

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

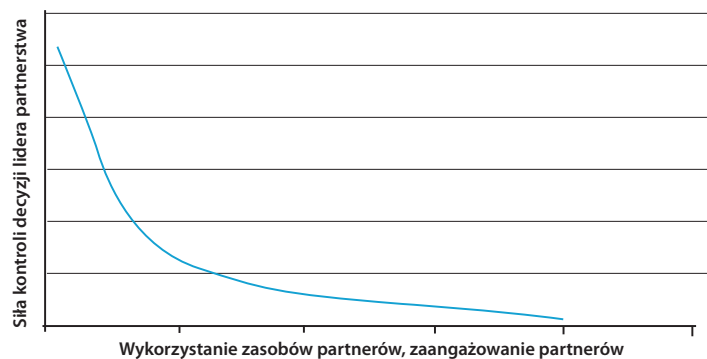
Każde z wyżej wymienionych rozwiązań ma zalety i wady (tabela 5).

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 oraz 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 ustalenia robocze.
- 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

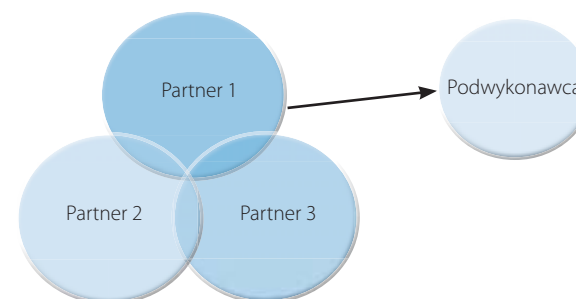
W poprzednim podrozdziale określiliśmy cechy dobrego partnerstwa. Warto teraz zadać sobie pytanie, czym się różni partnerstwo od podwykonawstwa. Różnice te najłatwiej jest określić odwołując się do definicji partnerstwa. Można uznać, że każda współpraca nie wyczerpująca definicji nie jest partnerstwem. 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
Planowanie projektu	Partnerzy wspólnie planują projekt, określają jego cele, działania, produkty.	Podwykonawca nie wnosi wkładu w planowanie.
Zarządzanie projektem	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 zachowują autonomię.	Podwykonawca nie uczestniczy w zarządzaniu. Udostępnia swoje zasoby i wiedzę, aby lider projektu mógł osiągnąć swoje cele, ale jest podporządkowany liderowi.
Finanse projektu	Partnerzy finansują swoje działania lub w inny sposób określają własne zaangażowanie finansowe.	Podwykonawca angażuje swoje środki w celu uzyskania zysku ekonomicznego.
Korzyści z projektu	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.
Ryzyko w projekcie	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. Często 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 , www.google.com/talk).
Komunikatory internetowe (instant messaging)
Kolejnym użytecznym narzędziem może być komunikator, który pozwala na natychmiastowe przysyłanie tekstów między komputerami w sieci. Jest to efektywny sposób komunikacji, pozwalający na równoczesną rozmowę i pracę na kilku dokumentach na komputerze. Możemy skorzystać z 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. Zmiany wprowadzane 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 <i>online</i> są np. www.zoho.com ; www.thinkfree.com ; www.google.com/google-d-s/b1.html
Grupy internetowe
Warto pomyśleć o grupie internetowej – grupie 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 zadamy 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 oraz 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 Environment*), APM (*Association for Project Management*). W projekcie ponadnarodowym warto ujednoczyć 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 można zaliczyć m.in.:

- Tożsamość partnerstwa.
- Synergii 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

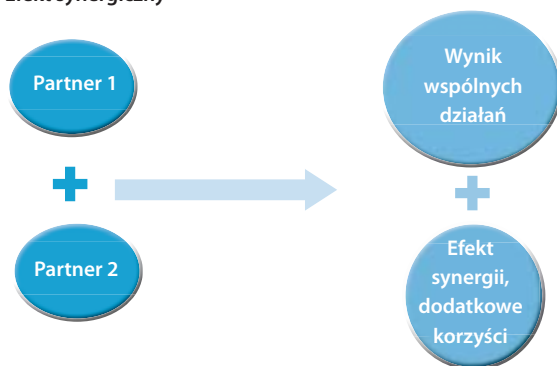
Zbudowanie wspólnej tożsamości instytucji o różnym pochodzeniu jest trudną sztuką i powinno się opierać na realizowaniu wspólnych długofalowych celów. Posiadanie takich celów pozwala na ustalenie kolejnych działań na drodze do ich osiągnięcia. Zapewnia także odpowiedni horyzont czasowy do zbudowania 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 obsza-

ry, w których szczególnie możemy wykorzystać naszą kreatywność, uzgodnić z partnerami wspólne elementy identyfikacji, a następnie konsekwentnie i cierpliwie je stosować. Aby lepiej sobie to uzmysłowić, 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 oraz 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

Rysunek 9. Efekt synergiczny



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 działać w zespołach.

2.5.3. Zrozumienie dla różnic kulturowych

Aby przybliżyć sukces, partnerzy powinni wykazywać się 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 podoleć, jeśli podejdziesz się do niego z otwartą głową i zastosuje się metody zróżnicowane w zależności od kraju partnera oraz dziedziny, której dotyczy nasza współpraca. Można wymienić 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. sješta). 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 się pojawić obok założonych celów projektu i mogą być osiągnięte 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.
- Dotrzymywanie terminów wykonania 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 pozostawia 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 \ 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
Nieodpowiedni dobór partnerów, który może skutkować: <ul style="list-style-type: none"> – niezrozumieniem wzajemnych oczekiwań; – nieufnością, której rezultatem jest niechęć do dzielenia się swoim <i>know-how</i>; – wycofaniem się partnera z projektu; – niewywiązywaniem się partnera ze swoich zadań. 	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 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 udziału w projekcie, 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 na pytanie, 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 samodzielnie rozwiązać 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 rosnąć. 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*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, 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).
- 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* (www.greenengageconsulting.co.uk).
- 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 (www.idea.gov.uk).
- Model regionalnego ponadnarodowego forum partnerskiego*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2011.
- 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 (www.unido.org).
- Partnership Working. A Guide for Development Partnerships – Sharing Practice from the EQUAL Programme*, The GB EQUAL Support Unit 2003 (www.equal.ecotec.co.uk).
- 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.
- Successful Partnerships. A Guide*, OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance, Vienna 2006.
- Successful Partnership. A Guide*, OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance, Vienna 2008.
- Summary of Good Tips and Hints for a Successful Partnership* (www.programkontoret.se).
- Tennyson R.: *The Partnering Toolkit*, International Business Leaders Forum, London 2003 (<http://www.undp.org>).
- Toolkit – Transnational Partner Search* (www.transnational-toolkit.eu).
- Transnational Partnership Guidance Note for Leonardo da Vinci Projects*, (www.leonardo.org.uk).
- Transnationality*, "Fact Sheet", nr 1, Interreg North Sea Region (www.interregnorthsea.org).
- Wejcman Z., Jordan P.: *Jak budować efektywne partnerstwa* (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>).

PARTNERSHIP WITHOUT BORDERS

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	28	2.3. Modern communication tools useful in partnership relations	45
1. INSTITUTIONAL MEANING OF PARTNERSHIP	29	2.4. Electronic management tools used in partnership relations	45
1.1. Why partnership at all?	29	2.5. Partnership success factors	45
1.2. Definitions of partnership	29	2.5.1. Identity of partnership	45
1.3. How should transnationality be understood?	31	2.5.2. Synergy of actions	46
1.4. Most important characteristics of partnership	31	2.5.3. Understanding for cultural diversity	46
1.4.1. Equality of partners towards one another	31	2.5.4. Good communication	47
1.4.2. Transparency	31	2.5.5. Effective management	47
1.4.3. Mutual benefits	31	2.5.6. Monitoring and evaluation	47
1.5. Partner search levels	32	2.5.7. Settlement of technical issues	47
1.5.1. Transnational level	32	2.5.8. Settlement of conflicts within the partnership	47
1.5.2. National level	36	2.6. Partnership risk factors	47
1.5.3. Regional level	37	SUMMARY	49
1.5.4. Project level	40	BIBLIOGRAPHY	50
2. PARTNERSHIP IN THE PRACTICAL ASPECT	41		
2.1. Significant characteristics of a good partnership	41		
2.2. Differences between partnership and subcontractorship	44		

INTRODUCTION

An eighteen-month cooperation of the National Supporting Institution, operating within the structure of the Center of European Projects, with central and regional Intermediary Institutions and with the Regional Centres of European Social Fund shows that finding credible transnational partners still poses one of the largest challenges in the process of initiating a transnational cooperation project.

The executors of the projects of the Human Capital – Operational Programme in Poland – especially those that do not have extensive experience in transnational cooperation – frequently do not completely know how and where to seek foreign institutions willing to cooperate. Of course, there is a huge diversity of tools supporting that process, including, above all, databases containing information about transnational partners, created while executing other programmes (more information about them is presented further down), but they do not always meet specific needs of project executors. A frequent reason for that is lack of up-to-date data and failure to adapt the tools to the specifics of the given operational programme in the given country. Same problem can be observed in other EU member states and the reason for that, among other things, are the differences in the programme implementation systems used in various countries, which makes it difficult to coordinate activities on the EU's level. Because of that it is not practically feasible to develop a single tool that would meet the expectations of all parties involved. In effect, in many cases, collaboration as part of transnational cooperation projects is undertaken with foreign institutions with which the project authors had contact in the past. Lack of effective support in seeking transnational partners also constitutes an object of work of the *Learning Network on Transnational Cooperation in European Social Fund*, in which the National Supporting Institution actively participates. The Network's activity shows that the problem of seeking transnational partners and the need to support institutions in establishing transnational partnerships for the purpose of contests announced in various countries constitutes an important interest area of EU member states.

The aim of this publication is to identify and arrange selected practical tools supporting the process of seeking partners for transnational cooperation projects as part of the European Social Fund. There are references in this text to previous publication of the National Supporting Institution – *Transnational cooperation projects. Guidebook for project promoters*¹ – on how to construct transnational partnership. However, the *Guidebook*, due to a different objective which its authors followed, does not devote a lot of time to the development of partnerships. Considering the popularity of projects with a transnational component, being carried out as part of the Human Capital – Operational Programme, as well as past experiences and hardships which the project authors encounter while

establishing and effectively developing partnerships, the National Supporting Institution found it justified to develop materials containing comprehensive presentation of that issue.

For transparency reasons this publication has been split into two parts. The first one describes the tools proposed by the National Supporting Institution, broken down into three dimensions: transnational, national and regional. It should be pointed out that the tools were selected based on their practical nature (possibility to implement them quickly and effectively). For each tool examples of links to websites have been given.

The second part is devoted to the practical aspects of partnership – an attempt has been made to answer the question what it must look like in order to be successful. In contrast to the *Guidebook* a practical approach has been presented and tools have been proposed, which, in the National Supporting Institution's opinion, come in handy in the process of developing and functioning of partnerships, and a model analysis of problem areas and of the potential risk associated with the development and execution of partnership projects has been discussed.

The publication is intended, on one hand, for all institutions wanting to find a transnational partner and to execute a partnership project, and, on the other hand, for institutions responsible for implementing transnational cooperation as part of the ESF. It should be pointed out that the presented tools are universal enough to be applied to different types of projects, not only those being carried out as part of structural funds, just as partnership is not only a domain of this type of projects.

The *Summary* contains the most important conclusions and recommendations concerning transnational partnership projects.

¹ J. Osuch, P. Pawlak, D. Sowińska-Milewska: *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*, Task Force for Training and Human Resources, Cooperation Fund Foundation, Warsaw 2009.

1. INSTITUTIONAL MEANING OF PARTNERSHIP

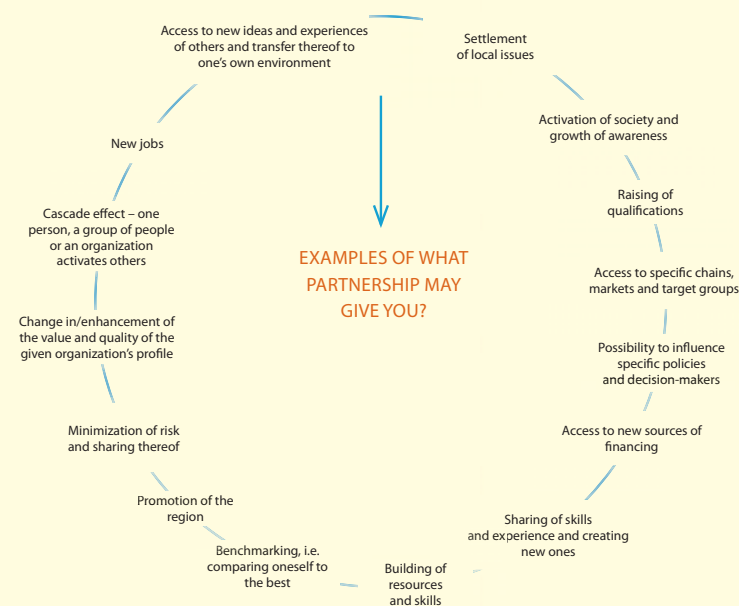
This chapter contains definitions of what partnership is, identifies the justness of creating a partnership and describes its most important characteristics and functions.

