

Współpraca ponadnarodowa z perspektywy realizatorów projektów

Współpraca ponadnarodowa z perspektywy realizatorów projektów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Autor

Maciej Jamrozik

Konsultacja merytoryczna

Magdalena Karczewska, Beata Rybicka-Dominiak, Edyta Smolarska, Katarzyna Tyczko

Zespół redakcyjny

Ewa Wosik, Tomasz Mrozek, Łukasz Nowak

Opracowanie graficzne, skład i łamanie

FIJN Natalia Kootstra

Druk

Pracownia C&C Sp. z o.o.

Wydawca

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.kiw-pokl.org.pl

ISBN: 978-83-932924-7-9
Nakład: 4000 egz.

Publikacja rozprowadzana bezpłatnie.

Podziękowania

Pragniemy serdecznie podziękować wszystkim osobom i instytucjom, które zechciały wziąć udział w ankiecie Krajowej Instytucji Wspomagającej. Bez Państwa uczestnictwa nie byłoby możliwości powstania tego opracowania, które, mamy nadzieję, pomoże wszystkim w zrozumieniu, na czym polega praktyczna wartość dodana w projektach współpracy ponadnarodowej, a także przekona osoby niezdecydowane do realizowania tego typu przedsięwzięć.

Spis treści

Wstęp	5
1. Zamiast statystyki	6
2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego	8
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?	10
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej	16
4.1 Poziom projektu	17
4.2 Poziom instytucji/organizacji	20
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów	22
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)	24
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę	27
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej	29
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym	31
Podsumowanie	34
Załączniki	
1. Kwestionariusz ankiety na temat korzyści wynikających ze współpracy ponadnarodowej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego	38
2. Wykaz instytucji, które nadesłały wypełnione ankiety	40

Wstęp

Przedstawiamy opracowanie poświęcone najistotniejszym korzyściom wynikającym z realizacji projektów we współpracy ponadnarodowej. Stanowi ono kontynuację i uzupełnienie publikacji *Partnerstwo bez granic*, wydanej przez Krajową Instytucję Wspomagającą w 2011 roku¹.

Broszura zawiera omówienie wyników badania ankietowego przeprowadzonego przez Krajową Instytucję Wspomagającą – Centrum Projektów Europejskich². Celem badania było poznanie doświadczeń polskich projektodawców w realizowaniu inicjatyw/programów o charakterze ponadnarodowym, ze szczególnym uwzględnieniem projektów współpracy ponadnarodowej finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Omawiamy rzeczywiste korzyści wynikające z realizowania przedsięwzięć w środowisku międzynarodowym, w aspekcie zarówno osiągnięcia celów programów/projektów, jak i korzyści bezpośrednich wynikających z takiej współpracy dla danej instytucji, a także – co jest szczególnie istotne – dla zaangażowanych w nią osób.

Podejmujemy praktyczne kwestie związane z realizowaniem projektów we współpracy ponadnarodowej oraz przedstawiamy wskazówki, rekomendacje i wnioski przydatne dla podmiotów zainteresowanych realizowaniem podobnych inicjatyw, przede wszystkim tych, które planują podjęcie po raz pierwszy wyzwania, jakim jest prowadzenie projektów z partnerami ponadnarodowymi.

Doświadczenia Krajowej Instytucji Wspomagającej wskazują, iż zdefiniowanie korzyści z realizowania tego typu przedsięwzięć nie zawsze i nie dla wszystkich jest oczywiste ani proste, zwłaszcza na etapie przygotowywania projektów. Materiał opracowany na podstawie analizy ankiet wypełnionych przez polskich realizatorów projektów pozwolił na ukazanie korzyści płynących ze współpracy ponadnarodowej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, a także na potwierdzenie tezy, że praca w środowisku międzynarodowym stanowi szczególną wartość. Mamy nadzieję, że nasza publikacja będzie stanowiła zachętę i pomoc zarówno dla realizatorów projektów współpracy ponadnarodowej, jak i dla instytucji zainteresowanych ubieganiem się o środki w ramach konkursów na tego typu projekty oraz że stanie się inspiracją do rozszerzenia już realizowanych projektów o komponent ponadnarodowy.

1. Opracowanie to jest dostępne na stronie internetowej KIW (www.kiw-pokl.org.pl).

2. Formularz ankiety znajduje się w załączniku.

1

Zamiast statystyki

1. Zamiast statystyki

2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
 3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
 4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
 - 4.1 Poziom projektu
 - 4.2 Poziom instytucji/organizacji
 - 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
 5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
 6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
 7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
 8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
- Podsumowanie
- Załączniki

Zanim przejdziemy do szczegółowej analizy nadesłanych ankiet, przedstawimy kilka ogólnych wniosków wynikających z przeprowadzonego badania.

Przede wszystkim chcielibyśmy zwrócić uwagę na to, że informacje zawarte w ankietach odwołują się głównie do projektów realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, ale znajdują się w nich również odniesienia do Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (*Competitiveness and*

Innovation Framework Programme – CIP), Programu Regionu Morza Bałtyckiego na lata 2007–2013, a także programów Comenius, Grundtvig, Leonardo da Vinci oraz EQUAL, co pozwala na uzyskanie szerszego spojrzenia na kwestie dotyczące wartości współpracy ponadnarodowej. Warto podkreślić, że niezależnie od tego, w ramach jakiego programu był (lub jest) realizowany dany projekt, wnioski formułowane przez realizatorów projektów (omówione dokładniej w dalszej części niniejszego opracowania) są często bardzo

zbieżne. Nasuwa się zatem konkluzja, iż sposoby nawiązywania współpracy, tworzenia partnerstw, czynniki decydujące o powodzeniu projektu partnerskiego, a także wartość dodana, jaką w końcowym efekcie przynosi współpraca ponadnarodowa, są postrzegane przez projektodawców w podobny sposób, niezależnie od tego, w jakim programie realizowane są projekty współpracy ponadnarodowej oraz w jaki sposób ta współpraca jest definiowana.

Wart podkreślenia jest również fakt, że sformułowane wnioski i spostrzeżenia nie zależą od tego, jakiego rodzaju instytucja realizuje dany projekt (może to być fundacja, stowarzyszenie, organ administracji publicznej, uczelnia lub przedsiębiorstwo) ani z jakiego kraju Unii Europejskiej pochodzą partnerzy (których przekrój jest również bardzo szeroki). W nadesłanych ankietach najczęściej były to kraje regionu Morza Bałtyckiego oraz Wielka Brytania, Włochy i Hiszpania. Jedynym wymienianym w ankietach partnerem spoza Unii Europejskiej była Turcja.

Zakres tematyczny projektów realizowanych przez respondentów był bardzo szeroki i obejmował różnorodne obszary wsparcia oraz grupy docelowe, w tym między innymi działania skierowane do przedsiębiorstw, do systemu szkolnictwa i edukacji oraz do systemu zatrudnienia i integracji społecznej.

1. Zamiast statystyki

2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego

3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?

4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów

5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)

6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę

7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej

8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym

Podsumowanie

Załączniki

2

Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

Rozważania na temat korzyści wynikających ze współpracy ponadnarodowej warto rozpocząć od tego, w jaki sposób projektodawcy znajdują partnerów do współpracy, gdyż ich odpowiedni dobór decyduje o późniejszym powodzeniu projektu. Poszukiwania partnerów do współpracy opierają się głównie na **korzystaniu z własnych kontaktów** – na taki właśnie sposób pozyskania partnerów ponadnarodowych wskazało ponad trzy czwarte ankietowanych projektodawców. Kontakty nawiązywane w trakcie

procesu poszukiwania partnerów i późniejszego realizowania projektu są jednymi z istotniejszych korzyści, jakie dana organizacja wynosi ze współpracy z partnerami ponadnarodowymi, gdyż to właśnie sieć kontaktów często stanowi punkt wyjścia do podejmowania kolejnych inicjatyw. Ten sposób poszukiwania partnerów wydaje się najskuteczniejszy, o czym przekonują opinie projektodawców: „Z góry wiemy, czy i na ile możemy liczyć na partnera podczas ewentualnej realizacji przedsięwzięcia. Jest to

dobry sposób na uzyskanie wiarygodnych, lojalnych, merytorycznych, a co najważniejsze sprawdzonych partnerów do współpracy³; „Bezpośrednia znajomość, oparta na wcześniejszej współpracy i wypracowanym zaufaniu [...] ułatwia załatwianie spraw proceduralnych i formalnych związanych z realizacją projektu. Dużo łatwiejsze do przewidzenia są pewne uwarunkowania i różnice kulturowe”. Korzystanie z własnych kontaktów przy wyborze partnera do współpracy ponadnarodowej stwarza również większe szanse na „[...] zaangażowanie do projektu zagranicznych organizacji, których sposób działania jest efektywny i będzie inspirujący dla instytucji polskich. Współpraca z organizacjami, które miały już styczność z polskimi instytucjami lub Polakami ułatwiła także komunikację, określenie oczekiwań obu stron oraz bieżącą współpracę w trakcie trwania projektu”. Tak zawierane partnerstwa będą zatem mniej ryzykowne niż zawierane wyłącznie po to, aby „spełnić [...] określone wymogi konkursowe”.

