



PROJEKTY WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Rzeszów, 1 sierpnia 2013 r.

Spotkanie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





KRAJOWA
INSTYTUCJA
WSPOMAGAJĄCA

SESJA 1A

Specyfika projektów współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KRAJOWA INSTYTUCJA WSPOMAGAJĄCA – zadania (1)

- wsparcie dla wszystkich instytucji zaangażowanych we wdrażanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL,
- wsparcie dla IP/IP2, ROEFS, ekspertów, potencjalnych projektodawców oraz beneficjentów, ekspertów oceniających PI /PWP,
- pomoc w nawiązywaniu kontaktów z partnerami zagranicznymi w celu realizacji współpracy ponadnarodowej,
- monitorowanie stanu wdrażania PI/PWP w komponencie centralnym i regionalnym PO KL,

KRAJOWA INSTYTUCJA WSPOMAGAJĄCA – zadania (2)

- koordynacja 4 Krajowych Sieci Tematycznych w obszarach Zatrudnienia i integracji społecznej, Dobrego rządzenia, Adaptacyjności oraz Edukacji i szkolnictwa wyższego,
- prowadzenie Sekretariatu Ogólnego RST, monitorującego i wspomagającego prace Regionalnych Sieci Tematycznych,
- opracowywanie materiałów oraz podręczników dotyczących PI/PWP,
- prowadzenie serwisu internetowego KIW www.kiw-pokl.org.pl.

PROJEKTU WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

Projektem współpracy ponadnarodowej jest projekt, który zakłada **wspólną realizację działań kwalifikowanych** przewidzianych w załączniku nr 8 do Wytycznych, a także w przypadku którego wskazano **rzeczywistą wartość dodaną** wynikającą ze współpracy i podpisano **umowę o współpracy ponadnarodowej**.

WYODRĘBNIONY PROJEKT WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

WYODRĘBNIONY
projekt
współpracy
ponadnarodowej

1. Zakłada współpracę ponadnarodową **od początku** realizacji projektu
2. Realizowany jest **we współpracy z partnerem /partnerami ponadnarodowymi**
3. Wymaga załączenia **listu intencyjnego** do wniosku o dofinansowanie
4. **Wszystkie cele, działania** zaplanowane w projekcie związane są ze współpracą ponadnarodową
5. Zalecany czas realizacji **12 – 36 miesięcy**
6. Współpraca ponadnarodowa wnosi **rzeczywistą wartość dodaną**

PROJEKTY Z KOMPONENTEM PONADNARODOWYM

Projekt z
KOMPONENTEM
ponadnarodowym

1. Projekt poza współpracą ponadnarodową zawiera **także inne działania z nią nie związane**
2. Zakłada realizację komponentu ponadnarodowego **od początku realizacji (w konkursie)**
3. Zalecany czas realizacji komponentu **min. 6 miesięcy**
4. Wymaga załączenia **listu intencyjnego** do wniosku o dofinansowanie
5. Wyraźne wyodrębnienie **zadania dot. współpracy ponadnarodowej**
6. Zaplanowanie w ramach projektu komponentu współpracy ponadnarodowej wnosi **rzeczywistą wartość dodaną**

WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ W RAMACH PO KL

PROJEKTY WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

PARTNERSTWO

**FORMY
DZIAŁAŃ**

**WARTOŚĆ
DODANA**

FINANSOWANIE

**WYMAGANE
DOKUMENTY**

PARTNERSTWO

wspólna realizacja **działań kwalifikowalnych razem z partnerem/ partnerami z innego kraju** (państwa będącego lub niebędącego członkiem UE), służąca osiągnięciu **wspólnego celu/celów** w ramach przyjętego modelu współpracy

PARTNER

podmiot, który:

- **wnosi do projektu zasoby:** organizacyjne, techniczne, finansowe i/lub ludzkie
- **współuczestniczy w realizacji projektu** na wszystkich jego etapach, w zakresie merytorycznym oraz zarządzania projektem
- **wynosi korzyści** ze współpracy oraz ponosi **odpowiedzialność**

PARTNERSTWO TO NIE PODWYKONAWSTWO!





Cecha	Partnerstwo	Podwykonawstwo
Planowanie projektu	Partnerzy wspólnie planują projekt, określają jego cele, działania, produkty.	Podwykonawca nie wnosi wkładu w planowanie.
Zarządzanie projektem	Partnerzy wnoszą wspólnie zasoby do projektu – ludzkie, techniczne i organizacyjne i wspólnie nimi zarządzają. Tworzą wspólne ciała decyzyjne, np. Grupę Sterującą, aby lider projektu mógł osiągnąć wspólny zarząd projektu, koordynatorów krajowych itd. Partnerzy zachowują swoją autonomię.	Podwykonawca nie uczestniczy w zarządzaniu. Udostępnia swoje zasoby i wiedzę, aby lider projektu mógł osiągnąć swoje cele, jest podporządkowany liderowi.
Finanse projektu	Partnerzy finansują swoje działania lub w inny sposób określają własne zaangażowanie finansowe.	Podwykonawca angażuje swoje środki w celu uzyskania zysku ekonomicznego.
Korzyści projektu	z Każdy z partnerów osiąga korzyści z projektu, które mogą być inne i zróżnicowane, np. jeden z nich może dokonać adaptacji produktu należącego do drugiego na swoim rynku. Drugi odnosi korzyść z upowszechnienia swojego produktu na nowych rynkach. Korzyści mogą mieć charakter niematerialny, np. prestiż, lepsza rozpoznawalność na nowym rynku.	Podwykonawca osiąga zysk ekonomiczny.
Ryzyko w projekcie	w Partnerzy dzielą się ryzykiem projektowym.	Podwykonawca bierze na siebie ryzyko wynikające z działalności gospodarczej, nie partycypuje w ryzyku projektowym.



RODZAJE PARTNERSTW

JEDNO/WIELONARODOWE:

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

JEDNO/WIELOSEKTOROWE :

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

TWINNING:

- Specyficznym rodzajem partnerstwa jest tzw. *twinning* – *współpraca pomiędzy instytucjami publicznymi*. Projekty realizowane w ramach partnerstwa instytucjonalnego podmiotów publicznych mogą być nastawione na bezpośrednią pomoc wzajemną i wskazywanie dobrych praktyk



SZUKAJĄC PARTNERA:

możemy skorzystać z posiadanych kontaktów, dotychczasowych doświadczeń projektowych, materiałów z konferencji, spotkań itp.

- instrumentów oferowanych przez Krajową Instytucję Wspomagającą, w tym:
 - baza projektów „Fishing Pool”
 - **Ponadnarodowe Fora Partnerskie**,
 - **publikacje**, np. „Partnerstwo bez granic”), dostępnych na portalu KIW www.kiw-pokl.org.pl
- wykorzystać istniejące **bazy danych**:

www.transnational-toolkit.eu - Toolkit jest stroną internetową finansowaną przez Komisję Europejską i służącą wymianie informacji na temat współpracy ponadnarodowej w ramach EFS w obecnym okresie programowania.

www.transnationality.eu - strona dedykowana współpracy ponadnarodowej w ramach EFS, prowadzona przez Europejską Sieć ds. Współpracy Ponadnarodowej 2014-2020

www.inclusiveeurope.se - strona polsko-szwedzkiego projektu „Inclusive Europe”, realizowanego we współpracy z KIW CPE



SZUKAJĄC PARTNERA:

www.leonardo.org.pl - kompendia projektów Leonardo da Vinci

<http://www.adam-europe.eu/adam/homepageView.htm> - ADAM (Advanced Data Archive and Management System) jest portalem o projektach Leonardo da Vinci i ich produktach (np. programach nauczania, modułach szkoleniowych, narzędziach badania umiejętności i kwalifikacji zawodowych, materiałach do nauki języków obcych).

www.equal.org.pl - baza rezultatów PIW EQUAL

www.frse.org.pl - strona Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji wdrażającej program LLP (Life Long Learning Programme, w tym Leonardo da Vinci, projekty pilotażowe i projekty transferu innowacji, z dziedziny kształcenia i szkolenia zawodowego)

<http://pl.plsk.eu/index/?id=6ecbdd6ec859d284dc13885a37ce8d81> – baza Programu Współpracy Transgranicznej RZECZPOSPOLITA POLSKA - REPUBLIKA SŁOWACKA 2007-2013



SZUKAJĄC PARTNERA:

http://www.esfconet.provincia.tn.it/public/partnership_view.php - baza ESFCoNet jest siecią współpracy ponadnarodowej utworzoną w celu wspomaganie wdrażania programów operacyjnych 2007–2013 poprzez wymianę informacji, dobrych praktyk, personelu oraz realizowanie projektów.