1.1. Why partnership at all?

This question seems to be rhetorical, although many people, also in Poland, believe that one must count on oneself because we can do everything better and we don't need anyone's help. We also don't like to share what we managed to work out or achieve. And it does not matter whether these are other individuals or groups of people, or institutions and organizations which these individuals (groups) form.

There are many reasons for that and we are well aware of the fact that social processes concerning, for instance, changes in people's mentality, are very difficult, burdensome, extremely time consuming, and may be very expensive. Experiences associated with the transformation taking place in Poland for over twenty years, which occurred, to a large extent, with the help of many EU projects and programmes, are a proof that only a broadly understood, multi-level cooperation between partners may result in sustainable development initiatives (understood as economic, social development and environmental protection), which may help with solving difficult problems. This is particularly important as regards issues associated with employment, social integration and education, since these fields belong to complex categories, which are strictly interrelated. If acting on one's own, often in isolation, the available resources and means may be improperly or incompletely used and sometimes even wasted. These, in turn, are a limited good and for that reason such situation should be avoided. That is why, thanks to combination of potentials of various partners and seeking out ways of utilizing these potentials for the mutual benefit, further development perspectives are possible. Moreover, the most frequent project partnerships, including those financed from the structural funds, may lead (and they do) to the most valuable strategic partnerships – solid and collaborating on the basis of a mutual objective, functioning not only while the project is being executed. We live in the world of specific policies and the associated rules. We often do not have any influence on them, whereas partnerships may constitute (and they do constitute) an excellent tool useful in the process of improving these policies by providing, especially on the local-regional level, appropriate mechanisms serving various organizations in their mutual work and in the adaptation of a sustainable development policy to better recognize the needs of people and the economy on the given level. According to this definition partnership is a key instrument of the local or regional authorities and it should be supported by them exactly for that reason. This is taking place on the EU's level, and for that reason – in the current as well as in the future programming period – a very strong emphasis is being put on the meaning of creating high quality partnerships between all parties concerned as a **significant factor guaranteeing that the cohesion policy is effective**. In summary, it can be stated that partnership, despite many types of risks associated with the execution of partnership projects, may yield many diverse benefits (figure 1).

Figure 1: Benefits of a partnership



Source: own elaboration on the basis of: *Partnership – necessity or need*, Education for Democracy Foundation, Warsaw 2008.

1.2. Definitions of partnership

Since huge importance is attached to partnership in developed societies, it must be clearly defined. What does partnership mean then? There is plenty of definitions. Let us quote a few which, in our opinion, illustrate the idea of a partnership quite well. According to the *PWN Polish dictionary* partnership means **co-participation in something**. In the report of the EU Member States *ad hoc* partnership working group it is stated that: [...] *partnership is founded on a belief that large-scale problems can be solved only if organizations with cross-supplementing and cross-supporting profiles and competencies*

actively collaborate, developing synergy, sharing ideas, objectives, risks, possibilities, obligations and tasks, as well as competencies and resources. Thus, partnership means creation of "bridges", "interfaces" [...] which combine various services and support structures².

Furthermore, Michael Geddes, in the report for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, states that: *Partnership [local one] can be understood [...] as a "formal organizational structure for policy-making and implementation [...]"³.*

To make the picture more complete, it is a good idea to quote the definition of an intersectoral partnership, formulated by the Overseas Development Institute / International Business Leaders Forum:

*Cross-sector partnership is a **voluntary** cross-sector alliance of organizations representing various sectors [...] established for the purpose of **working together** on executing a project or programme compliant with the **objectives of sustainable development**, where **all partners share their competencies and resources**, share their risks and benefits ensuing from the achievement of **mutual goals of the partnership** and the goals of each individual member organization⁴.*

Summarizing the above definitions, partnership can be defined as follows:

Partnership is a voluntary relationship established for the purpose of executing a task (project) through collaboration and co-decision-making of the parties, which contribute their human, technical and financial resources to the task. Partnership brings specific benefits to all its participants, yielding results which a single partner would not achieve, and reducing overlapping of efforts which would be required for the same task to be performed by each partner independently.

The issue of partnership is well regulated in terms of legislation. A list of the basic legislative acts and documents associated with transnational partnership in the Human Capital – Operational Programme is presented in table 1.

Table 1. Basic legislative acts and documents associated with transnational partnership in the Human Capital - Operational Programme

- Regulation No. 1081/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the European Social Fund repealing Regulation (EC) No. 1784/1999 („Official Journal of the European Union”, L 210/12, 31 July 2006).
- Commission Regulation (EC) No. 1828/2006 of 8 December 2006 setting out rules for the implementation of Council Regulation (EC) No. 1083/2006 laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund, amended by the Regulation of the European Parliament and of the European Council of 16 June („Official Journal of the European Union”, No. L 371/1, 27 December 2006).
- Act of 7 November 2008 amending certain acts in connection with the implementation of structural funds and the Cohesion fund, which implements amendments to the acts on: the education system, activities of government administration, rules of pursuing the development policy, the provincial self-government, the public finances, and the National Development Plan („Journal of Laws” 2008, No. 216, item 1370).
- Act of 19 December 2008 on public-private partnership („Journal of Laws” 2009, No. 19, item 100).
- Act of 6 December 2006 on the rules of pursuing the development policy („Journal of Laws” 2009, No. 84, item 712, as amended).
- Act of 8 March 1990 on the commune self-government („Journal of Laws” 2001, No. 142, item 1591, as amended).
- Act of 5 June 1998 on the poviat self-government („Journal of Laws” 2001, No. 142, item 1590, as amended).
- Act of 5 June 1998 on the provincial self-government („Journal of Laws” 2001, No. 142, item 1590, as amended).
- Act of 24 April 2003 on public benefit and volunteer work („Journal of Laws”, 2003, No. 96, item 873, as amended).
- Scope of execution of partnership projects defined by the Managing Institution of the Human Capital - Operational Programme, Ministry of Regional Development, Warsaw, 1 January 2011.
- Guidelines for the implementation of the innovative and transnational cooperation projects as part of the Human Capital - Operational Programme, Ministry of Regional Development, Warsaw, 1 April 2009.

² Zasada partnerstwa w nowych programach EFS (2007–2013). Ramy programowania, June 2006 (http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/200606-reflection-note-partner_pl.pdf)

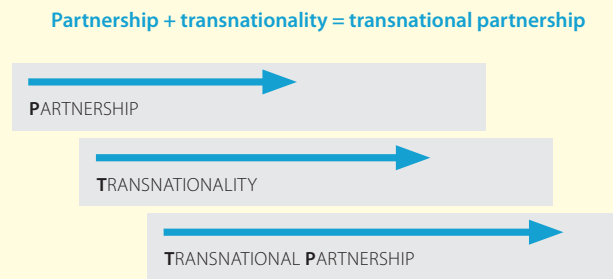
³ M. Geddes: *Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg – London 1998, p. 15

⁴ See: <http://p5.fundacjatarnewskiego.pl/content/definicje-partnerstwa>

1.3. How should transnationality be understood?

Transnationality goes beyond the national frontiers. It pertains to cooperation, for instance, of communes, non-government organizations or education and research institutions from other countries. And it does not matter whether these are countries directly neighbouring with Poland or countries from the other end of the world, provided that these entities, despite of having different origins, **combined their goals and are interested in collaboration**. Partners from different countries (where transnational partnership is concerned, there must be at least one foreign partner), have a common starting point for the project, and after the project is completed, they formulate joint conclusions from their cooperation. In other words, all partners must actually be interested in what will be achieved by running a joint project on a transnational level.

Figure 2. Essence of a transnational partnership



A transnational partnership will really take place when its **goal is embedded in an international context**. Moreover, transnationality should be present during all stages of the project (i.e. planning, actions, effects, dissemination), and the quintessence of partners' cooperation should be joint execution of other initiatives after the given project is completed. This last stage is worth being given particular attention since if cooperation is continued after activities associated with the project are completed, this means that the partners found it to be useful and valuable, which means that it brings in new quality to the actions and effects of work of the partners. Expected (or achieved) effects of the project should clearly differ from what could have been achieved without transnational cooperation. It then becomes possible to find an alternative path for solving a given problem and it becomes highly probable that such solutions bears the features of innovativeness.

1.4. Most important characteristics of partnership

Enthusiasm and good inclinations are not enough to establish a good partnership - and, in effect, for it to function properly and to be successful. Each partner can be ascribed certain, permanent features necessary for him to function correctly. There are many of

them (for instance, primacy of the partners' goals before profit, voluntary membership, democratic control, social solidarity, cross-liability, social acceptance, permanence, effectiveness). Partnership is a complementing (and not substituting) process that takes into account learning and adaptation to changes, it is something more than just a sum of its individual elements. From among multiple features three seem to be most characteristic and crucial to the proper functioning of a partnership:

- equality of partners towards one another;
- transparency;
- mutual benefits.

1.4.1. Equality of partners towards one another

If a partnership is to function properly, the partners must be equal towards one another. Because partnership is voluntary, each participant is able to express his view, to propose his own solutions and take decisions, and to share the risks and benefits. That is why it is so important to respect every participant in the partnership and to take into account his capabilities and degree of involvement in the actions being undertaken. It is also important to remember not to confuse this characteristic of partnership with its natural element, i.e. leadership. It should also be pointed out that **equality does not mean equal rights**. In partner relationships where there usually are huge differences in terms of powers, resources and control, it is clearly visible that this is not the case. However, the right is not the same as equality. Equal right means that every partner has an equal right to sit down at the table, and his contribution, not necessarily a financial one, is equally important but not equal!

1.4.2. Transparency

The second fundamental principle of a well-functioning partnership is transparency, which, in this case, means mutual trust, openness, honesty, fairness and publicness of action. To build mutual trust openness and publicness of action, and, above all, the principle of honest behaviour and honest treatment of others, is required. Transparency of action authenticates the partnership in the eyes of all entities interested in its functioning.

1.4.3. Mutual benefits

If partners contribute something to the partnership, then they would like to derive certain benefits from it. They should be helped with it. It should thus be noted that partnership is a collection of units which should be allowed to obtain individual benefits because only this makes it possible to maintain the involvement of individual partners, and, in consequence, to assure persistency of cooperation.

1.5. Partner search levels

In this sub-chapter we will present tools used in EU funds to seek transnational partners on different levels: transnational, national and regional, as well as the available methods of searching for credible partners. The descriptions are accompanied by practical hints on how to use websites, where to seek information about contests for transnational cooperation projects, which information is important and how to contact and cooperate with international contact points or various transnational cooperation networks.

Practical tools useful in the search for partners will be broken down into three levels: transnational, national and regional.

Scrupulous selection of partners is extremely important since:

- it contributes to the increase in the importance of a partnership;
- it makes it possible to establish effective relations with potential partners as early as the working level;
- it makes it possible to minimize various types of risks;
- it guarantees permanence of actions in partnership;
- it offers better opportunities to incorporate the project's results into the main policy stream.

For that reason, when establishing a partnership, it is important to answer the question: **how to choose an ideal partner?**

1.5.1. Transnational level

A good transnational partner is one which is involved in the project's subject matter or has appropriate knowledge and experience that allows him to make an active contribution to the partnership, and on which one can depend, considering that cooperation on a project usually lasts at least two years or more. That is why, before a cooperation agreement is signed, it is necessary to get to know the partner well and to find out if he is an appropriate partner for our project and why he is important. As an example let's use one of the projects from the Leonardo da Vinci programme. Libby Urquhart from ARCH, discussing this project, presented transnational partners as the most important capital, without which it would not be possible to achieve the goals:

*International partners are our **greatest asset**. Each one is a marriage of shared goals and shared responsibility. Our partners are also our **hosts** who will take care of the practical issues of visiting a new country with an unfamiliar culture.*

She also named the criteria which may prove useful in the process of selecting the partner:

- *Partners must have shared objectives and visions.*
- *They are respected practitioners who have access to all levels of their area of expertise.*
- *People who can add an extra dimension to our project. They need to be adaptable and able to change the content of the programmes to the training needs of the participants.*
- *Because in a partnership we work with individuals and not organizations, we should choose people with whom we like to work and with whom we communicate well not just in terms of language⁵.*

Only well-selected partnerships may survive and continue functioning in future projects. As an example let's use the project called "Koszalin, city of European bicycle paths", carried out in 2003 by the Education for the Environment Foundation together with Koszalin's authorities. Bicycle paths have been planned as part of the project, and after it had been completed, the Foundation, together with the Association of Communes and Poviats of Central Pomerania, ran a new project called "Bicycle city". This "cycling" initiative constituted a turning point and initiated new partnerships that still exist today.

