

Dobry projekt – czyli jaki?

PARTNERSTWO
W PROJEKTACH
MIĘDZYNARODOWYCH

Poradnik dla
wnioskodawców
programu
Kreatywna Europa
2021–2027



SPIS TREŚCI

- 3 Wstęp
- 4 Partnerstwo międzynarodowe,
podstawowe zasady
- 6 Gdzie szukać partnerów
zagranicznych?
- 8 Partnerstwo, wyzwania
- 10 Partnerstwo a wniosek
programu Kreatywna Europa
- 12 Umowa partnerska
- 14 Podsumowanie



WSTĘP



Program Kreatywna Europa wspiera projekty realizowane przez podmioty z sektora kultury, kreatywnego i audiowizualnego. Jego celem jest promocja europejskiej kultury i sztuki, zwiększanie mobilności artystów i dzieł europejskich, budowanie współpracy kulturalnej na poziomie ponadnarodowym, rozwijanie europejskiej publiczności oraz dostosowywanie sektorów kultury i kreatywnych do technologii cyfrowych i wdrażania innowacji.

W ramach komponentu Kultura największym zainteresowaniem wśród wnioskodawców cieszy się obszar Projekty współpracy europejskiej. Oferuje on wsparcie projektów opartych przede wszystkim na partnerstwie międzynarodowym.

Na sukces projektu z pewnością ma wpływ dobre i oparte na współpracy partnerstwo. Jednak nie zawsze jest to prosty proces, szczególnie dla organizacji zaczynających swoją przygodę ze środowiskiem międzynarodowym.

Dlatego przygotowaliśmy dla Państwa broszurę, która przybliży kwestie zasad partnerstwa, poszukiwania partnerów międzynarodowych, włączania ich na każdym etapie projektu, różnic i konfliktów na tle kulturowym oraz podstawowych zasad umowy partnerskiej.

Jeżeli szukasz partnerów międzynarodowych, bądź masz niewielkie doświadczenie w tym zakresie, zapraszamy do lektury!

Publikacja powstała przy współpracy z **Anną Krzeszowską-Hovanecz**, doświadczoną trenerką z zakresu projektów międzynarodowych. Specjalizuje się w organizowaniu międzynarodowych wymian młodzieży w szczególności z krajami

Morza Śródziemnego. Prowadzi szkolenia i warsztaty m.in. z zakresu: międzynarodowych wymian młodzieży, zarządzania projektem, edukacji międzykulturowej, planowania i organizacji projektów międzynarodowych i budowania zespołu.

1

PARTNERSTWO MIĘDZYNARODOWE

Partnerstwo międzynarodowe poza wymogiem formalnym programu Kreatywna Europa, jest czynnikiem, który jest wartością dodaną projektu, ale może przyczynić się także do jego porażki. Znalezienie właściwego i sprawdzonego partnera jest często długim i skomplikowanym procesem. Jest jednak możliwe do wykonania, a właściwie zaplanowane pozwala realizować znakomite projekty i wspólne działania.

**Sami możemy zrobić
niewiele, razem tak dużo.**

Helen Keller

Podstawowe zasady współpracy partnerskiej

- Nad skuteczną współpracą trzeba pracować długofalowo. Nie bierze się ona znikąd!
- Konieczne jest uwspólnianie celów i podstawowych zasad współpracy. Na zasadach buduje się całe partnerstwo – powinno to być zaakceptowane przez każdego partnera.
- Warunki sprzyjające skutecznemu funkcjonowaniu partnerstwa to: wspólna wizja (wynikająca z dobrego rozpoznania potrzeb) oraz jasno określone cele.
- Jeżeli współpraca ma być skuteczna musi istnieć równowaga między produktem (celem/zadaniem), procedurą a ludźmi w zespole/partnerstwie.
- Warto inwestować w budowanie zespołu na każdym etapie projektu.
- Kluczową rolę w partnerstwie gra koordynator/koordynatorka – powinien/powinna mieć doświadczenie projektowe.
- Dobra komunikacja i stałe informowanie to kolejna kluczowa kwestia w partnerstwie.
- Współpraca partnerska w dużym stopniu opiera się na dyskusjach i wymianach poglądów. Jakość tych dyskusji wpływa na efektywność funkcjonowania partnerstwa.
- „Jednakowe prawo”: każdy z partnerów ma równe prawa i każdy rodzaj wkładu w działania (nie tylko finansowy) jest dobry. Musi to być jednak przedyskutowane i przemyślane przez każdego z partnerów projektu.
- Przejrzystość: otwartość i uczciwość to fundamenty zaufania, na którym powinno budować się partnerstwo. Wspólna wizja, misja i zasady powinny być ustalone na samym początku współpracy.
- Korzyści dla każdego partnera: „zdrowe” partnerstwo, oprócz wspólnych korzyści dla wszystkich partnerów, powinno umożliwiać również poszczególnym partnerom odnoszenie indywidualnych korzyści, bo tylko w ten sposób można utrzymać zaangażowanie partnerów, a co za tym idzie trwałość współpracy*.