Korzystanie z własnych kontaktów, nawiązanych w trakcie wcześniejszej współpracy, nie jest jedynym sposobem pozyskiwania partnerów. Równolegle poszukiwania partnerów można prowadzić poprzez **wykorzystanie kontaktów wynikających z przynależności do różnych organizacji** (na przykład jedna z ankietowanych instytucji była zrzeszona w Parlamencie Hanceatyckim i jako jej członek została zaproszona do udziału projekcie) czy też **uczestnictwo**

w różnego rodzaju wydarzeniach. Jako przykład takich wydarzeń może posłużyć Forum Funduszy Europejskich: „Przedstawiciel partnera odwiedził Forum i poprzez bezpośrednią rozmowę doszło do wymiany pól zainteresowań i możliwości współpracy”. Pozytywne efekty może także przynieść uczestniczenie w wydarzeniach mniej sformalizowanych; na przykład jeden z respondentów wskazał na spotkania organizowane przez region kujawsko-pomorski w okresie wstępowania Polski do Unii Europejskiej. W innej instytucji potrzeba prowadzenia określonych działań zrodziła się podczas spotkań z francuskimi, hiszpańskimi i szwedzkimi uczestnikami konferencji oraz seminariów, w trakcie których „zwrócono uwagę na przeszkody wynikające z braku wykwalifikowanych pracowników i specjalistów”, co zainicjowało dalszą współpracę w ramach projektu.

Kolejnym wskazywanym przez respondentów sposobem pozyskania partnerów jest **udział w Ponadnarodowych Forach Partnerskich organizowanych przez Krajową Instytucję Wspomagającą** („[Forum] umożliwiło nam kontakt z wieloma instytucjami oraz wybór partnera, który spełniałby nasze wszelkie oczekiwania”), a także **korzystanie z dostępnych baz partnerów** (zwłaszcza jeśli „wyszukiwanie w bazie było stosunkowo proste, łatwe, dane teleadresowe były pełne, co umożliwiło pełen kontakt z partnerami”).

3. Wszystkie cytaty, za wyjątkiem opisanych w inny sposób, pochodzą z ankiet przesłanych do Krajowej Instytucji Wspomagającej

1. Zamiast statystyki

2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego

3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?

4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów

5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)

6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę

7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej

8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym

Podsumowanie

Załączniki

3

Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

Aby realizacja projektu była skuteczna i projekt odniósł sukces, nie wystarczy wiedza, z jakich narzędzi korzystać, aby wyszukać instytucję/organizację dostosowaną do naszych potrzeb i wymagań. Przed dokonaniem wyboru partnera trzeba zadać sobie kilka pytań i dopiero analiza udzielonych na nie odpowiedzi pozwoli na właściwy dobór podmiotów, które nie tylko umożliwią sprawną i efektywną realizację projektu, ale przede wszystkim zapewnią osiągnięcie rzeczywistych korzyści z nawiązanej współpracy.

Najistotniejsze jest **określenie** – na podstawie analizy posiadanych zasobów i możliwości – **w jakim stopniu dany partner może się przyczynić do rozwiązania problemu, którym zajmuje się projekt**. Warto przypomnieć, że istotą partnerstwa jest wspólne zidentyfikowanie problemu, a następnie wspólne jego rozwiązywanie. Partner musi być „zainteresowany współpracą w zakresie rozwiązywania podobnych problemów” – ważne, aby był „blisko zagadnienia, którego projekt dotyczy (by wszyscy partnerzy

identyfikowali się z problemem)". Czasami jednak zdarza się, że dwie strony rozpoczynają rozmowy na temat odmiennych problemów, ale po pewnym czasie – mimo początkowych rozbieżności – ustalają obszar współpracy.

Dlatego tak ważne jest nawiązywanie partnerstw z odpowiednim wyprzedzeniem (w niektórych przypadkach nawet ponadrocznym) oraz możliwie najczęstsza (także bezpośrednia) komunikacja z partnerami. Nasi respondenci wskazują, że „podczas zawiązywania partnerstwa niezbędnym krokiem jest wizyta u partnera (lub odwrotnie) celem poznania faktycznego obszaru działania partnera, ocena jego potencjału, nawiązanie kontaktów i poznanie personelu [...]”. **Rozpoznanie** jest zatem ważnym czynnikiem sukcesu – na wstępie należy zweryfikować, czy wspólny problem, który będziemy rozwiązywać w projekcie, a także zdefiniowane cele, są rzeczywiste, czy też tylko deklaratywne. Zdarza się, że „[partner] deklaruje osiągnięcie określonych celów konkretnego projektu, a naprawdę chodzi o zebranie materiałów do własnej publikacji lub przyjazd do kolejnego kraju (tzw. turystyka projektowa)”. Dlatego też należy podkreślić, że partner od samego początku, czyli na poziomie rodzenia się koncepcji (idei) projektu, powinien być włączony w tworzenie kształtu całego przedsięwzięcia.

Aby partner był w stanie skutecznie i efektywnie wspierać nas w rozwiązywaniu problemu, musi mieć

odpowiednie **doświadczenie merytoryczne**, ponieważ „w późniejszym etapie to z niego będziemy korzystać w realizacji naszego projektu”; „Partner musi mieć rozeznanie w wielu kwestiach merytorycznych związanych z tematyką projektu, a także dosyć mocną [pozycję] na rynku w swoim kraju, aby móc, gdy jest to konieczne, korzystać z doświadczenia innych podmiotów (kontakty do ekspertów zewnętrznych, kontakty w administracji publicznej)”. Należy również pamiętać, że to właśnie doświadczenie merytoryczne będzie miało decydujący wpływ na przykład na „przyjęcie i/lub adaptację [określonego rozwiązania] w naszym projekcie ponadnarodowym”. Badając to doświadczenie, zwłaszcza w projektach o charakterze innowacyjnym, należy również zwrócić uwagę na profil działalności partnera – sprawdzić „czy wdraża on innowacyjne rozwiązania, które polskie instytucje mogłyby adaptować do swojej działalności”.

Ważnym elementem jest również **określenie wzajemnych oczekiwań partnerów jeszcze przed rozpoczęciem realizacji projektu**: dlatego, z jakich powodów właśnie ten partner, a nie inny, wzbogaci nasz projekt swoim doświadczeniem i czego będziemy od niego oczekiwać – jakiego typu zaangażowania („wkładu”), w tym także finansowego. Aby wspólnie rozwiązywać problemy stanowiące przedmiot współpracy, partner musi wykazywać rzeczywistą chęć prowadzenia wspólnych działań. Należy pamiętać, że rozpoczęcie współpracy wiąże się ze zwiększeniem liczby dotychczasowych obowiązków, co przekłada się na wzrost ponoszonej odpowiedzialności

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

za jakość i terminowość wykonywanych zadań, często w powiązaniu z odpowiedzialnością finansową. Dlatego szczególnie istotnym czynnikiem, wynikającym z określenia wzajemnych oczekiwań, jest **ustalenie zasad współpracy**, i to na początku jej nawiązywania, a nie w trakcie realizacji projektu.

W tym przypadku „[...] pożyteczne są dwu-, trzydniowe wizyty przygotowawcze. Pozwalają one na: lepsze poznanie się partnerów, ich bezpośredni kontakt przed przystąpieniem do opracowania wszystkich szczegółowych zadań projektowych, zbudowanie zaufania pomiędzy partnerami, wskazanie na to, co dla każdego z partnerów jest istotne w trakcie przygotowywania i realizacji projektu, faktyczne uzmysłowienie sobie tego, w jakim stopniu każdy z partnerów posługuje się przyjętym językiem projektu, wskazanie tego, co z punktu widzenia lidera będzie miało bardzo istotne znaczenie w trakcie wdrażania projektu oraz ustalenie [...] jak powinna wyglądać współpraca przy wdrażaniu projektu”. Dlatego duże znaczenie mają **dobre relacje interpersonalne** między osobami reprezentującymi poszczególne instytucje. Nie da się ich jednak ukształtować bez spotkania się z partnerami przed rozpoczęciem realizacji projektu i w jej trakcie. Jeden z naszych respondentów stwierdził, że „[...] jeśli się [partnerzy] polubią i zdobędą do siebie zaufanie, wtedy wszystko idzie z górki. Ważne jest też to, czy instytucje uczestniczyły wcześniej w tego typu projektach. Jeśli tak, z reguły nie mają oporów przed wejściem w kolejny projekt”. Przy wszelkich ustaleniach z partnerami warto raz jeszcze

wspomnieć o – szczególnie istotnych – **kwestiach finansowych**. Bardzo ważne jest wcześniejsze ustalenie wkładu finansowego wnoszonego przez poszczególne podmioty oraz metod rozliczeń finansowych, które – ze względu na uwarunkowania prawne i praktyki partnerów w danym kraju – mogą przysporzyć wielu trudności (wynikających między innymi z niestalenia sposobu postępowania w przypadku zmian kursów walut). Dużym ułatwieniem jest w tym przypadku współpraca z podmiotami, które mają już doświadczenie w realizowaniu projektów ponadnarodowych, dzięki czemu wykazują się większą elastycznością w podejmowanych działaniach. Ponadto „[...] ważne jest, aby partnerzy byli świadomi możliwości zaistnienia potrzeby finansowania ze środków własnych zadań przewidzianych do realizacji w projekcie. Należy przewidzieć taką sytuację w przypadku pojawienia się opóźnień w terminach płatności w ramach projektu”.