Thus, once we know how to choose the proper partner, we can go over to the most important issue, i.e. tools which, on the transnational level, can support us in a practical way in the laborious and time-consuming process of seeking the best partner for our project. Organizations involved in various projects seek partners in different ways and using all available tools⁶. Every way and tool is good if it is effective. In table 2 we present a set of such tools together with their brief description. Which ones to choose? – it is up to the project authors, however, it should be pointed out that the more tools we use the greater the probability of us succeeding in selecting appropriate partners.

⁵ *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, December 2007.

⁶ Examples of the tools (for instance, the potential partner sheet, a tool to assess the level of risk of the transnational cooperation project or to monitor the material and financial progress, the degree of the project's achievement, etc.) can be found in: J. Osuch, P. Pawlak, D. Sowińska-Milewska: *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*, Task Force for Training and Human Resources, Cooperation Fund Foundation, Warsaw 2009. (www.kiw-pokl.org.pl/publikacje2/publikacje-kiw).

Table 2. Tools for seeking partners on the transnational level

Tool	Description	Examples of websites
Use of existing institutional ties	Many institutions on the region's, poviat's or commune's level already have established and proven, mutual „European ties“ thanks to participation in the meetings of different types of networks, partnership or working contacts. Cooperation with proven partners may guarantee that they will get involved in the project right from the start of the process of establishing the partnership. It is a good idea to use such contacts when starting new projects and to treat them as the „starting point“.	Web sites of different institutions from the region which readily inform about cooperation with partners from other countries (for instance www.umwd.dolnyslask.pl/en/urzad/wspolpraca-z-zagranica/wspolpracamiedzyregionalna/).
ESFCoNet – European cooperation network between institutions operating as part of operational programmes 2007–2013	There is a large number of different types of initiatives in the European Union which are associated with transnational cooperation, supported by the European Commission. ESFCoNet is a transnational cooperation network established for the purpose of supporting the implementation of operational programmes in the years 2007–2013 by exchanging information, good practices, personnel and by executing projects. The promoter of the network's activities is the Trento province in Italy, which also runs a permanent secretariat and handles the network's matters. On ESFCoNet's website (link in the column to the right), in addition to all sorts of current information about the network's plans and activities, we will find a newsletter as well as a forum for exchanging know-how, experiences and good practices. Participating in the forum, you may establish numerous working relations useful in the search for partners. In order to gain full access to the materials you must register by providing your contact data.	www.esfconet.provincia.tn.it/public/partnership_view.php
Transnational Contact Points as part of the ESF	The European Commission, getting involved in the process of exchanging information between the member states (see above), established the so-called Transnational Contact Points. Persons fulfilling the function of these points act as intermediaries in the process of exchanging information about transnational activities concerning national and regional operating programmes in their countries. The European Commission also cooperates with them, which means that they have access to „first-hand“ information, also about who and when is seeking partners for projects. Information about these points can be found (without registration) on the Toolkit partner location website (described below), at the address indicated in the right-hand side column, by entering the tab „How does transnationality work in the Member States? How are projects selected and funded?“, and then on clicking the map of the given country, then in „Managing authority / National / Contact Points“. The Points can be contacted directly or through the National Supporting Institution, since the National Supporting Institution maintains a permanent, direct contact with the persons fulfilling this function, meets with them on a regular basis during seminars devoted to transnational cooperation on the level of member states, so, it is possible to indicate who will be responsible for the contact in the given project or subject matter.	www.transnational-toolkit.eu
Cooperation Networks (so-called Learning Networks), including Transnational Cooperation Networks as part of the ESF 2007–2013	<p>The Transnational Cooperation Network, as part of ESF, one out of 13 created so far, has been established by the European Commission and is supported by it financially. The Cooperation Networks are grassroots initiatives of the member states concerning specific subject matters; as part of the Network experiences are exchanged and a catalogue of good practices and methods of solving specific problems is drawn up. The Transnational Cooperation Network, which has been functioning since December 2009 to November 2012, was created by the Czech Republic (the Network's leader) together with France, Great Britain, Germany, Greece, Slovenia, Spain, Sweden and Poland. The aim of the Network is to educate and raise the skills of the persons managing ESF programmes by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • exchanging experiences and good practices; • developing new tools and procedures for transnational cooperation; • promoting transnational cooperation. <p>For that purpose appropriate tools will be prepared and meetings, seminars, workshops and courses will be organized, whose aim is to effectively implement and promote transnational cooperation.</p> <p>The Network runs its own website (link in the right-hand side column), which is addressed, above all, to Managing Institutions and Intermediary Institutions. The aim of the information presented on that website is to improve transnational cooperation. In order to access the materials prepared by the Network you must register yourself on the website. The Network's website is also an effective tool of exchanging good practices and a forum on which information about the contests for transnational projects in the member states and about partners being sought for projects is presented. It also contains up-to-date information about the Network's activities and about other Thematic Networks in Europe, as well as information about events associated with transnational cooperation (conferences, seminars), forwarding to the Toolkit website, library and useful links. This information is available to everyone visiting the website, without the need to get registered. It is a good idea to register yourself on the website to have access to all information concerning the issues associated with transnational cooperation, and also because discussions concerning the future financial perspective and the shape of the transnational cooperation are taking place here. The National Supporting Institution publishes all important information and materials concerning the Network on its website.</p>	www.transnationality.eu
RegioNetwork	RegioNetwork is an on-line cooperation platform for the representatives of European regions and other parties interested in the EU's regional policies. It makes it possible to exchange information, good practices and remarks concerning all subject matters associated with the regional policies. This is not a typical database, although it makes it possible to seek out partners (after getting registered).	https://webgate.ec.europa.eu/regionetwork2020/

Examples of the existing partner search databases

Toolkit	<p>Toolkit is a tool for searching for partners as well as for exchanging information about transnational cooperation. The website's target group are project authors and beneficiaries looking for partners for transnational cooperation. The database published on the website informs about implementation of transnational cooperation in all EU countries. It also contains information about the institutions involved in the implementation system and data of the Transnational Contact Points (described above). The website makes it possible to seek partners interested in transnational cooperation. To be able to use this information you must register yourself on the website (without registration it is only possible to get acquainted with the operational programmes). After becoming registered you must enter your own institution's data into all required fields, which you can always modify or update. After those data are entered, you may start searching through the database in two ways. The first one involves searching through all the data in terms of appearance of a given text, and as a result we get a list of organizations containing the given expression. The other method is more advanced where you have to specify various criteria using drop-down lists. Here too you will get a list of results fulfilling the specified criteria.</p>	<p>www.transnational-toolkit.eu</p>
Leonardo da Vinci Programme	<p>The Leonardo da Vinci programme is a part of the European Union's new education programme called Lifelong Learning Programme. It is being run from 1 January 2007 till the end of December 2013. The aim of the programme is to promote mobility of employees on the European job market and to implement innovative educational solutions to improve job qualifications. It also supports solutions increasing transparency and recognisability of job qualifications in European countries (for instance, transfer of credit points in education and job training – ECVET, EU-ROPASS tools), as well as efforts undertaken to improve the quality of job and continuous education (for instance, the European Qualifications Framework/National Qualifications Framework (EQF/NQF) or the European Quality Assurance Reference Framework (EQARF)).</p> <p>The Leonardo da Vinci programme promotes an innovative approach to education and job training in such a manner so that the education systems meet the needs of the job market as best as possible. On the programme's website you can find profiles and offers of institutions seeking partners.</p> <p>ADAM (Advanced Data Archive and Management System) is a portal where you can find information about Leonardo da Vinci projects and their products (for instance, teaching programmes, training modules, job skills and qualifications assessment tools, materials for learning foreign languages). Just as in the case of other databases, you must get registered to be able to submit information about a project as well as to seek partners. You can start searching the database by entering a keyword in the search box ("Search for projects and products") or by choosing appropriate criteria in the advanced search box ("Extended search").</p> <p>More information about the programme and about the partner database is available on the website of the Polish National Programme Agency (www.leonardo.org.pl). If seeking partners, it is a good idea to visit the European Shared Treasure website (http://lp.est.org.pl/search.php) – the treasurers know about activities being undertaken by partner projects as part of sector programmes (the website is linked, among others, to the Leonardo da Vinci programme).</p>	<p>http://leonardo.org.pl/</p> <p>www.adam-europe.eu/adam/homepageView.htm</p> <p>http://lp.est.org.pl/search.php</p> <p>http://lp.eupa.org.mt/partner_search.php</p>
EQUAL Community Initiative Programme	<p>The database with the projects and effects of the EQUAL Community Initiative Programme, despite the fact that the programme has been completed, still constitutes a valuable source of information about potential partners. The results database contains the most important information about validated solutions developed by the Development Partnerships. It is the results, i.e. reproducible models, materials, publications, technological solutions or good practices, that constitute the longest lasting achievement of the programme.</p> <p>Apart from the detailed description of the results, the database contains descriptions of the projects as well as contact details of the administrators and partners. This information can be accessed very easily – it is sorted by result type, expected beneficiaries, implementing entities or solved job market problem. A really significant part of the database are products developed as part of the results, as well as descriptions of how they are being put into use, which facilitates further reproduction of model solutions.</p> <p>The EQUAL database can also be accessed from the European Commission's website, thanks to which it is possible not only to identify institutions which cooperated with the Polish beneficiaries but all institutions cooperating as part of that programme.</p>	<p>www.equal.org.pl</p> <p>https://webgate.ec.europa.eu</p>
Use of European supporting organizations		
Eurodesk	<p>Eurodesk is a programme for youth, people working with youth and youth organizations, supported – financially and substantively – by the European Commission and the Ministry of National Education as part of the „Youth in Action” programme. Eurodesk is a network of agencies operating in 31 European countries. Over 1 thousand organizations participate in this initiative, including over 70 in the Eurodesk Poland network. In Poland the local partner for Eurodesk is the Foundation for the Development of the Education System.</p> <p>Eurodesk also supports the search for partners process. After sending an e-mail to Eurodesk's contact with a description of what type of a project we are running or what type of a partner we are seeking, the information will be placed in a special folder on Eurodesk's intranet where you can find information about other people, groups and entities seeking partners for your projects. You can find a whole list of different databases there.</p>	<p>www.eurodesk.org</p> <p>www.eurodesk.pl/eurodesk-w-polsce</p>