<https://webgate.ec.europa.eu/regionetwork2020/node/2383> - RegioNetwork jest internetową platformą współpracy dla przedstawicieli regionów europejskich i innych osób zainteresowanych unijną polityką regionalną.

<http://www.europeansharedtreasure.eu/index.php> - European Shared Treasure - jest skarbnicą wiedzy o działaniach podejmowanych przez projekty partnerskie w ramach programów sektorowych (strona jest powiązana m.in. z programem Leonardo da Vinci).

<http://www.eurodesk.org/edesk/> - Eurodesk to program dla młodzieży, osób pracujących z młodzieżą i organizacji młodzieżowych, wspierany – finansowo i merytorycznie przez Komisję Europejską oraz Ministerstwo Edukacji Narodowej w ramach programu „Młodzież w działaniu”.

PARTNERSTWO

SZUKAJĄC PARTNERA:

http://www.espon.eu/main/Menu_Projects/Menu_ESPONPartnerCafe/ - Program ESPON 2013, czyli Europejska Sieć Obserwacji na rzecz Rozwoju Przestrzennego i Spójności, powstał w 2007 roku w celu wsparcia polityki rozwoju w odniesieniu do celu spójności terytorialnej i harmonijnego rozwoju terytorium Unii Europejskiej.

<http://thepartneringinitiative.org/> i <http://www.partnershipbrokers.org/> - Inicjatywa Partnerska to globalny program, który współpracuje z jednostkami, organizacjami i systemami w celu promowania i rozwoju partnerstw dla zrównoważonego rozwoju.

<http://www.twinning.org/pl/page/zapraszamy-do-%C5%9Bwiata-wsp%C3%B3lpracy-partnerskiej.html> - strona Rady Gmin i Regionów Europy (CEMR) mająca na celu dostarczanie informacji na temat współpracy partnerskiej oraz pomocy w znalezieniu partnera.

<http://www.esfage.eu/inventory> - baza na stronie ESF AGE zawiera przegląd wszystkich realizowanych projektów i programów, zanalizowanych w 2011 roku przez Sieć EFS ds. Wieku, wraz z szeregiem przydatnych narzędzi do zarządzania wiekiem.



SZUKAJĄC PARTNERA:

KONKURS NA PARTNERA PONADNARODOWEGO:

„W przypadku projektów partnerskich realizowanych na podstawie umowy partnerskiej **podmiot, o którym mowa w art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych, ubiegający się o dofinansowanie, dokonuje wyboru partnerów spoza sektora finansów publicznych** z zachowaniem zasady przejrzystości i równego traktowania podmiotów ... „
(art. 28a ust. 4 Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju).



PARTNERSTWO

BAZA PROJEKTÓW „FISHING POOL”

- Baza **projektów**, dla których poszukiwani są partnerzy ponadnarodowi z innych krajów oraz z Polski; źródło kontaktów dla polskich projektodawców zainteresowanych realizacją PWP w ramach PO KL
- Baza opracowana i administrowana jest przez KIW (http://www.kiw-pokl.org.pl/index.php?option=com_sobipro&task=search&sid=147&Itemid=266&lang=en)
- Opisy projektów w formie **fiszek projektowych** (istniejące projekty lub pomysły projektowe)
- **Zgłoszenie** poprzez wypełnienie formularza on-line na stronie KIW (po rejestracji),
- **Wolny dostęp** i możliwość przeglądania fiszek bez rejestracji za pomocą wybranych kryteriów lub poprzez tzw. słowa kluczowe.
- **Aktualne** propozycje współpracy z **własnym źródłem finansowania**



PARTNERSTWO

- **Fiszka projektowa - skrócony opis PWP** w formie **ujednoliconego formularza** zawierającego **najważniejsze informacje o projekcie** (nazwa podmiotu - projektodawcy, tytuł projektu, okres realizacji, grupy odbiorców, dane kontaktowe, planowane działania w ramach współpracy ponadnarodowej, jej oczekiwane rezultaty, itp.).

Fiszki projektowe mogą być zamieszczone w bazie/przesyłane w odpowiedzi na konkretny konkurs lub indywidualnie w zależności od potrzeb poszczególnych wnioskodawców (w tym w związku z chęcią rozszerzenia projektu o komponent ponadnarodowy).

- wnioskodawca (polski lub zagraniczny) **wypełnia online w języku angielskim fiszkę w bazie Fishing Pool**, ew. przesyła wersję MS Word do KIW CPE, która przekazuje ją następnie do **Ponadnarodowych Punktów Kontaktowych EFS** (w przypadku fiszki projektodawcy polskiego) i **innych organizacji** działających w obszarze tematycznym projektu lub do **Punktów Kontaktowych EFS** w Polsce (w przypadku fiszki instytucji zagranicznej)



TRANSNATIONAL COOPERATION (TNC)

PROJECT FICHE

Before filling in this form, first think what you want to achieve by transnational cooperation.
You will need a few minutes to complete this fiche then.
Remember: the better your description is, the bigger chance to find a proper partner for your project!

Name of institution:	
Type of institution (tick one right answer):	<input type="checkbox"/> Administration <input type="checkbox"/> Private <input type="checkbox"/> Consultancy <input type="checkbox"/> NGO <input type="checkbox"/> Education and training organisation <input type="checkbox"/> Employment agency or service <input type="checkbox"/> University, research institution <input type="checkbox"/> Social economy institution <input type="checkbox"/> Others (please specify what):
Contact person:	
Address, phone, e-mail, website:	
Member State:	
Region (NUTS 2 or 3):	
Stage of implementation: (tick the right answer):	<input type="checkbox"/> Project idea (projects in preparation phase without grant awarded) <input type="checkbox"/> Project under implementation
Title of the Project:	
Approximate budget of the project:	
Budget of transnational activities:	
Duration of the project - starting date (in months):	From _____ to _____
Duration of the transnational activities within the project - starting date (in months):	From _____ to _____
Thematic scope ¹ of the project (tick the right answer - maximum 2):	<input type="checkbox"/> Workers and new skills <input type="checkbox"/> Businesses undergoing change <input type="checkbox"/> Access to employment and social inclusion <input type="checkbox"/> Education and training <input type="checkbox"/> Women and jobs <input type="checkbox"/> Fighting discrimination <input type="checkbox"/> Working in partnership <input type="checkbox"/> Better public services <input type="checkbox"/> Others (please specify)

¹ See list of regions on http://ec.europa.eu/economy_finance/pagine/regioni/regioni_en.htm

² Source: http://ec.europa.eu/economy_finance/pagine/regioni/regioni_en.htm



The Programme is part-financed by the European Union under the European Social Fund

Target group (final beneficiaries, not stakeholders) for transnational cooperation (tick the right answer):	<input type="checkbox"/> Unemployed <input type="checkbox"/> Long term unemployed <input type="checkbox"/> Persons not actively at work <input type="checkbox"/> Including those who are learning in school or university <input type="checkbox"/> Employed <input type="checkbox"/> Farmers <input type="checkbox"/> Self employed <input type="checkbox"/> Employed in micro enterprises (less than 10 employees) <input type="checkbox"/> Employed in small enterprises (between 10 and 50 employees) <input type="checkbox"/> Employed in SMEs (between 50 and 250 employees) <input type="checkbox"/> Employed in big enterprises (over 250 employees) <input type="checkbox"/> Employed in public administration (public entities including Public Employment services) <input type="checkbox"/> Employed in NGOs <input type="checkbox"/> In particularly disadvantaged conditions <input type="checkbox"/> NGOs (Associations, Foundations)	<input type="checkbox"/> Other persons: <input type="checkbox"/> Ethnic or national minorities <input type="checkbox"/> Immigrants/EU-offshoots <input type="checkbox"/> Persons from deprived rural areas <input type="checkbox"/> Persons from deprived urban neighbourhoods <input type="checkbox"/> Children <input type="checkbox"/> Women <input type="checkbox"/> Young people (under 25 years old) <input type="checkbox"/> Older persons (over 50 years old) <input type="checkbox"/> Persons with mental or physical disabilities <input type="checkbox"/> Enterprises covered by support <input type="checkbox"/> Social enterprises <input type="checkbox"/> Micro enterprises (less than 10 employees) <input type="checkbox"/> Small enterprises (between 10 and 50 employees) <input type="checkbox"/> SMEs (between 50 and 250 employees) <input type="checkbox"/> Big enterprises (over 250 employees) <input type="checkbox"/> Administration (public entities including Public Employment services, education and training institutions)
---	---	---

Brief description of the Transnational cooperation:

- Problems to be solved** (justification of the need of the transnational cooperation)
.....
- Objectives to be achieved**
.....
- Main transnational activities** (as provisionally planned, to be confirmed with partners)
.....
- Planned outputs, deliverables, results of TNC; expected outcomes (effects)**
.....