Odnosząc się do kwestii opóźnień, dochodzimy do niezwykle istotnego zagadnienia, jakim jest **czas**. Z jednej strony harmonogram prac musi być zaplanowany w sposób precyzyjny, z drugiej zaś powinien być elastyczny, dostosowany nie tylko do wymagań programu/projektu, ale także – o czym często się zapomina – do specyfiki kraju partnera. Na etapie nawiązywania współpracy należy przewidzieć i zaplanować „z zapasem” czas konieczny do spełnienia wymagań formalnych (list intencyjny, umowa o współpracy ponadnarodowej). Długotrwałe procedury dotyczą zwłaszcza podmiotów i instytucji publicznych. Dlatego

też każdy z partnerów musi „wyznaczyć ramy czasowe poszczególnych etapów projektu” oraz „jasny plan na cały okres [realizacji projektu]”, co jest istotne na etapie późniejszego wdrażania wspólnego przedsięwzięcia. „Każda współpraca rozpoczynana od zera potrzebuje odpowiedniej ilości czasu, aby partnerzy mogli się poznać, zaprezentować swoje działania czy też w końcu ustalić wspólne stanowisko i razem napisać projekt, a potem go wdrożyć z sukcesem”. W ustaleniu i sprecyzowaniu tych kwestii pomaga umowa o współpracy ponadnarodowej, w której w jak najszerszym zakresie powinny zostać doprecyzowane wszelkie kwestie, tak aby uniknąć późniejszych niedomówień czy nieporozumień, kończących się czasami odejściem partnera z projektu.

Podstawą skutecznej realizacji i powodzenia każdego projektu, a zwłaszcza ponadnarodowego projektu partnerskiego, jest **dobra komunikacja**. Model przepływu informacji, określenie platformy porozumienia oraz obiegu dokumentów (co wiąże się generalnie ze sposobem zarządzania) musi zostać wspólnie wypracowany, uzgodniony i spisany najpóźniej na etapie sporządzania umowy o współpracy ponadnarodowej: „Partnerzy powinni aktywnie uczestniczyć w projekcie ponadnarodowym i wszystkich jego działaniach. Winni gromadzić i dzielić się informacjami, danymi, przykładami najlepszych praktyk i doświadczeniami, wspólnie ustalać zasady i ramy organizacji wszelkich spotkań, uczestniczyć we wspólnym procesie oceny, rozpowszechniać rezultaty projektu ponadnarodowego

we własnych krajach, aktywnie włączać poszczególnych członków partnerstw do projektu ponadnarodowego”; „Utrzymywanie stałego kontaktu z partnerem i informowanie go o postępach w realizacji projektu zapewni zaangażowanie partnera w projekt przez cały okres jego realizacji”.

Należy również pamiętać, że samo określenie zasad komunikacji nie wystarczy, jeżeli komunikowanie się w ustalonym języku partnerstwa nie będzie następować relatywnie szybko i płynnie, a także jeśli przekazywane informacje nie będą jasne i zrozumiałe: „[...] ważne, aby używać prostego języka (zwłaszcza że operujemy językiem obcym), budować krótkie zdania, a każde ustalenie uzupełnić terminami i osobami odpowiedzialnymi”. Szczególne znaczenie ma tutaj odpowiedni dobór personelu projektu, a przede wszystkim koordynatorów, gdyż to oni najczęściej kontaktują się z partnerami. Przy okazji komunikacji nasuwa się jeszcze jedna sugestia, aby na wstępnym etapie współpracy zorientować się, czy używane terminy są jednakowo rozumiane przez wszystkich uczestników projektu. Podczas współpracy ponadnarodowej zdarza się bowiem, że ten sam termin jest inaczej interpretowany w Polsce, a inaczej w kraju partnera. Należy zatem wspólnie zdefiniować znaczenie stosowanych terminów.

I ostatnia, jednak bardzo istotna kwestia związana ze współpracą w środowisku międzynarodowym, a mianowicie **uwzględnienie warunków, w jakich funkcjonuje partner** (jego otoczenie, uwarunkowania

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

kulturowe i ekonomiczne w kontekście realizowanego projektu). Należy przede wszystkim zwrócić uwagę na różnice kulturowe w możliwie szerokim aspekcie – w poszczególnych krajach występuje na przykład zróżnicowane podejście do czasu, punktualności czy obowiązkowości. Warto pamiętać o tym, że „[...] im bliższy nam partner pod względem odległości i krain geograficznych, tym łatwiej o przełamanie bariery kulturowej czy mentalnej”. Należy zatem wziąć tę kwestię pod uwagę przy poszukiwaniu partnerów do wspólnego przedsięwzięcia, a na pewno trzeba dobrze poznać kraj i najbliższe środowisko partnera, z którym, w zależności od projektu, możemy mieć do czynienia nawet przez wiele miesięcy.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można wskazać następujące czynniki sukcesu realizacji projektów współpracy ponadnarodowej:

- Wybór sprawdzonych partnerów, mających wiedzę merytoryczną i doświadczonych we współpracy ponadnarodowej – to właśnie od ich przygotowania, ale także rzetelności, chęci, zaangażowania w realizację ustalonych celów i zadań, będzie zależeć nie tylko efektywność pracy, ale przede wszystkim uzyskanie spodziewanych rezultatów. Właściwie dobrani partnerzy będą brali „większą odpowiedzialność za realizację projektu”.
- Pracując z partnerem, trzeba poświęcić szczególną uwagę wzajemnemu „uświadomieniu i określeniu wspólnych celów i zadań w ramach projektów” oraz spodziewanym rezultatom współpracy,

dostosowanym do możliwości poszczególnych podmiotów. Ważne, aby te rezultaty jasno zdefiniować. Należy również zarządzać projektem w sposób oparty na „równości partnerów w podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów”, ale także na wspólnej odpowiedzialności i ponoszeniu ryzyka. Dlatego też partnerzy powinni od początku być włączani w przygotowanie projektu i jego późniejszą realizację na każdym etapie.

- Dobra (i częsta) komunikacja oraz koordynacja – partnerzy, po ustaleniu sposobu komunikowania się, muszą z odpowiednim wyprzedzeniem „informować się o kolejnych krokach i wydarzeniach projektowych”. Najlepiej, aby komunikacja odbywała się na szczeblu roboczym, przede wszystkim, w miarę możliwości, poprzez spotkania bezpośrednie (nie tylko korespondencją mailową). Takie spotkania pozwalają na szybsze uzyskanie wzajemnego zaufania partnerów oraz budują „dobre relacje interpersonalne, niezbędne do nawiązania mniej formalnej współpracy”.
- Z tego względu bardzo ważny jest wybór takiego koordynatora współpracy ponadnarodowej, który „może się bez problemu skomunikować z partnerem zagranicznym, zna kulturę kraju partnera, jest biegły w kwestiach organizacyjnych oraz wie, o co chodzi w części merytorycznej projektu”.
- Odpowiednie zarządzanie finansami – przede wszystkim terminowość przepływów finansowych, której nieprzestrzeganie stwarza najwięcej problemów podczas realizowania projektów. Dlatego już na etapie przygotowywania umowy o współpracy

ponadnarodowej należy „[...] dążyć do jak najbardziej wyczerpującego ustalenia metod rozliczeń (w tym terminów) w tym obszarze. Pomocne może być wcześniejsze sporządzenie wzorów dokumentów i ich skonsultowanie” ze wszystkimi zainteresowanymi stronami.

- Uwzględnienie różnic mentalno-kulturowych między poszczególnymi partnerami – odmienność kulturowa (na przykład stosunek do czasu i rytmu pracy) jest jednym z najczęstszych powodów powstawania nieporozumień, mogących w konsekwencji prowadzić do zerwania umowy przez partnerów.

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

4

Wartość dodana współpracy ponadnarodowej

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

W celu dogłębnego przeanalizowania wartości dodanej współpracy ponadnarodowej będziemy ją rozpatrywać z różnej perspektywy – **z poziomu projektu** (co było możliwe do osiągnięcia w projekcie dzięki współpracy ponadnarodowej), **z poziomu instytucji/organizacji** oraz **z poziomu osób zaangażowanych w realizację projektu** (korzyści, jakie wynikają bezpośrednio dla instytucji i osób realizujących projekty). Będziemy się odnosić do konkretnych, wskazanych przez projektodawców, wymiernych korzyści z nawiązania współpracy

ponadnarodowej i realizacji projektów z partnerami ponadnarodowymi.

Ponieważ niektórzy nasi respondenci wypowiedzieli się nie tylko na temat projektów realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, ale także projektów realizowanych w innych programach, na podstawie analizy ich wypowiedzi można wysnuć wnioski o charakterze bardziej ogólnym.