ESPON Programme	The ESPON 2013 programme, the European Observation Network for Territorial Development and Cohesion, was adopted in 2007 to support policy development in relation to the aim of territorial cohesion and a harmonious development of the European territory. The network is managed by the Coordination Unit and comprises the European network of contact points, composed of various national institutions designated by the member states involved in the programme. The programme supports various transnational projects, making it possible to seek partners through its website. It also ensures the support of potential partners in creating Transnational Project Groups. ESPON Partner Café – database of potential partners for the Transnational Project Groups, coordinated by the ESPON Coordination Unit. Entities interested in establishing a partnership may ask to be included in the database. Public as well as private entities may participate in the Partner Café. The list of the potential partners is updated on a regular basis. ESPON Partner Café also has its own LinkedIn group; potential partners may hold discussions there and find new partners to run projects as part of ESPON.	www.espon.eu/main/Menu_Projects/Menu_ESPONPartnerCafe/www.linkedin.com/groups?mostPopular=&gid=144326
The Partnering Initiatives, The Partnership Brokers	The Partnering Initiative is a global programme of organizations of the International Business Leaders Forum – IBLF, which cooperates with individuals, organizations and systems to promote and develop partnerships for sustainable development – between business, government and civil society – at both strategic and operational levels to promote and support cross-sector partnerships that are appropriate, effective and innovative. It enables the sharing of practical experience, contributes to cutting-edge knowledge, offers support, training and advice as well as sets standards in what constitutes good partnering practice. IBLF also runs its own initiatives, for instance The Partnership Brokering Project, which deals with the practical aspects of managing effective partnerships. Although IBLF is based in the UK, it operates around the world through a growing network of trained and experienced partnership practitioners. This initiative also offers advice on building partnerships (forum for exchanging good practices, case studies, guidebooks, etc.). More information can be obtained after you register yourself on the website.	http://thepartneringinitiative.org/www.thepartneringinitiative.org/publications.jsp http://www.partnershipforum.org/login http://www.iblf.org/ http://www.partnershipbrokers.org/
Community of Practice on Partnerships in the European Social Fund	The Community of Practice on Partnership (COP) is an initiative of the member states financed by the European Commission. It focuses on various issues concerning different intervention areas of the ESF, i.e. on: – practice in creating partnerships among the EU member states; – creating policies and on their impact on the target groups; – possibilities to improve the policy planning processes. The COP's direct interest areas are: management, sustainable development, innovations and transnationality. The aim of this initiative is: – learning from experiences and sharing knowledge on partnerships; – further development of the partnership approach of the member states; – participating in the employment policy and supporting reforms (partnerships are the driving force of changes, they are considered to be the basic, valuable instrument of the policy and practice). COP members share the knowledge and mutually learn how to work in a partnership, so, it is a good idea to get registered on the website to have access to current information and to be able to actively participate in the knowledge and experience sharing forum.	http://partnership.esf5live.eu/
Regional Capacity Building Initiative	The initiative is financed by the European Commission, supports 13 Partner Countries participating in the European Neighbourhood and Partnership Instrument Cross Border Cooperation [ENPI CBC] Programmes 2007–2013. The initiative's website enables seeking partners from the programme's Partner Countries or other EU member states. Just as in the case of other databases, you can register yourself on the website as a potential partner.	www.rcbi.info/pages/1_1.html
Participation in international partner search forums and other projects supporting this process	Many national ministries, agencies, institutions and organizations in Europe run projects from time to time, which are supposed to help various institutions in their search for partners. They assume different names, for instance, partner forums, contact seminars, partner cafés. Regardless of what we call them, they have the same objective – they enable direct contact between partners. The search for partners is sometimes combined with thematic seminars or conferences, which makes it possible not only to increase the knowledge and experience in the given field but also to find a partner for the project (information about these projects can be found, for instance, on the website at www.transnationality.eu).	http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/index_pl.htm#opt2
Use of other local initiatives (for instance, twinning)	Many project authors seeking partners turn in the first place to local or regional authorities and seek (and often find) partners thanks to contacts from partner cities or regions from other countries. Twinning agreements are very popular, their existence significantly facilitates the process of finding a proven and trusted partner. In the adjacent column we have provided a link to the website as one of the possibilities, nonetheless, everyone may find out in their own region which partners the local authorities cooperate with. It is also a good idea to use contacts obtained through different initiatives undertaken by the local and regional authorities (having units competent to cooperate with others on an international level).	www.twinning.org/pl/ www.twinning.org/en/
Use of other projects	The aforementioned databases as well as various contacts, including own ones, make it possible to identify a very large number of potential partners. Why not use capital that is proven and „at hand“? It does not really matter whether it is a project that is currently being run or already completed. The current programming period of the Human Capital - Operational Programme shows that many project authors seek partners from previously completed EQUAL Community Initiative Programme or the Leonardo da Vinci Programme. Even if some of the institutions or persons are not involved in the cooperation, they have many precious contacts which may yield new partnerships. It's worth checking every contact, it doesn't cost much but may yield measurable benefits – you never know what and when might come in handy!	

1.5.2. National level

Role of the National Supporting Institution

The National Supporting Institution supports transnational cooperation projects run as part of the Human Capital - Operational Programme on the central as well as the regional level, offering support not only to institutions involved in the Human Capital - Operational Programme but also, indirectly, to the applicants and executors of the Human Capital - Operational Programme transnational cooperation projects, among other things, by analysing contest documents, applications for financing, assisting in the search for partners for projects or by verifying transnational cooperation agreements.

The Human Capital – Operational Programme execution system in Poland covers the Managing Institution and the Intermediary Institutions located throughout the regions.

- **The Human Capital – Operational Programme Managing Institution (European Social Fund Management Department at the Ministry of Regional Development)** is responsible, among other things, for preparing the system for implementing transnational cooperation projects and for controlling it as well as for ensuring training and consultation support for transnational activities.
- **The Human Capital – Operational Programme Intermediary Institutions** (41 institutions) are responsible for managing various Priorities of the Human Capital - Operational Programme, and thus for their proper execution. They are responsible for all tasks associated with selecting the transnational cooperation projects and with their implementation (especially for announcing contests, selecting projects, monitoring them, reconciling agreements with the beneficiaries and effecting payments as well as exercising control over the projects). The Intermediary Institution may delegate some of its tasks related to the selection of the projects to a level 2 Intermediary Institution (II2), which is then referred to as an Implementation Institution.

One of the most important tasks as part of that support is helping Polish and foreign entities in establishing cooperation and in seeking partners for transnational projects.

Scope of support

- Possibilities offered by contacts on the transnational level, described in the preceding section. Regular contact of the employees of the National Supporting Institution with the Transnational Contact Points and providing (directly and through the website) of information about transnational cooperation, to which employees of other institutions do not have access on a daily basis (information about contests, about seeking partners for projects, interesting events, good practices, etc.). Direct contact is extremely precious as it makes it possible to overcome bureaucratic barriers which also do not spare the administration in the European Union.

- Use of active participation of the National Supporting Institution in the work of the Transnational Cooperation Network – the so-called *Learning Networks* (providing of information on an on-going basis about the Network's activities, publishing of information about contests and searches for partners by Polish project authors, sharing of experiences and good practices, developing of the so-called *working papers* supporting the process of executing transnational projects). All information is made available on an on-going basis by the National Supporting Institution to Polish institutions and beneficiaries.
- Projects supporting the search for partners (partner forums, whose aim is to help with direct establishment of partner cooperation between the project executors from countries participating in the forums).
- Participation in various types of events (seminars, conferences, meetings) concerning transnational cooperation and sharing of knowledge in the quarterly bulletin published by the National Supporting Institution "Innovations without borders" or other publications or directly on the website.
- Use of all types of databases (for instance, databases of the level 1 and 2 Intermediary Institutions, Toolkit, Leonardo da Vinci, EQUAL, EUPA⁶) for the purpose of facilitating the search for project partners.
- Providing up-to-date information on the website. The National Supporting Institution tries to fulfil the role of a compendium of knowledge and of a catalyst supporting the process of implementing transnational cooperation at every stage (for instance, by publishing, on an on-going basis, announcements about Polish and foreign contests, about interesting events, initiatives, etc.).

Why are transnational partner forums being emphasized?

An analysis of the past problems with seeking partners for transnational cooperation conducted by the National Supporting Institution made it possible to identify several key prerequisites in favour of using practical tools in addition to the instruments described above, i.e. partner forums⁷. These are the following prerequisites:

- A very large number of contests (most of them contain a transnational component, so, assuming that there will be more than one hundred contests in 2001, it is necessary to intensively and effectively support the search efforts) – the forum ensures that many projects are collected in a single place.
- Issues reported by institutions of central component and institutions from the regions. There are still problems with finding partners for transnational cooperation, and the

⁶ http://lp.eupa.org/mt/partner_search.php

⁷ A detailed description of the 1st and 2nd Transnational Partner Forum together with the appendices used to carry it out can be found at the following web address: www.kiw-pokl.org.pl/pl/wspolpraca-ponadnarodowa/ponadnarodowe-fora-partnerskie, we also give consideration to it further down in this document in the section describing support on the regional level. We are not describing in detail the whole organizational side but are only presenting the key conclusions and recommendations to be used when preparing similar events.

available databases are not a sufficient tool but only support the process of seeking partners for projects. The forum makes it possible to directly contact potential, carefully selected partners.

- No time synchronization. The forum hosts projects that are adapted in terms of time and subject matter. They are being executed or will be implemented in the near future. There are also projects which are in the development stage.
- Lack of agreement on the scope of general topic to facilitate adaptation of contests in various countries. This problem does not exist in case of forum since Polish and foreign projects are selected in terms of territorial and thematic adaptation.
- The current databases (such as Toolkit) do not always fulfil specific needs of project executors. A frequent reason for this is that information contained in them is not updated and that substantive contents of the databases are not adapted to the specifics of the given operational programme in a specific country.
- Direct contact contributes to better communication between potential partners by making it possible to talk and present mutual criteria and expectations. The opportunity to meet people with whom you will work during the project implementation stage is also important.

The partner forum formula developed by the National Supporting Institution of the Human Capital - Operational Programme assumes that the participants are divided according to joint, previously reported areas of interests as part of the European Social Fund and the Human Capital - Operational Programme. The National Supporting Institution seeks potential foreign partners by cooperating with foreign institutions, whose representatives will act as “contact boxes” for the National Supporting Institution and who will be asked to participate in the forum as an intermediary/patron for potential foreign partners. On the Polish counterpart Intermediary Institutions / level 2 Intermediary Institutions may fulfil a similar function.

Stages of the forum organization process (associated with the scope and schedule of contests being announced or selected topics in which countries participating in the forum are interested):

- identification of the countries interested in participating in the forum;
- analysis of the ESF implementation system in those countries, identification of the areas in which it is possible to carry out projects together with Poland (schedule, topics, financing, etc.);
- analysis of interest in cooperation by reviewing the completed project fiche of the potential foreign partner;
- selection of partners from Poland for transnational cooperation in the topic areas identified in the project fiches of the transnational partner, by way of open selection through the website of the National Supporting Institution and/or through the Intermediary Institutions;

- selection of participants in the forum;
- opening of the forum, presentation of the principles governing the transnational cooperation projects by the employees of the National Supporting Institution or the representatives of the invited foreign institutions;
- talks between forum participants grouped according to received, standardized information about the projects' assumptions (project fiches);
- exchange of contacts, preliminary cooperation declarations, etc.;
- monitoring of established partnerships.

Projects of such scale must be prepared at least several months in advance. It should be noted that a lot of different events are organized during the year. That is why it is a good idea to think in advance about informing and inviting guests, which will create a sense of security and will make it possible to plan the time necessary to devote to organizational, logistical and substantive matters. The most important thing when organizing a forum is selection of an appropriate number of potential partners (best if they have guaranteed financing and a defined, transparent timetable). What is important here is that the identified project authors get the opportunity to get acquainted with the projects beforehand, which should be briefly described in a standardized way, for instance, in the form of a project fiche.

Please, remember though, that organization of the forums themselves is not enough. After they are finished, you should continue supporting and monitoring potential partnerships. You must look after them since partnerships are like flowers – if not watered, they wither quickly. It is a good idea to maintain a continuous contact with the project authors participating in the forum since they may need support associated with the project execution system and constitute a „valuable resource” to other forums as well as an excellent source of disseminating and promoting the idea of forums in their regions. Moreover, maintenance of such contact may significantly facilitate the process of organizing future projects.

1.5.3. Regional level Regional Contact Points

The first link in the chain of sharing information and experiences between the National Supporting Institutions and the region are the **Regional Contact Points**. These are persons designated in the given Intermediary Institution to give information about transnational cooperation projects. Just as in the case of Transnational Contact Points, the persons designated in the regions act as a “contact box” which is used by the National Supporting Institution in daily contacts associated with these projects in Poland as well as abroad (all these persons are entered in the Toolkit database). They must have a thorough knowledge of the system of implementing this type of projects as well as what is being planned and what is currently happening in the region in this regard in order to be able to provide a credible and competent answer.

Informational and promotional meetings

Another tool for sharing information and experiences are **informational and promotional meetings** organized by Institutions Organizing Contests. These meetings should vary depending on the needs of the region as well as on the region's capabilities. Many practical hints on this type of projects can be found in the publication of the National Supporting Institution called *Informational and promotional activities concerning innovative projects and transnational cooperation of the Human Capital - Operational Programme. Recommendations of the National Supporting Institution for level 1 and 2 Intermediary Institutions*. In this document we have described the most important recommendations concerning general meetings with potential project authors, which may be combined with the search for partners for transnational cooperation.

The aim of such meetings is, above all, to present how to apply for funds to run transnational cooperation projects as part of the contests and for the project authors to report issues which, in their opinion, should be discussed during workshops for the project authors and/or during "open days". The meetings should be attended by experts having a thorough knowledge of the contest documentation, but the presence of an expert in the given field, having a thorough knowledge of the issues which the contest concerns, is also recommended. Moreover, the meetings are an excellent opportunity to start looking for partners. That is why it is a good idea to invite potential partners to these meetings – thus giving the project authors an opportunity at this stage of work to make preliminary arrangements concerning the search for partners.