* Na podstawie – Roy Tennyson: Poradnik partnerstwa (2003), Praca zespołowa – w: Zarządzanie projektem – TkiT 6 (2000), str. 75–82.

2

GDZIE SZUKAĆ PARTNERÓW ZAGRANICZNYCH?

Najlepszym sposobem na znalezienie partnerów zagranicznych jest kontakt osobisty, wspólne poznanie się i zdecydowanie o potencjalnej współpracy najefektywniej „wychodzi w realu”. Niestety nie we wszystkich przypadkach jest to możliwe. Ważne jest, aby partnerstwo było świadome i przemyślane przez każdą ze stron. Każdy z partnerów powinien posiadać wyznaczone osoby do koordynacji działań, najlepiej w momencie tworzenia pomysłów i pisania wniosku o dofinansowanie.

Albo znajdę drogę, albo ją przed sobą stworzę.

Hamilkar Barkas

Często popełnianym błędem jest „partnerstwo papierowe”, gdy przedstawiciele instytucji publicznych, organizacji porozumiewają się mailowo nt. potencjalnego projektu, z myślą: „jakoś to będzie”. Nie jest przeprowadzana właściwa analiza potrzeb grup docelowych, zasobów poszczególnych partnerów, nie szuka się elementów wspólnych dla wszystkich zainteresowanych. Efektem tego typu działań jest brak odpowiednich zasobów organizacji, zmotywowanych osób do realizacji projektu, są problemy w realizacji działań oraz znalezieniu chętnych do udziału, nawet w bardzo ciekawych aktywnościach.

Znalezienie właściwego partnera jest kluczem do realizacji efektywnego projektu niosącego pozytywny wpływ na wielu poziomach.

Przykładowe źródła poszukiwania partnera

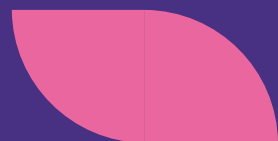
- baza partnerów na stronach organizatorów konkursów i grantodawców – w tym Baza partnerów programu Kreatywna Europa komponent Kultura (www.kreatywna-europa.eu/partnerzy-lista)
- opieranie się na wcześniejszych, sprawdzonych współpracach
- inne organizacje, instytucje o podobnym profilu
- Miasta Partnerskie
- branżowe media, w tym społecznościowe
- newslettery
- udział w seminariach kontaktowych, szkoleniach międzynarodowych
- spotkania branżowe (m.in.: klastry, zrzeszenia, federacje)

3

PARTNERSTWO WYZWANIA

Nawet najlepsze partnerstwa wiążą się czasami z różnymi wyzwaniami.

Praca zespołowa:
Zbieganie się razem to początek.
Trzymanie się razem to postęp.
Wspólna praca to sukces.
Henry Ford



Przykłady wyzwań i propozycje ich rozwiązania

Różne doświadczenie oraz specyfika pracy

WSKAZÓWKA → Należy upewnić się, że każda z organizacji zna swoje zasoby, wie jakie ma doświadczenia, możliwości i ograniczenia. Należy jasno komunikować i podkreślać różnice, czerpać z nich, aby stały się mocną stroną, a nie przyczyną do konfliktów.

Barierę językowe

WSKAZÓWKA → Od samego początku ustalcie język komunikacji, dbajcie o jasność przekazu, śmiało mówcie o rzeczach niejasnych. Korzystajcie z tłumaczy, zadbajcie o możliwość wypowiedzi, w szczególności osoby o niższych kompetencjach językowych. U Wspólniajcie słownik wyrażań, zwrotów, gdyż dla każdej z osób „oczywistości” mogą oznaczać zupełnie coś innego.