4.1

Poziom projektu

Wartość dodaną współpracy ponadnarodowej na poziomie projektu rozpatrujemy w kontekście realizacji zakładanych do osiągnięcia celów oraz przygotowania produktów, których powstanie było możliwe jedynie dzięki nawiązaniu współpracy z wybranym partnerem ponadnarodowym: „Współpraca z partnerami zagranicznymi ułatwia niewątpliwie obiektywne spojrzenie na realizowane cele, a zwłaszcza wypracowywane w projekcie produkty. Można skorzystać nie tylko z doświadczeń i osiągnięć pozytywnych, dzięki którym możliwe jest udoskonalenie swoich produktów przeznaczonych do wdrożenia i wykorzystania w krajowej rzeczywistości (zweryfikować założenia), ale także wyciągnąć wnioski z błędów popełnianych wcześniej przez partnerów. Jest to szczególnie istotne w przypadku projektów innowacyjnych [w których] najczęściej przewidziane w projekcie produkty i narzędzia w wymiarze krajowym mają charakter nowości, ale były już (pośrednio lub bezpośrednio) wdrożone w innych krajach. Oczywiście z uwagi na odmienną specyfikę nie zawsze możliwe jest dokładne przeniesienie doświadczeń zagranicznych na grunt krajowy, ale na pewno stanowią one niezwykle użyteczne źródło inspiracji. Istotne jest także konsultowanie planowanych krajowych rozwiązań z ekspertami z instytucji zagranicznych przy

jednoczesnym przedstawieniu im krajowej specyfiki (ew. trudności i barier czy choćby struktur instytucjonalnych). Gwarantuje to «spojrzenie z zewnątrz», co pomaga uwzględnić wiele ryzyk, które trudno byłoby przewidzieć realizując projekt wyłącznie w partnerstwie krajowym”.

Wielu naszych respondentów stwierdzało wprost, że wiedza i doświadczenia partnerów zagranicznych były podstawą (inspiracją) do wypracowania określonych rozwiązań na polskim gruncie. Bez współpracy ponadnarodowej, która umożliwiała bezpośrednie zapoznanie się z nowymi, skutecznymi rozwiązaniami oraz ich zaadaptowanie do polskich warunków, cele projektów byłyby niemożliwe do osiągnięcia: „Współpraca ponadnarodowa miała zasadnicze znaczenie dla projektu. Niemieckie doświadczenia związane z funkcjonowaniem systemu współpracy między sektorem publicznym a sektorem pozarządowym w ramach świadczenia usług społecznych były jedną z przesłanek przygotowania projektu. Ich analiza (w tym przygotowana w ramach projektu ekspertyza [...]) przyczyniła się dość istotnie do powstania fundamentalnego dla projektu dokumentu, jakim jest «Model współpracy ośrodka pomocy społecznej, powiatowego urzędu pracy i organizacji pozarządowej w celu realizacji usługi integracji społeczno-zawodowej»”. Jeden z respondentów stwierdził nawet, iż „skopiowanie pewnych rozwiązań było możliwe tylko przy współpracy z partnerem zagranicznym, gdyż tylko w tym kraju funkcjonują pewne rozwiązania”.

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

Nie podlega zatem dyskusji fakt, że współpraca ponadnarodowa przynosi korzyści – warto jednak odpowiedzieć na pytanie, jakiego typu są to korzyści. Przede wszystkim współpraca z partnerami z innych krajów wywiera istotny wpływ na **poszerzenie horyzontów myślowych w zakresie interesującej partnerów tematyki**: „Współpraca ponadnarodowa przyczyni się do polepszenia wiedzy w zakresie obszaru wspierania instytucji ekonomii społecznej działających w środowisku dzieci i młodzieży” czy umożliwi „poznanie z pierwszej ręki specyfiki rynku oraz działania izb rzemieślniczych danego kraju”.

Współpraca ponadnarodowa umożliwia także **poznanie nowych sposobów rozwiązywania problemów** w realizowanych projektach krajowych poprzez wypracowanie odpowiednich metodologii i narzędzi. Z odpowiedzi jednego z respondentów wynika, iż „Głównym celem było zaimplementowanie modelu franczyzy społecznej, co pozwoliło na podniesienie konkurencyjności wspieranych podmiotów [ekonomii społecznej] oraz wzmocnienie już istniejących instytucji. Ponadto dzięki realizacji projektu możliwe było wzbogacenie funkcjonowania projektowego Lokalnego Partnerstwa na rzecz Wspierania Ekonomii Społecznej”. W przypadku omawianego projektu dodatkową wartością było wypracowanie narzędzia – portfolio językowego dla potrzeb zawodowych. Wcześniej narzędzie to nie było stosowane w Polsce: „Dzięki realizacji projektu partnerzy (głównie z Polski i Grecji) zyskali możliwość współtworzenia, wdrażania

i korzystania z nowego narzędzia, jakim jest portfolio językowe”.

Kolejną istotną korzyścią na poziomie projektu jest **dzielenie się partnerów posiadanym know-how** – w ramach partnerstwa partnerzy przekazują sobie wzajemnie wiedzę i doświadczenie, czyli zarówno dobre, jak i złe praktyki: „Zaangażowanie zagranicznych partnerów w realizację [projektu] umożliwiło wyposażenie uczestników projektu w wiedzę z zakresu różnych form przedsiębiorczości społecznej, dywersyfikacji źródeł finansowania oraz korzyści płynących z prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje *non-profit*. Bez współpracy ponadnarodowej w ramach projektu nie byłoby możliwe wypracowanie i upowszechnienie modelu Domu Sąsiedzkiego jako Centrum Edukacji i Animacji Lokalnej. Model został wypracowany w oparciu o doświadczenia brytyjskich *community centres*, których działanie uczestnicy projektu mieli okazję zobaczyć podczas wizyt studyjnych i staży zorganizowanych w ramach projektu u zagranicznych partnerów”; „Dzięki realizacji projektu nauczyciele przedmiotów zawodowych mogli zapoznać się z systemami (modelami) kształcenia w gastronomii i hotelarstwie funkcjonującymi w krajach posiadających najlepsze w tym zakresie doświadczenie, a następnie porównać i adaptować część rozwiązań do tworzonego nowego modelu kształcenia w swoich szkołach”; „Głównym celem partnerstwa ponadnarodowego jest wymiana *know-how*. Celem realizowanego projektu jest opracowanie, przetestowanie i upowszechnienie modeli zapewniających funkcjonowanie instytucji ekonomii

społecznej – organizacji pozarządowych działających na rzecz młodzieży i dzieci w większości powiatów województwa pomorskiego”; „Generalnie Szkoci są o 10-15 lat od nas do przodu, jeśli chodzi o narodową politykę młodzieżową. Narzędzia typu Young Scot Card, fundusze dla młodzieży są niespotykane w Polsce. Ale bardziej od celów, narzędzi w projekcie pobieramy od Szkotów metodologię oraz formy tworzenia tych narzędzi”.

Realizowanie projektów we współpracy ponadnarodowej umożliwi rozpowszechnianie instrumentów przyczyniających się do osiągnięcia celów danego programu:

„Projekt dzięki współpracy ponadnarodowej jest największą w Europie i na świecie siecią wspierającą sektor MŚP. Dzięki współpracy wszystkich ośrodków beneficjenci projektu dostają olbrzymie możliwości rozwoju działalności i pozyskania nowych technologii, a sam program finansujący projekt jest efektywny i dostarcza wymiernej, rzeczywistej pomocy, gotowe i wypracowane produkty są oferowane we wszystkich oddziałach sieci na całym świecie. Wsparcie rządów poszczególnych krajów i uzyskanie dofinansowania ze środków budżetowych dowodzi istotności oferowanych usług i pozytywnie wpływa na realizowane zadania”.

Niezmiernie istotną korzyścią na poziomie projektu jest **możliwość nawiązywania między partnerami/instytucjami kontaktów, które stanowią doskonały punkt wyjścia do kolejnych inicjatyw i dalszej współpracy:** „Projekt dzięki współpracy ponadnarodowej

dał możliwość przekazania wiedzy instytucjom otoczenia biznesu z krajów partnerskich oraz umożliwił nawiązanie kontaktów pomiędzy organizacjami. Dzięki współpracy ponadnarodowej organizacje zapoznały się z najlepszymi praktykami i narzędziami dostępnymi w poszczególnych krajach partnerskich oraz miały możliwość wzięcia udziału w szkoleniach i warsztatach oferujących możliwość nawiązania kontaktów międzynarodowych”.

Kolejną ważną korzyścią jest **zdobywanie wiedzy na temat kultury innych krajów** (w tym różnic kulturowych): „W projekcie «Ja i moje środowisko» współpraca została nawiązana ze szkołami specjalnymi, co umożliwiło poznanie dość szerokiego spektrum działań oświatowych na rzecz dzieci niepełnosprawnych w Anglii i Hiszpanii [...] a w ramach zadań projektowych oceniliśmy [...] środowiska, w których żyjemy (badanie [...] zanieczyszczenia rzek w naszych miejscowościach, powietrza, roślinności, ekosystemów), kulturę, zwyczaje oraz stosunek społeczeństwa do osób niepełnosprawnych. W projekcie «Cultural Cocktail» zorganizowany został program integracyjny: wymiana kulturowa, obyczajowa, gry i zabawy dziecięce, tradycje ludowe i legendy narodowe, instrumenty i pieśni ludowe, rys historyczny, aktualne osiągnięcia techniczne i edukacyjne w państwach beneficjentów programów”. Jako kolejny przykład poznawania kultury danego kraju może posłużyć projekt dotyczący rękodzielnictwa ludowego, które „[...] zostało poznane w krajach partnerskich na organizowanych warsztatach – nie byłoby to możliwe bez współpracy ponadnarodowej.

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

Uczestnicy poznali kulturę, zwyczaje państw partnerskich, metody pracy [...]”.