Role of the Regional Institutes for the European Social Fund

The chain of Regional Institutes for the European Social Fund is a group of over 50 different institutions (non-government organizations, regional development agencies, universities), whose purpose is to support local development by establishing partnerships that contribute to regional development, especially as regards the social capital. This objective is being achieved by supporting beneficiaries in preparing high quality projects (which can be financed from ESF) that fulfil social needs. The institutes support the beneficiaries by carrying out broadly understood animation activities through training, consulting and information. The Regional Institutes plan their activities on the basis of a diagnosis of the local environment, gather information about the social and economic situation and the local needs, institutions/organizations operating in the region and their potential, about the local leaders and partnerships which already exist.

The National Supporting Institution intends to increase the Regional Institutes' involvement in activities associated with informing about transnational cooperation projects and with promoting and disseminating them. In connection with the fact that the Regional Institutes

chain is made up of different institutions, it can be said that their potential creates a kind of multi-sector partnership, combined into a single chain, which is currently not sufficiently utilized. It seems that the role of the Regional Institutes in this process will increase together with the gradual depletion of funds for the so-called standard projects. Thus, the Regional Institutes should intensify their efforts encouraging the project authors to submit projects as part of contests, educate and, as far as it is possible, integrate local and regional communities to support the process of fostering ideas which will translate into projects. Further activities of the Regional Institutes acting as animators of the local communities could be focused on helping to build partnerships and organize Regional Transnational Partner Forums. Noticing this potential, the National Supporting Institution provides training to all Regional Institutes in order to increase their consulting potential in the regions to support project authors and beneficiaries in carrying out transnational cooperation projects.

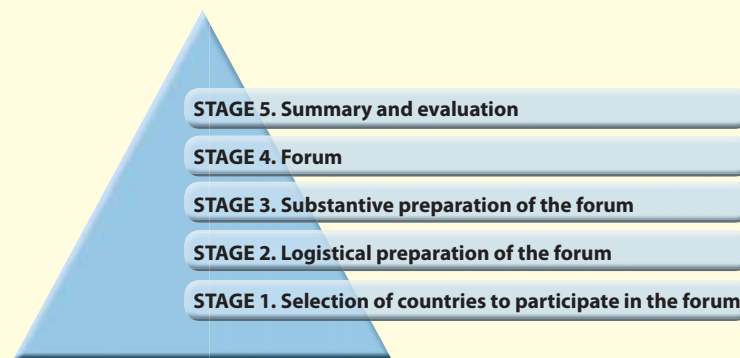
Regional transnational partner forums

The last recommended tool are **regional transnational partner forums**⁹ – one of the key elements of the support provided by the National Supporting Institution in implementing transnational cooperation projects.

The National Supporting Institution recommends organization of regional partner forums as part of a single province or jointly with other regions and provides the necessary support and assistance at every stage of the organization work in this field.

The forum is comprised of five basic stages (figure 3), which we will briefly describe pointing out the key elements.

Figure 3. Stages of the Regional Transnational Partner Forum



⁹ A full description of organization of regional transnational partner forums can be found in the document *Model of the Regional Transnational Partner Forum prepared by the National Supporting Institution*.

Stage 1. Selection of countries to participate in the forum

- Identification of the countries interested in participating in the forum.
- Consideration of the past experiences related to partner cooperation (in some regions traditional relations are maintained with foreign regions for historical, geographical or business reasons, for instance).
- Consideration of relations which have been established while executing other programmes or initiatives involving transnational cooperation.
- Strategic documents laying out priorities and paths of international cooperation in the region.

It is recommended that **no more than three partner countries be selected for cooperation**. A higher number of countries only magnifies the difficulties with preparing the projects and only increases the risk of the entire project being unsuccessful.

An analysis of the ESF implementation systems in the potential partner countries should be conducted, which covers:

- ESF support areas in our projects and projects of the potential partners;
- contest timetables (ours and of the potential partners);
- the progress of the projects being carried out by the potential participants in the forum.

At the stage of identification of countries to participate in the forum by the Intermediary Institutions it is a good idea to engage representatives of the Regional Institutes who may also help with the recruitment of the participants and with the selection of the countries taking advantage of their contacts and experience in transnational cooperation and in running forums themselves, especially in facilitating talks between partners / in groups.

Stage 2. Logistical preparation of the forum

- **Contact with institutions responsible for implementing transnational cooperation in selected partner countries**

For the purpose of organizational preparation of the forum institutions responsible for implementing transnational cooperation in selected partner countries should be contacted. To establish contact the previously mentioned transnational Contact Points¹⁰ or contacts available, for instance, through the Regionetwork 2020 networking platform can be used¹¹. All important organizational matters such as the date, place, the forum's language, the need to provide an interpreter, the number of participants, etc. should be discussed during subsequent talks. It should be pointed out that all forum participants should communicate in the agreed language (for instance, English, German), which will ensure easy communication and facilitate mutual agreements, and in the future, co-operation.

¹⁰ www.transnational-toolkit.eu

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

- **Development of uniform tools**

We recommend preparing (in the forum's language) uniform models of tools which will be used during the forum (agenda, timetable, specimen project fiche, talk scenarios, etc.). They must be simple and understandable to everyone.

- **Division of roles and responsibilities among the countries**

In order for the forum to be successful it is important to agree on who is responsible for each task and to divide the roles between the countries and institutions. It should be determined who (personally) will lead/moderate the whole meeting and the various workshops taking place in groups (facilitators), what type of speeches will be made during the meetings, who will deliver them and what is the time limit for each speech.

Theoretical speeches (for instance, presentations concerning ESF implementation systems in each country, financial matters concerning transnational cooperation, cultural differences) should be brief because they do not constitute the essence of the meeting. The aim of the forum is, above all, to establish relations for the purpose of running joint projects. A large portion of time should be devoted to talks between potential partners – in smaller groups selected by topic. The talks should be held in accordance with the facilitation script and should cause the participants to take a decision to continue them in order to establish a partnership as part of the project. The facilitators should be persons well aware of the potential of future applicants and having experience in holding talks and meetings (for instance, Regional Institutes' animators).

To ensure proper communication between the cooperating institutions it is recommended that at least one working meeting devoted to organization be held (approx. 1–2 months before the forum starts). All tools and materials concerning the forum should be given to the participants beforehand so that they can be discussed during the meeting. A working meeting is very important because all doubts, questions and matters arising during the planning stage may be clarified then. Moreover, during such meeting the representatives of the institutions cooperating in the organization of the forum may get to know one another better, which - by building trust - will have an impact on the quality and atmosphere of cooperation in organizing the forum.

- **Ensuring appropriate logistical facilities.**

Stage 3. Substantive preparation of the forum

- **Distribution of the sample project fiche and recruitment of Polish and foreign participants in the forum**

After obtaining a consent to cooperate a sample project fiche should be mailed out to the foreign institutions responsible for the forum with a request to identify the participants in the forum (potential partners). The aim of the fiche is to gather basic information about the partner, project and the scope of the anticipated cooperation makes it possible to check whether the thematic scopes of the potential partners overlap (where there is a field in which cooperation can be established) and to preliminarily match the partners

for talks. The date by which recruitment must be finished should be established for all countries, which will make it possible to efficiently match the participants for talks.

At the same time Polish participants in the forum should be selected based on the same sample fiche. The recruitment procedure should be simple and transparent for all participants. We propose the following two recruitment criteria (to be applied jointly):

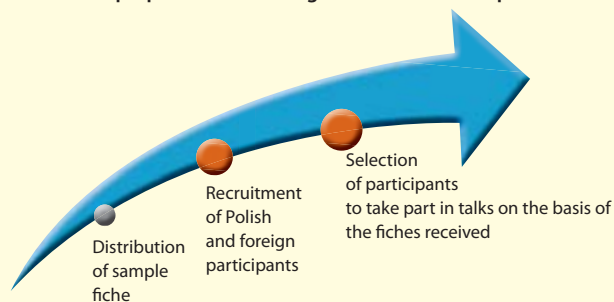
- **concordance of the thematic areas and qualitative analysis of** transnational cooperation projects in order to ensure the possibility of finding a potential partner (key criterion);
- **order in which the participants register** for the forum (in the event of a large number of potential participants); due to a limited number of seats dictated by the size of the room available, the number of facilitators and the possibility to hold talks effectively, it is recommended that for every foreign participant there be no more than 2-3 Polish participants (additional criterion).

The recruitment process can be conducted using one's own website as well as other information channels and regional institutions (for instance, Regional Institutes, associations of non-government organizations, chambers of commerce).

● **Selection of participants for talks**

After the Polish and foreign participants are qualified, all completed fiches should be mailed to the foreign institutions responsible for the forum with a request to identify potential cooperation partners on their basis. This will make it possible to correctly select the partners for talks at the tables. Next, potential partners for talks should be selected on one's own (on the basis of the fiches mailed in and the indications of the participants). The list of these partners should be mailed out to the participants with a request to make adjustments or provide comments, if necessary. The size of the groups should be flexible. In order for the talks to be effective the groups should not be too big. A single working group should not be larger than 10 people; the scope of the projects being presented to the given group should also be taken into account. Do not forget to prepare a list of back-up participants who will be invited to the forum should any of the participants resign after the recruitment is finished.

Figure 4. Substantive preparation of the regional transnational partner forum



Stage 4. Holding of the forum

We recommend that the forum be split into two parts:

- **theoretical part** – containing brief, introductory, general presentations (concerning, for instance, ESF systems, rules of financing, cultural differences);
- **workshop part** – focused on work in thematic groups led by facilitators (for instance, Regional Institutes' animators).

Stage 5. Summary and evaluation of the forum

After the forum is finished, it is a good idea to conduct a survey to gather the participants' opinions about the forum's effects. We, too, should summarize the activities for the purpose of implementing potential changes in similar projects in the future.

1.5.4. Project level

As we have already mentioned in the preceding sub-chapter, international seminars and own contacts are great and essential tools facilitating the search for partners. We also gave examples of databases which offer information about potential partners. There are many of them available on the transnational level, however, there is a shortage of databases created by Polish institutions, and the ones that are being created do not always fulfil the needs of Polish project authors. This is particularly important on the project's level since persons working on the project frequently lack support in the process of finding an appropriate project partner and must deal with this unquestionable problem on their own. That is why the National Supporting Institution came up with another initiative and is preparing yet another useful tool outside of the partner forums.

***Fishing Pool*, literally "fishing" for potential partners to join projects**

While performing monitoring activities (cyclical collection of information from Intermediary Institutions, and in the form of completed project fiches concerning various projects run as part of contests), the National Supporting Institution intends to create a sort of a database about these projects. At the same time it will be possible to enter project fiches in that database, which are recorded on transnational partner forums or other projects whose executors seek partners for transnational cooperation.

Every person will be able to fill out a fiche under an appropriate tab on the National Supporting Institution's website. The fiches will be filled out in English but Polish project authors will be obliged to fill them out in Polish as well.

Every user will be able to search the database to find a potential partner/partners based on the selected criteria. The database will be monitored on a regular basis and will be checked if the data contained therein are up to date.

2. PARTNERSHIP IN THE PRACTICAL ASPECT

In the beginning of this chapter we would like to recall the definition of partnership and why it is a good idea to establish it.

Partnership is a **voluntary relationship** established for the purpose of executing a task (project) through **collaboration and co-decision-making of the parties**, which contribute their human, technical and financial resources to the task. Partnership brings specific **benefits to all its participants**, yielding results which **a single partner would not achieve**, and **reducing overlapping of efforts** which would be required for the same task to be performed by each partner independently.

So, partnership means a union of objectives, collaboration in achieving them as well as sharing the benefits and risks associated with the project. However, before such cooperation can take place, every partner should answer at least three questions:

- What do I want to achieve? What are my goals?
- How do I want to achieve them?
- Do I lack anything to achieve them?

If the answer to the third question is affirmative, then a fourth question should be asked:

- Who has got what I lack?

It should be pointed out that partnership is not always necessary. If we can achieve our goals on our own, then introducing a partner into our project may only prolong its duration and result in higher costs. The partner must contribute his knowledge, skills, experience into the project which we do not possess and cannot attain, even if we hire a subcontractor or an employee. A subcontractor attains an economic profit while a partner attains other benefits (for instance, ability to test one's own product on a different market, joint development of new, more universal solutions, etc.). In other words, a transnational partnership must mean development and benefits for us, which we cannot attain in any other way.