Disclaimer: by sending the completed Project fiche you agree for publication on the National Supporting Institution's web site and dissemination to potential transnational partners for the purpose of effective implementation of transnational cooperation projects.

¹ See definition of use on http://ec.europa.eu/economy_finance/pagine/regioni/regioni_en.htm



The Programme is part-financed by the European Union under the European Social Fund



http://www.kiw-pokl.org.pl/index.php?option=com_sobipro&pid=148&sid=360:Projekt-Bumerang&Itemid=756&lang=en



YOU ARE HERE: HOME PAGE > > FISHING POOL > PROJECT BUMERANG

CALLS FOR PROPOSALS

FIND A PARTNER

CSF IN EUROPE

Search

PROJECT BUMERANG

Name of institution:
ABF Sydhaland

Type of the organization:
Education and training organisation

Country:
Sweden

Thematic scope of the project:
Access to employment and social inclusion
Education and training

Problems to be solved (justification of the need of the transnational cooperation):

In Sweden, alienation and unemployment characterizes many people's lives, especially those with disabilities. The goal of project Bumerang is to implement a real broadening of the labour market market in one county of Iceland by creating a niche where people with disabilities can work in so called work integrating social enterprises (WISSE) whose revenue side partly is covered by payments from customers and not to 100 % by different rehabilitation benefits.

Partly due to a skilled public sector, this concept is seldom used in Sweden but more in the rest of Europe. The last decade however, has brought with it a development where other resources than public, must be utilized in order to meet the social challenges ahead. ABF Sydhaland and our project Bumerang, is one of these resources. True our transnational cooperation we therefore would like to find best practice and to interact with organisations from other member states using work integrating social companies or similar solutions.

Objectives to be achieved:
The overall goal of our transnational activities is to enhance the quality of our broadening of the labour market in the county of Iceland by including findings, best practices and proof of concept from projects and organisations in other member states. We also hope to be able to share our findings and thoughts on work integrating social companies and on empowerment and inclusion with projects in other member states.

Main transnational activities (as provisionally planned, to be confirmed with partners):
Exchange of information, meetings, presentations for our target groups, seminar at the Swedish Almedalenweek 2014.

Planned deliverables & outcomes of TNO:
To build stronger business cases that in a sustainable way can broaden the labour market for our target groups and start their journey towards employment and inclusion.

Target group:
Social enterprises
Unemployed
Long term unemployed
Administration (public entities including Public Employment services, education and training institutions)
Women
Young people (under 25 years old)
Older persons (over 50 years old)
Persons with mental or physical disabilities

Stage of the implementation:
Project under implementation

Budget of the project in EUR:
250000

Budget of transnational activities in EUR:
150000

Duration of the project from (dd/mm/yyyy) to (dd/mm/yyyy):
01/08/2011 - 30/08/2014

Duration of transnational activities within the project from (dd/mm/yyyy) to (dd/mm/yyyy):
01/08/2011 - 30/08/2014

Contact person:
Erik Jansson
e-mail:
erik.jansson@bumeranghaland.se

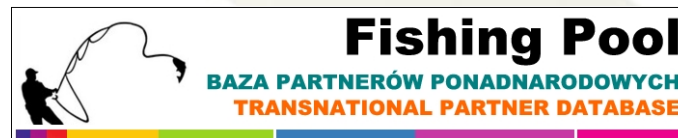
Phone:
+46 (0) 727 115 722

WWW:
http://www.bumeranghaland.se

Project file:
fp_ABFSydHaland.doc



BAZA POSZUKIWANIA PARTNERÓW



http://demo.kiw-pokl.org.pl/index.php?option=com... Krajowa Instytucja Wspomagaj... Krajowa Instytucja Wspomagaj... Search in Fishing Pool

NO EVENTS

				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28			

YOU ARE HERE: HOME PAGE >> FIND A PARTNER > PARTNER DATABASE > FISHING POOL > SEARCH

CALLS FOR PROPOSALS

FIND A PARTNER

PARTNER DATABASE

FISHING POOL

TOOLKIT

OTHERS

Add Project Fiche | List of Project Fiches

SEARCH search...

Name of institution:

Type of the organization: Select...

Country: Select...

Thematic scope of the project: Select...

Target group: Select...

Stage of the: Select...

100%

Pulpit PL 14:59





- **Cel:** stworzenie możliwości zawiązania partnerstw projektowych do projektów współpracy ponadnarodowej realizowanych w ramach PO KL.
- **Uczestnicy:** polskie i zagraniczne instytucje
 - realizujące projekty w ramach EFS, chcące rozszerzyć je o komponent ponadnarodowy,
 - podmioty planujące składanie wniosku w 2013 r.

- **Zgłoszenie:** na podstawie przesłanych fiszek projektowych do KIW oraz przejścia selekcji (organizacja Forów w zależności od potrzeb)

Zakres tematyczny: określany na podstawie zbieżności tematów konkursów ogłoszonych u partnerów ponadnarodowych (z możliwością modyfikacji)

Najważniejsze zalety: bezpośredni kontakt między projektodawcami i bieżący dobór partnerów, przełamanie barier mentalnych

Dotychczas: 6 Forów w Warszawie i po 1 w Sztokholmie, Wilnie, Brukseli, około 700 uczestników z 15 krajów

Najbliższe Forum polsko-szwedzkie zaplanowane w dn. **23-24.09.2013 r.**



MODELE A FORMY DZIAŁAŃ KWALIFIKOWALNYCH



MODEL WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

(wyznacza cel
współpracy
ponadnarodowej)

FORMY DZIAŁAŃ

(są sposobem
realizacji modelu, czyli
osiągania celu
głównego współpracy)

CEL
WSPÓŁPRACY
PONADNARODOWEJ



MODELE WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

MODEL 2
Równoległe
wypracowywanie
rozwiązań

MODEL 3
Import, eksport
i adaptacja
nowych rozwiązań do
swojej sytuacji

MODEL 4
Wspólne tworzenie
produktu
lub systemu

MODEL 1
Wymiana informacji i doświadczeń

MODEL 5
Wymiana kluczowych osób realizujących projekt
lub uczestniczących w projekcie

FORMY
DZIAŁAŃ



FORMY DZIAŁAŃ KWALIFIKOWALNYCH

FORMA DZIAŁAŃ	rodzaje projektów	
	projekt wyodrębniony	projekt z komponentem
organizowanie konferencji, seminariów, warsztatów i spotkań	tylko w połączeniu z innymi formami	tylko w połączeniu z innymi formami
przeprowadzenie badań i analiz	tylko w połączeniu z innymi formami	samodzielnie
przygotowanie, tłumaczenie i wydanie publikacji	tylko w połączeniu z innymi formami	tylko w połączeniu z innymi formami
adaptowanie rozwiązań wypracowanych w innym kraju	Samodzielnie	samodzielnie
doradztwo, wymiana pracowników, staże i wizyty studyjne	tylko w połączeniu z innymi formami	samodzielnie
wypracowanie nowych rozwiązań	Samodzielnie	samodzielnie



Należy przy tym wziąć pod uwagę zapisy Dokumentacji Konkursowej



WARTOŚĆ DODANA

Współpraca ponadnarodowa powinna koncentrować się na realizacji tych celów szczegółowych Priorytetów, w przypadku których możliwość wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się na poziomie ponadnarodowym wniesie rzeczywistą **wartość dodaną**.