Wydużony czas na podejmowanie decyzji

WSKAZÓWKA → Warto zaplanować w harmonogramie czas na dyskusje, spory i świadome decyzje. Praca w grupie generuje czas, ale przynosi o wiele korzystniejsze rezultaty.

Różne formy zatrudnienia i czas pracy koordynatorów/koordynatorek projektu

WSKAZÓWKA → Każdy z partnerów powinien mieć świadomość i czas na realizację projektu. Należy ustalić formy, sposób i czas spotkań, konsultacji. Zadać, aby czas poświęcony na pracę nie był poświęceniem czasu prywatnego żadnej z osób.

Inna rzeczywistość projektowa

WSKAZÓWKA → Realizacja projektu może mieć inny wymiar u każdego z partnerów. Dla jednych będzie to kolejne, rutynowe działanie, dla innych nowy, główny projekt, dla którego poświęca się wszelkie niezbędne zasoby.

Warto upewnić się, że każda z organizacji/instytucji ma świadomość znaczenia projektu u pozostałych partnerów.

Różnice kulturowe

WSKAZÓWKA → To zbiór cech charakterystycznych dla przedstawicieli poszczególnych narodów, grup etnicznych, a nawet grup zawodowych itp.

Są to różnice wynikające z różnych norm zachowań, sposobu komunikowania się, to różnice w przekonaniach, obyczajach, reprezentowanych wartościach i postawach. Przykładami różnic mogą być: sposób komunikowania się, podejmowania decyzji, hierarchii, dystansu, dotyk, kontakt wzrokowy, podejście do czasu i wiele, wiele innych.

Warto zdać sobie sprawę z różnic pomiędzy partnerami, ustalić zasadę bezpiecznego dzielenia się różnicami w poglądach, podejściu do pracy. Tylko szczerość i otwarta komunikacja pozwolą na zidentyfikowanie różnic, które mogą okazać się wartością dodaną we współpracy, a nie przyczynkiem do konfliktów i nieporozumień.

Różnice indywidualne osób zaangażowanych w realizację projektu

WSKAZÓWKA → Pamiętajmy, że każdy bez względu na pochodzenie, wiek, wykształcenie jest indywidualną jednostką, z możliwe innym podejściem do pracy i życia. Warto zdać sobie sprawę z tych różnic i dokładać wszelkich starań, aby je poznać i wypracować wspólny, właściwy dla wszystkich sposób pracy, komunikacji itp.

Inne

WSKAZÓWKA → Z pewnością można znaleźć jeszcze inne wyzwania. Zachęcamy do tworzenia swojej listy potencjalnych wyzwań i zagrożeń projektowych i co najważniejsze, metod na ich przewyciężanie, niwelowanie bądź unikanie.

4

PARTNERSTWO A WNIOSEK PROGRAMU KREATYWNA EUROPA

Podstawowym elementem wniosku o dofinansowanie w aspekcie partnerstwa jest ujęcie pomysłu, opisu projektu z punktu widzenia wszystkich instytucji zaangażowanych w jego tworzenie i realizację. Partnerzy, ich charakterystyka, podejście do projektu czy zasoby powinny być opisane na równi z koordynatorem projektu.

Częstym błędem osób piszących jest brak opisu analizy potrzeb partnerów, ich grup docelowych oraz doświadczenia. Wniosek napisany jest z punktu widzenia koordynatora, a informacje o partnerach znajdują się jedynie w niektórych elementach wniosku. Brak także genezy powstania partnerstwa oraz motywacji do wspólnej pracy. Jeżeli partnerzy mają wcześniejsze doświadczenia w realizacji innych projektów warto wskazać ich konkretne nazwy. Jeżeli zaś jest to nowe partnerstwo, należy opisać szczegółowo skąd pomysł na nie oraz jakie korzyści przyniesie współpraca z nowymi podmiotami.