2.1. Significant characteristics of a good partnership

Let us start with a simple exercise. Make a simple drawing (for instance, of a house, tree, dog) and sign it. Then invite someone to make the same drawing. Hold the pencil together but do not say how you will draw and do not talk while you do the exercise. Compare the results. Achieving the task on our own if we have all the tools and skills is simpler, faster and the drawing looks nicer. Imagine that you are on a desert island with another person. You have a piece of paper and your companion has a pencil. So, each one of you needs something. In this case, in order to draw something, you must collaborate: establish a partnership to make a drawing improving the landscape.

Luckily, we are not on a desert island and usually have a much wider choice. However, this hypothetical situation causes us to think what criteria our partner should fulfil. Should he

be involved in the same subject matter as we are? Or, on the contrary, in something else that complements our competencies. What other criteria should he fulfil? Thinking about a partnership we should create a list of such criteria for our own needs. Below we present several such criteria which we believe are of key importance:

- Experience in transnational cooperation.
- Experience in the topic area of interest to us.
- Experience in running projects financed from external sources.
- Rich operation history.
- High position in the industry and innovativeness.
- Competencies complementing the competencies of our institution.
- Stable organizational structure.
- High quality of staff.
- Financial credibility.
- Communication skills.
- Other criteria important from our point of view.

We should choose a partner for the project based on the above criteria. This can be done using a simple tool in the form of a partner selection criteria matrix. We place the aforementioned criteria in it and assign them scores ranging from 1 to 10, evaluating all potential partners one after the other. It is important that the matrix contain only key criteria. We omit criteria of lesser importance. If any one criteria is particularly important from our point of view we can assign it a weight, for instance, 2, 3, etc. (depending on how we evaluate the importance of the criterion).

This simple tool allows us to objectify the score when selecting a partner. Please, remember though that specific people work on the project. It is them that makes cooperation either successful and pleasant or unsuccessful and unpleasant. Before we enter any partner in the matrix, it is a good idea to check whether his employees, in addition to high substantive qualifications, have the ability and willingness to cooperate.

Looking at the above list of the criteria let's go back to our exercise. Let's try again to draw our picture together, both holding the same pencil but this time talking to each other while doing it and agreeing on key issues (for instance, who is in charge and who takes binding decisions, in what order we draw the different elements, etc.). We will discover very quickly that talking is better than remaining silent. We come to an evident conclusion here that good communication is a key criterion for drawing a high quality picture. Good communication is crucial to good and effective cooperation, a criterion which must be fulfilled if you want to reach the objectives set by the partnership.

Who hasn't laughed at a joke about cars being given away in Moscow in the Red Square, except that it was not in Moscow but in Saint Petersburg, not in the Red Square but near the Winter Palace, not cars but bicycles, and they are not giving them away but they are

Table 3. Partner selection criteria matrix

Examples of criteria	Weight (depending on the criterion's importance)	Partner 1	Partner 2	Partner 3
		Score given to each criterion (from 1 to 10)		
Experience in transnational cooperation				
Experience in the topic area of interest to us				
Experience in running projects financed from external sources				
Past activities				
Position in the industry, innovativeness				
Competencies complementing the competencies of our institution				
Organizational structure				
Quality of staff				
Financial credibility				
Communication skills				
Other criteria important from our point of view				
Total score				

stealing them. This old joke illustrates what we are exposed to if we do not pay attention to communication. In the end we get information which is not only useless but also harmful. In transnational partnership the situation gets even more complicated. In addition to ordinary communication problems there are additional „transnational“ problems. They include language barriers, cultural differences, distance, infrequent meetings. To achieve the project's objectives the consequences of communication problems should be minimized. In table 4 we present possible solutions to these problems.

It should be noted that each of the solutions presented in the table has financial consequences. Hence, the solutions should be discussed and accepted before cooperation is commenced. Problem solving procedures should be approved in advance and attached to the partnership agreement as an appendix. However, such approach requires time (this should be taken into account when planning transnational activities). Keep this in mind in the context of observing the deadlines for filing applications for funds and the procedures for signing subsidizing agreements. All these activities require months of preparation and work, and, additionally, they must be harmonized with the partner's procedures. Do not hurry up though as haste is a significant element of risk.

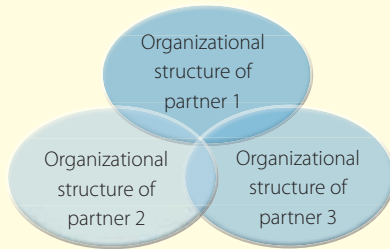
Table 4. Potential problem areas in transnational partnership and proposed solutions

Potential problem areas	Best solution	Other solution
Communication	Provide an opportunity for people who will communicate to get to know one another. Define the basic terms used in the project so that they are understood in the same way. Precisely define the communication procedure (for instance, sending of reports, information by e-mail once a week, every month, teleconference).	Prepare a list of employees working on the project, together with contact information.
Language, vocabulary	Define the project's language. This should be a language which the national coordinators speak fluently. Define the project's vocabulary; it can be entered in the project's glossary.	Hire interpreters/translators. If possible, these should be the same persons during the entire duration of the project. This will make it possible to define the project's metalanguage.
Culture	Employ persons on the project who know the specifics of the partner's culture well.	Conduct courses on the cultural differences.
Distance	Hold the meetings as often as possible.	Use the latest communication technologies (for instance, the Internet, telephone) to hold meetings with the partners.
Meetings	Define a plan of working meetings for the project's staff and a separate plan of the meetings for the decision-makers. Make sure that minutes are drawn up from the meetings and that they are approved.	Take advantage of other project activities, for instance, study visits or conferences, to meet with the partner directly.

Going back to our exercise with the drawing we can notice other characteristics in it which are crucial to partnership – the organizational structure, leadership and the way the decisions are taken. These issues are important to every institution. In a situation where we have to deal with at least two entities that differ from each other in terms of size, organizational culture, values, experience or the leadership model, the situation becomes serious and requires a good approach.

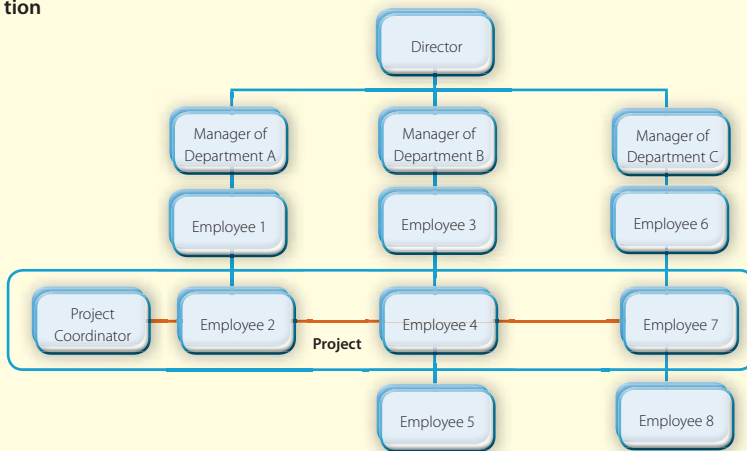
Talking about the structure of the partnership several obvious issues should be mentioned. Every partner should have his own, precisely defined role in the project. Partnership should have its own, designated institutions (for instance, a secretariat which acts as an organizational and informational contact point). The partnership's structure may overlap with the organizational structures of the partner institutions, which may lead to problems and competency conflicts. In figure 5 the partnership's organizational structure is presented by a small triangle where the three circles intersect. As you can see, the partnership's structure absorbs a portion of the resources of each of the partners – i.e. financial, human and material resources.

Figure 5. Common partnership structure area



It should be pointed out that the project is being carried out based on tasks and constitutes a task in which persons from different departments of the institution participate (accounting, HR, production, training, etc.), creating a horizontal structure. The project is administered by a coordinator (supervisor, manager). At the same time the partner institution has extended vertical structures (director, supervisor, chief officer, coordinator, personnel, etc.). These two structures intersect each other (figure 6), which may lead to competency conflicts and disarray in the area of tasks and responsibilities of various employees.

Figure 6. Task-based management vs. process-based management in an organization



Another issue that needs to be resolved is leadership in the partnership, i.e. determining who the boss is. If we don't resolve that issue in a transparent manner, we might have serious problems. The situation may then resemble an attempt to drive a car with two steering wheels, which will inevitably lead to a disaster. Should the boss be a person who is a leader in the partnership? Such approach seems logical from the point of view of accountability before the financing institution and from the point of view of budget management (who is responsible for finances, for everything). On the other hand, the partner may object to such solution. The reasons for the objection may vary (partner having more experience, higher ambitions, sense of honesty). It seems that rotational leadership is a good solution. A frequent approach is establishment of a Steering Group, i.e. a collective body composed of representatives of the partner institutions, which lays out the project's strategic paths and takes the most important decisions. This solution makes it possible to appreciate all partners who thus may feel co-responsible for the partnership's success. The issue of the decision-making process can be resolved in several different ways:

- Authoritative decisions – the project's leader always decides.
- Democratic decisions – all partners participate in the decision-making process, decisions are consulted and joint decisions are taken in a democratic manner (for instance, by an ordinary majority of votes, qualified majority of votes).
- Consensus – joint approval of the decision. The decision is worked out by a group, it is not taken if not all participants in the partnership agree with it.

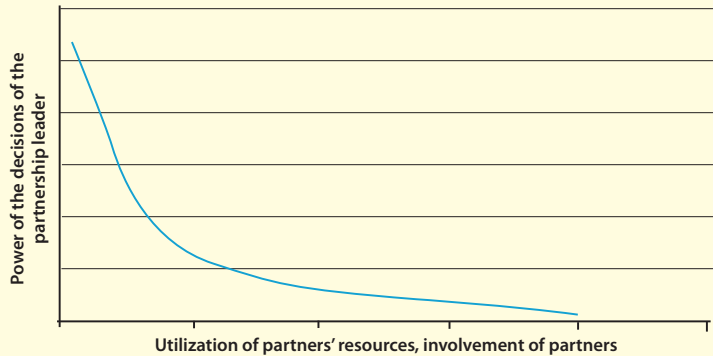
Each of the aforementioned solutions has its advantages and disadvantages (table 5).

Table 5. Decision-making methods

Decision-making method	Advantages	Disadvantages
Authoritative decisions	The project leader controls everything that is taking place in the project.	Potential input of the partners, their knowledge, experience, skills and involvement suffer.
Democratic decisions	Partners are included in the decision-making process, thanks to which they better identify themselves with the activities being pursued. The partners' involvement in the project increases.	Some control over the project is lost. The partners' potential is utilized only partially.
Consensus	All partners strongly identify themselves with the project using all their knowledge, skills and experience; are deeply involved in the project.	The project leader has a very limited control over the project.

Considering this issue, one may notice a correlation between the decision-making method (the power of the decision made by the partner) and the partner's involvement and possibility to utilize his resources (figure 7).

Figure 7. Correlation between the decision-making method and the utilization of the partners' resources



In this situation every partnership must strike a happy medium between a safe realization of the project and its effectiveness. Past experiences show that the longer the partners know each other and the more they trust each other, the more eagerly they resign from exercising strong control in favour of more effective cooperation. And vice versa – the shorter they know each other and the less they trust each other, the stronger the willingness of the leader to exercise control and enforce his decisions. In an extreme situation the partner may resign from cooperation.

The decision-making process requires good cooperation and effective communication. The partners should mutually determine how communication within the partnership will be pursued. The following should be agreed on:

- The language of communication.
- The form of communication (meetings, phone calls, e-mail, etc.).
- The frequency of communication.
- The persons designated to communicate, responsible for working arrangements.
- The decision-makers (person taking the final decisions).

As regards transnational cooperation the frequency of personal meetings quite naturally cannot be too high. So, be prepared to use the latest communication tools.