4.2 Poziom instytucji/ organizacji

Kolejnym poziomem, z którego będziemy rozpatrywać wartość dodaną współpracy ponadnarodowej oraz płynące z niej korzyści jest poziom instytucji/ organizacji. Oczywistym celem realizacji projektu przez dany podmiot jest odniesienie określonych, wymiernych korzyści. Współpraca ponadnarodowa pozwala „poszerzać horyzonty myślenia i działania, umożliwia spojrzeć na istniejące problemy pod innym kątem i doszukać się efektywnych rozwiązań tam, gdzie wcześniej wydawało się ich nie być”. Dzięki takiej współpracy instytucja zdobywa wiedzę, doświadczenie oraz umiejętności pozwalające na lepszą i skuteczniejszą realizację zadań statutowych. Zyskuje możliwość poznania nowych sposobów myślenia oraz rozwiązywania problemów i trudności dzięki *know-how* uzyskanemu od partnerów. Dzięki doświadczeniu zdobytemu we współpracy ponadnarodowej wzrasta również poziom jakości zarządzania, zwłaszcza zarządzania ryzykiem i budżetem projektu: następuje „wzrost świadomości co do tego, jakie zasoby, i w jakiej ilości, są niezbędne dla prawidłowego wdrożenia projektu współpracy ponadnarodowej”. Kolejną korzyścią jest **poznawanie unijnych standardów oraz procedur związanych z przygotowaniem i realizacją projektów**. Zwiększa to możliwości

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

prowadzenia przez instytucję „coraz bardziej złożonych projektów”, co przekłada się na **sprawniejsze i bardziej efektywne świadczenie** przez nią **usług**. Współpraca ponadnarodowa umożliwia także nawiązanie kontaktów pomocnych w nowych działaniach: „Mieliśmy możliwość zobaczenia i zdobycia kontaktów do różnorodnych organizacji działających na rzecz osób i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Pozyskanie nowych partnerów dzięki współpracy ponadnarodowej w ramach projektu pozwoliło nam na realizację [...] ciekawych inicjatyw i ubieganie się o środki na następne projekty”. Istotną korzyścią jest zatem **możliwość pozyskania nowych źródeł finansowania dla działań statutowych organizacji**, a także **podejmowanie współpracy** w innych niż dotychczas projektach/programach: „[Po projekcie] «Na fali» realizowaliśmy z partnerem z Włoch projekt w ramach [programu] Leonardo da Vinci, drugi projekt z Niemcami – także w ramach Leonardo da Vinci; obecnie z partnerem z Włoch i Francji – Grundtvig; podjęliśmy próbę uzyskania dotacji na realizację 2 projektów: z partnerem z Niemiec oraz Portugalii”.

Współpraca ponadnarodowa jest także doskonałą formą promocji instytucji czy organizacji, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Uczestnicząc w tego typu współpracy, instytucja zdobywa prestiż oraz wiarygodność jako potencjalny partner w kolejnych projektach.

Należy również podkreślić, że choć każda współpraca może przynieść wymierne korzyści, to jednak nie

wszystkie instytucje w pełni wykorzystują tę szansę. Czasami „[...] trudno przekonać decydentów do zmiany mentalności. Dotyczy to przede wszystkim usprawnień organizacyjnych czy scedowania odpowiedzialności za realizację projektu pracownikom niższych szczebli”.

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

4.3

Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów

Ostatnim, ale niezwykle istotnym aspektem dotyczącym korzyści płynących z prowadzenia projektów we współpracy ponadnarodowej jest rozwój osób zaangażowanych w ich realizację. Podstawową, podnoszoną w ankietach, kwestią odnoszącą się do czynnika ludzkiego był **wzrost wiedzy na temat sprawdzonych przez partnera rozwiązań oraz nabycie konkretnego doświadczenia w rozwiązywaniu problemów**, które były przedmiotem wdrażanych projektów: „Poznajemy konkretne rozwiązania problemów związanych z pracą z osobami bezdomnymi”; „osoby zaangażowane w realizację projektu zdobyły nową wiedzę na temat finansowych aspektów funkcjonowania organizacji pozarządowych”; „mieliśmy szansę poznania systemu kształcenia i doskonalenia kadr w wybranych obszarach gospodarki”. Respondenci zwracali też uwagę na **poznanie nowoczesnych metod zarządzania projektami oraz możliwość nabycia doświadczeń w pracy**

w zespołach międzynarodowych. Jak wynika z ankiet, zwłaszcza w instytucjach państwowych, nie ma potrzeby tworzenia nadmiernej drabiny hierarchicznej osób decydujących o projekcie: „[...] należy natomiast w odpowiedni sposób dzielić i delegować zadania i przekazywać odpowiedzialność za projekt osobom o odpowiednich umiejętnościach i doświadczeniu. Kilkanaście lat temu wiedza o projektach pochodziła głównie z publikacji i była bardzo teoretyczna, dopiero praktyka dała szansę na nabycie [...] umiejętności [...] pod kierunkiem doświadczonych menedżerów od lidera z innego kraju; [dzięki temu] dziś z powodzeniem możemy kierować dużymi projektami ponadnarodowymi i pełnimy funkcję lidera”.

Ważną korzyścią, rozpatrywaną w kategorii późniejszego sukcesu, ściśle powiązaną ze współpracą ponadnarodową, jest **pogłębienie wiedzy na temat praktycznych kwestii dotyczących realizacji projektu**: na przykład koniecznych do poniesienia nakładów czasowych, finansowych czy rozwiązań organizacyjnych, ale także często „zderzenie z rzeczywistością i uświadomienie sobie, ile jeszcze pracy przed nami – osoby nie mające dostatecznej wiedzy i doświadczenia nie zawsze, przystępując do realizacji projektu, posiadają [...] pełną świadomość, co ich czeka”.

Realizowanie projektów we współpracy ponadnarodowej pozwala na **umocnienie dotychczasowych relacji z partnerami i nawiązanie nowych kontaktów**, na „integrowanie się z kolegami/koleżankami z zespołów międzynarodowych”; „kontakt z ciekawymi

ludźmi, nowe znajomości”. Nie bez znaczenia jest także **poprawa funkcjonowania zespołu projektodawcy** (wzrost motywacji do lepszej i efektywniejszej pracy). Najbardziej bezpośrednią, konkretną korzyścią dla uczestników projektów jest **udoskonalenie znajomości języka obcego**, i to nie tylko z zakresu codziennej komunikacji, ale także specyficznej terminologii z dziedziny, którą zajmuje się projekt. Umiejętności językowe doskonalą zarówno realizatorzy projektów, jak i jego uczestnicy – jest to bardzo ważna korzyść, gdyż dla wielu z nich może to być pierwszy kontakt z językiem obcym w praktyce.

Współpraca z partnerami ponadnarodowymi daje jeszcze jedną korzyść, istotną z punktu widzenia instytucji, ale może w jeszcze większym stopniu ważną dla jednostki – **poznawanie kultury kraju, z którym współpracujemy** („mentalność, sposób podejścia do pracy, rozwiązywania problemów, zwyczaje, sposób komunikacji pomiędzy instytucjami i pracownikami itp.”). „Owocowało to w dochodzeniu do akceptowalnych rozwiązań projektowych” i pozwalało na poprawę umiejętności w zakresie „radzenia sobie z nieprzewidywanymi przeszkodami w środowisku międzynarodowym”. Respondenci wskazywali również, że kontakty międzynarodowe umożliwiły „[...] porównanie i ocenę kwalifikacji zawodowych oraz szans znalezienia pracy na unijnym rynku. Ma to ogromne znaczenie w budowaniu własnego kapitału, który będzie owocował nie tylko teraz, ale i w przyszłości”.

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

5

Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)

Włączanie produktów projektów współpracy ponadnarodowej do głównego nurtu praktyki i/lub polityki nie byłoby możliwe (albo byłoby o wiele trudniejsze) bez zaplanowania i zastosowania odpowiednich narzędzi upowszechniania produktów wypracowanych w projektach. Warto zwrócić uwagę, że ankietowani projektodawcy nie ograniczają się tylko do tzw. narzędzi standardowych, o których będzie mowa niżej, ale stosują instrumenty coraz bardziej rozbudowane i mniej szablonowe. Projektodawcy są

coraz bardziej świadomi, że upowszechnianie oznacza nie tylko poinformowanie o wypracowanym rozwiązaniu, ale także jest ważnym narzędziem służącym do włączania produktów projektu do głównego nurtu praktyki i/lub polityki.

Najprostsze i najszerzej stosowane działania podejmowane w celu upowszechniania to:

- konsultacje i rozmowy z odbiorcami oraz użytkownikami produktów projektów;

- seminaria, konferencje i warsztaty upowszechniające, najczęściej z udziałem partnerów zagranicznych projektu;
- strona internetowa ze stale aktualizowanymi informacjami o projekcie i jego produktach;
- kampania informacyjna w mediach, zarówno polskich, jak i zagranicznych (w zależności od charakteru i możliwości budżetowych projektu); czasami nie ograniczano się do emitowania jedynie spotów reklamowych, ale na przykład organizowano „cykl programów oraz debatę w telewizji regionalnej” czy „wystawy zdjęć w siedzibie lidera, spotkania młodzieży polskiej uczestniczącej w projekcie z rówieśnikami i rodzicami”;
- przygotowanie i rozpowszechnianie różnego rodzaju publikacji (raportów, broszur, ulotek) nie tylko po polsku, ale także tłumaczonych na język angielski.