Ważne jest, aby od samego początku partnerstwo było opisane w każdym elemencie wniosku o dofinansowanie

- analiza potrzeb
- komplementarność z innymi działaniami i innowacjami
- równowaga płci, włączenie, różnorodność i reprezentatywność
- opis grup docelowych
- opis projektu i podstawowe działania
- zarządzanie i podejmowanie decyzji
- opisy poszczególnych priorytetów programu w nawiązaniu do specyfiki projektu i partnerów

Najczęściej popełniane błędy we wnioskach w zakresie partnerstwa

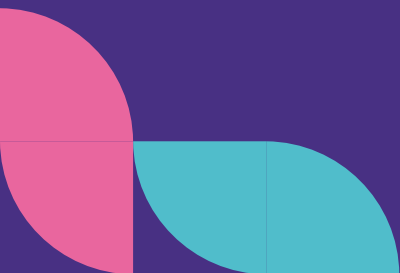
- słaba jakość partnerstwa, brak genezy i motywacji do udziału w projekcie poszczególnych instytucji
- brak uwzględnienia potrzeb partnerów projektu
- brak opisu działań partnerskich
- brak opisu partnerów (doświadczeń, posiadanych zasobów itp.)
- brak uwzględnienia partnerów w budżecie projektu
- nierealne zobowiązania i harmonogram działań dla poszczególnych partnerów
- zarządzanie projektem realizowane tylko przy udziale koordynatora, bez włączenia członków zespołu

5

UMOWA PARTNERSKA

Umowa partnerska to dokument spisujący wszystkie prawa i obowiązki każdej ze stron. Nie jest formalnie wymagany przez program Kreatywna Europa, jednakże jest rekomendowany. Umowa partnerska powinna być stworzona i podpisana przez każdą ze stron tuż przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu.

Jej zawartość powinna być właściwie zaplanowana i przemyślana przez każdego z partnerów. Poniżej znajdują się przykładowe zagadnienia, które powinny znajdować się w umowie partnerskiej. Zachęcamy do tworzenia własnych dokumentów adekwatnych do specyfiki projektu, partnerów itp.



Przykład umowy partnerskiej

I

1. Nazwa dokumentu
2. Nazwa wszystkich partnerów + dane teleadresowe
3. Nazwiska i dane koordynatorów/ek, osób kontaktowych
4. Nazwa projektu
5. Numer umowy/kontraktów, inne numery identyfikacyjne projektu
6. Dane sponsora, kontakt do opiekuna projektu (jeśli występuje)

II

1. Przedmiot umowy
2. Czas trwania projektu, umowy, działań
3. Ewentualne zmiany trwania projektu
4. Czas trwania poszczególnych działań

III

1. Budżet projektu
2. Budżet z podziałem na każdego z partnerów
3. Wyszczególnione kategorie budżetowe
4. Czas wydatkowania poszczególnych kategorii budżetowych (jeżeli dotyczy)
5. Zwrot poniesionych kosztów
6. Przelewy międzynarodowe, czas, wykonanie, kto ponosi koszty
7. Wkład finansowy/niefinansowy każdego z partnerów
8. Sposoby na refundację, inne
9. Dokumentacja, fakturowanie, inne dokumenty księgowe
10. Nr kont bankowych, itp.

IV

1. Szczegółowy podział zadań każdego z partnerów
2. Prawa i obowiązki każdego z partnerów
3. Ewentualne konsekwencje/sankcje za brak wykonania zadania, nieprzestrzegania terminów itp.

V

1. Ochrona danych osobowych, upowszechnianie wizerunku itp.
2. Przechowywanie i ochrona dokumentów projektowych
3. Archiwizacja zgromadzonych dokumentów, rezultatów, czas archiwizacji
4. Prawa autorskie
5. Inne w zależności od specyfiki projektu

VI

1. Praktyczne uzgodnienia, sposób komunikacji
2. Harmonogram pracy, spotkań osób zarządzających
3. Raporty, audyty itp.

VII

1. Rezygnacja partnerów z projektu (jeśli dotyczy)
2. Usunięcie partnera z projektu
3. Zabezpieczenia, ubezpieczenia
4. Tłumaczenia, język komunikacji, dokumentacji itp.
5. Sposób podpisania umowy (notariusz, skan, oryginał), ilość kopii umowy
6. Zmiany w projekcie, aneksy itp.

VIII

1. Odniesienia do stron sponsora, linki, przewodniki, artykuły prawne
2. Odniesienia do Prawa Cywilnego czy innego (w zależności od specyfiki projektu)
3. Podpisy, pieczętki
4. Loga sponsora/ów, partnerów

6

PODSUMOWANIE

Podczas nawiązywania międzynarodowego partnerstwa projektowego warto zastanowić się nad poniższymi aspektami oraz zaproponować spotkanie z partnerami, przedyskutować, ustalić wspólne zasady i sposób pracy. Zachęcamy do stworzenia swojej listy pytań i zagadnień, wynikających ze specyfiki pracy i przyszłego projektu.