2.2. Differences between partnership and subcontractorship

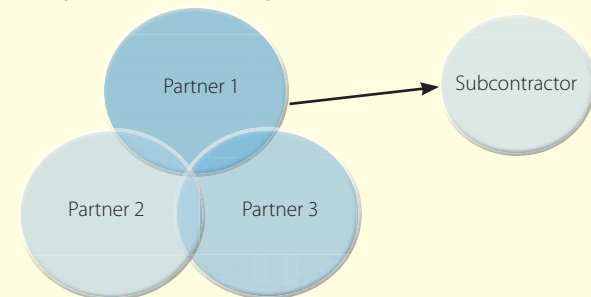
In the preceding chapter we defined the characteristics of a good partnership. We must ask ourselves a question then: what is the difference between partnership and subcontractorship. The best way to define this difference is by referring to the definition of a partnership. It can be said that every cooperation not exhausting the definition is not a partnership. The subcontractor is a party doing work commissioned by the project leader. Such general statements may still be difficult to apply in specific cases. Hence, we pro-

pose a simple summary of the main characteristics of the partnership and their reference to subcontractorship (table 6) and a graphic presentation of that correlation (figure 8). We can graphically illustrate it this way:

Table 6. Partnership vs. subcontractorship

Characteristic	Partnership	Subcontractorship
Project planning	The partners jointly plan the project, identify its objectives, activities, products.	A subcontractor does not make any input into planning.
Project management	The partners mutually contribute their resources to the project (human, technical and organizational resources) and manage them mutually. They form mutual decision-making bodies (for instance, the Steering Group, joint project management board, national coordinators) but remain autonomous at the same time.	The subcontractor does not participate in management. Renders his resources and knowledge available so that the project leader may achieve his objectives but reports to the leader.
Project financing	The partners finance their operations or otherwise define their own financial involvement.	The subcontractors engages his own funds to achieve an economic profit.
Benefits from the project	Each partner derives benefits from the project. Each partner's benefits may vary (for instance, one of them may adapt a product belonging to the other one on his local market and co-hold the rights to it, the other one may benefit from his product being popularized on new markets while holding the copyrights to it, etc.). The benefits may be of non-material nature (for instance, prestige, better recognition on a new market).	The subcontractor achieves an economic profit.
Risk associated with the project	The partners share the risk associated with the project.	The subcontractor accepts the risk ensuing from business activity but does not participate in the risk associated with the project.

Figure 8. Partnership vs. subcontractorship



2.3. Modern communication tools useful in partnership relations

Cooperation with foreign entities is a difficult task. If we want to effectively execute the project and to utilize the knowledge, experience and skills of our partners, we must answer the question how to do it. Frequent meetings mean devoting a lot of time and money. Phone calls may generate high phone bills. Hence, we are faced with the need to use the latest communication tools (table 7) whose quick development occurred in recent years.

Table 7. Modern communication tools useful in partnership relations

Internet telephony
Internet telephony has revolutionized telecommunications several years ago. It made it possible to make free phone calls between two Internet users or to make very cheap PC-to-phone calls (all you need is to plug a headset into the computer, log in and start calling). Many operators presently offer such services (for instance www.skype.com , www.google.com/talk).
Messaging clients (instant messaging)
Another useful tool may be an instant messaging client which makes it possible to exchange text messages between computers hooked up to the Web in real time. This is an effective communication method which makes it possible to simultaneously talk and work on several documents on the computer. There are numerous instant messaging clients (for instance, ICQ, Gadu-gadu, VolP).
Online electronic cooperation tools
An ideal tool is such which makes it possible to simultaneously participate in a video conference and for several partners to work on the same document. Such tools are available free of charge. Thanks to the Internet and software available online it is possible for several persons to work on the same document at the same time. The changes made in the documents can be seen by everyone participating in the discussion and can be responded to immediately. Such tool can be used in partner projects and makes it possible to significantly reduce the risk associated with the distance between the partners. Online electronic cooperation tools include, for instance www.zoho.com ; www.thinkfree.com ; www.google.com/google-d-s/b1.html
Online groups
An online group is also worth thinking about – these are groups of people involved in the project as well as people with whom we cooperate. Online groups make it possible to exchange opinions, photographs and information. They also offer event calendars or notice boards as well as other functions adapted to our needs (such groups include, for instance, http://group.yahoo.com , http://groups.google.com).

2.4. Electronic management tools used in partnership relations

Once we take care of cheap and good communication within the partnership, making effective work possible, it is a good idea to think about a project management tool. To choose an appropriate tool we must answer the questions: how do we want to manage the project and what methodology are we going to use.

The methodology recommended when working on projects financed by the European Social Fund is the *Project Cycle Management (PCM)* – an approach that was developed as a result of huge simplification and compilation of project methodologies, among other things, *PMI (Project Management Institute)*, *Prince2 (Project in a Controlled Environment)*,

APM (Association for Project Management). In a transnational project it is a good idea to unify the methodology which will be used by all partners. This will make it possible to unify the project and management processes and to use a single electronic tool to administer the entire project. The tool (application) using any of the methodologies may be a multi-station tool, which means that each partner is able to enter his data into the application. It should also allow all partners to follow the progress of work on the project and to monitor the achieved indicators and to generate reports. The following are examples of electronic tools that can be used:

- *MS Project* – uses the PMI methodology.
- *P2ware Planner* – uses the Prince 2 methodology.

2.5. Partnership success factors

The success factors indicate on what the project's success depends and what is most important in achieving it. In the preceding sub-chapters we presented tools which an effective partnership should use and the characteristics of such partnership. Undoubtedly the use of such tools and the possession of such characteristics is one of the success factors. Nonetheless, it is a good idea to determine which ones are of key importance and lack of which makes it impossible for the project to be successful. Such factors include, among other things:

- Identity of partnership.
- Synergy of actions.
- Understanding for cultural diversity.
- Good communication.
- Effective management.
- Monitoring and evaluation.
- Ability to settle technical issues.
- Ability to settle conflicts within the partnership

2.5.1. Identity of partnership

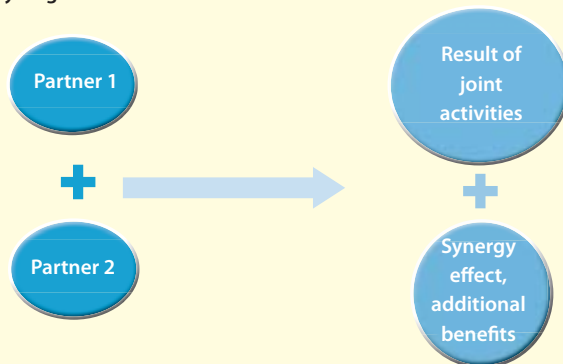
Building a common identity of institutions having different origins is a difficult task and should be based on achieving joint, long-term goals. The fact of having such goals makes it possible to plan subsequent activities along the path leading to their achievement. It also provides an appropriate time span to build joint history and experiences, where these in turn allow the sense of individuality, affinity, elitism to develop. It's worth taking care of that. An external expression of mutual identity of the partners can be the project's logo, joint website or the same graphic design of the partners' individual websites, as well as rituals characteristic of the partnership, for instance, specific meeting agenda, method of presentation or workshop activities. These are the areas where we can specifically use our creativity, agree on mutual identification elements, and then consequently and patiently apply them.

In order to be able to imagine it better, just take a look, for instance, at the fan club of any football team. They have a common goal – support “their” players and team. They have specific identification symbols – scarves, T-shirts, emblems. They also have their own rituals, for instance, the same cheers or chants. Fans of the same team, even if they come from different countries, demonstrate solidarity and recognize one another easily. They have the same identity. We must do the same in our partnership: we should define our common goals, strive towards them and make use of the elements of mutual identification.

2.5.2. Synergy of actions

Synergy means achievement of multiple benefits thanks to a skilful combination of individual parts into one whole. The synergistic effect means an effect arising between two or more factors that produces an effect greater than the sum of their individual effects – this can be described as a situation where one plus one produces more than two (figure 9). As an example of a synergistic effect we can use a good sports team or music band. The entire team or band has a defined long-term, strategic objective (for instance, to be a champion or to publish a record which will reach the top of the hits list). It also has specific objectives (for instance, win specific games or play at specific concerts). Every team or band member has tasks assigned to him that require particular skills. These skills vary but they must complement each other (for instance, the skills of the guitar player, drummer and lead singer). Every team or band member must do his job well but the objective can be achieved only if they work together. We may observe the synergistic effect when the team or band is well coordinated – it does not have to be made up of outstanding players or musicians, but it achieves its objectives better, wins, and is better. Such effect is also crucial to partnerships.

Figure 9. Synergistic effect



Partners, similarly to the individual employees, should be selected accordingly to the tasks which they must perform. They also must understand the objective which they want to achieve together. Once they learn to cooperate well, they will be able to achieve that objective in an exceptional manner, carry out a wonderful and important project. As this description illustrates, it is very important to select partners who have skills that complement one another and employees who can work well in teams.

2.5.3. Understanding for cultural diversity

In order to get nearer success, the partners should well understand that they differ and that these differences are not bad at all – they simply are a part of reality that we have to face. Dealing with these differences is undoubtedly a huge challenge which we can, nonetheless, cope with if we approach it with an open mind and if we apply variable methods, depending on the partner’s country and the field which our cooperation concerns. Several areas where cultural differences appear can be distinguished.

- **Law and finance.** The partners may operate under different legal orders. These differences should be taken into account, for instance, in the public procurement procedure (different times by which the procedure is decided, which affects the timetable) or in the way accounting is done.
- **Non-business days and traditional holiday seasons** (for instance, summer). This should be kept in mind when preparing the project’s timetable because non-business days in the partner’s country may differ from those in our country. Moreover, the partner’s country may lie in a different time zone, other business hours and other breaks may be in effect (for instance, siesta). Do not forget about a varied attitude towards time (for instance, in Northern Europe, contrary to Southern Europe, punctuality is a standard).
- **Organizational culture.** Partner institutions may vary in terms of structure, customs and degree of formalization. The sector that they represent (administration, business, non-government sector) as well as the culture of the given country have an impact on that. This should be taken into account when planning the project’s structure and its procedures (for instance, government organizations follow different procedures than non-government organizations). It should also be noted that, for instance, Polish administration and the German administration may differ significantly. We may assign various priorities to different tasks; what is important to us does not have to be important to the partner. The time within which the task is to be carried out may also vary.
- **Meaning of symbols.** Do not forget about the national and religious symbols of the partner’s country and remember to find information about body talk (for instance, gestures which can be considered to be rude).
- **Attitude towards equal opportunities.** Southern and Northern Europe differ significantly as regards this issue. It is a good idea to take this into account and to derive

benefits from those differences. The benefits may accompany the assumed objectives of the project and be derived when the opportunity occurs (for instance, possibility to take a look at solutions concerning gender equality applied in Scandinavian countries).

- **Religion.** Religious differences affect the way values are assigned to objectives, behaviours, situations. This may pose problems to the decision-making process since partners may assign different values to religion and may have different attitudes towards it.

Before we start cooperating we should have a close look at our partners, understand the sources of their dissimilarity and assume an open attitude and be ready to accept compromises.

2.5.4. Good communication

We have mentioned the role of good communication in the preceding sub-chapters. It should be pointed out that it is extremely important to agree on the communication channels as well as the frequency of the meetings and talks with partners. When recruiting employees for the project attention should be paid to the knowledge of the project's working language. It is also a good idea to prepare a glossary of terms used in the project (an unequivocal glossary of definitions and terms which will be used by the partners in the project) and to ensure that it is possible to jointly consult important documents being prepared while the project is being executed (for instance, agendas and minutes from the meetings).

2.5.5. Effective management

Effective project management should be characterized by:

- Equal and fair treatment of all project employees, regardless of the country of their origin.
- Understanding of the impact of cultural differences on the quality of the partnership.
- Proper utilization of knowledge, skills and experience of all partners.
- Observance of all deadlines by which the tasks are to be completed.
- Ability to communicate and utilize all necessary channels of modern information technology.
- Kind acceptance of remarks put forward by all partners.
- Preparation of proposals of decisions for the partnership's collective bodies.
- Preparation of a detailed timetable for implementing the project, including international meetings.
- Being concerned about the partnership's intellectual property.
- Development of a project monitoring system.

2.5.6. Monitoring and evaluation

To ensure effective monitoring and evaluation of the project appropriate tools should be developed (for instance, a monitoring plan and an evaluation plan), which will make

it possible to determine what we will be examining, as well as where, when and how we will be doing it. These tools should be approved by all partners. The difference in the way the partners approach this issue should be taken into account. Such tools allow us to objectively discipline all partners to fulfil their duties. The issue of external evaluation of the project should be considered, and its effects should be used to promote the project's achievements and all partners.

2.5.7. Settlement of technical issues

It is hard to imagine how many unexpected problems the latest technology may pose. If we want to succeed, we must be able to deal with technical problems which may appear during the course of the project. The operating systems on the computers used in the project and the key software applications used in daily work (for instance, text editors, spread sheets) should be unified and the standards of various documents as well as the channels and deadlines by which these documents are to be delivered should be agreed on.

2.5.8. Settlement of conflicts within the partnership

Conflicts are unavoidable even in the best partnership. In order to be successful we should learn how to resolve them. To achieve this, we should, above all, ensure that the partnership agreement is of high quality and that it lays out the duties and tasks of all partners, and we should not leave any ambiguities during the course of negotiations as well as while working on the project. Misunderstandings always turn themselves against us. We should be sensitive to all symptoms of conflict – understatements, impatience, arguments. It's a good idea to create an atmosphere encouraging an honest and open dialogue during regular partner meetings. However, we should not react too sharply to conflicts having little impact on the project.