Bardziej wyrafinowanymi formami upowszechniania, prowadzonymi w dalszej perspektywie do działań mainstreamingowych, było w jednym z projektów włączenie doświadczeń wynikających z raportu włoskiego w „Gdański Model Ekonomii Społecznej”, w innym zaś opublikowanie prognoz i propozycji strategii dla Regionu Morza Bałtyckiego w dziedzinach edukacji, przedsiębiorczości i socjologii.

Istotnym czynnikiem wpływającym na popularyzowanie projektów są nie tylko indywidualne spotkania, konsultacje i rozmowy z odbiorcami oraz użytkownikami wypracowanych produktów, ale także spotkania z odpowiednimi decydentami. Ta ostatnia forma

upowszechniania stwarza wiele dodatkowych możliwości, związanych zwłaszcza z włączaniem do głównego nurtu praktyki i polityki („Przedsięwzięcie [było] bezpośrednio organizowane przez Komisję Europejską /Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia/ – [mieliśmy] możliwość zaprezentowania naszego projektu na specjalnym stoisku promującym /było tylko 14 stoisk/. Inny z kolei projekt, realizowany z partnerami duńskimi, wzbudził zainteresowanie posłów Parlamentu Europejskiego, i na prośbę jednego z nich sporządzono angielskie tłumaczenie projektu i jego produktu, który miał być później przedstawiony w Komisji Europejskiej”).

Ważne jest, aby działania upowszechniające nie kończyły się wraz z rozliczeniem projektu – nie chodzi bowiem o jednorazową akcję na czas trwania projektu.

Na przykład jeden z projektodawców może się pochwalić „uruchomieniem i działaniem Punktów Informacyjnych w każdym z powiatów województwa łódzkiego, prowadzonych przez pracowników przeszkolonych w ramach wizyt studyjnych”. Oczywiście każdy projekt jest tworem indywidualnym, a więc narzędzia upowszechniania powinny być dostosowane do jego specyfiki i możliwości. Niemniej, już na etapie planowania, należy się zastanowić, co będzie się działo z produktami projektu po jego zakończeniu, gdyż może to zaowocować dalszymi, ciekawymi inicjatywami, także innymi niż projekty.

Jeżeli projekt ma charakter wieloetapowy i nie zawsze możliwe jest wdrożenie jego rezultatów w ciągu jednego

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

cyklu projektowego, można ten proces rozłożyć w czasie. Jako przykład może tu posłużyć jedno z przedsięwzięć realizowanych w województwie warmińsko-mazurskim: „Projekt był pierwszym etapem systemowej (na poziomie województwa) próby zmiany sposobu kształcenia w zawodach gastronomiczno-hotelarskich. Upowszechnienie produktów i rezultatów projektu nastąpiło poprzez ulokowanie ich w kolejnym projekcie polegającym na wprowadzeniu nowego modelu kształcenia w 4 szkołach w sześciu zawodach”.

6

Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę

Ze względu na to, że przeważająca część projektów, na których temat wypowiedzieli się nasi respondenci, znajduje się w fazie wdrożeniowej, jest jeszcze zbyt wcześnie na przedstawienie pełnego wpływu wypracowanych rezultatów współpracy ponadnarodowej na politykę czy praktykę: „Ten punkt jest niemożliwy do określenia na etapie realizacji projektu, w którym jesteśmy (rozpoczynamy testowanie), jednak już teraz możemy przypuszczać, że nasze produkty innowacyjne – Młodzieżowy Fundusz Małych Grantów lub/oraz

Europejska Karta Lidera EURO26 – zostaną na etapie upowszechniania wdrożone do polityki przynajmniej w jednym z powiatów województwa pomorskiego”. Nawet jednak w tak wczesnej fazie realizacji projektów respondenci przedstawili przykłady możliwego do zastosowania skutecznego mainstreamingu wypracowanych produktów. Ponieważ skala tych produktów jest zróżnicowana, różny zatem będzie stopień ich włączenia do głównego nurtu praktyki i/lub polityki. Może to być na przykład wypracowane

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

narzędzie, którym zainteresuje się najbliższe otoczenie i zostanie wdrożone w mniejszej skali: „[...] wartośćią było wypracowanie narzędzia – portfolio językowego dla potrzeb zawodowych. Wcześniej narzędzie takie w Polsce nie funkcjonowało. W projekcie uczestniczyły dwie szkoły językowe z Torunia, które wykazały zainteresowanie opracowanym [...] narzędziem”.

W następnym przykładzie adaptacja określonych narzędzi – modeli kształcenia – może być wdrażana etapowo: „Przedmiot projektu dotyczył kształcenia zawodowego w branży gastronomiczno-hotelarskiej i stanowił pierwszy etap w jego systemowym (na poziomie województwa) unowocześnieniu. Dzięki realizacji projektu nauczyciele przedmiotów zawodowych mogli zapoznać się z systemami (modelami) kształcenia w gastronomii i hotelarstwie funkcjonującymi w krajach posiadających najlepsze w tym zakresie doświadczenie, a następnie porównać i adaptować część rozwiązań do tworzonego nowego modelu kształcenia w swoich szkołach”. Często bowiem jest tak, że najpierw dane rozwiązanie jest testowane na stosunkowo małej populacji, a następnie zostaje wdrożone jako dobra praktyka na szczeblu co najmniej województwa.

Jako kolejny przykład może posłużyć projekt z województwa warmińsko-mazurskiego:

„Największą korzyścią i dowodem na jej osiągnięcie było wprowadzenie w 4 szkołach w sześciu zawodach nowego modelu kształcenia opartego na systemie modułowym. Źródłem, a zarazem dowodem na osiągnięcie [...]

korzyści było przyjęcie tych zmian w formie innowacji pedagogicznej przez Kuratorium Oświaty w Olsztynie”. Dobrym wzorem może być także jeden z projektów realizowanych w województwie pomorskim, w którym „Współpraca ponadnarodowa miała wpływ na politykę miasta Gdańsk w zakresie wspierania powstawania i rozwoju Domów Sąsiedzkich. Zaangażowanie przedstawicieli samorządu Gdańsk w projekt (ich udział w wizytach studyjnych oraz spotkaniach grupy partnerskiej pracującej nad modelem Domu Sąsiedzkiego) przyczyniło się do wpisania w «Program współpracy Miasta Gdańsk z organizacjami pozarządowymi» jako odrębnego priorytetu – wspierania tworzenia i rozwoju Domów Sąsiedzkich jako centrów edukacji i animacji lokalnej”.

Najczęściej jednak mamy do czynienia z rozwiązaniami, które „wskazywały drogę kluczowym organizacjom odpowiedzialnym za wdrażanie polityki i opracowywanie działań i programów dla obszarów objętych wsparciem”, co przyniesie wymierne korzyści nie od razu, lecz w dalszej perspektywie. Wymiana doświadczeń i dobrych praktyk wprowadzanych w wyniku realizowanych projektów często służy formułowaniu rekomendacji na temat tworzenia narzędzi wyznaczających kierunki rozwoju dla danego regionu.

7

Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej

W celu określenia, czy występują korzyści ze współpracy ponadnarodowej oraz czy są one zgodne z założeniami, konieczne jest nieustanne śledzenie postępu w realizacji zakładanych celów projektu. Nasi respondenci wskazywali na wiele metod prowadzonego przez siebie monitoringu korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej. Najczęściej wskazywaną metodą monitoringu jest **bezpośredni udział członków zespołu zarządzającego projektem w działaniach merytorycznych**: „Pozwoli to uzmysłowić sens tych korzyści oraz uświadomić

ich użyteczność, żeby w przyszłości je skutecznie wykorzystywać w celu realizacji zadań własnych oraz działań na rzecz otoczenia”. Często spotkania z osobami zaangażowanymi w realizację projektu pozwalają na bieżące aktualizowanie planu współpracy ponadnarodowej (analiza postępu rzeczowego) oraz badanie osiągnięcia tzw. kamieni milowych. Stwarza to możliwość szybkiego reagowania na pojawiające się problemy oraz ułatwia wprowadzanie usprawnień w realizacji projektu.

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli o wpływie współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

Ważne jest, aby każdy z partnerów przeprowadzał monitoring w odniesieniu do powierzonych mu zadań, a następnie, aby ciało koordynujące i podejmujące decyzje strategiczne (na przykład Komitet Sterujący/Monitorujący), w trakcie regularnych spotkań, dokonywało ostatecznej oceny i ewentualnych korekt. Ważną rolę w monitoringu odgrywają również **sprawozdania i procedury wewnętrzne**, w tym (ewentualnie) ewaluacja wewnętrzna, przeprowadzana na przykład za pośrednictwem zespołów oceniających. Istotne jest, aby te działania prowadzić nie tylko w trakcie wdrażania projektu, ale także po jego zakończeniu.

8

Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym

Każde, nawet najmniejsze przedsięwzięcie, a tym bardziej projekt realizowany we współpracy ponadnarodowej, zawiera elementy ryzyka. Zawsze istnieją czynniki zarówno wewnętrzne (zależne od projektodawcy), jak i zewnętrzne (w mniejszym lub większym stopniu niezależne), które stwarzają problemy podczas realizacji projektów.