Partnerstwo międzynarodowe jest zapewne sporym wyzwaniem oraz przede wszystkim niesamowitą przygodą, która rozwija organizacje oraz ludzi w nich pracujących. Mamy nadzieję, że ta broszura chociaż trochę przekona i przygotuje Państwa do wzięcia udziału w tej przygodzie, do czego serdecznie zachęcamy!

**Talent wygrywa mecze, ale
praca zespołowa i inteligencja
wygrywają mistrzostwa.**

Michael Jordan

Dobre partnerstwo międzynarodowe - checklista

Potrzeby i oczekiwania wobec projektu

- Czy wiemy czego, chcemy od projektu?
- Czy nasz partner/partnerzy oczekują tego samego?
- Czy wszyscy znamy i rozumiemy jaki cel chcemy osiągnąć?
- Czy nasze partnerstwo przyczynia się do europejskiej wartości dodanej?

Doświadczenie

- Jakie mamy doświadczenie w organizacji projektów lokalnych i międzynarodowych?
- Jakie doświadczenie w realizacji projektów mają nasi partnerzy?
- Czy nasze doświadczenia są komplementarne?
- Czy niezbędne jest zaangażowanie do projektu innych organizacji/institucji?

Zasoby; czy je znamy?

Czy i jak będziemy z nich korzystać?

- Ludzkie
- Materialne
- Czasowe
- Finansowe

Finanse

- Czy potrzebujemy wkładu (finansowego, rzeczowego), kto ma go zapewnić?
- Jak będą wyglądać przepływy finansowe, kto pokrywa ich koszty?
- Czy wykładamy czy refundujemy koszt partnerów?
- Czy znamy zasady księgowości własne i partnerów?
- Czy mamy jasność jakich dokumentów potrzebujemy?
- Czy potrzebujemy raportów finansowych/merytorycznych? Jak się zabezpieczamy przed ich otrzymaniem?
- W jakiej walucie się rozliczamy?
- Inne...

Umowa partnerska

- Kto i kiedy spisuje umowę?
- Kto określa jej zawartość?
- W jakim języku/językach jest sporządzana?
- Jakie przewidujemy „sankcje” za jej nieprzestrzeganie?
- W jaki sposób „wejdzie w życie” (notariusz itp.)?

Różnice kulturowe, geograficzne

- Czy znamy normy zachowań i sposób pracy naszych partnerów, czy oni znają nasze?
- Czy znamy różnice i podobieństwa kulturowe naszych krajów?
- Czy pracujemy w tej samej strefie czasowej?
- Czy wiemy jakie są święta narodowe/ państwowe naszych partnerów? Czy ujęte są one w harmonogramie projektu?

Sytuacja polityczna kraju partnera

- Czy znamy obecną sytuację polityczną w kraju partnera?
- Czy i jaki ma ona wpływ na nasz projekt?
- Czy przewidzieliśmy zmiany polityczne i inne mające wpływ na nasz projekt?
- Czy i jakim ryzykiem obarczone jest partnerstwo z danym partnerem?

Wiza i legalizacja pobytu

- Czy potrzebna jest wiza i inne dokumenty na wjazd do kraju partnera i do Polski?
- Kiedy i kto wyrabia wizę?
- Z jakich środków pokrywane są koszty legalizacji pobytu uczestników projektu?

Zmiany, niepowodzenia, ryzyko

- Czy mamy opracowany plan zarządzania ryzykiem?
- Na ile jesteśmy elastyczni na zmiany, jak będziemy na nie reagować?

Creative Europe Desk Polska
Al. Ujazdowskie 41
00-540 Warszawa

+48 22 44 76 180
info@kreatywna-europa.eu
kreatywna-europa.eu
@kreatywnaeuropa
@creative_europe_desk_polska



Współfinansowane przez
Unię Europejską



**Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego**

Publikacja została sfinansowana przy wsparciu Komisji Europejskiej oraz Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Wyraża ona jedynie opinie jej autorów, a Komisja oraz MKiDN nie mogą zostać pociągnięte do odpowiedzialności w zakresie wykorzystania informacji w niej zawartych.