2.6. Partnership risk factors

Execution of projects in a partnership is a task accompanied by a high risk. Apart from the threats typical of every project being carried out in the given field, many types of risks associated with the fact of the partner cooperation itself will appear. We must be aware of those threats and should minimize them. The risk factors should be considered in two aspects:

- Probability of occurrence.
- Impact on the project.

Both aspects can be evaluated using scores from 1 to 5 (1 means a factor characterized by small probability and insignificant impact). Risk is a product of both aspects. High risk factors should be eliminated, and if this is not possible, then the project's goals and activities should be re-formulated. Low risk factors can be ignored, as regards medium risk factors procedure scenarios should be developed in the event of their occurrence.

Table 8. Risk matrix

		Probability				
		1	2	3	4	5
Impact	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
Low risk						
Medium risk						
High risk						

Projects being executed as part of transnational partnership are even more risky as many new types of risks associated with transnationality accompany threats observed in „normal“ cooperation. That is why one of the characteristics of partnership is sharing of that risk between the partners. Several examples of the types of risks occurring in transnational partnership are presented in table 9.

Table 9. Examples of the types of risks occurring in transnational partnership

Risk	Potential reaction/countermeasure
<p>Inappropriate selection of partners which may result in:</p> <ul style="list-style-type: none"> – misunderstanding of mutual expectations; – mistrust leading to unwillingness to share one's own know-how; – the partner's withdrawal from the project; – the partner's failure to fulfil his duties. 	<p>We recommend that you cooperate with previously known partners or their representatives. It is very important to clearly define the expectations with respect to the given partner at the start of the cooperation. In case of the greatest threat which is the partner's withdrawal from the project, you should, above all, remain in touch with such institution, „have your finger on the pulse“, for instance, organize regular meetings and during such meetings assess the level of satisfaction with the project's progress (each partner should be given an opportunity to express the expectations of the institution that he represents, and to indicate to what degree they have been fulfilled). Another option is having more than one partner in the project, so that the other partner may take over the tasks of the partner that withdrew from the project.</p>
<p>Unclear demarcation lines between the scopes of duties of the partners</p>	<p>You must clearly define the duties of the partners in the partnership agreement. If necessary, the demarcation lines can be defined in a separate internal document of the partnership.</p>

Lack of financial engagement of the partner (financing of the entire project from the Human Capital - Operational Programme) may lead to the partner's demotivation to become involved in the project.	The benefits which the partner will achieve thanks to the project should be identified, for instance, trying out a proven method in a new environment (in another country) or disseminating one's own solutions and promoting one's own institution.
Lack of time	The partners, in addition to the project, must carry out their daily tasks. The project is an extra activity to which extra time and/or resources must be devoted. It is possible to increase the employment level or hire external entities to perform some of the tasks for the duration of the project.
Cultural differences	Experience of the persons understanding the differences between the partners should be taken advantage of. If possible, it is a good idea to get them involved in the project or to conduct courses or workshops for the project's employees to help them understand the new situation.
Language and communication barriers	The project's working language should be defined and it should be made sure that the project's staff can speak it. When working on important documents it is a good idea to hire professional translators. A good practice is to prepare a communication plan which defines the tasks of every partner in this area and contains a description of the adopted communication channels.
Differences in the annual work plans associated with different holiday dates, etc.	The work calendar should be adopted at the start of the project (with respect to non-business days, holiday leaves, etc.).
Lack of support from the management of one's own institution	It should be made sure that the superiors know about the project, that they are informed on an on-going basis about its progress and that they have no doubts about the benefits which their institution can derive from participating in the project.
Other unexpected problems	The tasks being performed by us and our partners should be continuously monitored using previously prepared tools (for instance, a timetable of tasks).

We could mention more threats accompanying transnational cooperation. Remember that the most important thing is to choose a responsible partner who will be willing to work hard and to share the risk in the project. Risk sharing may be the most important characteristic of a good partner.

SUMMARY

The aim of this publication is not to answer the question whether partnership is a necessity or just a need in today's society. Its aim is only to indicate certain practical tools for seeking competent partners, which – since they are “ready-made” – can be used immediately. Of course, if someone is interested in finding the answer to the above question, the best thing to do is to look for it in the closest neighbourhood where very likely many partnerships function. All you need to do is to look around and talk to people. They will surely answer questions that are bothering us.

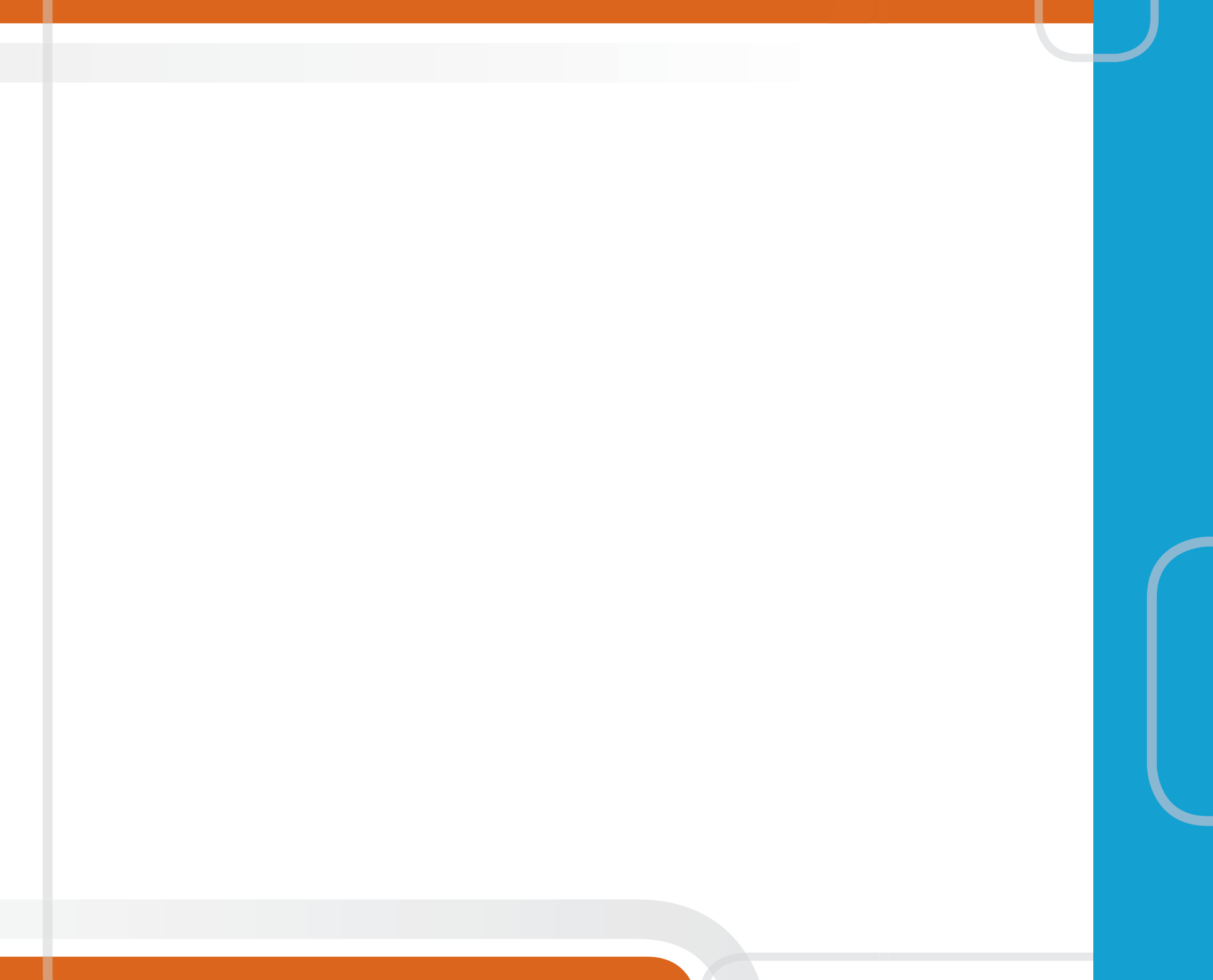
We live in an information society, in an ever changing environment, and it is not possible for a single person, institution or organization to be able to solve problems on its own, problems which appear constantly and are becoming ever more complex, especially those concerning social issues. It is necessary to apply a more complex, multi-level and innovative approach to be able to solve them. This can be achieved through cooperation between numerous parties (persons, institutions), having different but complementary competencies, but are interested in and focused on achieving the assumed goals together.

Partnership is not a fad but a continuously developing process that should gain strength in the near future. The recent economic and financial crises have clearly shown that the social dimension (i.e. for instance, unemployment, demographic processes, climate changes causing a need for new professions) will play an ever greater role, which means that the meaning of partnerships – as one of the possibilities to effectively solve social problems - should grow. Being aware of that fact, we presented here simple and practical tools which may help find competent and credible partners to carry through ideas which will translate into partner projects, and these, in turn, will help solve difficult social problems.

Let's not forget about a very important issue: everyone can change the world, but to know how, what and where to change, it is necessary to talk to each other. It is not possible to propose a reasonable solution to specific problems if we don't know and don't understand the needs or concerns of the local community (we are not operating in a vacuum), and such understanding is possible only if we hold a dialogue, carefully listening to what others have to say. Partnerships are an ideal tool for that.

BIBLIOGRAPHY

- Działania informacyjno-promocyjne na rzecz projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL. Rekomendacje Krajowej Instytucji Wspomagającej dla Instytucji Pośredniczących I oraz II stopnia*, National Support Institution, Warsaw 2010.
- EQUAL. Przewodnik współpracy ponadnarodowej 2004–2008*, Task Force for Training and Human Resources, Cooperation Fund Foundation, Warsaw 2005.
- Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego "Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004–2006". End report*, Task Force for Training and Human Resources, Cooperation Fund Foundation, Warsaw 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*, Warsaw 2009.
- Kwaterna K., Bukowska R.: *Partnerstwo w Leaderze. O współpracy i sieciowaniu LGD*, Kraków 2009 (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, December 2007.
- Making Meetings Work* (www.greengageconsulting.co.uk).
- 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 (www.idea.gov.uk).
- Model regionalnego ponadnarodowego forum partnerskiego*, National Supporting Institution, Warsaw 2011.
- Osuch J., Pawlak P., Sowińska-Milewska D.: *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*, Task Force for Training and Human Resources, Cooperation Fund Foundation, Warsaw 2009.
- Partnership Guide*, United Nations Industrial Development Organisation, UNIDO Business Partnerships for Industrial Development, 2002 (www.unido.org).
- Partnership Working. A Guide for Development Partnerships – Sharing Practice from the EQUAL Programme*, The GB EQUAL Support Unit 2003 (www.equal.ecotec.co.uk).
- Partnerstwo – konieczność czy potrzeba*, Education for Democracy Foundation, Warsaw 2008.
- Piotrowski F., Włoch R.: *Idea partnerstwa w praktyce Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, Task Force for Training and Human Resources, Cooperation Fund Foundation, Warsaw 2008.
- Przewodnik tworzenia partnerstw w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL* (translation of the document of the European Commission: *EQUAL Guide for Development Partnerships. Learning from the Experience of EQUAL Partnership*), Task Force for Training and Human Resources, Cooperation Fund Foundation, Warsaw 2005.
- Przez współpracę do sukcesu – partnerstwo lokalne na rynku pracy*, Ministry of Labour and Social Policy, Warsaw 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, October 2010.
- Successful Partnerships. A Guide*, OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance, Vienna 2006.
- Successful Partnership. A Guide*, OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance, Vienna 2008.
- Summary of Good Tips and Hints for a Successful Partnership* (www.programkontoret.se).
- Tennyson R.: *The Partnering Toolkit*, International Business Leaders Forum, London 2003 (www.undp.org).
- Toolkit – Transnational Partner Search* (www.transnational-toolkit.eu).
- Transnational Partnership Guidance Note for Leonardo da Vinci Projects* (www.leonardo.org.uk).
- Transnationality*, "Fact Sheet", nr 1, Interreg North Sea Region (www.interregnorthsea.org).
- Wejcman Z., Jordan P.: *Jak budować efektywne partnerstwa* (www.odl.celodin.hu).
- Zasada partnerstwa w nowych programach EFS (2007–2013). Ramy programowania. Sprawozdanie grupy roboczej ad hoc państw członkowskich ds. partnerstwa*, June 2006 (<http://ec.europa.eu>).





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



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
www.cpe.gov.pl, www.kiw-pokl.org.pl

ISBN 978-83-932924-2-4