Jako **wartość dodaną** należy rozumieć konkretne **CELE** projektu oraz **PRODUKTY** możliwe do osiągnięcia **wyłącznie dzięki współpracy z partnerami ponadnarodowymi** (ich osiągnięcie nie byłoby możliwe, gdyby wdrażano projekt jedynie o zasięgu krajowym).

Wartość dodana umożliwia:

- poszerzenie zakresu i zasięgu działań
- zapewnienie wyższej jakości działań
- wprowadzenie innowacji
- osiągnięcie kompleksowych rezultatów, przetestowanych i zaadaptowanych do innych warunków, grup, obszarów.



FORMY WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

- **współpraca pomiędzy projektami realizowanymi w różnych krajach;** współpraca może być nawiązywana także z podmiotami, których projekty / działania nie są współfinansowane przez EFS;
- **współpraca pomiędzy sieciami instytucji działającymi w zbliżonych obszarach,** np. projekty realizowane w partnerstwie, nawiązujące współpracę ponadnarodową z instytucjami działającymi w partnerstwie lub w sieci organizacji i instytucji lub współpraca nawiązana przez polskiego projektodawcę, nieskładającego projektu w partnerstwie krajowym ale działającego w sieci organizacji o wspólnych interesach, z podmiotem zagranicznym działającym w podobnej grupie organizacji w swoim kraju pochodzenia (więcej na ten temat: http://www.kiw-pokl.org.pl/index.php?option=com_faqbook&view=category&id=13&Itemid=281&lang=pl)
- **współpraca pomiędzy instytucjami (*twinning*),** działającymi w tym samym obszarze i udzielającymi sobie wsparcia – do takiej współpracy uprawnione są instytucje sektora publicznego; współpraca taka jest możliwa także dla instytucji zaangażowanych we wdrażanie EFS (IZ/IP/IPII) w takim wariancie rezultaty współpracy ponadnarodowej muszą przyczyniać się do poprawy funkcjonowania danej instytucji.



FORMY
DZIAŁAŃ



KRAJOWA
INSTYTUCJA
WSPOMAGAJĄCA

SESJA 2

Wybrane zagadnienia finansowe i formalne w projektach współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Budżet projektu

ŚRODKI WNOSZONE PRZEZ
STRONĘ POLSKĄ,
FINANSOWANE Z PO KL

ŚRODKI WNOSZONE PRZEZ
PARTNERÓW Z ICH WŁASNYCH
ŹRÓDEŁ (NIEKONIECZNIE Z EFS)

Widoczne we wniosku
o dofinansowanie PO KL

Widoczne w umowie o
współpracy ponadnarodowej

**ZASADA WZAJEMNOŚCI – „każdy płaci za siebie”
(rekomendowana)**

ZASADA PODZIAŁU KOSZTÓW

**Finansowanie kosztów partnera ponadnarodowego
z PO KL – dopuszczalne w uzasadnionych przypadkach**

(na zasadzie refundacji, zgodnie z Zasadami finansowania PO KL
i Wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL)



FINANSOWANIE



Koszty współpracy ponadnarodowej powinny być ponoszone przez poszczególnych partnerów **proporcjonalnie do korzyści**, jakie przynosi im współpraca ponadnarodowa.

Zasada wzajemności (korzyści są obustronne) – koszty współpracy ponadnarodowej są dzielone pomiędzy strony zgodnie z zasadą: każdy partner ponosi swoje koszty w projekcie (brak przepływów finansowych)

Zasada podziału kosztów – koszty zadania realizowanego w ramach współpracy ponadnarodowej są dzielone równo pomiędzy partnerów lub partnerzy dzielą koszty realizacji wspólnego zadania proporcjonalnie do środków finansowych będących w ich dyspozycji czy do korzyści wynikających z realizacji tego zadania.

Można zastosować rozwiązanie, w którym do części kosztów będzie zastosowana zasada wzajemności, a do części kosztów zasada podziału kosztów (odpowiednie zapisy w umowie o współpracy ponadnarodowej).





BRAK ODRĘBNEGO KATALOGU KOSZTÓW KWALIFIKOWALNYCH W RAMACH WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ – do PWP stosuje się obowiązujące zasady kwalifikowania wydatków w ramach PO KL

KOSZTY NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ - poniesione przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu, ale w okresie realizacji projektu wskazanym we wniosku, uznaje się za kwalifikowane pod warunkiem podpisania umowy o dofinansowanie projektu - **należy przy tym wziąć pod uwagę zapisy Dokumentacji Konkursowej**



FINANSOWANIE PARTNERA PONADNARODOWEGO

Istnieje możliwość sfinansowania przez polskiego projektodawcę z jego budżetu **części lub wszystkich zadań, za których realizację odpowiada partner ponadnarodowy lub z których wynikają dla niego korzyści.**

Warunek: przedstawienie szczegółowego **uzasadnienia** takiego rozwiązania we wniosku o dofinansowanie projektu, w szczególności **w kontekście realizacji celów PO KL.**

Podział kosztów zależy od **specyfiki danego projektu, zakładanych celów i rezultatów**, w szczególności od wyniesionych przez partnerów **korzyści z jego realizacji – o tym, który z partnerów umowy o współpracy ponadnarodowej ponosi koszty decydują zapisy tej umowy.**



FINANSOWANIE PARTNERA PONADNARODOWEGO

Sposób przedstawienia wydatków, które beneficjent (lider) **zrefundował** partnerom powinna regulować umowa współpracy ponadnarodowej.

Jeśli wydatki partnera są refundowane przez beneficjenta PO KL:

- partner zobowiązany jest ponosić wydatki zgodnie Wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL
- obowiązany jest do stosowania zasady efektywnego zarządzania finansowego i w związku z tym zapewnienia, że wydatki ponoszone przez partnera są racjonalne i efektywne.

Każdy partner składa odrębne **oświadczenie o kwalifikowalności VAT i oświadczenie o braku podwójnego finansowania.**



FINANSOWANIE PARTNERA PONADNARODOWEGO

- Co do zasady odpowiedzialność merytoryczna powinna wiązać się również z odpowiedzialnością w postaci pierwotnego sfinansowania zadań lub ich części przez partnera ponadnarodowego (a następnie ich zrefundowania przez lidera); pożądaną sytuacją jest finansowanie zadań partnerów ponadnarodowych z ich własnych źródeł;
- Koszty zadań, za których realizację odpowiada beneficjent, a które wiążą się z ponoszeniem kosztów za granicą, mogą być ponoszone bezpośrednio przez beneficjenta;
- Środki na finansowanie kosztów realizowanych zadań przez partnerów w projekcie mogą być przekazywane przez beneficjenta do partnerów wyłącznie jako refundacja poniesionych wydatków. W zakresie przeliczania refundowanej kwoty wydatków stosuje się odpowiednio postanowienia podrozdziału 3.1.3 Zasad finansowania PO KL;
- Nie ma możliwości przekazywania zaliczek partnerom ponadnarodowym.



- Rozliczenia pomiędzy partnerami a beneficjentem (liderem), odbywają się na podstawie **zestawienia dokumentów** potwierdzających poniesione wydatki sporządzanego przez poszczególnych partnerów. **Nie ma wzoru takiego zestawienia – może to być NOTA KSIĘGOWA – KIW rekomenduje, aby zestawienie zawierało treść jak Zał. 1 do wniosku o płatność i stanowiło zał. do umowy o współpracy ponadnadowej.** Zestawienie nie dotyczy środków wnoszonych przez partnera ponadnadowego.
- Płatność (refundacja) może być dokonana na podstawie samego zestawienia, pod warunkiem, że ma ono cechy dokumentu księgowego (zgodnego z prawem polskim).
- **Umowa o współpracy ponadnadowej powinna określać język, w którym będzie sporządzane przez partnerów *Zestawienie dokumentów potwierdzających poniesione wydatki* – może to być język roboczy partnerstwa lub język, w którym sporządzona jest umowa o współpracę ponadnadową.**



- **Umowa o współpracy ponadnarodowej może przewidywać obowiązek załączania przez partnera dokumentów księgowych do przedkładanego przez niego Zestawienia. Dokumentów księgowych załączanych do Zestawienia beneficjent nie tłumaczy na potrzeby rozliczeń z IP/IP2, przy czym wymagane jest opisywanie przez partnerów dokumentów, tak aby opis ten potwierdzał związek wydatku z projektem oraz fakt jego sfinansowania w ramach projektu PO KL;**
- **Walutami rozliczeń finansowych pomiędzy partnerami współpracy ponadnarodowej są PLN lub EUR. Umowa o współpracy ponadnarodowej powinna określać sposób przeliczania na PLN lub EUR wydatków ponoszonych przez partnera w innej walucie;**
- Za prawidłowość rozliczeń z partnerami odpowiada **lider projektu.**