Zazwyczaj najłatwiejsze do rozwiązania są **problemy zależne od projektodawcy**, czyli te wewnętrzne, pod warunkiem, że zostaną uwzględnione na etapie

przygotowania do realizacji projektu. Nasi respondenci wymieniali tu najczęściej **dotarcie do potencjalnych partnerów**, którzy spełnialiby ich oczekiwania. Zdarza się, że projektodawcy nie zdają sobie sprawy, ile czasu potrzeba na czynności związane z wyborem właściwego partnera (proces ten trwa zwykle od sześciu miesięcy do roku).

Kolejny problem mogą stwarzać **trudności komunikacyjne między partnerami**. Mogą one wynikać na przykład

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

z niewłaściwego doboru personelu czy uczestników do projektu. Wciąż zdarza się, że przyczyną trudności komunikacyjnych są niedostateczne umiejętności językowe, i to nie tylko po stronie polskiej. Zdarzało się, że niektórzy partnerzy zagraniczni słabo znali język angielski, co „wydłużało czas reakcji na wiadomości, a więc niekiedy hamowało niektóre działania”. Ma to szczególne znaczenie w przypadku projektów bardziej złożonych, w których występuje skomplikowana terminologia, która musi być uzgodniona między partnerami: „W trakcie realizacji wspólnych zadań dotyczących na przykład badań ankietowych (wypracowanie narzędzi) czy tworzenia opisów zawodów, stanu wyjściowego i projekcji, pojawiały się problemy natury terminologicznej. Dotyczyły takich pojęć jak: zawód, opis stanowiska pracy, opis zawodu. Wzajemne kontakty, poznanie stanowisk partnerów w kwestii definiowalności pojęć – to wszystko pozwoliło na wypracowanie płaszczyzny porozumienia, dzięki której znaleźliśmy «wspólny terminologiczny język»”.

Podczas planowania współpracy ponadnarodowej należy zatem wziąć pod uwagę nie tylko czas potrzebny na określone działania, ale także koszty związane z realizacją projektu (na przykład konieczność zatrudnienia tłumacza). To samo dotyczy doboru uczestników projektu. Niezależnie jednak od poziomu znajomości języka (choć ma on zasadnicze znaczenie dla prawidłowej komunikacji między partnerami czy uczestnikami projektu) istotna jest także **częstotliwość kontaktów**: „komunikacja nie miała charakteru ciągłego, ale urywany, tj. wówczas, gdy lider

uznał to za stosowne, co w przypadku partnerów było źle odbierane”.

Kolejnym czynnikiem, który stwarza problemy projektodawcom i ma negatywny wpływ na realizację projektów są **kwestie zewnętrzne – niezależne od projektodawcy**. Należą do nich przede wszystkim **różnice systemowe** między krajami, z których pochodzą partnerzy, związane z określonymi zasadami wyboru, wdrażania, rozliczania i kontroli projektów. Powoduje to wiele trudności z ustaleniem zakresu i kształtu dokumentów finansowych oraz z późniejszymi rozliczeniami projektów (różne uwarunkowania prawne, podatkowe, księgowo). Skuteczną metodą na zminimalizowanie tych trudności jest „[...] omówienie i stworzenie z partnerem ścisłych zasad współpracy. Dotyczyć one mogą na przykład przepływu informacji, dokumentów finansowych, określenia dni wolnych od pracy w poszczególnych krajach”; „Realizatorzy projektu, tj. beneficjenci, promotor oraz partnerzy zagraniczni, podpisali umowę określającą wzajemne [...] wymagania i obowiązki, zasady i formy współpracy oraz odpowiedzialności”.

Często wskazywaną zewnętrzną barierą w efektywnym wdrażaniu projektów, zwłaszcza o charakterze innowacyjnym, jest **brak elastyczności w podejmowaniu decyzji**. Dotyczy to przede wszystkim realiów polskich: „Realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym, który nacechowany jest innowacyjnym, w skali polskiej, *know-how* partnera zagranicznego, winna umożliwiać

elastyczne reagowanie na zmiany oraz zagrożenia”; „Niestety, ze względu na poziom biurokracji i konieczności uzgodnienia wszelkich zmian na gruncie instytucji nadrzędnej [...] wydłuża [się] okres oczekiwania na podjęcie pewnych decyzji, a czasami ich brak uniemożliwia bieżące wdrażanie zmian”. Zatem „przepływ informacji oraz poziom biurokracji powinny być sprowadzone do możliwie najniższego poziomu, a niektóre decyzje muszą być podejmowane «od ręki», szczególnie gdy nie powodują wzrostu budżetu, a jedynie jego racjonalne wykorzystanie”.

Najczęściej wymienianą przeszkodą, utrudniającą efektywne wdrażanie projektów współpracy ponadnarodowej, są **różnice społeczno-kulturowe**, a w tej sferze zmiana podejścia projektodawców jest bardzo trudna lub wręcz niemożliwa. Jeżeli jednak czegoś nie można zmienić, trzeba się do tego w jakiś sposób przystosować. Dlatego tak ważne przy zawieraniu partnerstw jest poznanie kultury danego kraju oraz wzajemne poznanie się partnerów (o ile jest to możliwe, poprzez bezpośrednie kontakty), zanim nastąpi podpisanie umowy o współpracy i rozpoczęcie realizacji projektu: „Wcześniejsza dogłębna znajomość kultury kraju partnera, jak również wcześniejsze kontakty zawodowe koordynatorki współpracy ponadnarodowej w innych projektach pozwoliły uniknąć [...] trudności”.

Różnice kulturowe pojawiają się w bardzo wielu kwestiach: „W przypadku współpracy z niektórymi

krajami należy liczyć się z opóźnieniami, wynikającymi ze stylu życia i interpretacji słowa «punktualność»”. Wielokrotnie pojawia się problem z okresem wakacyjnym: „[...] trudno było się skontaktować z partnerami w sierpniu”; „Rzeczywiście, martwe miesiące urlopów czy święta spowalniają pracę, jeśli czeka się na odpowiedź dwa tygodnie zamiast kilku dni. Takie przestoje należy uwzględnić już na etapie pisania wniosku”. Utrudnienia w codziennych kontaktach z partnerami mogą także stwarzać zwyczaje zakorzenione w kulturze danego kraju (nie ma możliwości ich zmiany), na przykład hiszpańska sjesta między godzinami 13.00–14.00 a 16.00, podczas której instytucje nie pracują. Zdarza się, że partnerzy zagraniczni mają odmienne podejście do pewnych kwestii, na przykład do równouprawnienia kobiet. Dlatego tak istotna jest dogłębna znajomość i poszanowanie kultury danego kraju oraz zwyczajów jego mieszkańców.

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

Podsumowanie

Analiza wypowiedzi naszych respondentów nie pozostawia wątpliwości, że „[...] warto podejmować starania i działania w celu podjęcia współpracy ponadnarodowej. Wymiana doświadczeń i wiedzy jest zawsze motorem [...] rozwoju”, nawet jeśli realizowanie projektów we współpracy ponadnarodowej jest obciążone większym ryzykiem.

Pozostaje jeszcze kwestia, jak to zrobić skutecznie i efektywnie? Mamy nadzieję, że przedstawiona analiza przynajmniej w pewnym stopniu odpowiada na to pytanie.

Pozyskanie partnera zagranicznego na pewno przyczynia się do podniesienia poziomu wiedzy i doświadczenia danej organizacji, a przede wszystkim pracujących w niej osób, i to głównie od nich samych zależy, w jakim stopniu skorzystają z wymiany doświadczeń i dobrych praktyk, ale pod warunkiem, że partner ponadnarodowy rzeczywiście ma takie doświadczenie („Wybór partnera, który oprócz swojej bytności nie wniesie nic do przedsięwzięcia, mijają się z celem”).

Zanim rozpoczniemy realizację projektu, należy dobrze się zapoznać z krajem partnera i samym partnerem oraz zaznajomić się z proponowanym przez niego rozwiązaniem. Podpisanie umowy partnerskiej powinno nastąpić dopiero wówczas, kiedy na pytanie: „Czy można liczyć na tego partnera w trakcie realizacji projektu?” możemy odpowiedzieć: „Zdecydowanie tak!”.

Organizacje, które są zainteresowane rozpoczęciem współpracy ponadnarodowej powinny poszukać partnera, który ma już doświadczenie w realizowaniu projektów i będzie występował w roli przewodnika. Dzięki temu będzie można liczyć na niego w ważnych kwestiach merytorycznych czy organizacyjnych związanych z realizacją projektu. Taki partner dostosuje się „do zmieniających się warunków, a nie tylko realizacji pierwotnych zapisów umowy”.

Partner musi także być w stanie aktywnie uczestniczyć w projekcie („oddelegować odpowiednie osoby, wygospodarować czas i środki, dotrzymać terminów”). Dlatego zalecamy nawiązanie współpracy z „partnerami rekomendowanymi przez zaprzyjaźnione instytucje, które posiadają doświadczenie merytoryczne w przedmiocie

1. Zamiast statystyki

2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego

3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?

4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów

5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)

6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę

7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej

8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym

Podsumowanie

Załączniki

projektu i których zaangażowanie w jego przygotowanie wskazuje na faktyczną chęć współpracy”. Naprawdę warto poświęcić wiele tygodni, a nawet miesięcy, na ustalenie szczegółów i negocjacje z partnerem ponadnarodowym, zanim powstanie zobowiązanie wynikające z podpisania umowy o współpracy.