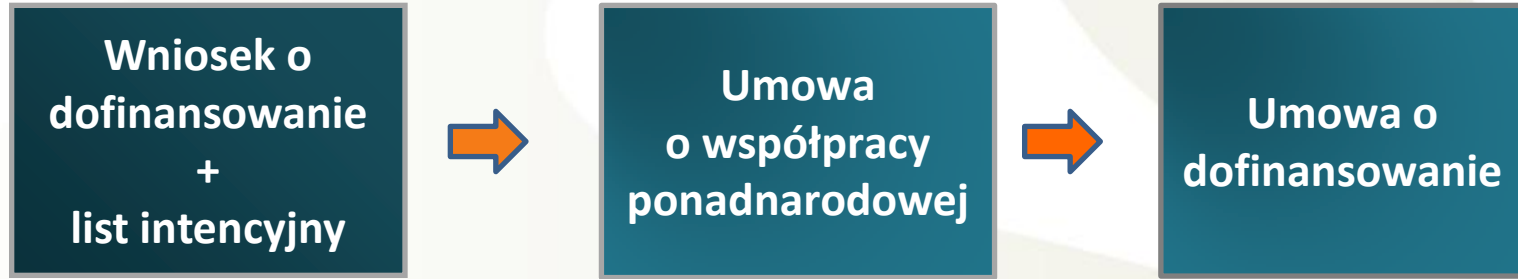


FINANSOWANIE

- **Partnerowi ponadnarodowemu nie przysługują koszty pośrednie** w związku z realizacją zadań objętych projektem PO KL i finansowanych ze środków Programu;
- W przypadku projektów realizowanych w partnerstwie **limity kosztów zarządzania mogą ulec zwiększeniu o 2 punkty procentowe dla każdego partnera**, jednak nie więcej niż łącznie o 10 punktów procentowych w ramach projektu. Powyższe dotyczy również PWP, z zastrzeżeniem że zwiększone koszty przypadają wyłącznie liderowi, nie partnerowi.
- W przypadku finansowania w ramach projektu PO KL zadań, za które odpowiada partner ponadnarodowy, **umowa o współpracy ponadnarodowej powinna przewidywać możliwość dokonania kontroli w siedzibie partnera ponadnarodowego.** Prawo do kontroli powinno przysługiwać właściwym organom kontrolnym (np. IZ, IP, KE), jak też samemu beneficjentowi (liderowi).



WYMAGANE DOKUMENTY



LIST oraz **UMOWA O WSPÓŁPRACY PONADNAROWEJ** są:

- przygotowywane w oparciu o **wzory obowiązujące** w PO KL, których zakres może być poszerzony zgodnie z Zasadami dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL
- składane w **j. ang., niem., franc. lub polskim** (+ tłumaczenie pomocnicze)
- kopia listu intencyjnego stanowi jedyny załącznik do wniosku o dofinansowanie, list jest **podpisywany przez projektodawcę i partnerów ponadnarodowych** (partnerzy ponadnarodowi nie podpisują wniosku o dofinansowanie)
- **maksymalnie 3 listy i umowy w ramach 1 wniosku** o dofinansowanie



WYMAGANE
DOKUMENTY

RYZIKO ZWIĄZANE ZE WSPÓŁPRACĄ PONADNARODOWĄ

Identyfikacja zagrożeń powinna dotyczyć także sfery współpracy ponadnarodowej i dotyczyć zagadnień tj.:

- utrudniona komunikacja (odległość, możliwości techniczne, różnice w definiowaniu kluczowych pojęć merytorycznych w projekcie)
- różnice style i czas pracy
- różnice kulturowe
- nieznanomość języka po stronie wnioskodawcy/partnera
- różnice systemowe w krajach partnerskich
- brak zaangażowania/rezygnacja partnera
- trudności związane z prowadzeniem rozliczeń z partnerem zagranicznym

WAŻNE KWESTIE PRZY PRZYGOTOWANIU WNIOSKU O DOFINANSOWANIE

- Z opisu projektu musi wynikać, iż **udział partnera jest uzasadniony**, że uzasadniona jest współpraca z partnerem w kontekście wartości dodanej, np. projektodawca powinien znać rozwiązanie, które planuje zaadaptować, opis powinien wskazywać na czym ta adaptacja będzie polegała, w jaki sposób zostanie wykorzystana dla wsparcia grup docelowych
- Wyraźne wskazanie **wartości dodanej współpracy ponadnarodowej**
- Racjonalny **harmonogram działań**
- Jasny **podział ról** w partnerstwie, informacja o wspólnym przygotowaniu projektu
- Przeprowadzenie konkursu na partnera ponadnarodowego (jeśli wymagane)

WAŻNE KWESTIE PRZY PRZYGOTOWANIU WNIOSKU O DOFINANSOWANIE

- Szczególne zwrócenie uwagi na **zarządzanie** w projekcie, w tym zarządzanie ryzykiem, system decyzyjny, zasady komunikacji i przepływu informacji, doświadczona kadra
- Kwestia **wysokości stawek** zaproponowanych i ich **uzasadnienie** uzasadnienia kosztów oraz niezbędności i racjonalności
- Opis zadań oraz budżet wraz z uzasadnieniem powinien wskazywać na **zaangażowanie finansowe** partnera ponadnarodowego
- Należy zbadać **potencjał i wiarygodność** partnera ponadnarodowego we własnym zakresie



WAŻNE KWESTIE PRZY TWORZENIU UMOWY O WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

- Pamiętajmy: umowa o współpracy ponadnarodowej ma **istotny wpływ na prawidłowość realizacji PWP**, dlatego prawidłowa jej konstrukcja ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia całego projektu
- Na co zwracamy uwagę przy konstrukcji umowy:
 - stosujemy **instrukcję wypełniania umowy** zawartą na portalu KIW CPE, bierzemy pod uwagę dodatkowe wymogi określone w *Zasadach finansowania PO KL* (pkt 1.4.5.1. Projekty w ramach współpracy ponadnarodowej),
 - **Wspólne przygotowywanie** umowy z partnerem, praca ze wzorem umowy już **na etapie opracowywania założeń projektu**,
 - Zwracamy szczególną uwagę na zapisy dotyczące **podziału zadań i obowiązków**, a także na **kwestie rozliczeń** między partnerami,
 - Zachęcamy do **konsultowania zapisów umów z KIW** (choć konsultacja umów z KIW jest fakultatywna), **umowę akceptuje IP/IP2.**



- Komentarz do Instrukcji przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL
- Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej,
- Projekty współpracy ponadnarodowej – podręcznik dla projektodawców (brak aktualizacji w aspekcie wymogów programowych, przydatne praktyczne kwestie zw. ze współpracą ponadnarodową),
- Partnerstwo bez granic
- Współpraca ponadnarodowa z perspektywy realizatorów projektów
- Czas innowacji. Przegląd wybranych projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL (część 1 i 2).

SESJA 3

Wyzwania z zakresu zarządzania projektami współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL

Zarządzanie ryzykiem

- Czynniki ryzyka, charakterystyczne dla projektów współpracy ponadnarodowej PO KL, a zarazem istotne z punktu widzenia przygotowania, wdrażania i monitoringu projektu, można pogrupować w następujące kategorie:
 - zasady funkcjonowania partnerstwa ponadnarodowego;
 - dobór partnerów do projektów współpracy ponadnarodowej;
 - różnice kulturowe między społecznościami krajów, z których pochodzą partnerzy;
 - realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym;
 - budżet projektów współpracy ponadnarodowej.

Interesy partnerów

- Wspólne – korzystają wszyscy, nikt nie traci
- Różne – partnerzy nie interesują się wzajemnymi korzyściami
- Sprzeczne – korzyści jednego partnera są stratą drugiego

Zarządzanie ryzykiem

- Zbadanie i ocena kontekstu, w którym partnerstwo będzie działać
- Jasność oczekiwań: każdy partner ma coś do zaoferowania, każdy może coś otrzymać
- Ocena dotychczasowych doświadczeń
- Zabezpieczenie zasobów niezbędnych do realizacji projektu
- Określenie przywództwa



Partnerstwo - powodzenie

- Równość wszystkich partnerów wobec siebie
- Dobre zarządzanie
 - Struktura organizacyjna
 - Wiedza, umiejętności koordynatora/personelu
 - Dobry system komunikacji
- Wcześniejsze doświadczenie we współpracy
- Wspólne rozumienie celów projektu



L.p.	Ryzyko	Ewentualny sposób reakcji/przeciwdziałania
1.	<p>Nieodpowiedni dobór partnerów, który może skutkować:</p> <ul style="list-style-type: none"> - niezrozumieniem wzajemnych oczekiwań, - nieufnością, której rezultatem jest niechęć do dzielenia się swoim know-how - wycofaniem się partnera z projektu - Niewywiązywanie się partnera ze swoich zadań 	<p>Wskazana jest współpraca ze znanymi już wcześniej partnerami. Ważne jest jasne określenie oczekiwań w stosunku do danego partnera już na początku współpracy. W przypadku największego zagrożenia (wycofanie się partnera) należy przede wszystkim pozostawać w ścisłym kontakcie z daną instytucją, „trzymać rękę na pulsie”, np. organizować cykliczne spotkania oraz badanie podczas nich poziomu zadowolenia z postępów w realizacji projektu (każdy z partnerów powinien mieć szansę wyrażenia potrzeb instytucji, którą reprezentuje, a także określenia, w jakim stopniu zostały spełnione jej oczekiwania). Inna możliwość - przewidzenie w projekcie więcej niż jednego partnera, który w ostateczności może przejąć zadania partnera który się wycofał lub wybór nowego.</p>
2.	<p>Niejasne linie demarkacyjne pomiędzy zakresami zadań poszczególnych partnerów</p>	<p>Trzeba jasno określić obowiązki partnerów w zawartym porozumieniu partnerskim. Jeżeli jest to konieczne, to można określić linię demarkacyjną w odrębnym dokumencie wewnętrznym partnerstwa.</p>
3.	<p>Brak zaangażowania finansowego ze strony partnera (100% z PO KL), może powodować brak motywacji do włączania się w projekt partnera</p>	<p>Należy pokazać korzyści, jakie partner osiągnie dzięki realizacji projektu, np. wypróbowanie wypracowanej metody w nowym środowisku (w innym kraju), lub upowszechnianie własnych rozwiązań i promowanie własnej instytucji.</p>
4.	<p>Brak czasu</p>	<p>Partnerzy realizują też inne zadania. Projekt jest dodatkiem, na który potrzeba czasu i/lub zasoby. Można wtedy zwiększyć zatrudnienie lub zlecić część zadań podmiotom zewnętrznym.</p>

Przykładowe rodzaje ryzyk

L.p.	Ryzyko	Ewentualny sposób reakcji/przeciwdziałania
5.	Różnice kulturowe	Należy skorzystać z doświadczenia osób rozumiejących różnice między partnerami. O ile to możliwe, warto zaangażować je w projekt lub przeprowadzić szkolenia lub warsztaty dla pracowników projektu, w celu udzielenia im pomocy w zrozumieniu nowej sytuacji.
6.	Problemy językowe i komunikacyjne	Należy ustalić język roboczy projektu i zadbać o to, aby kadra projektu potrafiła się nim posługiwać. Przy pracy nad ważniejszymi dokumentami warto korzystać z usług profesjonalnych tłumaczy. Dobrą praktyką jest również opracowanie planu komunikacji, który określa zadania każdego partnera w tej dziedzinie oraz zawiera opis przyjętych kanałów komunikacyjnych.
7.	Różnice w rocznych planach pracy związane z różnymi terminami świąt itd.	Już na początku projektu należy uzgodnić kalendarze pod kątem świąt, urlopów itd.
8.	Brak wsparcia ze strony zarządu własnej instytucji	Należy zadbać o to, aby przełożeni znali projekt, byli na bieżąco informowani o postępach w jego realizacji oraz nie mieli wątpliwości co do korzyści jakie odnosi instytucja z faktu uczestniczenia w nim.
9.	Inne nie oczekiwane problemy	Należy stale monitorować wykonywania zadań przez nas i partnerów z wykorzystaniem przygotowanych narzędzi, np. harmonogramu zadań.

projekty_wspolpracy_ponadnarodowej.pdf - Adobe Reader

Plik Edycja Widok Okno Pomoc

78 / 146 96%

Komentarz Udostępnij

Narzędzie do szacowania poziomu ryzyka projektu współpracy ponadnarodowej

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

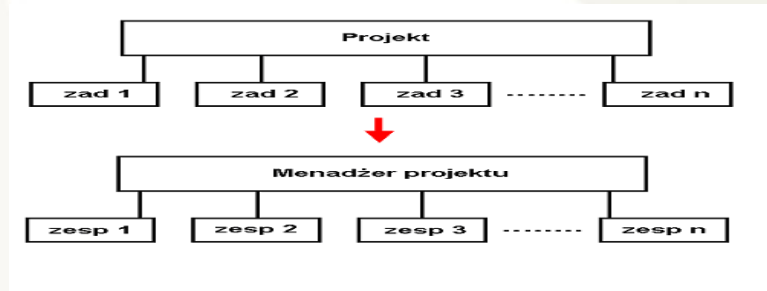
Struktura organizacyjna projektu

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

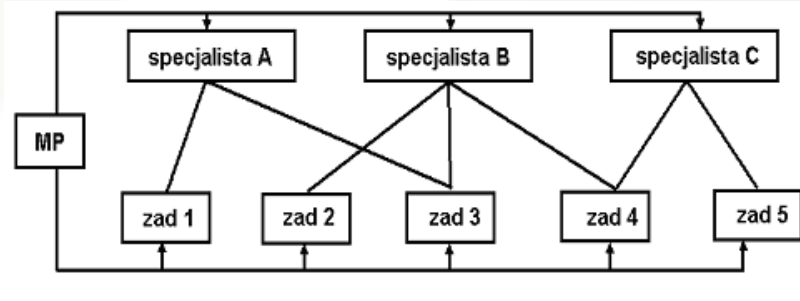
Struktura organizacyjna projektu

- Najczęściej wykorzystywane są następujące struktury organizacyjne:

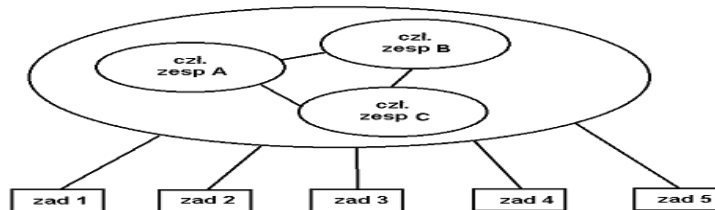
- Izomorficzna

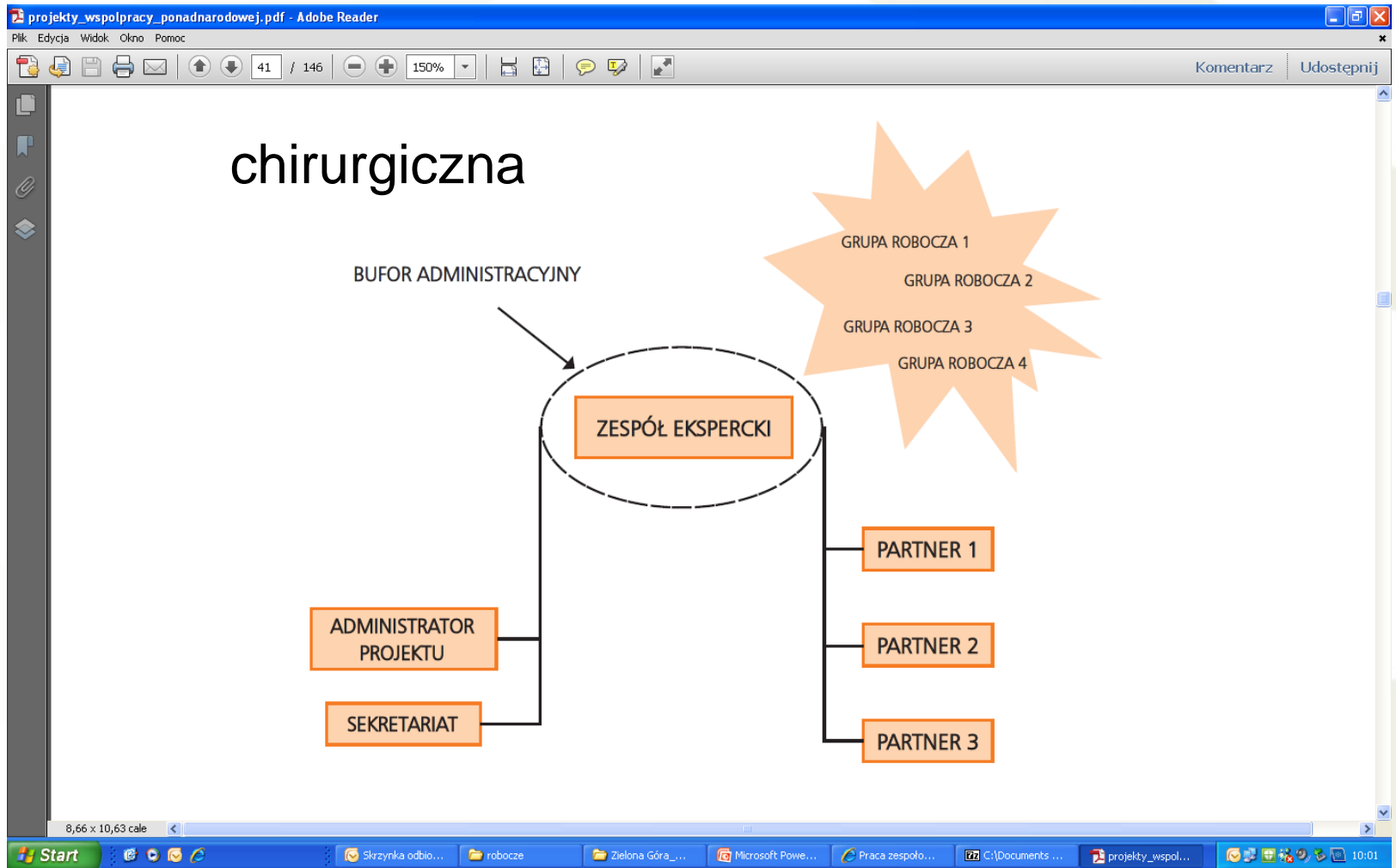


- Ekspertcka

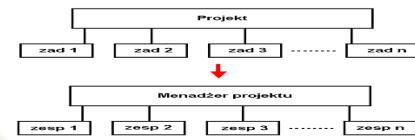


- Kolektywna





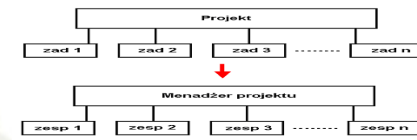
Struktura izomorficzna



- **Zalety:**

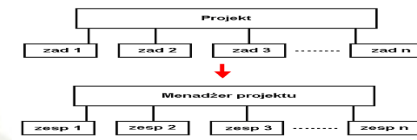
- prostota – struktura gwarantuje jasny podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności, a także ogranicza do minimum kanały informacyjne, co umożliwia zmniejszenie ryzyka związanego z komunikacją wewnętrzną;
- szybkość realizacji – podział poszczególnych części projektu pomiędzy poszczególnych partnerów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

Struktura izomorficzna



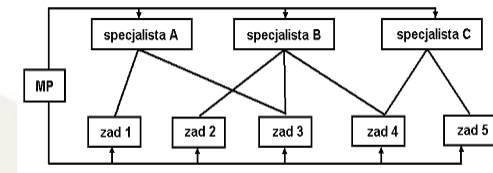
- **Wady:**

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



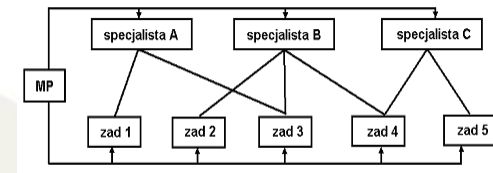
- Izomorficzną strukturę organizacyjną można zastosować wówczas, gdy realizuje się projekt, w którym:
 - model współpracy opiera się na tworzeniu równoległych produktów i rezultatów;
 - poszczególne elementy są niezależne od siebie (wykorzystywane są różne typy instrumentów wsparcia, np. warsztaty, doradztwo, publikacje);
 - ma powstać produkt oparty na kilku częściach, które można tworzyć równolegle (np. raport, program szkoleniowy).
 - Struktura izomorficzna sprawdza się także wtedy, gdy instytucja ma niewielkie doświadczenie w realizacji projektów lub nie ma go wcale.

Struktura ekspercka



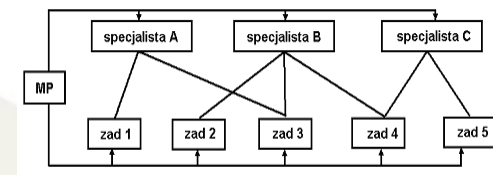
- Zalety:
 - zapewnienie dużej samodzielności – struktura ta stwarza poszczególnym instytucjom partnerskim możliwość znacznej samodzielności w działaniu;
 - odciążenie lidera projektu – każda z instytucji partnerskich samodzielnie koordynuje swoje działania i podejmuje wiele decyzji dotyczących pracy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

Struktura ekspercka

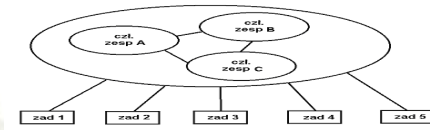


- Wady:
 - brak jasnego przyporządkowania odpowiedzialności – istnieje tylko odpowiedzialność lidera projektu za cały projekt, brakuje natomiast odpowiedzialności instytucji partnerskich za realizację poszczególnych części projektu; przy ewentualnych opóźnieniach lub błędach związanych ze wspólną pracą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





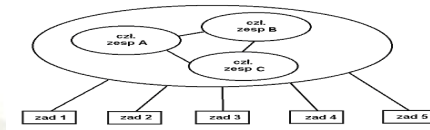
- Strukturę ekspercką można zastosować wówczas, gdy realizowany jest projekt, w którym:
 - model współpracy opiera się na tworzeniu wspólnych produktów i rezultatów;
 - będzie prowadzona współpraca z instytucjami opierającymi swoją kadrę na ekspertach ceniących sobie samodzielność w realizacji poszczególnych zadań;
 - poszczególne części projektu są ze sobą nawzajem znacznie zintegrowane i ich realizacja wymaga wymiany osób dysponujących określoną wiedzą.



- Zalety:

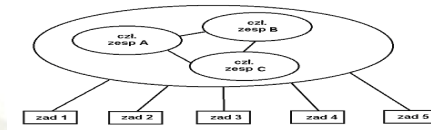
- intensywna komunikacja wewnętrzna – nakłada konieczność stałego kontaktowania się wszystkich członków zespołu i partnerów w celu podejmowania poszczególnych decyzji związanych z realizacją projektu; pozwala to wyeliminować ewentualne zakłócenia w komunikacji;
- integracja poszczególnych części – ze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

Struktura kolektywna



- **Wady:**

- wydłużenie czasu podejmowania decyzji – wspólne podejmowanie decyzji przez wszystkich partnerów wymusza kompromisy i wspólne ustalanie wszystkich elementów; może to wydłużać proces decyzyjny ze względu na ścieranie się różnych poglądów i rozwiązań;
- brak jednoznacznego przywództwa – rozmycie się przywództwa spinającego projekt może prowadzić do odchylenia od założonego harmonogramu zadań, zwłaszcza w ujęciu czasowym;
- brak powiązania zadań z partnerami – wypracowanie poszczególnych elementów projektu czy też całych produktów jest zawsze przypisywane całemu partnerstwu, bez rozróżnienia wkładu poszczególnych instytucji; może to prowadzić do problemów związanych z ambicjami poszczególnych instytucji;
- nadmiar kanałów komunikacyjnych i biurokracji – przy dużym partnerstwie może wystąpić, co powoduje rozwój nadmiernej biurokracji i usztywnienie realizacji projektu.



- Strukturę kolektywną można zastosować wówczas, gdy realizowany jest projekt, w którym:
 - model współpracy opiera się na tworzeniu wspólnych produktów i rezultatów;
 - duże znaczenie ma innowacyjność podejścia i wypracowanych rezultatów;
 - z danym problemem zespół styka się po raz pierwszy.



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



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



- Strukturę chirurgiczną można zastosować wówczas, gdy realizowany jest projekt, w którym:
 - tworzone są rozwiązania techniczne,
 - niezbędna jest znaczna integracja poszczególnych części projektu.

Partnerstwo - powodzenie

- Wspólne planowanie i podejmowanie decyzji
- Wzajemne zaufanie, otwartość i jawność działań
- Koncentracja na rzeczywistych problemach
- Unikanie konfliktów
- Poszanowanie czasu partnera, zaangażowanie

Sposoby podejmowania decyzji

L.p.	Sposób podejmowania decyzji	Zalety	Wady
1.	Decyzje autorytarne	Lider projektu ma kontrolę nad wszystkim, co się dzieje w projekcie	Traci się potencjalny wkład partnerów w projekt, ich wiedzę, doświadczenie, umiejętności i zaangażowanie.
2.	Decyzje demokratyczne	W proces decyzyjny włączani się partnerzy, dzięki czemu bardziej utożsamiają się z prowadzonymi działaniami. Zwiększa się zaangażowanie partnerów w projekt	Traci się część kontroli nad projektem. Potencjał partnerów jest wykorzystywany tylko w części.
3.	Konsensus	Wszyscy partnerzy głęboko utożsamiają się z projektem, wykorzystując całą swoją wiedzę, umiejętności, doświadczenie; są bardzo zaangażowani w projekt.	Lider projektu ma bardzo ograniczoną kontrolę nad projektem.



Partnerstwo - problemy

- Różnice kulturowe – postawy i zachowania
- Problemy z dostosowaniem odmiennej logiki instytucjonalnej organizacji partnerskich
- Styl pracy – kultura prowadzenia interesów, podejścia do pracy
- Różne oczekiwania
- Nierównomierny charakter struktury Partnerstwa
- Trudności w zarządzaniu
- Problemy ze wzajemnymi rozliczeniami pomiędzy partnerami
- Specyfika finansowania działań



Opracowanie budżetu

Budżet współpracy ponadnarodowej obarczony jest większym ryzykiem wynikającym z:

- możliwości wzrostu cen walut
- nieznanomości cen rynkowych w kraju partnera/partnerów
- „mało zaawansowanych” rozmów negocjacyjnych przed złożeniem wniosku o dofinansowanie
- kosztów podróży

Monitoring

- Powinny zostać zmonitorowane wszystkie działania w projekcie
- Partnerzy mogą podzielić się zakresem monitoringu
- Lider Partnerstwa powinien mieć dostęp do danych gromadzonych przez Partnerów
- Zaleca się, aby każdy z Partnerów prowadził monitoring finansowy swojego budżetu

	MONITORING	EWALUACJA
CZYM JEST?	<p>proces zbierania informacji;</p> <ul style="list-style-type: none"> - systematyczne badanie, które opiera się na pytaniach: czy projekt przebiega zgodnie z planem, czy udaje się osiągnąć zamierzone produkty i rezultaty?; - monitoring wykonywany jest w trakcie realizacji projektu, bada trzy elementy projektu: harmonogram działań, budżet oraz zaplanowane rezultaty; - osoby odpowiedzialne za monitoring to osoby zarządzające projektem. 	<p>proces ciągły, systematyczne badanie wybranych elementów projektu;</p> <ul style="list-style-type: none"> - odpowiada na pytanie: czy i jak udało nam się osiągnąć zamierzone cele oraz w jaki sposób udało nam się je osiągnąć?; - ewaluacja wykonywana jest po wybranym elemencie projektu lub po całościowej realizacji projektu; - osoby odpowiedzialne za ewaluację to osoby zarządzające projektem (jeśli przeprowadzamy „samoewaluację”- ewaluację wewnętrzną) albo wynajęta instytucja/osoba (jeśli przeprowadzamy ewaluację zewnętrzną).
CZEMU SŁUŻY?	<p>pozwala ocenić postępy z prowadzonych działań, zweryfikować tempo i kierunek, w którym zmierza projekt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - pozwala także na bieżącą modyfikację działań, harmonogramu, budżetu – tak by w razie potrzeby móc dostosować projekt do zmieniających się warunków, bądź do aktualnej sytuacji; - dane pochodzące z monitoringu są podstawą do wykorzystania w ewaluacji. 	<ul style="list-style-type: none"> - pozwala pomóc w planowaniu kolejnych działań; - dostarcza konkretnej oceny projektu analizując poszczególne kryteria precyzując tym samym jakie elementy projektu trzeba usprawnić i jak to zrobić; - dostarcza informacji niezbędnych do podjęcia decyzji ; - ocenia , czy i jak udało się osiągnąć zakładany cel; - dane pochodzące z ewaluacji pomagają w planowaniu kolejnych projektów, a nie stanowią krytycznej oceny naszej pracy.
JAKIE NARZĘDZIA ?	<ul style="list-style-type: none"> - częściowe sprawozdania z realizacji projektu ustne lub pisemne; - karta pracy; - lista obecności na zajęciach; - zestawy wydawanych certyfikatów; - dyplomy; - ankiety; - testy; - raporty finansowe określające stopień wykorzystania budżetu. 	<ul style="list-style-type: none"> - ankiety uczestników po poszczególnych szkoleniach; - wywiady z uczestnikami; - wywiady z trenerami; - raporty trenerów.

Monitoring

- Wyróżnia się następujące rodzaje monitorowania:
 - monitorowanie postępu rzeczowego;
 - monitorowanie postępu finansowego;
 - monitorowanie stopnia osiągnięcia zakładanych rezultatów

Monitoring rzeczowy

projekty_wspolpracy_ponadnarodowej.pdf - Adobe Reader

Plik Edycja Widok Okno Pomoc

80 / 146 140%

Komentarz Udostępnij

Narzędzie do monitorowania postępu rzeczowego projektu współpracy ponadnarodowej

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

Start

Skrzynka odbio... robocze Microsoft Excel... Zielona Góra... Microsoft Powe... C:\Documents ... projekty_wspol... 09:35



Tabela 13

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

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

P = plan, W = wykonanie.

Monitoring stopnia osiągnięcia zakładanych rezultatów

projekty_wspolpracy_ponadnarodowej.pdf - Adobe Reader

83 / 146 190%

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

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

8,66 x 10,63 cale

Start Skrzynka odbiorcza robocze Microsoft Excel... Zielona Góra... Microsoft Powe... C:\Documents... projekty_wspol... 09:39

Monitoring stopnia osiągnięcia zakładanych rezultatów

projekty_wspolpracy_ponadnarodowej.pdf - Adobe Reader

83 / 146 190%

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

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

Kontrola

- Opis sposobu kontroli powinien zostać zawarty w Umowie o Współpracy Ponadnarodowej
- Reguły i zasady kontroli powinny wynikać z dokumentów programowych oraz dokumentów krajowych i wspólnotowych (w szczególności prawa zamówień publicznych, stosowania zasady konkurencyjności, pomocy publicznej, rozeznanie rynku)

Kontrola

- Należy określić jakie dokumenty mogą być przedmiotem kontroli
- Należy sprawdzić czy wydatki są zgodne ze stanem faktycznym, nie zachodzi podwójne finansowanie, np. w sprawie VAT
- Kontrole mogą odbywać się np. przy okazji spotkania Grupy Zarządzającej/Sterującej



KRAJOWA
INSTYTUCJA
WSPOMAGAJĄCA

Jesteśmy do Państwa dyspozycji:

Zespół ds. Projektów Ponadnarodowych

Katarzyna Tyczko – tel. 22 378 31 59

katarzyna.tyczko@cpe.gov.pl

Beata Rybicka - Dominiak – tel. 22 378 31 68,

beata.rybicka-dominiak@cpe.gov.pl ,

Magdalena Karczewska – tel. 22 378 31 63,

magdalena.karczewska@cpe.gov.pl ,

Maciej Jamrozik – tel. 22 378 31 62,

maciej.jamrozik@cpe.gov.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KRAJOWA
INSTYTUCJA
WSPOMAGAJĄCA

Dziękuję za uwagę! Maciej Jamrozik

Spotkanie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Prezentacja stanowi własność intelektualną Krajowej Instytucji Wspomagającej Centrum Projektów Europejskich i jest chroniona prawem autorskim.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