Podstawą sukcesu jest ustalenie wspólnych celów i korzyści, jakie strony są w stanie osiągnąć w ramach nawiązanej współpracy. Warto pamiętać, że pełne partnerstwo oznacza, iż wszystkie współpracujące strony, powinny czerpać korzyści z tej współpracy w zadowalającym je stopniu. Korzyść jednostronna podważa ideę partnerstwa.

Nie bez znaczenia jest również ogólny cel, jaki ma przynieść współpraca ponadnarodowa – jeśli jest on możliwy do osiągnięcia tylko przez jednego z partnerów, to podjęta współpraca może być postrzegana jako bezprzedmiotowa. Nie należy się obawiać kontaktów ponadnarodowych, ale warto dobrze się do nich przygotować merytorycznie, a także zdawać sobie sprawę, czego się oczekuje od takiej współpracy i co można zaoferować partnerowi:

„Merytoryka projektu powinna być powiązana ze statutowymi zadaniami instytucji partnerskich. Pozyskując partnerów ponadnarodowych do projektu, należy w szczególności zwracać uwagę na ich doświadczenie zarówno merytoryczne, jak i praktyczne w realizacji podobnych przedsięwzięć (na przykład projektów ponadnarodowych)”.

Ważne jest też, aby jeszcze przed oficjalnym nawiązaniem współpracy nakreślić ramy, w których będzie ona prowadzona oraz jasno ustalić zadania i działania, które zostaną przydzielone poszczególnym partnerom – chodzi o przejrzystość w późniejszym wdrażaniu projektu, co pozwoli na uniknięcie niepotrzebnych konfliktów. Szczególnie istotne są kwestie finansowe: „[...] ważne jest, aby partnerzy posiadali pewne «buforowe» zasoby, umożliwiające utrzymanie płynności realizacji projektu w razie wystąpienia trudności w przepływach finansowych”. Ważne jest zwłaszcza dokładne zapoznanie się z zasadami przeliczania kursów walut w danym programie. Są one często bardzo drobiazgowo rozpisane i niekiedy odmienne w różnych sytuacjach. Dlatego warto zwrócić uwagę na tę kwestię na samym początku współpracy oraz uczulić na nią również partnerów, tak aby i oni byli świadomi obowiązujących zasad.

W trakcie współpracy, ze względu na własną organizację, warto „dążyć do pokazania [jej] jako sprawnego i solidnego partnera, który jest w stanie sprostać pojawiającym się zadaniom i nie boi się nowych wyzwań”; „Podstawą jest zaangażowanie do realizacji projektu personelu z zaawansowaną znajomością języka kraju partnera, który posiada doświadczenie w kontaktach międzynarodowych. Zapewni to sprawną komunikację i przepływ informacji z partnerem, co jest podstawą efektywnej realizacji projektu. Warto także zasięgnąć informacji u osób lub organizacji, które miały styczność z podmiotami, osobami z kraju, z którego pochodzi nasz partner, gdyż możemy

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
 - 4.1 Poziom projektu
 - 4.2 Poziom instytucji/organizacji
 - 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym

Podsumowanie

Załączniki

zdość informacje na temat mentalności [...], panujących obyczajów, reguł itp. Posiadanie takiej wiedzy znacznie ułatwi nam realizację działań z udziałem partnera”.

Pozostaje nam wyrazić nadzieję, że wnioski płynące z przeprowadzonej przez nas analizy korzyści z realizowania projektów we współpracy ponadnarodowej pomogą Państwu w nawiązywaniu i prowadzeniu tego typu współpracy.

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

Załączniki

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

1

Ankieta na temat korzyści wynikających ze współpracy ponadnarodowej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Institucja realizująca projekt (nazwa, osoba do kontaktu): Tytuł projektu:

..... Program:

Kraj pochodzenia partnerów ponadnarodowych:

1. Jak znaleźli Państwo partnera ponadnarodowego (korzystając z własnych kontaktów, z baz danych, wsparcia KIW, w tym z bazy „Fishing Pool” KIW, innych źródeł, prosimy wymienić oraz ocenić wybrany sposób poszukiwań)?
2. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej (czas, oczekiwania względem partnera, wspólny problem do rozwiązania, kwestie finansowe, doświadczenie merytoryczne, doświadczenie we współpracy ponadnarodowej itd.)?
3. Jakie czynniki, w Państwa opinii, są najistotniejsze podczas budowania partnerstwa (już po nawiązaniu współpracy), tak aby współpraca miała szansę osiągnięcia zakładanych celów (czas, jasne przedstawienie oczekiwań co do przyszłej współpracy, respektowanie różnic kulturowych itd.)?
4. Czy i jaką wartość dodała współpraca ponadnarodowa:
 - a) dla realizowanego przez Państwa projektu: jakie cele (produkty) były możliwe do osiągnięcia jedynie dzięki współpracy z wybranym partnerem ponadnarodowym,
 - b) programu, z którego projekt był finansowany (prosimy jedynie wskazać obszar, np. integracja społeczna osób niepełnosprawnych),
 - c) ewentualnie jaki wpływ współpraca ta miała na politykę lub praktykę (w przypadku skutecznego mainstreamingu produktów projektu)?
5. Jakie korzyści widzą Państwo ze współpracy ponadnarodowej dla Państwa instytucji/organizacji (poprawa umiejętności zarządzania, usprawnienie procedur, kontakty umożliwiające lepszą realizację zadań statutowych itd.)?
6. Jaką wartość przyniosła współpraca międzynarodowa osobom zaangażowanym w realizację projektu (praktyczne doświadczenie w rozwiązywaniu określonych problemów, poprawa umiejętności językowych, poznanie kultury danego kraju itp. – prosimy o wskazanie jak najbardziej konkretnych przykładów, np. podczas wizyt

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

studyjnych uświadomiono sobie, w jak dużym stopniu osoby niepełnosprawne mogą być aktywne społecznie i zawodowo itd.)?

7. W jaki sposób monitorowali/badali Państwo osiągnięcia wyżej wymienionych korzyści?
8. Jakie czynniki funkcjonujące w środowisku międzynarodowym miały negatywny wpływ na realizację projektów (w aspekcie różnic kulturowych, innych stylów pracy, innych systemów prawnych, finansowych itd.). Prosimy o wskazanie konkretnych przykładów, np. współpraca z partnerem w okresie wakacyjnym (cały sierpień) okazała się praktycznie niemożliwa, dużym błędem było nieużywanie tytułów naukowych w stosunku do ekspertów z kraju partnerskiego itd.?
9. Jakimi były największe wyzwania/bariery/problemy w realizacji projektu w partnerstwie ponadnarodowym? Prosimy o wymienienie istniejących zagrożeń oraz przedstawienie, jak im przeciwdziałano / jak zostały pokonane.
10. Na co należy zwrócić szczególną uwagę, aby efektywnie zarządzać projektem współpracy ponadnarodowej (czynniki sukcesu) (np. rola w Grupie Sterującej itd.)?
11. Jakich innych wskazówek/rekomendacji udzieliliby Państwo podmiotom nie mającym doświadczenia w realizacji projektów współpracy ponadnarodowej?
12. Czy i jakie działania podejmowane były w ramach projektu w celu upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)?

1. Zamiast statystyki
2. Pierwszy krok – wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego
3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?
4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej 4.1 Poziom projektu 4.2 Poziom instytucji/organizacji 4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów
5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)
6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę
7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej
8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym
Podsumowanie
Załączniki

1. Zamiast statystyki

2. Pierwszy krok – wyszukanie i wybór odpowiedniego partnera ponadnarodowego

3. Na co należy zwrócić szczególną uwagę na etapie nawiązywania współpracy ponadnarodowej i budowania partnerstwa?

4. Wartość dodana współpracy ponadnarodowej
4.1 Poziom projektu
4.2 Poziom instytucji/organizacji
4.3 Poziom osób zaangażowanych w realizację projektów

5. Działania podejmowane przez projektodawców w zakresie upowszechniania produktów projektów współpracy ponadnarodowej (w kraju i za granicą)

6. Kilka słów o mainstreamingu, czyli wpływ współpracy ponadnarodowej na politykę i/lub praktykę

7. Monitorowanie korzyści odnoszonych ze współpracy ponadnarodowej

8. Największe wyzwania w realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym

Podsumowanie

Załączniki

2

Wykaz instytucji, które nadesłały wypełnione ankiety

- Caritas Archidiecezji Gdańskiej
- Caritas Polska
- Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”
- Fundacja Feminoteka
- Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej
- Fundacja Rozwoju Warmii i Mazur
- Gdańska Fundacja Innowacji Społecznej
- Mazowiecka Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości
- Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych w Warszawie
- Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego
- Profutura s.c.
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Edukacyjne „Enter and GO”
- Starostwo Powiatowe w Pile
- Stowarzyszenie „Wolna Przedsiębiorczość”, Oddział Terenowy w Gdańsku
- Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP
- Stowarzyszenie Morena
- Stowarzyszenie Profilaktyki i Resocjalizacji AD REM
- Świętokrzyski Zarząd Polskiego Komitetu Pomocy Społecznej
- Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta, Koło Gdańskie
- Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy (dawniej: Akademia Techniczno-Rolnicza) w Bydgoszczy
- Urząd Miasta Łodzi, Biuro Strategii, Partnerstwa i Funduszy, Departament Strategii i Rozwoju
- Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
- Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi
- Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych
- Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku
- Zespół Szkół Specjalnych przy Domu Pomocy Społecznej w Zawadzkiem



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego