



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO  
KUJAWSKO-POMORSKIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Człowiek - najlepsza inwestycja*

# Ocena wpływu partnerstwa międzysektorowego na efektywność projektów realizowanych w ramach komponentu regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2007-2014

## Raport końcowy

## **BADANIE EWALUACYJNE PN.:**

OCENA WPŁYWU PARTNERSTWA MIĘDZYSEKTOROWEGO NA EFEKTYWNOŚĆ PROJEKTÓW  
REALIZOWANYCH W RAMACH KOMPONENTU REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO  
KAPITAŁ LUDZKI W WOJEWÓDZTWIE KUJAWSKO-POMORSKIM W LATACH 2007-2014

**Zamawiający:**



Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego  
Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego  
Ul. M. Skłodowskiej-Curie 73  
87-100 Toruń

**Wykonawca:**



Pracownia Badań i Doradztwa "Re-Source" Korczyński Sarapata sp.j.  
ul. Spławie 53; 61-312 Poznań  
Tel. 61 622 92 06-07, biuro@re-source.pl

## Wykaz skrótów

<b>AIP</b>	<b>Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości</b>
<b>B+R</b>	Badania i rozwój
<b>B2B</b>	Pomiędzy firmami (ang. Business-to-business)
<b>CATI</b>	Wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo (ang. Computer Assisted Telephone Interview)
<b>CAWI</b>	Ankieta internetowa (ang. Computer Assisted Web Interview)
<b>CV</b>	Curriculum Vitae
<b>ECDL</b>	Europejski Certyfikat Umiejętności Komputerowych (ang. European Computer Driving Licence)
<b>EFRR</b>	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
<b>EFS</b>	Europejski Fundusz Społeczny
<b>FGI</b>	Zogniskowany Wywiad Grupowy (ang. Focus Group Interview)
<b>IDI</b>	Indywidualne wywiady pogłębione (ang. Individual in-Depth Interviews)
<b>IOB</b>	Instytucja otoczenia biznesu
<b>IP</b>	Instytucja Pośrednicząca
<b>IP2</b>	Instytucja Pośrednicząca II stopnia
<b>IT</b>	Technologia informacyjna (ang. information technology)
<b>IWE</b>	Międzynarodowy Inżynier Spawalnik (ang. International Welding Engineer)
<b>IZ</b>	Instytucja Zarządzająca
<b>JST</b>	Jednostka samorządu terytorialnego
<b>KIW</b>	Krajowa Instytucja Wspomagająca
<b>KOP</b>	Komisja Oceny Projektów
<b>KRUS</b>	Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego
<b>LGD</b>	Lokalna grupa działania
<b>LRPO</b>	Lubuski Regionalny Program Operacyjny
<b>MIR</b>	Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju
<b>MRPO</b>	Małopolski Regionalny Program Operacyjny
<b>MRR</b>	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
<b>MŚP</b>	Małe i średnie przedsiębiorstwa
<b>NGO</b>	Organizacja pozarządowa (ang. non-governmental organization)
<b>OPS</b>	Ośrodek pomocy społecznej
<b>PAN</b>	Państwowa Akademia Nauk
<b>PARP</b>	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
<b>PCPR</b>	Powiatowe centrum pomocy rodzinie
<b>PIW EQUAL</b>	Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL
<b>PJB</b>	Państwowa jednostka budżetowa
<b>PO IG</b>	Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka
<b>PO KL</b>	Program Operacyjny Kapitał Ludzki

<b>PPP</b>	Partnerstwo Publiczno-Prywatne
<b>PUP</b>	Powiatowy urząd pracy
<b>PZP</b>	Prawo Zamówień Publicznych
<b>ROPS</b>	Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej
<b>RPO WD</b>	Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego
<b>RPO WL</b>	Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego
<b>RPO WŁ</b>	Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego
<b>RPO WM</b>	Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego
<b>RPO WP</b>	Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego
<b>RPO WSL</b>	Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego
<b>TWE</b>	Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską
<b>UE</b>	Unia Europejska
<b>ULRPO</b>	Uszczegółowienie Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego
<b>UM WK-P</b>	Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego
<b>UM WŁ</b>	Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego
<b>UM WO</b>	Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego
<b>UM WP</b>	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego
<b>UM WŚ</b>	Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego
<b>UM WW</b>	Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego
<b>URPO WL</b>	Uszczegółowienie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego
<b>VAT</b>	Podatek od towarów i usług (ang. Value Added Tax)
<b>WE</b>	Wspólnota Europejska
<b>WRPO</b>	Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny
<b>WTZ</b>	Warsztat terapii zajęciowej
<b>WUP</b>	Wojewódzki urząd pracy
<b>ZAZ</b>	Zakład aktywności zawodowej
<b>ZUS</b>	Zakład Ubezpieczeń Społecznych

# Spis treści

Wykaz skrótów.....	3
Spis treści .....	5
Streszczenie.....	7
Executive summary .....	13
Wprowadzenie.....	19
<b>Cel i zakres badania .....</b>	<b>19</b>
<b>Kryteria ewaluacyjne – obszary eksploracyjne .....</b>	<b>21</b>
<b>Metody i przebieg badania.....</b>	<b>22</b>
Opis wyników badania.....	24
<b>Uwarunkowania realizacji projektów partnerskich.....</b>	<b>24</b>
Wprowadzenie .....	24
Przepisy prawne i rozwiązania systemowe .....	25
Zasady realizacji i premiowania projektów partnerskich w ramach PO KL.....	31
Partnerstwo projektowe w PO KL.....	32
Wybór i realizacja partnerskich projektów systemowych .....	33
Wybór i realizacja partnerskich projektów konkursowych .....	35
Wybór i realizacja projektów innowacyjnych oraz projektów współpracy ponadnarodowej .....	35
Wybór projektów partnerskich w komponencie regionalnym PO KL w województwie kujawsko-pomorskim .....	39
Priorytet VI.....	39
Priorytet VII.....	40
Priorytet VIII.....	40
Priorytet IX .....	41
Wybór projektów partnerskich w ramach pozostałych komponentów regionalnych PO KL .....	41
Zasady realizacji i premiowania projektów partnerskich w innych programach operacyjnych.....	58
Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka .....	58
Regionalne Programy Operacyjne .....	59
Bariery tworzenia partnerstw projektowych.....	61
Podsumowanie .....	66
<b>Skala realizacji projektów partnerskich w ramach komponentu regionalnego PO KL w woj. kujawsko-pomorskim .....</b>	<b>69</b>
Obszary tematyczne i wartość projektów partnerskich.....	69
Typy projektów partnerskich i skład partnerstw – rodzaje partnerów i wielkość.....	72
Podsumowanie .....	77
<b>Skuteczność projektów partnerskich .....</b>	<b>78</b>
Proces tworzenia partnerstwa, motywacje, wnoszone zasoby i umowa partnerska .....	78
Efekt doświadczenia .....	89
Zarządzanie projektem, podział zadań i przepływy finansowe .....	93
Sprawność realizacji projektów partnerskich i występujące trudności.....	98

Efekt zdarzenia niezależnego i wartość dodana projektów partnerskich.....	102
Determinanty skuteczności projektów partnerskich.....	106
Podsumowanie .....	106
<b>Efektywność projektów partnerskich.....</b>	<b>108</b>
Podsumowanie .....	119
<b>Trwałość partnerstw .....</b>	<b>119</b>
Determinanty trwałości współpracy.....	119
Formy współpracy .....	124
Sieci współpracy .....	126
Podsumowanie .....	128
<b>Dobre praktyki.....</b>	<b>130</b>
Analiza SWOT .....	145
Tabela wniosków i rekomendacji .....	147
Spisy .....	151
<b>Spis wykresów .....</b>	<b>151</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>153</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>153</b>
Załącznik - benchmarking regionalny .....	154
<b>Wybór projektów partnerskich w ramach pozostałych komponentów regionalnych PO KL .....</b>	<b>154</b>
<b>Zasady realizacji i premiowania projektów partnerskich w innych programach operacyjnych ...</b>	<b>191</b>
Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka .....	191
Regionalne Programy Operacyjne .....	195
Aneks - narzędzia badawcze .....	204
<b>Kwestionariusz wywiadu w ramach badania Mixed-Mode .....</b>	<b>204</b>
<b>Scenariusz wywiadu IDI z liderami i partnerami projektów partnerskich.....</b>	<b>214</b>
<b>Scenariusz wywiadu eksperckiego .....</b>	<b>216</b>

# Streszczenie

## Wprowadzenie

Niniejszy raport opracowany został przez Pracownię Badań i Doradztwa „Re-Source” na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w ramach badania ewaluacyjnego pn. „Ocena wpływu partnerstwa międzysektorowego na efektywność projektów realizowanych w ramach komponentu regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2007-2014” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Głównym celem badania była ocena, w jakim stopniu realizacja projektów w partnerstwie międzysektorowym w województwie kujawsko-pomorskim przyczyniła się do wzrostu ich skuteczności. Cele szczegółowe badania dotyczyły:

- określenia korzyści płynących z partnerstwa międzysektorowego oraz trudności, jakie ono niesie w kontekście osiągnięcia założonych celów projektów;
- identyfikacji czynników sprzyjających tworzeniu i utrzymywaniu partnerstw międzysektorowych;
- wskazania czynników utrudniających realizację projektów w partnerstwie międzysektorowym;
- oceny trwałości zawiązywanych partnerstw międzysektorowych;
- wyznaczenia obszarów tematycznych, dla których partnerstwo międzysektorowe jest kluczowym czynnikiem osiągnięcia założonych w projekcie celów.

W badaniu zastosowano następujące jakościowe oraz ilościowe techniki badawcze:

- analizę desk research obejmującą dokumenty programowe i dane statystyczne;
- benchmarking regionalny procedur naboru i realizacji projektów partnerskich w ramach PO KL wszystkich województw (n=16); RPO wszystkich województw (n=16) oraz PO IG;
- mixed-mode research z wykorzystaniem technik CAWI i CATI z liderami (n=342) oraz partnerami (n=381) projektów realizowanych w formule partnerskiej w ramach komponentu regionalnego PO KL w woj. kujawsko-pomorskim;
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z liderami i partnerami projektów partnerskich (n=21);
- wywiady eksperckie z przedstawicielami IZ PO KL i IZ RPO WK-P, koordynatorem Biura Wdrażania, pracownikiem Biura Kontroli oraz przedstawicielem podmiotu, który zrealizował największą ilość projektów partnerskich w ramach komponentu regionalnego PO KL (n=5);
- zogniskowane wywiady grupowe z liderami i partnerami projektów partnerskich (2 sesje);
- studium przypadku projektów stanowiących przykład dobrej praktyki (n=6);
- analizę legislacyjną dokumentów i aktów prawnych, które w sposób bezpośredni lub pośredni warunkują realizację projektów partnerskich;
- międzyprojektową analizę komparatywną dotyczącą efektywności projektów;
- analizę sieci projektów partnerskich oraz podmiotów będących ich realizatorami.

## Uwarunkowania realizacji projektów partnerskich

Projekty współfinansowane ze środków UE uregulowane zostały na najwyższym poziomie Rozporządzeniem Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 roku ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego,

Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie

(WE) nr 1260/1999<sup>1</sup>. Jedną z pięciu zasad, wymienionych w artykule 1 ww. rozporządzenia, obowiązujących na etapie wdrażania funduszy jest partnerstwo stanowiące horyzontalną zasadę realizacji pozostałych zasad.

Partnerstwo utworzone w celu wspólnej realizacji projektu jest szczególnie preferowane oraz premiowane w programach UE. W literaturze przedmiotu wskazuje się wiele korzyści, jakie można uzyskać dzięki realizacji projektu w formule partnerskiej. Podstawę prawną dla realizacji projektów partnerskich w Polsce

<sup>1</sup> Dz. Urz. UE L 210/25 z dnia 31 lipca 2006 r.

stanowi Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju<sup>2</sup>, która precyzuje warunki ustanawiania partnerstwa projektowego.

W dokumencie pn. *Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* przyjęto definicję partnerstwa jako „wspólnej realizacji projektu przez beneficjenta i podmioty z sektora lub spoza sektora finansów publicznych określoną bądź na podstawie ustaw: z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 2013, poz. 594 z późn. zm.), z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. 2013, poz. 595, z późn. zm.), ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. 2013, poz. 596, z późn. zm.) bądź na podstawie ustawy oraz na podstawie zawartych pomiędzy partnerami umów i porozumień.” Partnerstwo projektowe wymaga spełnienia określonych warunków, tj. wyodrębnienia lidera partnerstwa, będącego jednocześnie beneficjentem projektu; adekwatności udziału partnerów w realizacji projektu poprzez wniesienie do projektu zasobów ludzkich, organizacyjnych, technicznych lub finansowych, które odpowiadają realizowanym zadaniom; współpracy partnerów na każdym etapie realizacji projektu oraz zawarcia pisemnej umowy lub porozumienia, określającego podział zadań i obowiązków pomiędzy partnerami, a także sposób zarządzania finansami w projekcie. Realizatorzy projektów partnerskich mają obowiązek powołać Grupę Sterującą, stanowiącą organ wspierający beneficjenta w zakresie podejmowania strategicznych decyzji po rozpoczęciu realizacji projektu. Grupa odpowiada za długoterminowe zarządzanie projektem i jego monitoring, tzn. bieżące weryfikowanie postępu realizacji projektu na poziomie strategicznym, weryfikację zgodności projektu z przyjętymi wcześniej celami i utrzymanie założonych ram dotyczących zakresu wsparcia, kosztów i terminów.

Obowiązujące przepisy prawne, takie jak Ustawa o finansach publicznych czy Prawo Zamówień Publicznych, nie sprzyjają realizacji projektów partnerskich. Potencjalnych realizatorów może zniechęcać ryzyko prawne związane z przepływami finansowymi oraz rozliczaniem projektu partnerskiego. Istotną barierą są także utrudnienia związane z przepływami finansowymi między partnerami z różnych sektorów, którzy są zobowiązani do przestrzegania przepisów o finansach publicznych oraz pomocy publicznej. Konieczność stosowania PZP przez podmiot, który należy do sektora finansów publicznych jest kolejnym z czynników zniechęcających do tworzenia partnerstw międzysektorowych. Jednocześnie, brak lub ograniczona ilość wskazówek, przykładów, wytycznych w zakresie realizacji projektów partnerskich na poziomie niektórych programów operacyjnych także utrudnia podjęcie decyzji o utworzeniu partnerstwa projektowego.

Projekty partnerskie, tak samo jak ma to miejsce w przypadku przedsięwzięć prowadzonych przez jeden podmiot, mogą być realizowane zarówno w trybie systemowym, jak i konkursowym. Szczególnym wariantem projektów partnerskich są przedsięwzięcia realizowane w formie współpracy międzynarodowej. W przypadku przedsięwzięć konkursowych kluczowe znaczenie mają kryteria wyboru projektów PO KL, których spełnienie decyduje o skierowaniu danego projektu do dofinansowania.

Z przeprowadzonego benchmarkingu wynika, iż na poziomie całego kraju realizację projektów w formule partnerskiej premiowano najczęściej w *Priorytecie VII Promocja integracji społecznej* oraz *Priorytecie VIII Regionalne kadry gospodarki*. Najrzadziej zaś partnerstwo premiowano w *Priorytecie VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich*.

W ramach Priorytetu VII PO KL najwięcej kryteriów premiujących partnerstwo dotyczyło *Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym* oraz *Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej*. W Priorytecie VIII PO KL kryteria premiujące partnerstwo dotyczyły najczęściej *Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności* oraz *8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw*. W Priorytecie IX PO KL we wszystkich województwach premiowano realizację projektów w formie partnerskiej w Działaniu dotyczącym oddolnych inicjatywy edukacyjnych na obszarach wiejskich, zaś w połowie województw w Działaniu dotyczącym podniesienia atrakcyjności i jakości kształcenia zawodowego. W ramach Priorytetu VI PO KL

<sup>2</sup> Dz.U. z 2014 poz. 1649, z późn. zm.



realizację projektów w formie partnerstwa premiowano najczęściej w *Działaniu 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia*.

W ramach systemu wyboru projektów w PO KL partnerstwo występowało jako kryterium dostępu w wyborze projektów systemowych w Poddziałaniach dotyczących rozwoju i upowszechniania aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej i powiatowe centra pomocy rodzinie, podnoszenia kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej oraz wyrównania szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji (Poddziałania 7.1.1, 7.1.2, 7.1.3 oraz 9.1.2); w wyborze projektów konkursowych w Działaniach dotyczących podniesienia atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego, wysoko wykwalifikowanych kadr oświaty oraz oddolnych inicjatyw edukacyjnych na obszarach wiejskich (Działania 9.2, 9.4 i 9.5) oraz Poddziałaniach dotyczących wspierania osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy, aktywizacji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, wsparciem ekonomii społecznej, wsparciem procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie, wzmacnianiem lokalnego partnerstwa oraz wsparciem dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw (Poddziałania: 6.1.1, 7.2.1, 7.2.2, 8.1.2, 8.1.3, 8.2.1). Należy jednak zauważyć, iż najczęściej partnerstwo stanowiło punktowane kryterium strategiczne.

Kryteria wyboru projektów miały charakter zamknięty, tj. ogólnie określający podmiot/podmioty współpracy czy ilość partnerów oraz charakter otwarty umożliwiający wybór partnerów spośród wyszczególnionych podmiotów. Sztwywny charakter kryteriów zamkniętych mógł być odpowiedzią na nieudolność projektów realizowanych w innego rodzaju partnerstwach czy odrębny charakter potrzeb występujących w danym województwie.

We wszystkich Priorytetach premiowano współpracę jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi oraz partnerstwo z JST, NGO i pracodawcami. W Priorytetach VI – VIII premiowano współpracę instytucji rynku pracy z instytucjami integracji i pomocy społecznej. W Priorytecie VII premiowano także współpracę z podmiotami ekonomii społecznej oraz powiatowymi centrami pomocy rodzinie; w Priorytecie VIII współpracę z uczelniami, a w Priorytecie IX współpracę przedsiębiorców ze szkołami. Nie są to jednak prawidłowości dotyczące w równej mierze wszystkich województw, bowiem kryteria wyboru projektów są mocno zróżnicowane.

W celu oceny procedur naboru i realizacji projektów partnerskich w ramach PO KL przeprowadzono także analizę porównawczą w zakresie innych Programów Operacyjnych (RPO wszystkich województw 2007-2013, RPO wszystkich województw 2014-2020, PO IG).

IZ PO IG w dokumentach programowych oraz systemie realizacji Programu umieszcza stosunkowo niewiele informacji nt. zasad realizacji projektów partnerskich. Kryteria oceny i wyboru projektów w ramach PO IG nie promowały partnerstwa<sup>3</sup>, nie wyodrębniono także wspólnego wszystkim Działaniom wzoru umowy partnerskiej w Programie ani odrębnych dokumentów zawierających wskazówki dotyczące jej zawierania.

Jeśli natomiast chodzi o RPO, to Instytucje Zarządzające określały zasady wdrażania projektów partnerskich w sposób przejrzysty. Kryteria wyboru projektów stanowiły odrębny dokument, bądź załącznik do URPO. Województwem, w którym partnerstwo premiowano w największej ilości Działań (12) jest województwo pomorskie, najmniejszej zaś – dolnośląskie, lubuskie i świętokrzyskie. Najwięcej województw (8) premiowało partnerską formułę realizacji projektów w Działaniach dotyczących wspierania infrastruktury turystycznej i kulturowej oraz (7) wspólnej realizacji projektów w ramach rozwoju infrastruktury edukacyjnej. W zdecydowanej większości województw ww. kryteria wyboru projektów stanowiły dodatkowe kryteria punktowane. Wyjątek stanowią trzy województwa: dolnośląskie (kryterium partnerstwa było kryterium kluczowym w realizacji działań wspierających infrastrukturę turystyczną i kulturową), opolskie (partnerstwo było wymogiem realizacji projektów związanych z usługami turystycznymi i rekreacyjno-sportowymi świadczonymi przez sektor publiczny) oraz kujawsko-pomorskie (wnioski składane w ramach działań dotyczących infrastruktury drogowej – schemat ścieżki rowerowej,

<sup>3</sup> z wyjątkiem Działań: 5.1 Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym oraz 5.2 Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących proinnowacyjne usługi oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym

rozwoju infrastruktury ochrony zdrowia i pomocy społecznej oraz wzmocnienia regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii winny być składane przez podmioty tworzące partnerstwo).

### Skala realizacji projektów partnerskich w ramach komponentu regionalnego PO KL w woj. kujawsko-pomorskim

W ramach komponentu regionalnego PO KL w woj. kujawsko-pomorskim zrealizowano 535 projektów partnerskich o łącznej wartości 335 473 012,66 zł. Przedsięwzięcia te stanowią 29% ogółu projektów realizowanych w województwie, a ich wartość stanowi 21% całkowitej wartości realizowanych projektów. Przeciętna wartość projektu partnerskiego wynosi 627 050,49 zł i jest o ponad 300 tys. zł niższa od przeciętnej wartości projektu realizowanego samodzielnie. Przeciętnie niższa wartość projektów partnerskich może wynikać ze specyfiki podejmowanych w nich działań, lecz także z niewielkiego udziału projektów partnerskich wśród projektów systemowych, które często są przedsięwzięciami o dużej skali i co za tym idzie - wysokiej całkowitej wartości. Największa skala projektów partnerskich występuje w Priorytecie IX – w jego ramach 43% projektów realizowano w formule partnerskiej. Z kolei w najmniejszym stopniu formułę tę wykorzystywano w Priorytecie VIII, w którym projekty partnerskie stanowiły 20% oraz w Priorytecie VI, gdzie udział tego typu projektów był niewiele wyższy i wynosił 21%. Zróznicowanie to może wynikać z rodzaju działań przewidzianych w poszczególnych Priorytetach.

W realizowanych projektach partnerskich brało udział średnio 2 partnerów, jednak w zdecydowanej większości analizowanych projektów współpraca obejmowała jednego partnera. Formuła projektów partnerskich częściej stosowana była w trybie konkursowym (515 projektów) niż systemowym (19 projektów). Projekty partnerskie najczęściej realizowane były przez podmioty sektora pozarządowego, następnie podmioty sektora prywatnego oraz podmioty o charakterze publicznym.

Ponad 2/3 zawartych partnerstw to partnerstwa międzysektorowe, wśród których dominują partnerstwa publiczno-pozarządowe, będące najczęstszym typem partnerstwa stosowanym w przypadku 39% projektów. Kooperacje wewnątrzsektorowe występowały w przypadku 32% projektów partnerskich – najczęściej polegały one na współpracy podmiotów publicznych, co dotyczyło 14% projektów.

### Skuteczność projektów partnerskich

Zarówno dla liderów, jak i partnerów dominującą motywacją nawiązania partnerstwa było wzmocnienie prawdopodobieństwa osiągnięcia zakładanych w projekcie rezultatów – wskazało na nią 51% liderów oraz 42% badanych partnerów. Podmioty realizujące projekty w partnerstwie poszukiwały partnerów do współpracy głównie poprzez spotkania i rozmowy. Najczęściej partnerów poszukiwano wśród JST oraz organizacji pozarządowych. Czynniki, które brano pod uwagę przy wyborze partnera były: zakres działalności merytorycznej, bliskość terytorialna oraz dobre doświadczenie we wcześniejszej współpracy.

Ponad połowa liderów oraz partnerów realizowała wcześniej projekty w formule partnerskiej. Projekty samodzielne realizowało natomiast 63% liderów oraz 43% partnerów. Partnerzy nabywają doświadczenia projektowe poprzez angażowanie się w przedsięwzięcia o charakterze partnerskim.

Skalę występowania efektu doświadczenia ocenić należy jako relatywnie wysoką w obu badanych grupach, przy czym w większym stopniu dotyczy on liderów.

Z przeprowadzonej analizy wyłania się określony podział zadań projektowych pomiędzy uczestnikami partnerstwa. Liderzy są przede wszystkim odpowiedzialni za zadania związane z zarządzaniem projektem i jego obsługą formalno-administracyjną. Jednocześnie występuje podział zadań o charakterze merytorycznym pomiędzy wszystkimi członkami partnerstwa, ze szczególnym uwzględnieniem zadań odnoszących się do kwestii dotarcia grupy docelowej, gdzie ujawnia się duża rola partnerów.

Realizacja projektów partnerskich przebiegała zazwyczaj w sposób sprawny, czemu sprzyjały m.in. bieżące kontakty w ramach partnerstwa, w tym także bezpośrednie spotkania uczestników partnerstwa. Potwierdzeniem sprawności realizacyjnej jest m.in. niewielka skala opóźnień w realizacji projektów partnerskich. Czynniki najbardziej ułatwiające realizację projektów partnerskich dotyczą przede wszystkim czynnika ludzkiego, tj. kompetencji personelu podmiotów tworzących partnerstwo, relacji interpersonalnych, przepływu informacji pomiędzy uczestnikami partnerstwa oraz zaangażowania pracowników podmiotów tworzących partnerstwo.

Partnerska formuła realizacji projektu stanowi raczej czynnik ułatwiający przeprowadzenie projektu niż warunkujący jego realizację. Zarówno wśród liderów, jak i partnerów, dominuje przekonanie, iż samodzielna realizacja projektu nie wpłynęłaby na zakres i termin realizacji przedsięwzięcia. Korzyści wynikające z zastosowania modelu partnerskiego są postrzegane przez pryzmat wpływu na rzeczywisty przebieg projektu oraz osiągnięte rezultaty. Realizacja projektów w partnerstwie okazała się mieć pozytywny wpływ na skuteczność projektów w osiąganiu celów programu mierzoną stopniem osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników. Skuteczność projektów nie jest zależna od rodzaju partnerstwa ani od ilości partnerów. Najbardziej skuteczne okazały się projekty realizowane w ramach *Priorytetu VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich*, najmniej zaś – *Priorytetu VIII Regionalne kadry gospodarki*. Nie zidentyfikowano różnicy w skuteczności projektów partnerskich realizowanych w trybie systemowym i konkursowym.

### Efektywność projektów partnerskich

Partnerstwa projektowe ocenić należy jako relatywnie efektywne. Koszty przypadające na jednego uczestnika są w nich niższe niż w projektach realizowanych samodzielnie, przy czym nieco bardziej efektywne niż partnerstwa międzysektorowe są projekty partnerskie angażujące podmioty z jednego sektora. Pozytywny wpływ na efektywność mają takie czynniki jak: realizacja projektu przez podmioty publiczne, zaangażowane w realizację projektów związanych z oświatą, w których możliwe jest wykorzystanie potencjału instytucjonalnego podmiotów publicznych i realizacja przedsięwzięć o dużej liczbie uczestników, co umożliwia osiągnięcie efektu skali. Bezpośredniego wpływu na efektywność projektów nie ma z kolei liczba partnerów, ale – związana z nimi – duża liczba uczestników, będąca czynnikiem mającym korzystny wpływ na efektywność projektów.

### Trwałość partnerstw

Partnerstwa zawiązywane na potrzeby projektów w zdecydowanej większości przypadków nie kończą się wraz z upływem okresu realizacji projektu - współpraca jest kontynuowana. Dominuje wariant relatywnie krótkiej współpracy po zakończeniu projektu – nieprzekraczającej 6 miesięcy.

Nieznacznie trwalsze okazały się być partnerstwa wewnątrzsektorowe – w tego typu partnerstwach po zakończeniu realizacji projektu 88% podmiotów współpracowało w sposób formalny lub nieformalny z podmiotami lub podmiotem wchodzącym w skład partnerstwa. W przypadku partnerstw międzysektorowych odsetek ten wynosił natomiast 85%. Najczęściej współpracę poprojektową kontynuowali realizatorzy projektów w ramach *Priorytetu VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich* (91%).

Po zakończeniu projektów utrzymywane są najczęściej kontakty niesformalizowane polegające na wspólnych spotkaniach, konsultacjach czy wymianie doświadczeń. Na wspólną realizację kolejnych projektów partnerskich zdecydowała się mniej niż połowa liderów i partnerów, podejmując wspólnie także przedsięwzięcia niebędące projektami unijnymi.

Do przeprowadzenia analizy struktury powiązań pomiędzy podmiotami wykorzystano także analizę sieci społecznych. Najczęściej występującym typem relacji w partnerstwach projektowych jest współpraca pomiędzy liderem, który jest powiatową jednostką samorządu a partnerem będącym jednostką samorządową poziomu gminnego. W następnej kolejności: współpraca pomiędzy liderem mającym status organizacji pozarządowej i gminną jednostką samorządu pełniącą w projekcie rolę partnera oraz liderem reprezentującym samorząd szczebla wojewódzkiego i partnerem będącym jednostką samorządową na poziomie gminy. Struktura współpracy prowadzonej w ramach projektów ma różnorodny charakter. Relacje wewnątrzsektorowe są częste tylko w przypadku JST, gdzie ważnym ich wariantem jest angażowanie podmiotów samorządowych, zarówno niższego, jak i wyższego szczebla.

### Podsumowanie

Do cech modelowego partnerstwa, które zwiększa szanse powodzenia projektu należy: rekrutacja partnerów wśród podmiotów, z którymi wcześniej prowadzono współpracę oraz uwzględnianie przesłanek merytorycznych podczas doboru partnerów do projektu. Znajomość potencjałów oraz kontakty osobiste i dobra komunikacja są czynnikami ułatwiającymi wspólne przygotowanie i sprawną realizację projektu, a

także sprzyjają trwałości współpracy po zakończeniu projektu. Partnerstwa są istotne dla skuteczności projektu, czyli osiągnięcia jego celów (mierzonych wskaźnikami). Cechują się także dużą efektywnością kosztową.

By partnerstwo projektowe powiodło się uczestnicy powinni wносить do niego różnorodne zasoby (ludzkie, organizacyjne) oraz korzystać z wcześniejszych doświadczeń w realizacji projektów unijnych, szczególnie partnerskich. Realizacja projektu w formule partnerskiej powinna także dawać szeroką możliwość wzajemnej wymiany wiedzy i doświadczeń między realizatorami. Należy wspierać tworzenie partnerstw międzysektorowych, szczególnie poprzez niwelowanie barier prawno-podatkowych, w tym działania informacyjne oraz upowszechnianie dobrych praktyk.

# Executive summary

## Introduction

The following report was prepared as part of the evaluation study entitled "The assessment of the impact of cross-sectoral partnership on the effectiveness of projects carried out under the regional component of the Human Capital Operational Programme 2007-2014 in the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship," co-financed with the European Social Fund. The research was carried out by Pracownia Badań i Doradztwa "Re-Source" on behalf of the Marshal's Office of the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship. The main aim of the study was to evaluate the degree to which cross-sectoral partnership increased the efficiency of projects carried out in the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship. The specific objectives of the study were to:

- specify the advantages stemming from cross-sectoral partnership and the obstacles it brings in the context of attaining project goals;
- identify factors conducive to establishing and maintaining cross-sectoral partnerships;
- bring forward factors acting as an obstacle in the implementation of projects within cross-sectoral partnership;
- evaluate the durability of cross-sectoral partnerships;
- outline the thematic areas in which cross-sectoral partnership is key to attaining the specified project goals.

Quantitative and qualitative research techniques applied in the study included:

- desk research analysis of programme documentation and statistics;
- regional benchmarking of procedures for selection and implementation of partnership projects under the HC OP in all voivodeships (n=16), the ROP in all voivodeships (n=16) and under the IE OP.
- mixed-mode research using CAWI and CATI surveys with leaders (n=342) and partners (n=381) of projects carried out in the partnership mode under the regional component of the HC OP in the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship.
- individual in-depth interview (IDI) with leaders and partners of partnership projects (n=21);
- expert interviews with representatives of HC OP and ROP K-PV Managing Authorities, a coordinator of the Implementation Unit, an employee of the Control Office and a representative of the entity that has completed the largest number of partnership projects under the regional component of the HC OP (n=5);
- focus group interviews with leaders and partners of partnership projects (2 sessions);
- case study of projects exemplifying good practice (n=6);
- legislative analysis of documents and legislation that, either directly or indirectly, determine the implementation of partnership projects;
- cross-project comparative analysis of project effectiveness;
- analysis of the network of partnership projects and the entities implementing them.

## Conditions for the implementation of partnership projects

Projects co-financed with EU funds were regulated at the highest level by Council Regulation (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006 laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund and repealing Regulation (EC) No 1260/1999<sup>4</sup>. Partnership is one of the five principles stipulated in Article 1 of the aforementioned regulation that are binding at the stage of funds implementation; it is a horizontal principle that is fundamental to the implementation of the remaining principles.

Partnerships established for the purpose of project execution are strongly preferred and rewarded under EU programmes. The bibliography on the subject includes numerous advantages of implementing projects in the partnership mode. In Poland, the legal basis for the implementation of partnership projects

---

<sup>4</sup> OJ EU L 210/25 of 31 July 2006.

is formed by the Act of 6 December 2006 on the principles of development policy<sup>5</sup>, which lays down precise conditions for the establishment of project partnerships.

In the document entitled: *The scope of partnership project implementation determined by the Managing Institution of the Human Capital Operational Programme*, partnership is defined as "joint execution of the project by the beneficiary and entities from or outside the public finance sector, determined either by the act of 8 March 1990 on the commune self-government (*Journal of Laws [Dz.U.]* 2001 No. 142, item 1591, as amended), the act of 5 June 1998 on the poviat self-government (*Journal of Laws [Dz.U.]* 2001 No. 142, item 1592, as amended), the act of 5 June 1998 on the voivodeship self-government (*Journal of Laws [Dz. U.]* 2001 No. 142, item 1590, as amended), or on the basis of an act and agreements between partners." Project partnership requires the fulfillment of specific conditions. These are: the selection of the leader of the partnership that should, at the same time, be a beneficiary of the project; an adequate participation of the partners in the implementation of the project by contributing human, organisational, technical or financial resources that correspond to the tasks being carried out; the cooperation of partners at each stage of project execution and the formation of a written agreement stipulating the division of tasks and responsibilities between partners as well as the establishment of the way in which project finances are to be managed. Partnership project implementers are obliged to set up a Steering Group that is going to be a body supporting beneficiaries in making strategic decisions once the implementation of the project has begun. The Group should be responsible for long-term management of the project and monitoring thereof, i.e. ongoing verification of progress at the strategic level, verification of compliance of the project with previously set goals and maintaining the pre-defined scope of support, costs and deadlines.

Binding regulations, such as the Public Finance Act or the Public Procurement Law (PPL), are not conducive to implementing partnership projects. Prospective implementers may be discouraged by legal risks related to financial flows and financial settlement of the project. Another important difficulty concerns financial flows between partners from various sectors who are obliged to comply with the regulations on public finance and public aid. The need to apply the PPL by an entity belonging to the public finance sector also acts as a factor preventing the establishment of cross-sectoral partnerships. At the same time, the lack or a limited amount of guidelines and examples regarding the execution of partnership projects under some operational programmes makes it additionally difficult to decide on the establishment of a project partnership.

Partnership projects, similarly to enterprises carried out by a single entity, may be implemented both in the systemic as well as in the competitive mode. A special variety of partnership projects are enterprises taking the form of international cooperation.

In the case of competitive projects, of key importance are the selection criteria of HC OP projects, the fulfillment of which is required to apply for project funding.

The results of the benchmarking analysis show that, on the national level, projects in the partnership mode were most commonly favoured under *Priority 7 Promotion of social integration* and *Priority 8 Regional human resources for the economy*, and least commonly under *Priority 6 The labour market open to all*.

Within HC OP Priority 7, the majority of criteria favouring partnership projects were found under *Submeasure 7.2.1 Economic and social activation of persons threatened by social exclusion* and *Submeasure 7.2.2 Support for social economy*. Within HC OP Priority 8, the criteria rewarding partnership were mostly found under *Submeasures 8.1.3 Reinforcement of local partnership for greater adaptability* and *8.2.1 Support for cooperation between science and business*. Projects in the partnership mode were favoured in all voivodeships within HC OP Priority 9 under the Measure regarding grass-root level educational initiatives in rural areas and, in half of the voivodeships, under the Measure for increased quality and

---

<sup>5</sup> Journal of Laws [Dz.U.] of 2014, item 1649



attractiveness of vocational education. Within HC OP Priority 6, projects in the partnership mode were mostly rewarded under *Measure 6.2 Support and promotion of entrepreneurship and self-employment*.

In the selection system of projects within HC OP, partnership was an access criterion for the selection of systemic projects under Submeasures related to the development and dissemination of active integration through social welfare centres and powiat family assistance centres, the improvement of qualifications of social assistance and social integration institutions personnel and equalising educational opportunities for students from groups with difficult access to education (Submeasures 7.1.1, 7.1.2, 7.1.3 and 9.1.2); for the selection of competitive projects under Measures for increased quality and attractiveness of vocational education, highly qualified staff of the educational system and grass-root level educational initiatives in rural areas (Measures 9.2, 9.4 i 9.5) as well as in Submeasures related to supporting the unemployed in the regional labour market, economic and social activation of persons threatened by social exclusion, supporting social economy, supporting adaptation and modernisation processes in the region, reinforcing local partnership and supporting cooperation between science and business (Submeasures: 6.1.1, 7.2.1, 7.2.2, 8.1.2, 8.1.3, 8.2.1). It should be noted, however, that in most cases partnership was scored strategic criterion.

Project selection criteria were established in both forms: closed (specifying the entity / entities of cooperation or number of partners) and open (allowing to select partners from the group of listed entities). The rigid nature of the closed criteria might be interpreted as a response to the inefficiency of projects implemented in other types of partnerships or distinct character of needs in the specific province.

In all Priorities the cooperation of local government units with non-governmental organizations and partnerships with local governments, NGOs and employers was rewarded. Within Priorities VI – VIII the cooperation of labor market institutions with social integration and assistance institutions was rewarded. In Priority VII the collaboration with the social economy entities and the district family support centers was also rewarded; in Priority VIII – the cooperation with universities and entrepreneurs and in Priority IX – cooperation with schools. But these are not regularities which are represented equally in all of the provinces, because the criteria for selecting projects are highly varied.

Comparative analysis in the other operational programmes (ROP in all voivodeships 2007-2013 and ROP in all voivodeships 2014-2020, IE OP) was conducted for the -purpose of evaluation of procedures for selection and implementation of partnership projects under the HC OP.

There is relatively little information regarding the rules for the implementation of partnership projects included by the MA of the IE OP in the programme documentation and implementation system. The evaluation and selection criteria for projects under the IE OP did not favour partnerships; moreover<sup>6</sup>, there was no template of the Partnership Contract that would be common for all Measures and there were no separate documents that would include guidelines on entering into such an agreement.

As far as the ROP is concerned, the Managing Authorities defined the rules for implementation of partnership projects in a transparent manner. Selection criteria were either put together in a separate document or added to the detailed description of the ROP as an attachment. Out of all the voivodeships, in the Pomorskie Voivodeship partnership was rewarded in the highest number of Measures (12), while in the Dolnośląskie, Lubuskie and Świętokrzyskie Voivodeships the number of Measures favouring partnership was the smallest. The majority of voivodeships (8) rewarded project implementation in the partnership mode in Measures related to supporting the tourist and cultural infrastructure and (7) to joint implementation of projects as part of the development of the educational infrastructure. In the vast majority of the voivodeships, the aforementioned criteria for project selection constituted additional criteria that were awarded a score. The exception are three voivodeships: the Dolnośląskie Voivodeship (partnership was a key criterion for measures supporting the tourist and cultural infrastructure), the Opolskie Voivodeship (partnership was required to carry out projects related to tourism, sports and leisure services provided by the public sector) and the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship (in the case of measures for the road network infrastructure – cycle paths schemes, the development of healthcare and social aid

---

<sup>6</sup> With the exception of Measure 5.1 Support for development of co-operative relations of supra-regional importance and Measure 5.2 Support for business environment institutions providing pro-innovation services and their networks of supra-regional significance.

infrastructures and the strengthening of regional capacity of research and development in the field of technology, applications should be filed by entities that have formed a partnership together).

### The scale of partnership project implementation under the regional component of the HC OP in the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship

Altogether, there were 535 partnership projects implemented under the regional component of the HC OP in the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship with a total value of PLN 335,473,012.66. These enterprises amount to 29% of all projects carried out in the voivodeship, and their value constitutes 21% of the total value of projects being implemented. The average value of a partnership project is PLN 627,050.49, i.e. PLN 300,000.00 less than the average value of an independently executed project. On average, the smaller value of partnership projects may stem from the specific characteristics of the activities involved in them; it may also be attributed to the small share of partnership projects among systemic projects, which are often conducted on a large scale and, in turn, have a high total value. Partnership projects are most prevalent under Priority 9 where 43% of projects were implemented in the partnership mode. On the other hand, partnerships were the least frequent under Priority 8, where partnership projects amounted to 20%, and under Priority 6, where projects in the partnership mode were only slightly more common and constituted 21%. This diversification may be due to the types of measures under respective Priorities.

The average number of partners taking part in partnership projects was 2; however, in the vast majority of the projects under study, one partner was involved in the cooperation. Partnership projects were more common in the competitive mode (515 projects) than in the systemic one (19 projects). Most frequently, partnership projects were carried out by non-governmental entities, followed by private sector entities and public entities.

More than two-thirds of the partnerships are cross-sectoral; prevalent in this type of partnerships are public and non-governmental partnerships (39% of projects). Intrasectoral cooperation was the basis of 32% of partnership projects – in most cases (14% of the projects), it consisted in the cooperation of public entities.

### The efficiency of partnership projects

Both leaders and partners were chiefly motivated to establish a partnership in order to increase the likelihood of successful completion of project aims – this reason was pointed out by 51% of the leaders and 42% of the partners taking part in the study. Entities carrying out projects in the partnership mode engaged in search of cooperation partners mainly by means of meetings and talks. Partners were chiefly sought after among self-government units and non-governmental organisations. The factors taken into account for the selection of a partner were: the scope of activities, geographic proximity and positive experience in previous cooperation.

More than half of leaders and partners had already carried out projects in the partnership mode. Independent projects had been conducted by 63% of leaders and 43% of partners. Partners gain experience in project implementation by engaging in partnership-based enterprises.

The scale of the experience effect is relatively high in both groups under study, yet it applies to leaders to a greater degree.

As the analysis shows, project tasks are clearly divided between partnership participants. Leaders are primarily responsible for tasks related to managing the project and overseeing financial and administrative matters related to it. At the same time, tasks of a substantive nature are divided between all partnership participants; in particular, this applies to tasks related to the ways of reaching the target group. In those tasks, the role of partners is significant.

In most cases, the implementation of partnership projects went smoothly, which, among other things, was facilitated by ongoing communication between partnership participants, including by means of direct meetings. The efficient implementation is proven, for example, by the small scale of delays in the execution of partnership projects. The factors that facilitate the implementation of partnership projects are mostly related to the human factor, i.e. the competences of the staff employed by the entities



participating in the partnership, interpersonal relationships, the flow of information between partnership participants, and the engagement of the staff employed by the entities participating in the partnership. The partnership mode acts as a factor facilitating project implementation rather than determining it. The majority of both leaders and partners believe that independent execution of the project would neither bear an influence on the project's scope nor the time of its completion. The advantages stemming from the partnership mode are perceived in the light of the impact that the partnership had on the actual implementation of the project and the attained results. The partnership mode of project execution has proven to bear a positive influence on the efficiency of projects in terms of attaining goals, which was measured by the degree to which the target indicator values were achieved. The efficiency of projects does not depend on either the type of partnership or the number of partners involved. The projects conducted under *Priority 6 The labour market open to all* turned out to be the most efficient, while the projects under *Priority 8 Regional human resources for the economy* were efficient to the smallest degree. There were no differences in efficiency between partnership projects implemented in the systemic and the competitive mode.

### The effectiveness of partnership projects

Project partnerships can be evaluated as relatively effective. The costs per one participant are lower than in the case of projects implemented independently; however, partnership projects carried out by entities from one sector are found to be more effective than cross-sectoral partnerships. The factors exerting a positive influence on project effectiveness included: the implementation of projects by public entities engaged in projects related to education, which allowed for leveraging the institutional potential of public entities, and the execution of projects with a large number of participants, which allows for economies of scale. While the number of partners does not have a direct impact on the effectiveness of projects, the large number of participants – which is related to the number of partners – influences project effectiveness in a positive way.

### The durability of partnerships

The vast majority of partnerships established for the purpose of projects do not expire once the implementation of the project has come to an end; the cooperation is continued. Most prevalent is the short-term type of cooperation following the completion of the project – it lasts up to 6 months.

Intrasectoral partnerships turn out to be slightly more durable; in this type of partnerships, 88% of entities continued post-project cooperation, either formal or informal, with the entities or the entity participating in the partnership. In the case of cross-sectoral partnerships, the figure amounted to 85%. Most frequently, project implementers continued post-project cooperation under *Priority 6 The labour market open to all* (91%).

After the end of the project, contacts are most commonly maintained in an informal way, which consists in meetings, consultations or the exchange of experiences. Less than half of leaders and partners opted for the implementation of further projects in the partnership mode while also engaging in non-EU enterprises.

The analysis of the structure of links between entities was additionally based on the analysis of social networks. The most common type of relationship in project partnerships is the cooperation between a leader that is a unit of the poviát self-government and a partner that is a unit of the commune self-government. Other common relationships included: the cooperation between a leader being a non-governmental organisation and a unit of the commune self-government, the partner; and between a leader being a representative of the voivodeship self-government and a partner being a unit of the commune self-government. The structure of cooperation within projects is of diverse nature. Intrasectoral relationships are frequent only in the case of self-government units where the engagement of self-government entities, both on the lower and the higher level, is an important form of such relationships.

## Summary

The features of a model partnership that improves the chances of successful project completion include the recruitment of partners from entities that have previous experience in cooperation and the selection of project partners based on substantive premises. The awareness of potentials, personal contacts and good communication are among the factors facilitating joint preparation and efficient implementation of projects; in addition, they enhance the durability of post-project cooperation. Partnerships are important in terms of project efficiency, i.e. for achieving goals (measured by means of indicators). The partnership mode is also characterised by high cost effectiveness.

For project partnership to be successful, participants need to contribute diversified resources (human and organisational ones) and utilise past experiences with the implementation of EU projects, especially partnership ones. The implementation of projects in the partnership mode should also largely allow the implementers for the exchange of knowledge and experiences. The establishment of cross-sectoral partnerships should be fostered, in particular by means of reducing legal and tax-related barriers, including the spreading of information and the promotion of good practices.

# Wprowadzenie

## CEL I ZAKRES BADANIA

Niniejszy raport prezentuje wyniki przeprowadzonego badania ewaluacyjnego pn. „Ocena wpływu partnerstwa międzysektorowego na efektywność projektów realizowanych w ramach komponentu regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2007-2014” realizowanego przez Pracownię Badań i Doradztwa „Re-Source” Korczyński Sarapata sp.j. na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Woj. Kujawsko-Pomorskiego.

Partnerstwo w projektach zdefiniowane zostało w *Ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*. Zgodnie z zawartymi w niej zapisami, partnerami są „podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt (...) na warunkach określonych w porozumieniu lub umowie partnerskiej lub na podstawie odrębnych przepisów”<sup>7</sup>. Idea partnerstwa jako forma współdziałania podmiotów, która nie zakłada przekazania (zlecenia) zadań drugiej stronie, lecz ich wspólną realizację, wnosi rzeczywistą wartość dodaną do przedsięwzięć współfinansowanych ze środków europejskich. Warty uwagi w kontekście przedmiotowego badania ewaluacyjnego jest fakt nałożenia przez Unię Europejską na państwo członkowskie obowiązku realizacji zasady partnerstwa w projektach współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego na mocy *Rozporządzenia nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego*<sup>8</sup>. Główną zasadą partnerstwa jest wspólne zarządzanie realizowanym projektem, ukierunkowane na osiągnięcie wspólnego celu. Partnerstwo niesie ze sobą wymierne korzyści dla podmiotów w nie zaangażowanych, dzięki wzajemnemu uzupełnianiu się partnerów, nierzadko dysponujących odmiennym doświadczeniem i zasobami. Szczególnym przypadkiem partnerstwa jest partnerstwo międzysektorowe<sup>9</sup> w ramach którego w jednym miejscu spotykają się podmioty o różnym układzie priorytetów, odmiennym sposobie zarządzania, innych formach działalności – podejmujące wysiłek współpracy dla uzyskania tego samego rezultatu. Pomimo trudności, jakie pojawiają się w związku z realizacją projektu w partnerstwie międzysektorowym, efekty współpracy mogą okazać się nie do przecenienia: „Jeśli do idei współpracy międzysektorowej uda się przekonać (i jednocześnie uaktywnić) jak najwięcej możliwych różnorodnych podmiotów, wzrasta szansa na trwałe urzeczywistnienie niektórych celów publicznych, w szczególności tych, przy osiągnięciu których zasada partnerstwa ma ogromne znaczenie (...)”<sup>10</sup>.

Instytucje zaangażowane w proces wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie kujawsko-pomorskim dla promowania idei partnerstwa wśród beneficjentów i potencjalnych beneficjentów projektów przyznawały punkty strategiczne w ogłaszanych konkursach za realizację projektu w partnerstwie. Wobec kończącego się okresu programowania 2007-2013, w momencie, gdy dla województwa kujawsko-pomorskiego wartość podpisanych umów o dofinansowanie w ramach komponentu regionalnego PO KL osiągnęła 101,8% dostępnej alokacji<sup>11</sup>, istotne jest poznanie rzeczywistych efektów promowanych rozwiązań, w tym osiągnięć projektów realizowanych w partnerstwie, zwłaszcza międzysektorowym. Zbadanie jakości zawiązywanych partnerstw, ich wpływu na osiąganie założeń projektów oraz czynników warunkujących trwałość partnerstw pozostaje elementem kluczowym również dla wyznaczenia kierunków wdrażania w nowej perspektywie finansowej 2014-2020. W związku z powyższym Instytucja Pośrednicząca dostrzegła konieczność przeprowadzenia kompleksowej analizy w przedmiotowym zakresie.

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, art. 28a ust. 1. (Dz.U. z 2014 poz. 1649, z późn. zm.)

<sup>8</sup> Dz. Urz. UE L 210/12 z dnia 31 lipca 2006 r.

<sup>9</sup> Na potrzeby niniejszego badania ewaluacyjnego przyjmuje się, że partnerstwo międzysektorowe ma miejsce w przypadku zawiązania partnerstwa zgodnie z Ustawą z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami z różnych sektorów tj. sektora prywatnego, publicznego i tzw. trzeciego sektora (obywatelskiego).

<sup>10</sup> Handzlik Alina, Jakub Głowacki (red.), Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych. Kraków 2012, s.7

<sup>11</sup> Informacja miesięczna za luty 2015, na dzień 28 lutego 2015 r., <http://www.efs.2007-2013.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Strony/default.aspx>

Zasadniczymi odbiorcami niniejszego badania ewaluacyjnego są: Instytucja Pośrednicząca i Instytucje Pośredniczące II stopnia Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie kujawsko-pomorskim. Zadania Instytucji Pośredniczącej wykonuje Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu, natomiast Instytucji Pośredniczącej II stopnia dla Priorytetu VI – Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, a dla Priorytetu VII - Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Toruniu. Wyniki badania ewaluacyjnego zostaną wykorzystane również przez Instytucję Zarządzającą Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Kujawsko-Pomorskiego 2014-2020, której rolę pełni Departament Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu.

Niniejsze badanie ma charakter podsumowujący osiągnięcia perspektywy programowania 2007-2013. Otrzymane wyniki badania, a także sformułowane wnioski i rekomendacje przedstawione zostaną Podkomitetowi Monitorującemu Program Operacyjny Kapitał Ludzki Województwa Kujawsko-Pomorskiego 2007-2013. Uznane przez Podkomitet rekomendacje zostaną przyjęte do realizacji. Raport końcowy badania stanie się cennym źródłem informacji dla projektodawców komponentu regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013 i innych osób oraz podmiotów:

- jednostek samorządu terytorialnego,
- powiatowych urzędów pracy,
- instytucji działających w obszarze pomocy i integracji społecznej,
- pracodawców,
- organizacji zrzeszających pracodawców,
- organizacji pozarządowych,
- instytucji prowadzących działalność w obszarze edukacji.

Projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej, tj. z Europejskiego Funduszu Społecznego, Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Funduszu Spójności reguluje na najwyższym poziomie Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 roku.

W programach Unii Europejskiej szczególnie preferowane oraz premiiowane jest partnerstwo utworzone w celu wspólnej realizacji projektu ze względu na następujące zalety i potencjalne korzyści, jakie można dzięki niemu uzyskać:

- realizacja projektów, których żadna ze stron, działając samodzielnie, nie byłaby w stanie zrealizować,
- wzmocnienie skuteczności poprzez wspólne działanie, co eliminuje także dublowanie zadań,
- rozwój kapitału ludzkiego – stworzenie okazji do szkoleń, praktyk, podnoszenie świadomości obywatelskiej,
- możliwość opracowania i wdrożenia kompleksowej oferty odpowiadającej na potrzeby danej społeczności,
- profesjonalizacja pracy,
- efektywność – redukcja kosztów, lepszy dostęp do usług,
- nowatorstwo – rozwijanie nowych metod działań,
- komplementarność – lepszy dostęp do informacji na temat społeczności lokalnej,
- efekt synergii – efekty współpracy partnerskiej są większe niż suma działań pojedynczych podmiotów<sup>12</sup>.

Należy również wskazać potencjalne wady czy też trudności, jakie niesie za sobą realizacja projektów w formule partnerskiej. Należą do nich:

- wydłużenie procesów decyzyjnych ze względu na konieczność uzgadniania wszelkich kwestii z partnerami,
- ponoszenie przez każdego z partnerów odpowiedzialności za błędy i zobowiązania pozostałych,

<sup>12</sup> Partnerstwa: uwarunkowania prawne i najlepsze praktyki..., dz. cyt.

- utrudnione zarządzanie ze względu na odmienność kultur organizacyjnych poszczególnych partnerów,
- trudności komunikacyjne wynikające z ilości partnerów, ich lokalizacji oraz braku zaufania pomiędzy nimi.

Niniejsze badanie dotyczyło partnerstw projektowych – definiowanych zgodnie z zapisami ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, czyli partnerstw zawiązywanych w celu wspólnej realizacji projektu. Zapisy znowelizowanej ustawy doprecyzowały w pewnym stopniu zasady dotyczące realizacji projektów partnerskich, jednakże w ramach poszczególnych programów operacyjnych zakłada się różne uregulowania w zakresie projektów partnerskich, zarówno pod względem merytorycznym, jak i jeśli chodzi o stopień ich uszczegółowienia.

Zakres badania obejmował komponent regionalny PO KL w województwie kujawsko-pomorskim.

Głównym celem badania była ocena, w jakim stopniu realizacja projektów w partnerstwie międzysektorowym w województwie kujawsko-pomorskim przyczyniła się do wzrostu ich skuteczności.

Cele szczegółowe badania obejmowały:

- Określenie korzyści płynących z partnerstwa międzysektorowego oraz trudności, jakie ono niesie w kontekście osiągnięcia założonych celów projektów.
- Identyfikację czynników sprzyjających tworzeniu i utrzymywaniu partnerstw międzysektorowych.
- Wskazanie czynników utrudniających realizację projektów w partnerstwie międzysektorowym.
- Ocenę trwałości zawiązywanych partnerstw międzysektorowych.
- Wyznaczenie obszarów tematycznych, dla których partnerstwo międzysektorowe jest kluczowym czynnikiem osiągnięcia założonych w projekcie celów.

W niniejszym badaniu nacisk został położony na dokonanie porównania pomiędzy projektami partnerskimi a niepartnerskimi. Zakres badania obejmował ocenę porównawczą na wybranej próbie podobnych rodzajowo projektów niepartnerskich, partnerstw wewnątrzsektorowych i partnerstw międzysektorowych co do skuteczności realizowanych projektów, szybkości osiąganych celów projektów, trwałości rozwiązań partnerskich wypracowanych w projektach – w kontekście przyczyniania się do osiągnięcia celów PO KL. Badanie ewaluacyjne obejmowało projekty zakończone tzn. takie, dla których zatwierdzono wnioski o płatność końcową oraz projekty niezakończone, których umowy zostały rozwiązane. Jednocześnie, uwzględnione zostały wszystkie projekty systemowe w ramach *Poddziałów 6.1.3 Poprawa zdolności do zatrudnienia oraz podnoszenie poziomu aktywności zawodowej osób bezrobotnych, 7.1.1 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej i 7.1.2 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez powiatowe centra pomocy rodzinie*, w przypadku których wieloletnie umowy ramowe są cyklicznie powiększane o kwoty środków przeznaczonych na realizację działań w kolejnym roku (lub w kolejnych dwóch latach), zgodnie z kolejnym zatwierdzonym wnioskiem o dofinansowanie.

## **KRYTERIA EWALUACYJNE – OBSZARY EKSPLOKACYJNE**

W badaniu uwzględniono następujące kryteria badawcze oraz obszary eksploracyjne:

### **Kryterium skuteczności:**

Czy projekty realizowane w partnerstwie międzysektorowym są skuteczne w kontekście realizacji celu głównego PO KL? W przypadku jakich rodzajów projektów/partnerstw, Działów/Poddziałów, projekty partnerskie odznaczają się mniejszą, bądź większą skutecznością?

### **Kryterium trwałości:**

Czy partnerstwa międzysektorowe zawarte na potrzeby realizacji projektów funkcjonują po ich zakończeniu?

### **Kryterium efektywności:**

Czy partnerstwa projektowe są efektywne biorąc pod uwagę: koszt na jednego uczestnika oraz koszt związane z wytworzeniem jednej jednostki wskaźnika?

Które partnerstwa są najefektywniejsze – partnerstwa międzysektorowe (tworzone przez podmiot publiczny i niepubliczny), czy jednorodne?

Czy rozmiar partnerstw (liczba zaangażowanych podmiotów) ma wpływ na ich efektywność?

#### **Skala realizacji projektów partnerskich w ramach komponentu regionalnego PO KL:**

Ile projektów jest realizowanych w formule partnerstwa, w tym w odniesieniu do wszystkich projektów (liczba i wartość projektów) oraz do liczby projektów realizowanych w poszczególnych Priorytetach/Działaniach/Poddziałaniach?

Jaka jest skala występowania projektów partnerskich w podziale na typy projektów (konkursowe, systemowe i indywidualne) i rodzaje partnerów (partnerstwa między podmiotami publicznymi, między podmiotami prywatnymi, partnerstwa mieszane podmiotów publicznych z prywatnymi, itp.)?

#### **Uwarunkowania realizacji projektów partnerskich:**

Jakie regulacje prawne oraz rozwiązania systemowe określają warunki realizacji projektów partnerskich w Polsce? Które z nich stanowią bariery, a jakie sprzyjają realizacji projektów partnerskich i w jaki sposób?

W jaki sposób Instytucja Zarządzająca PO KL określa w dokumentach programowych oraz systemie realizacji programu operacyjnego zasady wdrażania projektów partnerskich (zasady dotyczące wyboru projektów, zawierania umowy o dofinansowanie, kwalifikowalności wydatków, przepływów finansowych między partnerami, struktury partnerstwa)?

W jaki sposób Instytucja Zarządzająca innych programów operacyjnych (PO IG, RPO) określa w dokumentach programowych oraz systemie realizacji programu operacyjnego zasady wdrażania projektów partnerskich (zasady dotyczące wyboru projektów, zawierania umowy o dofinansowanie, kwalifikowalności wydatków, przepływów finansowych między partnerami, struktury partnerstwa)?

Jakie zasady, obowiązujące na poziomie poszczególnych programów operacyjnych, sprzyjają realizacji projektów partnerskich, a jakie stanowią dla nich bariery? Które ze zidentyfikowanych barier w ramach kontekstu zewnętrznego są najbardziej dotkliwe i najistotniejsze z punktu widzenia podmiotów realizujących projekty partnerskie?

Jakie działania należałoby podjąć, aby poprawić kontekst zewnętrzny realizacji projektów partnerskich?

W jakich Osiach Priorytetowych, Działaniach i Poddziałaniach oraz ewentualnie konkursach realizacja projektów w partnerstwie jest premiowana w kryteriach wyboru projektów lub wymagana jako kryterium dostępu?

Jakie są skutki zastosowania takiego kryterium? Czy ewentualne wprowadzenie kryterium dotyczącego partnerstwa jest zasadne z punktu widzenia celów Działania lub Priorytetu?

Jakie zachęty zastosowano w poszczególnych programach operacyjnych celu zwiększenia zainteresowania realizacją projektów partnerskich (np. kryteria oceny i wyboru projektów, instrukcje, wytyczne, przykładowe wzory dokumentów itd.)?

Jakie doświadczenia IZ pozostałych programów operacyjnych winno się zaadoptować konstruując przyszły kształt formuły projektów partnerskich w ramach RPO?

## **METODY I PRZEBIEG BADANIA**

Badanie realizowano w okresie XII 2014 - III 2015. Zastosowano następujące metody i techniki badawcze:

1. Analiza dokumentów, w tym analiza dokumentacji projektowej i danych statystycznych<sup>13</sup>
2. Analiza legislacyjna obejmująca akty prawne
3. Benchmarking regionalny dotyczący RPO pozostałych województw i PO IG

<sup>13</sup> Analiza Desk research, której częścią była analiza treści wniosków o dofinansowanie projektów partnerskich objęła swoim zakresem wnioski o dofinansowanie wszystkich 535 projektów, z czego w Priorytecie VI - 94 projektów, w Priorytecie VII - 168 projektów, w Priorytecie VIII - 77 projektów, a w Priorytecie IX - 196 projektów.

4. Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI) z liderami i partnerami projektów partnerskich, n=21
5. Wywiad ekspercki, n=5
6. Zogniskowany wywiad grupowy (FGI), 2 sesje: z liderami oraz partnerami projektów partnerskich
7. Studium przypadku (case study), n=6
8. Międzyprojektowa analiza komparatywna dot. efektywności projektów
9. Analiza sieci współpracy
10. Mixed-mode research z wykorzystaniem techniki CAWI i CATI, n=723<sup>14</sup>

Tabela 1. Realizacja próby w badaniu Mixed-mode

Rodzaj reasponenta	wielkość populacji	liczba podmiotów z użytecznymi danymi kontaktowymi	zakładana wielkość próby	zrealizowana wielkość próby
liderzy	535	535	200	342
partner	1208	593	200	381
<b>RAZEM</b>	<b>1743</b>	<b>1128</b>	<b>400</b>	<b>723</b>

Źródło: opracowanie własne

<sup>14</sup> W toku prac przygotowawczych do realizacji badania Mixed-mode z wniosków o dofinansowanie pozyskano dane kontaktowe do wszystkich 535 liderów projektów partnerskich. Właściwą realizację badania poprzedził także pilotaż służący udoskonaleniu narzędzi badawczych, był on realizowany w dniach 16.01.2015 – 21.01.2015. Pierwsza fala właściwego badania Mixed-mode polegająca na realizacji ankiet/wywiadów z liderami, która miała miejsce w dniach 27.01.2015 - 10.02.2015, posiadała także funkcję pozyskania danych kontaktowych do partnerów. W jej toku pozyskano dane kontaktowe do 593 na 1208 partnerów, tych partnerów, do których uzyskano dane kontaktowe - poddano badaniu w drugiej fali realizowanej w dniach 12.02.2015 – 04.03.2015. Prace badawcze pozwoliły na zrealizowanie 342 ankiet/wywiadów z liderami oraz 381 z partnerami.



# Opis wyników badania

## UWARUNKOWANIA REALIZACJI PROJEKTÓW PARTNERSKICH

### Wprowadzenie

Partnerstwo jest jedną z pięciu zasad wdrażania projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, tj. z Europejskiego Funduszu Społecznego, Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Funduszu Spójności (obok: (a) programowania, (b) oceny, (c) zarządzania, w tym zarządzania finansowego, (d) monitorowania oraz kontroli)<sup>15</sup>. Jednocześnie, partnerstwo traktowane jest jako zasada horyzontalna, określająca sposób realizacji pozostałych czterech zasad wdrażania funduszy.

Komisja Europejska zobowiązana jest stosować zasadę partnerstwa we współpracy z państwami członkowskimi, natomiast na poziomie krajowym państwa członkowskie stosują zasadę partnerstwa podejmując współpracę z podmiotami publicznymi, partnerami gospodarczymi i społecznymi oraz innymi podmiotami reprezentującymi społeczeństwo obywatelskie<sup>16</sup>. W ramach poszczególnych programów operacyjnych zasada partnerstwa jest realizowana na etapie tworzenia głównych założeń każdego z programów operacyjnych (tzn. obejmuje współpracę przy wypracowywaniu wytycznych dla poszczególnych Osi Priorytetowych) oraz na etapie monitorowania i oceny realizacji programów (tworzenie Komitetów Monitorujących).

Zgodnie z rozporządzeniem nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylającego rozporządzenie (WE) nr 1784/1999 na państwa członkowskie Unii Europejskiej nałożono obowiązek włączenia partnerów społecznych w przygotowywanie, wdrażanie i monitorowanie wsparcia z Europejskiego Funduszu Społecznego.<sup>17</sup>

Na najniższym poziomie zasada partnerstwa jest wdrażana na etapie realizacji projektów. Na poziomie projektów realizowanych w ramach PO KL, dokument „Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki” z dn. 01.01.2014 r., wyróżnia 2 zasadnicze typy współdziałania kilku podmiotów w realizacji projektu: 1) przekazanie realizacji w formie: a) zlecenia zadania publicznego podmiotowi działającemu nie dla zysku<sup>18</sup>, b) zakup towarów i usług od innego podmiotu (podwykonawstwo)<sup>19</sup>, c) Partnerstwo Publiczno-Prywatne<sup>20</sup>; 2) partnerska (wspólna) realizacja zadań.

Za partnerstwo projektowe w rozumieniu definicji określonej w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z dnia 6 grudnia 2006 roku<sup>21</sup> może zostać uznana tylko jedna ze wskazanych form – partnerska (wspólna) realizacja zadań.

<sup>15</sup> art.1 Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 roku ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999

<sup>16</sup> art.11, pkt. 1 Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 z 11 lipca 2006 r. ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999

<sup>17</sup> Dz. Urz. UE L 210/12 z dnia 31 lipca 2006 r., art. 5, pkt 2

<sup>18</sup> Zlecenie zadań publicznych uregulowano w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 roku, która określa tryb, zasady i formy zlecania organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych przez administrację publiczną. Zadania mogą zostać zlecone w jednej z dwóch form: a) powierzenia wykonywania zadania publicznego i udzielenia dotacji na jego realizację oraz b) wsparcia wykonania zadania realizowanego przez organizację i udzielania dofinansowania organizacji, która realizuje zadanie.

<sup>19</sup> Zakup usług od innego podmiotu – uregulowany został w Ustawie Prawo Zamówień Publicznych. Do stosowania określonych w Ustawie zasad udzielania zamówień zobowiązane są podmioty sektora finansów publicznych oraz jednostki przez nie kontrolowane w sytuacji gdy wartość przedmiotu zamówienia przekracza próg określony w Ustawie tj. 30 000 euro netto (do dnia 15 kwietnia 2014 r. – 14 000 euro).

<sup>20</sup> Partnerstwo Publiczno Prywatne (PPP) definiuje się jako formę współpracy podmiotów publicznych oraz prywatnych w celu realizacji zadań publicznych przez podmioty prywatne lub z ich udziałem. PPP umożliwia finansowanie inwestycji przy udziale sektora prywatnego

<sup>21</sup> Dz.U. z 2014 poz. 1649, z późn. zm.



**Partnerstwo od podwykonawstwa, odróżnia się na podstawie następujących kryteriów wskazanych w Wytocznych MIR<sup>22</sup>:**

- **powołanie lidera partnerstwa, który jest jednocześnie beneficjentem projektu,**
- **uczestnictwo partnerów w realizacji projektu na każdym etapie (także na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie),**
- **adekwatność udziału partnerów co do wnoszonych zasobów,**
- **zawarcie pisemnej umowy między partnerami określającej podział zadań i obowiązków oraz zasady zarządzania finansami i rozliczenia środków partnera,**
- **sposób zarządzania projektem - współudział w zarządzaniu projektem<sup>23</sup>.**

Należy także podkreślić, że w zgodnie z zapisami *art. 28a ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*, partnerstwo jest nieinstytucjonalnym porozumieniem autonomicznych podmiotów. Partnerstwem nie można więc określić istniejącego już podmiotu zrzeszającego organizacje i instytucje (stowarzyszenia, związki itp.). Partnerstwo nie może być bowiem zawarte pomiędzy podmiotami, które są już ze sobą powiązane.

W dalszej części podrozdziału przedstawione zostały wyniki analizy kontekstu zewnętrznego dotyczącego partnerstw projektowych – definiowanych zgodnie z zapisami ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, czyli partnerstw zawiązywanych w celu wspólnej realizacji projektu – w zakresie obowiązujących regulacji prawnych. W ramach rozdziału przedstawiono także wyniki analizy benchmarkingowej dotyczącej zasad realizacji i premiowania projektów partnerskich w ramach następujących programów operacyjnych: Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka oraz 16 Regionalnych Programów Operacyjnych.

### Przepisy prawne i rozwiązania systemowe

Przepisy prawne, które w sposób bezpośredni lub pośredni wpływają na sposób i zakres realizacji projektów partnerskich zostały zidentyfikowane i szczegółowo opisane przez Wykonawcę w raporcie pt. *Ocena realizacji projektów partnerskich realizowanych w ramach krajowych i regionalnych programów operacyjnych w okresie perspektywy finansowej 2007-2013* opracowanym na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego<sup>24</sup>. Poniżej przedstawiono omówienie najważniejszych ustaw warunkujących tworzenie partnerstw projektowych, realizację i rozliczania projektu partnerskiego.

Warunki ustanawiania partnerstwa oraz tworzenia projektu partnerskiego określono w zakresie podstawowym w **ustawie z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju<sup>25</sup>**. Zgodnie z artykułem 28a: *w celu wspólnej realizacji projektów, o których mowa w art. 28 ust. [tj. projekty: indywidualne, systemowe, wyłonione w trybie konkursu], w zakresie określonym przez instytucję zarządzającą, mogą być tworzone partnerstwa, przez podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt, zwany dalej „projektem partnerskim”, na warunkach określonych w porozumieniu lub umowie partnerskiej lub na podstawie odrębnych przepisów<sup>26</sup>*. Ustawa wskazuje także, że **projekt partnerski jest realizowany na podstawie umowy o dofinansowanie zawieranej z beneficjentem, działającym w imieniu i na rzecz partnerów w zakresie, jaki określa odrębne porozumienie bądź umowa partnerska** (art. 28a pkt 2) oraz określa ogólne warunki umowy partnerskiej, w której sprecyzowane winny zostać: zadania partnerów, zasady dotyczące

<sup>22</sup> Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, MIR Warszawa 01.01.2014r., s. 8

<sup>23</sup> Poprzez powołanie Grupy Sterującej, będącej organem wspierającym beneficjenta w zakresie podejmowania strategicznych decyzji po rozpoczęciu realizacji projektu

<sup>24</sup> [https://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/3\\_136.pdf](https://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/3_136.pdf)

<sup>25</sup> Dz.U. z 2014 poz. 1649, z późn. zm.

<sup>26</sup> Tamże, art.28a pkt. 1

wspólnego zarządzania projektem oraz sposoby przekazywania przez beneficjenta środków finansowych na pokrycie kosztów ponoszonych przez partnerów na realizację zadań w ramach projektu.

**Ustawa art. 28a pkt 4 określa także zasady zawierania partnerstw przez podmioty zobowiązane do stosowania zapisów ustawy Prawo Zamówień Publicznych<sup>27</sup>. Ww. podmioty, wybierając partnerów wśród podmiotów spoza sektora finansów publicznych, zobowiązane są do zachowania zasady przejrzystości i równego traktowania podmiotów**, w szczególności do: a) ogłoszenia otwartego naboru partnerów w dzienniku lokalnym lub ogólnopolskim oraz w Biuletynie Informacji Publicznej, b) uwzględnienia przy wyborze partnerów zgodności działania potencjalnego partnera z celami partnerstwa, oferowanego wkładu partnera oraz doświadczenia partnera w realizacji podobnych projektów, współpracy z beneficjentem w trakcie przygotowywania projektu, c) podania do publicznej wiadomości informacji o stronach partnerstwa i zakresu zadań partnerów, które to zasady są analogiczne do uregulowań PZP.

**Jeśli chodzi o partnerstwa wewnątrzsektorowe, tworzone przez podmioty publiczne, sposób wyboru partnerów publicznych do realizacji projektu jest dowolny, a utworzenie partnerstwa projektowego, w świetle zapisów ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym<sup>28</sup> oraz ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym<sup>29</sup> i ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa<sup>30</sup>, wymaga podjęcia stosowanych uchwał rad gmin, rad powiatu lub sejmiku województwa oraz zawarcia porozumienia.**

Zgodnie z art. 5 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r.<sup>31</sup> o finansach publicznych środki pochodzące z EFRR oraz EFS są środkami publicznymi. Oznacza to, że przy wydatkowaniu tych środków należy się kierować zasadą określaną w art. 44 ust 3 pkt 1 ustawy o finansach publicznych tj.: „w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów;”. W celu spełniania tej zasady wydatki ponoszone na realizację projektów współfinansowanych ze środków unijnych muszą być ponoszone zgodnie z przepisami określonymi w **ustawie z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo Zamówień Publicznych** oraz przepisami prawa wspólnotowego dotyczącymi zamówień publicznych.

**W przypadku zamawiania przez realizatorów projektów partnerskich usług, dostaw czy robót budowlanych możliwe są dwa modele: 1) każdy z uczestników partnerstwa samodzielnie prowadzi postępowanie o udzielenie zamówienia<sup>32</sup>; 2) zamówienie jest udzielane wspólnie przez partnerstwo (zgodnie z art. 16 ust. 1 ustawy).** Postępowanie o udzielenie zamówienia wspólnego może zostać przeprowadzone przez upoważnionego przez pozostałych uczestników partnerstwa pełnomocnika, a pełnomocnictwo może obejmować także czynność podpisania umowy – wówczas upoważniony podmiot podpisuje umowę o udzielenie zamówienia w imieniu pozostałych partnerów. Każdy z partnerów może także osobiście podpisać umowę. **Wspólne udzielenie Zamówienia nie wymaga dokonywania przepływów finansowych między partnerami**, co jest korzystne z punktu widzenia późniejszego rozliczenia projektu. Umowa o udzielenie zamówienia może zakładać, że partnerzy przekazują wykonawcy

<sup>27</sup> stan prawny na dzień 15 marca 2015 r. - Dz. U. z 2013 r. poz. 907, poz. 984, 1047 i 1473, z 2014 r. poz. 423, 768, 811, 915 i 1146, 1232 oraz z 2015 r. poz. 349

<sup>28</sup> Zgodnie z art. 10 Ustawy, samorząd gminny może realizować zadania publiczne na drodze współdziałania pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego (Dz.U. 2013 poz. 594, z późn. zm.)

<sup>29</sup> Zgodnie z art. 5, ust.2 Ustawy, samorząd powiatowy może zawierać porozumienie w sprawie powierzenia prowadzenia zadań publicznych z jednostkami lokalnego samorządu terytorialnego (Dz. U. z 2013 r. poz. 595 i poz. 645 oraz z 2014 r. poz. 379 i poz. 1072)

<sup>30</sup> Zgodnie z art. 8, ust. 2 Ustawy, samorząd województwa może zawierać porozumienia z innymi województwami oraz jednostkami lokalnego samorządu terytorialnego z obszaru województwa w sprawie powierzenia prowadzenia zadań publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 596, 645, z 2014 r. poz. 379, 1072)

<sup>31</sup> Stan prawny na dzień 16 kwietnia 2015 r. - Dz.U. z 2013 poz. 885 z późn. zm.,

<sup>32</sup> Przykładowo, w ramach RPO WP wymaga się, by takie zamówienie zostało udzielone w procedurze uwzględniającej łączną wartość zamówień tego samego rodzaju dla całego okresu realizacji projektu (por. Przewodnik Beneficjenta RPO WP 2007-2013 z dnia 18.12.2014 roku, s. 75), przypadku WRPO natomiast, stosowanie przepisów o zamówieniach publicznych wymagane jest „w takim zakresie, w jakim ustawa prawo zamówień publicznych mają zastosowanie do Lidera i Partnerów i realizowanej przez nich części projekt” (por. Wytyczne Instytucji Zarządzającej Wielkopolskim Regionalnym Programem Operacyjnym na lata 2007-2013 dla Beneficjentów w zakresie zawierania umów/porozumień o partnerstwie dla projektów realizowanych w ramach WRPO, z wyłączeniem Priorytetu I – Działania 1.1–1.6, Priorytetu III, Priorytetu IV – Działanie 4.1, Poznań grudzień 2008 r. ,s. 5)

bezpośrednio część wynagrodzenia proporcjonalnie do wartości ich zadań wskazanych w umowie partnerskiej.

**W sytuacji gdy partnerstwo projektowe jest tworzone przez podmioty zobowiązane do stosowania PZP oraz podmioty, które nie mają obowiązku stosowania zapisów Ustawy, w dokumentacji programowej części programów operacyjnych sugeruje się by udzielać zamówienia – dla łącznej jego wartości – zgodnie z zapisami PZP**, a postępowanie o udzielenie zamówienia winien przeprowadzić członek partnerstwa będący jednostką sektora finansów publicznych zobowiązaną do stosowania PZP<sup>33</sup>. Wytyczne tego typu stanowią jeden z czynników zniechęcających do tworzenia partnerstw międzysektorowych.

Jak wspomniano wyżej, innym aktem prawnym, do stosowania którego są zobowiązane podmioty sektora finansów publicznych, a więc potencjalni uczestnicy partnerstw projektowych, jest **Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych**.

Sektor finansów publicznych, zgodnie z art. 9 ww. ustawy, tworzy szereg podmiotów, które mogą wchodzić w skład partnerstw projektowych realizowanych w ramach programów operacyjnych<sup>34</sup>. Ustawa ma istotny wpływ na sposób organizacji przepływów finansowych w partnerstwach. **Do dokonania przepływów finansowych w przypadku podmiotów należących do sektora finansów publicznych nie wystarczają stosowne zapisy w „standardowej” umowie partnerskiej. Umowa musi bowiem uwzględniać regulacje związane z prawnymi możliwościami otrzymywania środków finansowych przez podmioty sektora finansów publicznych oraz przekazywania środków finansowych innym podmiotom.** Ustawa o finansach publicznych nie przewiduje pojęcia partnerstwa jednostek sektora finansów publicznych i tym samym nie wprowadza żadnych regulacji związanych z przepływami finansowymi między partnerami. Realizatorzy projektów partnerskich należący do sektora finansów publicznych muszą przeprowadzić samodzielną analizę zapisów Ustawy w celu prawidłowego zakwalifikowania przepływów finansowych w partnerstwie w zgodzie z przepisami ustawy uwzględniając czy lider lub partner należy do sektora finansów publicznych. Konieczność stosowania zapisów ww. Ustawy stanowi utrudnienie dla podmiotów występujących w projektach partnerskich zarówno w roli lidera (ze względu na fakt przekazywania dofinansowania partnerom) – jak i partnera (ze względu na fakt otrzymywania środków od innych podmiotów niż wymienione w Ustawie).

Przykładem utrudnień w ramach procedury uzyskiwania środków finansowych, jest sytuacja państwowych jednostek budżetowych (PJB), stanowiących część sektora finansów publicznych. Zgodnie z zapisami ustawy, PJB może otrzymywać środki wyłącznie od dysponenta nadrzędnego. Pociąga to za sobą określone trudności, zarówno gdy PJB występuje w projekcie w roli partnera, jak i w roli lidera (beneficjenta). Gdy PJB jest partnerem, lider partnerstwa nie może przekazać jej środków finansowych w ramach projektu. Środki na realizację projektu w odniesieniu do zadań w projekcie, za realizację których odpowiedzialne są PJB, muszą zostać zabezpieczone w ramach limitów wydatków, którymi te jednostki budżetowe dysponują lub poprzez wystąpienie o uruchomienie rezerwy celowej. Jednocześnie wymagane jest wcześniejsze zaplanowanie odpowiedniej puli środków w rezerwie celowej. W sytuacji gdy PJB jest liderem projektu partnerskiego, a umowa o dofinansowania nie przewiduje dokonywania przez IZ/IP bezpośrednich płatności na konta partnerów to, na gruncie art. 188 ust. 5 ustawy o finansach publicznych, winna ona ustanowić partnerów projektu podmiotami upoważnionymi do otrzymywania płatności.

**Kwestia przepływów finansowych jest najbardziej jednoznaczna w przypadku partnerstw wewnątrzsektorowych, w skład których wchodzi jedynie jednostki samorządu terytorialnego.**

<sup>33</sup> Przewodnik Beneficjenta RPO WP 2007-2013, wersja z dnia 10.06.2010 roku, s. 68.

<sup>34</sup> Do sektora finansów publicznych należą organy władzy publicznej, w tym organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa oraz sądy i trybunały, a także jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki. W skład sektora finansów publicznych wchodzi także jednostki budżetowe (tj. jednostki organizacyjne sektora finansów publicznych nieposiadające osobowości prawnej pokrywające swoje wydatki bezpośrednio z budżetu państwa lub JST, a dochody odprowadzające na rachunek budżetu państwa lub jednostki samorządu terytorialnego), samorządowe zakłady budżetowe, agencje wykonawcze, instytucje gospodarki budżetowej i państwowe fundusze celowe, a także ZUS i KRUS wraz z zarządzanymi funduszami, Narodowy Fundusz Zdrowia, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, PAN i uczelnie publiczne, państwowe i samorządowe instytucje kultury oraz inne państwowe lub samorządowe osoby prawne wykonujące zadania publiczne, z wyłączeniem przedsiębiorstw, jednostek badawczo-rozwojowych, banków i spółek prawa handlowego.

**Najtrudniejsza natomiast pod tym względem jest sytuacja partnerstw międzysektorowych, tj. takich, w skład których wchodzi podmioty należące i nienależące do sektora finansów publicznych.**

IZ części programów operacyjnych sugeruje w dokumentacji projektowej, by liderem projektu była jednostka finansów publicznych, co pozwala zminimalizować część ograniczeń prawnych dotyczących przepływów finansowych<sup>35</sup>.

**Ustawa o finansach publicznych warunkuje także rozliczanie projektów partnerskich, których realizatorami są podmioty sektora finansów publicznych w zakresie terminów składania wniosków o płatność.** W świetle art. 190 Ustawy w przypadku, gdy „beneficjentem projektu finansowanego ze środków europejskich jest jednostka sektora finansów publicznych, każdy wydatek kwalifikowalny powinien zostać ujęty we wniosku o płatność przekazywanym właściwej instytucji w terminie do 3 miesięcy od dnia jego poniesienia”. Zapis ten dotyczy każdej jednostki sektora finansów publicznych, niezależnie od roli, jaką pełni ona w projekcie partnerskim.

**W przypadku partnerstw, których uczestnikami są podmioty prowadzące działalność gospodarczą, stosuje się dodatkowo przepisy o pomocy publicznej**<sup>36</sup>. Generalną zasadą obowiązującą w UE jest zakaz udzielania pomocy ze środków publicznych, która grozi zakłóceniem konkurencji oraz jest niezgodna z regułami wspólnego rynku w zakresie, w jakim narusza wymianę handlową. Pomoc publiczna ma miejsce, gdy spełnione są łącznie następujące przesłanki: a) pomoc jest udzielana ze środków publicznych; b) stanowi korzyść ekonomiczną dla jej beneficjenta, która narusza konkurencję lub grozi naruszeniem konkurencji, c) cechuje się selektywnością, czyli uprzywilejowuje określone podmioty lub uprzywilejowuje produkcję określonych dóbr, d) wpływa na handel pomiędzy państwami członkowskimi Unii Europejskiej. Występowania pomocy publicznej czy jej braku nie orzeka się zatem w oparciu o analizę czy charakterystykę podmiotów realizujących konkretne działania, ale w oparciu o charakter dokonywanej operacji, to znaczy ze względu na cechy i skutki, jakie wywiera dane działanie (operacja).

Przewiduje się szereg derogacji tj. zniesień, z których mogą korzystać podmioty udzielające pomocy publicznej w poszczególnych państwach członkowskich<sup>37</sup>. Obowiązujące dyrektywy nakładają na przedsiębiorstwa surowe wymogi w zakresie np. zakazu rozpoczęcia realizacji inwestycji przed dniem złożenia wniosku, obowiązku utrzymania projektu przez określony czas, ścisłego przestrzegania katalogu wydatków kwalifikowanych czy też niemożności uzyskania wsparcia poza limitem wynikającym z „intensywności” pomocy publicznej<sup>38</sup>. Trzy główne przeznaczenia pomocy, wskazane w art. 87 ust. 3 TWE obejmują: a) pomoc regionalną udzielaną przedsiębiorcom działającym w danym obszarze, b) pomoc horyzontalną przeznaczoną na pomoc doraźną, prace badawczo – rozwojowe, szkolenia bezpośrednio związane z rozwojem przedsiębiorstw, c) pomoc sektorową przeznaczoną dla przedsiębiorstw należących do tzw. sektorów uznanych za wrażliwe (węglowy, motoryzacyjny, stoczniowy, włókien syntetycznych, hutnictwa żelaza i stali)<sup>39</sup>.

Szczególnym rodzajem wsparcia jest pomoc *de minimis*. Pomoc *de minimis*, jest to niewielkich rozmiarów wsparcie udzielane przedsiębiorcom, które nie wymaga notyfikacji KE. Zakłada się, że stosunkowo niska kwota pomocy *de minimis* nie powoduje zakłócenia konkurencji na wspólnym rynku. Zgodnie z przepisami, które obowiązują od 1 stycznia 2007 roku, pomoc publiczna w wysokości nieprzekraczającej

<sup>35</sup> Wytyczne Instytucji Zarządzającej Wielkopolskim Regionalnym Programem Operacyjnym na lata 2007-2013 dla Beneficjentów w zakresie zawierania umów/porozumień o partnerstwie dla projektów realizowanych w ramach WRPO, z wyłączeniem Priorytetu I – Działania 1.1–1.6, Priorytetu III, Priorytetu IV – Działanie 4.1, Poznań grudzień 2008 r., str. 4

<sup>36</sup> Kwestie odnoszące się do pomocy publicznej reguluje unijne Rozporządzenie zawarte w art. 87 (1) Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską (TWE). Polskie przepisy (ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej oraz rozporządzenia wykonawcze do tej ustawy) doprecyzowują przepisy unijne, określając procedurę udzielania pomocy oraz szczegółowe warunki formalne, jakie muszą spełniać wnioski o udzielenie pomocy.

<sup>37</sup> Na zasadzie wyjątku dopuszczalna jest pomoc regionalna, na zatrudnienie, na ochronę środowiska, na badania i rozwój, na działalność innowacyjną, na szkolenia, na ochronę dziedzictwa kulturowego, na działalność w transporcie, rolnictwie, rybołówstwie, a nawet pomoc operacyjną czy w dziedzinie eksportu lub w przemyśle węglowym.

<sup>38</sup> Vademecum dla beneficjentów pomocy publicznej w zakresie działalności gospodarczej przedsiębiorcy udzielanej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013, Warszawa, styczeń 2009.

<sup>39</sup> Tamże.

200 tysięcy euro (100 tysięcy euro dla sektora transportu drogowego) przyznana w ciągu trzech lat nie podlega zgłoszeniu KE<sup>40</sup>.

Pomoc de minimis jest jedną z sześciu kategorii pomocy publicznej przyznawanej w ramach PO KL<sup>41</sup>. Do pozostałych należą: pomoc publiczna na subsydiowanie zatrudnienia, na szkolenia, na zakup usług doradczych dla MŚP, na tymczasowe zatrudnienie w MŚP wysoko wykwalifikowanego personelu oraz różne rodzaje pomocy w ramach jednego projektu. Do rozporządzeń regulujących zasady udzielania pomocy publicznej w ramach PO KL należą:

- Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 4 września 2012 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki<sup>42</sup> z późn. zm.,
- Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 15 grudnia 2010 r. w sprawie udzielania pomocy publicznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki<sup>43</sup> z późn. zm.,
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 24 czerwca 2014 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne<sup>44</sup>,
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 r. w sprawie dokonywania z Funduszu Pracy refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej<sup>45</sup>.

**W Działaniach/Poddziałaniach w ramach poszczególnych programów operacyjnych, gdzie pomoc publiczna nie występuje, nie są możliwe przepływy finansowe na rzecz przedsiębiorców, co oznacza, że przedstawiciele sektora prywatnego nie mogą być liderami ani partnerami w projektach partnerskich. W tych przypadkach nie mogą więc wystąpić partnerstwa prywatne i partnerstwa mieszane.**

Zgodnie z zapisami Szczegółowego Opisu Priorytetów POKL 2007-2013<sup>46</sup> pomoc publiczną można otrzymać realizując projekt w ramach *Priorytetu VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich*, *Priorytetu VII promocja integracji społecznej* oraz *Priorytetu VIII Regionalne kadry gospodarki*. Należy jednak zauważyć iż dla każdego Działania/Poddziałania określono typ beneficjentów, którzy mogą złożyć wniosek o dofinansowanie projektu. I tak, przedstawiciele sektora prywatnego mogą być beneficjentami projektów w Poddziałaniu 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy, Działaniu 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia, Poddziałaniu 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej, 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy, 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw, 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie, 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności (o ile należą do związku pracodawców/związku zawodowego lub treść ich statutu wskazuje na to, że posiadają status związku pracodawców lub związku zawodowego lub są organizacją członkowską, regionalną i branżową, wchodzącą w skład organizacji pracowników i pracodawców reprezentatywnych w rozumieniu ustawy z dnia 6 lipca 2001 roku o Trójstronnej Komisji do Spraw Społecznego Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego), 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw, 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechniania edukacji przedszkolnej, 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych, 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego, 9.4 Wysoko kwalifikowane kadry systemu oświaty, 9.6.1 Upowszechnienie kształcenia osób dorosłych w formach szkolnych, 9.6.2 Podwyższanie kompetencji osób

<sup>40</sup> Tamże.

<sup>41</sup> Zgodnie z dokumentem „Zasady udzielania pomocy publicznej w ramach Projektu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, MIR, Warszawa 2011

<sup>42</sup> Dz.U. 2012 poz. 1064

<sup>43</sup> Dz.U. 2010 nr 239 poz. 1598

<sup>44</sup> Dz.U. 2014 poz. 864

<sup>45</sup> Dz.U. 2012 poz. 457

<sup>46</sup> Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2014



*dorostych w zakresie ICT i znajomości języków obcych oraz 9.6.3 Doradztwo dla osób dorosłych w zakresie diagnozy potrzeb oraz kierunków i formy podnoszenia swoich kompetencji i podwyższania kwalifikacji. W pozostałych Działaniach/Poddziałaniach omawianych Priorytetów przedstawiciele sektora prywatnego nie mogą wystąpić w roli lidera partnerstwa, ponieważ są to przeważnie projekty systemowe, w których rolę beneficjenta pełnią jednostki sektora finansów publicznych lub projekty konkursowe ukierunkowane wyłącznie dla określonej grupy (np. Poddziałanie 6.1.2 Wsparcie powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy w realizacji zadań na rzecz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych w regionie skierowane wyłącznie dla powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy czy Działanie 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich, w których określonym typem beneficjenta są organizacje pozarządowe i lokalne grupy działania).*

W przypadku partnerstw tworzonych przez podmioty sektora publicznego, w tym jednostki samorządu terytorialnego istotne znaczenie mają także przepisy dotyczące podatku VAT, w tym zapisy **ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług**.<sup>47</sup>

Przepisy Ustawy o VAT (art. 15 ust. 6) wskazują, że nie uznaje się za podatnika organów władzy publicznej oraz urzędów obsługujących te organy w zakresie realizowanych zadań, nałożonych odrębnymi przepisami prawa, dla realizacji których zostały one powołane. Jednakże od powyższej zasady istnieje istotny wyjątek: wymienione podmioty stają się podatnikami w odniesieniu do czynności wykonywanych przez nie na podstawie zawartych umów cywilnoprawnych. Biorąc pod uwagę, że ustawa o VAT nie definiuje zakresu pojęcia „organ władzy publicznej”, status jednostek samorządu terytorialnego w zakresie podatku VAT nie został jednoznacznie określony. **W orzecznictwie sądowym istnieje tendencja do obejmowania zakresem pojęcia organu władzy publicznej jednostek samorządu terytorialnego, czyli dominującej kategorii realizatorów projektów partnerskich (zarówno w roli lidera, jak i partnerów).**

**Organ władzy publicznej zasadniczo jest podatnikiem podatku VAT w zakresie czynności wykonywanych na podstawie zawartych umów cywilnoprawnych, a do takich należy przecież umowa partnerska**<sup>48</sup>.

Jednym z istotnych cech systemu VAT wskazanym w art. 86 ust. 1 Ustawy jest uprawnienie podatnika do odliczenia naliczonego podatku VAT od podatku należnego, w zakresie, w jakim nabywane przez podatnika towary i usługi są wykorzystywane do wykonywania czynności opodatkowanych.

Projekty finansowane ze środków europejskich zwykle nie generują po stronie podmiotu publicznego czynności opodatkowanych podatkiem VAT lub mają one charakter poboczny. W takich okolicznościach, podmiot publiczny z założenia nie spełnia przesłanki z art. 86 ust. 1 Ustawy o VAT i nie powinien być uprawniony do rozliczenia podatku VAT naliczonego z tytułu zakupów dokonywanych w ramach prowadzonego projektu.

Często występującym modelem partnerstwa jest model, w którym lider, na podstawie udzielonego pełnomocnictwa, występuje w stosunkach zewnętrznych w imieniu własnym oraz partnerów, zawierając umowy z bezpośrednimi dostawcami/wykonawcami oraz z instytucją zarządzającą/pośredniczącą ponosząc wszystkie koszty związane z realizacją projektu

**Na ostatnim etapie współpracy tj. przekazania partnerowi/partnerom projektowym mienia nabytego/wytworzonego w ramach projektu zgodnie z zapisami umowy partnerskiej i proporcjonalnie do jego udziału może pojawić się najistotniejszy problem w zakresie kwalifikowalności podatku VAT.** Beneficjenci występujący do dyrektorów poszczególnych izb skarbowych o wydanie indywidualnej interpretacji uzyskują niejednolite interpretacje. Część izb skarbowych twierdzi, że wzajemne rozliczenia między liderem a partnerem projektu nie stanowią

<sup>47</sup> Dz. U. 2011 nr 177 poz.1054, z późn. zm.,

<sup>48</sup> Zgodnie z odpowiedzią na Interpelację nr 11355 do ministra finansów w sprawie zaliczenia do kosztów kwalifikowanych podatku od towarów i usług (VAT), związanego z rozliczaniem przez jednostki samorządu terytorialnego projektów współfinansowanych ze środków funduszy strukturalnych: <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ6.nsf/main/09E231FE> oraz <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ6.nsf/main/4D79503F>, a także interpretacjami wydawanymi przez izby skarbowe.

odpłatnego świadczenia usług, a jedynie partycypowanie we wspólnie poniesionych kosztach. Inne izby skarbowe stoją na stanowisku, że przeniesienie praw własności, bez względu na formę, stanowi świadczenie usług, które winno być opodatkowane podatkiem VAT, a Lider projektu jako Beneficjent nabywa wszystkie towary i usługi i w związku z tym, tylko on ma prawo dysponowania mieniem wytworzonym w ramach projektu. **Czynność przekazania mienia partnerom proporcjonalnie do wysokości wniesionych środków finansowych jest w świetle tych interpretacji traktowana jako nabycie towarów i usług, a następnie dokonanie dostawy towarów i wykonanie usługi na rzecz pozostałych realizatorów projektu partnerskiego, co winno zostać opodatkowane podatkiem VAT.**

W sytuacji, gdy w budżecie projektu nie przewidziano takiej sytuacji – w zależności do uzyskanej interpretacji podatkowej oraz stanowiska zespołu kontrolującego projekt, realizator projektu partnerskiego może być zmuszony do poniesienia dodatkowych kosztów (w wysokości podatku VAT), których nie założył na etapie planowania projektu, co – jak wynika z przeprowadzonych badań, także w innych województwach, ma miejsce.

**W celu zminimalizowania wyżej opisanych ryzyk prawno-podatkowych związanych z tworzeniem partnerstw projektowych oraz realizacją i rozliczaniem projektów partnerskich, niektóre IZ (np. IZ RPO WP) wprost w dokumentacji projektowej (poradniku beneficjenta) sugerują potencjalnym beneficjentom model partnerstwa, w którym zakupy są realizowane bądź przez odrębne zamówienie publiczne prowadzone przez każdego z partnerów odrębnie w odniesieniu do swojej części projektu, bądź poprzez udzielenie zamówienia wspólnego. Jednocześnie zaleca się, by w umowie o udzielenie zamówienia przewidzieć wystawianie faktur częściowych na kwoty przypadające na każdego z partnerów, zgodnie z ustalonymi w porozumieniu (umowie partnerskiej) zasadami współfinansowania zadania.**

**W tym modelu partnerstwa wkład własny na realizację projektu wnoszą wszyscy partnerzy w częściach proporcjonalnych do wartości ich zadań realizowanych w projekcie. Natomiast refundacja wydatków dokonywana jest przez IZ bezpośrednio poszczególnym partnerom na podstawie wniosku o płatność składanego przez lidera proporcjonalnie do poniesionych przez partnerów wydatków udokumentowanych fakturami.**

**Należy jednak podkreślić, że rozwiązanie takie jest możliwe tylko wtedy, gdy płatności są realizowane zarówno na konta lidera, jak i partnerów (tzn. partnerzy są stroną umowy o dofinansowanie).**

### Zasady realizacji i premiowania projektów partnerskich w ramach PO KL

W niniejszej części raportu przedstawiono zasady realizacji oraz wyboru projektów partnerskich, zidentyfikowane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Analizie poddano dokumenty opracowane przez Instytucję Zarządzającą, takie jak:

- 1) *Zasady dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL*, MIR, Warszawa 2014;
- 2) *Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez IZ PO KL*, MIR, Warszawa 2014;
- 3) *Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*, MRR, Warszawa 2012;
- 4) *Projekty systemowe Powiatowych Urzędów Pracy w ramach PO KL*, MIR, Warszawa 2013;
- 5) *Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*, MRR, Warszawa 2013.

Pierwsze trzy dokumenty obowiązują zarówno na poziomie centralnym (Priorytety I-V), jak i regionalnym (Priorytety VI-IX). Dwa ostatnie, dotyczą wyłącznie projektów realizowanych na poziomie regionalnym. Ponadto, analizie poddano dokumenty przygotowane przez Instytucje Pośredniczące odrębnie dla każdego województwa, tj. Plany Działań na lata 2007-2015 dla poszczególnych Priorytetów: VI Rynek

pracy otwarty dla wszystkich, VII Promocja integracji społecznej, VIII Regionalne kadry gospodarki oraz IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach.

W toku analizy scharakteryzowano wyłącznie te kryteria wyboru projektów, które premiowały partnerstwo. Wśród nich znajdują się zarówno *kryteria dostępu* – obowiązkowe dla wszystkich wnioskodawców, podlegające weryfikacji podczas oceny formalnej wniosku (projekty, które nie spełniają kryteriów dostępu, są odrzucane), jak i *kryteria strategiczne* – dotyczące preferowania pewnych typów projektów, podlegające premii punktowej (spełnienie kryteriów strategicznych nie jest obowiązkowe).

Wszystkie dokumenty i materiały regulujące zasady wyboru, realizacji i premiowania projektów partnerskich w ramach PO KL zostały zidentyfikowane w oparciu o analizę web research witryn internetowych Instytucji Zarządzającej, Instytucji Pośredniczących, Instytucji Pośredniczących II stopnia, Urzędów Marszałkowskich oraz wojewódzkich urzędów pracy wszystkich województw. Niniejszą część raportu otwiera analiza dokumentów opracowanych przez IZ. W drugiej kolejności przedstawiono wnioski z analizy porównawczej kryteriów zidentyfikowanych w komponentach regionalnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w poszczególnych województwach.

## Partnerstwo projektowe w PO KL

W Zakresie realizacji projektów partnerskich określonym przez IZ PO KL przyjęto definicję partnerstwa jako „wspólnej realizacji projektu przez beneficjenta i podmioty z sektora lub spoza sektora finansów publicznych”. **Partnerstwo wymaga spełnienia kilku warunków:** 1) wskazać należy lidera partnerstwa, będącego jednocześnie beneficjentem projektu; 2) istotna jest adekwatność udziału partnerów w realizacji projektu, co oznacza wniesienie do projektu zasobów ludzkich, organizacyjnych, technicznych lub finansowych, które odpowiadają realizowanym zadaniom; 3) współpraca pomiędzy partnerami obejmuje każdy etap realizacji projektu, od wspólnego przygotowywania wniosku o dofinansowanie, po wspólne zarządzanie projektem<sup>49</sup>; 4) pomiędzy partnerami musi zostać zawarta pisemna umowa lub porozumienie, określające podział zadań i obowiązków pomiędzy nimi oraz zarządzanie finansami. W rozumieniu art. 28a ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju partnerstwo jest nieinstytucjonalnym porozumieniem autonomicznych podmiotów, co oznacza, iż partnerstwa nie stanowi istniejący już podmiot zrzeszający organizacje i instytucje. Partnerstwo nie może być zawarte pomiędzy podmiotami, które są już ze sobą powiązane.

Beneficjent realizujący projekt w formule partnerstwa, zobowiązany jest umieścić **informację o partnerstwie we wniosku o dofinansowanie**. Powinien on wskazać: dane dotyczące wszystkich partnerów; zadania, za których realizację odpowiedzialni będą partnerzy; potencjalne efekty realizacji projektu w partnerstwie; informacje potwierdzające potencjał finansowy oraz doświadczenie partnera; opis sposobu zarządzania projektem ze szczególnym uwzględnieniem partnerów; oświadczenie partnerów krajowych o zapoznaniu się z informacjami zawartymi we wniosku oraz zobowiązaniu do realizacji projektu zgodnie z ustaleniami w nim zawartymi. Projektodawcy wnioskujący o kwotę dofinansowanie równą lub przekraczającą 2 mln złotych powinni opisać także ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu, uwzględniając w jego kontekście partnerów.

Umowa partnerstwa (porozumienie) jest dokumentem wymaganym przez Instytucję Organizującą Konkurs<sup>50</sup> przed<sup>51</sup> podpisaniem umowy lub wydaniem decyzji o dofinansowanie projektu. Umowa partnerska nie musi być zawierana przed terminem złożenia wniosku o dofinansowanie. Ważne jednak, aby została zawarta przed dniem podpisania umowy o dofinansowanie.

**Umowa partnerska na rzecz realizacji Projektu reguluje zasady funkcjonowania partnerstwa, zasady współpracy lidera i partnerów oraz współpracę pomiędzy partnerami.** Umowa powinna zawierać

<sup>49</sup> Istnieje jednak możliwość uczestnictwa partnera w realizacji części zadań w projekcie – co wynika z uzgodnionego podziału obowiązku pomiędzy stronami

<sup>50</sup> Funkcję tę mogą pełnić: Instytucja Zarządzająca, Instytucja Pośrednicząca, Instytucja Wdrażająca.

<sup>51</sup> Nie dotyczy to projektów innowacyjnych testujących, które mogą zakładać tworzenie partnerstwa w pierwszym etapie wdrażania projektu innowacyjnego testującego oraz projektów zakładających wprowadzenie komponentu ponadnarodowego jako zmiany do wniosku o dofinansowanie projektu.



regulacje dotyczące: celu partnerstwa, odpowiedzialności lidera wobec partnerów oraz odpowiedzialności partnerów wobec osób trzecich za zobowiązania partnerstwa, zadania i obowiązki partnerów, plan finansowy w podziale na wydatki wszystkich uczestników partnerstwa, zasady zarządzania finansowego, zasady komunikacji i przepływu informacji w partnerstwie, zasady podejmowania decyzji w partnerstwie, pełnomocnictwo do reprezentowania partnerów przez beneficjenta oraz sposób wewnętrznego monitorowania i kontroli realizacji projektu.

W przypadku **rezygnacji partnera** z udziału w projekcie przed podpisaniem umowy o dofinansowanie lider powinien przedstawić Instytucji Oceniającej Projekt propozycję nowego partnera. W rezultacie IOP może zadecydować o odstąpieniu od podpisania umowy z projektodawcą lub wyrazić zgodę na rezygnację z dotychczasowego przy jednoczesnym wyborze nowego partnera.

Minimalny zakres umowy partnerskiej został załączony do dokumentu: *Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez IZ PO KL*. Umowa może zostać rozbudowana o opis procedur funkcjonujących w ramach partnerstwa – dotyczących m.in. zarządzania ryzykiem, zarządzania konfliktem oraz podejmowaniem decyzji. Niniejszy opis jest obowiązkowy w przypadku partnerstwa, zawierającego więcej niż trzech partnerów.

### Wybór i realizacja partnerskich projektów systemowych

Beneficjenci projektów systemowych składają wniosek o dofinansowanie w dwóch egzemplarzach papierowych oraz wersji elektronicznej w odpowiedniej Instytucji Pośredniczącej lub Instytucji Pośredniczącej II stopnia albo – w przypadku projektów systemowych realizowanych w *Prioryecie V Dobre zarządzanie* przez IP2 oraz w przypadku *Działania 5.3 Wsparcie na rzecz realizacji strategii lisbońskiej* – w Instytucji Zarządzającej. Ocena projektu odbywa się przy pomocy *Karty oceny formalnej projektu systemowego PO KL* oraz *Karty oceny merytorycznej projektu systemowego PO KL*. **Oceny formalnej** wniosku o dofinansowanie projektu systemowego dokonuje jeden oceniający, którego ocena jest zatwierdzana przez jego przełożonego, zgodnie z procedurami wewnętrznymi IP2 i IP. Ocena formalna projektu systemowego trwa nie dłużej niż 14 dni od dnia jego złożenia we właściwej instytucji, zaś ocena merytoryczna – nie dłużej niż 21 dni od dnia zarejestrowania wniosku w Krajowym Systemie Informatycznym (KSI).

W ramach Działań i Poddziałań PO KL: 1.1, 1.2, 1.3.7, 1.4, 2.1.3, 2.2.1, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 3.1.1, 3.1.2, 3.2, 3.3.1, 3.3.3, 3.4.1, 3.4.2, 4.1.3, 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3, 5.2.2, 5.3, 5.4.1 oraz 5.5.1 **oceny merytorycznej** złożonego wniosku dokonuje obligacyjnie dwóch ekspertów, wybranych przez IZ. Wyniki oceny merytorycznej każdej wersji wniosku powstałej przed podpisaniem umowy o dofinansowanie przekazywane są do wiadomości **Grupy Sterującej**. Grupa ta powoływana jest przez IP2, IP albo IZ przed złożeniem przez projektodawcę wniosku o dofinansowanie. W jej skład wchodzi: (1) projektodawca, (2) partnerzy projektu – jeśli projekt przewidziany jest do realizacji w partnerstwie i partnerzy zostali już wybrani; jeżeli partnerzy nie zostaną wybrani do projektu w terminie pozwalającym na ich włączenie do Grupy Sterującej przed podpisaniem umowy o dofinansowanie, włączani są do Grupy Sterującej po podpisaniu umowy, (3) przedstawiciel IP2, IP lub IZ, w zależności od tego, w której z nich przeprowadzono ocenę projektu systemowego, (4) przedstawiciel IZ (jeśli ocena projektu systemowego dokonywana była w IP2 lub IP), (5) przedstawiciele wskazani przez Komitet Monitorujący PO KL: przedstawiciel organizacji pozarządowych oraz dwóch przedstawicieli partnerów społeczno-gospodarczych oraz (6) przedstawiciele środowisk reprezentujących grupy docelowe, do których kierowane będzie wsparcie w ramach projektu.

W przypadku projektów systemowych przewidzianych do realizacji przez beneficjenta systemowego w ramach Poddziałań PO KL: 6.1.3, 7.1.1, 7.1.2, 7.1.3, 9.1.1 oraz 9.1.2 **ocena merytoryczna** może być dokonana przez tego samego pracownika, który przeprowadził ocenę formalną lub przez dwóch ekspertów. Beneficjent zawiera z Instytucją Pośredniczącą lub IP2 umowę ramową dotyczącą dofinansowania danego projektu. Umowa musi zostać zawarta w terminie 15 dni roboczych od daty zatwierdzenia wniosku o dofinansowanie. Zawiera regulacje dotyczące m.in. przedmiotu umowy, środków finansowych, zapewnienia monitoringu i nadzoru nad realizacją projektu.

W ramach pozostałych Działów i Poddziałów PO KL **oceny merytorycznej** dokonuje dwóch pracowników IP2 lub IP albo pracownik IP2 lub IP i ekspert, albo dwóch ekspertów.

**Grupa Sterująca jest organem wspierającym beneficjenta w zakresie podejmowania strategicznych decyzji po rozpoczęciu realizacji projektu.** Jest odpowiedzialna za długoterminowe zarządzanie projektem i jego monitoring, co oznacza bieżące weryfikowanie postępu realizacji projektu na poziomie strategicznym, weryfikację zgodności projektu z przyjętymi wcześniej celami i utrzymanie założonych ram (zakresu wsparcia, kosztów i terminów). Jakikolwiek zmiany w projekcie muszą zostać zatwierdzone przez Grupę Sterującą. Powołanie Grupy Sterującej nie dotyczy projektów systemowych przewidzianych do realizacji w Poddziałaniach PO KL: 6.1.3 Poprawa zdolności do zatrudnienia oraz podnoszenie poziomu aktywności zawodowej osób bezrobotnych, 7.1.1 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej, 7.1.2 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez powiatowe centra pomocy rodzinie, 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej – projekty systemowe w zakresie przygotowania oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych do świadczenia wysokiej jakości usług na rzecz dzieci w wieku przedszkolnym oraz 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych – projekty systemowe w zakresie indywidualizacji nauczania. W przypadku pozostałych Działów i Poddziałów brak wskazania we wniosku powołania Grupy Sterującej skutkuje koniecznością jego poprawy.

Projekty systemowe w ramach *Poddziałania 6.1.3 Poprawa zdolności do zatrudnienia oraz podnoszenie poziomu aktywności zawodowej osób bezrobotnych* mogą być realizowane wyłącznie przez powiatowe urzędy pracy. Rolę Instytucji Pośredniczącej bądź IP2, nadzorujących omawiane projekty pełnią wojewódzkie urzędy pracy. Okres realizacji projektu systemowego dotyczy całego okresu wdrażania PO KL. W przypadku braku dostępnej alokacji na następny rok wdrażania PO KL projekt ulega zawieszeniu. Źródłem finansowania projektów systemowych są środki Funduszu Pracy<sup>52</sup>. Projekty systemowe mogą być realizowane wspólnie przez kilka powiatowych urzędów pracy, tak jak miało to miejsce w województwie kujawsko-pomorskim, gdzie projekt *Rynek pracy pod lupą* został zrealizowany przez WUP w Toruniu w partnerstwie z dwudziestoma PUP znajdującymi się na terenie województwa. Projekt został opisany w podrozdziale *Trwałość partnerstw* jako przykład dobrej praktyki.

Wojewódzkie urzędy pracy zobowiązane są opracować założenia dotyczące realizacji projektów systemowych, zawierające informacje nt. zakładanych do realizacji form wsparcia, grup docelowych, planowanych kryteriów dostępu, indykatywnego budżetu projektu oraz szacowanego poziomu wymaganego wkładu własnego od powiatowych urzędów pracy ze środków Funduszu Pracy, o ile wkład ten jest wymagany. Natomiast PUP, składające wniosek o dofinansowanie projektu systemowego obowiązane są podać w nim wartość środków przewidzianych na realizację: szkoleń, staży, przygotowań zawodowych dorosłych, prac interwencyjnych, wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy, przyznanie jednorazowych środków na podjęcie działalności gospodarczej, obsługę projektu, promocję projektu oraz badanie ewaluacyjne. Powinny uwzględnić także łączną wartość wydatków kwalifikowalnych w projekcie oraz podział na kwotę dofinansowania i wkład własny. PUP powinny utworzyć i prowadzić wyodrębniony rachunek na potrzeby projektu oraz prowadzić ewidencję księgową projektu – zgodnie z wymaganiami IZ PO KL.

Projekty systemowe w ramach *Działania 7.1 Rozwój i upowszechnienie aktywnej integracji* mogą być realizowane przez regionalne ośrodki polityki społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie (działające na rzecz bezrobotnych, nieaktywnych zawodowo, zatrudnionych zagrożonych wykluczeniem społecznym i otoczenia osób wykluczonych społecznie) oraz ośrodki pomocy społecznej, a także partnerów (np. partnerów społeczno-gospodarczych, powiatowe urzędy pracy, przedsiębiorców) zgodnie z Zakresem realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W miastach na prawach powiatu beneficjentami projektu są miejskie ośrodki pomocy społecznej (miejskie ośrodki pomocy rodzinie), realizujące działania zarówno gminy jak i powiatu. Zadania realizowane w projekcie planuje IP w **Planie działania** razem z IP2. Podział środków na projekty

<sup>52</sup> W przypadku projektów dotyczących pomocy publicznej wykazywany jest również wkład prywatny.

systemowe w województwie dokonywany jest przez IP/IP2 na podstawie propozycji regionalnego ośrodka polityki społecznej, w oparciu o ocenę zasobów pomocy społecznej i inne dostępne analizy.

Beneficjenci mogą realizować działania z zakresu projektu systemowego: (1) samodzielnie – pracownik ośrodka pomocy społecznej lub powiatowego centrum pomocy rodzinie przygotowuje projekt kontraktu socjalnego<sup>53</sup>, programu aktywności lokalnej<sup>54</sup> lub programu integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych<sup>55</sup>; (2) w partnerstwie jednostek samorządu terytorialnego oraz (3) w partnerstwie jednostek samorządu terytorialnego z jednostkami spoza sektora finansów publicznych lub należącymi do sektora finansów publicznych (innymi niż JST) – wówczas zasady partnerstwa muszą zostać określone porozumieniem. W sytuacji dostępności funduszy IP może przyznać beneficjentowi występującemu w imieniu partnerstwa dodatkowe środki finansowe pochodzące z rezerwy na partnerstwo.

Aby wziąć udział w projekcie systemowym, beneficjent musi spełnić **szereg wymogów**. Wymogiem merytorycznym jest posiadanie przez powiat lub gminę dokumentu programowego<sup>56</sup>. Do wymogów organizacyjnych należą: zatrudnienie określonej przepisami o pomocy społecznej liczby pracowników socjalnych oraz zatrudnianie minimum jednego pracownika na stanowisku doradca ds. osób niepełnosprawnych. Wymogiem finansowym jest natomiast posiadanie wkładu własnego w wymaganej wysokości w ramach projektu.

Projekty systemowe ośrodków pomocy społecznej oraz powiatowych centrów pomocy rodzinie realizowane w ramach *Działania 7.1 Rozwój i upowszechnienie aktywnej integracji* mogą być finansowane z dwóch źródeł: w ramach dofinansowania projektu ze środków budżetu państwa oraz w ramach wkładu własnego. W przypadku projektów realizowanych przez regionalne ośrodki polityki społecznej, kwota dofinansowania zabezpieczana jest na zasadach określonych dla projektów własnych samorządów województw. Natomiast wysokość wymaganego wkładu własnego określa IP.

## Wybór i realizacja partnerskich projektów konkursowych

Konkursy na projekty w ramach danego Działania lub Poddziałania ogłasza i prowadzi IP2 lub IP, zgodnie z obowiązującym Planem działania. Nabór wniosków ma charakter dwójaki: **konkursu otwartego** lub zamkniętego. W pierwszym z nich nabór i ocena wniosków prowadzone są w sposób ciągły (do momentu zamknięcia konkursu) przez Komisję Oceny Projektów w ramach organizowanych systematycznie posiedzeń. **Konkurs zamknięty** organizowany jest natomiast cyklicznie. Termin lub terminy naboru wniosków określa się ogólnie, a KOP obraduje wyłącznie w ramach jednego posiedzenia. Wniosek należy złożyć w dwóch egzemplarzach oraz wersji elektronicznej.

**Ocena formalna** wniosku ma na celu sprawdzenie, czy wniosek spełnia ogólne kryteria formalne oraz kryteria dostępu. Każdy wniosek o dofinansowanie projektu, który uzyskał pozytywny wynik oceny formalnej podlega **ocenieniu merytorycznej**, przeprowadzanej w oparciu o kryteria dostępu, kryteria horyzontalne, ogólne kryteria merytoryczne oraz kryteria strategiczne. Aby projekt mógł uzyskać pozytywną ocenę merytoryczną powinien spełnić wszystkie kryteria dostępu. Kryteria strategiczne mogą, ale nie muszą zostać spełnione. Ocena merytoryczna projektów dokonywana jest przez dwie osoby wybrane w drodze losowania przeprowadzonego przez przewodniczącego KOP.

## Wybór i realizacja projektów innowacyjnych oraz projektów współpracy ponadnarodowej

**Projekty innowacyjne** mogły być wdrażane w ramach każdego z Priorytetów PO KL. Projektem innowacyjnym w ramach PO KL jest projekt, którego celem jest poszukiwanie nowych, lepszych,

<sup>53</sup> Zgodnie z definicją zawartą w Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 (s.15) kontraktem jest „pismna umowa pomiędzy osobą korzystającą ze świadczeń pomocy społecznej a pracownikiem socjalnym, mającą na celu określenie sposobu współdziałania w rozwiązywaniu problemów osoby znajdującej się w trudnej sytuacji życiowej, umożliwienia aktywizacji społeczno-zawodowej oraz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu.”

<sup>54</sup> Program określający działania na rzecz aktywizacji społecznej i rozwiązywania problemów społeczności lokalnej oraz zapewniający współpracę i koordynację działań instytucji i organizacji istotnych dla zaspokajania potrzeb członków społeczności lokalnej.

<sup>55</sup> Narzędzie adresowane do osób niepełnosprawnych, zadanie powiatowego centrum pomocy rodzinie.

<sup>56</sup> Powiatowej lub gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych.

efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów mieszczących się w obszarach wsparcia EFS. Projektami innowacyjnymi nie są projekty realizowane zgodnie z typami operacji wymienionymi w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL 2007 – 2013, które mogą charakteryzować się pewnymi innowacyjnymi rozwiązaniami, ale są składane w odpowiedzi na standardowy konkurs. W ramach projektów innowacyjnych PO KL wyróżnia się dwa rodzaje projektów: **projekty innowacyjne testujące** – mające na celu wypracowanie, upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki nowych rozwiązań oraz **projekty upowszechniające** – mające na celu upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki dobrych praktyk/rozwiązań wypracowanych w ramach innych programów czy też projektów PO KL.

W przypadku **wyboru** projektów innowacyjnych kluczowe znaczenie ma wybór tematów – obszarów poszukiwania nowych i skutecznych rozwiązań. Projekty te powinny mieścić się w ramach strategii sektorowych odpowiadających poszczególnym obszarom wsparcia EFS i jednocześnie odpowiadać na rzeczywiste potrzeby. Tematy projektów innowacyjnych muszą być również zgodne z celami poszczególnych Priorytetów PO KL. Projekty innowacyjne, z wyłączeniem projektów upowszechniających<sup>57</sup>, muszą być nastawione na badanie i rozwój konkretnego produktu. Dlatego każdy z nich musi być **realizowany** w dwóch etapach:

- 1) *Etap przygotowania* – w trakcie tego etapu dokonuje się diagnozy i analizy problemu oraz tworzy partnerstwo (jeżeli zostało przewidziane). Etap ten służy wypracowaniu wstępnej wersji produktu, odpowiadającego na rzeczywiste potrzeby grup docelowych poprzez uwzględnienie opinii różnych zainteresowanych środowisk, również tych – decydujących o wdrożeniu wypracowanych rozwiązań na szerszą skalę oraz opinii ekspertów w dziedzinie odpowiadającej zakresowi projektu. Etap ten kończy się opracowaniem strategii – dokumentu precyzującego i uszczegóławiającego zapisy wniosku o dofinansowanie.
- 2) *Etap wdrożenia* – rozpoczyna się po zaakceptowaniu strategii przez instytucję weryfikującą projekt systemowy/IOK. Po przetestowaniu produktu i analizie rzeczywistych wyników, uwzględniającej ewaluację zewnętrzną, beneficjent przystępuje do opracowania ostatecznej wersji produktu. Opracowany produkt zostaje poddany walidacji przez sieć tematyczną. Pozytywna walidacja<sup>58</sup> prowadzi do realizacji ostatniej fazy drugiego etapu projektu innowacyjnego testującego w niezmiennym lub zmienionym zakresie w odniesieniu do zapisów wniosku o dofinansowanie projektu – upowszechnienia i włączenia produktu do głównego nurtu polityki. Decyzja podejmowana jest w oparciu o rekomendacje sieci tematycznej w zakresie działań upowszechniających i włączających prowadzonych w ostatniej fazie drugiego etapu projektu innowacyjnego oraz zasady wdrażania projektów innowacyjnych wynikające z Systemu Realizacji PO KL. Instytucja weryfikująca projekt systemowy zobowiązana jest poinformować beneficjenta o podjętej decyzji w terminie 7 dni od daty przekazania opinii sieci tematycznej.

Do partnerskich projektów innowacyjnych zrealizowanych w województwie kujawsko-pomorskim należą:

- *Fundusz pożyczkowy ES* – realizowany przez CISTOR Stowarzyszenie Partnerstwo Społeczne w partnerstwie z Kujawsko-Pomorskim Funduszem Pożyczkowym w Toruniu, którego celem było wzmocnienie trwałości funkcjonowania PES poprzez poszerzenie możliwości korzystania PES ze zwrotnego finansowania zewnętrznego w WKP;
- *Model Mobilnego Centrum Aktywizacji Zawodowej* – realizowany przez Stowarzyszenie Rozwoju Regionalnego "Partner" w partnerstwie z Powiatowym Urzędem Pracy w Inowrocławiu, którego celem było zwiększenie skuteczności działań podejmowanych na rzecz aktywizacji zawodowej bezrobotnych kobiet zamieszkałych w gminach wiejskich lub na obszarze wiejskim gminy miejsko-wiejskiej powiatu inowrocławskiego, prowadzących do poprawy ich zatrudnialności;

<sup>57</sup> Projekty upowszechniające obejmują wyłącznie fazę upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki.

<sup>58</sup> Zgodnie z zapisem widniejącym w Zasadach dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL, MIR, Warszawa 2014, s.131 - walidacja jest oceną realizowanego projektu pod kątem innowacyjności, trafności i użyteczności wypracowanego produktu finalnego. Polega ona na uzyskaniu odpowiedzi na pytania, co sprawdza się w określonych warunkach, a co się nie sprawdza i dlaczego oraz na czym polega istota, korzyści oraz możliwości transferu innowacyjnego rozwiązania. Stanowi ona kluczowy element działań włączających w politykę i ma na celu rozstrzygnięcie, czy dany rezultat powinien zostać wdrożony na szeroką skalę.

- *Profilowanie bezrobotnych jako instrument wydłużania aktywności zawodowej grup wymagających szczególnego wsparcia* – realizowany przez Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu w partnerstwie z Powiatowym Urzędem Pracy w Wąbrzeźnie oraz Zakładem Doskonalenia Zawodowego w Toruniu, którego celem było zwiększenie efektywności usług i instrumentów aktywnej polityki rynku pracy, świadczonych przez Publiczne Służby Zatrudnienia, na rzecz wydłużenia aktywności zawodowej osób bezrobotnych w województwie kujawsko-pomorskim;
- *PWP Nic O Nas Bez Nas* – realizowany przez Wyższą Szkołę Gospodarki W Bydgoszczy w partnerstwie z Kuriteoennetuse Sihtasutus Crime Prevention Foundation, którego celem był wzrost inicjatyw wykorzystujących ideę mentoringu i/lub oddolnej partycypacji beneficjentów, podejmowanych na rzecz młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym w województwie kujawsko-pomorskim.

Ostatni ze wskazanych projektów stanowi przykład projektu innowacyjnego z komponentem ponadnarodowym, w którym zaadaptowano rozwiązanie funkcjonujące w innym kraju. Projekt ten stanowi przykład dobrej praktyki i został szczegółowo opisany w rozdziale *Trwałość partnerstw*.

**Projekty współpracy ponadnarodowej** realizowano w ramach każdego z Priorytetów PO KL, za wyjątkiem projektów ukierunkowanych na wspieranie inicjatyw lokalnych na obszarach wiejskich w *Priorytecie VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich, VII Promocja i integracja społeczna i IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*. W przypadku *Priorytetu X „Pomoc techniczna”* realizacja współpracy ponadnarodowej przez właściwe instytucje zaangażowane we wdrażanie PO KL była możliwa pod warunkiem zgodności celu podejmowanych działań z celami Priorytetu X. Projektem współpracy ponadnarodowej jest projekt, który koncentruje się na realizacji tych celów szczegółowych Priorytetów, w przypadku których możliwość wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się na poziomie ponadnarodowym wniesie rzeczywistą wartość dodaną. Projekty powinny przyczyniać się do osiągnięcia celów danego Priorytetu, wykorzystując doświadczenia partnerów z innych krajów. Beneficjenci mogą zatem korzystać z już gotowych i stosowanych w innych miejscach rozwiązań oraz przewidywać ich adaptowanie bądź wypracowywać nowe rozwiązania przy udziale partnerów z innych krajów. Projektami współpracy ponadnarodowej są również projekty Programu *Uczenie się przez całe życie* finansowane ze środków PO KL.

W przypadku **wyboru** projektów współpracy ponadnarodowej Instytucja Zarządzająca nie określa tematów w ramach których mogą być one realizowane. Jednakże współpraca ponadnarodowa powinna się opierać na precyzyjnie określonych oczekiwaniach, dotyczących spodziewanego wpływu projektu na osiąganie celów poszczególnych Priorytetów. Jeżeli wartość dodana współpracy ponadnarodowej jest możliwa do określenia na etapie wyboru projektów do realizacji, szczegółowe obszary i grupy docelowe współpracy ponadnarodowej określone są przez Instytucje Pośredniczące. Obszary i grupy docelowe współpracy mogą być także określane przez beneficjentów realizujących projekty, pod warunkiem że wykażą oni zarówno konieczność realizacji współpracy ponadnarodowej oraz przedstawią jasno sprecyzowane oczekiwania, co do jej wpływu na osiąganie zakładanych celów projektu.

Projekty współpracy ponadnarodowej są **realizowane** w partnerstwie ponadnarodowym, zakładającym wspólną realizację działań przez partnerów ponadnarodowych. Możliwe są trzy formy współpracy ponadnarodowej: współpraca pomiędzy projektami realizowanymi w różnych krajach<sup>59</sup>; współpraca pomiędzy sieciami instytucji działającymi w zbliżonych obszarach oraz współpraca pomiędzy instytucjami, działającymi w tym samym obszarze i udzielającymi sobie wsparcia. Projekty mogą być realizowane jako wyodrębnione projekty współpracy ponadnarodowej lub projekty z komponentem ponadnarodowym. Możliwe są trzy sposoby realizacji tychże projektów:

- 1) w odpowiedzi na konkurs,
- 2) zaplanowanie realizacji jako projektu systemowego,
- 3) zgłaszane jako zmiana do wniosku o dofinansowanie już realizowanego projektu (wprowadzenie komponentu ponadnarodowego).

<sup>59</sup> Współpraca może być nawiązywana także z podmiotami, których projekty/działania nie są współfinansowane przez EFS.



Za przygotowanie **systemu wdrażania** projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej oraz ich kontrolę odpowiada Instytucja Zarządzająca PO KL. W celu zapewnienia odpowiedniego wsparcia na etapie przygotowywania koncepcji projektów oraz w trakcie ich realizacji, zarówno na poziomie projektodawców i beneficjentów, jak i Instytucji Pośredniczących Instytucja Zarządzająca wyodrębniła **Krajową Instytucję Wspomagającą**, odpowiedzialną za doradztwo, prowadzenie szkoleń, wspomaganie IP w procesie planowania i realizacji projektów, wspieranie polskich beneficjentów, opracowanie wytycznych dla dokumentacji projektowej, a w przypadku projektów innowacyjnych – również wspieranie i monitorowanie procesu upowszechniania i włączania wypracowanych rezultatów do głównego nurtu polityki. KIW nie posiada uprawnień nadzorczych i kontrolnych.

Projekty współpracy ponadnarodowej oraz projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym mogą być realizowane w trybie konkursowym oraz w trybie systemowym. Wybór projektów odbywał się zatem w oparciu o generalnie obowiązujące zasady wyboru projektów w trybie konkursowym i systemowym. Ocena projektów współpracy ponadnarodowej odbywa się w oparciu o ogólne kryteria wyboru projektów, stosowane do oceny projektów standardowych. Opracowaniem przykładowych kryteriów szczegółowych zajmowała się natomiast **Grupa Robocza do spraw horyzontalnych PO KL**, składająca się z przedstawicieli Instytucji Pośredniczących oraz partnerów społecznych i gospodarczych, zapewniających udział w pracach nad systemem wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej wszystkich zainteresowanych podmiotów. Do zadań Grupy należał udział w wyborze i aktualizacji Tematów projektów innowacyjnych; udział w opracowaniu systemu wdrażania projektów; opracowanie definicji podejścia innowacyjnego; opracowanie propozycji kryteriów wyboru projektów oraz monitorowanie wdrażania projektów. **Wyborem projektów** innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej zajmują się Instytucje Pośredniczące, odpowiedzialne za zarządzanie danym Priorytetem. Realizują one także zadania związane z wdrażaniem projektów. Instytucje Pośredniczące mogą powierzyć wybór, kontrolę, monitoring oraz rozliczanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej wybranym Instytucjom Wdrażającym.

Dokumentem regulującym działania w projektach współpracy ponadnarodowej jest umowa o współpracy ponadnarodowej. Umowa ta musi zostać zawarta przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu<sup>60</sup> oraz musi zostać zaakceptowana przez polską Instytucję Pośredniczącą. Warunki akceptacji umowy w innych krajach będą wynikały z przyjętego tam systemu wdrażania projektów współpracy ponadnarodowej. Beneficjent zobowiązany jest do złożenia w formie załącznika – do każdego egzemplarza papierowego składanego wniosku o dofinansowanie projektu – **listu intencyjnego** w sprawie partnerstwa ponadnarodowego. Jeżeli pomiędzy poszczególnymi partnerami ponadnarodowymi dochodzi do wzajemnej współpracy, projektodawca zobowiązany jest dołączyć do składanego wniosku o dofinansowanie projektu kopię listu intencyjnego, pod którym podpisują się wszyscy współpracujący ze sobą partnerzy ponadnarodowi. W przypadku, gdy projektodawca podejmuje działania w projekcie z każdym partnerem z osobna łączy on kopie listów intencyjnych podpisanych z poszczególnymi partnerami ponadnarodowymi. Fakt dołączenia do wniosku listu intencyjnego w sprawie partnerstwa ponadnarodowego jest weryfikowany na etapie oceny formalnej.

W ramach każdego z Priorytetów na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej przeznaczono od 1% do 5% środków pierwotnej alokacji założonej w SzOP POKL (I wersja 2007r.). Zapewnienie realizacji tych projektów leży w gestii Instytucji Pośredniczących zarządzających Priorytetami PO KL. W związku z tym, zadaniem Instytucji Pośredniczącej jest promocja tego rodzaju projektów oraz zapewnienie odpowiednich środków na ich realizację zarówno w trybie systemowym, jak i konkursowym.

Koszty współpracy ponadnarodowej powinny być ponoszone przez poszczególnych partnerów ponadnarodowych proporcjonalnie do korzyści, jakie przynosi im współpraca ponadnarodowa. W przypadku projektów współpracy ponadnarodowej dotyczących wspólnej realizacji przedsięwzięć zaleca się stosowanie zasady wzajemności, zgodnie z którą koszty współpracy ponadnarodowej są dzielone pomiędzy strony umowy o współpracy ponadnarodowej, zgodnie z zasadą, że każdy z partnerów ponosi

<sup>60</sup> Wyjątek stanowi sytuacja, kiedy komponent ponadnarodowy w tym partner wprowadzany jest jako zmiana do projektu już realizowanego

swoje koszty w projekcie. W przypadku gdy niemożliwe jest zastosowanie zasady wzajemności, partnerzy ponadnarodowi powinni uzgodnić zasady podziału kosztów.

## **Wybór projektów partnerskich w komponencie regionalnym PO KL w województwie kujawsko-pomorskim**

### **Priorytet VI**

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W Planie Działania na lata 2007-08 projekty realizowane w partnerstwie w ramach **Działania 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich** premiowano 4 punktami. Powyższe kryterium było jedynym kryterium promującym współpracę w latach 2007 – 2015. Dodatkowym zabiegiem zastosowanym w województwie kujawsko-pomorskim było wyodrębnienie w roku 2013 w ramach jednego z konkursów w **Poddziałaniu 6.1.1 kryterium globalnego**, dotyczącego wszystkich projektów ocenionych pozytywnie na etapie oceny formalno-merytorycznej. Pełen zapis kryterium jawi się następująco: projekt najbardziej odpowiada na potrzeby realizacji polityki regionalnej w obszarze merytorycznym konkursu, a sposób zastosowania modelu zapewnia optymalne efekty. Podczas oceny globalnej przeprowadzanej przez panel ekspertów pod uwagę łącznie wzięte zostaną kwestie przedstawione we wnioskach o dofinansowanie odnoszące się do:

1. kompleksowości i adekwatności wsparcia w stosunku do zdiagnozowanych potrzeb;
2. efektywności zatrudnieniowej;
3. nasilenia problemów dotyczących rynku pracy na obszarze realizacji projektu;
4. doświadczenia wnioskodawcy w zakresie aktywizacji osób pozostających bez zatrudnienia na terenie objętym wnioskiem;
5. efektywności kosztowej projektu (nakład/rezultat);
6. racjonalnego rozłożenia pomocy w skali regionu;
7. zakresu współpracy w ramach partnerstwa.

Założono, iż etap oceny globalnej obejmujący analizę siedmiu powyżej przedstawionych kwestii pozwoli na uszeregowanie projektów w kolejności wskazującej na zasadność dofinansowania w kontekście celu konkursu. Względem projektów, które w wyniku oceny formalno-merytorycznej zakwalifikują się do etapu oceny globalnej nie będzie brana pod uwagę liczba punktów uzyskana podczas oceny formalno-merytorycznej. Za powyższe kryterium nie przyznawano punktów.

**Projekty innowacyjne** realizowane w roku 2010 podlegały weryfikacji kryterium strategicznemu, którym była realizacja projektu z wykorzystaniem doświadczeń partnera/partnerów zagranicznych w celu adaptacji rozwiązań wypracowanych w innym kraju i/lub wypracowania nowych rozwiązań, przy czym komponent ponadnarodowy zaplanowany jest do realizacji na etapie opracowania wniosku o dofinansowanie i stanowi maksymalnie 30% wartości projektu ogółem. Waga kryterium wyniosła 5 punktów. Kryterium obowiązywało również roku kolejnym, w którym to wprowadzono kolejne 5-punktowe kryterium strategiczne, tj. realizacja projektu w partnerstwie instytucji sektora publicznego i niepublicznego zakłada jako jeden z rezultatów wypracowanie modelu współpracy instytucji sektorów publicznego i niepublicznego w zakresie poszukiwania nowych, skutecznych metod aktywizacji zawodowej i społecznej grup docelowych wymagających szczególnego wsparcia.

**Projekty współpracy ponadnarodowej** oceniano w roku 2011 pod względem kryterium dostępu, jakim była realizacja projektu z wykorzystaniem doświadczeń partnera/partnerów zagranicznych w celu adaptacji rozwiązań wypracowanych w innym kraju i/lub wypracowania nowych rozwiązań, przy czym komponent ponadnarodowy zaplanowany jest do realizacji na etapie opracowania wniosku o dofinansowanie. W roku kolejnym obowiązywało kryterium dostępu adaptowania rozwiązań wypracowanych w innym kraju i/lub wypracowanie nowych rozwiązań we współpracy z partnerem zagranicznym/partnerami zagranicznymi.

## Priorytet VII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VII.

W Planie Działania na lata 2007-08 określono, iż projekty realizowane w partnerstwie w ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym** będą premiowane 5 punktami. Kryterium obowiązywało także w roku 2011.

Projekty realizowane w partnerstwie w ramach **Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej** oraz **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji** w latach 2007-08 również premiowano 5 punktami. Kryteria obowiązywało także w roku 2009, przy czym ich waga została zwiększona do 6 punktów oraz 2010, w którym waga wyniosła 10 punktów. W dalszych latach nie premiowano partnerstwa.

W roku 2010 wyodrębniono 10-punktowe kryterium partnerstwa ponadnarodowego w realizacji **projektów innowacyjnych** oraz 10-punktowe kryterium wypracowania jednego nowego instrumentu służącego wczesnej interwencji socjalnej i przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży (w wieku 15 – 25 lat) w partnerstwie z instytucjami i/lub organizacjami pozarządowymi zajmującymi się pracą na rzecz dzieci i młodzieży zagrożonych wykluczeniem społecznym. W roku kolejnym wprowadzono 10-punktowe kryterium partnerstwa wielosektorowego.

W roku 2010 w ramach wyboru **projektów współpracy ponadnarodowej** wyszczególniono kryterium partnerstwa wielosektorowego, któremu nadano wagę 15 punktów. Kryterium obowiązywało także w roku następnym.

W roku 2012 w ramach **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy** wprowadzono 12-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie wielosektorowym tj. w partnerstwie podmiotów z co najmniej dwóch sektorów (prywatnego, publicznego, III sektora – organizacji pozarządowych). W roku następnym obowiązywało natomiast 5-punktowe kryterium partnerstwa pomiędzy instytucjami zajmującymi się pomocą społeczną, integracją społeczną, aktywizacją społeczną i zawodową, instytucjami rynku pracy i przedsiębiorstwami.

## Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

Plan Działania na lata 2007-08 wskazuje partnerstwo jako 5-punktowe kryterium obowiązujące dla projektów wybieranych w ramach **Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności**. W kolejnych latach w ramach niniejszego Poddziałania nie uwzględniano kryterium partnerstwa.

W latach 2007-08 w ramach **Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw** wyodrębniono 10-punktowe kryterium partnerstwa. W roku kolejnym występowało kryterium partnerstwa uczelni wyższych (lider) i przedsiębiorstw zakładające organizację staży i szkoleń dla pracowników naukowych oraz pracowników przedsiębiorstw. Nadano mu wagę 18 punktów. W dalszych latach nie premiowano partnerstwa.

W roku 2009 w ramach **Poddziałania 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie** wyodrębniono 6-punktowe kryterium partnerstwa, w skład którego powinni wchodzić co najmniej przedstawiciele: przedsiębiorstw, organizacji pracodawców, związków zawodowych, urzędów pracy oraz 18-punktowe kryterium partnerstwa, w skład którego powinni wchodzić co najmniej przedstawiciele: przedsiębiorstw, organizacji pracodawców, związków zawodowych, urzędów pracy. W roku następnym projekty podlegały weryfikacji 10-punktowemu kryterium partnerstwa z udziałem przedsiębiorstw posiadających siedzibę lub oddział na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Kryterium obowiązywało również w roku następnym.

Realizacja **projektów innowacyjnych** rozpoczęła się w roku 2009. Wśród kryteriów wyszczególniono realizację projektów w partnerstwie ponadnarodowym oraz partnerstwie wielosektorowym. Oba kryteria



nadano wagę 10 punktów. Kryteria obowiązywały również w roku kolejnym, przy czym ich waga została zmniejszona do 7 punktów.

#### Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

W roku 2007 w ramach **Działanie 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** projekty realizowane w formule partnerskiej premiowano – w zależności od konkursu – 20 lub 3 punktami. W roku 2009 wprowadzono natomiast 17-punktowe kryterium partnerstwa JST z organizacją pozarządową. Kryterium obowiązywało także w roku kolejnym przy czym jego waga została zmniejszona do 10 punktów. W kolejnych latach nie premiowano współpracy.

Projekty realizowane w roku 2009 w ramach **Poddziałania 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszenie różnic w jakości usług edukacyjnych** podlegały weryfikacji w oparciu o kryterium (dostępu) realizacji projektu wyłącznie w partnerstwie przez co najmniej 60% JST lub przez wszystkie JST z danego powiatu województwa kujawsko-pomorskiego, obejmujące szkoły podlegające danemu organowi prowadzącemu. Do partnerstwa mogły również przystąpić inne organy prowadzące szkoły z danego powiatu nie będące JST. Kryterium obowiązywało również w roku następnym, przy czym udział jednostek samorządu terytorialnego zmniejszono do 50%.

W roku 2009 w ramach **Działania 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty** wyodrębniono kryterium dostępu partnerstwa obejmującego swoim zasięgiem co najmniej 35 JST z województwa kujawsko-pomorskiego. Do partnerstwa mogły również przystąpić inne podmioty z województwa nie będące JST, przy czym Liderem partnerstwa musiała być JST. W kolejnych latach nie premiowano formuły partnerskiej w realizacji projektów.

Realizacja **projektów indywidualnych** rozpoczęła się w roku 2009. Wśród kryteriów wyboru wyszczególniono partnerstwo oraz partnerstwo ponadnarodowe. Obu kryteriom nadano wagę 10 punktów. Kryteria obowiązywały także w roku następnym, przy czym waga drugiego z nich została zmniejszona do 7 punktów.

W roku 2010 w ramach **Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej** wyodrębniono kryterium realizacji projektu w partnerstwie z JST. Było ono premiowane 5 punktami. W kolejnych latach nie wskazano w ramach niniejszego Poddziałania kryteriów dotyczących partnerstwa.

#### Wybór projektów partnerskich w ramach pozostałych komponentów regionalnych PO KL

Poniżej przedstawiono szczegółową charakterystykę kryteriów wyboru projektów realizowanych w ramach PO KL we wszystkich województwach. Analiza polegała na zweryfikowaniu Planów Działań dla Priorytetów VI – IX na lata 2007 – 2015 pod kątem występowania w nich kryteriów promujących formułę partnerstwa w realizacji projektów systemowych, konkursowych, innowacyjnych oraz ponadnarodowych. Weryfikacji podlegały kryteria dostępu oraz kryteria strategiczne.

Zebrane dane zostały zwizualizowane w czterech tabelach – dotyczących kolejno: *Priorytetu VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich*, *Priorytetu VII Promocja integracji społecznej*, *Priorytetu VIII Regionalne kadry gospodarki* oraz *Priorytetu IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*. Charakterystyka dostarcza informacji nt. występowania kryterium w województwach, rodzaju kryterium (dostępu/strategiczne) oraz Działaniu lub Poddziałaniu, w których występowało. Tabela stanowi graficzne odzwierciedlenie szczegółowego opisu znajdującego się w załączniku.

Tabela 2. Kryteria partnerstwa występujące w Priorytecie VI komponentów regionalnych PO KL

KRYTERIUM	WOJEWÓDZTWO																Rodzaj kryterium	Działanie/Poddziałanie
	dolnośląskie	kujawsko-pomorskie	lubelskie	lubuskie	łódzkie	małopolskie	mazowieckie	opolskie	podkarpackie	podlaskie	pomorskie	śląskie	świętokrzyskie	warmińsko-mazurskie	wielkopolskie	zachodniopomorskie		
Projekty konkursowe																		
Partnerstwo	X	X	X	-	-	-	X	-	-	X	-	-	X	-	X	-	S	6.1.1 6.1.2, 6.3
Sektorowość (minimum dwa sektory)	X	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-	x	-	-	-	-	D/S	6.1.1, 6.3
Posiadanie jednostki organizacyjnej na obszarze realizacji projektu	X	-	-	-	x	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	S	6.1.1, 6.3
Doświadczenie <sup>61</sup>	X	-	-	X	-	-	X	-	-	-	X	-	X	X	-	-	S	6.1.1, 6.3
Partnerstwo z pracodawcami	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	S	6.3
Partnerstwo instytucji rynku pracy z instytucjami pomocy i integracji społecznej <sup>62</sup>	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	X	-	-	S	6.1.1, 6.2
Partnerstwo z powiatowymi urzędami pracy	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	6.1.1
Partnerstwo JST z NGO	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	6.3
Partnerstwo z JST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	S	6.1.1, 6.3
Partnerstwo z NGO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	S	6.1.1
Partnerstwa członków powiatowych partnerstw na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	S	6.3

<sup>61</sup> We współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju (woj. dolnośląskie, lubuskie, mazowieckie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie) lub w pracy z grupą docelową projektu (woj. pomorskie)

<sup>62</sup> W woj. warmińsko-mazurskim minimum 30% uczestników stanowić powinny osoby, które w ciągu ostatnich 6 miesięcy z uwagi na swoją sytuację życiową korzystały długoterminowo z usług ośrodków pomocy społecznej

Projekty innowacyjne																		
Partnerstwo	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	S/D	
Partnerstwo międzynarodowe/ ponadnarodowe <sup>63</sup>	X	X	X	x	-	X	X	X	X	X	x	X	X	X	X	-	S	
Liczba partnerów zagranicznych w projekcie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	D	
Trójsektorowość	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-	S	
Sektorowość (minimum dwa sektory)	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	
Partnerstwo z publicznymi służbami zatrudnienia lub inną instytucją rynku pracy lub JST lub uczelniami wyższymi lub NGO lub z samorządem gospodarczym	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	S	
Partnerstwo z organizacjami pracodawców lub samorządem gospodarczym	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	S	
Partnerstwo z instytucjami badawczymi	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	S	
Partnerstwo z jednostką wchodzącą w skład Publicznych Służb Zatrudnienia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	D	
Projekty współpracy ponadnarodowej																		
Projekt stanowi kontynuację współpracy ponadnarodowej	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	
Doświadczenie w realizacji projektów współpracy ponadnarodowej	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	
Liczba partnerów zagranicznych	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	D	
Liczba podmiotów w partnerstwie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	D	
Partnerstwo z państwem będącym członkiem UE	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	S	
Partnerstwo z instytucjami pomocy i integracji społecznej i/lub instytucjami rynku pracy i/lub NGO	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	
Adaptowanie rozwiązań wypracowanych w innym kraju i/lub wypracowanie nowych rozwiązań	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	D	

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy desk research Planów Działań dla PO KL wszystkich województw na lata 2007 – 2015, S – kryterium strategiczne, D – kryterium dostępu

<sup>63</sup> W woj. pomorskim zaznaczono, iż projekt ten zakłada adaptację rozwiązań wypracowanych w innym kraju lub wypracowanie nowego rozwiązania we współpracy z partnerem zagranicznym w zakresie wydłużenia wieku aktywności zawodowej

Jak wynika z powyżej tabeli, w Planach Działań dla PO KL na lata 2007-2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru projektów systemowych realizowanych w ramach *Priorytetu VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich*. W przypadku projektów konkursowych kryteria wyboru wskazywały podmiot, z którym wskazane jest zawarcie partnerstwa. Kryteria te są zróżnicowane i odrębne dla każdego z województw. Premiowano partnerstwo z JST oraz organizacją pozarządową; z pracodawcami; współpracę instytucji rynku pracy z instytucjami pomocy społecznej czy współpracę podmiotów publicznych z niepublicznymi. Kryteria mają charakter otwarty i zamknięty. Pierwsze z nich, wystąpiło, np. w woj. dolnośląskim, w którym beneficjent mógł wybrać partnera spośród kilku wymienionych w kryterium. Kryterium o charakterze zamkniętym pojawiło się m.in. w woj. małopolskim – premiowało wyłącznie współpracę z PUP czy w woj. pomorskim – premiowało współpracę wyłącznie z organizacją pozarządową. Kryterium występujące najczęściej (siedem województw) dotyczyło realizacji projektu w partnerstwie. Było to kryterium o wysokim stopniu ogólności występujące najczęściej w początkowych latach finansowania (2007-2008), co może wynikać z braku szczegółowych ustaleń dotyczących potrzeb danych regionów oraz pilotażowego charakteru projektów, weryfikującego zasadność i przebieg realizowanych projektów partnerskich. Co za tym idzie, kryteria ustalane w latach kolejnych mogły bazować na doświadczeniu projektów wcześniejszych, realizowanych w poszczególnych województwach. Sztywny charakter kryteriów zamkniętych – narzucających rodzaj partnera – może być odpowiedzią na nieudolność projektów realizowanych w innego rodzaju partnerstwach czy odrębny charakter potrzeb występujących w danym województwie. Abstrahując od przyczyn wprowadzania kryteriów wyboru projektów, należy zauważyć, iż wspólnym ich mianownikiem (bez względu na poziom szczegółowości) jest bazowanie na doświadczeniu partnera we współpracy z grupą docelową, celem zapewnienia jej adekwatnego wsparcia.

Najwięcej kryteriów promujących partnerstwo w projektach konkursowych w Priorytecie VI dotyczy *Działania 6.3 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia*. Jest to Działanie, w którym partnerstwo premiowano w 12 województwach (poza zachodniopomorskim, wielkopolskim, podkarpackim i małopolskim). Stosunkowo często kryteria dotyczą także *Poddziałania 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy*. Jednak współpraca była weń premiowana tylko w siedmiu województwach. Zdecydowana większość kryteriów posiadała charakter strategiczny.

Do województw, w których wyodrębniono najwięcej kryteriów premiujących partnerstwo w projektach konkursowych w Priorytecie VI należą dolnośląskie oraz pomorskie (pięć kryteriów). Po drugiej stronie skali znajdują się natomiast województwa zachodniopomorskie oraz podkarpackie, w których w ogóle nie zidentyfikowano kryteriów premiujących partnerstwo.

Kryteria dotyczące projektów innowacyjnych również wskazywały rodzaj partnera, z którym powinna nastąpić realizacja projektu. Jednak kryterium występującym najczęściej – aż w czternastu województwach – była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym. W pozostałych kryteriach również wskazywano na występowanie komponentu ponadnarodowego poprzez możliwość wykorzystania doświadczenia partnerów zagranicznych w celu adaptacji rozwiązań wypracowanych w innym kraju bądź nowych (woj. kujawsko-pomorskie i lubelskie) czy wypracowanie i implementację modelu w oparciu o współpracę zagraniczną (woj. małopolskie)<sup>64</sup>. Rodzaj partnerów wyszczególnionych do realizacji projektów innowacyjnych nie odbiega od partnerów wskazanych w kryteriach wyboru projektów konkursowych (publiczne służby zatrudnienia, NGO, JST, pracodawcy). Dodatkowo wskazano także instytucję badawczą. Poza ww. rodzajami kryteriów w ramach niniejszych projektów pojawiło się także kryterium dotyczące maksymalnej liczby partnerów zagranicznych (wynoszącej 4). Dotyczyło ono wyłącznie woj. śląskiego i stanowiło kryterium dostępu. Zdecydowana większość kryteriów posiadała jednak charakter strategiczny. Najwięcej kryteriów premiujących partnerstwo w projektach innowacyjnych wyodrębniono w woj. śląskim (pięć), najmniej zaś w woj. zachodniopomorskim (żadnego). Ilość kryteriów w pozostałych województwach wynosi od 1 do 2.

Kryteria wyboru projektów współpracy ponadnarodowej były na tyle zróżnicowane, że dotyczyły w większości pojedynczych województw. Należy zaznaczyć, że kryteria zasadniczo odnoszą się do liczby/lub jakości czy podmiotowości partnerstw, ponieważ projekt we współpracy ponadnarodowej z założenia jest

<sup>64</sup> W tabeli kryteria te zgrupowano w jedno dotyczące partnerstwa ponadnarodowego

już projektem partnerskim. Wyłącznie kryterium maksymalnej liczby partnerów zagranicznych obowiązywało w dwóch województwach (mazowieckie, śląskie). Pozostałe kryteria dotyczyły wykorzystania zagranicznych doświadczeń i rozwiązań, założenia o kontynuacji współpracy, wskazaniu partnera oraz maksymalnej liczby podmiotów w realizacji projektu. Cechą wyróżniającą kryteria wyboru projektów ponadnarodowych jest to, iż prawie połowa z nich to kryteria dostępu. Wynika to zapewne z faktu, iż ten rodzaj projektów powinien cechować się faktyczną wartością dodaną, wynikającą ze współpracy ponadnarodowej – co oznacza, iż wskazane cele oraz rezultaty są rzeczywiście niemożliwe do osiągnięcia w realizacji projektu o zasięgu krajowym.

Kryteria dotyczące partnerstwa w projektach współpracy ponadnarodowej występują stosunkowo rzadko. Może to wynikać ze stosunkowo późnego rozpoczęcia realizacji projektów w niektórych województwach np. zachodniopomorskie – rok 2012). Kryteria występują zazwyczaj pojedynczo, wyłącznie w niektórych regionach (dolnośląskie, lubelskie, łódzkie, śląskie, zachodniopomorskie i podkarpackie).

Tabela 3. Kryteria partnerstwa występujące w Priorytecie VII PO KL

KRYTERIUM	WOJEWÓDZTWO																Rodzaj kryterium	Działanie/ Poddziałanie	
	dolnośląskie	kujawsko-pomorskie	lubelskie	lubuskie	łódzkie	małopolskie	mazowieckie	opolskie	podkarpackie	podlaskie	pomorskie	śląskie	świętokrzyskie	warmińsko-mazurskie	wielkopolskie	zachodniopomorskie			
Projekty systemowe																			
Partnerstwo z powiatowym urzędem pracy <sup>65</sup>	X	-	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	D	7.1.1, 7.1.2
Partnerstwo instytucji publicznych i niepublicznych	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	D	7.1.1
Partnerstwo z jednostkami sektora finansów publicznych	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	D	7.1.1
Projekty konkursowe																			
Partnerstwo	X	X	X	-	-	-	-	X	-	X	X	-	-	X	X	X		S/D	7.2.1, 7.2.2; 7.3, 7.2
Sektorowość (minimum dwa sektory) <sup>66</sup>	-	X	-	X	-	-	X	X	-	X	X	X	X	X	-	-		S	7.4, 7.3, 7.2.2, 7.2.1
Trójsektorowość	-	X	-	X	-	-	X	-	-	-	-	X	X	X	X	X		S	7.2.1 7.4
Doświadczenie <sup>67</sup>	X	-	X	X	-	-	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-		S	7.3
Założenie o długookresowej współpracy podmiotów	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-		S	7.2.2

<sup>65</sup> W woj. dolnośląskim ilość uczestników projektu zarejestrowanych w PUP to minimum 50%, w woj. lubelskim 50% lub 70%

<sup>66</sup> W woj. śląskim obowiązkowo jeden z partnerów ( lub Lider) projektu powinien posiadać co najmniej trzyletnie doświadczenie w realizacji działań na rzecz wsparcia i aktywizacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych.

<sup>67</sup> We współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju



Posiadanie jednostki organizacyjnej na obszarze realizacji projektu	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	S	7.3 7.2.1
Komplementarność usług na rzecz podmiotów ekonomii społecznej	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	7.2.2
Partnerstwo instytucji rynku pracy z JST	X	-	X	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	S	7.2.1, 7.4
Partnerstwo z JST <sup>68</sup>	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	-	-	-	-	D/S	7.2.1, 7.2.2 7.3
Partnerstwo NGO z JST <sup>69</sup>	X	-	X	-	X	-	X	-	-	-	-	X	X	-	-	-	S	7.2.2, 7.3, 7.4
Partnerstwo z podmiotem ekonomii społecznej <sup>70</sup>	-	-	X	-	-	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	S	7.2.2
Partnerstwo z przedsiębiorstwami	-	-	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	S	7.4
Partnerstwo z pracodawcami (organizacjami pracodawców) zatrudniającymi osoby niepełnosprawne	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	D	7.4
Partnerstwo instytucji publicznych służb zatrudnienia, instytucji pomocy społecznej i NGO	-	-	-	X	X	-	-	-	-	X	X	-	-	X	-	-	S	7.2.1, 7.3, 7.4
Partnerstwo z lokalnym ośrodkiem pomocy społecznej <sup>71</sup>	-	-	-	-	-	-	X	-	-	X	-	-	-	-	-	-	S	7.2.1
Partnerstwie z powiatowym centrum pomocy rodzinie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	S	7.4
Partnerstwa członków powiatowych partnerstw na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	S	7.3, 7.2.1
Partnerstwo NGO z przedsiębiorstwami	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	S	7.4

<sup>68</sup> W woj. dolnośląskim JST zobowiązana była do wniesienia (z budżetu JST) wkładu własnego w wysokości minimum 11% wartości projektu

<sup>69</sup> W woj. dolnośląskim zadaniem partnera było wykonywanie zadań co najmniej w zakresie doradztwa na etapie uzyskania wiedzy i umiejętności potrzebnych do prowadzenia spółdzielni socjalnej oraz na etapie wsparcia pomostowego; w woj. lubelskim i łódzkim organizacja pozarządowa powinna działać w obszarze integracji społecznej

<sup>70</sup> W woj. lubelskim projekt powinien zakładać wsparcie co najmniej trzech instytucji otoczenia ekonomii społecznej, w woj. małopolskim i śląskim powinien posiadać doświadczenie w realizacji zadań z zakresu ekonomii społecznej

<sup>71</sup> W woj. mazowieckim projekt mógł być realizowany na tych obszarach Mazowsza, na których od roku 2007 nie są realizowane projekty systemowe OPS; w woj. podlaskim partnerstwo dotyczyło OPS który nie realizował projektu bądź przerwał jego realizację w ramach Poddziałania 7.1.1 PO KL w latach 2008-2011 w województwie podlaskim, działającym na obszarze gminy, na terenie której realizowany jest projekt

Projekty innowacyjne																		
Partnerstwo ponadnarodowe <sup>72</sup>	x	X	x	X	X	X	x	X	-	-	-	-	X	X	X	-	S	
Doświadczenie	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	S	
Partnerstwo w oparciu o wskazany model współpracy	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	
Trójsektorowość	-	-	X	X	-	-	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-	S	
Partnerstwo z NGO	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X	-	-	-	S	
Partnerstwo z jednostką publiczną działającą w obszarze zatrudnienia lub integracji i pomocy społecznej	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	S	
Partnerstwo z podmiotem ekonomii społecznej	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	S
Projekty współpracy ponadnarodowej																		
Partnerstwo wielosektorowe	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	
Projekt stanowi kontynuację współpracy ponadnarodowej	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	
Liczba partnerów zagranicznych w projekcie	-	-	X	X	-	-	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	D/S	
Liczba partnerów w projekcie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	D	
Założenie o dalszej współpracy	-	-	X	-	-	-	X	-	-	-	-	X	X	-	-	-	S	
Wypracowywanie nowych rozwiązań	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	S	
Partnerstwo instytucjami rynku pracy z instytucjami pomocy i integracji społecznej	-	-	X	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	S	
Partnerstwo instytucji publicznych i niepublicznych a partnerem zagranicznym oraz środowiskiem naukowym	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	S	

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy desk research Planów Działań dla PO KL wszystkich województw na lata 2007 – 2015, S – kryterium strategiczne, D – kryterium dostępu

<sup>72</sup> W woj. dolnośląskim podmiot powinien posiadać doświadczenie w realizacji projektów związanych ze wspieraniem lub tworzeniem instytucji ekonomii społecznej w innym kraju Unii Europejskiej, w woj. lubelskim w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu, współpraca w ramach projektu powinna dotyczyć adaptowania rozwiązań wypracowanych w innym kraju i/lub wypracowania nowych rozwiązań adekwatnych do sytuacji w województwie lubelskim, a w woj. mazowieckim w zakresie marginalizacji społecznej

Jak wynika z analizy przedstawionej powyżej tabeli, w Planach Działań dla PO KL na lata 2007-2015 określono trzy, zorientowane na partnerstwo kryteria wyboru projektów systemowych realizowanych w ramach *Priorytetu VII Promocja integracji społecznej*. Kryterium występującym najczęściej była realizacja projektu w partnerstwie z PUP, w sytuacji gdy uczestnikami projektu były osoby zarejestrowane jako osoby bezrobotne. Kryterium wystąpiło w województwach dolnośląskim, lubelskim oraz mazowieckim w ramach *Poddziałania 7.1.1 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej* oraz *Poddziałania 7.1.2 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez powiatowe centra pomocy rodzinie*. W pozostałych dwóch kryteriach wskazano partnerstwo instytucji publicznych i niepublicznych (woj. świętokrzyskie) oraz partnerstwo z jednostkami z sektora finansów publicznych (woj. wielkopolskie). Wszystkie kryteria miały charakter kryterium dostępu.

W przypadku projektów konkursowych, podobnie jak w *Prioryecie VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich*, najczęściej występującym (dziewięć województw) jest ogólne kryterium realizacji projektu w partnerstwie. Jak już wspomniano, wysoki stopień ogólności kryterium mógł wynikać z początkowych lat okresu finansowania i pilotażowego charakteru projektów. W przypadku *Priorytetu VII* istnieją kryteria występujące równocześnie w kilku województwach. Określają one rodzaj podmiotu, z którym wskazane jest zawarcie partnerstwa. I tak, kryterium realizacji projektu w partnerstwie trójsektorowym: (1) instytucji pomocy i integracji społecznej lub jednostki zatrudnienia socjalnego lub organizacji pozarządowej działającej na podstawie zapisów statutowych w sferze pomocy i integracji społecznej; (2) instytucji działającej w obszarze rynku pracy oraz (3) przedsiębiorstwa wyodrębniono w połowie województw dla *Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem* oraz *Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy*. Sektorowość (współpraca przynajmniej dwóch sektorów) to kryterium występujące w dziewięciu województwach w ramach *Działania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej*, *Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji*, wspomnianego już *Działania 7.2.1*, oraz *Działania 7.4*. Stosunkowo często występowało także kryterium dotyczące partnerstwa JST z NGO. Równie istotne było posiadanie przez beneficjenta lub partnerów doświadczenia we współpracy w ramach LGD. Częstotliwość występowania powyższych kryteriów zdaje się wynikać ze specyfiki *Priorytetu VII*, mającego na celu promocję integracji społecznej. Grupę docelową stanowiły osoby znajdujące się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, zagrożone wykluczeniem społecznym. W związku z podejmowaniem działań ukierunkowanych na znalezienie zatrudnienia i uzupełnienie braku posiadanych kwalifikacji, jak najbardziej zasadne jest promowanie wskazanych powyżej rodzajów partnerstwa, mającego na celu zapewnienie kompleksowego i efektywnego wsparcia. Pozostałe z występujących kryteriów występowały w trzech, dwóch lub w jednym województwie. Premiowano partnerstwo z JST; z podmiotem ekonomii społecznej; z przedsiębiorstwami; OPS; PCPR; partnerstwo NGO z przedsiębiorcami czy NGO z OPS. Część kryteriów miała charakter otwarty (np. woj. kujawsko-pomorskie, podlaskie, pomorskie) – możliwość wyboru partnera spośród wskazanych podmiotów. Część miała także charakter zamknięty – narzucający rodzaj partnera (np. woj. mazowieckie, podkarpackie, podlaskie).

Najwięcej kryteriów dotyczy *Działania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem* (w ramach niego partnerstwo premiowano we wszystkich województwach poza łódzkim i podkarpackim), *Działania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej* (wszystkie województwa poza podkarpackim), *Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji* (wszystkie poza małopolskim, podkarpackim i wielkopolskim) oraz *Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy* (aż 10 województw). Zdecydowana większość kryteriów posiadała charakter strategiczny, bądź w zależności od województwa dostępu lub strategiczny. Wyłącznie w woj. podlaskim kryterium partnerstwa z pracodawcami zatrudniającymi w ramach projektu osoby niepełnosprawne przyjęło charakter kryterium dostępu.

Do województw, w których wyodrębniono najwięcej kryteriów premiujących partnerstwo w projektach konkursowych w *Prioryecie VII* należą lubelskie, mazowieckie, podlaskie oraz dolnośląskie. Po drugiej stronie skali znajdują się natomiast województwo podkarpackie, w którym zidentyfikowano wyłącznie jedno kryterium premiujące partnerstwo oraz zachodniopomorskie, w którym występowały dwa takie kryteria. Województwo kujawsko-pomorskie wraz z małopolskim, łódzkim i wielkopolskim plasują się zaraz za ww. – z ilością kryteriów wynoszącą trzy.

Kryteria dotyczące projektów innowacyjnych także wskazywały rodzaj partnera, z którym powinna nastąpić realizacja projektu. Jednak kryterium występującym najczęściej – w dziesięciu województwach – była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym. W pozostałych kryteriach również wskazywano na występowanie komponentu ponadnarodowego poprzez wskazanie modelu współpracy ponadnarodowej (woj. dolnośląskie) czy wypracowanie i implementację modelu w oparciu o współpracę zagraniczną (woj. małopolskie)<sup>73</sup>. Kryterium występującym w ¼ województw (lubelskie, lubuskie, mazowieckie, warmińsko-mazurskie) była realizacja projektu w partnerstwie trójsektorowym. Rodzaj partnerów wyszczególnionych do realizacji projektów innowacyjnych nie odbiega od partnerów wskazanych w kryteriach wyboru projektów konkursowych (instytucje rynku pracy, instytucje pomocy i integracji społecznej, podmioty ekonomii społecznej, NGO). W jednym z kryteriów wskazano także na jednostki posiadające doświadczenie badawcze. Wszystkie kryteria miały charakter strategiczny.

Jeśli chodzi o ilość kryteriów premiujących partnerstwo w projektach innowacyjnych w poszczególnych województwach nie zaobserwowano dużych rozbieżności (od 1 do 3 kryteriów). Wyjątek stanowią województwa zachodniopomorskie, śląskie i podlaskie, w których nie wyodrębniono żadnych kryteriów zorientowanych na współpracę.

Pomimo dużego zróżnicowania kryteriów wyboru projektów współpracy ponadnarodowej, występują dwa kryteria zbieżne dla części województw. Ma to miejsce w przypadku założenia o kontynuacji o dotychczasowej współpracy, które wystąpiło w ¼ województw (lubelskie, mazowieckie, śląskie i świętokrzyskie) oraz przyjęciu maksymalnej ilości partnerów zagranicznych w projekcie (woj. lubelskie, lubuskie, mazowieckie i śląskie). Pozostałe kryteria dotyczyły kontynuacji współpracy, wskazania podmiotów partnerstwa czy zakresu wypracowania nowych rozwiązań. Zdecydowana większość kryteriów miała charakter strategiczny.

Kryteria dotyczące partnerstwa w projektach współpracy ponadnarodowej wystąpiły w jedenastu województwach, zazwyczaj pojedynczo. Wyłącznie w województwie lubelskim wystąpiły trzy kryteria zorientowane na współpracę, a w województwach mazowieckim, śląskim i warmińsko-mazurskim – dwa.

---

<sup>73</sup> W tabeli kryteria te zgrupowano w „partnerstwo ponadnarodowe”.

Tabela 4. Kryteria partnerstwa występujące w Priorytecie VIII PO KL

KRYTERIUM	WOJEWÓDZTWO																Rodzaj kryterium	Działanie/ Poddziałanie
	dolnośląskie	kujawsko-pomorskie	lubelskie	lubuskie	łódzkie	małopolskie	mazowieckie	opolskie	podkarpackie	podlaskie	pomorskie	śląskie	świętokrzyskie	warmińsko-mazurskie	wielkopolskie	zachodniopomorskie		
Projekty konkursowe																		
Partnerstwo	X	X	-	-	-	X	-	-	X	X	X	-	X	-	-	-	S/D	8.1.2, 8.1.3 8.2.1, 8.2
Partnerstwo przedsiębiorstw i uczelni wyższych / ośrodków naukowych / JBR <sup>74</sup>	-	X	X	-	X	-	X	-	X	X	-	-	X	X	-	-	S/D	8.2.1 8.1.2
Partnerstwo przedsiębiorstw i urzędów pracy	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	8.2.1
Partnerstwo z przedsiębiorstwami <sup>75</sup>	-	X	-	X	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/D	8.2.1, 8.1.2
Partnerstwo organizacji pracodawców i przedstawicielstw pracowniczych/związkiem zawodowym	X	-	-	X	X	-	X	X	-	X	X	-	X	-	X	X	S/D	8.1.1, 8.1.2 8.1.3
Partnerstwo przynajmniej dwóch rodzajów instytucji: IOB, JBR, uczelnia wyższa, przedsiębiorstwo lub JST	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	D/S	8.2.1
Partnerstwo z uczelnią wyższą	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	S/D	8.1.1 (S) 8.2.1 (D)
Partnerstwo z powiatowym urzędem pracy	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	8.1.2

<sup>74</sup> W woj. kujawsko-pomorskim oraz łódzkim założono, iż liderem współpracy będzie uczelnia wyższa, celem partnerstwa będzie zaś organizacja staży i szkoleń dla pracowników naukowych oraz pracowników przedsiębiorstw; w woj. warmińsko-mazurskim określono natomiast działania w partnerstwie powinny być realizowane na rzecz poprawy innowacyjności i zwiększenia konkurencyjności regionu

<sup>75</sup> W woj. kujawsko-pomorskim przedsiębiorcy powinni posiadać siedzibę lub oddział na terenie województwa, zaś w woj. mazowieckim partnerstwo powinno zostać zawarte z przedsiębiorstwem przechodzącym proces adaptacyjny i/lub modernizacyjny albo samodzielnie przez takie przedsiębiorstwo

Sektorowość (minimum dwa sektory)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	-	-	S	8.2.1
Partnerstwa członków powiatowych partnerstw na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	S	8.1.2
<b>Projekty innowacyjne</b>																			
Partnerstwo	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	D	
Partnerstwo ponadnarodowe <sup>76</sup>	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-	S		
Partnerstwo wielosektorowe / trójsektorowe		X	-	X	-	-	X	-	-	-	-	X	-	X	-	-	S		
Doświadczenie z zakresu CSR	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S		
Partnerstwo z pracodawcą/ związkami zawodowymi	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	S		
Partnerstwo przedsiębiorcy z jednostką naukową	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S		
Partnerstwo z JST	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	S		
Liczba partnerów zagranicznych w projekcie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	S		
Partnerstwo z NGO lub JST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	S		
<b>Projekty współpracy ponadnarodowej</b>																			
Liczba partnerów zagranicznych <sup>77</sup>	-	-	X	-	-	-	X	-	-	-	X	X	-	-	-	-	D/S		
Liczba partnerów w projekcie	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	S/D		
Posiadanie jednostki organizacyjnej na obszarze realizacji projektu	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	D		
Założenie o dalszej współpracy	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S		
Partnerstwo przedsiębiorstw i jednostek naukowych	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	S		
Partnerstwo organizacji pracodawców i związków zawodowych	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	X	S/D		
Zawiązanie w wyniku realizacji projektu partnerstwa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	D		

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy desk research Planów Działań dla PO KL wszystkich województw na lata 2007 – 2015, S – kryterium strategiczne, D – kryterium dostępu

<sup>76</sup> W woj. mazowieckim zastrzeżono, iż komponent ponadnarodowy stanowi maksymalnie 30% wartości projektu ogółem, a w woj. śląskim 40% wartości projektu

<sup>77</sup> W woj. mazowieckim co najmniej jeden z partnerów posiada przynajmniej roczne doświadczenie w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu



Jak wynika z powyżej tabeli, w Planach Działań dla PO KL na lata 2007-2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru projektów systemowych realizowanych w ramach *Priorytetu VIII Regionalne kadry gospodarki*. W przypadku projektów konkursowych kryteria wyboru określały podmiot, z którym wskazane jest zawarcie partnerstwa. Najczęściej występujące kryteria dotyczyły realizacji projektu w partnerstwie organizacji pracodawców i przedstawicielstw pracowniczych/związkiem zawodowym (dziesięć województw) oraz partnerstwa przedsiębiorstw i uczelni wyższych/ośrodków naukowych/JBR (osiem województw). Pierwsze z nich występowało jako kryterium wyboru projektów realizowanych w ramach *Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności*. Natomiast drugie, *Poddziałania 8.1.2 Wspieranie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie* oraz *Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw*. Prawie połowa województw (siedem) stosowała ogólne kryterium realizacji projektu w partnerstwie. Pozostałe kryteria stosowane były przeważnie w pojedynczych województwach. Miały one charakter otwarty – umożliwiający beneficjentowi samodzielny wybór partnera (np. w województwa dolnośląskie, lubelskie, śląskie, warmińsko-mazurskie) oraz charakter zamknięty – narzucający typ partnera (np. województwa lubuskie, świętokrzyskie, kujawsko-pomorskie, mazowieckie). Generalnie, w Priorytecie VIII premiowano partnerstwa zawierane z przedsiębiorstwami, IOB, JBR, uczelniami wyższymi, JST, ARR, PUP, NGO, organizacje pracodawców czy izby rzemieślnicze.

Najwięcej kryteriów dotyczy *Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności* (kryterium występowało we wszystkich województwach poza podkarpackim, śląskim i warmińsko-mazurskim), *Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw* (występowało we wszystkich województwach poza lubuskim, małopolskim, opolskim, wielkopolskim i zachodniopomorskim) oraz *Poddziałania 8.1.2 Wspieranie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie* (wystąpiło w dziewięciu województwach). Warto zwrócić uwagę, iż w przypadku sześciu kryteriów wyboru projektów konkursowych ich charakter (strategiczny/dostępu) zależał od województwa, w którym występowało. Nie zmienia to jednak faktu, iż większość kryteriów miała charakter strategiczny.

Do województw, w których wyodrębniono najwięcej kryteriów premiujących partnerstwo w projektach konkursowych w Priorytecie VIII należą kujawsko-pomorskie, podlaskie oraz świętokrzyskie (cztery kryteria). Po drugiej stronie skali znajdują się natomiast województwa wielkopolskie, zachodniopomorskie, śląskie, opolskie oraz małopolskie, w których wyszczególniono wyłącznie jedno kryterium.

Kryteria dotyczące projektów innowacyjnych również wskazywały rodzaj partnera, z którym powinna nastąpić realizacja projektu. Podobnie, jak w *Priorytecie VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich* i *Priorytecie VII Promocja integracji społecznej* kryterium występującym najczęściej – aż w trzynastu województwach (poza łódzkim, warmińsko-mazurskim i zachodniopomorskim) – była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym. W pozostałych kryteriach wskazywano rodzaj partnerów wyszczególnionych do realizacji projektów innowacyjnych. Należy zauważyć, iż nie odbiega on od partnerów wskazanych w kryteriach wyboru projektów konkursowych (NGO, JST, pracodawcy, IOB czy uczelnie wyższe). W ramach realizacji projektów innowacyjnych w woj. śląskim wyodrębniono kryterium dotyczące maksymalnej liczby partnerów zagranicznych w projekcie, która wyniosła trzy. Zdecydowana większość kryteriów posiadała charakter strategiczny, poza występującym w woj. małopolskim ogólnym kryterium partnerstwa, stanowiącym wymóg realizacji projektu.

Najwięcej kryteriów premiujących partnerstwo w projektach innowacyjnych wyodrębniono w woj. lubuskim i śląskim (trzy), najmniej zaś w woj. zachodniopomorskim i łódzkim (żadnego). Ilość kryteriów w pozostałych województwach wynosi od 1 do 2.

Kryteria wyboru projektów współpracy ponadnarodowej były na tyle zróżnicowane, że dotyczyły w większości pojedynczych województw. Wyłącznie kryteria maksymalnej liczby partnerów zagranicznych oraz realizacji projektu w partnerstwie organizacji pracodawców i związków zawodowych obowiązywało kolejno w czterech i trzech województwach (pierwsze w lubelskim, mazowieckim, pomorskim i śląskim; drugie w: podlaskim, pomorskim i zachodniopomorskim). Pozostałe kryteria dotyczyły liczebności podmiotów zaangażowanych w realizację projektu, kontynuacji współpracy oraz wymaganego rodzaju partnerów (przedsiębiorstwa z jednostkami naukowymi/uczelniami wyższymi; organizacje

pracodawców/związki zawodowe). Cechą wyróżniającą kryteria projektów ponadnarodowych w Prioryecie VIII jest to, iż połowa z nich stanowi kryteria dostępu.

Kryteria dotyczące partnerstwa w projektach współpracy ponadnarodowej występują stosunkowo rzadko (dziewięć województw). Większość województw wyodrębniła wyłącznie jedno kryterium. Wyjątek stanowi województwo mazowieckie, w którym wyszczególniono trzy kryteria zorientowane na premiowanie partnerstwa.

Tabela 5. Kryteria partnerstwa występujące w Priorytecie IX PO KL

KRYTERIUM	WOJEWÓDZTWO																Rodzaj kryterium	Działanie/ Poddziałanie
	dolnośląskie	kujawsko-pomorskie	lubelskie	lubuskie	łódzkie	małopolskie	mazowieckie	opolskie	podkarpackie	podlaskie	pomorskie	śląskie	świętokrzyskie	warmińsko-mazurskie	wielkopolskie	zachodniopomorskie		
Projekty systemowe																		
Współpraca szkół z przedsiębiorstwami	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	D	9.2
Projekty konkursowe																		
Partnerstwo	X	X	X	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	S	9.5
Partnerstwo pomiędzy JST	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	D	9.1.2, 9.4
Partnerstwo z JST	-	X	X	-	-	-	-	X	-	-	-	X	X	-	X	-	S	9.1.1, 9.1.2, 9.5
Partnerstwie JST i NGO <sup>78</sup>	X	-	-	-	X	-	X	X	X	-	-	X	X	X	X	-	S	9.1.1, 9.5
Posiadanie jednostki organizacyjnej na obszarze realizacji projektu	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	9.5
Partnerstwo szkół / organów prowadzących szkoły	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	9.1.2, 9.2
Doświadczenie <sup>79</sup>	-	-	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	9.1.1, 9.1.2, 9.5
Partnerstwo z NGO	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	X	S	9.1.1., 9.1.2 9.5
Partnerstwo z przedsiębiorstwami <sup>80</sup>	-	-	-	X	-	-	X	-	X	-	-	-	X	-	-	-	S	9.2 9.1.1.

<sup>78</sup> Lub nieformalną grupą działającą lokalnie na obszarze realizacji projektu w przypadku woj. podkarpackiego; natomiast w woj. warmińsko-mazurskim organizacja pozarządowa powinna wykonywać zadania statutowe z zakresu edukacji

<sup>79</sup> W zakresie realizacji zadań na rzecz systemu oświaty (woj. lubelskie) oraz w zakresie współpracy na rzecz inicjatyw edukacyjnych lub partnerstw na rzecz rozwoju oraz we współpracy w grupą docelową (woj. mazowieckie)

<sup>80</sup> W woj. mazowieckim współpraca z pracodawcami odbywała się w zakresie realizacji programów rozwojowych szkół i placówek oświatowych, zaznaczono także, iż pracodawcy powinni działać w branży, w której odbywa się kształcenie związane z projektem

Współpraca szkół realizujących programy rozwojowe z przedsiębiorcami	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	S	9.1.1, 9.2
Partnerstwo ponadnarodowe	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	S	9.2
Partnerstwa członków powiatowych partnerstw na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	S	9.5
Współpraca partnerów publicznych, społecznych i gospodarczych w ramach lokalnych grup działania	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	S	9.5
<b>Projekty innowacyjne</b>																		
Partnerstwo	-	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/D	
Partnerstwo międzynarodowe / ponadnarodowe	X	X	X	X	X	-	X	X	-	X	-	X	X	X	X	-	D/S	
Partnerstwo z organami prowadzącymi kształcenie zawodowe	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	
Doświadczenie w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu	-	-	X	-	X	-	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	S	
Partnerstwo z placówką kształcenia ustawicznego	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X	-	-	-	S	
Partnerstwo trójsektorowe	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	
Sektorowość (minimum dwa sektory)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X	-	-	S	
Liczba partnerów projektu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	S	
<b>Projekty współpracy ponadnarodowej</b>																		
Projekt stanowi kontynuację współpracy ponadnarodowej	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	
Liczba partnerów projektu	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	D/S	
Posiadanie jednostki organizacyjnej na obszarze realizacji projektu	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	D	
Partnerstwo ponadnarodowe	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	S	
Założenie o dalszej współpracy	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	S	

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy desk research Planów Działań dla PO KL wszystkich województw na lata 2007 – 2015, S – kryterium strategiczne, D – kryterium dostępu

Jak wynika z analizy powyżej tabeli, w Planach Działań dla PO KL na lata 2007-2015 określono jedno, zorientowane na partnerstwo kryterium wyboru projektów systemowych realizowanych w ramach *Priorytetu IX Rozwój kształcenia i kompetencji w regionach*. Kryterium dotyczyło realizacji programów rozwojowych we współpracy szkół prowadzących kształcenie zawodowe z przedsiębiorstwami. Wystąpiło w województwie dolnośląskim w ramach *Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego* jako kryterium dostępu.

W przypadku projektów konkursowych, podobnie jak w poprzednio omówionych Priorytetach, kryterium występującym najczęściej – aż w czternastu województwach (poza łódzkim i opolskim) jest ogóle kryterium realizacji projektu w partnerstwie. Dotyczy ono *Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich*. Drugim w kolejności, występującym w ponad połowie województw kryterium jest realizacja projektu w partnerstwie JST i organizacji pozarządowych, dotyczące wskazanego powyżej *Działania 9.5* oraz *Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechniania edukacji przedszkolnej*. Stosunkowo często występowało także kryterium realizacji projektu z JST (województwa kujawsko-pomorskie, lubelskie, opolskie, śląskie, świętokrzyskie i wielkopolskie), dotyczące w zależności od województwa *Działania 9.5*, *Poddziałania 9.1.1* lub *Poddziałania 9.1.2 Wyrównanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych*. Kryterium występującym w ¼ województw (lubuskie, mazowieckie, podkarpackie i świętokrzyskie) była natomiast realizacja projektu w partnerstwie z przedsiębiorcami. Podlegało ono weryfikacji w ramach *Poddziałania 9.1.1* oraz *Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności szkolnictwa zawodowego*. W ramach ww. *Poddziałania 9.1.1* i *Działania 9.2* funkcjonowało również – w województwach małopolskim i śląskim – kryterium promujące współpracę szkół z pracodawcami. Pozostałe, wskazane w tabeli, kryteria dotyczą pojedynczych województw i wskazują rodzaj partnera (JST, szkoły, NGO) oraz istotność posiadania przez partnerów doświadczenia w zakresie realizacji zadań na rzecz systemu oświaty (woj. lubelskie), inicjatyw edukacyjnych/partnerstw na rzecz rozwoju (woj. mazowieckie) czy we współpracy z grupą docelową (woj. mazowieckie). W ramach niniejszego Priorytetu kryteria również miały charakter otwarty – umożliwiający beneficjentowi wybór partnera spośród kilku podmiotów (woj. śląskie) oraz zamknięty – narzucający jedyny możliwy do współpracy typ partnera (również woj. śląskie).

Najwięcej kryteriów dotyczy *Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich* (w ramach niego partnerstwo premiowano we wszystkich województwach), *Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechniania edukacji przedszkolnej* (dziesięć województw), oraz *Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności szkolnictwa zawodowego* (osiem województw). Zdecydowana większość kryteriów posiadała charakter strategiczny. Wyłącznie w woj. kujawsko-pomorskim szczegółowe kryteria dotyczące partnerstwa z JST (określające procentowo oraz liczebnie ich udział w projekcie) stanowiły kryteria dostępu.

Do województw, w których wyodrębniono najwięcej kryteriów premiujących partnerstwo w projektach konkursowych w Priorytecie IX należą lubelskie oraz mazowieckie. Województwa kujawsko-pomorskie, podkarpackie, śląskie i świętokrzyskie plasują się zaraz za nimi. Po przeciwnej stronie znajdują się natomiast województwo łódzkie i podlaskie, w których zidentyfikowano wyłącznie jedno kryterium dotyczące partnerstwa.

Jeśli chodzi o kryteria wyboru projektów innowacyjnych, realizacja projektu w partnerstwie międzynarodowym jest najczęściej występującym kryterium (dotyczy dwunastu województw). Stosunkowo często – ¼ województw (lubelskie, łódzkie, mazowieckie i śląskie) występuje również kryterium związane doświadczeniem w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu. Pozostałe kryteria występują pojedynczo lub dotyczą dwóch województw. Wskazują podmioty mogące pełnić rolę partnera oraz określają liczbę partnerów w projekcie. Większość kryteriów miała charakter strategiczny lub w zależności od województwa, w którym występowały – strategiczny bądź dostępu.

Najwięcej kryteriów premiujących partnerstwo w projektach innowacyjnych wyszczególniono w województwie śląskim (cztery kryteria). Najmniej zaś, w województwach zachodniopomorskim i podkarpackim (żadnego).

Kryteria wyboru projektów współpracy ponadnarodowej występują w Priorytecie IX wyłącznie w siedmiu województwach (dolnośląskie, lubelskie, lubuskie, łódzkie, opolskie, śląskie i świętokrzyskie). Kryterium

realizacji projektu w partnerstwie instytucjonalnym, co najmniej 2 instytucje z co najmniej 2 krajów, w tym 1 z Polski z terenu województwa, a każdy partner musi być zaangażowany w realizację minimum jednego zadania wystąpiło w przypadku dwóch województw (lubelskie i świętokrzyskie). Pozostałe kryteria występują dla pojedynczych województw i dotyczą kontynuacji współpracy czy liczby partnerów w projekcie.

Najwięcej kryteriów premiujących partnerstwo w projektach ponadnarodowych wyszczególniono w województwie śląskim (dwa).

Mając na uwadze wszystkie omówione Priorytety należy stwierdzić, iż realizację projektów w formule partnerskiej premiowano najczęściej w *Priorytecie VII Promocja integracji społecznej* oraz *Priorytecie VIII Regionalne kadry gospodarki*. W trzeciej kolejności dotyczyło to realizacji projektów w *Priorytecie IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*. Najrzadziej zaś partnerstwo premiowano w *Priorytecie VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich*.

Partnerstwo stanowiło kryterium dostępu najczęściej w projektach systemowych oraz projektach współpracy ponadnarodowej, co jest wynikiem specyfiki niniejszych projektów – dofinansowaniu realizacji zadań publicznych, powiązania projektów z obszarami polityki rozwoju w przypadku pierwszych z nich oraz koniecznością osiągnięcia rzeczywistej wartości dodanej wynikającej ze współpracy z partnerem zagranicznym w przypadku drugich.

Kryteria miały charakter zamknięty, tj. odgórnie określający podmiot/podmioty współpracy czy ilość partnerów oraz charakter otwarty umożliwiający wybór partnerów spośród wyszczególnionych podmiotów. Sztwywny charakter kryteriów zamkniętych mógł być odpowiedzią na nieudolność projektów realizowanych w innego rodzaju partnerstwach czy odrębny charakter potrzeb występujących w danym województwie.

W Priorytecie VI występowały kryteria premiujące współpracę jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, współpracę instytucji rynku pracy z instytucjami integracji i pomocy społecznej, współpracę z PUP, pracodawcami, JST oraz NGO.

W Priorytecie VII występowały kryteria premiujące partnerstwo trójsektorowe, partnerstwo instytucji rynku pracy z instytucjami integracji i pomocy społecznej, partnerstwo jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, współpracę organizacji pozarządowych z przedsiębiorcami, współpracę organizacji pozarządowych z ośrodkami pomocy społecznej, partnerstwo z podmiotem ekonomii społecznej, powiatowymi centrami pomocy rodzinie, przedsiębiorstwami oraz jednostkami samorządu terytorialnego.

W Priorytecie VIII występowały kryteria premiujące partnerstwo jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, partnerstwo instytucji rynku pracy z instytucjami integracji i pomocy społecznej, współpracę z uczelniami, JST, organizacjami pracodawców, pracodawcami, PUP oraz organizacjami pozarządowymi.

Natomiast w Priorytecie IX wystąpiły kryteria promujące również współpracę jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, współpracę przedsiębiorców ze szkołami, współpracę z organami prowadzącymi szkoły, organizacjami pozarządowymi oraz przedsiębiorcami.

## Zasady realizacji i premiowania projektów partnerskich w innych programach operacyjnych

### Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka

Instytucja Zarządzająca Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w dokumentach programowych oraz systemie realizacji programu umieszcza stosunkowo niewiele informacji nt. zasad realizacji projektów partnerskich. Zapisy dotyczące partnerstw projektowych zostały przedstawione na wysokim poziomie ogólności pozostawiając realizatorom projektów partnerskich dużą sferę dowolności w zakresie uregulowania współpracy partnerskiej. Wzór lub wytyczne dotyczące umowy partnerskiej, podobnie jak kryteria promujące realizację projektów w partnerstwie dotyczyły nielicznych Działań.



Informacje nt. możliwości realizowania projektów w partnerstwie wynikały najczęściej z rubryk przewidzianych we wzorach wniosków o dofinansowanie.

Na podstawie analizy dokumentu *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007 – 2013 Kryteria wyboru finansowanych operacji*<sup>81</sup> należy stwierdzić, iż w ramach POIG nie wyodrębniono specyficznych wymogów projektów partnerskich. Instytucje partnerskie obowiązywały te same kryteria, co bezpośredniego beneficjenta projektu. Kryteria dotyczące beneficjentów określono w *Szczegółowym opisie priorytetów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013*<sup>82</sup>, w którym to kryterium partnerstwa wskazano wyłącznie w ramach dwóch Działań V Osi Priorytetowej – wdrażanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. W **Działaniu 5.1 Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym**, w ramach którego projekty realizowane są przez powiązanie kooperacyjne składające się z co najmniej 6 przedsiębiorców, jednej organizacji badawczej i co najmniej jednej IOB wyodrębniono kryterium merytoryczne (0-1) dotyczące pozyskania przez wnioskodawcę co najmniej jednego partnera zagranicznego, którym będzie powiązanie kooperacyjne posiadające siedzibę poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (w przypadku realizacji komponentu współpraca międzynarodowa). Kryterium fakultatywnym (punktowym) była natomiast współpraca prowadzona przez wnioskodawcę z innymi zagranicznymi powiązaniami kooperacyjnymi o podobnym profilu branżowym w tym m.in. z obszaru państw morza bałtyckiego i krajów Europy centralnej i wschodniej – grupa wyszehradzka). Natomiast w **Działaniu 5.2 Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących proinnowacyjne usługi oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym** wyodrębniono kryterium merytoryczne (0-1) dla projektów systemowych PARP oraz Urzędu Patentowego, a także projektów indywidualnych Instytutu Wzornictwa Przemysłowego oraz Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości dotyczące zaangażowania innych partnerów np. społecznych, jednostek naukowobadawczych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych (dotyczy projektu AIP).

Jednakże w przypadku niektórych Działań występowała informacja wskazująca, iż preferowano projekty realizowane w partnerskie. Przykładem jest **Działanie 6.4 Inwestycje w produkty turystyczne o znaczeniu ponadregionalnym**, w ramach którego pojawił się zapis wskazujący, iż wśród kompleksowych ponadregionalnych projektów turystycznych obejmujących inwestycje w spójną infrastrukturę unikatowych produktów turystycznych, wspierane będą w szczególności projekty realizowane w formule partnerstwa kilku podmiotów. Należy jednak zauważyć, iż w ramach tego Działania partnerstwu nie przypisano dodatkowej punktacji, w związku z czym powyższy zapis nie musiał mieć w rzeczywistości wpływu na wybór projektów.

W większości Działań realizowanych w ramach PO IG nie stosowano zachęt do realizacji projektów w formule partnerskiej. Kryteria oceny i wyboru projektów (poza ww.) nie promowały partnerstwa, nie wyodrębniono także wspólnego wszystkim Działaniom wzoru umowy partnerskiej w Programie, ani odrębnych dokumentów zawierających wskazówki jej zawierania.

Więcej informacji nt. kryteriów wyboru projektów realizowanych w ramach POIG znajduje się w załączniku.

## Regionalne Programy Operacyjne

Zasady wdrażania projektów partnerskich zostały określone przez IZ RPO w sposób przejrzysty. Najbardziej szczegółowym dokumentem, dotyczącym realizacji projektów partnerskich są *Wytyczne programowe IZ w zakresie ogólnych zasad przygotowywania i realizacji projektów w formie partnerstwa*. Wskazują one m.in. regulacje prawne, szczegółowe definicje pojęć, wymogi dotyczące partnerów, zasadność i cele zawierania partnerstw, obowiązki lidera, obowiązki partnerów, wytyczne dotyczące wniosku o dofinansowanie, realizacji, wydatkowania i rozliczania projektu, audycie i kontroli, promocji, przechowywania, udostępniania i archiwizowania dokumentów oraz wytyczne zawierania umowy partnerskiej. Dokumentem regulującym kwestie związane z umową są także *Wytyczne w zakresie zawierania umów partnerskich*. Są to dokumenty krótkie, zawierające informacje wyłącznie nt. porozumień. Uszczegółowienia Regionalnych Programów Operacyjnych zawierają natomiast katalog podmiotów, które

<sup>81</sup> Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007 – 2013 Kryteria wyboru finansowanych operacji, wersja z dnia 14.11.2013 roku.

<sup>82</sup> Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2014

mogą być beneficjentem projektów w ramach danych Działań. Informacje zawarte w Podręczniku/Vademecum beneficjenta dotyczą głównie zasad realizacji projektów w ramach RPO, ilość informacji nt. partnerstwa jest stosunkowo niewielka.

Jak wynika z dokumentów kwestia umów partnerskich i realizowania projektów w formie partnerstwa w ramach RPO nie jest regulowana konkretnymi przepisami krajowymi (z wyjątkiem art. 28a ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju). Projekty realizowane w partnerstwie są zwyczajowo przyjętą formą współpracy w państwach członkowskich UE, która również nie jest określona regulacjami wspólnotowymi. Uznaje się, że partnerstwo zawiązuje się w odpowiedzi na potrzebę uzupełnienia kompetencji lub zasobów poszczególnych podmiotów, które wspólnie aplikują o środki dofinansowania na realizację zaplanowanych przedsięwzięć.

Podobnie jak w przypadku projektów realizowanych w ramach PO KL, projekty realizowane w partnerstwie w ramach RPO powinny być przygotowane przy udziale Lidera oraz wszystkich zainteresowanych Partnerów. Reguły zarządzania projektem muszą być przejrzyste i zaakceptowane przez wszystkich Partnerów i Lidera (we wniosku o dofinansowanie muszą być szczegółowo sprecyzowane zasady na jakich będzie odbywała się współpraca z innymi podmiotami zaangażowanymi w realizację projektu), jak również zgodne z obowiązującym prawem, procedurami w ramach RPO oraz wytycznymi. Ostateczna i pełna odpowiedzialność za przygotowanie i realizację projektu w formie partnerstwa spoczywa na Liderze.

Kryteria wyboru projektów stanowiły odrębny dokument bądź załącznik do URPO. Województwem, w którym partnerstwo premiowano w ramach największej ilości Działań (12) jest województwo pomorskie. Następne w kolejności są województwa: warmińsko-mazurskie (8 Działań) oraz mazowieckie i wielkopolskie (7 Działań). Najmniej Działań premiujących partnerstwo – tylko jedno – znalazło się w RPO województw dolnośląskiego, lubuskiego i świętokrzyskiego. Województwo kujawsko-pomorskie plasuje się w połowie rankingu. Podobnie jak w województwach lubelskim i małopolskim partnerstwo premiowano w ramach pięciu Działań. Szczegółowy opis dotyczący projektów partnerskich wybieranych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych poszczególnych województw znajduje się w załączniku.

Najwięcej województw (połowa) premiowało partnerską formułę realizacji projektów w działaniach dotyczących wspierania infrastruktury turystycznej i kulturowej. Niewiele mniej – 7 – premiowało wspólną realizację projektów w ramach rozwoju infrastruktury edukacyjnej. W pięciu województwach punktowano partnerstwo w ramach działań związanych z rozwojem społeczeństwa informacyjnego oraz rozwoju/wzmocnienia potencjału B+R. W jednej czwartej województw premiowano partnerskie działania w obrębie rewitalizacji miast/obszarów zdegradowanych, trzy województwa premiowały partnerstwo w projektach dotyczących Instytucji Otoczenia Biznesu; środowiska przyrodniczego oraz wspierania przedsiębiorczości. Natomiast w dwóch punktowano wspólną realizację projektów związanych z promocją gospodarczą regionu, budowaniem sieci współpracy (międzyregionalnej lub europejskiej) oraz infrastrukturą zdrowia i dróg. Pozostałe, pojedynczo występujące działania, w ramach których ceniono formułę partnerską dotyczyły infrastruktury energetycznej, kolei czy promowania markowych produktów.

W zdecydowanej większości województw ww. kryteria wyboru projektów stanowiły dodatkowe kryteria punktowane. Wyjątek stanowią trzy województwa: dolnośląskie (kryterium partnerstwa było kryterium kluczowym w realizacji działań wspierających infrastrukturę turystyczną i kulturową), opolskie (partnerstwo było wymogiem realizacji projektów związanych z usługami turystycznymi i rekreacyjno-sportowymi świadczonymi przez sektor publiczny) oraz kujawsko-pomorskie (wnioski składane w ramach działań dotyczących infrastruktury drogowej – schemat ścieżki rowerowej, rozwoju infrastruktury ochrony zdrowia i pomocy społecznej oraz wzmocnienia regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii winny być składane przez podmioty tworzące partnerstwo).

Punktacja kryteriów jest kwestią zindywidualizowaną w obrębie poszczególnych województw. Przykładowo partnerstwo w realizacji projektów dotyczących kultury i turystyki punktowane było 2 punktami w województwie lubelskim, 4 punktami w woj. łódzkim, 8 punktami w mazowieckim i 12 punktami w pomorskim. Rozbieżności w punktacji są również wewnątrz-wojewódzkie, co oznacza, iż ilość przyznawanych punktów jest relatywnie różna w obrębie działań premiujących partnerstwo w danym województwie. I tak, punktacja partnerstwa w ramach poszczególnych działań RPO WP mieści się w przedziale 4 – 25 punktów, RPO WL pomiędzy 2 – 10 punktów, a RPO WiM pomiędzy 5 – 20 punktów.

W ramach RPO stosowano różne zachęty w celu zwiększenia zainteresowania realizacją projektów partnerskich. Jeżeli chodzi o kryteria wyboru projektów zachętą były dodatkowe punkty przyznawane za wspólną realizację projektu. W związku z tym, iż od liczby uzyskanych w procesie oceny wniosku o dofinansowanie punktów zależał wybór projektu, czynnik ten mógł zachęcać potencjalnych beneficjentów do utworzenia partnerstwa.<sup>83</sup> Istotnym plusem jest to, iż sama informacja o premiowaniu partnerstwa może oddziaływać na osoby, które nie wiedziały dotychczas o możliwości realizacji projektu w tej formule. Natomiast dla osób, które wiedziały o możliwości podjęcia współpracy, ale z różnych przyczyn (np. obawy czy wątpliwości) nie ubiegały się o dofinansowanie zachętę stanowić mogą przykładowe wzory dokumentów (wniosków o dofinansowanie, umów/porozumień partnerskich), instrukcje ich wypełniania oraz wytyczne dotyczące zasad realizacji projektów partnerskich. Zachętą stosowaną np. przez IZ RPO WM jest możliwość elektronicznego wypełniania wniosku o dofinansowanie.

### Bariery tworzenia partnerstw projektowych

Obowiązujące regulacje ustawowe omówione w podrozdziale pt. „Przepisy prawne i rozwiązania systemowe”, takie jak ustawa o finansach publicznych, ustawa o podatku od towarów i usług (VAT) czy ustawa Prawo Zamówień Publicznych, nie sprzyjają podjęciu decyzji o tworzeniu partnerstw projektowych i mogą stanowić utrudnienie w realizacji projektów w formule partnerskiej. Potencjalnych beneficjentów może szczególnie zniechęcać potencjalne ryzyko prawne związane z przepływami finansowymi, rozliczeniem projektu partnerskiego oraz przekazywaniem majątku nabytego w ramach projektu partnerom. Ryzyko to polega przede wszystkim na niebezpieczeństwie poniesienia różnego typu sankcji prawnych wynikających z błędnej (odmiennej) interpretacji prawa dot. zamówień publicznych czy finansów publicznych, a także poniesieniu obciążeń podatkowych nieprzewidywanych na etapie konstruowania budżetu projektu. Zapisy dokumentacji programowej w odniesieniu do zagadnień związanych z projektami partnerskimi są często sformułowane ogólnie wskazując jedynie, że umowa partnerska i przyjęty model partnerstwa winny być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa. Przy czym szczegółowe decyzje w tym zakresie pozostawia się partnerom, jednocześnie konsekwencje przyjętych rozwiązań w zakresie konstrukcji umowy partnerskiej oraz zarządzania finansowego i przepływów finansowych ponoszą realizatorzy projektów partnerskich, a w szczególności lider jako strona umowy o dofinansowanie.

Szczególnie, także w kontekście kwalifikowalności podatku VAT, **ryzykowne dla realizatorów projektów należących do sektora finansów publicznych, a więc podmiotów zobowiązanych do stosowania PZP, jest takie skonstruowanie umowy partnerskiej w zakresie przepływów finansowych, które zakłada przemieszczanie środków między budżetami jednostek.** Na problemy tego typu, ze szczególnym uwzględnieniem skomplikowanych procedur finansowych obowiązujących jednostki sektora finansów publicznych, wskazuje jeden z realizatorów:

*Slabą stroną jest kwestia terminowości rozliczeń w przypadku partnerstw, gdzie jednostki sektora finansów publicznych są partnerami i na przykład liderami, z tego względu, że tam są rozdmuchane procedury administracyjne – przyjmowania środków na dochody, potem ich przekazywania. Mamy takie jedno partnerstwo, gdzie na przykład nie ma takich obostrzeń prawnych w przekazywaniu pieniędzy typu – jeżeli komuś się daje zaliczki to daje się je po prostu z góry, a potem się już z nimi partner rozlicza, lub też – w przypadku refundacji – następuje to w sytuacji, kiedy partner składa komplet dokumentów. (Ekspert\_2)*

Jako dobrą praktykę można wskazać na przykład działania RPO WP, którego IZ dokonała szczegółowej analizy różnych aktów prawnych warunkujących realizację i rozliczanie projektów partnerskich i przygotowała wytyczne dla realizatorów projektów partnerskich uwzględniające obowiązujący stan prawny, w których zaproponowano model partnerstwa gwarantujący największe bezpieczeństwo prawne realizatorom, o czym wspomniano we wcześniejszej części raportu.

<sup>83</sup> Co stanowi jednocześnie słabą stroną procesu oceny wniosków, o czym mowa w podrozdziale dotyczącym barier tworzenia partnerstw

Należy podkreślić, że **istotną barierą są utrudnienia związane z przepływami finansowymi między partnerami z różnych sektorów: publicznego i prywatnego, które są regulowane przepisami o finansach publicznych oraz pomocy publicznej**. Ujawniają się one, gdy w partnerstwie przyjęta została taka organizacja przepływów finansowych, w której lider (partner wiodący) po otrzymaniu płatności z IZ/IP refunduje wydatki poszczególnym partnerom projektu, jak ma to miejsce w przypadku projektów partnerskich realizowanych w ramach POIG i niektórych RPO (np. WRPO). Jak wskazuje jeden z beneficjentów:

*Sektorowość okazuje się minusem niestety, ponieważ księgowość budżetowa różni się od księgowości firm prywatnych czy nawet NGOów. Jest ona bardziej skomplikowana. Ja miałem duży problem, żeby przekonać moją księgową do tego, żeby przelała środki na konto beneficjenta w ramach transzy. (FGI\_Liderzy)*

Czynnikiem zniechęcającym do tworzenia partnerstw mieszanych jest także konieczność stosowania PZP przez podmiot, który należy do sektora finansów publicznych. W tym kontekście **szczególnie negatywny wpływ mają zasady dobierania partnerów spoza sektora finansów publicznych przez jednostki sektora finansów publicznych polegające na ogłoszeniu otwartego naboru partnerów**. Są one zbliżone do wyboru podwykonawcy w trybach określonych Prawem Zamówień Publicznych, mimo tego, że partnerstwo jest inną formą współpracy niż zakup usług (podwykonawstwo). Należy podkreślić, że zasady wyboru partnerów określone w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju gwarantują przejrzystość i równe traktowanie podmiotów, przez co zmniejszają ryzyko nadużyć, ale utrudniają one nawiązanie czy kontynuowanie współpracy z naturalnymi i/lub sprawdzonymi partnerami. Tworzenie partnerstw „naturalnych” lub przygotowanie wspólnego projektu przez podmioty, które już ze sobą współpracowały, podmioty, które znają się nawzajem, znają swój sposób pracy, swoje zasoby, i posiadają wypracowane sposoby komunikacji i zarządzania zwiększa znacząco prawdopodobieństwo sukcesu projektu partnerskiego<sup>84</sup>

*Mieć partnera, z którym się wie, jak się współpracuje to jest zupełnie coś innego, to już rzeczywiście można nazwać partnerstwem (FGI\_Liderzy)*

*Partner nieznaný nie prowadzi tu dobrego partnerstwa, ale z takim, z którym się ma już doświadczenia, naprawdę te projekty fajnie są realizowane. (FGI\_Liderzy)*

*[W projekcie] nie było bieżącego, ciągłego przepływu informacji. Ktoś nie informował od razu o problemie, że gdzieś to wypływało w międzyczasie albo jak były spotkania grupy sterującej raz w miesiącu to dopiero wtedy się pojawiały jakiś problem, a tak naprawdę trzeba już było dawno temu na to zareagować (...) jak oglądam dokumentację, to wtedy dopiero widzę problem, o którym nikt mnie nie poinformował. Czyli problem z bieżącym informowaniem o tym, co idzie nie tak, szczególnie w działaniach. (FGI\_Liderzy)*

Istnieje dwojaki rodzaj zagrożenie związane z ww. zapisami ustawy: omijanie jej zapisów tzn. ogłaszanie fikcyjnych konkursów (z wymaganiami, które preferują dotychczasowych partnerów) lub stosowanie jej i podejmowanie się realizacji projektu z podmiotem, którego potencjał nie został zweryfikowany w praktyce, co może mieć negatywne konsekwencje w kontekście skuteczności projektu. Na problem ten wskazują także eksperci biorący udział w badaniu IDI:

*Trzeba by zmienić albo uprościć troszeczkę zasady wylaniania partnerów przez instytucje publiczne. Spotkaliśmy się z tym, mieliśmy chęć niejednokrotnie wspólnie z jakimś samorządem realizować projekt partnerski. Niestety, były bardzo duże wymogi - instytucja publiczna musiała ogłosić otwarty konkurs, zacheć itd. Tak naprawdę instytucje, które chciały współpracować nie zawsze mogły ze sobą współpracować. Powinna być większa możliwość decydowania przez instytucję kto z kim chce współpracować – także w przypadku instytucji publicznych. Czyli jak instytucja publiczna chce współpracować z jakąś mocną organizacją, z którą już ma doświadczenie we współpracy to powinna mieć możliwość takiej współpracy bez jakiegoś dużego otwartego naboru, który by powodował, że instytucje, które chcą coś razem zrobić nie mogą, bo jeszcze ktoś inny zechciał. (Ekspert\_5)*

<sup>84</sup> Kwestia ta była podejmowana także w badaniu CATI i będzie także przedmiotem analizy w części raportu dot. skuteczności.

Brak lub ograniczona ilość wskazówek, przykładów, wytycznych w zakresie realizacji projektów partnerskich na poziomie niektórych programów operacyjnych, jest niewątpliwie czynnikiem utrudniającym podjęcie decyzji o utworzeniu partnerstwa projektowego. Wzór umowy partnerskiej lub szczegółowe wytyczne w zakresie jej elementów, a także **zalecane modele przepływów finansowych opracowane przez IZ zgodnie z obowiązującym stanem prawnym i jednocześnie korzystne dla realizatorów, dają poczucie bezpieczeństwa prawnopodatkowego potencjalnym realizatorom i są czynnikiem sprzyjającym podejmowaniu decyzji o utworzeniu partnerstwa projektowego. Kluczowe jest, by udostępnione projektodawcom materiały były przejrzyste, spójne z innymi regulacjami i przepisami oraz wyczerpujące.**

*My realizowaliśmy projekty w wielu województwach. Niestety, czasami te same zapisy wytycznych odnośnie partnerstwa były różnie interpretowane. Wskazałbym na konieczność ujednolicenia i zmiany zapisów dotyczących powiązań partnerów. Spotkaliśmy się z sytuacją, gdzie w kilku województwach czy w kilku różnych programach realizowaliśmy projekty partnerskie z tym samym partnerem i było wszystko dobrze, a w innym województwie wykrywano, że są zbyt bliskie powiązania partnerów. Czyli było tak naprawdę różnie interpretowano zasady partnerstwa. Nie wiedzieć czemu zasady były bardziej restrykcyjnie wprowadzane niż musiały być. W ogóle te zapisy były troszeczkę nieprecyzyjne i dlatego różne instytucje różnie je interpretowały. One były w ogóle niespójne z zakresem nadrzędnych unijnych wytycznych, które mówiły jak ma partnerstwo wyglądać. Instytucja jedna czy druga po prostu sobie je zawężyła powodując, że niektórzy partnerzy ze względu na jakieś powiązania nie mogli być partnerami, trzeba było to zmieniać. Czasami instytucje [zarządzające] zapomniały jaki jest sens partnerstwa. Sensem partnerstwa była wspólna realizacja celów, zwiększenie potencjału merytorycznego, większe zaangażowanie, zwiększenie możliwości osiągnięcia rezultatów. A zwracano uwagę naprawdę na powiązania typu że jedna instytucja z drugą jedną osobą ma powiązanie. (Ekspert\_5)*

Istotnym problemem, z punktu widzenia liderów jest **brak narzędzi mobilizowania i dyscyplinowania partnerów**. Niechęć beneficjentów do podejmowania roli lidera w projekcie wynikać może ze świadomości finansowych i pozafinansowych kosztów obsługi partnerstwa, a także odpowiedzialności lidera przed IP/IZ za działania czy zaniechania partnerów. W przypadku konieczności zwrotu dotacji, jest on wymagany i egzekwowany tylko od lidera, co może zniechęcać do podejmowania tej roli. Jednocześnie lider dysponuje tylko takimi narzędziami mobilizowania partnerów, jakie zostały wcześniej określone w umowie partnerskiej. Przykłady takich sytuacji opisywane były przez ekspertów oraz liderów projektów partnerskich:

*Może podałabym przykład - nasz projekt systemowy. Liderem była nasza jednostka, a partnerami uczelnie z naszego regionu i tam porezygnowano. W ogóle tam było specyficzne partnerstwo. Uważam, że bardzo źle zawiązane. Lider wziął na siebie odpowiedzialność za rekrutację uczestników, a partnerzy za realizację zajęć. I lider musiał dostarczyć partnerom beneficjentów, a oni zapewniali sale, wykładowców itd. I proszę wyobrazić sobie taką sytuację, że partnerzy przygotowując się do realizacji, licząc na to, że lider po rekrutacji beneficjentów kupi do sali sprzęt, pozatrudnia personel, ten personel już się przygotowywał, na przykład opracowywał jakieś programy na przykład studiów podyplomowych potworzone i naraz się okazało, że lider nie jest w stanie korzystać z uczestników. Doszło do sytuacji takiej, że my jako instytucja nie będziemy finansować z wydatków za personel i za sprzęt, który nie był wykorzystywany do końca w projekcie, chociaż został poniesiony, bo partner myślał, że projekt będzie realizowany i jednocześnie miał pretensje do lidera, że on nie będzie zwracał pieniędzy z własnych środków. Z tego względu, że on to, co miał zapisane w umowie partnerskiej, z tego się wywiązał, a nie dostał tylko uczestników do realizacji. Więc kłopot był dosyć duży z tego względu, że myśmy usunęli część wydatków z projektu, a partner nie czuł się odpowiedzialny za to, żeby te pieniądze zwracać, więc cała odpowiedzialność za ten projekt spadła na lidera. Mnie się wydaje, że bardzo istotne jest, żeby środek ciężkości i odpowiedzialność – chociaż to nie jest proste do zrobienia – rozkładały się po wszystkich, nie tylko po liderze. To lider ma największy problem. Jeżeli nawali partner to i tak odpowiedzialność spada na lidera. A nie wiem, czy to jest do końca słuszne z tego względu, że bardzo często można w niezłe tarapaty, często finansowe, wpędzić na przykład podmiot, który na rynku długo działał i był dobrym podmiotem tylko przez to, że na przykład niefortunnie zawiązał partnerstwo. Brak odpowiedzialności partnerów jest rzeczywiście fatalny. A jeszcze jeśli jest umowa formułowana jak w tym przypadku, gdzie lider ponosi odpowiedzialność za coś, za co nie powinien, bo to tak naprawdę partnerzy robiąc*



szkolenia powinni zadbać też o uczestników, to też by inaczej oceniali szanse na realizację tych zadań i też by może rozsądniej wydawali pieniądze. Ale jak tutaj dostali dużą pulę pieniędzy i mieli tylko dostarczyć ludzi, a oprócz tego tylko zrealizować zadania (...) Być może w umowach partnerskich powinno być zobowiązanie, że oni za swoje błędy i nieprawidłowości odpowiadają swoim majątkiem, a nie tylko lider. (Ekspert\_2)

Sama umowa partnerska nie zawsze partnerowi pokazywała, że on jest zobowiązany dokładnie do tego samego – albo przynajmniej tego tak nie czytał w umowie co ma robić lider. Czasami jak partner był niedoświadczony, to rzeczywiście wydawało mu się, że jego nie obowiązują wytyczne, tylko lidera. I często się takie pytania pojawiały, czy partner musi stosować takie a takie procedury dotyczące personelu, bo niekoniecznie wszyscy partnerzy, szczególnie właśnie ci niedoświadczeni nie mieli takiego postrzegania zapisów umowy partnerskiej. Mieli wrażenie, że to lider za wszystko odpowiada, bo oczywiście tak jest. Natomiast nie mieli też świadomości, że oni pewne rzeczy muszą zrobić, za które lider potem odpowie. I chyba tego w umowie, takiego wytłuszczonego i ewentualnie postraszenia w cudzysłowie bardzo dużym partnera za to, co będzie, jeżeli nie poczuje tej odpowiedzialności na sobie i niestety potem lider za niego w pierwszej kolejności będzie odpowiadał – tego chyba brakuje, takiego wytłuszczonego. Nawet łącznie ze wskazaniem, jakie to mogą być konsekwencje (FGI\_Liderzy)

(...) na początku nie było takiej konieczności, żeby partnerzy byli zaangażowani też finansowo, nie było tego nacisku, że powinni w każdym obszarze brać odpowiedzialność. Wtedy, jeżeli partner był tylko taki merytoryczny a nie finansowy to on już w ogóle nie czuł tego, że on musi coś robić, bo przecież żadnymi finansami nie obraca w projekcie. Potem, w miarę upływu czasu rzeczywiście, jak partnerzy zaczęli też mieć swoje zadania, za które finansowo odpowiadali łatwiej było egzekwować odpowiedzialność, ale na początku tak nie było (FGI\_Liderzy)

Ja powiem tak – akurat efektywny rozwój biznesu to był cały sukces, a kolejny projekt, który realizowałem akurat przy udziale innych trenerów sto się okazało właśnie, że płatności realizowaliśmy po zrealizowanym zadaniu. Natomiast tam wyszliśmy właśnie też, że płatność będzie realizowana co miesiąc, bez otrzymania wszystkich dokumentów końcowych ze szkoleń i to jest największy błąd, jaki może być. Tylko i wyłącznie partner po zrealizowanym zadaniu może otrzymać pieniądze, nigdy wcześniej (...)

Trener mówi "nie mam list obecności" i ja musiałem jeździć albo musiała moja asystentka jeździć i w pewnym momencie było wstrzymanie [płatności na rzecz partnera] i nagle się okazało, że wszystkie listy mogą być na bieżąco, mogą być testy zrobione, wszystko (FGI\_Liderzy)

W niektórych programach operacyjnych czynnik ten został zniwelowany poprzez **ustanowienie partnerów stroną umowy o dofinansowanie** - co oznacza, że jej zapisy nakładają bezpośrednio na partnerów określone prawa i obowiązki - co w opinii liderów ma znamienity wpływ na zwiększenie ich zaangażowania i odpowiedzialności w zakresie sprawnej i terminowej realizacji zadań projektowych czy przygotowywania dokumentacji do wniosków o płatność. Takie rozwiązanie jednocześnie formalizuje partnerstwo, sprzyjając jego trwałości, ale wymaga również większego nakładu pracy ze strony IP/IZ na etapie przygotowania i podpisywania umów o dofinansowanie, a także w przypadku zmiany członków partnerstwa generuje konieczność aneksowania umowy. Kwestia ta została podejmowana przez liderów projektów partnerskich biorących udział w badaniu FGI:

Akurat teraz jesteśmy w takim projekcie, gdzie dużo robimy za partnera i mamy wrażenie, że też trzeba by tam księgowość naszą wpuścić, bo jest tak ciężko (...) . Po prostu, takie techniczne błędy powielające się, za które, niestety, potem odpowiada lider i na zarzuty 12 błędów od opiekuna, jak ktoś dzwoni, musimy mówić za partnera. (...) Instytucje wdrażające – one faktycznie chyba się nie kontaktują w ogóle z partnerem, właściwie dla nich partner (...) Jest, ale właściwie go nie ma. Jest lider i koniec. Jak coś do zwrotu to lider musi (...) Jak są problemy, ja czasem nie potrafię odpowiedzieć na pytanie, dlaczego pani księgowa przelała o 23 grosze za wynagrodzenie mniej, bo nawet nie widzę tej dokumentacji. Ma to oczywiście w ksero gdzieś tam nasza księgowa, ale też nie wiemy, czym ona się kierowała, że tak zrobiła. Jest, wiadomo, pierwsze zdanie w umowie partnerskiej, w umowie o dofinansowanie, że lider odpowiada za projekt i tyle. A szkoda, bo w końcu realizujemy razem, tak że tam, gdzie rzeczywiście jest udział finansowy jednego i drugiego – myślę, że ta odpowiedzialność i komunikacja też powinna przebiegać nie tylko z liderem, ale także z partnerem. A przecież zaznaczamy we wniosku o płatność czyje wydatki są po stronie partnera, czyje po lidera, więc można zadać też pytanie partnerowi. Może wtedy poczułby większą odpowiedzialność za to, co robi? (FGI\_Liderzy)

Wystarczy zwiększyć odpowiedzialność partnera. [Gdyby] partner wydawał pieniądze i zostały niezakwalifikowane i kto ma oddać te pieniądze? Lider, tak? To niech oddaje partner. Trzeba przekonstruować te umowy i one powinny jednak nakładać większe obowiązki, obostrzenia na partnera i wtedy fikcyjni partnerzy po prostu znikną. Wystarczy weksel faktycznie. To już się każdy będzie bał podpisać umowę (...) Pojawienie się w umowie partnerskiej,



wzięcie odpowiedzialności(...) I niech będą te punkty, ale niech będzie odpowiedzialność (FGI\_Liderzy)

Kluczowe znaczenie dla powodzenia współpracy w ramach partnerstwa, ma także – jak wspomina wyżej uczestniczka FGI – **doświadczenie partnerów w realizacji projektów, w tym realizacji projektów w partnerstwie**, co potwierdzają także wyniki badania CATI (omówione w podrozdziale dotyczącym skuteczności projektów partnerskich), a także **właściwe rozumienie idei partnerstwa** i swojej roli projekcie przez realizatorów projektów.

*Wiem, że wielu, którzy byli liderami bardzo często narzekali, że bardzo ciężko im się współpracuje z niektórymi partnerami, bo oni są nieświadomi tego, co tak naprawdę znaczy być partnerem. Dla nich to jest tylko odpowiednia kwota, która jest przeznaczona na ten teren, w którym działają, albo na cokolwiek innego i tyle.[...] Najważniejszy jest początek, gdzie określa się, jak ma wyglądać partnerstwo. Najbardziej istotny etap partnerstwa, to jest początek, gdzie określa się prawa i obowiązki. I jeżeli są one precyzyjnie określone to później nie ma takich kłopotów (jak brak określenia ścieżek komunikacyjnych, zaburzenia informacyjne) (...) Na pewno im mniej doświadczeni byli partnerzy, tym gorzej to wychodziło. (Ekspert\_1)*

Istotnym utrudnieniem w realizacji, a przede wszystkim w rozliczaniu projektów są obowiązujące **terminy składania wniosków o płatność**, które w przypadku partnerstw, szczególnie partnerstw liczących wielu realizatorów, okazują się zbyt krótkie. Konieczne jest także **uproszczenie procedur** związanych z realizacją projektów partnerskich.

*Beneficjent ma 10 dni na złożenie wniosku o płatność. To jest bardzo mało. Jeżeli jest nawet sam i jeżeli to jest duży projekt i ma sporo dokumentów, to 10 dni na ogarnięcie wszystkiego to jest mało czasu. A, jeśli dodatkowo jest to projekt partnerski, to jeszcze musi ściągnąć dokumenty od jednego czy też kilku partnerów – zależy, jak tam sprawnie komunikują się. To też zdecydowanie czasami wpływa na opóźnienia. (Ekspert\_2)*

*Słabą stroną jest to, że projekty partnerskie są podobnie traktowane jak projekty realizowane indywidualnie. A projekty partnerskie wymagają czasami troszeczkę większego czasu w choćby takich kontaktach z instytucją, która nadzoruje, która jest opiekunem projektu. (Ekspert\_5)*

*Ja sobie zawsze żartuję, że wydaję rocznie 3 miliony i poświęcam na to czasu około 2/3 mojej pracy, a na wydanie 150 czy 170 tysięcy [w ramach projektów PO KL] poświęcam 1/3 czasu. Takie są proporcje. Pieniądze unijne to są trudne pieniądze i drogie. (FGI\_Liderzy)*

Negatywny wpływ na realizację zasady/idei partnerstwa może mieć również wpływ **nadmierne premiowanie partnerstwa w ramach kryteriów wyboru projektów**. Nadanie temu kryterium zbyt dużej wagi punktowej (w ramach kryteriów strategicznych) lub **wprowadzenie partnerstwa jako zasady obligatoryjnej (jako kryterium dostępu)** skutkować może bowiem tworzeniem partnerstw fasadowych, które nie generują wartości dodanej. Dodatkowe punkty przyznane podczas oceny projektu mogą wynagrodzić wnioskodawcy utrudnienia i ryzyko związane z zarządzaniem projektem partnerskim. Należy jednak zwrócić uwagę na ryzyka związane ze stosowaniem takiej formy premiowania partnerstwa. Ewaluatorzy uważają, że partnerstwo nie powinno stanowić kryterium dostępu (w żadnym Działaniu/Osi), a maksymalna punktacja możliwa do przyznania w ramach kryteriów strategicznych winna zostać określona z rozwagą, tak, by kryterium nie stwarzało zachęty dla tworzenia partnerstw fasadowych i wybierania do dofinansowania projektów o niewielkiej wartości merytorycznej. Ponadto, odpowiedzialne stosowanie kryterium partnerstwa wymaga pogłębionej oceny merytorycznej (w celu m.in. **odróżnienia partnerstwa od podwykonawstwa**), co wydłuża czas oceny wniosku. Niejednokrotnie również informacje podane we wniosku i/lub studium wykonalności mogą się okazać niewystarczające do przeprowadzenia rzetelnej oceny celowości i zasadności realizacji projektu w formule partnerskiej. Negatywnie też należy ocenić oczekiwania dotyczące tworzenia partnerstw wielosektorowych (stosowany jako kryterium strategiczne) dla uzyskania dofinansowania, obowiązujący w ramach Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy oraz dotyczący projektów innowacyjnych oraz projektów współpracy ponadnarodowej<sup>85</sup>.

<sup>85</sup> por. tabela na stronie 48 oraz tabela na str. 52-54

Według opinii beneficjentów biorących udział w FGI nie zawsze są one zasadne i konieczne dla sprawnej realizacji projektu.

*Myślę, że niektóre projekty mogłyby być realizowane lepiej bez tego partnerstwa (...)*

*Wymuszone partnerstwa kryteriami dostępu – gdyby były one może strategiczne – myślę, że by były one lepszym rozwiązaniem niż gdyby były narzucone na poziomie kryteriów dostępu, czyli troszeczkę na siłę (FGI Liderzy)*

*Jeżeli partnerstwo jest realizowane zgodnie z zasadami, czyli spotyka się kilka podmiotów, w tym prywatnych, publicznych czy też pozarządowych i realizuje jakiś fajny cel to wiadomo, że wykorzystywanie potencjału różnych stron do realizacji jednego celu jest na pewno o wiele bardziej skutecznie niż realizacja zadania w pojedynkę i wybieranie na przykład w przetargu podmiot, który często wygrywa tylko i wyłącznie ze względu na cenę (...) Natomiast niestety nie zawsze chodzi o cel, tylko o tak naprawdę czerpanie zysku i to bardzo często widać. W partnerstwie często bywa tak, że partner w zasadzie całe pieniądze zostawia u siebie, czyli na przykład szkolenia robi właściciel firmy, który jest jednocześnie jakimś koordynatorem, asystentem i bardzo łatwo dostrzec realizację działań ze względu na zysk, a nie na realizację rzeczywistych celów (...) Musimy usprawnić mechanizmy kontroli i bardziej przyglądać się procesowi wyboru i doboru partnerów. A my na tym się często nie skupiamy z tego względu, że, kiedy do naszej instytucji przychodzi projekt do realizacji to on już ma rozpisane partnerstwo i etap „przed” nas nie interesuje. My potem, oczywiście, prosimy o umowę partnerską, sprawdzamy ją pod kątem tych wszystkich technicznych aspektów, które powinny być w tej umowie i to jest wszystko. Nikt jakości nie ocenia. Mamy taki punkt we wnioskach aplikacyjnych, że ma być uzasadnienie doboru partnerów i bardzo często albo w ogóle ten punkt jest pomijany, albo powołują się na Ustawę o pożytku publicznym i wolontariacie, ponieważ muszą wybierać niejako w przetargu dany podmiot i powołują się na to, że ta osoba została wybrana. Dobrze, ale dlaczego została wybrana? Jakie były kryteria wyboru? Mało tego, ten punkt akurat jest rozdrobniony na różne inne rzeczy – na styl zarządzania, doświadczenie partnera i liderów i raptem tam się zbiera drobna ilość punktów. A to uzasadnienie i cel partnerstwa, nawet, jeżeli nie jest opisane to ma tak małą liczbę punktów, że nie ma wpływu na końcową ocenę. Więc nawet, jak partnerstwo w ogóle nie jest uzasadnione i celowość jego jest żadna to w całej sumie punktów ten projekt przechodzi do dofinansowania. I bardzo często, tylko za sam fakt, że partnerstwo było spisane, punkty się już dostawało, a nie oceniano się jakości tego partnerstwa. (...)partnerstwo jest tylko na zasadzie „będziesz ze mną partnerem, bo ja za to punkty dostanę, a tam w zasadzie nie będziesz wiele robił”. Więc ktoś na przykład pisał, że ten partner będzie tylko ulotki rozwieszał i plakaty, czyli będzie robił mini promocję projektu. To partnerstwo w ogóle dla celu nie było, tylko dla wykonania technicznego jakiejś części zadania. (Ekspert\_2)*

*Uważam, że nie jest konieczne podawanie [partnerstwa] w kryteriach strategicznych, czyli dodatkowe punktowanie. A przez to można powiedzieć - zmuszanie instytucji do realizacji projektów partnerskich. Są naprawdę duże instytucje, mocne, o dużym potencjale akurat w aspekcie danego projektu czy danej inicjatywy do zrealizowania, które mogą świetnie sobie same poradzić. Czasami w naszym przypadku dobieraliśmy partnera między innymi uwzględniając to, że dodatkowe punkty strategiczne były przyznawane, a tym samym wpływało to na możliwość realizacji projektu albo nie. Uważam, że partnerstwo powinno być rzeczywiście promowane, ale niekoniecznie aż tak restrykcyjnie, żeby dodatkowe punkty za to dawać. (Ekspert\_5)*

*Bardzo dużym problemem jest niezrozumienie beneficjentów, szczególnie tych z sektora prywatnego dotyczące rozróżnienia podwykonawcy od partnerstwa. Bo bardzo często partnerstwo to jest takie ukrywane podwykonawstwo, że skrzyknie się kilka podmiotów i mówią "Zawiążemy partnerstwo i sobie zarobimy pieniądze, bo nie będziemy musieli was w przetargu ani w jakimś postępowaniu wybierać, będziecie po prostu sobie zarabiać.". I często się pojawiały sytuacje, że w partnerstwie lider z partnerami chciał się rozliczyć z fakturami czy też w jakiś inny, ukryty sposób płacić jak podwykonawcy. (Ekspert\_2)*

## Podsumowanie

1. Partnerstwo zdefiniowano jako wspólną realizację projektu przez beneficjenta i podmioty z sektora lub spoza sektora finansów. Dokumentem wymaganym przez Instytucję Organizującą Konkurs przed podpisaniem umowy lub wydaniem decyzji o dofinansowanie projektu jest umowa partnerstwa (lub porozumienie), regulująca zasady funkcjonowania partnerstwa, zasady współpracy lidera i partnerów oraz współpracę pomiędzy partnerami. Umowa powinna zawierać elementy dotyczące: celu partnerstwa, odpowiedzialności lidera wobec partnerów oraz odpowiedzialności partnerów wobec osób trzecich za zobowiązania partnerstwa, zadania i obowiązki partnerów, plan finansowy w podziale na wydatki wszystkich uczestników partnerstwa, zasady zarządzania finansowego, zasady komunikacji i przepływu informacji w partnerstwie, zasady podejmowania decyzji w partnerstwie, pełnomocnictwo

- do reprezentowania partnerów przez beneficjenta oraz sposób wewnętrznego monitorowania i kontroli realizacji projektu.
2. Zgodnie z obowiązującymi zasadami realizacji projektów w formie partnerstwa współpraca pomiędzy partnerami obejmuje każdy etap realizacji projektu, od wspólnego przygotowywania wniosku o dofinansowanie, po wspólne zarządzanie projektem. Istnieje także możliwość – będąca wynikiem podziału obowiązków - realizacji przez partnera tylko części zadań w projekcie.
  3. Zgodnie z *rozporządzeniem nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1784/1999<sup>86</sup>* na państwa członkowskie Unii Europejskiej nałożono obowiązek realizacji zasady partnerstwa przy wdrażaniu projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego. Realizatorzy projektów partnerskich winni uwzględniać wytyczne ustawowe określone w:
    - art. 28a ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju ( Dz.U. 2014, poz. 1649, z późn. zm.);
    - ustawie z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 2013, poz. 594 z późn. zm.);
    - ustawie z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. 2013, poz. 595, z późn. zm.);
    - ustawie z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. 2013, poz. 596, z późn. zm.);
    - ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2014, poz. 1118, z późn. zm.);
    - ustawie z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno – prywatnym (Dz.U. 2009, nr 19, poz. 100, z późn. zm.);
    - ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2013, poz. 885, z późn. zm.);
    - ustawie z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo Zamówień Publicznych (Dz.U. 2013, poz. 907, z późn. zm.);
    - ustawie z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. 2011 nr 177, poz. 1054, z późn. zm.);
    - przepisach dotyczących pomocy publicznej (m.in. ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej).
  4. Obowiązujące regulacje prawne bardziej służyły realizacji projektów partnerskich w partnerstwach wewnątrzsektorowych, stanowią zaś istotną barierą realizacji projektów w partnerstwach międzysektorowych. Szczególne utrudnienie stanowią zapisy Ustawy o finansach publicznych oraz PZP.
  5. Zasady wdrażania projektów partnerskich zostały określone przez IZ PO KL w sposób szczegółowy i przejrzysty w następujących dokumentach: *Zasady dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL; Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez IZ PO KL; Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL; Projekty systemowe Powiatowych Urzędów Pracy w ramach PO KL oraz Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*. Pierwsze trzy dokumenty zawierają informacje dotyczące realizacji projektów zarówno na poziomie centralnym (Priorytety I-V), jak i regionalnym (Priorytety VI-IX). Dwa ostatnie, dotyczą wyłącznie projektów realizowanych na poziomie regionalnym. Dokumenty w sposób szczegółowy określają zasady wyboru i realizacji projektów partnerskich, regulacje dotyczące zawierania umów/porozumień partnerskich oraz najważniejsze przepisy prawne.
  6. Instytucje Zarządzające poszczególnych Regionalnych Programów Operacyjnych określiły zasady wdrażania projektów partnerskich także w sposób przejrzysty. Najbardziej szczegółowym dokumentem, dotyczącym realizacji projektów partnerskich są *Wytyczne programowe IZ w zakresie ogólnych zasad przygotowywania i realizacji projektów w formie partnerstwa*. Wskazują one m.in. regulacje prawne, szczegółowe definicje pojęć, wymogi dotyczące partnerów, zasadność i cele zawierania partnerstw, obowiązki lidera, obowiązki partnerów, wytyczne dotyczące wniosku o dofinansowanie, realizacji, wydatkowania i rozliczania projektu, audycie i kontroli, promocji, przechowywania, udostępniania i archiwizowania dokumentów oraz wytyczne zawierania umowy

<sup>86</sup> Dz. Urz. UE L 210/12 z dnia 31 lipca 2006 r.

partnerskiej. Dokumentem regulującym kwestie związane z umową są także *Wytyczne w zakresie zawierania umów partnerskich*. Są to dokumenty krótkie, zawierające informacje wyłącznie nt. porozumień. Uszczegółowienia Regionalnych Programów Operacyjnych zawierają natomiast katalog podmiotów, które mogą być beneficjentem projektów w ramach danych Działań. Informacje zawarte w Podręczniku/Vademecum beneficjenta dotyczą głównie zasad realizacji projektów w ramach RPO, ilość informacji nt. partnerstwa jest stosunkowo niewielka.

Najmniej informacji dotyczących realizacji projektów w partnerstwie umieściła w dokumentach programowych oraz systemie realizacji programu Instytucja Zarządzająca Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Zapisy dotyczące partnerstw projektowych zostały przedstawione na wysokim poziomie ogólności pozostawiając realizatorom projektów partnerskich dużą sferę dowolności w zakresie uregulowania współpracy partnerskiej. Wzór lub wytyczne dotyczące umowy partnerskiej, podobnie jak kryteria promujące realizację projektów w partnerstwie dotyczyły nielicznych Działań. Informacje nt. możliwości realizowania projektów w partnerstwie wynikały najczęściej z wniosków o dofinansowanie.

7. Do zasad sprzyjających realizacji projektów partnerskich zaliczyć można: wymóg podpisania umowy o dofinansowanie realizacji projektu przez beneficjenta oraz partnerów (zasada nie jest stosowana we wszystkich RPO; przykładem programu, w którym ją wyodrębniono jest LRPO; nie stosuje się jej np. w RPO WŁ); udostępnienie wzoru umowy partnerskiej lub wytycznych dotyczących jej sporządzenia (jak to ma miejsce w RPO WŁ czy RPO WZ); stworzenie odrębnych dokumentów dotyczących realizacji projektów w partnerstwie (dobrym przykładem są województwa dolnośląskie czy wielkopolskie) lub zawarcie szczegółowego opisu wytycznych realizacji partnerstwa w dokumentach tj. Vademecum Beneficjenta czy Podręcznik Beneficjenta (LRPO). Istotną kwestią sprzyjającą realizacji projektów w partnerstwie jest także rodzaj informacji zamieszczonych w ww. dokumentach. Przykładem dobrego rozwiązania jest woj. pomorskie, w którym w Przewodniku Beneficjenta oprócz zasad poprawnego przygotowania i wypełniania wniosku o dofinansowanie oraz współpracy podmiotów wyodrębniono także kwestie związane z kwalifikowalnością wydatków oraz przepływami finansowymi w ramach projektów. Brak ww. zasad uznać można za barierę realizacji projektów partnerskich.
8. Realizacji projektów partnerskich sprzyja przede wszystkim opracowanie i udostępnienie szczegółowej dokumentacji, z której skorzystać mogą potencjalni realizatorzy projektów w formule partnerskiej. Mowa w tym miejscu zarówno o wytycznych dotyczących zasad zawierania partnerstwa określonych w odrębnych dokumentach, np. Podręcznikach Beneficjenta, jak i wzorach dokumentów, np. umów czy porozumień partnerskich. Aby poprawić kontekst zewnętrzny realizacji projektów należy wprowadzić działania związane ze zwiększeniem odpowiedzialności partnerów w realizacji projektów. Istotną kwestią wydaje się być wprowadzenie wymogu podpisywania umowy z IZ nie tylko przez beneficjenta, ale także przez partnerów przedsięwzięcia – jak to stosowane jest w województwie lubuskim. Do poczucia odpowiedzialności za realizację projektu przyczynić się może także wkład własny wnoszony przez partnerów. Innym czynnikiem, który mógłby usprawnić realizację projektów partnerskich jest umożliwienie beneficjentom zdobycia szczegółowych informacji nt. partnerstwa poprzez wygenerowanie odrębnej dokumentacji dotyczącej zasad wspólnej realizacji projektów. Należy jednak zauważyć, iż zasady powinny także wyjaśniać kwestie finansowe pomiędzy liderem a partnerami, obejmować informacje dotyczące przepływów finansowych, a także prawa zamówień publicznych oraz VAT.
9. W ramach wyboru projektów w PO KL partnerstwo występowało jako kryterium dostępu w wyborze zarówno projektów systemowych, jak i projektów konkursowych. We wszystkich priorytetach partnerstwo pojawiło się jako kryterium dostępu w projektach innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż tylko w projektach systemowych realizowanych w Prioryecie VII współpraca w realizacji projektu stanowiła częściej kryterium dostępu. W pozostałych Działaniach/Poddziałaniach zdecydowanie częściej partnerstwo stanowiło kryterium strategiczne.  
W ramach wyboru projektów w poszczególnych RPO najwięcej województw (połowa) premiowało partnerską formułę realizacji projektów w działaniach dotyczących wspierania infrastruktury turystycznej i kulturowej, a niewiele mniej (7) w ramach rozwoju infrastruktury edukacyjnej.

Partnerstwo stanowiło kryterium kluczowe (dostępu) wyłącznie w trzech województwach – w tym kujawsko-pomorskim. W pozostałych Działaniach współpraca stanowiła kryterium punktowane.

Natomiast w ramach PO IG realizacja projektów w partnerstwie była promowana wyłącznie w dwóch Działaniach. W obu przypadkach było to kryterium merytoryczne (0-1).

10. Do pozytywnych skutków zastosowania kryterium partnerstwa na etapie oceny projektów należy zwiększenie skali realizacji projektów partnerskich w ramach priorytetów/osi inwestycyjnych, w których jest to szczególnie zasadne biorąc pod uwagę cele interwencji i kompleksowość wsparcia, jak na przykład oś VII w ramach PO KL 2007-2013. Jednocześnie jednak, kryterium partnerstwa winno mieć charakter strategiczny (nie dostępu), a punktacja za partnerstwo winna stanowić 5 do 10% możliwych do uzyskania punktów.
11. W ramach PO KL i RPO stosowano różne zachęty w celu zwiększenia zainteresowania realizacją projektów partnerskich. Jeżeli chodzi o kryteria wyboru projektów zachętą były dodatkowe punkty przyznawane za wspólną realizację projektu. W związku z tym, iż od liczby uzyskanych w procesie oceny wniosku o dofinansowanie punktów zależał wybór projektu, czynnik ten mógł zachęcać potencjalnych beneficjentów do utworzenia partnerstwa. Jednocześnie jednak, nadmierne premiowanie partnerstwa w ramach kryteriów wyboru projektów może mieć negatywny wpływ na realizację zasady/idei partnerstwa. Nadanie temu kryterium zbyt dużej wagi punktowej (w ramach kryteriów strategicznych) lub wprowadzenie partnerstwa jako zasady obligatoryjnej (jako kryterium dostępu) skutkować może bowiem tworzeniem partnerstw fasadowych, które nie generują wartości dodanej czy występowania ukrytego podwykonawstwa. Również dokumenty opracowane przez IZ PO KL oraz IZ RPO, związane z zasadami wdrażania projektów partnerskich mogą stanowić – poza kryteriami wyboru projektów – swoistą zachętę, umożliwiającą potencjalnym beneficjentom dotarcie do podstawowych informacji związanych z realizacją projektu w formie partnerstwa. Ułatwienie stanowią również przykładowe wzory dokumentów (wniosków o dofinansowanie, umów/porozumień partnerskich) oraz instrukcje ich wypełniania.
12. Do doświadczeń IZ pozostałych programów operacyjnych, które powinno się zaadoptować konstruując przyszły kształt formuły projektów partnerskich w ramach RPO należą:
  - wymóg podpisania umowy o dofinansowanie projektu przez wszystkich członków partnerstwa – Lidera i Partnera/Partnerów (tak jak w LRPO czy RPO WP)
  - wyodrębnienie wzoru umów partnerskich (tak jak w RPO Wł) ;
  - sporządzenie odrębnych dokumentów dotyczących zasad realizacji projektów w partnerstwie (tak jak w WRPO);
  - umieszczenie w ww. dokumencie informacji dotyczących regulacji przepływów finansowych w partnerstwie (tak jak w RPO WP);
  - umieszczenie w ww. dokumencie informacji dotyczących PZP i VAT (tak jak w RPO WP).

## **SKALA REALIZACJI PROJEKTÓW PARTNERSKICH W RAMACH KOMPONENTU REGIONALNEGO PO KL W WOJ. KUJAWSKO-POMORSKIM**

### **Obszary tematyczne i wartość projektów partnerskich**

Według stanu na dzień 15.09.2014 r. w ramach kujawsko-pomorskiego komponentu regionalnego PO KL zrealizowano<sup>87</sup> 535 projektów partnerskich o łącznej wartości 335 473 012,66 zł. Przedsięwzięcia realizowane w formule partnerskiej stanowią 29,0% ogółu projektów realizowanych w województwie kujawsko-pomorskim, a ich wartość stanowi 21,1% całkowitej wartości realizowanych projektów. Przeciętna wartość projektu partnerskiego wynosi 627 050,49 zł i jest o ponad 300 tys. zł niższa od przeciętnej wartości projektu realizowanego samodzielnie (962 603,76 zł). Wartości projektów realizowanych w partnerstwie są jednak bardzo zróżnicowane - suma wydatków poniesionych w najbardziej kosztownym projekcie partnerskim wynosi 23 110 578,50 zł, a projekt najmniej kosztowny miał wartość ponad tysiącrotnie niższą - 16 380,00 zł. Projekty realizowane w formule partnerskiej są

<sup>87</sup> Jako projekty zrealizowane rozumie się te, w przypadku których zatwierdzony został końcowy wniosek o płatność.



zróżnicowane nie tylko pod względem wartości, lecz także obszaru interwencji, co zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 6. Skala realizacji projektów partnerskich pod względem liczby oraz wartości projektów

Działanie / Poddziałanie	Liczba projektów		Wartość projektów	
	liczba	udział w całkowitej liczbie projektów	wartość	udział w całkowitej wartości projektów
Poddziałanie 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy	22	14,5%	11 246 702,66 zł	15,6%
Poddziałanie 6.1.2 Wsparcie powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy w realizacji zadań na rzecz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych w regionie	0		0,00 zł	
Poddziałanie 6.1.3 Poprawa zdolności do zatrudnienia oraz podnoszenie poziomu aktywności zawodowej osób bezrobotnych	0		0,00 zł	
Działanie 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia	10	58,8%	65 147 318,80 zł	86,7%
Działanie 6.3. Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich	62	38,8%	2 734 644,37 zł	38,6%
<b>Priorytet VI</b>	<b>94</b>	<b>20,6%</b>	<b>79 128 665,83 zł</b>	<b>9,9%</b>
Poddziałanie 7.1.1 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej	13	9,2%	25 413 606,84 zł	14,7%
Poddziałanie 7.1.2 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez powiatowe centra pomocy rodzinie	2	9,1%	2 211 735,50 zł	9,4%
Poddziałanie 7.1.3 Podnoszenie kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej	1	33,3%	220 500,00 zł	6,1%
Poddziałanie 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym	31	21,7%	26 974 148,75 zł	25,8%
Poddziałanie 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej	9	60,0%	11 207 751,88 zł	68,0%
Działanie 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji	106	51,0%	4 977 399,22 zł	50,9%
Działanie 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy	6	50,0%	3 882 139,26 zł	55,2%
<b>Priorytet VII</b>	<b>168</b>	<b>30,9%</b>	<b>74 887 281,45 zł</b>	<b>22,2%</b>
Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw	48	14,8%	28 016 728,86 zł	16,9%
Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie	7	35,0%	6 447 619,44 zł	49,0%
Poddziałanie 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności	3	75,0%	1 847 495,31 zł	74,5%
Poddziałanie 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej	0		0,00 zł	
Poddziałanie 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw	18	58,1%	11 171 043,44 zł	57,9%
Poddziałanie 8.2.2 Regionalne Strategie Innowacji	1	20,0%	5 875 453,14 zł	49,2%
<b>Priorytet VIII</b>	<b>77</b>	<b>19,9%</b>	<b>53 358 340,19 zł</b>	<b>25,1%</b>
Poddziałanie 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej	19	54,3%	32 816 326,03 zł	71,7%
Poddziałanie 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych	36	54,5%	64 585 326,35 zł	69,8%
Poddziałanie 9.1.3 Pomoc stypendialna dla uczniów szczególnie uzdolnionych	0		0,00 zł	
Działanie 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego	14	17,3%	5 766 318,51 zł	9,9%
Działanie 9.3 Upowszechnienie formalnego kształcenia ustawicznego	7	24,1%	16 813 236,40 zł	58,1%
Działanie 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty	3	100,0%	2 740 967,00 zł	100,0%
Działanie 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich	117	48,8%	5 375 550,90 zł	49,0%
<b>Priorytet IX</b>	<b>196</b>	<b>43,0%</b>	<b>128 097 725,19 zł</b>	<b>52,5%</b>
<b>OGÓŁEM</b>	<b>535</b>	<b>29,0%</b>	<b>335 472 012,66 zł</b>	<b>21,1%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego, stan na dzień 15.09.2014 r.



Zgodnie z danymi przedstawionymi w powyższej tabeli **najwięcej – 196 projektów partnerskich realizowane było w Priorytecie IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach**, stanowiły one 43,0% wszystkich przedsięwzięć tego Priorytetu. Ich łączna wartość to 128 097 725,19 zł, co stanowi ponad połowę – 52,5% wartości ogółu projektów IX Priorytetu. Schodząc na poziom Działań/Poddziałań warto podkreślić, iż w omawianym Priorytecie najwięcej – 117 projektów realizowano w ramach *Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich*. Z kolei biorąc pod uwagę nasycenie projektami partnerskimi zdecydowanie największe jest ono w *Działaniu 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry oświaty*, w którym w wszystkie projekty realizowano w formule partnerskiej, relatywnie często wykorzystywano formułę partnerską również w *Poddziałaniu 9.1.1 Zmniejszenie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej* oraz *9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji* oraz *zmniejszenie różnic w jakości usług edukacyjnych*, w których projekty realizowane w partnerstwie stanowiły nieco ponad 54% ogółu projektów. W *Poddziałaniu 9.1.3 Pomoc stypendialna dla uczniów szczególnie uzdolnionych* żaden projekt nie był realizowany w formule partnerskiej, a relatywnie rzadko wykorzystywaną ją w projektach *Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego*, projekty partnerskie stanowiły tu tylko 17,3% przedsięwzięć.

**Drugi pod względem skali wykorzystania formuły partnerskiej jest Priorytet VII Promocja integracji społecznej**, w jego ramach realizowano 168 projektów, które stanowią 30,9% ogółu przedsięwzięć. Łączna wartość tych projektów to 74 887 281,45 zł, co stanowi 22,2% wartości wszystkich projektów realizowanych w ramach VII Priorytetu. We wszystkich wdrażanych w ramach Priorytetu Działaniach i Poddziałaniach realizowane były projekty partnerskie, lecz występuje tu duże zróżnicowanie wewnętrzne. Relatywnie wysokie nasycenie przedsięwzięciami partnerskimi występuje w *Poddziałaniu 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej* (60,0% projektów), *Działaniu 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji* (51,0%) oraz *Działaniu 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy* (50,0%), natomiast formuła partnerska relatywnie rzadko wykorzystywana była w *Poddziałaniach 7.1.1 Rozwój i upowszechnienie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej* oraz *7.1.2 Rozwój i upowszechnienie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej*, w których udział projektów partnerskich wynosi nieco ponad 9%.

Rzadziej projekty partnerskie realizowane były w *Priorytecie VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich* oraz *VIII Regionalne kadry gospodarki*. W pierwszym z nich zrealizowano 94 projekty partnerskie stanowiące 20,6% projektów. Łączna wartość projektów partnerskich realizowanych w ramach VI Priorytetu jest wyższa niż w omawianym wcześniej Priorytecie VII – wynosi 79 128 665,83 zł, jednak stanowi tylko 9,9% całkowitej wartości projektów. Najwyższy udział projektów partnerskich w tym Priorytecie występuje w *Działaniu 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samo zatrudnienia*, stanowią tu one 58,8% realizowanych przedsięwzięć – są to przedsięwzięcia wysoce kosztochłonne ich wartość wynosi 65 147 318,80 zł, jej udział w całkowitej wartości projektów tego Działania wynosi 86,7%. Natomiast w *Poddziałaniach 6.1.2 Wsparcie powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy w realizacji zadań na rzecz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych w regionie* oraz *6.1.3 Poprawa zdolności do zatrudnienia oraz podnoszenie poziomu aktywności zawodowej osób bezrobotnych* żaden projekt nie był realizowany w formule partnerskiej.

**Najmniej – 77 projektów partnerskich realizowano w Priorytecie VIII Regionalne kadry gospodarki**, stanowią one 19,9% ogółu przedsięwzięć. Wartość projektów realizowanych w formule partnerskiej wyniosła 53 358 340,19 zł, udział tej kwoty w całkowitej wartości projektów VIII Priorytetu wynosi 25,1%. Priorytet ten również charakteryzuje się dość dużym zróżnicowaniem wewnętrznym, relatywnie duże nasycenie przedsięwzięciami partnerskimi występuje w przypadku *Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności* (75,0%) oraz *8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw* (58,1%), z kolei w *Poddziałaniu 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej* projektów partnerskich nie realizowano w ogóle.

Wśród generalnych tendencji w wykorzystaniu formuły partnerskiej należy wyróżnić dość **częstą realizację projektów partnerskich w obszarach interwencji:**

- **mających charakter raczej niewielkich przedsięwzięć oddolnych** (*Działanie 9.5 oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich*, *6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich*, *7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji*),

- **dotyczących kreowania/wzmacniania współpracy** (Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw)
- **związanych z poprawą jakości oświaty** (Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej, 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych, Działanie 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty)

Ponadto należy zauważyć, iż **formuła partnerska rzadko stosowana jest w obszarach interwencji przeznaczonych dla projektów systemowych** np. Poddziałania 6.1.3 Poprawa zdolności do zatrudnienia oraz podnoszenie poziomu aktywności zawodowej osób bezrobotnych, 7.1.1 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej, 7.1.2 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez powiatowe centra pomocy rodzinie, 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej, 9.1.3 Pomoc stypendialna dla uczniów szczególnie uzdolnionych.

W związku z powyższym można wyciągnąć wniosek, iż charakter oddolny oraz niewielka skala przedsięwzięcia sprzyja podejmowaniu decyzji o realizacji projektu w partnerstwie, jest ona atrakcyjna dla realizatorów tego typu przedsięwzięć. Podobnie w przedsięwzięciach dotyczących współpracy formuła partnerska jest naturalną konsekwencją zakładanych celów – np. realizacja przedsięwzięcia mającego na celu wzmocnienie współpracy biznesu i nauki w sposób naturalny będzie łatwiejsza, jeśli zaangażowani zostaną przedstawiciele obu sektorów - formuła partnerstwa jest narzędziem sankcjonowania współpracy, która jest potrzebna dla realizacji celów. W podobny sposób wykorzystaniu formuły partnerskiej sprzyja realizacja projektów związanych z poprawą jakości systemu oświaty, w tym przypadku znaczenie ma relatywnie duże rozproszenie szkół przy podobieństwie ich organów prowadzących pod względem funkcji i formy prawnej. Tworzenie grup szkół objętych interwencją jest atrakcyjne dla realizatorów nie tylko ze względu na możliwość obniżenia kosztów, lecz także zapewnienie względnie równomiernego rozwoju oświaty pod względem terytorialnym. Przeciwwagą dla wskazanych czynników jest rzadkie stosowanie formuły partnerskiej w projektach systemowych, co może być spowodowane specyfiką zadań, czasem – tak, jak w przypadku projektów Poddziałania 6.1.3 Poprawa zdolności do zatrudnienia oraz podnoszenie poziomu aktywności zawodowej osób bezrobotnych - podejmowane działania przybierają formę realizacji ustawowych zadań podmiotów publicznych, które zwyczajowo działają w sposób autonomiczny.

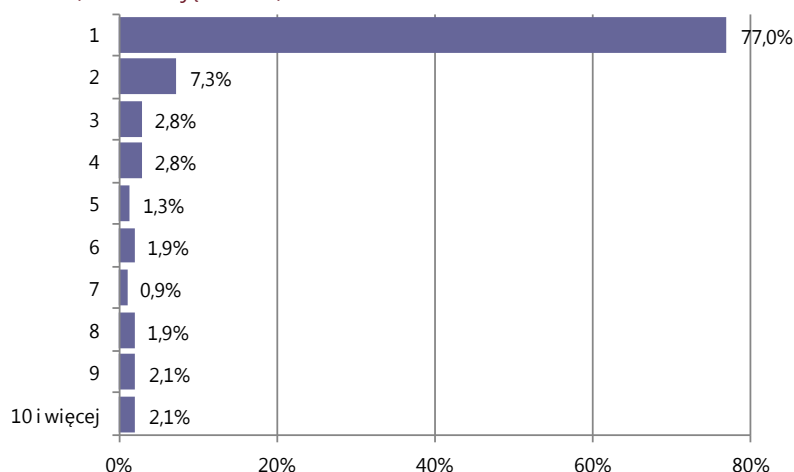
### Typy projektów partnerskich i skład partnerstw – rodzaje partnerów i wielkość

Projekty partnerskie są zbiorem przedsięwzięć zróżnicowanym wewnątrz w wielu aspektach. Dane dotyczące tych zróżnicowań przedstawione zostały na kolejnych wykresach. Pierwszą podejmowaną kwestią jest wielkość zawiązanych partnerstw, która determinowana jest przez liczbę partnerów.

Jak wynika z analizy, w realizowanych projektach partnerskich brało udział średnio 2<sup>88</sup> partnerów, jednak w zdecydowanej większości - 77,0% analizowanych projektów partnerstwo obejmowało jednego partnera.

<sup>88</sup> Ze wszystkich analiz dotyczących średniej liczby partnerów wyłączono realizowany w ramach Poddziałania 9.1.2 projekt „Indywidualizacja Procesu Nauczania i Wychowania uczniów klas I-III Szkół Podstawowych w Województwie Kujawsko-Pomorskim”, w którym wzięło udział aż 113 partnerów. Średnia arytmetyczna jest miarą wrażliwą na wartości odstające, stąd uwzględnienie w analizie projektu z bardzo dużą liczbą partnerów skutkowałoby istotnym wzrostem średniej liczby partnerów – dla danych ogółem byłoby to 2,25 partnera, a w przypadku analiz uwzględniające węższe przekroje wpływ wartości odstającej byłby jeszcze większy.

Wykres 1. Liczba partnerów (nie wliczając lidera)<sup>89</sup>



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego – n=535; stan na dzień 15.09.2014 r.

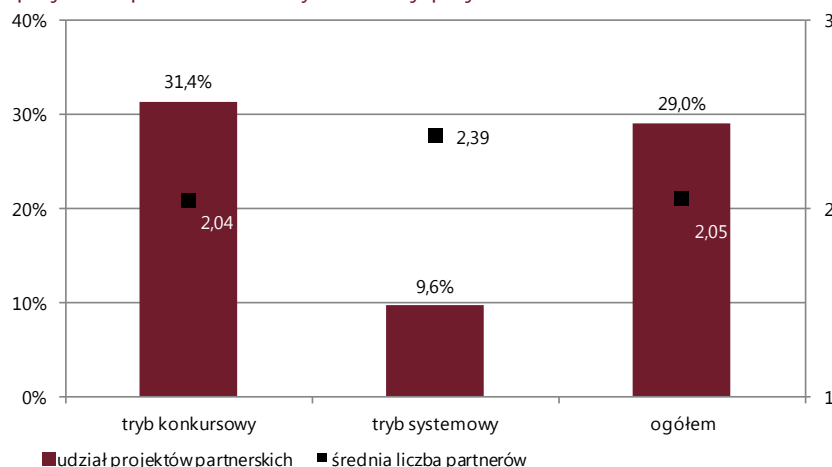
W przypadku 7,3% projektów partnerskich w projekcie wzięło udział dwóch partnerów, z kolei partnerstwa liczące trzech i więcej partnerów występowały w przypadku 15,7% projektów. W związku z tym możemy mówić o **dominacji partnerstw najmniejszych, które mają formę diady – pary współpracujących podmiotów**. Popularność tego rozwiązania nie powinna dziwić, ponieważ angażowanie niewielkiej liczby podmiotów czyni organizację projektu relatywnie prostą, a **część utrudnień organizacyjnych czy komunikacyjnych może nasilać się wraz ze wzrostem liczby podmiotów angażowanych we współpracę**, co potwierdzają wypowiedzi liderów dużych projektów partnerskich:

*Trzeba wyciągać dokumentację od kilku [partnerów]. Więc to zawsze powoduje większą ilość pracy i trudności. Ale jak jest jeden trudny partner i myśli się tylko o tym, jak z nim rozwiązać umowę i czy możemy go innym zastąpić może też być niezłą kulą u nogi. Chociaż ta ilość [partnerów], szczególnie przy wnioskach o płatność, czyli w tych cokwartalnych okresach ma znaczenie. Wtedy się odczuwa tę techniczną trudność (FGI\_Liderzy)*

Skala wykorzystania formuły projektów partnerskich jest różna w zależności od trybu realizacji projektu, dane dotyczące tego zagadnienia zaprezentowane zostały na kolejnym wykresie, z którego wynika, iż spośród 535 realizowanych projektów partnerskich 515 realizowanych było w trybie konkursowym, a 19 w trybie systemowym. Odnosząc te liczebności do całkowitej liczby projektów należy wyciągnąć wniosek, iż **formuła projektów partnerskich częściej stosowana jest w trybie konkursowym niż systemowym**.

<sup>89</sup> Dla rzetelności analizy na wykresach w całym raporcie przedstawiono wyniki z dokładnością do jednego miejsca po przecinku. Natomiast dla zachowania czytelności opisu zastosowano zaokrąglenie do liczb całkowitych.

Wykres 2. Realizacja projektów partnerskich a tryb realizacji projektu

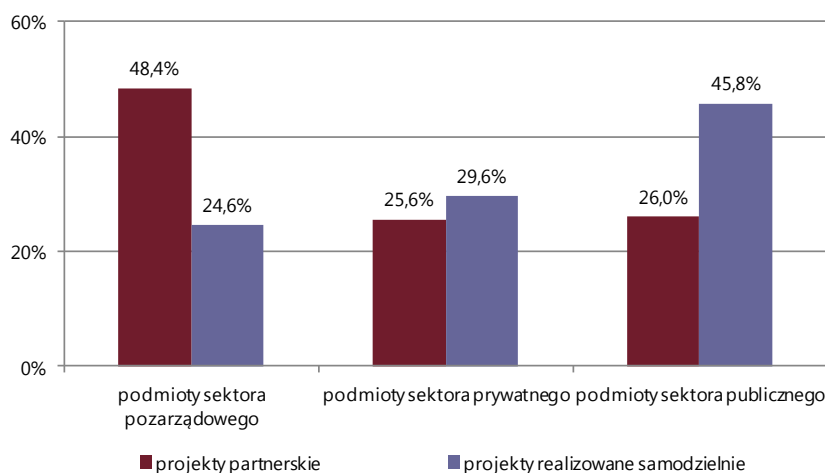


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; udział projektów: tryb konkursowy – n=1645, tryb systemowy – n=197, ogółem – n=1842; średnia liczba partnerów: tryb konkursowy – n=516, tryb systemowy – n=18, ogółem – n=534; stan na dzień 15.09.2014 r.

W trybie konkursowym udział projektów realizowanych w partnerstwie wyniósł 31,4%, a w projektach realizowanych w trybie systemowym był on ponad trzykrotnie niższy – było to 9,6%. Źródłem takiego stanu rzeczy może być stosowanie zachęt w postaci kryteriów oceny projektów w konkursach, lecz może mieć tu znaczenie także specyficzny charakter Beneficjentów systemowych, role których pełnią instytucje sektora publicznego – wedle analizy przeprowadzonej w dalszej części raportu – mniej skłonne do realizacji projektów formule partnerskiej.

Znaczące zróżnicowania pod względem realizacji projektów partnerskich występują także przy uwzględnieniu typu podmiotu pełniącego rolę Beneficjenta. Projekty partnerskie najczęściej realizowane są przez podmioty sektora pozarządowego, do którego należą głównie stowarzyszenia i fundacje. Przez organizacje tego typu realizowana jest niemal połowa – 48,4% projektów partnerskich.

Wykres 3. Struktura projektów partnerskich oraz realizowanych samodzielnie pod względem typu Beneficjenta



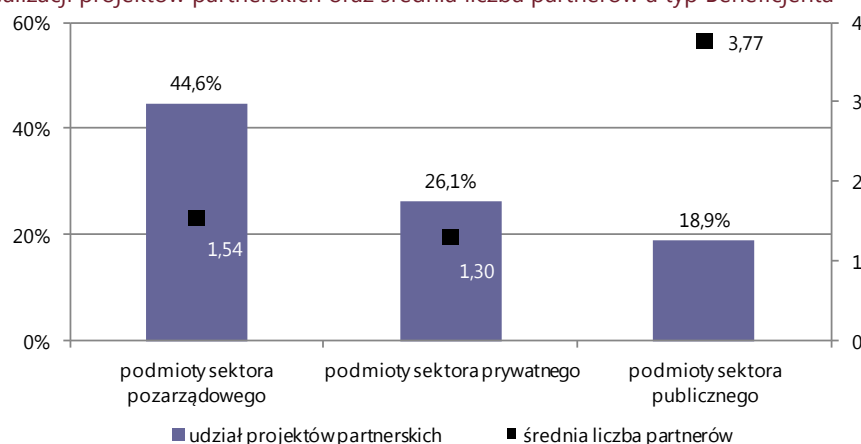
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; projekty partnerskie – n=535, projekty realizowane samodzielnie – n=1307; stan na dzień 15.09.2014 r.

Podmioty sektora prywatnego, na który składają się głównie przedsiębiorstwa realizowały 25,6%, a podmioty o charakterze publicznym 26,0% tego typu projektów. W przypadku projektów realizowanych samodzielnie struktura jest odmienna – najwięcej tego typu projektów realizowane jest przez instytucje

sektora publicznego (45,8%), a najmniej przez organizacje pozarządowe (24,6%). Stąd możemy wyciągnąć wniosek, iż **partnerska formuła realizacji projektów sprzyja zaangażowaniu organizacji pozarządowych, a samodzielna realizacja jest bardziej specyficzna dla podmiotów publicznych.**

Na podobną tendencję wskazują także dane przedstawione na kolejnym wykresie. Podmioty sektora pozarządowego w największym stopniu angażują się w realizację projektów partnerskich. W tej formule realizowane 44,6% projektów realizowanych przez tę kategorię Beneficjentów.

Wykres 4. Skala realizacji projektów partnerskich oraz średnia liczba partnerów a typ Beneficjenta



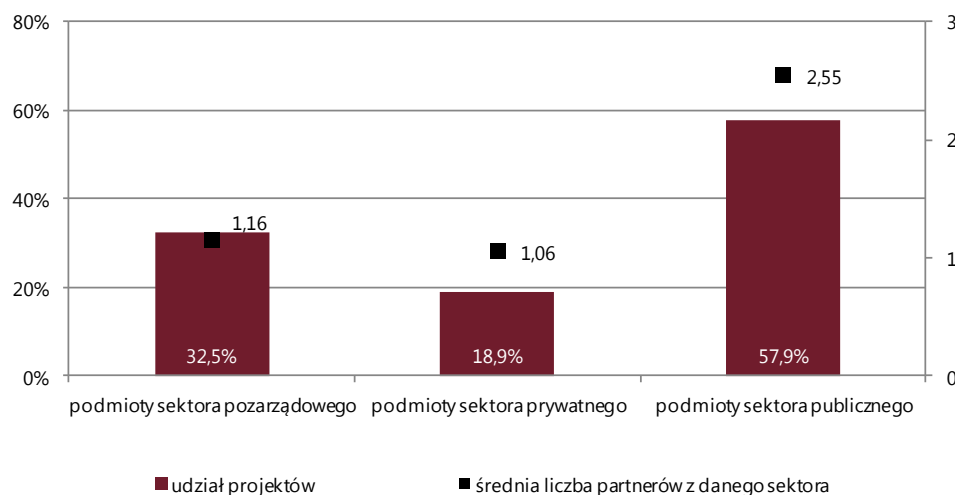
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; udział projektów partnerskich: podmioty sektora publicznego – n=737, podmioty sektora prywatnego – n=525, podmioty sektora pozarządowego – n=581; średnia liczba partnerów: podmioty sektora publicznego – n=138, podmioty sektora prywatnego – n=137, podmioty sektora pozarządowego – n=259; stan na dzień 15.09.2014 r.

Rzadziej formuła projektu partnerskiego stosowana jest przez podmioty prywatne (26,1% projektów), z kolei najmniej skłonne do realizacji projektów w partnerstwie są podmioty publiczne, które w tej formule realizowały 18,9% przedsięwzięć. Stąd jednoznacznie możemy wyciągnąć wniosek o relatywnie wysokiej skłonności do realizacji projektów partnerskich wśród organizacji pozarządowych oraz relatywnie niskiej skłonności do realizacji projektów wśród podmiotów publicznych.

Warto także zwrócić uwagę, iż **bardziej liczne są partnerstwa, w których liderami (Beneficjentami w projektach partnerskich) są podmioty sektora publicznego, aniżeli te w których liderem są organizacje pozarządowe czy podmioty prywatne.** W projektach partnerskich, których Beneficjentem jest podmiot prywatny angażował się średnio 1 partner, w przedsięwzięciach, których Beneficjentami były organizacje pozarządowe również brał udział średnio 2 partnerów, a w tych gdzie liderami były podmioty publiczne średnia liczba partnerów jest zdecydowanie najwyższa i wynosi 4 partnerów. Powodem takiego stanu rzeczy może być prawidłowość wykryta w analizie sieci współpracy, której wyniki zaprezentowane w rozdziale dotyczącym trwałości partnerstw – mianowicie w projektach, w których liderami są instytucje publiczne - w większości należące do JST – partnerami relatywnie często są JST niższego szczebla terytorialnego (jedną z najczęstszych relacji jest współpraca pomiędzy liderem JST szczebla powiatowego a partnerem JST szczebla gminnego). Należy jednak zwrócić uwagę, iż w województwie kujawsko-pomorskim w ramach wyboru projektów w Priorytecie IX wyodrębniono dwa kryteria dostępu, zakładające: (1) realizację projektu w partnerstwie przez co najmniej 60% JST lub przez wszystkie JST z danego powiatu województwa (Poddziałanie 9.2.1) oraz (2) partnerstwo obejmujące swoim zasięgiem co najmniej 35 JST z województwa (Działanie 9.4). Oznacza to, iż współpraca nie jest podejmowana w sposób naturalny, lecz jest wynikiem spełnienia kryterium w celu możliwości realizacji projektu. Ze względu na relatywnie dużą liczbę potencjalnych partnerów (gmin w poszczególnych powiatach i powiatów w województwie), którzy mogą być zaangażowani w projektach o charakterze ponadlokalnym – w partnerstwach, w których liderami są podmioty publiczne dość łatwo może być angażowana większa liczba partnerów.

Kwestia zróżnicowania podmiotów pełniących rolę partnerów w analizowanych projektach podjęta została na kolejnym wykresie, z którego wynika, iż najmniej aktywne jako partnerzy są organizacje i podmioty prywatne, biorą one udział w zaledwie 18,9% projektów, w których bierze udział przeciętnie 1 podmiot z tego sektora.

Wykres 5. Struktura projektów partnerskich pod względem typu podmiotu zaangażowanego w roli partnera



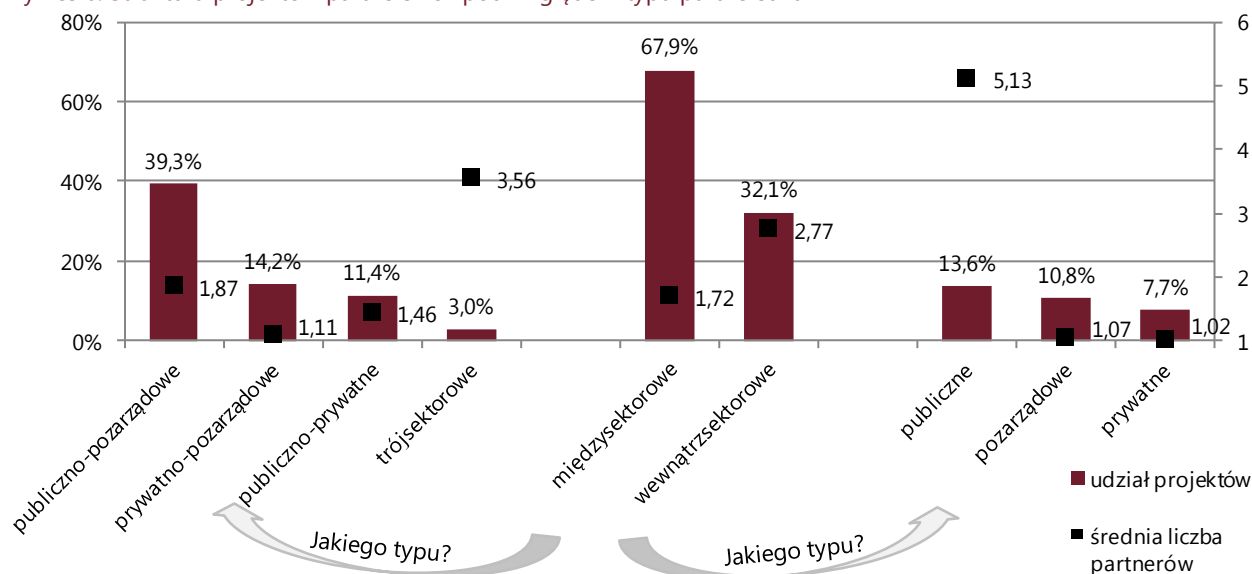
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; udział projektów – n=535, w partnerstwa zaangażowane były podmioty różnego typu, stąd odsetki nie sumują się do 100%; średnia liczba partnerów: podmioty sektora publicznego – n=309, podmioty sektora prywatnego – n=101, podmioty sektora pozarządowego – n=174; stan na dzień 15.09.2014 r.

Bardziej aktywne w analizowanym zakresie są podmioty sektora pozarządowego, które są partnerami w niemal co trzecim projekcie partnerskim (32,5%), przeciętnie bierze w nich udział 1 organizacja pozarządowa. Jednak zdecydowanie najczęściej rolę partnerów pełnią podmioty sektora publicznego, uczestniczą one w ponad połowie – 57,9% projektów partnerskich, biorą w nich udział średnio 3 podmioty z tego sektora. Jest to wartość wysoka w porównaniu do sytuacji podmiotów z innych sektorów, co świadczy wysokim stopniu zaangażowania podmiotów publicznych w realizację projektów partnerskich oraz świadczy o bardziej kolektywnym udziale tych podmiotów w projektach. Wnioski te zdają się potwierdzać postawioną na podstawie analizy sieci tezę zaprezentowaną we wcześniejszej części niniejszego podrozdziału. Można zatem przypuszczać, iż jednym z powodów występowania trudności w poszukiwaniu partnerów przez podmioty finansów publicznych jest fakt postrzegania ich w roli partnerów, a nie liderów projektu. Jednocześnie – na co wskazano w części poświęconej uwarunkowaniom realizacji projektów partnerskich – ze względu na bariery związane z koniecznością stosowania analogicznych do PZP zasad wyboru partnera spoza sektora publicznego przez podmiot publiczny (polegających na ogłaszaniu konkursu / otwartego naboru), przed podmiotem publicznym stoją większe utrudnienia w tworzeniu partnerstwa jako jego lider (ze względu na ww. uwarunkowania prawne), natomiast łatwiej jest mu występować w projekcie w roli partnera.

Na kolejnym wykresie zaprezentowano rozkład projektów partnerskich w podziale na typy partnerstw, które są niejako złożeniem prezentowanych wcześniej typów lidera i partnerów w projektach. **W ponad 2/3 projektów partnerskich funkcjonowały partnerstwa międzysektorowe**, w których brały udział podmioty z co najmniej dwóch sektorów. **Wśród partnerstw międzysektorowych najczęściej występowały partnerstwa publiczno-pozarządowe**, które realizowały 39,3% projektów partnerskich.



Wykres 6. Struktura projektów partnerskich pod względem typu partnerstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; udział projektów – n=535; średnia liczba partnerów: publiczno-pozarządowe - n=210, prywatno-pozarządowe - n=76, publiczno-prywatne - n=61, trój-sektorowe - n=16, międzysektorowe - n=363, wewnątrzsektorowe - n=172, publiczne - n=72, pozarządowe - n=58, prywatne - n=41; stan na dzień 15.09.2014 r.

Rzadziej niż partnerstwa publiczno-pozarządowe występowały partnerstwa prywatno-pozarządowe (14,2% projektów partnerskich) oraz publiczno-prywatne (11,4% projektów partnerskich). Najrzadziej w przypadku 3,0% projektów partnerskich występowały projekty partnerstwa trójsektorowe, w których brały udział podmioty ze wszystkich trzech analizowanych sektorów.

**W przypadku 32,1% projektów partnerskich funkcjonowały partnerstwa wewnątrzsektorowe, w które zaangażowane były podmioty jednego typu. Wśród nich najliczniej reprezentowane były partnerstwa publiczne,** które występowały w przypadku 13,6% projektów, rzadziej występowały partnerstwa pozarządowe (10,8% projektów partnerskich) oraz prywatne (7,7% projektów partnerskich).

Partnerstwa wewnątrzsektorowe są przeciętnie bardziej liczne niż partnerstwa międzysektorowe. W projektach angażujących podmioty z różnych sektorów występowało średnio 2 partnerów, a w projektach jednolitych pod względem typu podmiotu występowało średnio 3 partnerów. Przewaga projektów wewnątrz sektorowych pod względem liczebności jest zasługą szczególnie licznych partnerstw publicznych, w których brało udział średnio 5 partnerów. Pozostałe rodzaje partnerstw wewnątrzsektorowych są zdecydowanie mniej liczne – w partnerstwach pozarządowych oraz prywatnych był to średnio 1 partner. Z kolei wśród partnerstw międzysektorowych najliczniejsze są te trójsektorowe. Spośród pozostałych typów partnerstwa międzysektorowego relatywnie duża liczba partnerów występuje w przypadku partnerstw publiczno-pozarządowych – 2 partnerów, mniej jest ich w przypadku partnerstw publiczno-prywatnych (1 partner) oraz prywatno-pozarządowych (również 1 partner).

## Podsumowanie

1. W ramach kujawsko-pomorskiego komponentu regionalnego PO KL 535 projektów realizowane było w formule partnerskiej, co stanowi 29,0% ogółu realizowanych projektów. Łączna wartość projektów partnerskich to 335 472 012,66 zł – 21,1% wartości ogółu realizowanych przedsięwzięć. Największa skala projektów partnerskich występuje w *Prioryecie IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*, w jego ramach 43,0% projektów realizowano w formule partnerskiej, z kolei w najmniejszym stopniu formułę tę wykorzystywano w *Prioryecie VIII Regionalne kadry gospodarki*, w którego ramach projekty partnerskie stanowiły 19,9% oraz w *Prioryecie VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich*, gdzie udział tego typu projektów był niewiele wyższy – wynosił 20,6%. Rozpatrując bardziej szczegółowy podział interwencji należy wyróżnić dość częstą realizację projektów partnerskich w obszarach

interwencji: mających charakter raczej niewielkich przedsięwzięć oddolnych (*Działanie 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich, 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich, 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji*), dotyczących kreowania / wzmacniania współpracy (*Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw*) oraz tych związanych z poprawą jakości oświaty (*Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej, 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych, Działanie 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty*). Formuła partnerska rzadko stosowana jest w obszarach interwencji przeznaczonych dla projektów systemowych np. w *Poddziałaniach 6.1.2 Wsparcie powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy w realizacji zadań na rzecz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych w regionie, 6.13 Poprawa zdolności do zatrudnienia oraz podnoszenie poziomu aktywności zawodowej osób bezrobotnych, 7.1.1 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej, 7.1.2 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez powiatowe centra pomocy rodzinie, 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej, 9.1.3 Pomoc stypendialna dla uczniów szczególnie uzdolnionych*. Powodem występowania wskazanych zróżnicowań może być specyfika zadań podejmowanych w wymienionych obszarach interwencji.

2. W projektach konkursowych skala wykorzystania formuły partnerskiej jest trzykrotnie wyższa niż w projektach systemowych i wynosi 31,4%. Ponad ¾ partnerstw to związki kooperacyjne między dwoma podmiotami, liderami projektów partnerskich najczęściej są organizacje pozarządowe – pełnią one tę funkcję w przypadku 48,4% partnerstw, z kolei partnerzy to najczęściej podmioty publiczne, co dotyczy 57,9% projektów partnerskich. Taki stan rzeczy świadczy o wysokiej skłonności do kooperacji wskazanych grup podmiotów, co może wynikać z charakteru podejmowanych przez nie działań.
3. Ponad 2/3 zawartych partnerstw to partnerstwa międzysektorowe, wśród których dominują partnerstwa publiczno-pozarządowe, będące najczęstszym typem partnerstwa stosowanym w przypadku 39,3% projektów. Taki udział partnerstw międzysektorowych należy uznać za wysoki, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę różnice w sposobie funkcjonowania podmiotów z różnych sektorów, która może być barierą we współpracy. Kooperacje wyłącznie wewnątrzsektorowe występowały w przypadku 32,1% projektów partnerskich – najczęściej polegały one na współpracy podmiotów publicznych, co dotyczyło 13,6% projektów partnerskich. Relatywnie szeroki udział takiej formy partnerstwa wynika z jednolitych funkcji pełnionych przez poszczególne kategorie podmiotów publicznych. Pełnienie tych samych zadań sprzyja nawiązywaniu kooperacji między podmiotami publicznymi różnego szczebla np. partnerstwo JST szczebla powiatowego i gminnego może być atrakcyjne dla realizatorów jako narzędzie realizacji przedsięwzięć o ponadlokalnym zasięgu terytorialnym.

## SKUTECZNOŚĆ PROJEKTÓW PARTNERSKICH

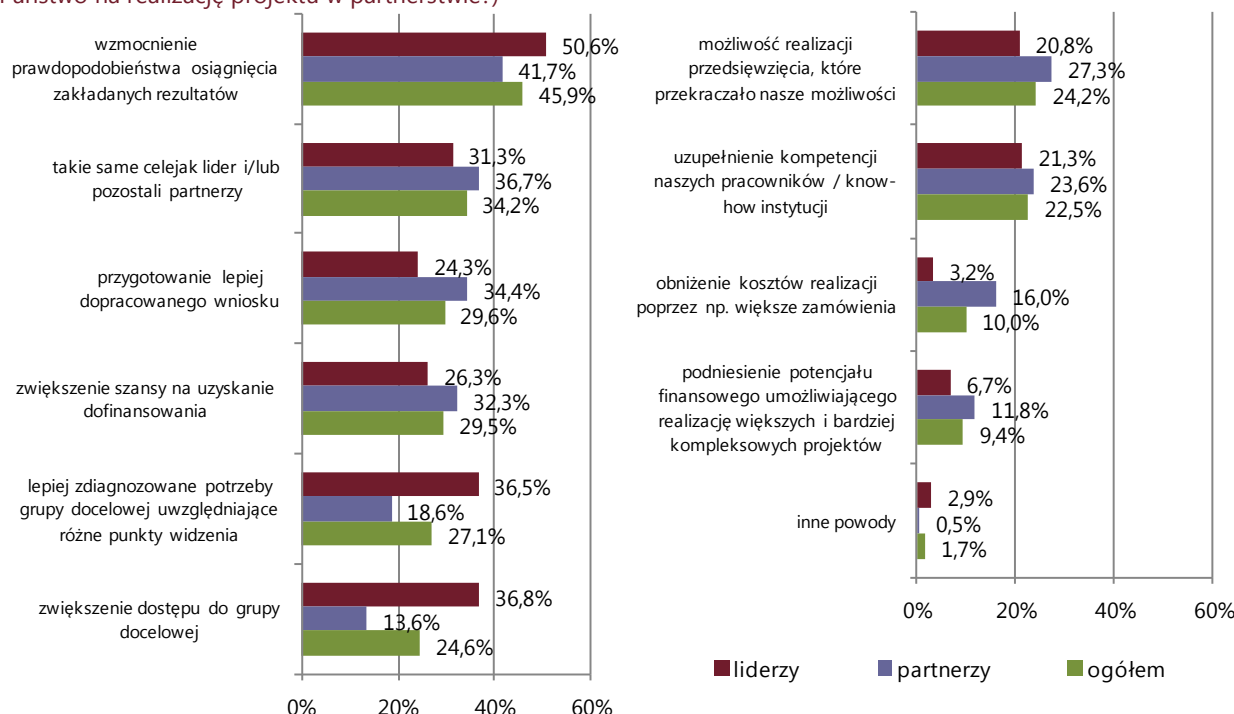
Kwestia skuteczności projektów partnerskich poddana została analizie z uwzględnieniem poszczególnych faz formowania się partnerstwa i późniejszej realizacji projektu, przy jednoczesnym ujęciu rezultatów ewaluowanych przedsięwzięć i identyfikacji czynników je determinujących.

### Proces tworzenia partnerstwa, motywacje, wnoszone zasoby i umowa partnerska

Jednym z elementów decydujących o specyfice projektów partnerskich jest to, iż poza fazą opracowywania założeń projektowych i planowania odpowiadających im działań mamy także do czynienia z fazą formowania się partnerstwa, tj. poszukiwania partnerów oraz określania podziału zadań i definiowania zasobów, jakie każdy z partnerów wniesie do partnerstwa. Nim jednak przejdziemy do szczegółowego scharakteryzowania, w oparciu o zebrany materiał empiryczny, fazy formowania się partnerstwa, przedstawione zostaną dane dotyczące motywacji badanych podmiotów do realizacji planowanego przedsięwzięcia w formule partnerskiej.

Jak wynika z poniższego wykresu – zarówno dla liderów, jak i partnerów ewaluowanych przedsięwzięć **głównym motywem podjęcia decyzji o udziale w projekcie było wzmocnienie prawdopodobieństwa osiągnięcia zakładanych rezultatów** – wskazało na nią 50,6% respondentów reprezentujących liderów oraz 41,7% badanych w grupie partnerów. Taki rodzaj motywacji z punktu widzenia celowości realizowania projektu w formule partnerskiej ocenić należy pozytywnie, przede wszystkim dlatego, że wskazuje na funkcjonalność samego partnerstwa z perspektywy realizacji założeń projektowych.

Wykres 7. Motywy podjęcia decyzji o realizacji projektu w partnerstwie (P10. Co spowodowało, że zdecydowaliście się Państwo na realizację projektu w partnerstwie?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; liderzy – n=342, partnerzy – n=381, ogółem – n=723; pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

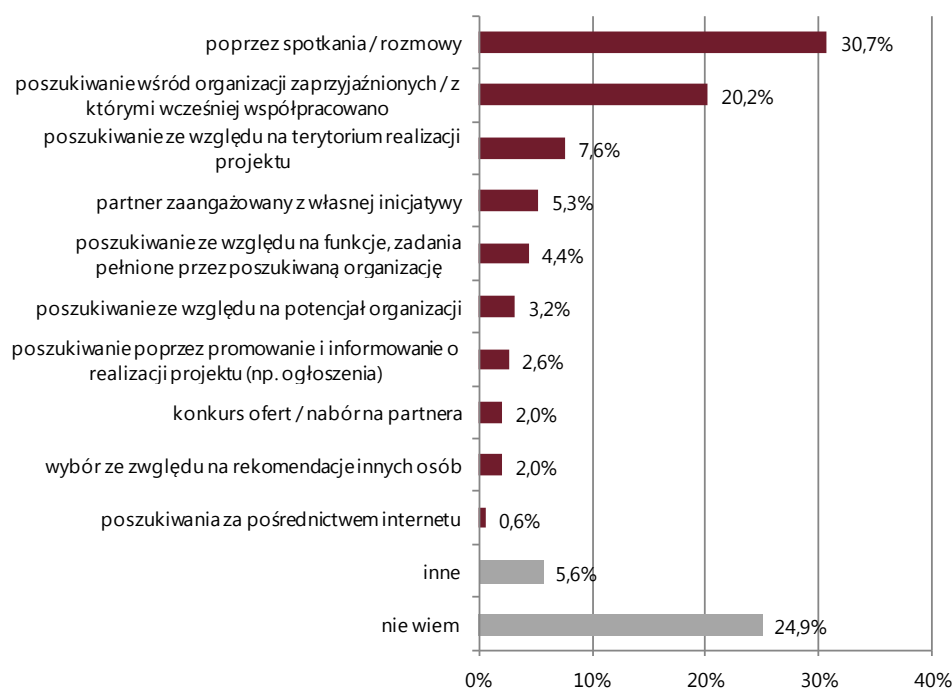
Nieco rzadziej (31,3% liderów oraz 36,7% partnerów) jako motywację wskazywano na tożsamość celów z pozostałymi podmiotami tworzącymi partnerstwo. Oznacza to, że podobieństwo w zakresie istoty prowadzonej działalności, zapewne także uwarunkowań zewnętrznych (np. prawnych) i kultury organizacyjnej jest czynnikiem skłaniającym do podejmowania wspólnych działań projektowych (w ramach partnerstw wewnątrzsektorowych).

Warto jednocześnie zwrócić uwagę na te rodzaje motywacji w przypadku których mamy do czynienia ze zróżnicowaniem ich istotności pomiędzy liderami i partnerami. Jeśli chodzi o partnerów, to częściej niż liderzy (34,4% wobec 24,3%) dostrzegali oni **funkcję partnerstwa jako narzędzia umożliwiającego przygotowanie lepiej dopracowanego wniosku, a także akcentowali różne aspekty finansowych korzyści wynikających z zawiązania partnerstwa - począwszy od samego faktu zwiększenia szans na uzyskanie dofinansowania, poprzez obniżenie kosztów realizacji projektu np. poprzez podział kosztów obsługi i administracji na większą ilość uczestników czy uzyskanie z danej wartości projektu większej ilości jednostek wskaźnika (co potwierdzają wyniki analizy dot. efektywności przedstawione w dalszej części raportu), aż do podniesienia potencjału finansowego umożliwiającego realizację większych i bardziej kompleksowych projektów.** Z kolei dla liderów realizacja projektu partnerskiego okazuje się być w wyrażnie większym stopniu niż dla partnerów sposobem na optymalizację działań odnoszących się do grupy docelowej: lepsze zdiagnozowanie potrzeb grupy docelowej uwzględniające różne punkty widzenia (36,5% wskazań liderów wobec 18,6%

wskazań wśród partnerów) oraz zwiększenie dostępu do grupy docelowej (36,8% wobec 13,6%). Ujawniają się więc tutaj dwie główne strategie motywacyjne odnoszące się do realizacji przedsięwzięć partnerskich. Pierwsza związana jest z redukowaniem różnorodności identyfikowanych deficytów potencjału organizacji (ta strategia występuje częściej wśród partnerów), druga natomiast dotyczy zawiązywania partnerstwa gł. ze względu na pozyskanie podmiotów gwarantujących skuteczniejszą realizację określonych zadań merytorycznych (ta strategia cechuje przede wszystkim liderów i odnosi się w szczególności do zadań powiązanych z dotarciem do grupy docelowej).

Pierwszym etapem działań związanych z formowaniem się partnerstwa jest identyfikacja i nabór podmiotów, które będą zaangażowane do realizacji projektu partnerskiego. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące tego, w jaki sposób przebiegał **proces poszukiwania partnerów do wspólnej realizacji projektu. Wynika z nich, iż w przypadku blisko jednej trzeciej projektów (30,7%) mieliśmy do czynienia z prowadzeniem spotkań/rozmów z potencjalnymi partnerami.** Dominację tego wariantu odpowiedzi uznać należy za korzystną w tym znaczeniu, iż tego rodzaju formuła poszukiwania partnerów pozwala na lepsze wzajemne komunikowanie potrzeb, wymagań i oczekiwań dotyczących planowanego przedsięwzięcia, jednocześnie cechując się relatywnie wysokim stopniem elastyczności. Te aspekty sprawiają, iż należy ocenić ją jako bardziej funkcjonalną od takim form jak konkurs ofert/nabór na partnera (2% wskazań), czy poszukiwanie za pośrednictwem Internetu (2%).

Wykres 8. Sposoby poszukiwania partnerów do wspólnej realizacji projektu (P7. W jaki sposób poszukiwano partnerów do wspólnej realizacji projektu?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami; n=342; pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Jak wskazują omawiane wyniki, w przypadku jednej piątej projektów (20,2%) partnerzy poszukiwani byli wśród organizacji zaprzyjaźnionych lub takich z którymi wcześniej współpracowano. Tego rodzaju podejście na pewno ułatwia, usprawnia i skraca proces naboru partnerów, jednocześnie znacząco obniżając ryzyko późniejszych problemów na etapie realizacji projektu, które wynikałyby z niewystarczającego potencjału partnerów lub trudności we wzajemnej współpracy i komunikacji (co ma kluczowe znaczenie dla właściwego przebiegu przedsięwzięć partnerskich). Jednocześnie w badaniu jakościowym wskazywano na potencjalną użyteczność narzędzia ułatwiającego poszukiwanie adekwatnych

partnerów i ich kojarzenie, przykładowo w formie platformy internetowej oraz poszukiwanie przez małe podmioty i organizacje dysponujące pomysłem na projekt, ale nieposiadające odpowiedniego potencjału do przygotowania i samodzielnej realizacji własnego projektu partnera/lidera, który im umożliwi – dzięki partnerstwu – realizację danego przedsięwzięcia i/lub zdobycie doświadczenia pozwalającego w przyszłości na samodzielną realizację projektu lub umożliwi odciążenie realizatora (dzięki przejęciu odpowiedzialności za część zadań w projekcie).

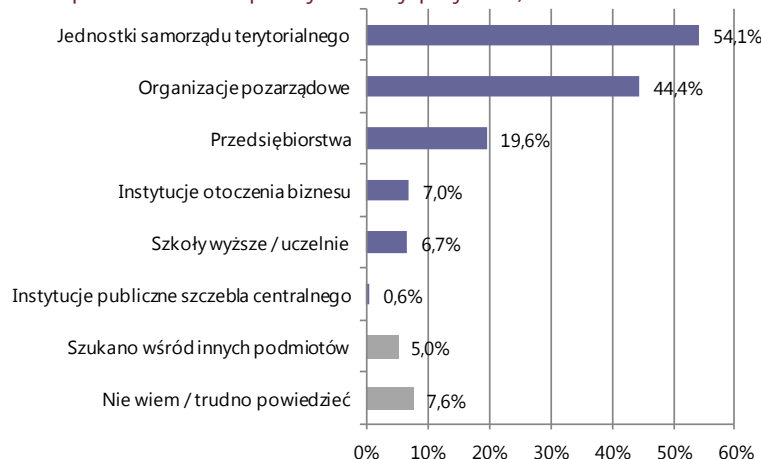
*Mieliśmy zrekrutować pewną ilość uczestników – tam było ponad tysiąc osób. I była taka sytuacja, że któryś z partnerów nie mógł zrekrutować grupy powiedzmy 15 osób. Ale okazywało się, że inny partner z chęcią i jeszcze by nawet więcej, bo miał więcej chętnych. Więc była elastyczność, jeżeli chodzi o utrzymanie wskaźników.(FGI\_Liderzy)*

*Odciążenie własnej organizacji, bo jeżeli projekt jest duży, to nie wszystkie zadania organizacja jest w stanie udźwignąć, więc niektóre są sędowane na inną organizację i ma powodzenie wtedy projekt, a bez partnera może by nie miał powodzenia.(FGI\_Liderzy)\_3)*

*Zawsze, jeżeli mam jakiś pomysł, to szukam lidera (FGI\_Liderzy)*

Jeśli chodzi o typ podmiotów, wśród których poszukiwano partnerów do wspólnej realizacji projektu w przypadku ponad połowy przedsięwzięć (54,1%) mamy do czynienia z **poszukiwaniem partnerów wśród jednostek samorządu terytorialnego**. Drugi najczęściej wskazywany wariant to organizacje pozarządowe (44,4%). Uwzględniając wcześniejsze dane dotyczące typów podmiotów tworzących partnerstwa oraz charakteru samych partnerstw, stwierdzić należy, iż powyższe dane potwierdzają zidentyfikowaną wcześniej prawidłowość, która dominowała na etapie formowania się partnerstw, a mianowicie tworzenia partnerstwa międzysektorowych o profilu publiczno-pozarządowym, z większą częstością występowania partnerstw, w których liderem była organizacja pozarządowa (poszukująca partnerów wśród instytucji publicznych, wśród których najlichnieszą podgrupą są właśnie jednostki samorządu terytorialnego).

Wykres 9. Typy podmiotów, wśród których poszukiwano partnerów do wspólnej realizacji projektu (P8. Wśród jakiego typu podmiotów poszukiwano partnerów do wspólnej realizacji projektu?)

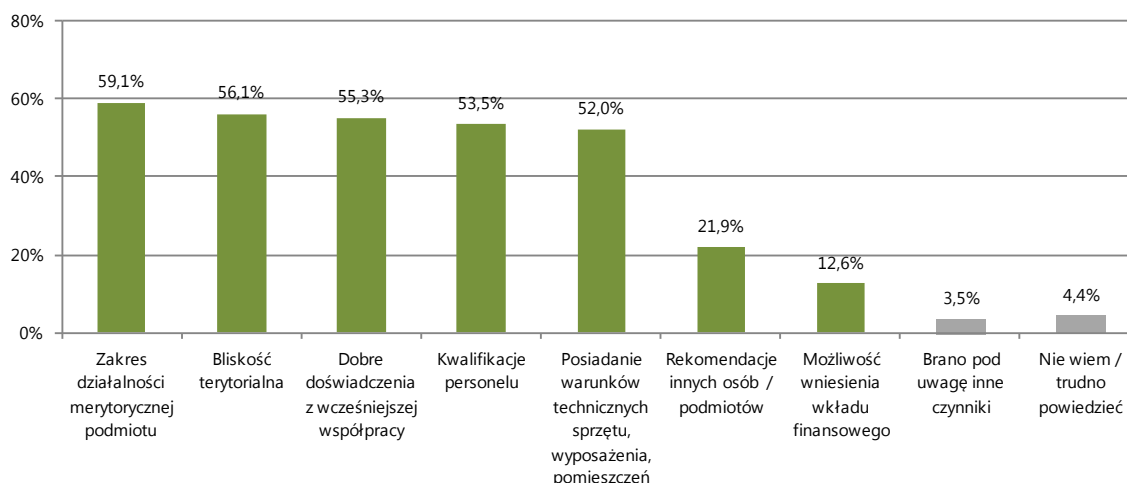


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami; n=342; pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Pozostałe kategorie poszukiwanych partnerów reprezentowane są wyraźnie rzadziej, przy czym warto jeszcze zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku ok. jednej piątej projektów (19,6%) poszukiwano partnerów w sektorze przedsiębiorstw. Instytucje otoczenia biznesu oraz szkoły wyższe to z kolei kategoria partnera poszukiwana przez liderów, odpowiednio w: 7% i 6,7% przedsięwzięć. Typ podmiotu poszukiwanego jako partner do współpracy przy realizacji planowanego projektu może stanowić efekt oddziaływania różnego rodzaju czynników, które wpływają na podjęcie przez lidera decyzji o wyborze partnera.

Na poniższym wykresie przedstawiono szczegółowe dane dotyczące czynników branych pod uwagę w procesie decyzyjnym. Zbliżony – oscylujący wokół ok. 50% – odsetek wskazań występujący w odniesieniu do relatywnie dużej liczby czynników świadczy o tym, że **na wybór partnera miały wpływ zróżnicowane kwestie. Najczęściej był to zakres działalności merytorycznej danego podmiotu** (59,1%), co jest o tyle korzystnym wynikiem, że aspekt ten należy traktować jako kluczowy w procesie wyboru partnera projektowego – musi to być podmiot, którego profil merytoryczny będzie adekwatny wobec specyfiki planowanego przedsięwzięcia.

Wykres 10. Czynniki brane pod uwagę przy wyborze partnera do wspólnej realizacji projektu (P9. Które z wymienionych czynników brano pod uwagę przy wybieraniu partnerów do współpracy przy wspólnej realizacji projektu?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami; n=342; pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Pozostałe czynniki – takie jak, również często występujące, „**bliskość terytorialna**” lub „**dobre doświadczenia z wcześniejszej współpracy**” – mogą ułatwiać realizację projektu partnerskiego, ale nie są niezbędne dla jego prawidłowego przebiegu, natomiast nieadekwatność zakresu działalności merytorycznej potencjalnego partnera właściwie pozbawia sensu dane partnerstwo lub czyni je „fasadowym”.

*Odległość – to też jest przeszkoda jednak, mimo wszystko. Często i gęsto taka rozmowa telefoniczna, wymiana maili nie wystarcza(...) Aczkolwiek to nie jest jakaś poważna przeszkoda, ale jest to jakaś niewielka przeszkoda. Tak samo brak dostępu – to się wiąże – do dokumentów partnera, teraz i już, natychmiastowego. Musiałbym albo pojechać, albo ewentualnie poprosić o skan tych dokumentów. Natomiast nie mam oryginałów na przykład teraz i już, tylko muszę czekać na nie. Albo osobiście pojadę skontrolować, albo... Tak że to też nie jest jakiś wielki problem, ale jest. (FGI\_Liderzy)*

*Jak się już ktoś decyduje na realizację projektu partnerskiego to powinien rozsądnie dobierać partnerów. Bo to jednak ma znaczenie i później taki brak zaufania widać. [W jednym z projektów] był kompletny brak zaufania, tam jedni drugich chcieli sprawdzać. To bardzo źle wyglądało, bo oni przy nas kłócili na przykład na negocjacjach i to już do takiego stopnia, że wójt gminy po prostu wyszedł z negocjacji i powiedział, że nie będzie tego słuchał. (Ekspert\_3)*

W kontekście tworzenia partnerstw o charakterze rzeczywistym, a nie pozornym, należy jednak zwrócić uwagę także na fakt, iż wzajemne uzupełnianie się podmiotów formujących partnerstwo może dotyczyć zróżnicowanych aspektów. Z punktu widzenia liderów relatywnie duże znaczenie miały też takie elementy potencjału partnerów, które dotyczyły **kwalifikacji personelu** (53,5% wskazań) oraz **warunków technicznych sprzętu, wyposażenia, pomieszczeń** (52%). To, który z tych elementów ma rzeczywiste



znaczenie wynika ze specyfiki projektu oraz potencjału (a tym samym – deficytów) lidera i pomysłodawcy projektu. Istotne jest jednak to, by takie merytoryczne powiązanie pomiędzy liderem a partnerem/partnerami projektu występowało i znajdowało odzwierciedlenie w zasobach wnoszonych przez podmioty tworzące partnerstwo. Jest to jeden z najważniejszych możliwych sposobów na obniżenie ryzyka „fasadowości” planowanego partnerstwa. Tym bardziej, że jak zwracano uwagę w badaniu jakościowym sam fakt premiowania partnerstwa, bez uwzględnienia jego rzeczywistego charakteru oraz wykazania jego niezbędności, ma charakter dysfunkcyjny dla realizacji zasady partnerstwa, co wskazywano także we wcześniejszej części raportu dot. barier tworzenia partnerstw:

*Z punktu widzenia samych funduszy strukturalnych bardzo ważne jest to, żeby istniał jakiś obowiązek wykazywania racjonalności partnerstwa. Często zdarza się tak, że w konkursach widzę punkty strategiczne, niekiedy nawet kryteria dostępu, związane z tym, że wymagane jest partnerstwo. Partnerstwo na przykład między organizacją pozarządową a podmiotem prywatnym. No i te partnerstwa są zawiązywane przede wszystkim po to, żeby uzyskać te punkty, nie oszukujemy się. Natomiast gdyby istniał obowiązek wykazania w jakim celu zostało zawarte to partnerstwo, jakie rezultaty będą wynikiem realizacji projektu partnerskiego, to na pewno zweryfikowałoby to szereg projektów, które były realizowane w naszym kraju przez ostatnie lata. Ja wiem, że taki obowiązek próbował być wdrożony, ale w praktyce nie został. Bo nie w każdym konkursie trzeba było uzasadnić dlaczego zostało zawarte to partnerstwo. Oczywiście instrukcja wypełnienia wniosku o dofinansowanie projektu wskazuje w jakich obszarach trzeba opisać udział partnera. Natomiast tak jak mówię, potrzebne byłoby wskazanie konkretnych celów, które odnoszą się do partnerstwa. Wtedy na pewno by to zweryfikowało jakość tych partnerstw i zagwarantowało to trwałość, rezultaty. No bo przecież o to chodzi, że jeżeli podmioty współpracują ze sobą, to tutaj chodzi o wypracowanie dodatkowej korzyści jaką jest współpraca między sektorami. (Lider\_5)*

W badaniu jakościowym zwrócono uwagę na kilka istotnych uwarunkowań wyboru partnerów. Po pierwsze, wskazywano na obiektywne uzasadnienie dla wyboru takiego, a nie innego partnera, które w praktyce oznaczało brak alternatywy dla dokonanego wyboru:

*Ze względu na to, że są tylko trzy jednostki naukowe, które mogą nadawać stopień doktora wydało nam się (...)że będzie naturalne zrobić to razem z nimi wspólnie, a nie rozpraszać te środki finansowe czy robić konkursy dla poszczególnych uczelni. To było głównym powodem, żeby zrobić to wspólnie. (Lider\_1)*

Jest więc to szczególny wariant merytorycznego doboru partnerów, **uwzględnia się bowiem charakter prowadzonej przez nich działalności**, jednocześnie jednak nie ma tutaj realnej selekcji, gdyż partnerstwo obejmuje wszystkie podmioty, które spełniają określony warunek (w tym przypadku – uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora).

Po drugie, akcentowano znaczenie mechanizmu **funkcjonalnego uzupełniania się partnerów** i konieczności zapewnienia obecności takich podmiotów w partnerstwie, które **dysponują określonymi (unikalnymi, a jednocześnie uzasadnionymi specyfiką projektu) kompetencjami lub doświadczeniem**:

*My szukaliśmy partnera kierując się potrzebami na zasadzie komplementarności, czyli co oni mogą wnieść, a co my możemy wnieść i to było na zasadzie uzupełniania się (FGI\_Liderzy)*

*Nasz dotychczasowy partner był nam przede wszystkim potrzebny do tego, żebyśmy się nauczyli współpracować z organizacjami pozarządowymi. Uczelnia, co prawda też organizacja non-profit, jednak prowadząca też działalność biznesową ma zupełnie inne podejście niż organizacje pozarządowe. Tutaj tej wrażliwości, pewnego innego podejścia struktury organizacyjnej musieliśmy się nauczyć. Natomiast w tym projekcie, w którym teraz realizujemy potrzebny był podmiot, który ma doświadczenie – w udzielaniu dotacji na otwarcie działalności gospodarczej. (Lider\_5)*

W takim przypadku mechanizm funkcjonalnego uzupełniania się uczestników partnerstwa nie tylko przyczynia się do sprawniejszej i skuteczniejszej realizacji projektu, ale także uruchamia proces transferu wiedzy i kompetencji pomiędzy podmiotami tworzącymi partnerstwo.

Często zwracano także uwagę na uzupełnianie się partnerów jeśli chodzi o **dostęp do grupy docelowej i możliwości rekrutacji uczestników**, co może być także związane z rozproszeniem terytorialnym partnerów.

*Nam był potrzebny dobrze postrzegany partner, który pomógłby w rekrutacji, do którego społeczność ma zaufanie (...) czyli mający kontakt z uczestnikami, natomiast niemający zupełnie pojęcia (...) w realizacji projektów lub w ogóle o samych projektach (FGI\_Liderzy)*

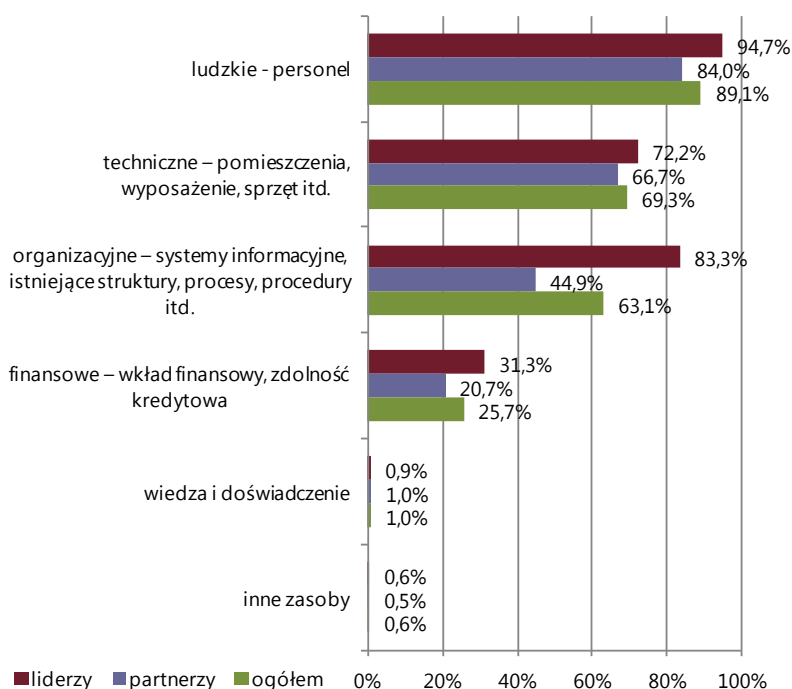
*My potrzebowaliśmy akurat w tych projektach kogoś z terenu. A jak my mieliśmy dostęp do terenu to partner po prostu miał wprowadzić coś innego i bardzo często wprowadzał chociażby kapitał ludzki do prowadzenia działań merytorycznych. Brało się tego partnera, który mógł ten element merytoryczny prowadzić (FGI\_Liderzy)*

Powyższa sugestia wskazuje na potrzebę zapewnienia różnorodności podmiotów tworzących partnerstwo, co należy rozumieć jako brak uzasadnienia dla tworzenia partnerstw, w których partnerzy w żaden sposób nie mogą się uzupełniać. Z drugiej jednak strony, trzeba pamiętać, iż chodzi tu o zróżnicowanie funkcjonalne, natomiast zbyt duże różnice w poziomie **doświadczenia** w sferze realizacji projektów o zbliżonym charakterze może niekiedy generować niekorzystne skutki:

*Myślę, że bardzo doświadczony partner nie powinien sobie dobierać zupełnie niedoświadczonego, bo będzie się denerwował. Jeżeli lider będzie doświadczony, a partner zupełnie nie, to może to trochę spowodować pewnego rodzaju konflikty. (Partner\_8)*

**Głównym zasobem wnoszonym przez podmioty prowadzące ewaluowane projekty jest personel zaangażowany w realizację dofinansowanego przedsięwzięcia.** Jest to zasób wnoszony najczęściej zarówno przez podmioty pełniące funkcję lidera projektu (94,7%), jak i podmioty partnerskie (84%). Wydaje się, że owy stan rzeczy spowodowany jest przede wszystkim tym, iż strony nie zawsze posiadają zasoby techniczne, bądź organizacyjne, ale zawsze posiadają zasób ludzki, który jest zasobem podstawowym i niezbędnym realizacji przedsięwzięć.

Wykres 11. Zasoby wnoszone do projektu (P14. Jakie zasoby do projektu wnosi/wnosiła Państwa instytucja?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; liderzy – n=342, partnerzy – n=381, ogółem – n=723; pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Na **zasadność dobierania partnerów z odpowiednim potencjałem kadrowym** wskazywano także w badaniu jakościowym. Umożliwia to zastępowanie kadry w przypadku czasowej nieobecności osób merytorycznych w projekcie i ciągłość komunikacji.

*Ilość osób zatrudnionych. Tam było około 15 osób zatrudnionych, więc wiedziałem, że w razie czego – choroby, odpukać, cokolwiek – z jednym trenerem będziemy mieć zastępstwa. I oczywiście od strony merytorycznej przygotowana do tego, żeby rozpocząć projekt. (FGI\_Liderzy)*

Pomimo określonego charakteru przedsięwzięć realizowanych w ramach PO KL niejednokrotnie jednak ich właściwa realizacja nie może odbywać się bez wykorzystania określonych elementów infrastruktury technicznej. Zasoby tego rodzaju (pomieszczenia, wyposażenie, sprzęt itd.) to drugi rodzaj zasobów angażowany najczęściej przez podmioty realizujące projekty partnerskie (przez, odpowiednio: 72,2% liderów oraz 66,7% partnerów).

Podczas gdy w przypadku dwóch powyżej omówionych rodzajów zasobów angażowanych do realizacji projektu stopień zaangażowania liderów i partnerów ocenić należy jako zbliżony (z nieznacznie większym poziomem zaangażowania podmiotów pełniących rolę lidera), z wyraźniejszym zróżnicowaniem mamy do czynienia w odniesieniu do trzeciego najczęściej wskazywanego typu zasobów, tj. zasobów organizacyjnych (systemy informacyjne, istniejące struktury, procesy, procedury itp.). W tym przypadku występuje wyraźnie większe zaangażowanie ze strony liderów, gdzie aż 83,3% podmiotów deklaruje wnoszenie do projektu rzeczonych zasobów, podczas gdy w grupie partnerów odsetek ten wyniósł tylko 44,9%. Sytuację tę wiązać należy z faktem, iż zasoby organizacyjne są niezbędne nie tylko dla realizacji określonych zadań merytorycznych w projekcie, ale przede wszystkim dla zapewnienia odpowiedniego nim zarządzania, co jest z kolei głównym zadaniem liderów ewaluowanych przedsięwzięć.

Zasobem, który determinuje wybór tego, nie innego partnera może być **potencjał finansowy umożliwiający zapewnienie płynności finansowej w przypadku opóźnień w płatnościach**, który to czynnik wskazywano także w badaniu jakościowym.

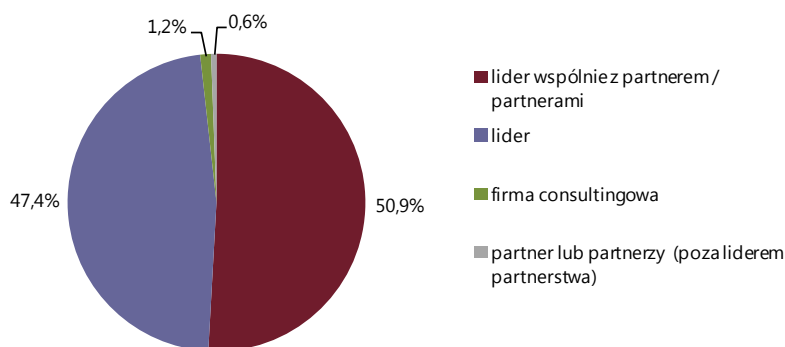
*Z plusów takich bardzo przyziemnych – łączenie przychodów. Czyli jak gdyby możliwość zachowania płynności finansowej, że jeżeli już się płynie ze względu na jakieś opóźnienia, to nie płynie wszystko. Bo czasami jest tak, że jedna strona po prostu coś ma. To nie chodzi o kwestię pożyczania sobie pieniędzy absolutnie tylko chodzi o to, że w tym okresie ktoś może coś pociągnąć, pewne działania możemy przesunąć, żeby ruszyć, jeżeli jeden z partnerów po prostu ma akurat zasoby finansowe, jeżeli jest przestój przy płatnościach. (FGI\_Liderzy)*

*W budżetówce nie można wziąć sobie z jednej puli i zapłacić coś tam. Natomiast u partnera prywatnego nie było problemu. On przez kilka tygodni można powiedzieć finansował projekt – swoją część oczywiście. Ale finansował i nie było problemu. (FGI\_Liderzy)*

*Ja byłem pomysłodawcą tego projektu i poszukiwałem lidera. Firmę, która dysponowała kapitałem finansowym potrzebnym na to, żeby powiedzmy przy jakichś obsunięciach ze względu na płatności z Unii Europejskiej by nas wsparła (FGI\_Liderzy)*

Omawiany w niniejszej części proces formowania się partnerstwa obejmuje także proces opracowywania wniosku o dofinansowanie oraz przygotowanie umowy partnerskiej. Jak wynika z poniższego wykresu, w połowie projektów (50,9%) występuje optymalny model pracy nad założeniami projektu zawartymi we wniosku o dofinansowanie, tj. wspólna praca lidera i partnera lub partnerów.

Wykres 12. Zakres podmiotów zaangażowanych w opracowanie wniosku o dofinansowanie (P11. Kto, w przypadku Państwa projektu, przygotowywał merytoryczną część wniosku o dofinansowanie?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami; n=342

Relatywnie duży (47,4%) pozostaje jednak odsetek przedsięwzięć, w których za opracowanie wniosku o dofinansowanie odpowiadał wyłącznie lider. Oznacza to, że **w połowie poddanych badaniu projektów partnerskich nie spełniono warunków określonych w Zakresie realizacji projektów partnerskich określonym przez IZ PO KL i oświadczeniu składanym we wniosku o dofinansowanie tzn. współpraca pomiędzy partnerami nie obejmuje każdego etapu realizacji projektu, gdyż partnerzy w przypadku połowy projektów nie uczestniczą we wspólnym przygotowywaniu wniosku o dofinansowanie.**

Bez wątpienia w odniesieniu do części projektów ścisła współpraca pomiędzy wszystkimi podmiotami tworzącymi partnerstwo nie jest niezbędna, jednak co do zasady należy przyjąć, że najbardziej funkcjonalne jest podejście, w ramach którego praca nad wnioskiem o dofinansowanie (w jego merytorycznej części, dotyczącej przede wszystkim celów projektu, charakterystyki grupy docelowej<sup>90</sup>, planowanych działań) odbywa się z udziałem partnera lub partnerów.

<sup>90</sup> Tym bardziej, że jak wskazują wcześniejsze wyniki, liderzy w relatywnie dużym stopniu oczekują wsparcia od partnerów właśnie w realizacji zadań odnoszących się bezpośrednio do grupy docelowej, co wskazuje na przekonanie liderów, iż to partnerzy lepiej znają specyfikę i potrzeby odbiorców wsparcia. Mogą także posiadać wiedzę oraz doświadczenie (w tym w kontaktach z instytucjami i uczestnikami) w zakresie realizowanego projektu, dzięki czemu kontakt z grupą docelową będzie szybszy i bardziej skuteczny.

W badaniu jakościowym kwestia włączania partnerów w proces opracowywania założeń projektowych na etapie konstruowania wniosku o dofinansowanie znalazła dwojakie odzwierciedlenie. Z jednej strony potwierdzano celowość uwzględniania także opinii i sugestii partnerów, także dlatego, że brak takich konsultacji na etapie początkowym może następnie prowadzić do wyraźnej dysproporcji w podziale zadań:

*Wszystkie potrzeby, sugestie partnerów zostały w tym projekcie uwzględnione. (Lider\_3)*

*Ale z drugiej strony też jesteśmy partnerami, więc też wymieniamy się doświadczeniami i coś wspólnie robimy, a nie tylko że jeden nam narzuca. Lider jest główny wiodący, ale też korzystamy ze swoich wzajemnie doświadczeń i siebie nawzajem słuchamy. (FGI\_Partnerzy)*

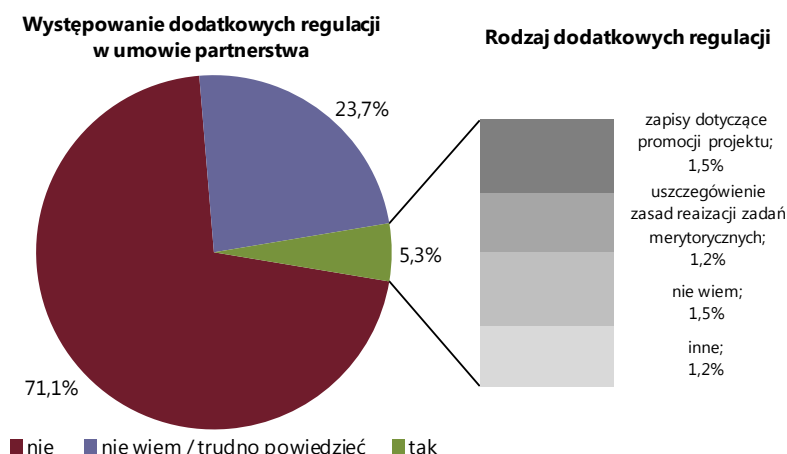
Z drugiej, szczególnie w przypadku bardziej rozbudowanych partnerstw, gdzie mogą pojawić się trudności związane z niemożnością uwzględnienia wszystkich postulatów podkreślano, że wiodąca rola lidera musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w rzeczywistym przebiegu projektu, głównie w kontekście podejmowania decyzji:

*Jak tych partnerów jest mało, to jest inna możliwość porozumienia, dogadania się i negocjacji. A w przypadku tego akurat projektu to było nas jednak chyba za dużo, żeby każdy mógł coś powiedzieć i gdyby lider każdego po kolei słuchał i faktycznie robił wszystko to, co chcemy to pewnie też by się nie udało. (FGI\_Partnerzy)*

Duża liczba partnerów może utrudniać sprawną realizację projektu. W przypadku dużej liczby partnerów każda zmiana we wniosku stanowi duży problem organizacyjny ze względu na konieczność zbierania podpisów - zwłaszcza, gdy partnerzy są rozproszeni terytorialnie.

Etapem zamykającym proces formowania partnerstwa, a jednocześnie regulującym jego późniejsze funkcjonowanie, jest podpisanie umowy partnerstwa. W ramach PO KL zostały sformułowane wytyczne dotyczące zapisów umowy zawieranej przez podmioty tworzące partnerstwo, w których wskazano na określone kwestie, które umowa taka powinna zawierać. W badaniu prowadzonym wśród liderów skupiono się więc na tych kwestiach, które wprowadzono do umowy partnerskiej pomimo braku takiego wymogu. Jak wynika z poniższych danych, w zdecydowanej większości projektów (71,1%) nie wprowadzano żadnych dodatkowych regulacji do umowy partnerstwa, które wykraczałyby poza obowiązujące w tym zakresie zalecenia. Oznacza to, że wymagany zakres umowy określony na poziomie całego Programu został zdefiniowany w sposób trafny i raczej nie wymaga on uzupełnienia.

Wykres 13. Dodatkowe regulacje w umowie partnerskiej (P12. Czy umowa partnerska reguluje w Państwa przypadku kwestie inne niż wymagane dokumentami programowymi PO KL, lecz istotne z perspektywy realizacji projektu? P13. Jakie dodatkowe regulacje oraz istotne z perspektywy realizacji projektu elementy zawierała umowa?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami; n=342

Tylko dla 5,3% podmiotów zakres uregulowań we wzorze umowy partnerskiej okazał się niewystarczający i dlatego zdecydowano o wprowadzeniu do umowy partnerstwa dodatkowych zapisów dotyczących promocji projektu czy precyzujących zasady realizacji poszczególnych zadań merytorycznych. Z badania **wynika, że beneficjenci nie dostosowują umowy partnerskiej do swoich indywidualnych potrzeb. Należy im uświadomić takie możliwości i wskazać na korzyści płynące ze szczegółowego dopracowania treści umowy partnerskiej przed rozpoczęciem realizacji projektu, co zapewne zminimalizowałoby ewentualne trudności we współpracy, komunikacji i realizacji projektu w partnerstwie.**

Choć zdecydowana większość badanych wskazała, że w ich projektach nie występowało poszerzanie zakresu umowy partnerskiej ponad wymagane minimum, to w badaniu jakościowym zwracano uwagę, że takie poszerzenie korzystnie wpływa na uregulowanie wszystkich istotnych kwestii dotyczących realizacji umowy:

*Dzięki temu, że właśnie przyjęliśmy dosyć wysoki poziom szczegółowości w umowie partnerskiej – ta umowa była znacznie szersza niż wzory umów dostępne na poziomie pisania projektów czy wytycznych konkursowych – to udało nam się doprecyzować wszelkie kwestie związane właśnie z zarządzaniem, ze spotkaniami pracowników, z rekrutacją i z poszczególnymi zadaniami, za które odpowiadaliśmy (...). Bo chociaż tam budżet był dzielony między partnerów to jednak projekt był jeden i każdy dzięki tej odpowiedzialności i temu, że każdy z partnerów dysponował swoim budżetem – ta odpowiedzialność, to poczucie tej odpowiedzialności i wywiązanie się z realizacji zadań, w tym przestrzeganie harmonogramu udało się to osiągnąć. (Lider\_4)*

Niemniej jednak zwracano także uwagę, że bez względu na stopień szczegółowości umowy partnerskiej nie jest ona wystarczającym narzędziem zapewniającym prawidłową realizację projektu. Istotne znaczenie ma tutaj, z jednej strony, bieżące monitorowanie przebiegu projektu przez lidera lub grupę sterującą:

*Od początku byliśmy tego świadomi, że kładąc weksel pod umowę o dofinansowanie projektu to lider odpowiada. Ale też nie jest tak, że umowa między partnerami to jest gentleman agreement. Jednak to partner odpowiada za realizację swojego przedsięwzięcia i my mieliśmy cały czas narzędzia monitorowania działań partnera, czyli mieliśmy wgląd w jego dokumentację. Co miesiąc partner składał sprawozdanie z zakresu realizacji merytorycznej i finansowej, czyli składał takie sprawozdanie z opisem zadań, które dotychczas osiągnięto, opisywał jakie wydatki dokonano i przedstawiał dokumenty na potwierdzenie dokonanych wydatków. I też jest tak, że podczas spotkań grupy sterującej, spotykaliśmy się co najmniej 2 razy w miesiącu wskazywaliśmy takie cele krótkookresowe na 3*



*miesiące zgodne z okresami rozliczeniowymi projektu, co chcemy w danym okresie osiągnąć. No i spotykając się raz na 2 tygodnie mogliśmy na bieżąco odpowiadać na pewne przesunięcia czasowe czy jakieś problemy występujące podczas realizacji. (Lider\_5)*

*Dużo rzeczy trzeba było w ramach grupy sterującej aktualizować. Na pewno wszystkiego umowa nigdy nie przewidy. (Partner\_4)*

Z drugiej zaś strony, akcentowano potrzebę zwiększenia realnej odpowiedzialności za przebieg projektu i jego rezultaty, bądź poprzez odpowiednie zapisy w umowy partnerskiej, bądź wręcz uczynienie partnerów stronami umowy o dofinansowanie<sup>91</sup>:

*Na pewno doprecyzować kwestię związaną z odpowiedzialnością partnera. Ja bardzo często też na szkoleniach, bo takowe prowadziłam miałam pytania związane z tym, co partner musi. Sama umowa partnerska, mam wrażenie, nie zawsze partnerowi pokazywała, że on jest zobowiązany dokładnie do tego samego – albo przynajmniej tego tak nie czytał w tej umowie co ma robić lider. Czasami jak był niedoświadczony partner to rzeczywiście wydawało mu się, że jego wytyczne nie obowiązują, tylko lidera. (FGL\_Liderzy)*

*Myślę, że gdyby umowa o dofinansowanie była również podpisywana z partnerem – bo sam podpis wniosku, tak jak Pani mnie pytała wcześniej, nie ma specjalnie znaczenia dla partnera, że on się tam podpisuje – ale gdyby umowa o dofinansowanie i te wszystkie paragrafy z tej umowy były stroną też dla partnera.*

*I wksel. To myślę, że działałoby to chyba troszeczkę lepiej. Bo z jednej strony partner gdzieś tam jest schowany w tym projekcie. Ale z drugiej strony cała ta dokumentacja go chowa, bo on nigdy się nie pojawia poza tą umową partnerską. I potem wszystko jest na lidera, a partner jest gdzieś tam z tyłu. (FGL\_Liderzy)*

Jak wynika z powyższych cytatów, **Liderzy mieli na uwadze nie tylko zwiększenie odpowiedzialności partnerów w projekcie, ale również zwiększenie ich zaangażowania w realizację zadań.** Szczegółowe zapisy w umowie partnerskiej oraz podpis partnerów mogłyby być środkiem pełniącym po pierwsze, funkcję kontroli – do którego można odwołać się podczas nieporozumień oraz wskazać na konsekwencje (również po stronie partnerów) wynikające z niewywiązania się z umowy. Po drugie zaś, podpis wszystkich stron na umowie mógłby stanowić narzędzie, zapewniające partnerowi poczucie równoważności z liderem na każdym z etapów realizacji projektu, dzięki czemu być może wzrost odpowiedzialności i zaangażowania ze strony partnerów nastąpiłby nie tylko za sprawą mechanizmu kary (reperkusje wynikające z umowy), ale również poprzez oddolne wzmocnienie poczucia przynależności do partnerstwa. W kontekście uszczegóławiania i indywidualizowania zapisów umowy partnerskiej istotny jest precyzyjny podział zadań i obowiązków poszczególnych realizatorów projektu partnerskiego oraz wskazanie metod monitoringu i kontroli partnerów w zakresie prawidłowego i terminowego wywiązywania się z ustalonych obowiązków i zadań w projekcie.

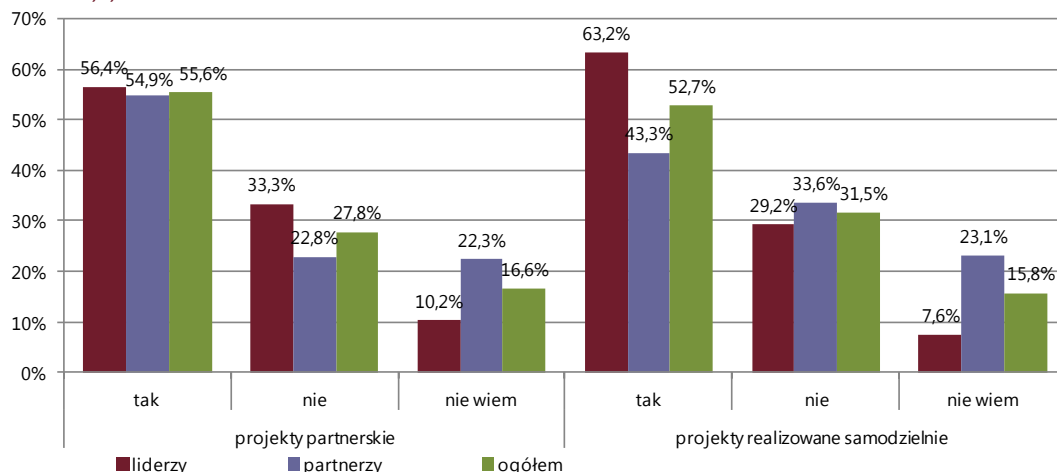
### **Efekt doświadczenia**

Efekt doświadczenia odnosi się do wykorzystywania przez realizatorów projektów partnerskich swoich wcześniejszych doświadczeń w prowadzeniu przedsięwzięć w formule partnerskiej. Zagadnienie to jest istotne z punktu widzenia udzielenia odpowiedzi na pytanie, na ile tego rodzaju doświadczenia mogą stanowić dodatkowy zasób podmiotów realizujących projekty partnerskie i korzystnie wpływać na sprawność realizacji i skuteczność danego przedsięwzięcia.

Jak wynika z przedstawionych poniżej danych **nieco ponad połowa liderów (56,4%) oraz partnerów (54,9%) realizowała wcześniej projekty w formule partnerskiej.** W większości przypadków mamy więc do czynienia z możliwością wykorzystywania w ramach ewaluowanego przedsięwzięcia swoich wcześniejszych doświadczeń w realizacji projektu partnerskiego.

<sup>91</sup> Na rozwiązanie to zwrócono także uwagę we wcześniejszej części raportu poświęconej uwarunkowaniom realizacji projektów partnerskich.

Wykres 14. Deklaracja realizacji projektów unijnych przed projektem partnerskim, którego dotyczyła ankieta (P3. Czy przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu Państwa instytucja realizowała lub rozpoczęła realizację innych projektów współfinansowanych ze środków UE (także w ramach innych programów oraz poprzedniego okresu programowania)?)

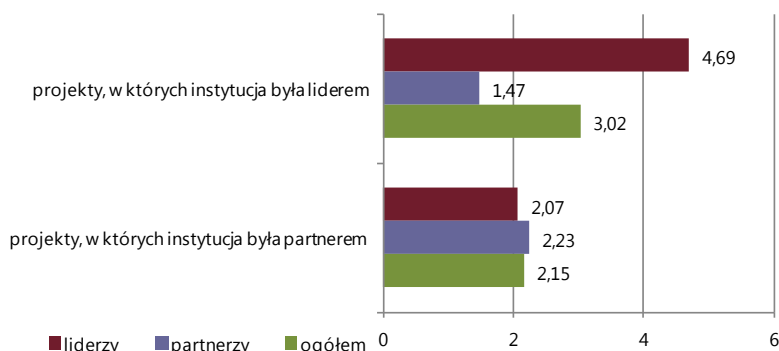


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; liderzy – n=342, partnerzy – n=381, ogółem – n=723

Warto jednak także zwrócić uwagę na dane dotyczące ewentualnych doświadczeń w samodzielnym prowadzeniu projektów. Wśród liderów odsetek podmiotów, które wcześniej realizowały samodzielne projekty wyniósł 63,2%, podczas gdy w grupie partnerów było to już tylko 43,3%. Oznacza to, że **partnerzy swoje projektowe doświadczenia nabywali w większym stopniu poprzez angażowanie się w przedsięwzięcia o charakterze partnerskim, co może być powiązane z ich relatywnie mniejszym potencjałem (organizacyjnym, finansowym, ludzkim), który nie pozwala na samodzielne prowadzenie planowanych przedsięwzięć** (co wskazywano także we wcześniejszej części raportu). Innym wyjaśnieniem może być także **chęć zdobycia doświadczenia w realizacji przedsięwzięć partnerskich przy mniejszej odpowiedzialności i ponoszeniu mniejszego ryzyka niż ma to miejsce w przypadku lidera**. Jednocześnie fakt, iż to właśnie wśród liderów występuje większy odsetek podmiotów posiadających wcześniejsze doświadczenia w realizacji projektów partnerskich i – w szczególności – samodzielnych jest argumentem potwierdzającym słuszność przyjęcia na siebie roli zarządczej i koordynacyjnej w ramach ewaluowanych przedsięwzięć.

Konkluzja dotycząca trafności doboru liderów do wiodącej roli w ewaluowanych projektach znajduje także swoje potwierdzenie w danych dotyczących średniej liczby projektów, z których wynika, że liderzy projektów objętych badaniem mają w swoim portfolio średnio 5 przedsięwzięć, którym liderowali wobec jedynie 1 projektu w grupie partnerów.

Wykres 15. Średnia liczba projektów partnerskich realizowanych przed projektem będącym przedmiotem ankiety (P4. Prosimy podać łączną liczbę projektów partnerskich, których realizację rozpoczęliście Państwo przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu w podziale na: projekty, w których Państwa instytucja była liderem oraz projekty, w których Państwa instytucja była partnerem)

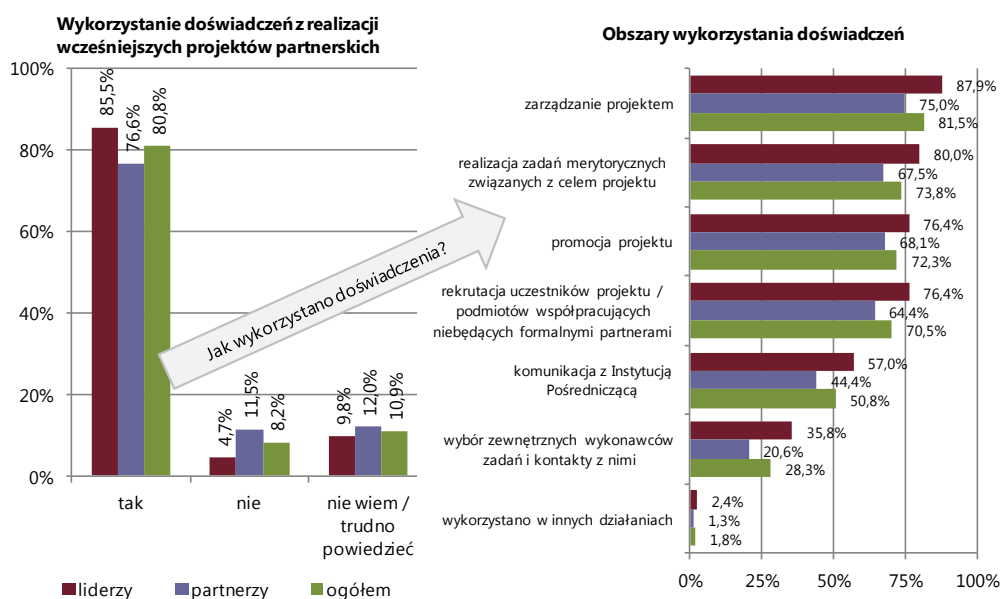


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; liderzy – n=194, partnerzy n=209, ogółem n=403, pytanie zadawane osobom, które zadeklarowały realizację projektów partnerskich przed realizacją projektu będącego przedmiotem ankiety

Jeśli natomiast chodzi o średnią liczbę projektów partnerskich, w których badane podmioty pełniły funkcję partnera, to tutaj wynik w obu grupach uczestniczących w badaniu ankietowym okazał się zbliżony, z nieznacznie większą średnią liczbą projektów występujących wśród partnerów (2,23 wobec 2,07 w grupie liderów). Innymi słowy, **rola pełniona w ewaluowanych projektach jest w większości przypadków potwierdzeniem ról pełnionych przez badane organizacje w ich wcześniejszych projektach prowadzonych w formule partnerskiej.**

Dane przedstawione na poniższym wykresie obrazują rzeczywistą skalę występowania efektu doświadczenia jednocześnie identyfikując jego szczegółowy charakter poprzez wskazanie obszarów wykorzystania wcześniejszych doświadczeń w realizacji projektów partnerskich. Skalę ocenić należy jako relatywnie wysoką w obu badanych grupach, przy czym w większym stopniu dotyczy on **liderów, gdzie aż 85,5% badanych podmiotów potwierdziło wykorzystywanie przy realizacji ewaluowanego projektu swoich wcześniejszych doświadczeń odnoszących się do projektów partnerskich. Wśród partnerów występowanie efektu doświadczenia dotyczy natomiast nieco ponad ¾ organizacji (76,6%).**

Wykres 16. Wykorzystywanie doświadczeń z realizacji wcześniejszych projektów partnerskich (P5. Czy w projekcie wykorzystywali Państwo doświadczenia z realizacji wcześniejszych projektów partnerskich? P6. W których z wymienionych działań wykorzystali Państwo doświadczenia z wcześniejszych projektów partnerskich?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; deklaracja wykorzystania: liderzy – n=194, partnerzy n=209, ogółem n=403, pytanie zadawane osobom, które zadeklarowały realizację projektów partnerskich przed realizacją projektu będącego przedmiotem ankiety; obszary wykorzystania doświadczeń: liderzy – n=165, partnerzy n=160, ogółem n=225, pytanie zadawane osobom, które zadeklarowały wykorzystywanie doświadczeń, pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

**Do obszarów wykorzystywania nabytych wcześniej doświadczeń, należy przede wszystkim sfera zarządzania projektem**, przy czym dotyczy to w większym stopniu liderów przedsięwzięć partnerskich (87,9% wobec 75% wśród podmiotów partnerskich), co wiązać należy ze specyfiką zadań realizowanych przez liderów i większymi możliwościami wykorzystania doświadczeń z tego obszaru tematycznego. Trzy kolejne obszary wykorzystywania doświadczeń z wcześniejszej realizacji projektów partnerskich to natomiast: realizacja zadań merytorycznych związanych z celem projektu (73,8% ogółu badanych wskazywało na dyskontowanie swoich doświadczeń właśnie w tym obszarze), promocja projektu (72,3%) oraz rekrutacja uczestników projektu/podmiotów współpracujących niebędących formalnymi partnerami (70,5%). Należy przy tym zwrócić uwagę, że w wymienionych obszarach (a także wszystkich pozostałych) skala występowania efektu doświadczenia jest większa w grupie liderów niż partnerów. Oznacza to, że to właśnie wśród podmiotów z tej kategorii mamy do czynienia w większym stopniu z sytuacją zwiększenia sprawności i efektywności realizacji projektu dzięki wykorzystaniu doświadczeń z wcześniejszej realizacji projektów o charakterze partnerskim. Taki stan rzeczy uzasadniałby wprowadzenie do katalogu kryteriów wyboru przedsięwzięć o charakterze partnerskim kryterium odnoszącego się do doświadczeń w realizacji projektów partnerskich przez lidera danego przedsięwzięcia. Na kwestię tę zwracano także uwagę w badaniu jakościowym akcentując znaczenie doświadczenia podmiotu pełniącego rolę lidera:

*Natomiast cały ciężar realizacji zależał od lidera. Jeżeli dobrze to przemyślał, jeżeli był doświadczony, jeżeli potrafił przewidzieć tę współpracę to wszystko funkcjonowało dobrze. (Ekspert\_1)*

W badaniu jakościowym wskazano natomiast na – potencjalne i faktyczne – sposoby dyskontowania doświadczeń nabytych w ramach ewaluowanych przedsięwzięć:

*Są to też doświadczenia na przyszłość: z kim współpracować, z kim nie współpracować, jak te partnerstwa w*

*następnych projektach mogłyby wyglądać i jak może to sprawnie przebiegać. (Partner\_8)*

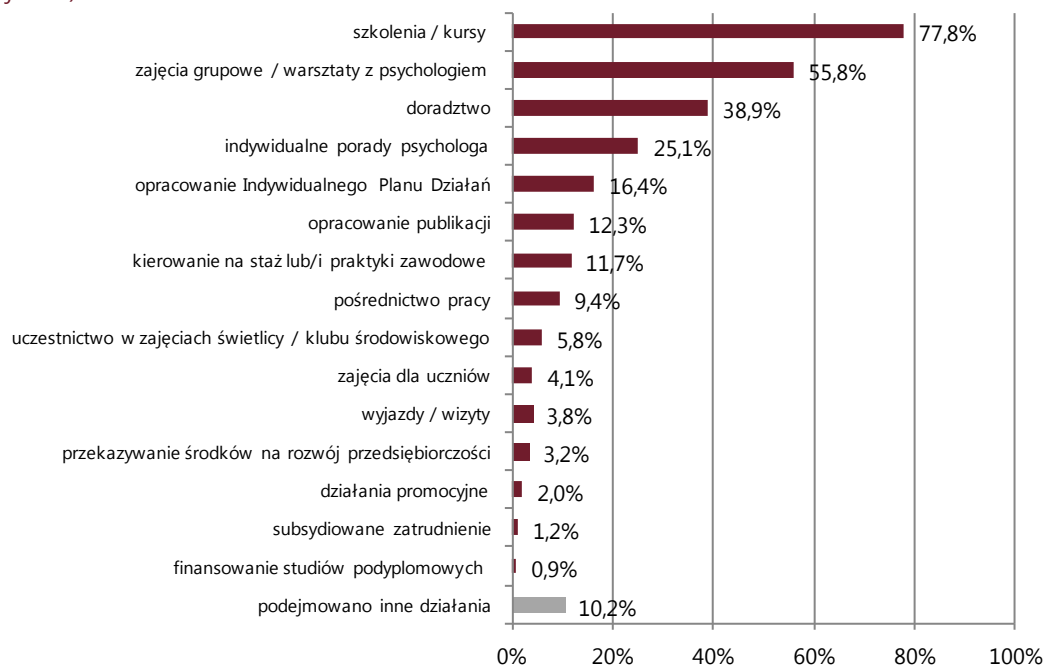
*Generalnie uogólniając na pewno mocnymi stronami jest zdobywanie nowych doświadczeń wśród partnerów, którzy realizują wspólnie projekt. Na pewno uczymy się nawzajem od siebie. Czyli to takie zdobywanie wiedzy, kompetencji. Jest to szczególnie istotne dla partnera, który krótko funkcjonuje, który nie ma jakiegoś wielkiego doświadczenia. Na pewno w środowisku lokalnym zwiększa to prestiż i można się bardziej wypromować. (Ekspert\_5)*

### Zarządzanie projektem, podział zadań i przepływy finansowe

Wydaje się, że to właśnie sfera zarządzania projektem oraz podziału zadań i powiązanej z nim kwestii uregulowania przepływów finansowych jest tym wymiarem realizacji ewaluowanych przedsięwzięć, który w największym stopniu decyduje o specyfice projektów partnerskich. To właśnie w tym aspekcie ujawniają się takie elementy realizacji projektu, których siłą rzeczy nie ma w projektach prowadzonych przez jeden podmiot. W niniejszej części raportu przedstawiono wyniki analizy dotyczącej wspomnianego zagadnienia, poprzedzając je wskazaniem ogólną charakterystyką dotyczącą działań realizowanych w ewaluowanych projektach.

Zobrazowany poniżej zakres działań podejmowanych w ramach realizowanych projektów odzwierciedla nie tyle specyfikę przedsięwzięć partnerskich, ile samego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Dlatego też wyraźnie dominującym rodzajem działań (dotyczącym 77,8% projektów) są szkolenia i kursy, które są narzędziem wsparcia oferowanym przez projektodawców w ramach wszystkich Priorytetów komponentu regionalnego PO KL.

Wykres 17. Działania realizowane w projektach partnerskich (P15. Jakie działania realizowane były w ramach projektu?)

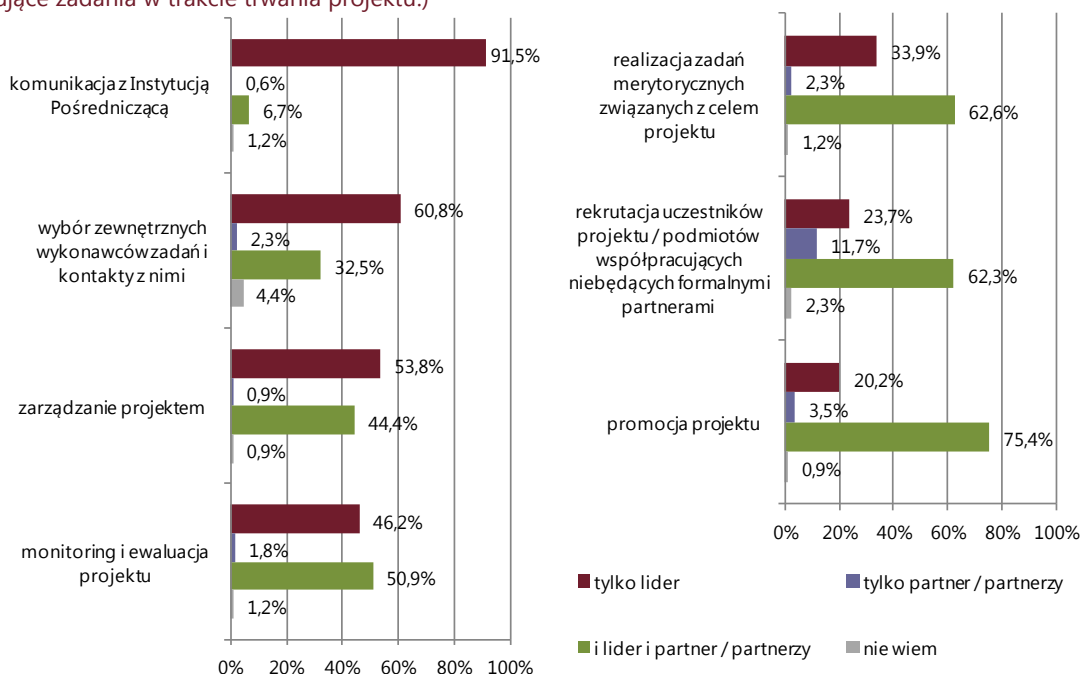


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami; n=342; pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Podobny, lecz bardziej sprecyzowany jeśli chodzi o funkcję i zakres merytoryczny, charakter ma drugi najczęściej realizowany w projektach rodzaj działań, tj. zajęcia grupowe/warsztaty z psychologiem, który uwzględniono w ponad połowie przedsięwzięć (55,8%). Kolejne rodzaje działań podejmowane były w mniej niż połowie projektów objętych badaniem, przy czym należy jeszcze raz podkreślić, że nie tyle wynika to ze specyfiki projektów partnerskich, tylko stopnia upowszechnienia określonych działań (form wsparcia), w ramach całego Programu.

Poniżej przedstawiono dane dotyczące ustalonego podziału zadań pomiędzy podmiotami realizującymi ewaluowane projekty, które pozwalają zidentyfikować specyfikę ról pełnionych w projektach przez, odpowiednio: **liderów i partnerów. Pierwsi, są przede wszystkim odpowiedzialni za zadania związane z zarządzaniem projektem i formalno-administracyjnym wymiarem jego obsługi. Jednocześnie występuje podział zadań o charakterze merytorycznym pomiędzy wszystkimi członkami partnerstwa, ze szczególnym uwzględnieniem zadań odnoszących się do kwestii dotarcia grupy docelowej, gdzie rola partnera/partnerów jest szczególnie istotna.**

Wykres 18. Podział zadań projektowych pomiędzy liderem i partnerami (P16. Proszę wskazać, kto realizuje/realizował następujące zadania w trakcie trwania projektu.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami; n=342; pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Z analizy danych przedstawionych na powyższym wykresie wyłania się, po pierwsze, pula zadań przypisanych głównie do liderów ewaluowanych projektów. Są to, przede wszystkim: komunikacja z Instytucją Pośredniczącą (w 91,5% to wyłącznie lider był odpowiedzialny za to zadanie), wybór zewnętrznych wykonawców zadań i kontakty z nimi (60,8%) i zarządzanie projektem (53,8%). Po drugie, mamy do czynienia z zadaniami, w przypadku których dominującym modelem ich realizacji jest rozdzielenie pomiędzy liderem i partnerem lub partnerami. Do tych zadań zaliczyć należy przede wszystkim: monitoring i realizację projektu (w 50,9% projektów za realizację zadań w tym obszarze odpowiadają wspólnie: lider i partner/partnerzy), realizację zadań merytorycznych związanych z celem projektu (62,6%), rekrutację uczestników projektu/podmiotów współpracujących niebędących formalnymi partnerami (62,3%) oraz promocję projektu (75,4%). Po trzecie wreszcie, ujawnia się specyfika sposobu realizacji zadań związanych z dotarciem do uczestników projektu lub innych podmiotów współpracujących, które jednak nie są formalnie partnerami projektu – w relatywnie dużym odsetku projektów (11,7%) tego rodzaju zadania realizowane były wyłącznie przez partnera lub partnerów projektu, a jednocześnie to w przypadku tego zadania bardzo niski jest odsetek projektów, w których zadanie realizowane jest wyłącznie przez lidera projektu (23,7%).

Ukazany na powyższym wykresie podział obowiązków stanowi potwierdzenie wcześniejszych wyników, w których wskazywano, iż **z punktu widzenia liderów projektów sformowanie partnerstwa i włączenie do niego podmiotów partnerskich było stosunkowo często motywowane właśnie chęcią**



**zoptymalizowania sposobu realizacji zadań odnoszących się bezpośrednio do grupy docelowej.** Zidentyfikowany stan rzeczy ocenić należy jako funkcjonalny przede wszystkim ze względu na fakt, iż partnerzy są włączani do realizacji zadań merytorycznych i nie występuje na znaczącą skalę zjawisko „monopolizowania” działań projektowych przez lidera projektu. Jedynym obszarem, w którym wyraźnie ujawnia się dominująca pozycja lidera są zadania dotyczące wymiaru *stricte* zarządczego, co jest o tyle naturalne, że to właśnie rolą lidera jest obsługa projektu w obszarze administracyjnym (uwzględniającym także kontakty z Instytucją Pośredniczącą). Z drugiej zaś strony, **niepokoi mała rola Grupy Sterującej jako podmiotu, który – zgodnie z założeniami - winien angażować wszystkich uczestników partnerstwa w bieżące zarządzanie projektem. Faktycznie w zarządzanie angażowali się także partnerzy w mniej niż połowie ewaluowanych projektów.**

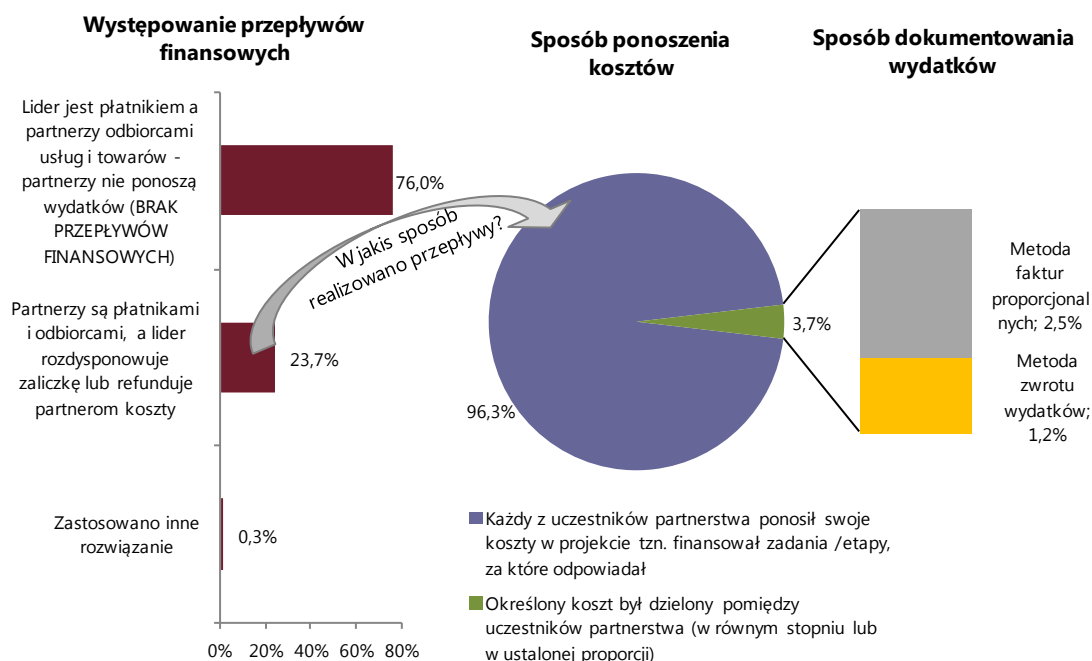
Warto w tym miejscu podkreślić celowość wcześniejszej rekomendacji, która dotyczyła weryfikacji rzeczywistego charakteru partnerstwa, by uniknąć wspierania partnerstw „fasadowych” – podział zadań w projekcie powinien być traktowany jako jeden z tych wymiarów, poprzez analizę którego można rzetelnie ocenić, na ile formowane partnerstwo będzie mieć charakter funkcjonalne uzasadniony.

Zasygnalizowany powyżej stan rzeczy wskazujący na szczególne znaczenie roli partnerów w realizacji zadań związanych z dotarciem do grupy docelowej znalazł swoje potwierdzenie także w badaniu jakościowym:

*Te bezpośrednie kontakty członków fundacji [pełniące rolę partnera] ułatwiały dotarcie liderowi, czy bezpośrednio fundacji, do potencjalnych grup docelowych. Organizacje pozarządowe mają swoje kręgi znajomych powiedzmy, zaprzyjaźnionych innych organizacji pozarządowych w większym stopniu niż sama uczelnia. (...) Chociażby to, że dotarcie – zawsze telefon z fundacji do innej organizacji pozarządowej jest inaczej traktowany niż telefon z uczelni do innej organizacji pozarządowej. (Partner\_5)*

Bezpośrednią wypadkową sposobu podziału zadań pomiędzy podmiotami realizującymi projekt partnerski jest kwestia regulacji przepływów finansowych. Szczegółowe dane dotyczące tego zagadnienia przedstawiono na poniższym wykresie, z którego wynika, iż **w zdecydowanej większości projektów (76%) nie występowały przepływy finansowe ze względu na fakt, iż to lider jest płatnikiem, a partnerzy – odbiorcami usług i towarów**, co w praktyce oznacza, że partnerzy nie ponoszą w związku z realizacją projektu żadnych wydatków, nie ma więc uzasadnienia dla realizowania przepływów finansowych między realizatorami.

Wykres 19. Charakter przepływów finansowych w projektach partnerskich (P20. Jak realizowane były w Państwa projekcie przepływy finansowe? P21. Jak w Państwa projekcie były ponoszone koszty? P22. Jak w Państwa projekcie były dokumentowane wydatki?)

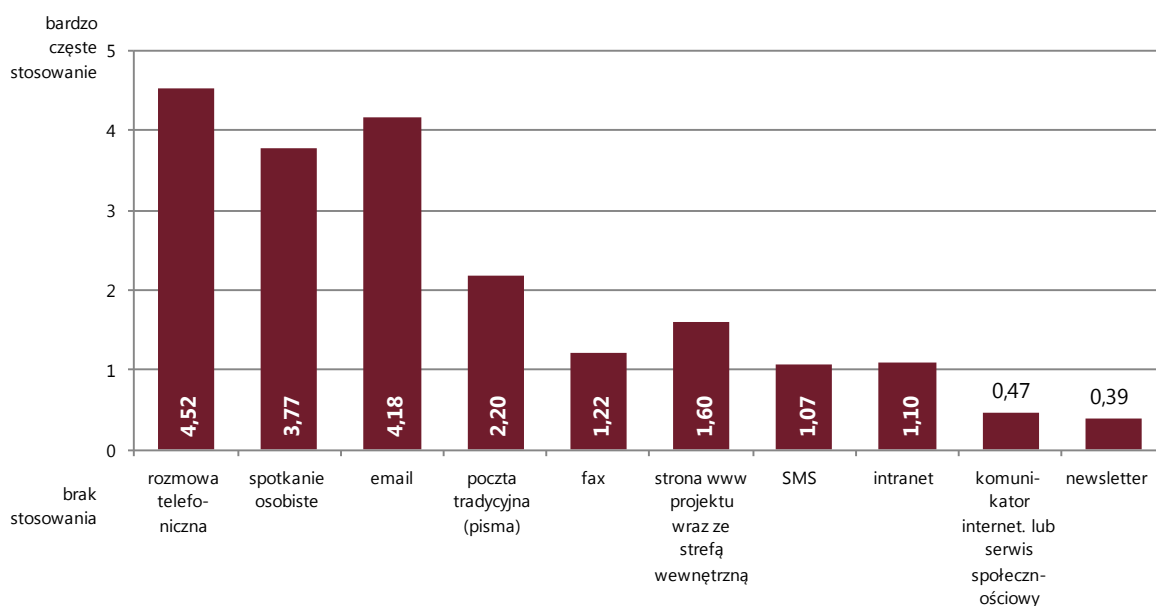


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami; występowanie przepływów - n=342; sposoby ponoszenia kosztów i dokumentowania wydatków - n=81, pytanie zadawane osobom, które wskazały na występowanie przepływów

Refundacja kosztów przez lidera występuje w blisko co czwartym projekcie (23,7%), przy czym w grupie tej w aż 96,3% przedsięwzięć realizowanym sposobem ponoszenia kosztów projektowych jest model, w którym każdy z uczestników partnerstwa ponosił swoje koszty w projekcie, tzn. finansował zadania/etapy, za które odpowiadał. Tylko w przypadku 3,7% projektów zastosowano podejście, w ramach którego określony koszt był dzielony pomiędzy uczestników partnerstwa (przy czym dominowała wśród tej – nielicznej – grupy projektów metoda faktur proporcjonalnych).

Ostatni aspekt analizy dotyczącej procesu zarządzania projektem partnerskim odnosi się do procesów komunikacyjnych, które – szczególnie w przypadku relatywnie licznych partnerstw – mogą w sposób istotny oddziaływać na sprawność realizacji projektów. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące stopnia wykorzystywania środków komunikacji w trakcie realizacji projektów. W kontekście poniższych danych podkreślić należy wyraźną dominację nieformalnych kanałów komunikacji stosowanych w ramach projektów partnerskich, tj.: rozmów telefonicznych, spotkań osobistych oraz poczty elektronicznej.

Wykres 20. Wykorzystanie środków komunikacji w trakcie realizacji projektów (P23. Jakie rozwiązania w zakresie komunikacji z pozostałymi uczestnikami partnerstwa i przekazywania informacji są/były stosowane w Państwa projekcie?)

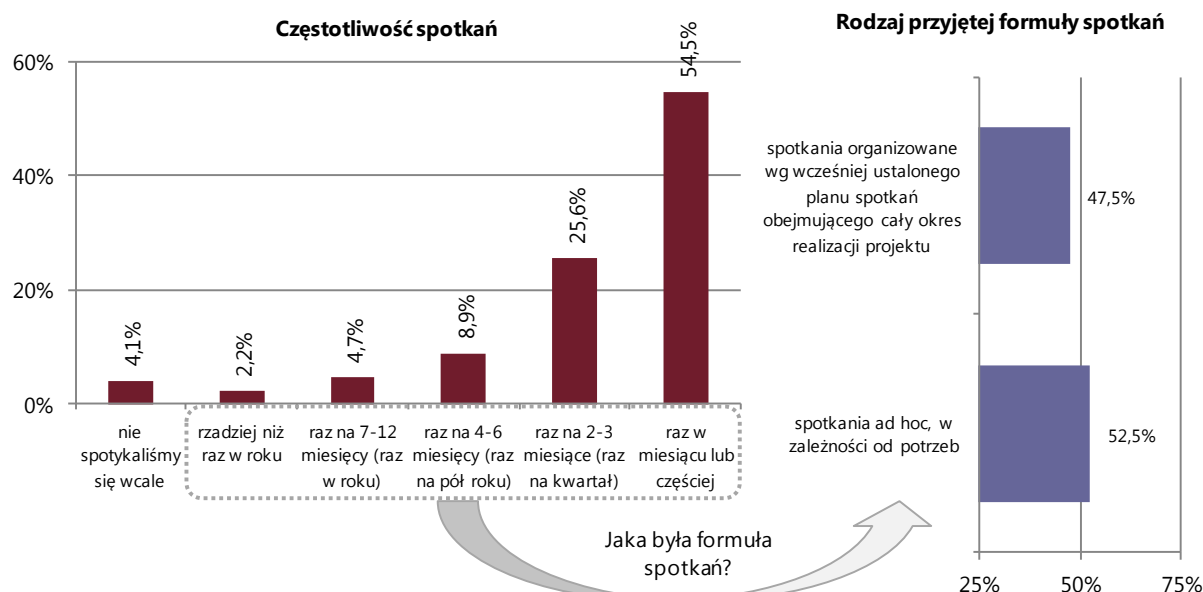


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; n-723

Najistotniejsze formy komunikacji stosowane w przedsięwzięciach partnerskich to: rozmowa telefoniczna oraz poczta elektroniczna, gdzie bardzo duży odsetek realizatorów wykorzystujących dany kanał komunikacji współwystępuje z największą częstością jego stosowania. Pozostałe środki komunikacji stosowane były rzadziej, choć do tych kanałów komunikacji, których stosowanie deklaruje co najmniej 50% realizatorów projektów zaliczyć jeszcze należy: pocztę tradycyjną (77,5% wskazań), fax (54,5%) oraz stronę WWW projektu wraz ze strefą wewnętrzną (50,5%). Warto zwrócić w tym przypadku uwagę, że częstsze stosowanie poczty tradycyjnej lub faxu przez partnerów może świadczyć o ich większej skłonności do sformalizowania komunikacji w ramach partnerstwa (potwierdzałby to także fakt częstszego stosowania przez liderów najmniej sformalizowanych kanałów komunikacyjnych, czyli rozmowy telefonicznej oraz spotkań osobistych). Jednoznacznie **pozytywnie ocenić należy natomiast prawidłowość polegającą na generalnej dominacji stosunkowo najmniej sformalizowanych i najbardziej efektywnych kanałów komunikacji, co postrzegać należy jako działanie zorientowane na zoptymalizowanie nie tylko samego procesu komunikacji, ale także – szerzej – całego procesu zarządzania projektem partnerskim.**

Szczegółowej analizie poddano bezpośredni wymiar komunikacji, czyli spotkania w partnerstwie. Choć nie musi on być traktowany jako forma komunikacji wymagająca częstego stosowania (tym bardziej, że jest najmocniej uwarunkowana ewentualnymi ograniczeniami przestrzennymi), to na pewno świadczy o występowaniu ścisłej kooperacji pomiędzy podmiotami tworzącymi partnerstwo. Jak się okazuje, **wśród tych realizatorów projektów, którzy zadeklarowali prowadzenie spotkań osobistych, jest to forma komunikacji stosowana relatywnie często** – 54,5% badanych wskazało, że tego rodzaju spotkania odbywają się raz w miesiącu lub częściej.

Wykres 21. Częstotliwość i formuła spotkań w partnerstwie (P24. Jak często spotykaliście się Państwo w trakcie realizacji projektu z innymi członkami partnerstwa? P25. Który wariant organizacji dominował w spotkaniach członków partnerstwa, w których brali Państwo udział?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; częstotliwość spotkań: n=723; formuła spotkań: n=693, pytanie zadawane tym osobom, które zadeklarowały prowadzenie spotkań osobistych

Warto zaznaczyć, że w wyrażnie większym stopniu na dużą częstotliwość spotkań wskazywali liderzy projektów (71,3% wobec 39,4% wśród partnerów). Oznacza to, że **dominują spotkania o charakterze bilateralnym, a przynajmniej nieangażującym wszystkich członków partnerstwa, w których uczestniczy przede wszystkim lider i – w zależności od potrzeby – wybrany partner lub partnerzy.** Przyjmując, że to właśnie lider inicjuje tego rodzaju spotkania, zidentyfikowana sytuacja świadczy o **pragmatycznym podejściu do zarządzania projektem**, którego jednym z elementów jest angażowanie w poszczególne kwestie wyłącznie podmiotów, których one bezpośrednio dotyczą lub które mogą na nie w określony sposób oddziaływać.

O rzeczonym pragmatyzmie świadczyć też może dominacja formuły „ad hoc” nad spotkaniami organizowanymi wg wcześniej zaplanowanego harmonogramu (52,5% wskazań badanych podmiotów wobec 47,5%). Te ostatnie powinny również znaleźć swoje miejsce w całości procesów komunikacyjnych realizowanych w projektach partnerskich, niemniej jednak cechować je powinna mniejsza częstotliwość.

Jak wskazują przykłady z wywiadów jakościowych, realizatorzy projektów stosowali niekiedy niestandardowe rozwiązania, by zapewnić odpowiedni poziom uczestnictwa w organizowanych w ramach partnerstwa spotkaniach (co ma szczególne znaczenie w przypadku przedsięwzięć cechujących się dużą liczbą tworzących je podmiotów):

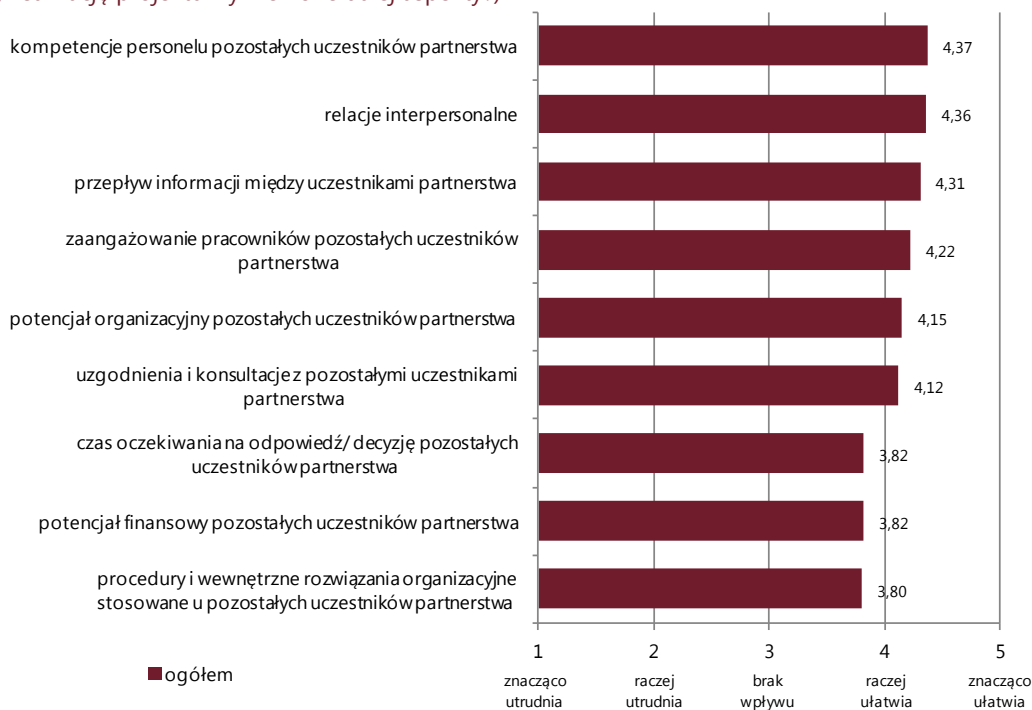
*Udawalo się organizować te spotkania grupy sterującej do której należeli oprócz dyrekcyi naszej: kierownik wydziału, kierownik wydziału badań i analiz, kierownik rynku pracy oraz dyrektorzy reprezentujący partnerów. To było 24 czy 25 osób, więc dużo. Organizowaliśmy spotkania grupy sterującej przy okazji [cyklicznych] narad dyrektorów. (Lider\_2)*

### Sprawność realizacji projektów partnerskich i występujące trudności

Kwestia sprawności w realizacji projektów partnerskich została poddana analizie przede wszystkim poprzez identyfikację tych czynników, które w największym stopniu wpływają na realizację tego rodzaju przedsięwzięć (zarówno w sposób korzystny, jak i niekorzystny).

W oparciu o poniższe dane należy stwierdzić, że – na poziomie ogólnym – **czynniki najbardziej ułatwiające realizację projektów partnerskich odnoszą się przede wszystkim do czynnika ludzkiego, tj. kompetencji personelu podmiotów tworzących partnerstwo, relacji interpersonalnych, przepływu informacji pomiędzy uczestnikami partnerstwa oraz zaangażowania pracowników podmiotów tworzących partnerstwo.** Żaden spośród ocenianych aspektów nie jest postrzegany – zarówno przez liderów, jak i partnerów – jako jednoznacznie utrudniający realizację przedsięwzięcia partnerskiego.

Wykres 22. Ocena wpływu poszczególnych aspektów na realizację projektów partnerskich (P17. Na ile ułatwiał lub utrudniał realizację projektu wymienione dalej aspekty?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; relacje interpersonalne: n=701; kompetencje personelu pozostałych uczestników partnerstwa: n=696; przepływ informacji między uczestnikami partnerstwa: n=703; zaangażowanie pracowników pozostałych uczestników partnerstwa: n=692; czas oczekiwania na odpowiedź/decyzję pozostałych uczestników partnerstwa: n=680; potencjał organizacyjny pozostałych uczestników partnerstwa: n=680; potencjał finansowy pozostałych uczestników partnerstwa: n=647; procedury i wewnętrzne rozwiązania organizacyjne stosowane u pozostałych uczestników partnerstwa: n=663; uzgodnienia i konsultacje z pozostałymi uczestnikami partnerstwa: n=678; z analiz wyłączono odpowiedź – trudno powiedzieć

W odniesieniu do wszystkich ww. aspektów średnia ogólna ocena sposobu ich oddziaływania nie spadła poniżej 4,20, wynosząc odpowiednio: 4,37, 4,36, 4,31 i 4,22. Warto także zauważyć, że w przypadku przywołanych czynników przekonanie o ich korzystnym oddziaływaniu na realizację projektu partnerskiego jest nieco silniejsze wśród liderów niż partnerów.

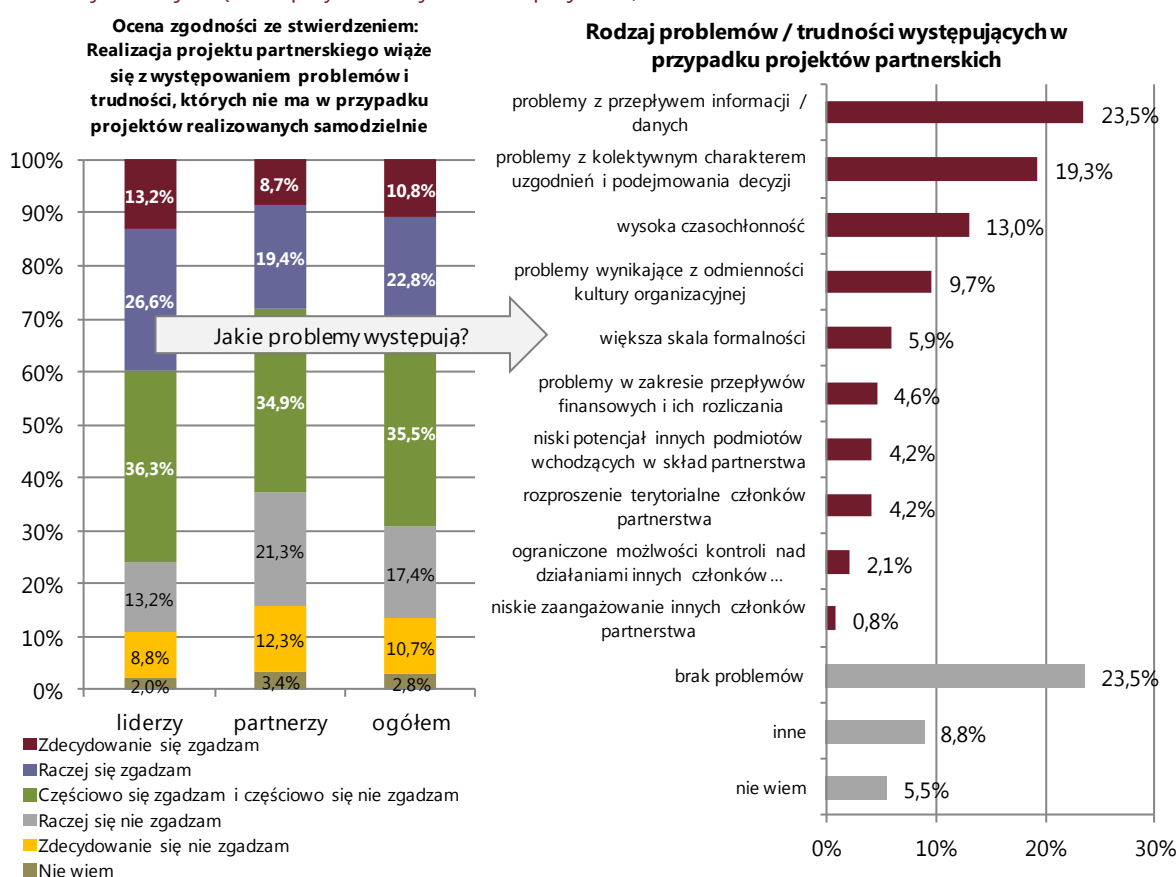
Stosunkowo najsłabsze oceny uzyskały tutaj natomiast takie czynniki jak: czas oczekiwania na odpowiedź/decyzję pozostałych uczestników partnerstwa, potencjał finansowy pozostałych uczestników partnerstwa oraz procedury i wewnętrzne rozwiązania organizacyjne stosowane u pozostałych uczestników partnerstwa (średnia ocena sposobu oddziaływania wyniosła w przypadku wymienionych aspektów, odpowiednio: 3,82, 3,82 i 3,80). Jednocześnie, ostatni z wymienionych czynników, a więc dotyczący procedur i rozwiązań organizacyjnych stosowanych u pozostałych uczestników partnerstwa, to jedyny w odniesieniu do którego to partnerów w większym stopniu cechowało przekonanie o korzystnym oddziaływaniu ocenianego czynnika. Biorąc pod uwagę, że – jak wynika z wcześniej analizowanych danych – partnerzy to częściej podmioty o mniejszym potencjale i doświadczeniu, to uznać należy, że faktycznie wdrożone w projekcie partnerskim rozwiązania organizacyjne mogły być dla partnerów użyteczne i

ułatwiający partycypację we wspólnym przedsięwzięciu. Z punktu widzenia podmiotów partnerskich należałoby to więc traktować jako swego rodzaju „wartość dodaną” współtworzenia partnerstwa, która dotyczyłaby przede wszystkim możliwości pozyskania wiedzy i doświadczenia w sferze zarządzania projektem.

Pomimo tego, że powyżej analizowany materiał empiryczny nie potwierdził występowania czynników, które jednoznacznie utrudniałyby realizację projektów partnerskich, ostateczną formą weryfikacji faktu istnienia tego rodzaju utrudnień są opinie respondentów na temat powiązania realizacji przedsięwzięcia partnerskiego z występowaniem problemów i trudności, których nie ma w przypadku projektów realizowanych samodzielnie.

**Jedna trzecia badanych podmiotów (33,6%) wyraziła opinię, że realizacja projektu partnerskiego generuje specyficzne dla tego typu przedsięwzięć utrudnienia.** Dwie trzecie respondentów miało natomiast problem z jednoznacznym stwierdzeniem, czy takie utrudnienia występują lub negowało ich występowanie. Należy przy tym podkreślić, że **w większym stopniu to liderzy dostrzegają problemy specyficzne dla przedsięwzięć partnerskich**, co należałoby wiązać z faktem, iż to właśnie na liderach spoczywa większość obowiązków związanych z procesem zarządzania projektem. Innymi słowy, partnerzy mogą w ogóle nie mieć świadomości występowania pewnych rodzajów trudności, które odnoszą się tylko do zadań realizowanych przez lidera lub też określone trudności mogą być dla lidera o wiele bardziej dotkliwe niż dla podmiotów partnerskich.

Wykres 23. Problemy i trudności w realizacji projektów partnerskich (P18. Na ile zgadzacie się Państwo z następującymi stwierdzeniami? P19. Jakiego rodzaju problemy i trudności występują wyłącznie w przypadku projektów partnerskich, a nie ma ich w przypadku projektów realizowanych samodzielnie? Które z nich były dla Państwa najbardziej uciążliwe przy realizacji Państwa projektu?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; ocena zgodności ze stwierdzeniem - liderzy – n=342, partnerzy – n=381, ogółem – n=723; rodzaj problemów – n=238 bd=5, pytanie wielokrotnego wyboru odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%, pytanie zadawane osobom, które wskazały, iż zdecydowanie lub raczej zgadzają się ze stwierdzeniem

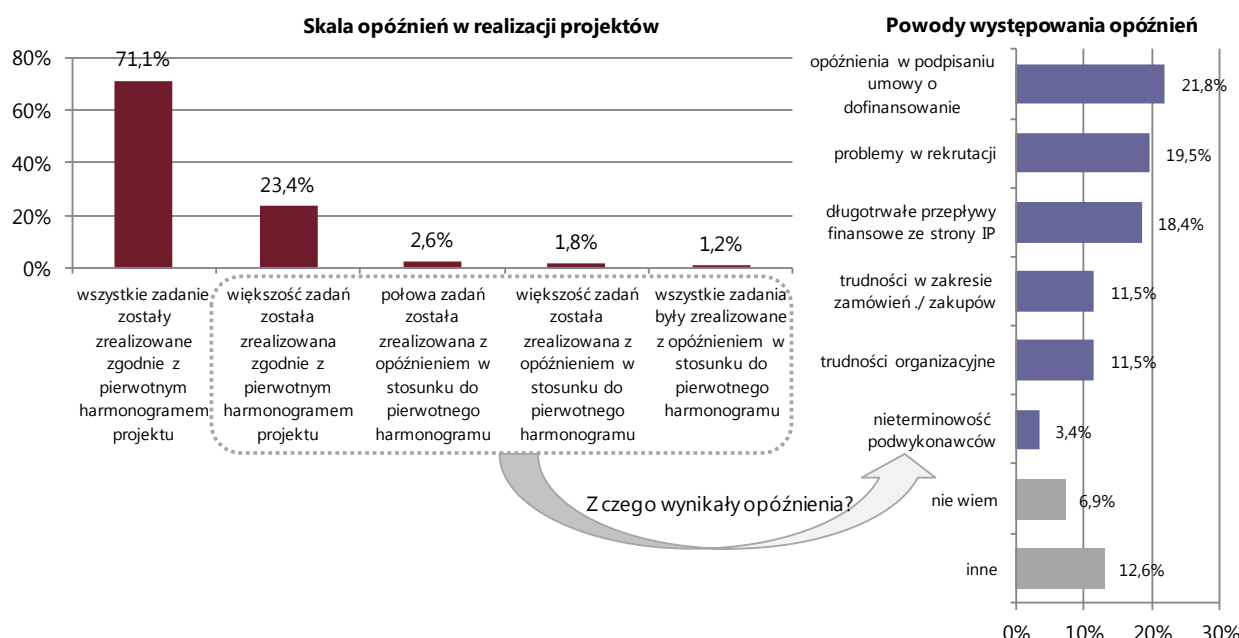


Co się natomiast tyczy rodzaju **problemów i trudności występujących w związku z realizacją projektu partnerskiego, to przede wszystkim są one powiązane z koniecznością prowadzenia kolektywnych działań w projekcie, ze szczególnym uwzględnieniem przepływu informacji oraz prowadzenia uzgodnień i podejmowania decyzji**. Na występowanie pierwszej trudności wskazało 23,5% respondentów, na drugą zaś – 19,3%, i są to najczęściej dostrzegane przez realizatorów projektów utrudnienia, które swoje źródło mają właśnie w partnerskim charakterze prowadzonego przedsięwzięcia.

Obie najczęstsze kategorie utrudnień projektowych mogą potencjalnie wydłużać czas realizacji określonych działań projektowych, a tym samym – generować opóźnienia w stosunku do pierwotnie założonego harmonogramu. Czynniki te mają większe znaczenie w przypadku dużych partnerstw składających się z dużej liczby partnerów i rozbudowanych projektów (obejmujących wiele zadań).

Poniżej przedstawiono dane obrazujące skalę występowania tego problemu. Jak się okazuje, **opóźnienia realizacyjne nie są generalnie znaczącym problemem w ramach ewaluowanych przedsięwzięć**. W przypadku aż 71,1% projektów wszystkie zadania zostały zrealizowane zgodnie z pierwotnym harmonogramem projektu, a w blisko jednej czwartej przedsięwzięć (23,4%) zgodność z pierwotnym harmonogramem projektu cechuje większość zaplanowanych zadań. W rezultacie mamy do czynienia z bardzo niewielkim odsetkiem projektów, w których opóźnienia okazały się być znaczącym problemem.

Wykres 24. Opóźnienia w realizacji projektów (P30. Jaka część zadań w projekcie została zrealizowana z opóźnieniem w stosunku do pierwotnego harmonogramu projektu? P31. Z czego wynikały powstałe opóźnienia?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami; skala opóźnień - n=342; powody opóźnień - n=87 bd=12, pytanie zadawane osobom, które wskazały, iż nie wszystkie zadania zrealizowane zostały zgodnie z pierwotnym harmonogramem, pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Względnie pozytywny obraz wyłaniający się z analizy skali występowania zjawiska opóźnień projektowych dodatkowo wzmacnia fakt, iż spośród trzech najczęściej występujących powodów opóźnień, aż dwa (opóźnienia w podpisaniu umowy o dofinansowanie – 21,8%, długotrwałe przepływy finansowe ze strony IP – 18,4%) nie są zawinione – a w przynajmniej nie są zawinione wyłącznie – przez realizatorów projektów, a także wydają się nie być specyficzne dla przedsięwzięć partnerskich i raczej dotyczą w podobnym stopniu wszelkich projektów współfinansowanych ze środków wspólnotowych. Jeśli natomiast chodzi o trzeci najczęstszy powód opóźnień (19,5%), czyli problemy w rekrutacji, to nie tylko nie należy go wiązać z partnerskim charakterem projektu, ale wręcz – jak wskazują wcześniej analizowane dane –

włączenie do partnerstwa podmiotów mających większe doświadczenie w identyfikacji i rekrutacji reprezentantów grupy docelowej, pozwala traktować projekty partnerskie jako te, w których omawiany problem rekrutacyjny może być przewyższony w stopniu większym niż w projektach prowadzonych samodzielnie.

W badaniu jakościowym zwrócono uwagę na fakt, iż niejednokrotnie fakt realizacji projektu w formule partnerskiej był tym czynnikiem, który gwarantował sprawną realizację planowanego przedsięwzięcia w założonej – relatywnie dużej – skali, czy też wręcz w ogóle umożliwił przeprowadzenie danego przedsięwzięcia:

*Natomiast tutaj były możliwości pozyskania dużo większego wsparcia finansowego, więc niemożliwe byłoby tak naprawdę bez partnerstwa objęcie zasięgiem całego województwa kujawsko-pomorskiego tak, aby wszyscy mieszkańcy mieli ułatwiony dostęp do projektu. (Lider\_4)*

*Tak duży projekt nie wyobrażam sobie, żeby bez partnera był realizowany. (Partner\_3)*

*Gdyby nie taka forma realizacji tych projektów, to nie byłoby możliwości w ogóle ich realizacji. Wiele jednostek byłoby pozbawionych możliwości uczestnictwa w POKL-u, a także realizacji projektu. (Ekspert\_1)*

Nie oznacza to jednak, że formuła partnerska realizacji projektu poza określonymi korzyściami i ułatwieniami w sprawności realizacyjnej, nie generuje także specyficznych dla tej formuły trudności, w szczególności wtedy, gdy mamy do czynienia z partnerstwami międzysektorowymi:

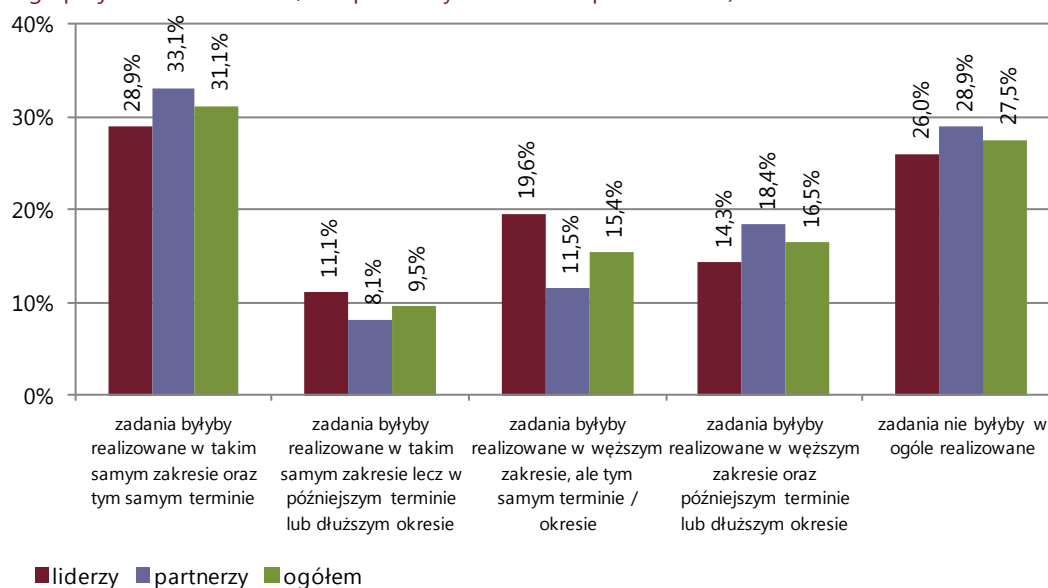
*Problemem też było dostosowanie nas jako instytucji większej, realizującej wręcz setmilionowe przedsięwzięcia. Był problem z dostosowaniem się do procedur wewnętrznych panujących u lidera związanych z rozliczaniem wydatków, na przykład kosztów. Był to problem wręcz momentami nierozwiązywalny wydawałoby się i nawet na poziomie księgowych na przykład, ale ostatecznie jakieś tam rozwiązywanie znajdowaliśmy, choć nie było to łatwe. (FGI\_Partnerzy)*

### **Efekt zdarzenia niezależnego i wartość dodana projektów partnerskich**

Identyfikacja skali występowania efektu zdarzenia niezależnego pozwala ocenić, na ile udzielone wsparcie rzeczywiście wpłynęło na realizację zadań projektowych. W przypadku niniejszego badania przedmiotem analizy uczyniono jednak nie tyle sytuację alternatywną rozumianą jako brak wsparcia, lecz jako realizację dofinansowanego przedsięwzięcia samodzielnie.

Z poniższych danych wynika, iż **partnerska formuła realizacji projektu stanowi czynnik raczej ułatwiający przeprowadzenie projektu niż warunkujący jego realizację**, co można postrzegać jako pewien wariant „wartości dodanej” projektów partnerskich.

Wykres 25. Ocena skali i zakresu realizacji zadań projektowych w przypadku realizacji projektu przez członków partnerstwa samodzielnie (P29. Czy działania podjęte w ramach Państwa projektu byłyby realizowane w sytuacji realizacji tego projektu samodzielnie, bez pozostałych członków partnerstwa?)



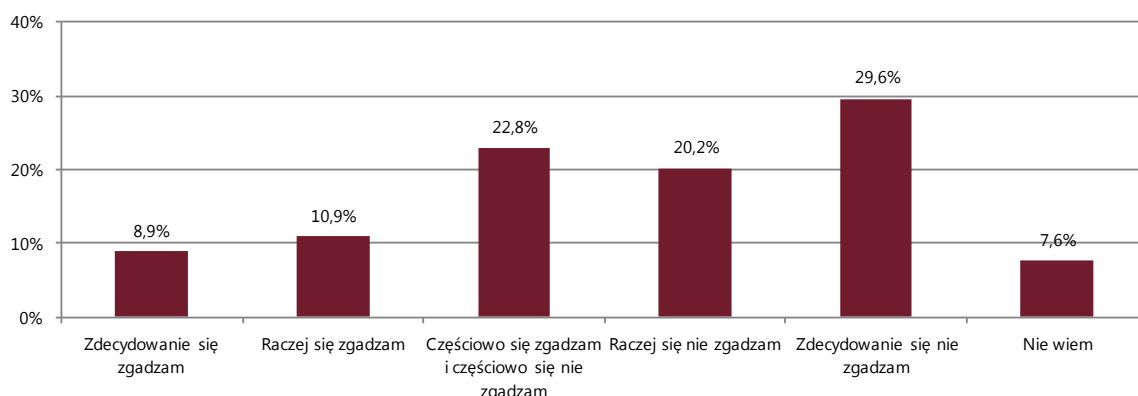
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; liderzy – n=342, partnerzy – n=381, ogółem – n=723

Zarówno wśród liderów, jak i partnerów, dominuje przekonanie, iż samodzielna realizacja projektu nie wpłynęłaby zarówno na zakres, jak i termin realizacji przedsięwzięcia (taką opinię wyraziło 28,9% liderów oraz 33,1% partnerów). Oznacza to, że w odniesieniu do znacznej części ewaluowanych projektów (31,1% wszystkich respondentów), partnerski charakter projektu nie powinien być postrzegany jako warunek brzegowy realizacji zaplanowanych zadań, ale raczej jako instrument ułatwiający ich realizację (przynajmniej na poziomie motywacji podmiotów decydujących się prowadzić dane przedsięwzięcie). Z drugiej strony, zbliżony i relatywnie wysoki (26% wśród liderów oraz 28,9% wśród partnerów) pozostaje odsetek respondentów twierdzących, iż zadania projektowe nie byłyby w ogóle realizowane, gdyby nie możliwość zawiązania partnerstwa. Oznacza to, że dla zapewnienia nie tylko należytej realizacji rzeczonych zadań, ale wręcz zagwarantowania samego faktu przeprowadzenia danego przedsięwzięcia, utworzenie partnerstwa na potrzeby realizacji projektu było niezbędne.

Jeśli natomiast chodzi o ewentualne modyfikacje wprowadzane w sytuacji samodzielnej realizacji projektu, to liderzy w większym stopniu deklarują modyfikowanie tylko jednego (czasowego lub merytorycznego) charakteru projektu, podczas gdy wśród partnerów dominująca (wyrażana przez 18,4% badanych podmiotów) okazała się postawa jednoczesnego zawężenia zakresu merytorycznego przedsięwzięcia oraz wprowadzenia zmian związanych z czasem lub terminem jego realizacji. Należałoby to wiązać przede wszystkim z mniejszym potencjałem podmiotów partnerskich, który uniemożliwiłby samodzielną realizację danego projektu bez wprowadzenia do niego zmian o dużym znaczeniu i różnorodnym charakterze.

Poniżej analizowane dane pozwalają natomiast uchwycić stopień dostrzegania przez realizatorów projektów dwóch konkretnych rodzajów korzyści, tj. dotyczących odpowiednio: zwiększenia szansy na uzyskanie dofinansowania oraz zapewnienia możliwości realizacji celów projektowych. Na poziomie ogólnym dominuje (29,6% wskazań) deklaracja, iż realizacja projektu nie była motywowana wyłącznie chęcią uzyskania większej ilości punktów podczas oceny merytorycznej (co byłoby bezpośrednio powiązane ze zwiększeniem prawdopodobieństwa uzyskania dofinansowania).

Wykres 26. Ocena zgodności ze stwierdzeniem „Zdecydowaliśmy się na realizację projektu w partnerstwie tylko dlatego by uzyskać więcej punktów podczas oceny merytorycznej” (P18. Na ile zgadzacie się Państwo z następującymi stwierdzeniami?)

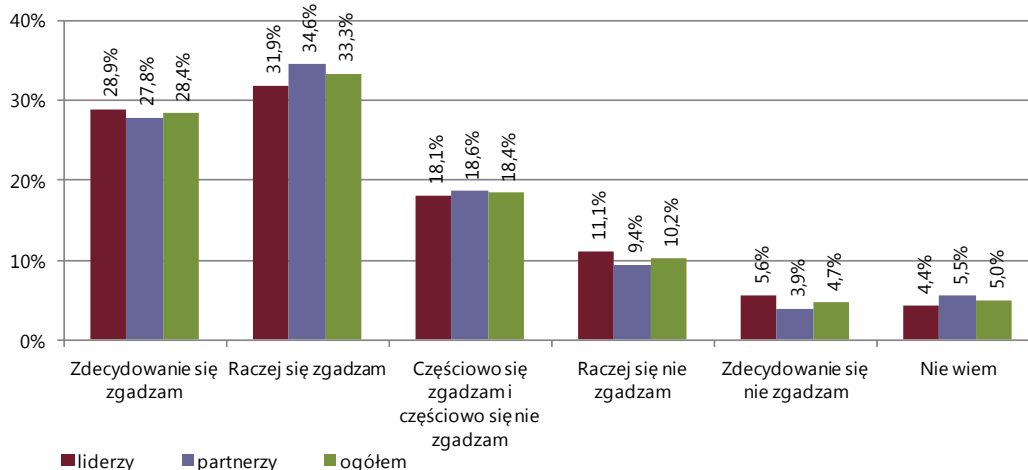


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; n-723

Choć w przypadku niniejszego zagadnienia istnieje pewne ryzyko deklaratywności udzielanych odpowiedzi, to jednak uzyskane wyniki można potraktować jako wskazanie, iż „wartość dodana” projektów partnerskich nie jest przez ich realizatorów kojarzona głównie z kwestią zwiększenia szans na uzyskanie dofinansowania. Choć trzeba tu podkreślić, że w większym stopniu jest to perspektywa liderów projektów.

Analiza danych przedstawionych na poniższym wykresie uprawnia do postawienia tezy, iż to właśnie możliwość pełnej realizacji celów projektowych może być postrzegana jako faktyczna „wartość dodana” projektu partnerskiego – 62,7% respondentów jest przekonanych, że w wariacie samodzielnej i odrębnej realizacji swoich działań przez poszczególnych członków partnerstwa nie byłoby możliwości uzyskania zaplanowanych celów projektowych.

Wykres 27. Ocena zgodności ze stwierdzeniem „Osiągnięcie celu naszego projektu nie byłoby możliwe, gdyby każdy z uczestników partnerstwa realizował swoje działania osobno” (P18. Na ile zgadzacie się Państwo z następującymi stwierdzeniami?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; liderzy – n=342, partnerzy – n=381, ogółem – n=723

Zestawiając ze sobą dane zawarte na dwóch powyższych wykresach stwierdzić należy, że **sposób identyfikowania przez realizatorów projektów korzyści wynikających z zastosowania modelu partnerskiego świadczy o funkcjonalnym charakterze sformowanych partnerstw. Są one bowiem postrzegane przede wszystkim przez pryzmat wpływu na rzeczywisty przebieg projektu oraz osiągnięte rezultaty, a nie narzędzie budowania przewagi w rywalizowaniu o uzyskanie dofinansowania** z wnioskodawcami decydującymi się na samodzielne aplikowanie o wsparcie.

Dodatkowego materiału empirycznego w zakresie identyfikowania wartości dodanej projektów partnerskich dostarczyło badanie jakościowe, gdzie zwrócono uwagę przede wszystkim na generowanie w partnerstwach **zróżnicowanego podejścia do rozwiązywania określonych problemów:**

*Interdyscyplinarne traktowanie problemu, to jest właśnie te szerokie spojrzenie... I kompleksowa możliwość rozwiązywania problemu – jest szybciej, łatwiej i lepiej. (FGI\_Partnerzy)*

*To jest akurat dobra rzecz, jeżeli chodzi o partnerstwo, bo się ma różne punkty widzenia, różne doświadczenia i jak jest problem i jest spotkanie tzw. grupy sterującej to rzeczywiście fajnie, jak ktoś wpadnie na inny pomysł niż my, bo miał inne doświadczenia. Szczególnie jeśli jest z innego obszaru, bo to też ma znaczenie, gdzie się znajduje siedziba i gdzie się miało wcześniejsze projekty. (FGI\_Liderzy)*

Pojawiły się także opinie, że dzięki realizacji przedsięwzięć partnerskich i włączeniu do ich realizacji różnych podmiotów generuje się efekt w postaci **spójności działań na danym obszarze:**

*A poza tym zadania, które realizujemy są spójne dla terenu. Nie, że „każdy sobie rzepkę skrobie” tylko robimy coś dla całości obszaru. (Lider\_3)*

Wartością dodaną realizacji projektu partnerskiego, mającą charakter dodatkowy (niezaplanowany) i ukierunkowany do wewnątrz (tzn. nie oddziałuje na otoczenie, ale na samych realizatorów) jest **wzajemna wymiana doświadczeń i uczenie się od pozostałych uczestników partnerstwa:**

*Rozwój własnej organizacji, czyli korzystanie z doświadczeń partnera. I przy rozwiązywaniu problemów tutaj rzeczywiście ten inny punkt widzenia ma znaczenie, bo nie rozwiązujemy go we własnym sosie, gdzie stosujemy od lat jakieś podobne metody, a tu mamy inny punkt widzenia. I przez to się sami też rozwijamy, zdobywamy doświadczenie. (FGI\_liderzy)*

Warto także zwrócić na specyficzny wariant wartości dodanej projektów partnerskich, który nie tylko dotyczy wyłącznie partnerów, ale wręcz w przypadku liderów może przyjmować charakter trudności w realizacji przedsięwzięcia w formule partnerskiej:

*Sama nie muszę czegoś tworzyć. Jak się tworzy jakieś projekty, to od A do Z. Trzeba tworzyć ten projekt, trzeba pisać sprawozdania, trzeba się kontaktować. Tutaj jest tylko partnerstwo, czyli mniejsza odpowiedzialność odnośnie projektu. Ja wykonuję swoje zadania, wiem, jakie mam zadania zrobić, robię, realizuję, wysyłam i więcej mnie nie obchodzi. Myślę, że to jest lepsza część tego całego projektu, (Partner\_2)*

*Dla mnie też to było wygodniejsze, bo bycie liderem w takim projekcie jest to dosyć duża odpowiedzialność. A tutaj doświadczona instytucja przejęła tą rolę na siebie, więc jak najbardziej jestem zadowolony z tego. (Partner\_4)*

W kontekście powyższych opinii należy zwrócić uwagę na celowość wcześniejszych zaleceń, w ramach których postulowano **podjęcie takich działań, które będą prowadzić do zwiększenia nie tylko zaangażowania partnerów, ale także ich odpowiedzialności za przebieg projektu i jego rezultaty.**

## Determinanty skuteczności projektów partnerskich

Ocenę skuteczności i identyfikację jej determinant przeprowadzono biorąc pod uwagę przyczynianie się do osiągnięcia celów programu. Za jego miernik przyjęto stopień osiągnięcia wskaźników obliczony jak stosunek wartości osiągniętej do zakładanej. W analizie uwzględniono wartość obliczoną odrębnie dla każdego z analizowanych projektów - jako średnia arytmetyczna ze stopnia osiągnięcia wszystkich założonych wskaźników w danym projekcie. Analizie poddano wpływ następujących czynników – fakt realizacji projektu w formule partnerskiej, wielkość partnerstwa mierzona liczbą partnerów, rodzaj/typ partnerstwa – międzysektorowy lub wewnątrzsektorowy, priorytet, czyli obszar tematyczny w ramach którego realizowano projekt oraz tryb wyboru projektu – systemowy/konkursowy.

Średni stopień osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników w przypadku projektów realizowanych w formule partnerskiej wyniósł 1,11, natomiast w przypadku projektów realizowanych samodzielnie – 1,09. Różnica ta okazała się istotna pod względem statystycznym<sup>92</sup>. **Projekty partnerskie okazały się cechować wyższą skutecznością niż projekty realizowane samodzielnie.**

Jednocześnie wśród projektów realizowanych w formule partnerskiej w nieznacznie większym stopniu do realizacji celów programu przyczyniają się partnerstwa tworzone przed podmioty z tego samego sektora (średni stopień osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników wynosi w tej kategorii 1,103). Zaś w przypadku partnerstw międzysektorowych – 1,098. Różnica jest jednak na tyle niewielka, że nie jest istotna pod względem statystycznym<sup>93</sup>.

Podobnie, jeśli chodzi o tryb wyboru projektów – systemowy i konkursowy czy wielkość partnerstwa. Z przeprowadzonej analizy wynika, że nie stanowią one istotnej determinanty skuteczności projektów partnerskich<sup>94</sup>.

Analizując zróżnicowanie poziomu skuteczności projektów partnerskich w zależności od obszaru tematycznego (osi priorytetowej), którego dotyczy przedsięwzięcie, **najwyższą skutecznością w osiąganiu celów programu mierzoną stopniem osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników cechują się projekty partnerskie realizowane w ramach Priorytetu VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich**, w dalszej kolejności Priorytetu VII Promocja integracji społecznej i Priorytetu IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach. W badaniu jakościowym podkreślano, że choć trudno w sposób jednoznaczny zidentyfikować i wskazać te obszary tematyczne, w których uzasadnienie dla stosowania formuły partnerskiej jest największe, to istnieje duże uzasadnienie przede wszystkim dla realizacji przedsięwzięć partnerskich w przypadku projektów dotyczących spójności społecznej (Priorytet VII). Decyduje o tym przede wszystkim konieczność stosowania różnorodnych form wsparcia oraz konieczność przewyciężenia ograniczeń w dotarciu do trudnych grup docelowych. **Szczególnie przydatność partnerstwa ujawnia się w obszarze ekonomii społecznej, gdzie konieczne jest wsparcie z wielu stron dla np. tworzonych spółdzielni socjalnych oraz projektów oferujących kompleksowe wsparcie uczestnikom:**

*Te [obszary], które związane są z wykluczeniem społecznym. Tam partnerstwo chyba najlepiej się sprawdza. Tak jak właśnie ten priorytet 7, czyli ten, gdzie jest ekonomia społeczna – ponieważ tam potrzebne jest wsparcie wielowymiarowe i myślę, że jedna instytucja, która zawsze jest jakoś sprofilowana nie jest w stanie fajnie realizować takiego kompleksowego projektu. Więc tam najbardziej mi projekty partnerskie pasują – tam, gdzie jest konieczność dużego, wielowymiarowego wsparcia. (FGI\_Liderzy)*

## Podsumowanie

1. Podmioty realizujące projekty w partnerstwie poszukują partnerów do współpracy w ramach projektów realizowanych w PO KL głównie poprzez spotkania i rozmowy. W ponad połowie przypadków partnerów poszukiwano wśród JST. W co piątym projekcie partnerów poszukiwano wśród instytucji i

<sup>92</sup> U Manna-Whitneya=181211,0; p=0,026; α=0,05

<sup>93</sup> U Manna-Whitneya=8226,5; p=0,056; α=0,05

<sup>94</sup> dla trybu wyboru projektów: U Manna-Whitneya=1191,0; p dokładna=0,108; α=0,05; dla wielkości partnerstwa p Pearsona=0,015, p=0,804; α=0,05



organizacji zaprzyjaźnionych i/lub takich, z którymi wcześniej już prowadzono wspólne działania. Czynniki, które brano najczęściej pod uwagę przy wyborze partnera był zakres działalności merytorycznej oraz bliskość terytorialna oraz dobre doświadczenie we wcześniejszej współpracy. O składzie zawieranego partnerstwa decydują więc przede wszystkim takie czynniki jak: specjalizacja merytoryczna, sąsiedztwo terytorialne oraz znajomość partnerów i wcześniejsze doświadczenia we współpracy. W badaniu jakościowym zwracano także uwagę na czynnik związany z uzupełnianiem się partnerów, zarówno jeśli chodzi o potencjał merytoryczny, jak i finansowy oraz możliwości w zakresie rekrutacji czy dotarcia do grup docelowych.

2. Realizacja projektów w partnerstwie okazała się mieć pozytywny wpływ na skuteczność projektów w osiąganiu celów programu mierzoną stopień osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników. Skuteczność projektów nie jest zależna od rodzaju partnerstwa ani od ilości partnerów. Projekty realizowane w partnerstwie międzysektorowym charakteryzowały się nieco wyższą skutecznością mierzoną stopniem osiągnięcia wskaźników. Różnice w skuteczności projektów partnerskich pomiędzy poszczególnymi priorytetami są nieznaczne. Najbardziej skuteczne okazały się projekty realizowane w ramach *Priorytetu VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich*, najmniej – *VIII Regionalne kadry gospodarki*. Nie zidentyfikowano różnicy w skuteczności projektów partnerskich realizowanych w trybie systemowym i konkursowym.
3. W ewaluowanych projektach partnerskich najczęściej ich realizatorzy wnoszą zasoby ludzkie – personel. Liderzy projektów partnerskich b. często wnoszą także do projektu zasoby organizacyjne tj. istniejące struktury, procesy, systemy informacyjne. Najczęściej spotykany podział wykonywanych zadań pomiędzy liderem, a partnerami dotyczył czynności związanych z komunikacją z IP, zarządzaniem projektem oraz wyborem wykonawców i kontaktami z nimi, które to zadania podejmowały przede wszystkim podmioty pełniące funkcje lidera. Partnerzy angażowali się zaś w promocję projektu oraz zadania związane z rekrutacją uczestników i realizacją zadań merytorycznych projekcie. Współpraca pomiędzy partnerami projektu obejmowała fazę opracowywania założeń projektowych (przygotowywania wniosku o dofinansowanie) w połowie ewaluowanych projektów partnerskich. W projektach partnerskich najczęściej były realizowane takie działania jak: szkolenia/kursy oraz zajęcia grupowe/warsztaty.
4. Realizacja projektów partnerskich przebiegała zazwyczaj w sposób sprawny. Sprzyjała temu duża częstotliwość spotkań uczestników partnerstwa. Skala opóźnień w realizacji projektów partnerskich była bardzo mała. Dominującymi przyczynami opóźnień realizacji projektów był przedłużający się proces podpisywania umowy o dofinansowanie, wydłużony czas oczekiwania na wpływ środków ze strony IP oraz trudności w rekrutacji uczestników. Tylko trzecia część realizatorów wyraziła opinię, że realizacja projektu partnerskiego generuje specyficzne dla tego typu przedsięwzięć utrudnienia. W trakcie realizacji projektu partnerskiego napotymano najczęściej na trudności czy problemy związane z koniecznością prowadzenia kolektywnych działań w projekcie, ze szczególnym uwzględnieniem przepływu informacji oraz prowadzenia uzgodnień i podejmowania decyzji. W opinii realizatorów najistotniejsze znaczenie w kontekście sprawności realizacji projektów partnerskich ma tzw. czynnik ludzki - kompetencje personelu podmiotów tworzących partnerstwo, relacje interpersonalne, przepływ informacji pomiędzy uczestnikami partnerstwa oraz zaangażowanie pracowników podmiotów tworzących partnerstwo.
5. W zdecydowanej większości projektów nie wprowadzano żadnych dodatkowych regulacji do umowy partnerstwa, które wykraczałyby poza wytyczne IZ. W większości projektów partnerskich nie występowały przepływy finansowe między realizatorami projektu. W ramach komponentu regionalnego PO KL w woj. kujawsko-pomorskim popularny jest model partnerstwa, w którym każdy z uczestników finansuje zadania, za które odpowiada.
6. Ponad połowa realizatorów projektów partnerskich wykorzystuje doświadczenia zdobyte w ramach realizacji projektów partnerskich w ramach innych projektów (także realizowanych w innych programach), przy czym efekt doświadczenia w większym stopniu dotyczy liderów projektów. Podział ról w poprzedzających i kolejnych projektach jest względnie stały – liderzy pełnili wcześniej rolę lidera, a partnerzy – rolę partnera.

7. Partnerzy decydują się na wspólne ubieganie się o dofinansowanie w ramach projektów partnerskich głównie ze względu na wzmocnienie prawdopodobieństwa uzyskania zakładanych rezultatów. Realizacja projektów w partnerstwie dla trzeciej części realizatorów nie przynosi wartości dodanej jeśli chodzi o zakres projektu czy czasu jego realizacji w porównaniu z realizacją projektów realizowanych bez udziału partnerów. Jednocześnie, dla ponad czwartej części realizatorów, partnerstwo było warunkiem koniecznym, by podjąć jakiekolwiek działania. Co piąty realizator przyznaje także, że zdecydował się a realizację projektu w partnerstwie tylko dlatego by uzyskać więcej punktów podczas oceny merytorycznej. Nieznacznie częściej takie przekonanie wyrażają liderzy partnerstw wewnątrzsektorowych (17,8 wobec 15,9%). Należy jednak zwrócić uwagę, że ponad połowa realizatorów projektów w formule partnerskiej deklaruje, że osiągnięcie celu projektu nie byłoby możliwe, gdyby każdy z uczestników partnerstwa realizował swoje działania osobno, co oznacza, że partnerstwo jest jednak istotne, zarówno dla beneficjentów, jak i partnerów w kontekście realizacji projektów i ich skuteczności. Ponadto, realizacja projektów w partnerstwach międzysektorowych przynosi nieco większą wartość dodaną w porównaniu z partnerstwami wewnątrzsektorowymi. W badaniu zidentyfikowano także nieco mniejszy efekt zdarzenia niezależnego w przypadku partnerstw międzysektorowych, Zidentyfikowane różnice nie są jednak na tyle duże, by okazały się być istotne pod względem statystycznym.
8. Należy więc dalej promować partnerstwa projektowe, szczególnie partnerstwa międzysektorowe w kolejnej perspektywie finansowej, oraz – co najistotniejsze – zniwelować bariery tworzenia tego typu partnerstw projektowych (m.in. związane z rozliczaniem finansowym oraz formalnościami – omówione szerzej w rozdziale Trwałość partnerstw). Biorąc pod uwagę cele interwencji, partnerstwo najbardziej zasadne jest w obszarach tematycznych związanych z budową infrastruktury społecznej (ze względu na podniesienie ich kompleksowości), działaniach w obszarze turystyki i kultury (za względu na zwiększenie zasięgu ich oddziaływania) oraz działaniach rewitalizacyjnych oraz działaniach tzw. miękkich - z zakresu edukacji, integracji i spójności społecznej oraz rynku pracy, a także innowacji (ze względu na włączenie wszystkich aktorów, lepszą diagnozę - i w konsekwencji - zaspokojenie potrzeb grup docelowych oraz – w przypadku obszaru innowacji – także ze względu na możliwość generowania lepszych, bardziej twórczych rozwiązań). Najmniej zaś zasadne jest premiowanie partnerstwa w działaniach, których celem jest rozwój MSP (adresowanych bezpośrednio do przedsiębiorców). Należy jednak uwzględnić kwestię, która była podejmowana we wcześniejszej części raportu dotyczącą braku zasadności „wymuszania” partnerstw projektowych kryteriami obligatoryjnymi (kryteriami dostępu).

## **EFEKTYWNOŚĆ PROJEKTÓW PARTNERSKICH**

Istotnym aspektem oceny interwencji jest jej ekonomiczna opłacalność, której miernikiem jest efektywność kosztowa w rozumieniu stosunku ponoszonych nakładów do otrzymywanych produktów. Zgodnie z przyjętymi założeniami metodologicznymi stosunek ten zoperacjonalizowano dwójako – w postaci (1) wartości projektu przypadającej na 1 uczestnika projektu, (2) wartości projektu przypadającej na jedną jednostkę wskaźnika. Warunkiem zastosowania pierwszej miary efektywności jest dostęp do informacji o całkowitej wartości projektu oraz liczbie uczestników, którzy wzięli udział w projektach. Z racji niekompletnych informacji na temat ilości uczestników, część projektów nie mogła być uwzględniona w analizie. Zakres projektów ujęty w analizie z wykorzystaniem wartości projektu przypadającej na 1 uczestnika mimo to należy uznać za szeroki w stosunku do analizy z wykorzystaniem wartości projektu przypadającej na jedną jednostkę wskaźnika.

Analiza z wykorzystaniem wartości osiągniętych wskaźników ma węższy zakres (obejmuje mniejszą liczbę projektów) mimo, że przyjęto w jej ramach strategię maksymalizacji tego zakresu. Aby analiza miała rzetelny charakter konieczne jest porównywanie efektywności w osiąganiu tych samych wskaźników, a ze względu na ich różnorodność w ramach programu konieczny jest wybór wskaźników do analizy. W jego realizacji przyjęto założenie o rozłącznej selekcji wskaźników dla poszczególnych Priorytetów, a kryterium doboru była skala rozpowszechnienia wskaźnika wśród projektów partnerskich. Wyniki doboru wraz z liczbą projektów objętą analizą zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 7. Zakres analizy efektywności

Priorytet	Formuła realizacji projektu	Analiza z wykorzystaniem wartości projektu przypadającej na 1 jednostkę wskaźnika		Analiza z wykorzystaniem wartości projektu przypadającej na 1 uczestnika
		Nazwa wskaźnika	Projekty objęte analizą	Projekty objęte analizą
Priorytet VI	partnerska	Liczba osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, które zakończyły udział w projekcie - ogółem	68 (72,3%)	83 (88,3%)
	realizacja samodzielna		205 (56,6%)	295 (81,5%)
Priorytet VII	partnerska	Liczba osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, które zakończyły udział w projekcie - ogółem	33 (19,6%)	166 (98,8%)
	realizacja samodzielna		108 (28,7%)	365 (97,1%)
Priorytet VIII	partnerska	Liczba pracujących osób dorosłych, które zakończyły udział w projekcie szkoleniowym - ogółem	53 (68,8%)	73 (94,8%)
	realizacja samodzielna		281 (90,9%)	302 (97,7%)
Priorytet IX	partnerska	Liczba szkół, które zrealizowały projekty rozwojowe w ramach projektu	33 (16,8%)	191 (97,4%)
	realizacja samodzielna		18 (6,9%)	251 (96,5%)
Ogółem	partnerska		<b>187</b> <b>(35,0%)</b>	<b>513</b> <b>(95,9%)</b>
	realizacja samodzielna		<b>612</b> <b>(46,8%)</b>	<b>1213</b> <b>(92,8%)</b>

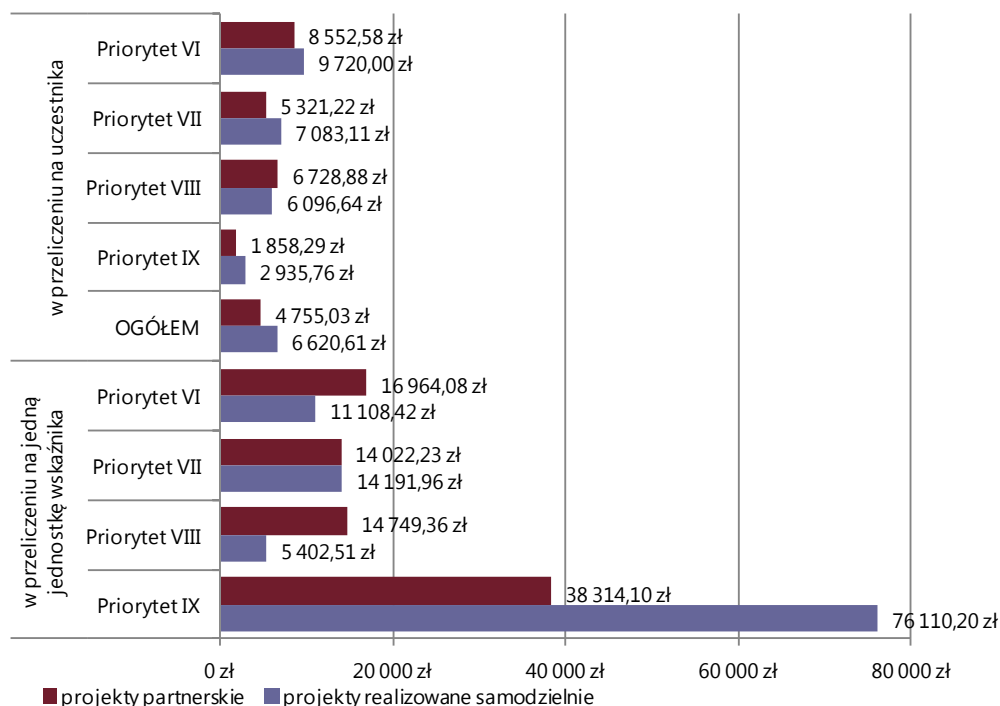
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; stan na dzień 15.09.2014 r.

Wytypowane – najpopularniejsze wśród projektów partnerskich wskaźniki - dotyczą w większości pewnych kategorii uczestników/osób biorących udział w projektach, więc de facto są one miarą pod względem merytorycznym podobną do liczby uczestników ogółem, lecz obejmującą znacznie mniejszy zakres projektów oraz nie umożliwiają porównań wyników pomiędzy Priorytetami. W związku z tym za bardziej wiarygodne należy uznać analizy efektywności oparte na wartości projektu przypadającej na 1 uczestnika, dlatego właśnie tę miarę wykorzystano w analizach wykraczających poza porównania projektów partnerskich i realizowanych samodzielnie wewnątrz Priorytetów.

Zanim zaprezentowane zostaną wyniki analizy efektywności warto przedstawić sposób interpretacji przedstawionych dalej danych. Mianowicie o wyższej efektywności projektów świadczy niższa wartość projektu przypadająca na jedną jednostkę wskaźnika/jednego uczestnika, ponieważ wskazuje ona na osiągnięcie tych samych produktów przy wykorzystaniu mniejszych nakładów finansowanych. Analogicznie wyższa wartość projektu przypadająca na jedną jednostkę wskaźnika/jednego uczestnika świadczy o niższej efektywności.

W przypadku analizy efektywności w przeliczeniu na 1 uczestnika w ogólnym **roзраchunku projekty partnerskie są bardziej efektywne niż te realizowane samodzielnie**. Ogółem w projektach zakładających udział partnerów na 1 uczestnika przypada 4 775,03 zł, a w przypadku pozostałych przedsięwzięć – nierealizowanych w formule partnerskiej – kwota ta jest znacznie wyższa i wynosi 6 620,61 zł.

Wykres 28. Efektywność projektów partnerskich oraz realizowanych samodzielnie w podziale na Priorytety



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; w przeliczeniu na uczestnika: Priorytet VI: projekty partnerskie - n=83, projekty realizowane samodzielnie - n=295, Priorytet VII: projekty partnerskie - n=166, projekty realizowane samodzielnie - n=365, Priorytet VIII: projekty partnerskie - n=73, projekty realizowane samodzielnie - n=302, Priorytet IX: projekty partnerskie - n=191, projekty realizowane samodzielnie - n=251, OGÓŁEM: projekty partnerskie - n=513, projekty realizowane samodzielnie - n=1213; w przeliczeniu na jedną jednostkę wskaźnika: Priorytet VI: projekty partnerskie - n=68, projekty realizowane samodzielnie - n=205, Priorytet VII: projekty partnerskie - n=33, projekty realizowane samodzielnie - n=108, Priorytet VIII: projekty partnerskie - n=53, projekty realizowane samodzielnie - n=281, Priorytet IX: projekty partnerskie - n=33, projekty realizowane samodzielnie - n=18; stan na dzień 15.09.2014 r.

**Tendencja wyższej efektywności projektów partnerskich występuje także rozpatrując rozłącznie poszczególne Priorytety.** W *Priorytecie VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich* na jednego uczestnika projektów partnerskich przypada 8 552,28 zł, a w projektach realizowanych kwota ta wynosi 9 720,00 zł. Podobna sytuacja występuje w przypadku *Priorytetu VII Promocja integracji społecznej*, tu w projektach partnerskich na 1 uczestnika przypada 5 321,22 zł, a w projektach realizowanych samodzielnie 7 083,11 zł. Natomiast gorzej pod względem efektywności projekty partnerskie wypadają w przypadku *Priorytetu VIII Regionalne kadry gospodarki*, w ich przypadku na jednego uczestnika przypada 6 728,88 zł, a w projektach realizowanych samodzielnie kwota ta jest nieco mniejsza – wynosi 6 096,64 zł.

Analiza z wykorzystaniem wartości projektu przypadającej na 1 jednostkę wytypowanego wskaźnika potwierdza zidentyfikowane wyżej tendencje w przypadku *Priorytetu VII Promocja integracji społecznej*, *VIII Regionalne kadry gospodarki* i *IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*. W przypadku Priorytetu IX mamy do czynienia z największą przewagą projektów partnerskich pod względem efektywności. Jej źródłem może być zapewnienie możliwości przeprowadzenia przedsięwzięć o dużej skali poprzez zaangażowanie większej liczby partnerów np. szkół lub organów je prowadzących, co może być czynnikiem sprzyjającym efektywności przez tzw. efekt skali. W Priorytecie VI – dane wskazują na tendencję odwrotną – przewagę projektów realizowanych samodzielnie pod względem efektywności – w ich przypadku na jedną jednostkę wskaźnika przypada 11 108,42 zł, a w projektach partnerskich kwota ta jest większa – wynosi 16 964,08 zł. Jednak, jak wskazano wcześniej – zakres analizy bazującej na tym mierniku jest dość ograniczony i za bardziej miarodajne należy uznać wyniki oparte o wartość projektu przeliczaną na 1 uczestnika.

Aby w sposób bardziej szczegółowy scharakteryzować *Priorytety VII Promocja integracji społecznej* i *IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach* w najmniejszym stopniu objęte zakresem analizy z

wykorzystaniem wartości projektu przypadającej na 1 jednostkę wskaźnika, w ich przypadku dokonano analizy uszczegóławiającej w podziale na Działania, której wyniki zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 8. Uszczegółowienie analizy efektywności dla Działań Priorytetu VII i IX

Działanie	Nazwa wskaźnika	Projekty partnerskie		Projekty realizowane samodzielnie	
		Wartość przypadająca na 1 jednostkę wskaźnika	Liczba projektów	Wartość przypadająca na 1 jednostkę wskaźnika	Liczba projektów
Działanie 7.1	Liczba klientów instytucji pomocy społecznej objętych kontraktami socjalnymi w ramach realizowanych projektów - ogółem	7 134,09 zł	5	8 023,98 zł	42
Działanie 7.2	Liczba osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, które zakończyły udział w projekcie - ogółem	14 022,23 zł	33	14 232,25 zł	107
Działanie 7.4	Liczba osób niepełnosprawnych, które zakończyły udział w projektach realizowanych w ramach Działania - ogółem	22 972,46 zł	6	28 851,90 zł	6
Działanie 9.1	Liczba szkół (podstawowych, gimnazjów i ponadgimnazjalnych prowadzących kształcenie ogólne), które zrealizowały programy rozwojowe w ramach projektu	38 314,10 zł	33	76 110,20 zł	18
Działanie 9.2	Liczba szkół i placówek kształcenia zawodowego, które wdrożyły programy rozwojowe	89 982,98 zł	9	109 616,46 zł	48

Źródło: opracowanie na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; analiza uwzględnia te Działania, dla których spełnione został warunek występowania przynajmniej jednego wskaźnika wykorzystanego w przynajmniej 1 zakończonym projekcie partnerskim oraz w 1 zakończonym projekcie realizowanym samodzielnie; stan na dzień 15.09.2014 r.

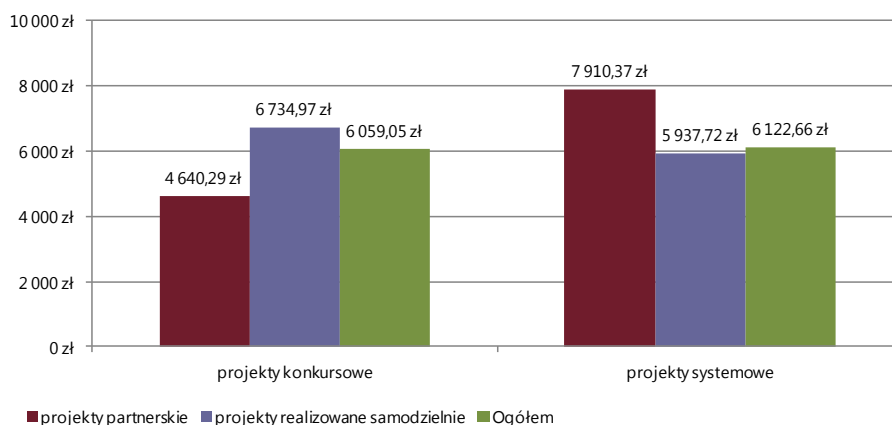
**We wszystkich analizowanych Działaniach projekty partnerskie charakteryzują się wyższą efektywnością aniżeli projekty realizowane samodzielnie.** W *Działaniu 7.1 Rozwój i upowszechnienie aktywnej integracji* na jednego klienta instytucji pomocy społecznej objętego kontraktem socjalnym w ramach realizowanych projektów partnerskich przypada 7 134,09 zł, a w projektach realizowanych samodzielnie kwota ta jest wyższa i wynosi 8 023,98 zł. Podobnie w *Działaniu 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej* – na 1 osobę zagrożoną wykluczeniem społecznym, która zakończyła udział w projekcie partnerskim, przypada 14 022,23 zł, a w projektach realizowanych samodzielnie kwota ta jest wyższa i wynosi 14 232,25 zł. Z analogiczną sytuacją mamy do czynienia w *Działaniu 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy*, tu w projektach partnerskich na 1 osobę niepełnosprawną, która zakończyła udział w projekcie, przypada 22 972,46 zł wartości projektu, a w projektach realizowanych samodzielnie kwota ta jest o prawie 6 tys. wyższa i wynosi 28 851,90 zł. Wyraźnie wyższą efektywnością charakteryzują się projekty partnerskie również w przypadku *Działania 9.1 Wyrównywanie szans edukacyjnych i zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych w systemie oświaty*: w ich przypadku na 1 szkołę, która zrealizowała program rozwojowy w ramach projektu, przypada 38 314,10 zł, a w przypadku projektów realizowanych samodzielnie kwota ta jest niemal dwukrotnie wyższa i kształtuje się na poziomie 76 110,20 zł. Powodów występowania tak dużego

zróźnicowania należy szukać w większej skali projektów partnerskich. Ze względu na możliwość zaangażowania partnerów z sektora JST, którzy pełnią funkcję organów prowadzących szkoły, możliwe jest objęcie interwencją większej liczby szkół, co sprzyja zapewnieniu wysokiej efektywności. Podobna do opisanej wyżej sytuacja występuje także w przypadku *Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego*: tu na jedną szkołę lub placówkę kształcenia zawodowego wdrażającą programy rozwojowe w ramach projektów partnerskich przypada 89 982,98 zł, a w projektach realizowanych samodzielnie kwota ta - tak jak w pozostałych przypadkach - jest wyższa i kształtuje się na poziomie 109 616,46 zł.

W analizach dotyczących determinant efektywności w ramach projektów partnerskich, których wyniki zaprezentowano na kolejnych stronach niniejszego podrozdziału wykorzystany został miernik oparty o liczbę uczestników. Motywem wyboru takiej strategii analizy jest jej szeroki zakres oraz możliwość prowadzenia analiz bez podziału na Priorytety.

Rozpatrując wszystkie analizowane projekty ogółem, nie występuje znacząca różnica pomiędzy projektami konkursowymi i systemowymi, w przypadku tych pierwszych na 1 uczestnika przypada 6059,05 zł, a w projektach systemowych 6 122,66 zł.

Wykres 29. Efektywność (wartość przypadająca na 1 uczestnika) projektów partnerskich oraz realizowanych samodzielnie a tryb realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; projekty konkursowe: projekty partnerskie - n=495, projekty realizowane samodzielnie - n=1039, ogółem - n=1534; projekty systemowe: projekty partnerskie - n=18, projekty realizowane samodzielnie - n=174, ogółem - n=192; stan na dzień 15.09.2014 r.

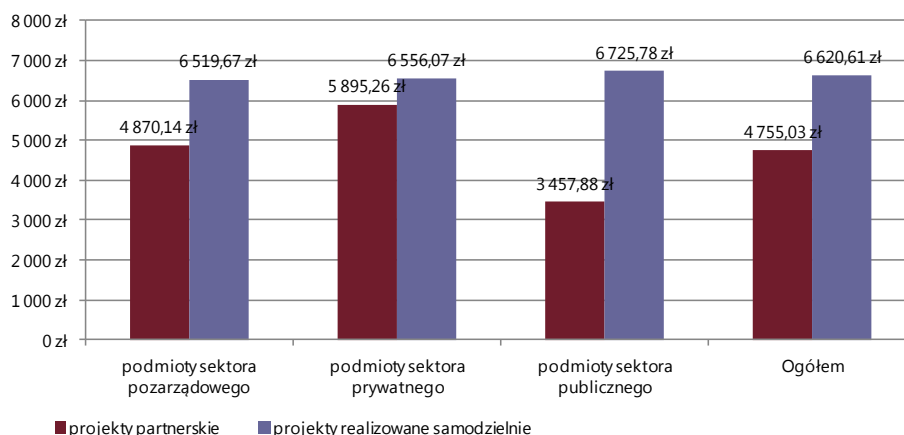
Sytuacja diametralnie się zmienia jeśli weźmiemy pod uwagę podział na projekty partnerskie i realizowane samodzielnie. I tak wśród projektów konkursowych większą efektywnością charakteryzują się projekty partnerskie, w ich przypadku na 1 uczestnika przypada 4 640,29 zł, a w przypadku projektów realizowanych samodzielnie 6 734,97 zł. Odwrotna tendencja występuje wśród projektów systemowych, tu pod względem efektywności górują projekty realizowane samodzielnie, kwota na jednego uczestnika w ich przypadku wynosi 5 937,72 zł, a w projektach partnerskich 7 910,37 zł. Co więcej możemy wyciągnąć wniosek, iż **projekty partnerskie są bardziej efektywne w trybie konkursowym (4 640,29 zł na uczestnika) niż w systemowym (7 910,37 zł na uczestnika)**, a projekty realizowane samodzielnie – odwrotnie - wyższą efektywnością charakteryzują się te wybierane w trybie systemowym (5 937,72 zł) niż w konkursowym (6 734,97 zł). Niższa efektywność projektów partnerskich realizowanych w trybie systemowym może wynikać ze sformalizowania procedur w podmiotach publicznych będących realizatorami projektów partnerskich, co może mieć wpływ na zwiększenie kosztów administracyjnych w projektach systemowych.

Jak wskazują dane zaprezentowane na kolejnym wykresie – na poziom efektywności projektów partnerskich ma wpływ także typ beneficjenta będącego liderem projektu. W przypadku projektów



realizowanych samodzielnie typ beneficjenta realizującego projekt nie różnicuje poziomu efektywności. Bez względu na realizatora w ich przypadku kwota przypadająca uczestnika projektu oscyluje wokół 6 600 zł. Inaczej wygląda sytuacja dla projektów partnerskich, w ich przypadku mamy do czynienia z **wyrażnie wyższą efektywnością projektów, których liderem (Beneficjentem) są podmioty sektora publicznego**, na jednego uczestnika przypada w tych przedsięwzięciach tylko 3 457,88 zł w stosunku do 4 755,03 zł dla ogółu projektów partnerskich.

Wykres 30. Efektywność (wartość przypadająca na 1 uczestnika) projektów partnerskich oraz realizowanych samodzielnie a typ Beneficjenta



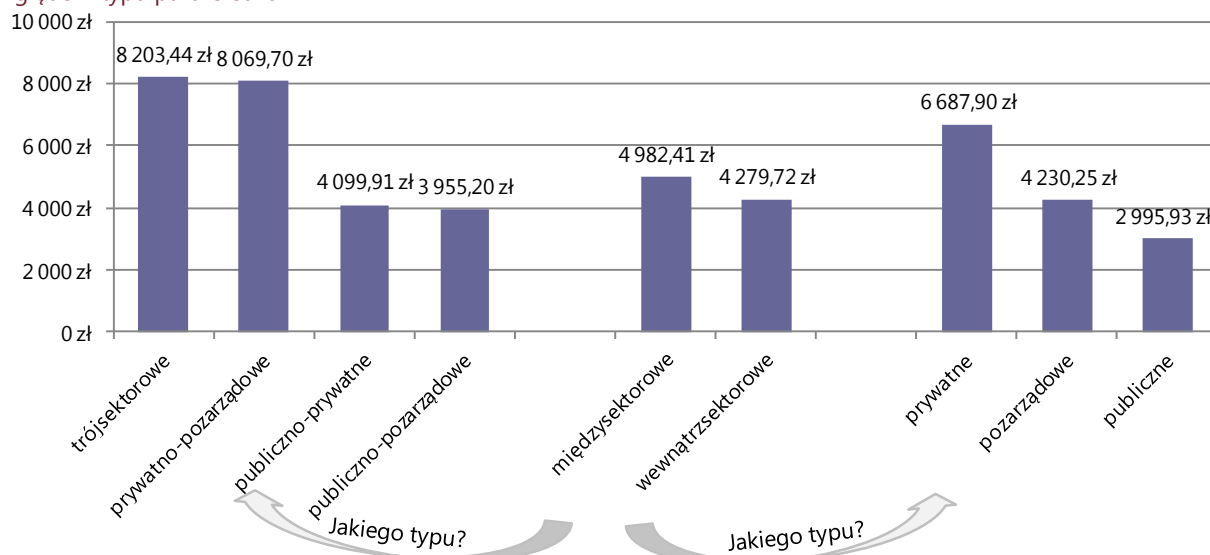
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; podmioty sektora pozarządowego: projekty partnerskie: n=252, projekty realizowane samodzielnie - n=311; podmioty sektora prywatnego: projekty partnerskie: n=127, projekty realizowane samodzielnie - n=374; podmioty sektora publicznego: projekty partnerskie: n=134, projekty realizowane samodzielnie - n=528; ogółem: projekty partnerskie: n=513, projekty realizowane samodzielnie - n=1213; stan na dzień 15.09.2014 r.

Relatywnie niską efektywnością (choć wciąż wyższą niż dla projektów realizowanych samodzielnie) charakteryzują się natomiast projekty, których liderami są podmioty sektora prywatnego, kwota na jednego uczestnika w ich przypadku wynosi 5 895,26 zł. Przedstawione wyżej zróżnicowanie przeczy stereotypowemu postrzeganiu podmiotów prywatnych jako podporządkowanych ekonomicznej racjonalności oraz podmiotów publicznych jako działających w sposób nie zawsze ekonomicznie zasadny. Aby pogłębić wiedzę na temat charakteru tej zależności wykonano analizy uszczegóławiające zaprezentowane w końcowej części niniejszego podrozdziału.

W projektach partnerskich, których Beneficjentami są organizacje pozarządowe na 1 uczestnika przypada 4 870,14 zł, kwota ta nieznacznie odbiega od średniej dla projektów partnerskich, ale jest wyraźnie wyższa od notowanej w projektach podmiotów sektora publicznego i wyraźnie niższa od występującej wśród podmiotów sektora prywatnego.

Kwestię zróżnicowania efektywności projektów partnerskich poddano analizie także w odniesieniu do typów zawiązywanych partnerstw. Uzyskane wyniki przedstawiono na kolejnym wykresie. **Partnerstwa wewnątrz sektorowe wg przeprowadzonych analiz charakteryzują się wyższą efektywnością niż partnerstwa międzysektorowe**, różnice w tym zakresie nie są jednak duże – w projektach realizowanych w partnerstwie angażującym podmioty z różnych sektorów na jednego uczestnika przypada 4 928,41 zł, a w tych realizowanych przez partnerstwa wewnątrzsektorowe kwota ta wynosi 4 279,72 zł.

Wykres 31. Zróżnicowanie efektywności (wartości przypadającej na 1 uczestnika) projektów partnerskich pod względem typu partnerstwa



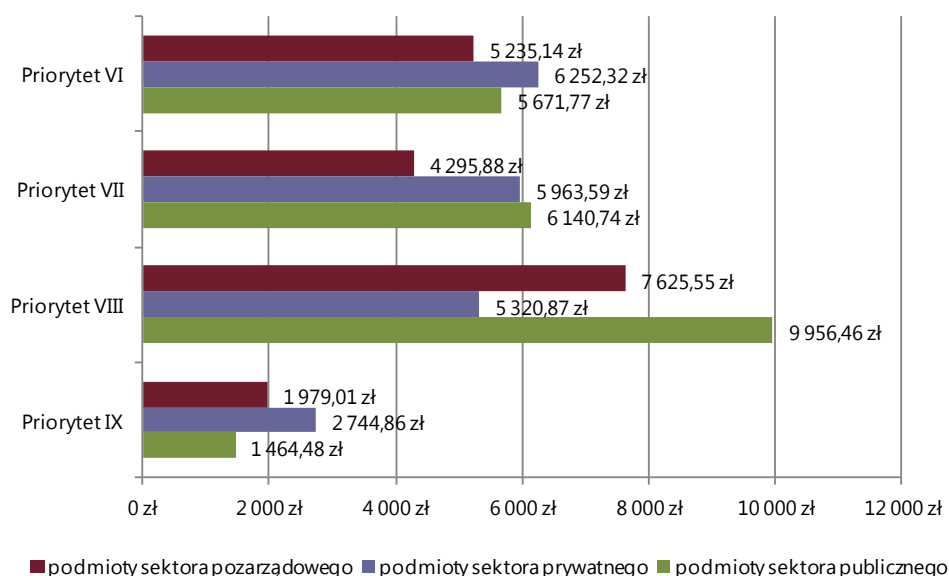
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; trójsektorowe - n=16, prywatno-pozarządowe - n=68, publiczno-prywatne - n=60, publiczno-pozarządowe - n=203, międzysektorowe - n=347, wewnątrzsektorowe - n=166, prywatne - n=39, pozarządowe - n=56, publiczne - n=71; stan na dzień 15.09.2014 r.

Wskazane typy partnerstw są silnie wewnętrznie zróżnicowane, spośród projektów realizowanych przez partnerstwa międzysektorowe obniżoną efektywnością charakteryzują się te, w których funkcjonowały partnerstwa trójsektorowe oraz prywatno-pozarządowe, w ich przypadku kwota przypadająca na jednego uczestnika przekracza 8 000 zł. Z kolei relatywnie wysoką efektywnością charakteryzują się partnerstwa publiczno-prywatne oraz publiczno-pozarządowe, w ich przypadku kwota przypadająca na 1 uczestnika oscyluje wokół 4000 zł. Podobne zróżnicowanie występuje również w ramach partnerstw wewnątrzsektorowych, wśród nich występuje najbardziej efektywny typ partnerstwa publicznego – w jego przypadku na jednego uczestnika projektu przypada 2 995,93 zł. Efektywność partnerstw pozarządowych jest zbliżona do średniej dla ogółu partnerstw wewnątrzsektorowych, lecz zdecydowanie niższą efektywnością charakteryzują się projekty realizowane przez podmioty prywatne, w ich przypadku na uczestnika przypada 6 687,90 zł.

Z przedstawionych wyników wyłania się obraz szczególnie korzystnego wpływu zaangażowania podmiotów publicznych na efektywność realizacji projektu. Czy jednak sama specyfika działania podmiotów publicznych determinuje wzrost efektywności? Aby odpowiedzieć na to pytanie przeprowadzono szereg analiz pogłębiających, mających na celu wykrycie czynników decydujących o szczególnie korzystnej sytuacji w projektach realizowanych z udziałem instytucji publicznych.

Realizacja projektów ze szczególnego obszaru interwencji może decydować o generalnie wyższej efektywności projektów partnerskich realizowanych przez podmioty sektora publicznego. Biorąc pod uwagę wysoką efektywność projektów realizowanych przez podmioty sektora prywatnego w *Priorytecie VIII Regionalne kadry gospodarki*, który jest bezpośrednio nakierowany na jego wsparcie, można wyciągnąć wniosek, iż czynnikiem sprzyjającym efektywności może być powiązanie pozaprojektowej działalności ze specyfiką działań podejmowanych w projektach.

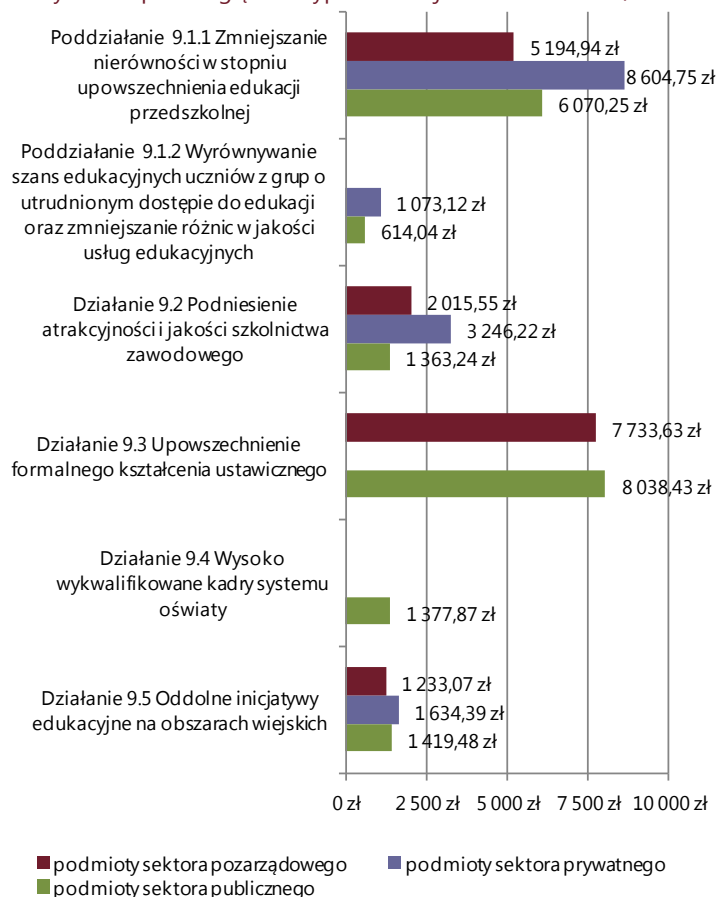
Wykres 32. Zróżnicowanie efektywności (wartości przypadającej na 1 uczestnika) projektów partnerskich pod względem typu Beneficjenta oraz Priorytetu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; Priorytet VI: podmioty sektora pozarządowego - n=39, podmioty sektora prywatnego - n=22, podmioty sektora publicznego - n=15; Priorytet VII: podmioty sektora pozarządowego - n=104, podmioty sektora prywatnego - n=29, podmioty sektora publicznego - n=31; Priorytet VIII: podmioty sektora pozarządowego - n=24, podmioty sektora prywatnego - n=46, podmioty sektora publicznego - n=2; Priorytet IX: podmioty sektora pozarządowego - n=79, podmioty sektora prywatnego - n=27, podmioty sektora publicznego - n=85; stan na dzień 15.09.2014 r.

Projekty partnerskie, w których liderami są podmioty sektora publicznego górują pod względem efektywności tylko w projektach realizowanych w *Priorytecie IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*. Uwzględniając podział na Priorytety – projekty sektora publicznego są w najmniejszym stopniu korzystne ekonomicznie w *Priorytecie VII Promocja integracji społecznej* oraz *VIII Regionalne kadry gospodarki*, a w *Priorytecie VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich* znajdują się ona na drugim miejscu – po projektach organizacji pozarządowych. Aby jeszcze dokładniej zgłębić podejmowane zagadnienie przeprowadzono dodatkową analizę na poziomie Działania/Poddziałania dla Priorytetu IX, w którym projekty realizowane przez podmioty publiczne charakteryzują się najwyższą efektywnością. I tak, po uwzględnieniu podziału na Działania/Poddziałania w Priorytecie IX okazuje się, iż projekty partnerskie, których Beneficjentami są podmioty sektora publicznego są najbardziej efektywne tylko w *Poddziałaniu 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych* oraz w *Działaniu 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego*.

Wykres 33. Zróżnicowanie efektywności (wartości przypadającej na 1 uczestnika) projektów partnerskich realizowanych w ramach Priorytetu IX pod względem typu Beneficjenta oraz Działania/Poddziałania



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; Poddziałanie 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej: podmioty sektora pozarządowego - n=11, podmioty sektora prywatnego - n=4, podmioty sektora publicznego - n=4; Poddziałanie 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych, podmioty sektora prywatnego - n=2, podmioty sektora publicznego - n=34; Działanie 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego: podmioty sektora pozarządowego - n=3, podmioty sektora prywatnego - n=2, podmioty sektora publicznego - n=9; Działanie 9.3 Upowszechnienie formalnego kształcenia ustawicznego: podmioty sektora pozarządowego - n=2, podmioty sektora publicznego - n=2; Działanie 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty: podmioty sektora pozarządowego - n=, podmioty sektora publicznego - n=3; Działanie 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich: podmioty sektora pozarządowego - n=63, podmioty sektora prywatnego - n=19, podmioty sektora publicznego - n=33; stan na dzień 15.09.2014 r.

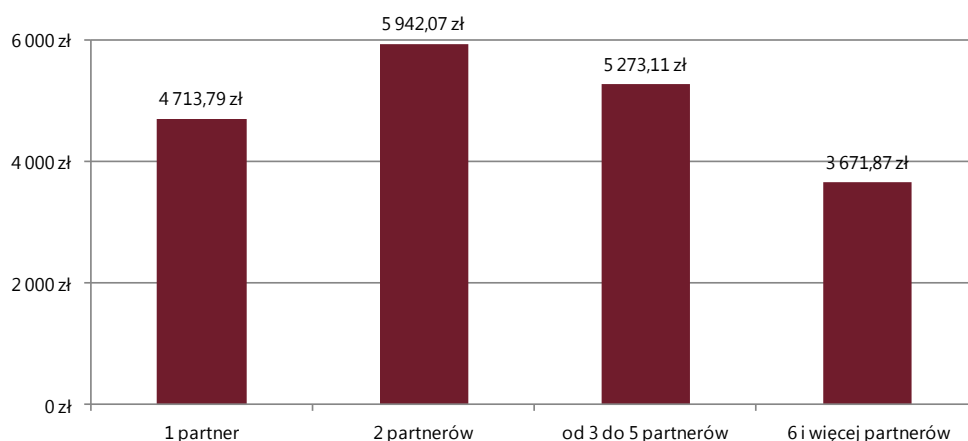
Relatywnie wysoka efektywność w porównaniu do średniej dla Priorytetu występuje również w *Działaniu 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty*, lecz w jego wypadku brak jest możliwości porównania z projektami Beneficjentów z innych sektorów, ponieważ tylko podmioty publiczne realizują projekty z jego zakresu. W *Poddziałaniu 9.1.1 Zmniejszenie nierówności w stopniu upowszechnienia wychowania przedszkolnego* oraz *Działaniach 9.3 Upowszechnienie formalnego kształcenia ustawicznego i 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na terenach wiejskich* wyższą efektywnością charakteryzują się przedsięwzięcia, w których liderami są organizacje pozarządowe.

Warto zwrócić uwagę, iż w obszarach interwencji, w których występuje przewaga projektów realizowanych przez podmioty publiczne pod względem efektywności są one głównym realizatorem projektów – w *Poddziałaniu 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych* spośród 36 projektów partnerskich w 32 Beneficjentami są podmioty publiczne, podobnie w *Działaniu 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego* odpowiadają one za realizację 9 na 14 projektów (w obu przypadkach mowa o projektach partnerskich, których dotyczy analiza). Mając na uwadze kształt powyższych zależności można wysunąć tezę, iż szerokie zaangażowanie podmiotów publicznych w realizację projektów z Poddziałania

9.1.2 oraz Działania 9.2 ma wpływ na generalnie wysoką efektywność projektów realizowanych przez podmioty tego typu. Szczególnie niskie koszty przypadające na jednego uczestnika w wymienionych obszarach interwencji mogą wiązać się z zakresem zadań realizowanych przez podmioty publiczne w działalności poza projektowej. Wśród podmiotów publicznych dominują jednostki samorządu terytorialnego w tym również szkoły, których organami prowadzącymi są samorządy, w związku z tym realizacja projektów związanych z rozwojem oświaty jest dla nich relatywnie łatwa – ograniczone są koszty rekrutacji ze względu na bezpośredni dostęp do grup docelowych, a zajęcia z uczniami (prowadzone w ramach Poddziałania 9.1.2) prowadzone często w formule grupowej są formą wsparcia relatywnie taniej w przeliczeniu 1 uczestnika. W związku z powyższym można stwierdzić, iż projekty instytucji publicznych charakteryzują się wysoką efektywnością dzięki zaangażowaniu w projekty z dziedziny oświaty, w których mógł zostać wykorzystany potencjał tych podmiotów wynikający z realizacji obowiązków ustawowych.

W kontekście pogłębienia analizy efektywności znaczenie ma również zróżnicowanie pod względem liczby partnerów w projektach, które przedstawiono na kolejnym wykresie. Wykazano, iż zaangażowanie dużej liczby partnerów nie stanowi zagrożenia dla ekonomicznej opłacalności projektu partnerskiego w wyniku zaangażowania relatywnie wysokiej puli środków na zarządzanie czy koordynację w projekcie.

Wykres 34. Zróżnicowanie efektywności (wartości przypadającej na 1 uczestnika) projektów partnerskich pod względem liczby partnerów



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego; 1 partner - n=393, 2 partnerów - n=39, od 3 do 5 partnerów - n=36, 6 i więcej partnerów - n=45; stan na dzień 15.09.2014 r.

Zgodnie z przeprowadzoną analizą najwyższą efektywnością charakteryzują się projekty, w których występowało 6 lub więcej partnerów, w ich przypadku na 1 uczestnika przypada 3 671,87 zł, jednak na drugim miejscu pod względem efektywności znalazły się najmniejsze projekty z 1 partnerem, w których na uczestnika przypadało 4 713,79 zł, z kolei w projektach z dwoma partnerami efektywność okazuje się być najniższa. Ze względu na brak możliwości jednoznacznej interpretacji przeprowadzono analizę z wykorzystaniem współczynnika korelacji r Pearsona, która wskazała na występowanie słabego związku pomiędzy liczbą partnerów a wartością projektu przypadającą na uczestnika o charakterze negatywnym<sup>95</sup> - co w konsekwencji świadczy o występowaniu związku o charakterze im więcej partnerów tym wyższa efektywność projektu. Jak wykazały dalsze analizy – zależność ta ma charakter pozorny. Z logicznego punktu widzenia zaangażowanie dużej liczby partnerów powinno iść w parze z dużą skalą działań projektowych. Przyjmując za miernik skali projektu liczbę uczestników tezę tę poddano weryfikacji przy wykorzystaniu współczynnika korelacji r Pearsona. W wyniku analizy zidentyfikowano wyraźny związek<sup>96</sup>

<sup>95</sup> R Pearsona=-0,138

<sup>96</sup> R Pearsona=0,432 (korelacja przeciętna wg skali Guilford'a)





Reasumując - **realizacja projektów partnerskich przez podmioty publiczne korzystnie wpływa efektywność, poprzez wykorzystanie potencjału instytucjonalnego w projektach związanych ze szkolnictwem oraz realizację projektów o dużej skali (co jest możliwe częściowo dzięki zaangażowaniu dużej liczby partnerów).** Nie można jednak wykluczyć wpływu realizacji projektów przez podmioty publiczne na efektywność również w sposób inny niż wskazany wyżej, stąd obecne na schemacie połączenie linią ciągłą.

### Podsumowanie

Partnerstwa projektowe są efektywne, ponieważ charakteryzują się generalnie niższymi kosztami przypadającymi na 1 uczestnika niż w projektach realizowanych samodzielnie. Tendencję tę częściowo potwierdza analiza kosztów na 1 jednostkę wskaźnika, lecz została ona uznana za narzędzie mniej rzetelne niż przeliczenia na 1 uczestnika. Nieco bardziej efektywne niż partnerstwa międzysektorowe są projekty partnerskie, w które angażowane są podmioty z jednego sektora, jednak większy pozytywny wpływ na efektywność ma realizacja projektu przez podmioty publiczne, jest on przynajmniej częściowo zapośredniczony poprzez zaangażowanie w realizację projektów związanych z oświatą, w których możliwe jest wykorzystanie potencjału instytucjonalnego podmiotów publicznych oraz realizację przedsięwzięć o dużej liczbie uczestników, co umożliwia osiągnięcie efektu skali. Bezpośredniego wpływu na efektywność projektów nie ma liczba partnerów, jest on jedynie zapośredniczony w tym sensie, że duża liczba partnerów jest związana z dużą liczbą uczestników, a ta dopiero jest czynnikiem mającym korzystny wpływ na efektywność.

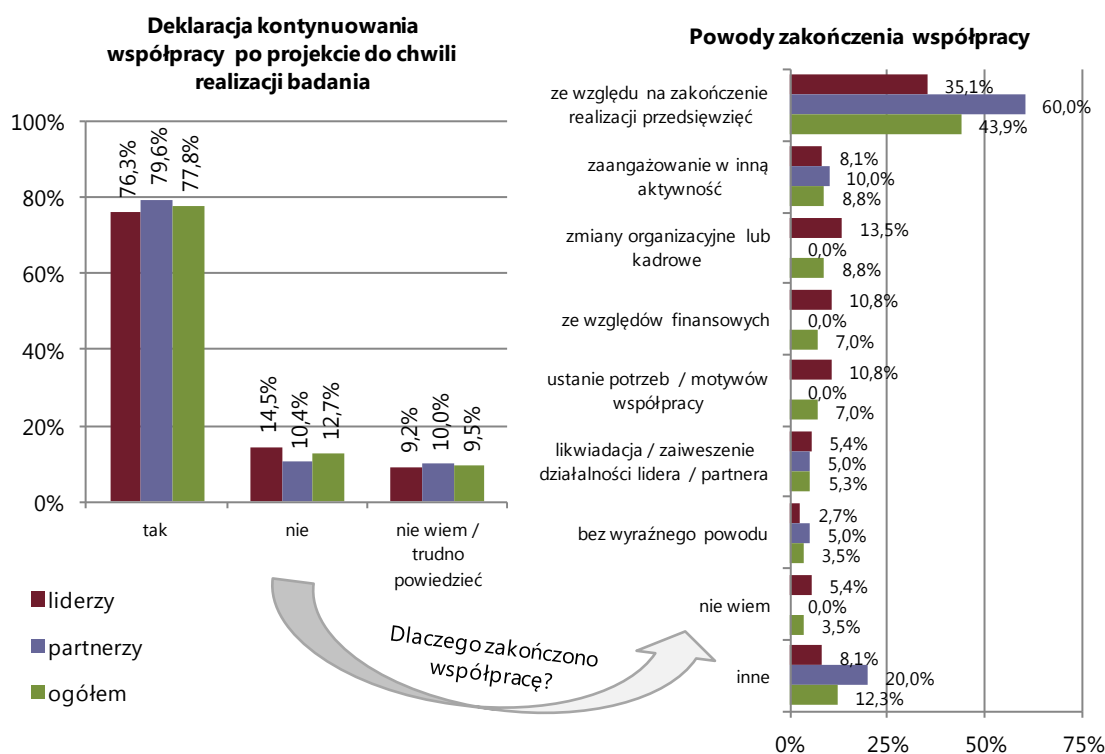
## TRWAŁOŚĆ PARTNERSTW

### Determinanty trwałości współpracy

W niniejszej części raportu poddano analizie zagadnienie trwałości współpracy nawiązanej w ramach ewaluowanych projektów, wraz ze wskazaniem czynników determinujących rzeczoną trwałość. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące częstości kontynuowania współpracy po projekcie do chwili realizacji badania oraz powodów ewentualnego jej zakończenia.

**W większości przypadków mamy do czynienia z kontynuacją współpracy także po zakończeniu wspólnie realizowanego projektu partnerskiego.** Na fakt takiej kontynuacji wskazało 76,3% liderów projektów oraz 79,6% partnerów. Choć więc w obu grupach występuje zbliżony stopień aktywności w kontynuowaniu kooperacji w okresie po zakończeniu projektu, to jednak nieznacznie wyższy jest on wśród podmiotów partnerskich, co może oznaczać, że występuje tutaj nieco silniejsze przekonanie o celowości i użyteczności kontynuacji współpracy, podjętej na potrzeby projektu.

Wykres 35. Deklaracja kontynuowania współpracy z członkami partnerstwa do chwili realizacji badania oraz powody jej zakończenia (P34. Czy po zakończeniu realizacji projektu w sposób formalny lub nieformalny współpracowali Państwo z podmiotami lub podmiotem wchodzącymi w skład partnerstwa? P39. Z jakiego powodu zakończono współpracę?)

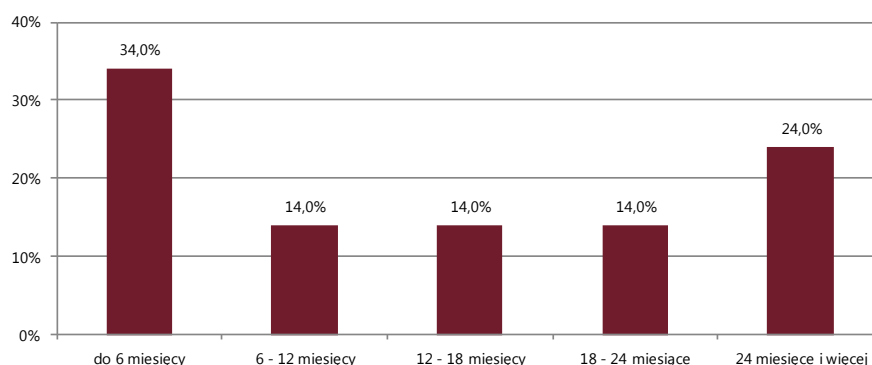


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; deklaracja kontynuowania współpracy: liderzy – n=262, partnerzy – n=211, ogółem – n=473, pytanie zadawane osobom, które wskazały na prowadzenie współpracy w ogóle; powody zakończenia współpracy: liderzy – n=37 bd=1, partnerzy – n=20 bd=2, ogółem – n=57 bd=3; pytanie zadawane osobom, które zadeklarowały nieprowadzenie współpracy do chwili badania, pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Jeśli chodzi o **zakończenie współpracy z podmiotami, z którymi realizowało się projekt partnerski, to miało ono miejsce w przypadku 14,5% liderów oraz 10,4% partnerów**. Zdecydowanie najczęstszym powodem niekontynuowania współpracy było po prostu zakończenie realizacji wspólnego przedsięwzięcia, która to przyczyna była kluczowa dla 35,1% liderów oraz aż 60% partnerów. Oznacza to, że **wśród podmiotów niekontynuujących kooperacji ze swoimi wcześniejszymi partnerami projektowymi, sformowane partnerstwo było pomyślane przede wszystkim jako sposób na realizację konkretnego przedsięwzięcia, nie zaś średnio - lub długookresowa inicjatywa mająca na celu nawiązanie trwałej kooperacji z innymi organizacjami**. Nie należy takiej sytuacji oceniać jednoznacznie negatywnie – celem partnerstwa jest bowiem faktycznie przeprowadzenie określonego przedsięwzięcia i nie powinno być miarą jego zasadności późniejsze kontynuowanie współpracy (i to nawet pomimo faktu, iż w większości przypadków taka współpraca jest kontynuowana).

Należy jednak zwrócić uwagę, że także te podmioty, które nie deklarują kontynuowania współpracy do momentu realizacji badania, niekoniecznie musiały przerywać wszelką kooperację po zakończeniu okresu realizacji projektu. Z tego względu respondentów niekooperujących w momencie realizacji badania z podmiotami, z którymi wcześniej prowadzili przedsięwzięcia partnerskie, zapytano o okres ewentualnej współpracy po zakończeniu projektu - jak wynika z poniższych danych, dominuje wariant relatywnie krótkiej współpracy po zakończeniu projektu, tj. nieprzekraczającej 6 miesięcy.

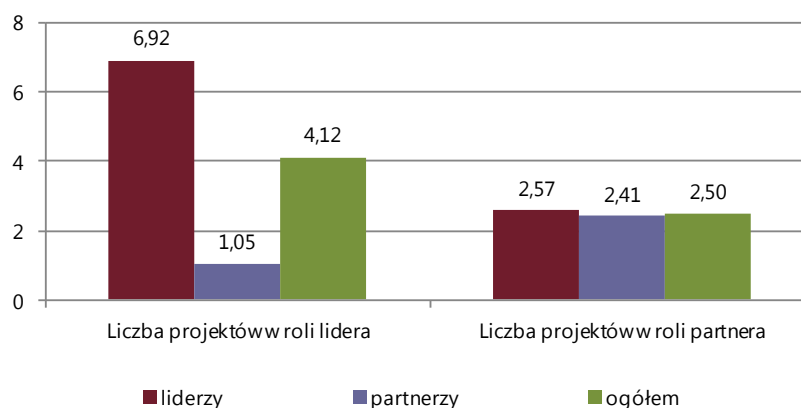
Wykres 36. Czas prowadzenia współpracy po projekcie wśród podmiotów, które jej nie kontynuowały do chwili udziału w badaniu (P38. Kiedy ostatni raz prowadzono współpracę z podmiotami/podmiotem wchodzącym w skład partnerstwa? Proszę o wskazanie miesiąca i roku)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; n=50 bd=10; pytanie zadawane osobom, które zadeklarowały nieprowadzenie współpracy do chwili badania

Realizatorzy projektów deklarujący, iż w ramach późniejszej współpracy z podmiotami z którymi prowadzili wspólne przedsięwzięcie partnerskie, zostali poproszeni o określenie skali tego rodzaju kooperacji. Jak wynika z danych przedstawionych na poniższym wykresie, mamy do czynienia z **powieleniem się prawidłowości zidentyfikowanej wcześniej, która polega na względnym utrwaleniu ról i funkcji pełnionych przez poszczególne podmioty w ramach projektów partnerskich.**

Wykres 37. Średnia liczba projektów partnerskich zrealizowanych z dotychczasowymi członkami partnerstwa po zakończeniu projektu, którego dotyczyła ankieta (P36. W ilu z kolejnych projektów partnerskich współfinansowanych ze środków unijnych Państwa instytucja pełniła rolę lidera, a w ilu partnera?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; liderzy – n=112, partnerzy – n=102, ogółem – n=214, pytanie zadawane osobom, które wskazały na realizację kolejnych projektów partnerskich

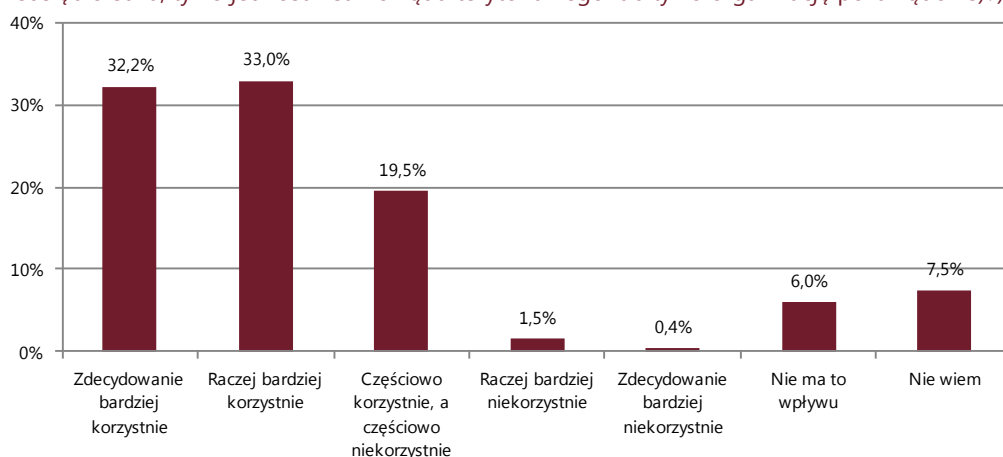
**Liderzy ewaluowanych projektów, jeśli realizowali ze swoimi wcześniejszymi partnerami kolejne przedsięwzięcia partnerskie, to raczej utrzymywali w nich rolę lidera** – średnia liczba takich projektów wśród liderów to 7, podczas gdy średnia liczba kolejnych projektów partnerskich, w których lider był uczestnikiem partnerstwa w roli partnera to jedynie 3). Z kolei wśród partnerów, średnia liczba projektów partnerskich, w których rola partnera została przez te podmioty utrzymana wyniosła 2, wobec tylko 1 projektu, w których partner zaczął pełnić rolę lidera.

Jeśli chodzi o ocenę skali rozwiązywania partnerstwa w trakcie trwania projektu, analizie porównawczej poddano wszystkie przypadki rozwiązania umów o dofinansowanie i określono w nich udział projektów

partnerskich i niepartnerskich. W ramach kujawsko-pomorskiego komponentu regionalnego rozwiązano umowy o dofinansowanie dla 10 projektów partnerskich oraz 27 projektów realizowanych samodzielnie. Liczba rozwiązanych umów o dofinansowanie projektów partnerskich stanowi 1,9% liczby projektów zakończonych, a w przypadku projektów realizowanych samodzielnie udział ten jest nieznacznie wyższy i wynosi 2,1%. W związku z powyższym należy uznać, iż **realizacja projektu w partnerstwie nie jest czynnikiem zwiększającym prawdopodobieństwo rozwiązania umowy o dofinansowanie, ani nie stanowi środka zapobiegającego rozwiązywaniu umów.**

Jednym z czynników mogących wpływać na trwałość partnerstwa jest jego charakter i fakt ewentualnego zaangażowania podmiotów z różnych sektorów. Nim kwestia znaczenia tego czynnika dla trwałości projektu zostanie poddana statystycznej weryfikacji, poniżej przedstawiono dane dotyczące oceny przez badanych samego **faktu międzysektorowego charakteru zawiązywanego partnerstwa. Zarówno liderzy, jak i partnerzy (w obu grupach ok. 2/3 badanych) uznali go za czynnik korzystnie oddziałujący na realizację projektu partnerskiego.**

Wykres 38. Ocena wpływu zaangażowania podmiotów z różnych sektorów na realizację projektu (P32. Czy zaangażowanie w realizację projektu podmiotów różnego typu – (pochodzących z różnych sektorów) wpływa bardziej korzystnie czy niekorzystnie na realizację projektu niż gdyby zaangażowane były tylko podmioty tego samego typu (np. tylko przedsiębiorstwa, tylko jednostki samorządu terytorialnego lub tylko organizację pozarządowe)?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; n=267, pytanie zadawane osobom, które wskazały na zaangażowanie w projekt podmiotów z co najmniej dwóch sektorów

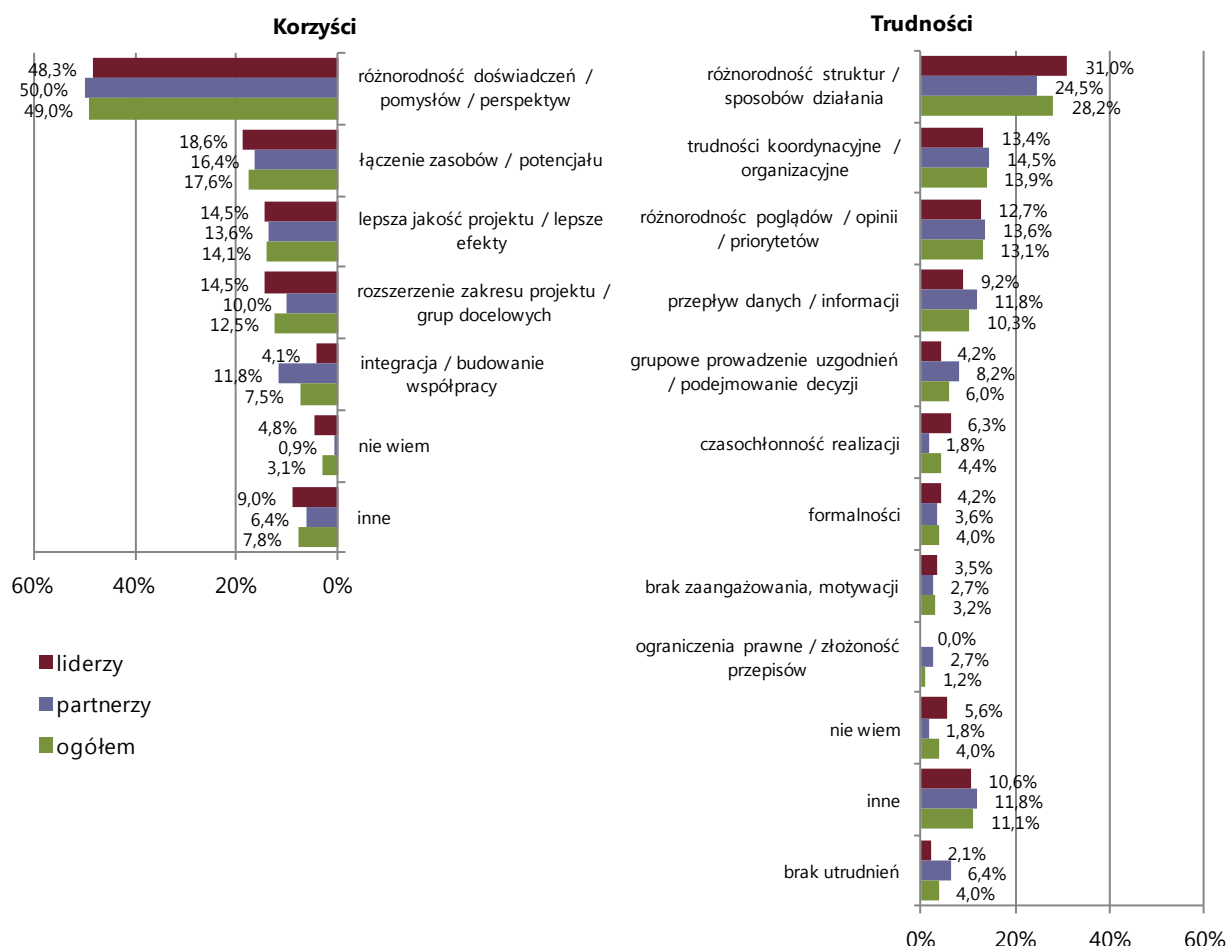
W obu grupach incydentalnie wskazywano na niekorzystne oddziaływanie międzysektorowości partnerstwa, częściej pojawiały się natomiast opinie o braku wpływu zaangażowania w realizację podmiotów z różnych sektorów na realizację projektu (takiego zdania jest 5,4% liderów oraz 6,7% partnerów).

W kontekście powyższych wyników szczególnego znaczenia nabiera identyfikacja korzyści, jakie płyną z międzysektorowego charakteru sformowanego partnerstwa. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące tej kwestii, wraz z wynikami odnoszącymi się do ewentualnych trudności, jakie generuje zaangażowanie w realizację projektu podmiotów z różnych sektorów (choć ta kwestia jest o tyle mniej istotna, że jak stwierdzono powyżej, międzysektorowość partnerstwa kojarzona jest raczej z pozytywnym oddziaływaniem na przebieg projektu).

Z perspektywy badanych podmiotów zdecydowanie **największą korzyścią płynącą z międzysektorowego charakteru partnerstwa jest różnorodność doświadczeń, pomysłów, perspektyw.** Na aspekt ten zwróciło uwagę 48,3% liderów oraz 50% partnerów. Jest to zresztą taki rodzaj

korzyści spośród wszystkich analizowanych, który w sposób jednoznaczny wynika właśnie z faktu włączenia w partnerstwo podmiotów z różnych sektorów.

Wykres 39. Korzyści i trudności wynikające z zaangażowania w realizację projektu podmiotów z różnych sektorów (P33. Proszę o dokończenie dwóch przedstawionych niżej zdań. Przy czym używane w nich sformułowanie podmioty różnego typu oznacza podmioty pochodzące z różnych sektorów.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; korzyści: liderzy – n=145 bd=2, partnerzy – n=110 bd=10, ogółem – n=255 bd=12; trudności: liderzy – n=142 bd=5, partnerzy – n=110 bd=1-, ogółem – n=252 bd=15; pytania zadawane osobom, które wskazały na zaangażowanie w projekt podmiotów z co najmniej dwóch sektorów; pytania wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Pozostałe korzyści wskazywano rzadziej i są one już mniej specyficzne dla partnerstw międzysektorowych, a bardziej powiązane z samym faktem realizacji projektu w formule partnerskiej. Warto jednak zwrócić uwagę na te korzyści, w przypadku których ujawniają się pewne rozbieżności pomiędzy opiniami liderów i partnerów. Po pierwsze, liderzy w nieco większym stopniu dostrzegają pozytywny efekt międzysektorowego charakteru partnerstwa rozumiany jako rozszerzenie zakresu projektu/grup docelowych (14,5% wobec 10% w grupie partnerów), co jest spójne z wcześniejszymi wnioskami dotyczącymi postrzegania przez liderów partnerstwa m.in. jako narzędzia optymalizowania sposobu dotarcia do grupy docelowej. Po drugie, partnerzy w większym stopniu dostrzegają walor partnerstwa międzysektorowego integracji i budowania współpracy (11,8% wskazań wobec 4,1% w grupie liderów).

Zidentyfikowany stan rzeczy uprawnia do postawienia tezy, iż **partnerstwa międzysektorowe cechuje potencjał do generowania określonej „wartości dodanej”**. Z tego względu należałoby rozważyć wprowadzenie na etapie oceny przedsięwzięć partnerskich kryterium premiujecego właśnie partnerstwa międzysektorowe. Tego rodzaju preferencje powinny przede wszystkim dotyczyć tych

obszarów wsparcia, w ramach których międzysektorowość partnerstwa jest szczególnie uzasadniona możliwością uzyskania takich rezultatów, które w formule wewnątrzsektorowej byłyby trudniejsze do wygenerowania.

Identyfikując determinanty trwałości współpracy analizie poddano typ partnerstwa (mieszane, wewnątrzsektorowe), wielkość partnerstwa, priorytet oraz rodzaj podmiotu pełniącego funkcję lidera w projekcie.

Nieznacznie trwalsze okazały się być partnerstwa wewnątrzsektorowe – w tego typu partnerstwa po zakończeniu realizacji projektu 88,1% podmiotów współpracowało w sposób formalny lub nieformalny z podmiotami lub podmiotem wchodzącym w skład partnerstwa. W przypadku partnerstw międzysektorowych odsetek ten wynosił 85,4%. Nie ma to jednak charakteru prawidłowości statystycznej<sup>97</sup>. Najczęściej współpracę poprojektową kontynuowali realizatorzy projektów w ramach *Priorytetu VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich* (90,9%), w dalszej kolejności – *Priorytetu VII Promocja integracji społecznej* (87,8%), *IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach* (86,6%). W przypadku *Priorytetu VIII Regionalne kadry gospodarki* odsetek podmiotów kontynuujących współpracę po zakończeniu projektu był o blisko 10 punktów procentowych niższy i wyniósł 76,7%. Jeśli uwzględnić tryb wyboru projektów, to **istotnie częściej współpraca była kontynuowana w przypadku projektów wybieranych w trybie konkursowym** (87,8% wobec 53,8%).<sup>98</sup> Istotną determinantą trwałości współpracy po zakończeniu realizacji projektu ma także to, jaki podmiot pełnił funkcję lidera projektu. **Realizatorzy projektów prowadzonych przez podmioty z sektora NGO zdecydowanie częściej kontynuowali współpracę** (w 92,8%). W przypadku podmiotów realizujących projekty, w których liderem był podmiot publiczny, współpraca poprojektowa była kontynuowana w 80,4% przypadków, zaś w przypadku projektów, którymi zarządzał podmiot prywatny – w 79,4%.

Partnerstwa, w których kontynuowano współpracę liczyły średnio 3 partnerów plus lider. Zaś partnerstwa, w których współpraca poprojektowa nie miała miejsca – 2. Wielkość partnerstwa okazała się być czynnikiem nieistotnym statystycznie w kontekście trwałości współpracy.<sup>99</sup>

### Formy współpracy

W niniejszej części skupiono się na analizie dotyczącej dwóch zagadnień odnoszących się do stosowanych form współpracy. Pierwsza kwestia dotyczy podejmowania w trakcie ewaluowanych przedsięwzięć współpracy o charakterze nieformalnym z podmiotami spoza partnerstwa.

Jak wynika z poniższych danych, **nieformalna współpraca wykraczająca swym zasięgiem poza uczestników partnerstwa nie jest bardzo częstym zjawiskiem**. Taki wariant kooperacji potwierdziło 23,7% liderów oraz 11,8% partnerów, co dodatkowo oznacza, że **tego rodzaju współpraca w większym stopniu pozostaje domeną liderów niż partnerów**. Dwoma głównymi typami podmiotów, z którymi podejmowano nieformalną kooperację były jednostki samorządu terytorialnego (62,4% wskazań) oraz organizacje pozarządowe (61,6%), co odzwierciedla także strukturę podmiotów tworzących formalne partnerstwa, gdzie również to właśnie te dwa typy podmiotów występują najczęściej.

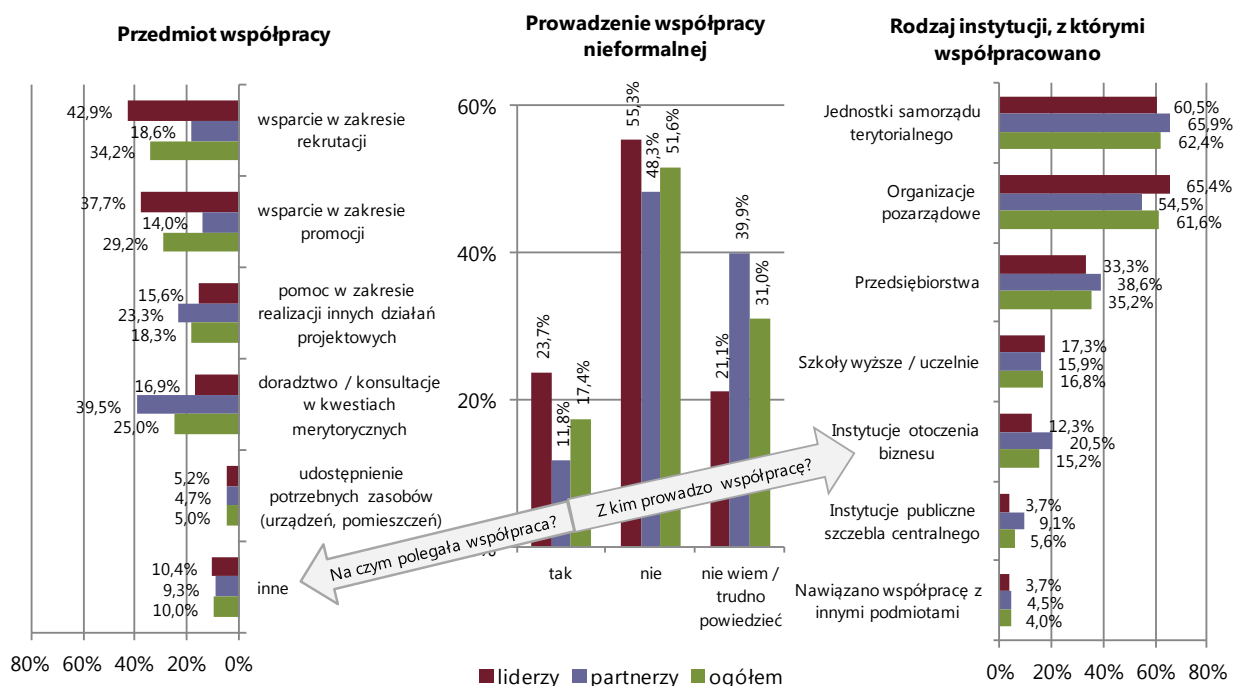
Wykres 40. Współpraca nieformalna z podmiotami spoza partnerstwa (P26. Czy dla zapewnienia skutecznej realizacji celów projektu nawiązaliście Państwo nieformalną współpracę z podmiotami spoza składu formalnego partnerstwa? P27. Z jakiego rodzaju podmiotami prowadzili Państwo współpracę nieformalną? P28. Na czym polegała prowadzona współpraca nieformalna?)

<sup>97</sup> Chi kwadrat=0,440, p=0,604,  $\alpha=0,05$

<sup>98</sup> test Fishera, p=0,004,  $\alpha=0,05$

<sup>99</sup> U Manna-Whitneya=5462,0; p=0,754;  $\alpha=0,05$





Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; deklaracja prowadzenia współpracy nieformalnej: liderzy – n=342, partnerzy – n=381, ogółem – n=723; przedmiot współpracy: liderzy – n=77 b.d=4, partnerzy – n=43 b.d=1, ogółem – n=120 b.d=5, pytanie zadawane osobom, które zadeklarowały współpracę, pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%; rodzaj instytucji: liderzy – n=81, partnerzy – n=44, ogółem – n=125, pytanie zadawane osobom, które zadeklarowały współpracę, pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

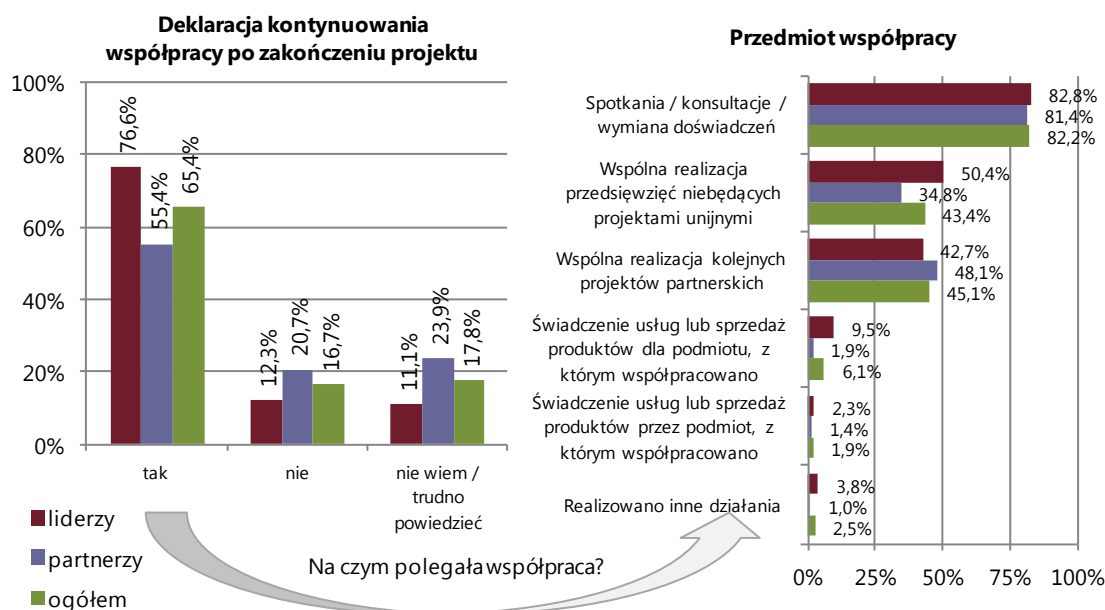
Jeśli natomiast chodzi o **przedmiot podejmowanej współpracy z nieformalnymi partnerami to najczęściej było to wsparcie w zakresie rekrutacji (34,2%), wsparcie w zakresie promocji (29,2%) oraz doradztwo/konsultacje w kwestiach merytorycznych (25%)**. Trzeba tu podkreślić, iż współpraca nieformalna dotycząca ostatniej kwestii – inaczej niż w przypadku dwóch wcześniejszych wymiarów nieformalnej kooperacji – wyraźnie częściej podejmowana była przez partnerów, co może świadczyć o ich większym zapotrzebowaniu na pomoc merytoryczną, podczas gdy liderzy w większym stopniu poszukiwali poza partnerstwem wsparcia w sferze zarządzania i obsługi administracyjnej projektu.

W badaniu jakościowym także wskazano na prowadzenie nieformalnej współpracy z podmiotami spoza partnerstwa, wskazując na obszar rekrutacji i promocji, a więc te, które w badaniu ilościowym były najczęściej identyfikowane jako te, w których faktycznie taka nieformalna współpraca jest podejmowana:

*W czasie rekrutacji wykorzystaliśmy różne kanały, żeby dotrzeć do odbiorcy. To nie byli tylko mieszkańcy miast, ale również obszarów wiejskich. Wykorzystaliśmy na przykład ogłoszenia w parafiach. Księża w ogłoszeniach parafialnych umieszczali te informacje. Również plakaty były. Uzyskaliśmy zgodę urzędów gmin, żeby na tablicach ogłoszeń to było umieszczane. W sklepach, na witrynach, żeby też było widoczne dla tych osób dorosłych, które po prostu przychodzą do tych obiektów. W szkołach również były komunikaty, na stronach internetowych tych szkół. Ale to było takie nieformalne, bez żadnej umowy. (Lider\_9)*

Druga kwestia, dotycząca form współpracy stanowi uzupełnienie wcześniejszych analiz odnoszących się kontynuowania współpracy z członkami partnerstwa po zakończeniu okresu realizacji projektu. Na poniższym wykresie przedstawiono dane obrazujące jaki był przedmiot ewentualnej współpracy. **W większości projektów współpraca była kontynuowana po zakończeniu realizacji ewaluowanych projektów i najczęściej nie przyjmowała charakteru zorganizowanego i sformalizowanego, ograniczając się do wspólnych spotkań, konsultacji i wymiany doświadczeń (82,2% wskazań).**

Wykres 41. Kontynuowanie współpracy z członkami partnerstwa po zakończeniu realizacji projektu (P37. Czy współpraca kontynuowana po projekcie obecnie nadal jest prowadzona? P35. Czy w trakcie prowadzenia współpracy po projekcie realizowano takie działania jak ...?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode research z liderami i partnerami; deklaracja prowadzenia współpracy: liderzy – n=342, partnerzy – n=381, ogółem – n=723; przedmiot współpracy: liderzy – n=262, partnerzy – n=210 bd=1, ogółem – n=472 bd=1; pytanie zadawane osobom, które zadeklarowały współpracę, pytanie wielokrotnego wyboru, odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Na poziomie ogólnym na fakt kontynuacji współpracy (bez rozróżniania – jak we wcześniejszych analizach – czy ta późniejsza współpraca została już zakończona, czy też trwała aż do momentu realizacji badania) wskazało 65,4% badanych, przy czym w większym stopniu fakt kontynuacji współpracy potwierdzili liderzy (76,6% wobec 55,4% w grupie partnerów).

Na wspólną realizację projektów partnerskich zdecydowało się 42,7% partnerów kontynuujących współpracę z pozostałymi uczestnikami partnerstwa oraz 48,1% partnerów. Z kolei na wariant pośredni pomiędzy obiema powyższymi formami współpracy, tj. wspólną realizację przedsięwzięć niebędących jednak projektami unijnymi, zdecydowało się 50,4% liderów oraz 34,8% partnerów. Wynika z tego, iż **z punktu widzenia partnerów kontynuacja współpracy może być niejednokrotnie postrzegana jako zachowanie możliwości realizacji kolejnych projektów (przy własnym potencjale ograniczającym możliwość samodzielnej realizacji projektu).**

W badaniu jakościowym pojawiły się opinie, które mogą wskazywać na uzasadnienie dla częstszego kontynuowania współpracy nieformalnej niż kolejnej realizacji wspólnych przedsięwzięć:

*W porozumieniu teraz realizujemy ten projekt. Jest mniejsza skala. Nie wymaga to takiego zaangażowania. W projektach partnerskich każda zmiana pracownika, który zajmował się zadaniem merytorycznym wymagała zgody grupy sterującej, wyrażenia zgody. Tam musiały być aneksy podpisywane. (...) Natomiast tutaj jest to prostsze w realizacji. Mamy kontakty, wiemy kto realizuje. Jest to prostsze w realizacji wydaje mi się. (Lider\_2)*

## Sieci współpracy

Do przeprowadzenia analizy współpracy wykorzystana została Analiza Sieci Społecznych (ang. Social Network Analysis), skupia się ona na analizie struktury powiązań pomiędzy podmiotami. Charakterystycznym elementem analizy sieci są grafy przedstawiające strukturę powiązań za pomocą węzłów (ang. vertex) i krawędzi (ang. edge). W przypadku niniejszej analizy węzły na rysunku



dotyczą jednego projektu Poddziałania 9.1.2 „Indywidualizacja Procesu Nauczania i Wychowania uczniów klas I-III Szkół Podstawowych w Województwie Kujawsko-Pomorskim”, w którym wzięło udział aż 113 partnerów), kooperacji wewnętrznej pomiędzy jednostkami poziomu gminnego (8,5%), współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi (6,1%) oraz pomiędzy liderem z sektora przedsiębiorstwa i partnerem – gminną jednostką samorządu (5,0%).

W świetle liczby relacji, w które angażują się poszczególne typy podmiotów najbardziej aktywnymi liderami są organizacje pozarządowe (31,9% relacji) oraz powiatowe jednostki samorządu (22,3% relacji), z kolei najbardziej aktywnymi partnerami są jednostki samorządu poziomu gminnego (60,3% relacji). Analizowana sieć posiada dużą gęstość<sup>100</sup>, obecne relacje stanowią 68,8% wszystkich możliwych do wykorzystania tj. w stosunku do liczby relacji obecnych w sytuacji gdyby każdy typ podmiotu współpracował z każdym możliwym typem pomiotu. Fakt ten wskazuje na dużą różnorodność powiązań kooperacyjnych. Spośród liderów najbardziej zróżnicowaną współpracę – z 7 typami partnerów na 8 możliwych – prowadzą jednostki samorządu poziomu powiatowego i gminnego, a także organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa. Podobnie kwestia ta wygląda od strony partnerów, w tym wypadku najbardziej różnorodną współpracę – ze wszystkimi typami liderów – prowadzą jednostki samorządu szczebla powiatowego i gminnego oraz organizacje pozarządowe. Różnorodna współpraca tych typów podmiotów może być powodowana z jednej strony dużym zróżnicowaniem organizacji pozarządowych pod względem obszaru działalności, a z drugiej dużą różnorodnością działań podejmowanych przez samorządy, które posiadają swoje kompetencje w różnych obszarach.

**Struktura współpracy prowadzonej w ramach projektów ma różnorodny charakter, relacje wewnątrz sektorowe są częste tylko w przypadku jednostek samorządu terytorialnego, gdzie ważnym jej wariantem jest angażowanie podmiotów szczebla niższego i wyższego np. jednostek powiatowych i gminnych, co może być narzędziem do realizacji projektów o ponadlokalnym zakresie terytorialnym. Bezspornie głównymi aktorami współpracy są samorządy oraz organizacje pozarządowe – relacje wewnątrz i między sektorowe tych dwóch typów podmiotów stanowią aż 70,0% wszystkich powiązań kooperacyjnych.**

### Podsumowanie

1. Partnerstwa zawiązywane na potrzeby projektów w zdecydowanej większości przypadków nie kończą się wraz z upływem okresu realizacji projektu. Współpraca jest nadal kontynuowana. Skłonność do utrzymania dłuższego horyzontu czasowego współpracy cechowała podmioty występujące w roli partnerów. Główne przyczyny zaprzestania kooperacji pomiędzy partnerami związane były z zakończeniem realizacji wspólnego przedsięwzięcia, w celu którego pierwotnie nawiązano współpracę. Inną, wskazywaną w badaniu przyczyną zakończenia współpracy było zaangażowanie podmiotu w inną aktywność.
2. Utrzymaniu kontaktów między partnerami po zakończeniu projektu sprzyjają korzyści odnoszone przez partnerów wynikające z różnorodności doświadczeń, pomysłów i perspektyw. Ta wartość dodana ujawnia się przede wszystkim w przypadku partnerstw międzysektorowych. Jednocześnie, czynniki związane z różnorodnością struktur i sposobów działania partnerów pochodzących z różnych sektorów mogą jednak także stanowić utrudnienie w sprawnej realizacji projektu i komunikacji, co może niekorzystnie wpływać na trwałość współpracy. Innym niekorzystnym czynnikiem mogą być trudności organizacyjne i komunikacyjne, w tym kłopoty z przepływem dokumentów, danych i informacji.
3. Po zakończeniu projektów utrzymywane są najczęściej kontakty niesformalizowane i niezorganizowane polegające na wspólnych spotkaniach, konsultacjach czy wymianie doświadczeń. Na wspólną realizację kolejnych projektów partnerskich zdecydowała się mniej niż połowa poddanych ewaluacji liderów i partnerów. Podejmowano także wspólnie inne przedsięwzięcia niebędące projektami unijnymi.

<sup>100</sup> W przypadku analizowanego grafu nie posłużono się standardowym wzorem na gęstość ze względu na mniejszą liczbę możliwych krawędzi niż w tzw. grafie pełnym, która jest skutkiem analizowania współpracy pomiędzy liderami a partnerami bez brania pod uwagę współpracy wewnątrzgrupowej wśród liderów i partnerów

4. Najtrwalsze okazują się być partnerstwa, których liderami były podmioty sektora pozarządowego oraz partnerstwa zawiązywane na potrzeby realizacji projektów wyłanianych w trybie konkursowym. Partnerstwa wewnątrzsektorowe nie są znacząco trwalsze od partnerstw międzysektorowych. Realizatorzy projektów prowadzonych przez podmioty z sektora NGO zdecydowanie częściej kontynuowali współpracę, co wynika z samej specyfiki instytucji jaką jest organizacja pozarządowa, w którą wpisana jest kooperacja z otoczeniem, w tym posykiwanie partnerów czy sponsorów dla prowadzonych przez siebie działań. Czynnikiem, które sprzyja trwałości partnerstw jest niewątpliwie odnoszenie wzajemnych korzyści z faktu utworzenia partnerstwa (wartość dodana, zarówno dla projektu, jak i samych realizatorów)
5. Obok partnerów formalnych, w ramach komponentu regionalnego PO KL w woj. kujawsko-pomorskim relatywnie rzadko nawiązywano kontakty niesformalizowane z innymi podmiotami. Fakt nawiązywania współpracy nieformalnej mającej na celu zwiększenie skuteczności projektów deklaruje co czwarty lider i co dziesiąty partner. Kontakty nieformalne nawiązywano najczęściej z podmiotami, które mogły udzielić realizatorowi wsparcia merytorycznego lub organizacyjnego w związku z zaistniałą potrzebą lub deficytem, a sieć kontaktów z partnerami nieformalnymi funkcjonowała na zasadzie kontaktów „ad hoc”. Głównymi typami podmiotów, z którymi podejmowano nieformalną kooperację były jednostki samorządu terytorialnego oraz organizacje pozarządowe. Przedmiot podejmowanej współpracy z nieformalnymi partnerami obejmował najczęściej wsparcie w zakresie rekrutacji i promocji oraz doradztwo/konsultacje w kwestiach merytorycznych.
6. Brak lub istnienie partnerstwa w projekcie nie ma znaczenia w kontekście przypadków rozwiązywania umów o dofinansowanie. W przypadku projektów partnerskich realizowanych w ramach komponentu regionalnego PO KL w województwie kujawsko-pomorskie, rozwiązano podobną ilość umów (wyrażoną w wartościach procentowych), jak w przypadku projektów realizowanych bez udziału partnerów.

## DOBRE PRAKTYKI

Poniżej przedstawiono opis 6 dobrych praktyk w realizacji projektów partnerskich w ramach komponentu regionalnego PO KL w województwie kujawsko-pomorskim. O doborze projektów do studium przypadku decydowały dwie kwestie. Po pierwsze – wybierano projekty, charakteryzujące się innowacyjnością w sposobie zarządzania lub komunikowania. Informacje pozyskiwano zarówno z opisu sposobu zarządzania zawartego we wnioskach o dofinansowanie, jak i z informacji przekazanych przez liderów i partnerów w badaniu Mixed-mode. Po drugie, weryfikowano (również w wynikach badania Mixed-mode) następujące kwestie:

- czy działania podjęte w ramach projektu mogłyby zostać realizowane samodzielnie, bez pozostałych członków partnerstwa;
- czy zadania w projekcie zostały zrealizowane zgodnie z założonym pierwotnie harmonogramem;
- jakie rozwiązania w zakresie komunikacji z pozostałymi uczestnikami partnerstwa zastosowano w projekcie;
- na ile przepływ informacji pomiędzy uczestnikami partnerstwa, czas oczekiwania na podjęcie decyzji pozostałych uczestników partnerstwa, zaangażowanie stron, procedury wewnętrzne i rozwiązania oraz uzgodnienia i konsultacje z partnerami ułatwiały realizację projektu.

### Projekt 1 – Nowe kwalifikacje Twoją szansą

<b>Priorytet</b>	VI. Rynek pracy otwarty dla wszystkich
<b>Działanie</b>	6.1. Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie
<b>Poddziałanie</b>	6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy
<b>Rodzaj projektu</b>	Konkursowy
<b>Beneficjent/Lider</b>	Towarzystwo Miłośników Ziemi Cekcyńskiej
<b>Partner</b>	Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju Gospodarczego Ziemi Świeckiej "Inkubator Przedsiębiorczości"
<b>Partnerstwo</b>	wewnątrzsektorowe
<b>Okres realizacji</b>	01.01.2009 – 30.09.2009

### CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU

**Cele:** podjęcie działań aktywizujących zawodowo bezrobotne osoby z powiatów świeckiego i tucholskiego, przygotowanie osób bezrobotnych (szczególnie długotrwale bezrobotnych) do funkcjonowania w zmieniających się warunkach społeczno-ekonomicznych, zmienienie sposobu myślenia na temat pracy oraz zdobycie nowego zawodu i zatrudnienia.

**Grupę docelową** stanowiły osoby pozostające bez zatrudnienia (w tym zarejestrowane jako bezrobotne lub poszukujące pracy oraz osoby nieaktywne zawodowo) z obszaru powiatów: świeckiego i tucholskiego. Łącznie wsparciem objęto 100 osób.

**Rekrutacja:** osoby zainteresowane udziałem w projekcie zgłaszały swoją kandydaturę za pomocą formularza dostępnego w siedzibach partnerów, urzędach gmin oraz PUP w Tucholi i Świeciu. W związku z dużym zainteresowaniem poprzednimi projektami podobnego typu (4 osoby na 1 miejsce) realizowanymi przez beneficjenta na terenie powiatu świeckiego wprowadzono dodatkowe kryteria aplikacyjne, tj.: uzasadnienie zainteresowania udziałem w projekcie, opis dotychczasowych działań związanych z poszukiwaniem pracy oraz przynależność do przynajmniej jednej z następujących grup: (1)



osoby pozostające bez zatrudnienia łącznie przez okres 12 miesięcy w ciągu ostatnich 2 lat; (2) kobiety powracające na rynek pracy po przerwie związanej z urodzeniem i wychowaniem dzieci; (3) osoby do 25 roku życia; (4) osoby niepełnosprawne; (5) osoby pozostające bez zatrudnienia zamieszkujące w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich oraz (6) mieszkańcy miast do 25 tys. mieszkańców zamierzających podjąć zatrudnienie w obszarach niezwiązanych z produkcją roślinną i/lub zwierzęcą. O przyjęciu do projektu decydowała suma zdobytych przez Beneficjenta Ostatecznego punktów, natomiast w przypadku uzyskania podobnej punktacji decydowała data wpłynięcia formularza.

**Działania:** prowadzone przez doradców zawodowych warsztaty motywacyjne – dotyczące umiejętności interpersonalnych oraz technik aktywnego poszukiwania pracy (pisanie CV i listu motywacyjnego); konstruowanie na podstawie bezpośrednich spotkań z doradcami zawodowymi indywidualnych planów działań (IPD); kurs obsługi komputera przygotowujący do egzaminu ECDL. Warsztaty motywacyjne posłużyły także wyłonieniu grupy 70 najbardziej zmotywowanych osób i skierowaniu ich na udział w szkoleniach zawodowych, których tematykę uczestnicy wybierali sami spośród pięciu najbardziej deficytowych zawodów na lokalnym rynku pracy (sprzedawca z obsługą kasy fiskalnej, robotnik gospodarczy z obsługą wózka widłowego, asystent ekonomiczny, kucharz małej gastronomii oraz pracownik biurowy). Ww. działania wykonywane były przez oboje partnerów, w dwóch, dwumiesięcznych cyklach.

## PARTNERSTWO

**Lider:** Towarzystwo Miłośników Ziemi Cekcyńskiej zostało założone w roku 2000. Wśród realizowanych przez nie celów znajdują się m.in. działalność profilaktyczna związana z patologiami społecznymi, przeciwdziałanie bezrobociu, wspieranie i niesienie pomocy osobom poszkodowanym, będącym w trudnej sytuacji życiowej lub materialnej w stosunku do społeczeństwa czy wspieranie rozwoju ekonomicznego regionu.

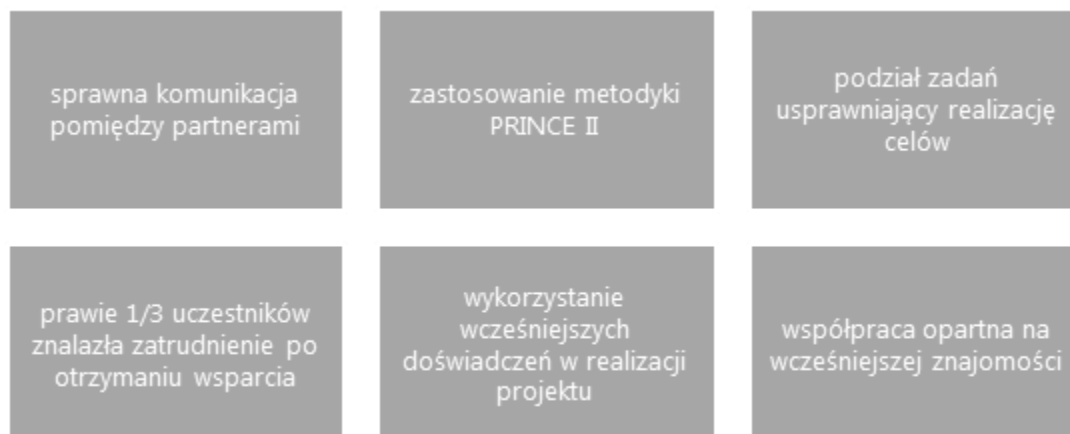
**Partner:** Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju Gospodarczego Ziemi Świeckiej "Inkubator Przedsiębiorczości" rozpoczęło swoją działalność również w roku 2000. Do celów przezeń realizowanych należą, m.in.: wspomaganie rozwoju gospodarczego i społecznego, w tym rozwoju przedsiębiorczości, wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich w zakresie działalności rolniczej, pozarolniczej, edukacji, kultury i turystyki czy promocja zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy.

**Utworzenie partnerstwa:** inicjatorem realizacji projektu w partnerstwie był lider. Strony współpracy znały się wcześniej, jednak projekt był pierwszym przedsięwzięciem realizowanym wspólnie.

**Zarządzanie partnerstwem:** podział zadań przebiegał w sposób terytorialny – Lider realizował zadania częściowe na terenie powiatu tucholskiego, Partner zaś, na terenie powiatu świeckiego. Zadaniem realizowanym wspólnie była natomiast organizacja szkoleń. Harmonogram i sposób doboru zadań został przygotowany zgodnie z metodologią PRINCE II. Za zarządzanie partnerstwem odpowiadał Lider wyodrębniając koordynatora i dwóch asystentów lokalnych. Komunikacja stron odbywała się za pośrednictwem organizowanych cyklicznie spotkań, telefonów i maili.

**Wartość dodana:** Beneficjent podkreślił, iż wartością dodaną partnerskiej formy realizacji projektów jest możliwość nauczania się nowych umiejętności wynikających ze współpracy pomiędzy organizacjami. Istotnym plusem jest także wyposażenie instytucji w sprzęt multimedialny. W związku z powyższym oraz sprawnym przebiegiem realizowanych działań zdecydowano by się na ponowną realizację projektu w partnerstwie.

## MOCNE STRONY PROJEKTU



Projekt stanowi przykład dobrej praktyki ze względu na wykorzystanie w zarządzaniu metodyki PRINCE II. Jest to cechą wyróżniającą projekt na tle pozostałych, w których sposób doboru zadań przygotowywano bez zastosowania innowacyjnych metod. Istotnym czynnikiem jest również ilość osób, które po uczestnictwie w projekcie otrzymały pracę.

## WSKAZÓWKA DLA POTENCJALNYCH REALIZATORÓW PROJEKTÓW PARTNERSKICH

*Sprawdził się na pewno podział pracy na asystentów koordynatora. Był to projekt, który obejmował dwa powiaty dość odległe i [bez asystentów] byłoby trudno. Sprawna komunikacja to kolejna ważna rzecz. Co jeszcze? Sprawdziła się też pomoc doradców, specjalistów dla beneficjentów już w poszczególnych etapach szkoleń zawodowych, która była online. Byłem sceptycznie nastawiony, ale się okazało, że ludzie korzystali z tego, czyli zadziałało. (Beneficjent)*

## Projekt 2 – Rynek Pracy pod Lupą

<b>Priorytet</b>	VI. Rynek pracy otwarty dla wszystkich
<b>Działanie</b>	6.1. Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie
<b>Poddziałanie</b>	6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy
<b>Rodzaj projektu</b>	Systemowy
<b>Beneficjent/Lider</b>	Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu
<b>Partnerzy</b>	Powiatowe Urzędy Pracy w: Aleksandrowie Kujawskim, Brodnicy, Chełmnie, Golubiu-Dobrzyniu, Inowrocławiu, Lipnie, Bydgoszczy, Grudziądzu, Mieście Toruniu, Powiecie Toruńskim, Włocławku, Mogilnie, Nakle nad Notecią, Radziejowie, Rypinie, Sępólnie Krajeńskim, Świeciu, Tucholi, Wąbrzeźnie oraz Żninie
<b>Partnerstwo</b>	wewnątrzsektorowe
<b>Okres realizacji</b>	01.01.2011 – 31.12.2013

## CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU

**Cele:** pozyskanie i upowszechnianie wiedzy nt. zapotrzebowania na pracowników o określonych zawodach i umiejętnościach oraz nt. rynku szkoleniowego w województwie kujawsko-pomorskim; przeprowadzenie

analiz struktury bezrobotnych oraz wolnych miejsc pracy i miejsc aktywizacji zawodowej zgłaszanych do PUP z terenu województwa kujawsko-pomorskiego według zawodów i specjalności za lata 2010 – 2012 oraz I półrocza roku 2013; zdiagnozowanie aktualnego popytu na pracę na terenie województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2011 – 2013; identyfikacja oferty szkoleniowej w województwie kujawsko-pomorskim na lata 2011 – 2013 oraz udostępnienie szerokiego gronu odbiorców informacji o regionalnym rynku pracy.

**Działania:** w ramach projektu wyodrębniono trzy główne zadania, tj. prowadzenie monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych (przygotowywano półroczne i roczne raporty), realizacja badań ankietowych pracodawców oraz instytucji szkoleniowych (łącznie przeprowadzono badanie ankietowe ok. 2000 pracodawców oraz ok. 400 instytucji szkoleniowych oraz przygotowano publikację podsumowującą wyniki trzyletnich badań i analiz), a także promocja i upowszechnianie wyników projektu.

**Oddziaływanie projektu<sup>101</sup>:** w realizację projektu zaangażowane były instytucje rynku pracy – w szczególności pośrednicy pracy i doradcy zawodowi, którzy wzbogacili i zaktualizowali wiedzę nt. czynników wpływających na wzrost efektywności usług świadczonych bezrobotnym, poszukującym pracy oraz wchodzącym na rynek pracy. Organy założycielskie i uczniowie szkół ponadgimnazjalnych zdobyli informacje nt. zawodów deficytowych i nadwyżkowych oraz zapotrzebowaniu pracodawców na pracowników, mogące ukierunkować decyzję o wyborze kierunku kształcenia. Projekt wpłynął także pośrednio na pracodawców, którzy mogli wykorzystać zdobyte informacje w realizacji polityki rekrutacyjnej oraz instytucje szkoleniowe, które mogły lepiej dostosować ofertę szkoleniową do potrzeb odbiorców.

## PARTNERSTWO

**Lider:** Pracownicy Wydziału Badań i Analiz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu zadania związane z prowadzeniem monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych realizują od 2005 roku. Wydział posiada także doświadczenie w realizacji dwóch projektów współfinansowanych przez Unię Europejską, tj. Monitoring regionalnego rynku pracy – przeprowadzony w latach 2008 – 2009 oraz Monitoring regionalnego rynku II – prowadzony w latach 2009 – 2010. Oba projekty realizowano w ramach Poddziałania 6.1.2 POKL. Zamierzone rezultaty zostały osiągnięte.

**Partnerzy:** Powiatowe urzędy pracy prowadzeniem monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych zajmują się również od 2005 roku. Posiadają także doświadczenie w realizacji skierowanych do osób bezrobotnych projektów systemowych w ramach Poddziałania 6.1.3 POKL. Projekty były realizowane w latach 2007-2014 i objęły następujące formy wsparcia: szkolenia, staże, przygotowanie zawodowe, prace interwencyjne, przyznanie jednorazowych środków na podjęcie działalności gospodarczej, doposażenie lub wyposażenie stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego w ramach prac interwencyjnych.

**Utworzenie partnerstwa:** inicjatorem realizacji projektu w partnerstwie był lider. Strony przed realizacją projektu na bieżąco ze sobą współpracowały – założenia projektu omawiane były podczas narad z dyrektorami PUP oraz w ramach kontaktów z pracownikami powiatowych urzędów pracy, realizujących monitoring i badania pracodawców.

**Zarządzanie partnerstwem:** do zadań Lidera należało: w *zakresie monitoringu zawodów* – przygotowanie półrocznych i rocznych wojewódzkich raportów; przygotowanie broszur dotyczących wyników monitoringu i pozostałych badań realizowanych w ramach projektu; w *zakresie badań pracodawców*: skonstruowanie kwestionariusza wywiadu; dobór próby badawczej; koordynacja realizacji badania na terenie województwa oraz analiza danych na poziomie województwa. Lider partnerstwa odpowiedzialny był także za merytoryczne wspieranie PUP w realizacji ich zadań poprzez organizowanie spotkań roboczych. Do zadań Partnerów w projekcie należało: prowadzenie monitoringu zawodów na szczeblu powiatowym a w ramach badania pracodawców – zweryfikowanie próby badawczej dla swojego powiatu oraz przeprowadzenie badań terenowych na terenie swojego powiatu. Komunikacja stron odbywała się za

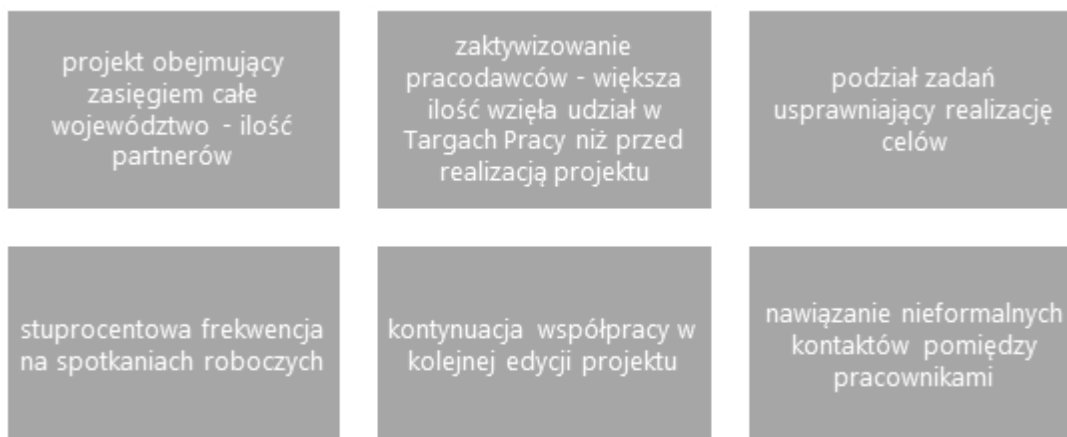
<sup>101</sup> W związku z tym, iż projekt nie obejmował bezpośrednio wsparciem żadnych grup docelowych, opisano grupy zaangażowane w jego realizację oraz grupy, na które oddziaływał pośrednio.

pośrednictwem telefonów oraz maili. W ramach realizacji projektu powołano także 25-osobową Grupę Sterującą, w skład której wchodzi: dyrekcja WUP, kierownik Wydziału Badań i Analiz oraz dyrektorzy PUP. Dzięki temu, iż spotkania powołanego ciała odbywały się przy okazji narad dyrektorów powiatowych urzędów pracy z dyrekcją WUP, osiągnano stuprocentową frekwencję.

**Wartość dodana:** Beneficjent podkreślił, iż wartością dodaną partnerskiej formy realizacji projektów jest obecna kontynuacja współpracy. Obecnie strony realizują kolejną edycję projektu. Rynek pracy pod Lupą II nie jest prowadzony w partnerstwie lecz w porozumieniu z PUP, co wynika z mniejszej niż w pierwszej edycji skali projektu. Zdaniem Lidera korzyści z wspólnej formy realizacji przedsięwzięcia odnieśli Partnerzy, którzy zdobyli wiedzę nt. realizacji badań, poszukiwania danych, korzystania z Banku Danych Lokalnych czy nawiązywania kontaktu z pracodawcami. Pomiedzy pracownikami urzędów nawiązały się także nieformalne kontakty, co może usprawnić pracę w przyszłości. Istotne jest również to, iż dzięki tak dobranej grupie partnerów, projekt objął całe województwo kujawsko-pomorskie. Partnerzy jako korzyść nieoczekiwaną wskazali natomiast aktywizację pracodawców, którzy po przeprowadzonym badaniu częściej nawiązywali kontakty z PUP.

*[Badanie] miało potem oddźwięk, pracodawcy nawiązywali z nami współpracę. (...) Chętniej do nas przyjeżdżali na giełdę pracy czy targi pracy, które prowadzimy. Pracodawcy, którzy zostali zaproszeni, brali chętny udział. Myślę, że współpraca z naszymi lokalnymi pracodawcami jak najbardziej się sprawdziła, jeżeli chodzi o te badania. Myślę, że to jest ten duży plus. (Partner)*

#### MOCNE STRONY PROJEKTU



Projekt opisano ze względu na kompleksowość prowadzonych działań. Obejmował on swoim zasięgiem całe województwo kujawsko-pomorskie. Należy zauważyć, iż jest jednym z niewielu projektów realizowanych w tak dużym partnerstwie, które pomimo rozproszenia terytorialnego działało w sposób efektywny. Sposób komunikowania, sprawne funkcjonowanie Grupy Sterującej oraz klarowny podział zadań mogą stanowić przykład dla innych partnerstw.

#### WSKAZÓWKI DLA POTENCJALNYCH REALIZATORÓW PROJEKTÓW PARTNERSKICH

*Organizowaliśmy spotkania Grup Sterujących przy okazji narad dyrektorów powiatowych urzędów pracy z dyrekcją WUP. (...) To się bardzo dobrze sprawdzało, można było wtedy zgromadzić dużą liczbę partnerów. Zdarzało się oczywiście, że ktoś nie mógł dojechać, ale wówczas wcześniej informował albo wyznaczał kogoś w zastępstwie. (...) Podczas posiedzeń Grup Sterujących zawsze przedstawiane było sprawozdanie z realizacji projektu. Dodatkowo podczas innych narad z dyrektorami PUP podawana była informacja, m.in. o stanie realizacji projektu. Wykorzystywano także dodatkowy przekaz informacji poprzez bieżące kontakty telefoniczne, mailowe z partnerami – tego było bardzo dużo. (Lider)*

### Projekt 3 - Starzec się godnie w Europie - różnorodne wizje samorządów lokalnych

<b>Priorytet</b>	VII Promocja integracji społecznej
<b>Działanie</b>	7.1. Rozwój i upowszechnienie aktywnej integracji
<b>Poddziałanie</b>	7.1.3 Podnoszenie kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej
<b>Rodzaj projektu</b>	Systemowy
<b>Beneficjent/Lider</b>	Województwo Kujawsko-Pomorskie/Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego Departament Polityki Regionalnej
<b>Partner</b>	Departament du Nord
<b>Partnerstwo</b>	wewnątrzsektorowe
<b>Okres realizacji</b>	01.09.2009 – 31.12.2010

#### CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU

**Cele:** podniesienie wiedzy i umiejętności pracowników instytucji pomocy społecznej i integracji oraz organizacji pozarządowych z terenu województwa kujawsko-pomorskiego w obszarze pomocy osobom starszym poprzez udział w formach pozaszkolnych, tj. w warsztaty realizowane w oparciu o współpracę ponadnarodową; rozpoznanie doświadczeń partnera zagranicznego i próba wypracowania i zaadaptowania nowych rozwiązań dotyczących problematyki osób starszych dzięki uczestnictwu w spotkaniach ponadnarodowej Grupy Roboczej; wzmocnienie potencjału kadr pomocy społecznej i integracji poprzez wzrost kompetencji kluczowych i około-zawodowych, związanych z pracą zawodową w zakresie pomocy osobom starszym oraz zwiększenie oferty świadczonych usług i form aktywizacji i pomocy osobom starszym poprzez wypracowanie nowych metod pracy.

**Grupę docelową** stanowiły osoby zatrudnione w instytucjach pomocy społecznej i integracji oraz organizacjach pozarządowych realizujących działania w zakresie pracy z osobami starszymi, zgłaszających chęć podniesienia lub dostosowania umiejętności zawodowych do standardów europejskich. Łącznie wsparciem objęto 60 osób.

**Rekrutacja** prowadzona była przez Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej w Toruniu drogą pocztową, elektroniczną i faksem. Polegała na wyborze zarówno osób zainteresowanych odbyciem szkolenia podnoszącego kwalifikacje zawodowe, jak i samorządów (co najmniej dwóch), z których pracownicy mają zostać zrekrutowani. Wybierając samorzady zwracano uwagę na ich potencjał instytucjonalny, intelektualny oraz zaplecze kadrowe i finansowe. W celu zminimalizowania ryzyka niepowodzenia projektu, założono, iż pięć z wybranych podmiotów musi wyróżniać się wiedzą, doświadczeniem, wieloletnią działalnością oraz widocznymi efektami w pomocy i opiece na rzecz osób starszych. Rekrutacja dotyczyła także wyboru ekspertów zewnętrznych, których zadaniem było przekazywanie wiedzy zdobytej i wypracowanej na spotkaniach ponadnarodowych.

**Działania:** zrealizowanie badań ankietowych w zakresie kompetencji i potrzeb szkoleniowych pracowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej, pracujących na rzecz osób niepełnosprawnych; organizacja krajowych konferencji i warsztatów z udziałem delegacji biorącej udział w spotkaniach ponadnarodowych oraz ekspertów krajowych. Moderatorem warsztatów był ekspert krajowy wyłoniony przez ROPS. Do działań realizowanych w ramach projektu należało także uruchomienie jego strony internetowej oraz promocja przedsięwzięcia za granicą.

#### PARTNERSTWO

**Lider:** Departament Polityki Regionalnej UMWK-P koordynuje współpracę ponadnarodową i międzyregionalną trzeciego celu polityki spójności UE oraz nawiązuje współpracę ponadnarodową i zarządza projektami ponadnarodowymi. Do projektów, których realizacja została zakończona należą, m.in. (1) *Regional Action Plans for Innovation Development and Enterprises (INTERREG IVC)* – realizowany w

latach 2008-2010, przez 13 partnerów z 11 krajów; jego celem była wymiana najlepszych praktyk udziału sektora publicznego w stymulowaniu działań innowacyjnych oraz (2) *ADEP - Rozwijanie, eksperymentowanie i utrwalanie innowacyjnych czynników wspierania terytoriów (INTERREG III C Południe)* – realizowany w latach 2004-2007, w partnerstwie siedmiu regionów europejskich (w tym z udziałem WUP w Toruniu); jego celem było stymulowanie rozwoju regionu poprzez rozwój produktu regionalnego.

**Partner:** Rada Generalna Departamentu du Nord odpowiada za realizację nowoczesnych metod polityki społecznej w stosunku do osób starszych na polu organizacji domów pomocy społecznej oraz punktów wsparcia. W ciągu ostatnich trzech lat zrealizowała projekty ponadnarodowe i transgraniczne, takie jak m.in.: "Wzmocnienie instytucjonalne działań w zakresie polityki społecznej", którego celem było określenie mocnych i słabych stron organizacji polityki społecznej w pięciu krajach partnerskich oraz przeprowadzenie cyklu szkoleń w celu poprawienia systemu zarządzania dla osób zawodowo zajmujących się polityką społeczną.

**Utworzenie partnerstwa:** propozycja udziału w projekcie międzynarodowym została przesłana do Lidera przez region austriacki z Grazu, będący partnerskim regionem UMWK-P w ramach oficjalnej współpracy regionalnej. Mimo iż Departament Polityki Regionalnej UMWK-P pełnił rolę Lidera, prowadzenia i zarządzania całym projektem podjął się Partner. W ramach projektu nawiązano także nieformalną współpracę z innymi partnerami zagranicznymi, tj. Austria, Bułgaria, Węgry, Rumunia oraz z Województwem Łódzkim.

**Zarządzanie partnerstwem:** w celu sprawnego zarządzania projektem powołano Grupę Sterującą, w ramach której dokonywano podziału zadań i rozkładano odpowiedzialność na strony współpracy. Zadaniem partnera była koordynacja organizacji konferencji i warsztatów międzynarodowych, opracowywanie tematyki spotkań, zapraszanie ekspertów, przygotowywanie materiałów szkoleniowych oraz zaplecza technicznego. Partner zapewniał także zakwaterowanie i wyżywienie dla delegacji z ROPS i UMWK-P oraz tłumaczenie symultaniczne z języka francuskiego na polski podczas konferencji inaugurującej i zamykającej projekt. Do zadań Lidera należało natomiast organizowanie spotkań na poziomie krajowym, wypracowanie metodologii oraz opracowanie raportu z działań. Komunikacja w projekcie odbywała się pocztą elektroniczną, telefonicznie oraz podczas spotkań partnerów na konferencji i warsztatach, gdzie ustalano plan pracy. Zadaniem realizowanym wspólnie przez strony przedsięwzięcia było opracowanie podręcznika dobrych praktyk.

W skład struktury zarządzania projektem ze strony Lidera wchodził: kierownik projektu (pełnił nadzór nad realizacją i kadrą projektu oraz kwestiami finansowymi, związanymi z wnioskami o płatność, sprawozdaniami, zawieraniem umów i zlecaniem usług zewnętrznych); koordynator projektu (utrzymywał kontakt z partnerem zagranicznym, ROPS i IP, koordynował, m.in. działania organizacyjne i merytoryczne w projekcie, rozliczanie, sprawozdawczość, monitoring rezultatów) oraz asystent koordynatora projektu (odpowiedzialny za rekrutację uczestników, sprawozdania merytoryczne z realizacji w okresie rozliczeniowym, wybór ekspertów i moderatorów oraz promocję projektu).

**Wartość dodana:** Beneficjent podkreślił, iż wartością dodaną partnerskiej formy realizacji projektów jest wykorzystanie zagranicznego doświadczenia. Poza przeszkoleniem pracowników, opracowano także podręcznik dobrych praktyk i podręcznik metod pracy z osobami starszymi, które korzystały praktyk zagranicznych. Dzięki temu wzrosła wiedza instytucji nt. codziennej współpracy i aktywizacji osób starszych, a oferta instytucji społecznych na rzecz osób starszych została wzbogacona. Wartością dodaną jest także zaangażowanie lokalnych instytucji i możliwość wzajemnego poznania, co owocuje kontynuacją działań lub nawiązywaniem współpracy pomiędzy instytucjami w innych obszarach.



## MOCNE STRONY PROJEKTU



Projekt opisano ze względu na ponadnarodowy charakter. Jest on przykładem dobrej współpracy nawiązanej z partnerem zagranicznym, opartej na wdrożeniu rozwiązań wypracowanych i sprawdzonych w innym kraju. Cechą wyróżniającą projekt jest także kwestia zarządzania projektem, której podjął się partner. Rozwiązanie to sprawdziło się.

## WSKAZÓWKI DLA POTENCJALNYCH REALIZATORÓW PROJEKTÓW PARTNERSKICH

*Podstawową rzeczą jest to, żeby od początku realizacji projektu angażować partnerów lokalnych, regionalnych. Żeby projekt mógłby być w pełni realizowany trzeba pozyskać instytucje, które w praktyce będą zajmowały się poszczególnymi problemami. Trzeba je włączyć od samego początku w zespoły robocze, w udziałowców projektu, żeby był element przełożenia na realizację praktycznych działań. (...) Ważne, żeby skupić się nie tylko na problemach międzynarodowych, które definiuje projekt ogólny, ale też indywidualnie podchodzić do problemów, z którymi borykamy się indywidualnie w regionie. [Należy] mieć od początku swoją strategię działania, plan działania na poziomie krajowym czy regionalnym. Oczywiście warto zwracać uwagę na działania ponadnarodowe, ale przede wszystkim [w kontekście] potrzeb na poziomie lokalnym i regionalnym. (Lider)*

## Projekt 4 - Nic o nas bez nas

<b>Priorytet</b>	VII Promocja integracji społecznej
<b>Działanie</b>	7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej
<b>Poddziałanie</b>	7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym
<b>Rodzaj projektu</b>	Konkursowy
<b>Beneficjent</b>	Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy
<b>Partner</b>	Kuriteoennetuse Sihtasutus Crime Prevention Foundation
<b>Partnerstwo</b>	międzysektorowe
<b>Okres realizacji</b>	01.11.2011 – 31.12.2013

## CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU

**Cele:** wzrost o 30% inicjatyw wykorzystujących ideę mentoringu i/lub oddolnej partycypacji beneficjentów, a podejmowanych na rzecz młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym w województwie kujawsko-pomorskim do XII 2013 r.; adaptacja i dostosowanie metody wczesnej

interwencji socjalnej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu młodzieży stosowanej przez estońskiego partnera do XII 2013 r.; uzyskanie pozytywnej weryfikacji nowej metody organizowania czasu wolnego młodzieży w województwie kujawsko-pomorskim do XII 2013 r. oraz wzrost świadomości nowej metody organizowania czasu wolnego młodzieży wśród młodzieży oraz instytucji województwa kujawsko-pomorskiego do XII 2013 r.

**Grupę docelową** stanowili mieszkańcy województwa kujawsko-pomorskiego posiadający kompetencje w obszarze pedagogiki, psychologii oraz prowadzenia autodiagnozy, zainteresowani działaniem w obszarze mentoringu na rzecz rówieśników zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz jednostki niezwiązane z konkretną instytucją i pracownicy/kadra zarządzająca instytucji (fundacji, towarzyszeń) działających na rzecz młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym. Łącznie wsparciem objęto 65 osób uczących się.

**Rekrutacja:** pierwszy nabór uczestników przebiegał w trybie dwuetapowym i został dokonany przez panel ekspercki, zgodnie z ustanowionymi przezeń wytycznymi. W pierwszym etapie, uczestników kwalifikowano według kryteriów formalnych i ustawowych definicji zagrożenia wykluczeniem społecznym (definicja przyjęta w dokumencie „Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski 2003 r.” ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej Dz.U. 2004 Nr 64 poz. 593). Zrekrutowano wówczas 25 osób. W etapie drugim, kryterium wyboru stanowiły wyniki wypełnionej przez kandydata ankiety.

Kryteria formalne naboru beneficjentów projektu to wiek mieszczący się w przedziale 18-24 lata, zamieszkiwanie na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, spełnianie przynajmniej jednego z kryteriów przynależności do grupy zagrożonej wykluczeniem społecznym<sup>102</sup>, udokumentowane działania na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub wykluczonych albo inne działania o charakterze charytatywnym, wypełnienie testu kwalifikacyjnego oraz wzięcie udziału w procesie przygotowania diagnozy psychologicznej. Diagnoza psychologiczna stanowiła ostateczne i rozstrzygające kryterium przyjęcia kandydata do projektu.

Za przeprowadzenie drugiego naboru uczestników projektu odpowiedzialni byli uczestnicy pierwszej grupy. Nich spoczywał obowiązek poszukania w swoim otoczeniu społecznych osób, które przy jednoczesnym spełnieniu wymóg formalnych projektu, będą gotowe nabyć odpowiednie kompetencje i zaangażować się w działania na rzecz swoich rówieśników.

**Działania:** szkolenia z zakresu psychologii (m.in. narzędzia autodiagnozy, przeprowadzanie diagnozy potrzeb, opracowanie ścieżek rozwoju osobistego, rozwój osobisty, asertywność, przekazywanie nabytych podczas zajęć umiejętności, kolejnym grupom), pedagogiki, języka angielskiego, mentoringu (nadzorowane przez eksperta z fundacji Estońskiej) oraz sposobu działania z młodzieżą zagrożoną wykluczeniem społecznym; wyjazd integracyjny pod okiem członków formacji GROM; wydawanie własnej gazety i współtworzenie filmów dokumentalnych, zajęcia z samoobrony, wizyta studyjna u Partnera w Estonii.

## PARTNERSTWO

**Lider:** Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy posiada bogate doświadczenie w realizacji projektów w ramach POKL. Uczelnia działa od ponad 10 lat i do tej pory zrealizowała: siedem projektów podnoszących kompetencje osób pracujących; dwa ukierunkowane na rozwój przedsiębiorczości akademickiej; trzy zapewniające rozwój dydaktyczny Uczelni; jeden związany z zajęciami pozalekcyjnymi dla uczniów liceów; jeden z zakresu ekonomii społecznej oraz jeden umożliwiający uzyskanie wsparcia na uruchomienie działalności gospodarczej; dwa projekty międzynarodowe w obszarze rewitalizacji oraz kształcenia zawodowego oraz jeden przygotowujący absolwentów i praktyków do pracy w charakterze nauczycieli kształcenia zawodowego.

<sup>102</sup> Tj. dochód w rodzinie na członka rodziny mniejszy niż spełniający kryterium dochodowe wynikające z ustawy o mocy społecznej, sieroctwo lub wychowywanie się w rodzinie niepełnej, wychowywanie się w rodzinie zastępczej lub placówce opiekuńczo-wychowawczej, usamodzielnianie się z rodziny zastępczej lub placówki opiekuńczo-wychowawczej, doświadczenie przemocy w rodzinie, wychowanie w rodzinie wielodzietnej, niepełnosprawność, zwolnienie z zakładu karnego lub zakładu wychowawczego, uzależnienie od substancji psychoaktywnych, zamieszkiwanie w bardzo trudnych warunkach mieszkaniowych, zamieszkiwanie na terenach popegeerowskich

**Partner:** Estońska Fundacja Zapobiegania Przeszłości posiada doświadczenie we wczesnej interwencji socjalnej w odniesieniu do osób do 21 roku życia, działań z zastosowaniem mentoringu oraz wyłączenia z systemu w celu wypracowania nowych modeli zachowań. Realizowała projekty, tj. „RE-START” – w partnerstwie z Pracuj Mądrze (Holandia), służbą więziennictwa (Polska, Wielka Brytania, Francja), kuratorską służbą sądową (Finlandia) oraz Instytutem w Don Calabрії (Włochy) – dotyczący rozwoju szkolnictwa zawodowego i systemu więziennictwa nieletnich czy „Portfolio” – dotyczący szkolnictwa zawodowego w instytucjach dla nieletnich oraz instytucjach wsparcia po opuszczeniu zakładu.

**Utworzenie partnerstwa:** inicjatorem realizacji projektu w partnerstwie był lider. Strony współpracy nie znały się wcześniej. Beneficjent otrzymał kontakt do Fundacji Zapobiegania Przeszłości od Centralnego Ośrodka Więziennictwa, który współpracował z fundacją. Partner został zaangażowany w utworzenie partnerstwa od pierwszego etapu – tworzenia wniosku o dofinansowanie.

**Zarządzanie partnerstwem:** Lider był organem koordynującym projekt, Partner zaś pełnił rolę ciała doradczego w rozwiązywaniu kwestii problemowych. Realizacja projektu przebiegała zgodnie z modelem import-eksport-adaptacja. Struktura zarządzania partnerstwem oraz obowiązki występujące po stronie Lidera przedstawiają się następująco: kierownik projektu odpowiadał, m.in. za kontakty z IP oraz instytucjami zewnętrznymi; dobór personelu projektu i nadzór nad nim oraz monitoring i ewaluację; specjalista ds. rozliczeń odpowiadał za kwestie finansowe związane z projektem; a koordynator ds. upowszechniania i włączania realizował działania promocyjne. Do zadań Partnera należała pomoc w zarządzaniu projektem, organizowanie szkoleń dla mentorów, współtworzenie panelu eksperckiego oraz organizacja wizyty na miejscu dla mentorów w celu przekazania wiedzy o sposobie działania. Zadaniem wykonywanym razem były szkolenia skierowane uczestników projektu, które częściowo były prowadzone przez pracowników fundacji estońskiej.

W trakcie realizacji przedsięwzięcia powołano także panel ekspertów składający się z dwóch przedstawicieli fundacji estońskiej, dwóch specjalistów reprezentujących stronę Lidera, dyrektora bydgoskiego zespołu placówek opiekuńczo-wychowawczych, pedagog z ponad 20-letnim doświadczeniem oraz wieloletniego stażem pracy policjanta. Dodatkowo zatrudniono psychologów oraz trenerów szkoleniowych. Strony komunikowały się mailowo, telefonicznie oraz bezpośrednio – w trakcie cyklicznie organizowanych spotkań.

**Wartość dodana** to m.in. możliwość skorzystania z doświadczenia drugiej strony. Jak wskazał Lider, w momencie wystąpienia kwestii problemowych zwracano się o zarekomendowanie efektywnych działań, znajdujących zastosowanie na obszarze działania Partnera. Poza dobrymi praktykami, korzyścią realizacji projektu jest otworzenie się instytucji na taką dalszą współpracę z podmiotami zagranicznymi i międzynarodową współpracę.

#### MOCNE STRONY PROJEKTU



*Nic o nas bez nas* jest jedynym – zrealizowanym w województwie kujawsko-pomorskim - projektem innowacyjnym, zawierającym komponent ponadnarodowy. Projekt stanowi przykład dobrej praktyki ze względu na dobrze funkcjonującą współpracę z partnerem zagranicznym, który na bieżąco pomagał

beneficjentowi we wprowadzaniu innowacyjnej metody wczesnej interwencji socjalnej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu młodzieży oraz rozwiązywaniu napotykanym problemom. Doświadczenie partnera stanowiło ważny aspekt realizacji niniejszego projektu.

#### WSKAZÓWKI DLA POTENCJALNYCH REALIZATORÓW PROJEKTÓW PARTNERSKICH

*[Wskazówką jest] stała komunikacja z partnerem, konsultowanie na bieżąco wszystkich kwestii, które się pojawiają. I słuchanie. Jeżeli partner jest rzeczywiście doświadczoną instytucją i pracował już dłuższy czas z daną grupą docelową to na pewno warto skorzystać. (...) Korzystanie z dobrych rozwiązań pomaga uniknąć wielu problemów. (...) Należy postawić od początku na współpracę i angażowanie partnera. Czasami partner jest traktowany marginalnie. Uważam, że to jest niezbyt dobre rozwiązanie. Należy postawić na nieustanną komunikację, kontakty, spotkania. Wtedy można wypracować bardzo dużo pozytywnych rzeczy. Im słabsza jest ta komunikacja tym gorsze są potem efekty współpracy. (Lider)*

#### Projekt 5 - Wyższe kwalifikacje - lepsze możliwości II edycja

<b>Priorytet</b>	VIII Regionalne kadry gospoda
<b>Działanie</b>	8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie
<b>Poddziałanie</b>	8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw
<b>Rodzaj projektu</b>	Konkursowy
<b>Beneficjent</b>	Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Uslugowe ABAK Śliwicki Eugeniusz
<b>Partner</b>	Ośrodek szkolenia spawaczy Andrzej Parkosz
<b>Partnerstwo</b>	wewnątrzsektorowe
<b>Okres realizacji</b>	01.10.2010 – 30.12.2011

#### CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU

**Cele:** podniesienie i dostosowanie kwalifikacji przez pracowników mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z terenu powiatów inowrocławskiego, mogileńskiego, żnińskiego, aleksandrowskiego i radziejowskiego do końca 2011 r.; podniesienie kwalifikacji z zakresu spawania spoinami pachwinowymi metodami MAG i TIG poprzez uzyskanie uprawnień zgodnych z normami europejskimi przez pracowników mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z terenu pięciu powiatów do końca 2011 r.; podniesienie kwalifikacji z zakresu spawania spoinami czołowymi w jednej z metod MAG, TIG lub MMA poprzez uzyskanie uprawnień zgodnych z normami europejskimi przez pracowników mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z terenu pięciu powiatów do końca 2011 r. oraz podniesienie kwalifikacji z zakresu komunikacji interpersonalnej przez pracowników mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z terenu pięciu powiatów do końca 2011 r.

**Grupę docelową** stanowiły osoby zatrudnione w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach zamieszkałe na terenie powiatów inowrocławskiego, mogileńskiego, żnińskiego, radziejowskiego i aleksandrowskiego, które z własnej inicjatywy chciały podnieść swoje kwalifikacje. Łącznie wsparciem objęto 161 osób.

**Rekrutacja:** osoby zainteresowane udziałem w projekcie zgłaszały swój udział poprzez złożenie w biurze projektowym dokumentów rekrutacyjnych (udostępnionych w biurze lub na stronie internetowej projektu). Kryteria dostępu, obowiązujące kandydatów dotyczyły posiadania umiejętności z zakresu spawania spoin pachwinowych. W pierwszej kolejności przyjmowano osoby nie posiadające żadnych kwalifikacji w tym zakresie. Natomiast, aby przystąpić do szkolenia na spawacza spoin czołowych, należało

posiadać uprawnienia spawacza w stopniu podstawowym w niniejszej metodzie. Organem dokonującym wyboru uczestników była Komisja Kwalifikacyjna.

**Działania:** szkolenia spawaczy spoin pachwinowych w dwóch metodach MAG i TIG (dwie edycje po 20 uczestników każda oraz dwie edycje po 10 uczestników każda, wymiar zajęć to 33 godziny zajęć teoretycznych i 200 godzin zajęć praktycznych); szkolenia spawaczy spoin czołowych w jednej metodzie (dwie edycje po 30 uczestników każda oraz dwie edycje po 10 uczestników każda, wymiar zajęć to 12 godzin zajęć teoretycznych i 171 godzin zajęć praktycznych) – wybór metody należał do beneficjenta ostatecznego oraz szkolenia z zakresu komunikacji interpersonalnej (20 godzin).

## PARTNERSTWO

**Lider:** Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe ABAK Śliwicki Eugeniusz posiada doświadczenie w realizacji projektów współfinansowanych z EFS. Do dotychczas zrealizowanych zaliczyć można projekt „Wyższe kwalifikacje – lepsze możliwości”, którego celem było podniesienie i dostosowanie kwalifikacji pracowników w powiatach żnińskim, mogileńskim, inowrocławskim, aleksandrowskim oraz radziejowskim. Przed złożeniem wniosku o dofinansowanie (w latach 2007-2009) Lider przeszkolił 198 spawaczy.

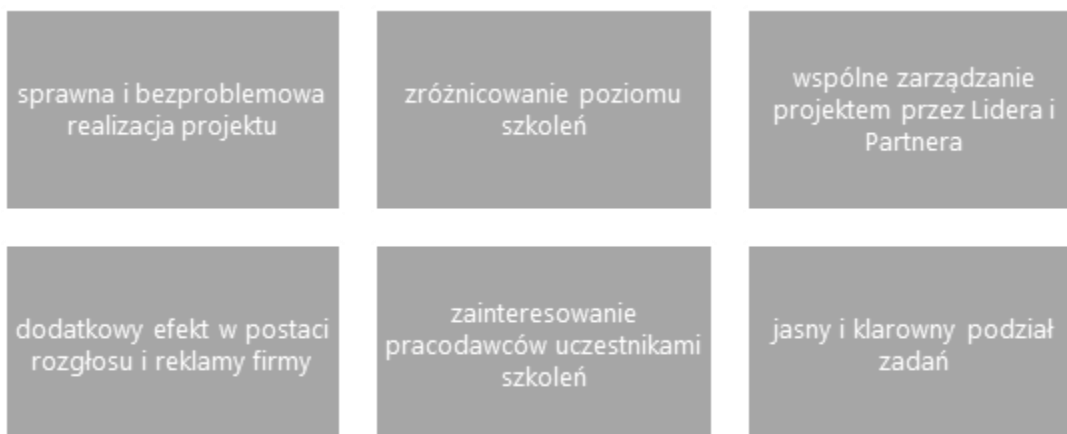
**Partner:** Ośrodek Szkolenia Spawaczy Andrzej Parkosz zajmuje się prowadzeniem szkoleń z zakresu spawania na terenie gminy Pakość (m.in. dla PUP oraz przedsiębiorców). Zespół pracowników Ośrodka składa się z Międzynarodowych Inżynierów Spawalników (IWE) oraz instruktorów w wielu metodach (111, 131, 135, 138, 141, 311, 121). Nadzór merytoryczny nad firmą sprawuje Instytut Spawalnictwa w Gliwicach, a zezwolenia na szkolenie oraz egzaminowanie spawaczy wydane przez TÜV Rheinland Polska. Przed złożeniem wniosku o dofinansowanie (w latach 2007-2009) Partner przeszkolił 120 spawaczy.

**Utworzenie partnerstwa:** inicjatorem realizacji projektu w partnerstwie był Partner. W związku z tym, iż Lider posiadał już doświadczenie w realizacji projektów do współfinansowanych z EFS, nawiązano współpracę.

**Zarządzanie partnerstwem:** projekt był zarządzany w oparciu o standardy Project Management Institute. Do obowiązków Lidera należało zorganizowanie szkoleń spawaczy spoin pachwinowych w dwóch metodach MAG i TIG (dwie edycje po 20 osób); szkoleń spawaczy spoin czołowych w jednej – wybranej przez uczestnika – metodzie (dwie edycje po 30 osób) oraz zorganizowanie szkoleń z zakresu komunikacji interpersonalnej. Do zadań Partnera należało natomiast zorganizowanie szkoleń spawaczy spoin pachwinowych w dwóch metodach MAG i TIG (dwie edycje po 10 osób); szkoleń spawaczy spoin czołowych w jednej – wybranej przez uczestnika- metodzie (dwie edycje po 10 osób). Zadaniem realizowanym przez strony wspólnie było zarządzanie projektem. W celu nadzorowania i kontroli powołano Grupę Sterującą, składającą się z osób decyzyjnych ze strony Lidera, Partnera oraz koordynatora projektu, której spotkania odbywały się regularnie – jeden raz w miesiącu.

**Wartość dodana:** realizacja projektu w partnerstwie pozwoliła na objęcie projektem większej liczby osób, zwiększenie zasięgu terytorialnego objętego wsparciem oraz pozwoliła na wymianę wiedzy i doświadczeń. Korzyścią jest także rozgłos na temat firmy oraz zainteresowanie pracodawców, którzy zwracali się do Lidera z prośbą o zarekomendowanie i kontakt do godnych polecenia uczestników szkolenia.

## MOCNE STRONY PROJEKTU



Projekt opisano ze względu na zarządzanie oparte o standardy Project Management Institute. Podział zadań i obowiązków został określony w sposób przejrzysty, dzięki czemu realizacja projektu przebiegła bezproblemowo. Projekt jest przykładem dobrej praktyki również ze względu na dodatkowe efekty po zakończeniu jego realizacji, jakimi są: zainteresowanie pracodawców uczestnikami szkoleń (prośby o polecenie) oraz reklama przedsiębiorstwa.

## WSKAZÓWKI DLA POTENCJALNYCH REALIZATORÓW PROJEKTÓW PARTNERSKICH

*Jakby nie było komunikacji [pomiędzy partnerami] to nie ma sensu współpracować. (...) To jest także kwestia doboru ludzi. Jeśli dobierze się ludzi, którzy postępują przyzwoicie i uczciwie, to jest dobrze. Ja byłem głównym wykonawcą i doбираłem partnera. (...) Trzeba być ostrożnym w tym dobieraniu. My nadawaliśmy na tych samych falach, [wyznawaliśmy] takie same kategorie wartości etycznych i moralnych. I to zdało egzamin. (Lider)*

## Projekt 6 – e-Kotomierz – IT w edukacji

<b>Priorytet</b>	IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach
<b>Działanie</b>	9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne w obszarach wiejskich
<b>Rodzaj projektu</b>	Konkursowy
<b>Beneficjent/Lider</b>	Towarzystwo Rozwoju Gminy Dobrcz
<b>Partner</b>	Zespół Szkół w Kotomierzu/Gmina Dobrcz
<b>Partnerstwo</b>	międzysektorowe
<b>Okres realizacji</b>	01.06.2011 – 30.06.2012

## CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU

**Cele:** podniesienie średniej wyników z testu gimnazjalnego – części matematyczno-przyrodniczej o 2 % w stosunku do wyników roku 2010 wśród gimnazjalistów gimnazjum w Kotomierzu; wzrost kompetencji edukacyjnych z zakresu IT wśród nauczycieli w okresie 1.06.2011 – 30.06.2012; zwiększenie liczby godzin przeznaczonych na realizację treści programowych z zakresu przedmiotów w bloku matematyczno-przyrodniczym poprzez wprowadzenie zajęć b-learningowych i e-learningowych; uatrakcyjnienie przekazu trudnej wiedzy z bloku przedmiotów matematyczno-przyrodniczych poprzez wykorzystanie technik IT; podniesienie indywidualizacji procesu nauczania w bloku przedmiotów matematyczno-przyrodniczych; podniesienie świadomości nauczycieli w kwestii wykorzystywania nowoczesnych metod nauczania i środków dydaktycznych w oparciu o techniki IT; polepszenie jakości komunikacji między nauczycielami i uczniami



przez wprowadzenie technik IT oraz zwiększenie poziomu wykorzystania Internetu w procesie dydaktycznym w bloku z przedmiotami matematyczno-przyrodniczym.

**Grupę docelową** stanowiło 31 uczniów gimnazjum zamieszkujących gminę wiejską Dobrcz w powiecie bydgoskim oraz 5 nauczycieli. Uczestnicy związani byli z Zespołem Szół w Kotomierzu.

**Rekrutacja:** miała charakter zamknięty, co oznacza, iż uczestnicy rekrutowani byli wyłącznie z instytucji partnera – Zespołu Szkół w Kotomierzu. Za wybór kandydatów odpowiadał Koordynator merytoryczny, dokonujący wyboru kandydatów w oparciu o opracowaną dokumentację.

**Działania:** budowa, wdrożenie i utrzymanie platformy e-learningowej – umożliwiającej realizację kursów e-learningowy i stanowiącej miejsce kontaktu na liniach nauczyciel-uczeń, uczeń-uczeń oraz nauczyciel-nauczyciel; realizacja kursów e-learningowych (108 godzin w pięciu blokach przedmiotowych: matematyczny, fizyczny, biologiczny, chemiczny i geograficzny) oraz b-learningowych (50 godzin w pięciu ww. blokach tematycznych); realizacja szkoleń dotyczących obsługi (7 godzin) oraz administracji (7 godzin) platformy oraz realizacja szkolenia z tworzenia treści dydaktycznych (7 godzin).

## PARTNERSTWO

**Lider:** Towarzystwo Rozwoju Gminy Dobrcz posiada doświadczenie w realizacji projektów. Do tej pory zarządzało przedsięwzięciami, takimi jak, m.in. Centrum Wspierania Przedsiębiorczości; Gminne Centrum Informacji; Rękodzielnicza Kuźnia Pomysłów - Akademia Rozwoju Filantropii; Publiczne Punkty Dostępowe. Projekty zakończyły się sukcesem, założone wskaźniki osiągnięto.

**Partner:** Zespół Szkół w Kotomierzu również posiada doświadczenie w realizacji projektów dofinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego. Zrealizowano, m.in. Program Wymiany Uczniów Kotomierz – Bogusław (Ukraina), Pracownia Informatyki czy Internetowe Centrum Informacji Multimedialnej w Bibliotece.

**Utworzenie partnerstwa:** inicjatorem realizacji projektu w partnerstwie był lider. Strony współpracy znały się wcześniej. Jeden z nauczycieli szkoły w Kotomierzu, będący również członkiem stowarzyszenia był pomysłodawcą przedsięwzięcia.

**Zarządzanie partnerstwem:** w celu sprawowania nadzoru nad projektem powołano Grupę Sterującą, odbywającą cykliczne spotkania. Po stronie Lidera wyodrębniono przede wszystkim zadania związane z zarządzaniem projektem i powołano: kierownika projektu (odpowiedzialnego za zarządzanie zasobami kadrowymi, rzeczowymi i finansowymi oraz podejmowanie strategicznych decyzji finansowych, zatwierdzanie raportów i sprawozdań) oraz koordynatora merytorycznego (odpowiedzialnego, m.in. za organizację i zarządzanie na poziomie operacyjnym realizacją projektu, prowadzenie biura projektu, proces monitoringu i sprawozdawczości, przeprowadzanie rekrutacji, komunikację i promocję projektu oraz szkolenia). W gestii Partnera leżały przede wszystkim zadania merytoryczne, tj. udział w zajęciach i przygotowaniu materiałów oraz udostępnianie na czas kursu i szkoleń pomieszczeń. Zadaniem realizowanym przez strony wspólnie było poszukiwanie realizatora e-learningu. Komunikacja odbywała się za pomocą maili oraz spotkań osobistych. W celu nawiązania kontaktu z uczniami, wykorzystano portal społecznościowy Facebook. Informatycznym wsparciem zarządzania było zastosowanie programu Victoria Project Manager, ułatwiającego planowanie zadań oraz dotrzymywanie harmonogramu prac.

**Wartość dodana:** Beneficjent podkreślił, iż wartością dodaną partnerskiej formy realizacji projektu było zacieśnienie dotychczasowej współpracy pomiędzy stronami partnerstwa. Wzajemne poznanie się partnerów poskutkowało chęcią kontynuowania współpracy przy innych przedsięwzięciach. Korzyścią było także uzupełnienie swoich kompetencji oraz wymiana doświadczeń.

## MOCNE STRONY PROJEKTU



Projekt opisano ze względu na wykorzystanie w zarządzaniu programu Victoria Project Manager, przygotowanego specjalnie do rozwiązywania problemów pojawiających się w momencie tworzenia i realizacji projektów współfinansowanych z UE. Jego wykorzystanie oraz sprawnie funkcjonująca Grupa Sterująca przyczyniły się do bezproblemowej realizacji projektu, skutkującej zacieśnieniem współpracy pomiędzy stronami.

## WSKAZÓWKI DLA POTENCJALNYCH REALIZATORÓW PROJEKTÓW PARTNERSKICH

*Dobrym rozwiązaniem jest Grupa Sterująca, w której był dyrektor szkoły oraz osoba reprezentująca towarzystwo, prezes – osoby, które na co dzień nie były przy projekcie, ale dzięki temu, że co jakiś czas rozmawialiśmy, spotykaliśmy się – oni z zewnątrz nas weryfikowali. Nawet przy małym projekcie Grupa Sterująca ma sens. (Lider)*

**Do dobrych praktyk w zakresie realizacji projektów partnerskich w województwie kujawsko-pomorskim w ramach PO KL godnych upowszechnienia wśród Beneficjentów należą: wymiana wiedzy i doświadczeń w ramach partnerstwa oraz sprawna i częsta komunikacja w partnerstwie, a także efekt w postaci poznania, zdobycia zaufania do partnera i zachęcenie do partnerskiej formuły realizacji przedsięwzięć projektowych.**

## Analiza SWOT

Poniżej przedstawiono zestawienie mocnych i słabych stron projektów partnerskich zrealizowanych w ramach komponentu regionalnego PO KL w woj. kujawsko-pomorskim, wraz ze wskazaniem najistotniejszych szans i zagrożeń w kontekście okresu programowania 2014-2020.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kryteria strategiczne premiujące partnerstwo w wielu Działaniach.</li> <li>2. Bardzo niski odsetek projektów, w których doszło do rozwiązania partnerstwa.</li> <li>3. Sprawność realizacji projektów partnerskich, w tym mało opóźnień.</li> <li>4. Różnorodność zasobów (ludzkie, organizacyjne) wnoszonych przez realizatorów.</li> <li>5. Duże doświadczenie podmiotów prowadzących projekt partnerski w realizacji projektów w formule partnerskiej.</li> <li>6. Duże korzyści z realizacji projektów partnerskich dla samych realizatorów (nabywanie wiedzy i wymiana doświadczeń).</li> <li>7. Stosunkowo liczna grupa partnerstw międzysektorowych (ponad 2/3 partnerstw ma charakter mieszany).</li> <li>8. Szczegółowe wytyczne dot. projektów partnerskich na poziomie PO KL zawierające wzór umowy partnerskiej.</li> <li>9. Pozytywny wpływ partnerstwa na skuteczność projektów mierzoną stopniem osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników, w tym wysoka skuteczność partnerstw międzysektorowych.</li> <li>10. Dominuje korzystny pod względem bezpieczeństwa prawnopodatkowego model minimalizujący ilość przepływów finansowych - każdy z realizatorów sam finansuje zadania, za które odpowiada.</li> <li>11. Wysoka efektywność kosztowa projektów partnerskich.</li> <li>12. Duża trwałość współpracy – jej kontynuacja po zakończeniu okresu realizacji projektu (głównie w formie niesformalizowanej).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak kryteriów oceny projektów odnoszących się do zasadności partnerstwa i stopnia zaangażowania partnerów.</li> <li>2. Małe zaangażowanie partnerów w przygotowanie projektu (wniosków o dofinansowanie) – tylko w połowie projektów.</li> <li>3. Brak zaangażowania partnerów projektu w realizację zadań merytorycznych w przypadku 1/3 projektów.</li> <li>4. Stosowanie zasady partnerstwa jako kryterium dostępu, co sprzyja tworzeniu partnerstw fasadowych.</li> <li>5. Regulacje ustawowe niesprzyjające tworzeniu partnerstw a w szczególności rozliczaniu projektów partnerskich (w tym przekazywaniu mienia partnerom).</li> <li>6. Utrudnienia związane z przepływami finansowymi między partnerami z różnych sektorów (publicznego i prywatnego).</li> <li>7. Zasady dobierania partnerów spoza sektora finansów publicznych przez jednostki sektora finansów publicznych polegające na ogłoszeniu otwartego naboru partnerów.</li> <li>8. Brak wypracowanych modeli zarządzania projektami partnerskimi i organizacji przepływów finansowych oraz kwalifikowalności wydatków, w tym VAT w formie zaleceń dla beneficjenta.</li> </ol>

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przekonanie realizatorów o wzmocnieniu prawdopodobieństwa uzyskanych rezultatów w wyniku realizacji projektów w partnerstwie.</li> <li>2. Coraz większe doświadczenie w realizacji kolejnych projektów partnerskich.</li> <li>3. Regulacje ustawowe dopuszczające tworzenie porozumień między jednostkami samorządowymi.</li> <li>4. Pozytywna ocena współpracy partnerskiej przez realizatorów.</li> <li>5. Duży wpływ czynników miękkich (ludzkich) na zadowolenia ze współpracy partnerskiej.</li> <li>6. Dobra i skuteczna komunikacja między realizatorami projektu. Częste spotkania liderów z partnerami.</li> <li>7. Aktywizujący do kontynuowania współpracy poprojektowej wpływ NGO.</li> <li>8. Relatywnie częste podejmowanie roli lidera projektów przez NGO.</li> <li>9. Uwzględnianie głównie czynników merytorycznych podczas doboru partnerów do projektu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deklaracja co piątego realizatora projektów partnerskich, o podjęciu decyzji dot. realizacji projektu w tej formule tylko ze względu na zwiększenie szansy na uzyskanie dofinansowania.</li> <li>2. Relatywnie duży efekt zdarzenia niezależnego - realizacja projektów w partnerstwie dla trzeciej części realizatorów nie przynosi wartości dodanej.</li> <li>3. Trudność w zdefiniowaniu precyzyjnych kryteriów identyfikujących partnerstwa uzasadnione ze względu na cel projektu oraz partnerstwa „fasadowe”.</li> <li>4. Brak odpowiedzialności partnerów wobec IZ/IP.</li> <li>5. Formalna odpowiedzialność lidera (partnera wiodącego) w za realizację projektu i działania/zaniechania partnerów.</li> <li>6. Mały stopień współpracy z podmiotami spoza partnerstwa w ramach realizacji projektów.</li> </ol>

## Tabela wniosków i rekomendacji

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status	Termin realizacji	Klasyfikacja	Odniesienie do strony /rozdziału w raporcie
(1)	Przygotowanie, realizacja i rozliczenie projektu partnerskiego wymaga zarówno od Liderów, jak i partnerów dużej orientacji w obowiązujących przepisach prawnych dot. zamówień publicznych, podatku VAT, finansów publicznych, pomocy publicznej itd. Szczególnie wskazać należy na następujące bariery: brak jednoznacznych i korzystnych dla wszystkich podmiotów realizujących projekty rozwiązań w zakresie sposobu organizacji przepływów finansowych w projekcie i rozstrzygania wynikających z tego kwestii podatkowych.	W celu ograniczenia negatywnego oddziaływania wskazanych barier prawno-podatkowych w tworzeniu partnerstw projektowych oraz realizacji i rozliczaniu projektów partnerskich należy opracować modelowe wytyczne w zakresie przepływów finansowych dla poszczególnych typów realizatorów i typów partnerstw.	IZ RPO WKP 2014-2020	<p>W celu zapewnienia projektodawcom projektów partnerskich odpowiedniego wsparcia informacyjnego i doradczego dotyczącego sposobu zorganizowania przepływów finansowych w projekcie należy opracować modele przepływów finansowych, które winny uwzględniać specyfikę „księgową” poszczególnych typów partnerów, w tym ich formy organizacyjno-prawne (jednostki finansów publicznych, przedsiębiorstwa, NGO'sy itd.) i obowiązujące ich akty prawne, a także wszystkie możliwe typy tworzonej partnerstw projektowych – wewnątrzsektorowej/międzysektorowej (w tym publiczno-pozarządowej, publiczno-prywatnej, prywatno-pozarządowej) czy trójsektorowej. Zalecane modele mogą zostać udostępnione beneficjentom w formie np. poradnika beneficjenta czy być ujęte w innej formie w dokumentacji programowej. W treści materiałów winno się także wskazać wszystkie zidentyfikowane konsekwencje prawne i podatkowe wynikające z zastosowania/niezastosowania rekomendowanych sposobów organizacji przepływów finansowych w poszczególnych typach partnerstw.</p> <p>W przypadku niektórych kwestii np. kwalifikowalność VAT w przypadku JST i przekazywanie mienia po projekcie, opracowanie modelowych wytycznych wymagało będzie wcześniejszego uzyskanie jednolitego stanowiska/interpretacji prawnej czy skarbowej.</p> <p>W celu zachowania spójności wszystkich opracowywanych i udostępnianych materiałów i dokumentów, opracowane zalecenia i wskazówki winny także znaleźć odzwierciedlenie we wzorach dokumentów, w szczególności wzorze umowy partnerskiej oraz wytycznych IZ w zakresie np. terminów składania wniosków o płatność.</p>		II-IV kwartał 2015 (w toku prac nad opracowaniem dokumentów i wytycznych w ramach RPO WKP 2014-2020 oraz w wdrażania trakcie realizacji Programu)		Podrozdział pt. Uwarunkowania realizacji projektów partnerskich, część pt. Bariery tworzenia partnerstw projektowych
(2)	Do barier realizacji projektów partnerskich należy pełna odpowiedzialność lidera przed IP/IZ za właściwy i terminowy przebieg projektu i jego rozliczenie, w tym uzyskanie zakładanych wartości wskaźników i składania wniosków	Należy podjąć działania mające na celu zwiększenie zaangażowania partnerów, w tym zwiększyć odpowiedzialność partnerów za przebieg projektu i jego rezultaty.	IZ RPO WKP 2014-2020	<p>Należy opracować wzór umowy o dofinansowanie, w którym uwzględnieni mogliby być także partnerzy projektu jako strona umowy wraz z określeniem wnoszonego przez nich wkładu finansowego oraz ew. zadań w projekcie.</p> <p>Umieszczenie danych partnerów w treści umowy o dofinansowanie jest rozwiązaniem, które formalizuje partnerstwo, sprzyjając jednocześnie jego trwałości. Jeśli stroną umowy o dofinansowanie byłyby także podmioty pełniące w projekcie rolę</p>		II-IV kwartał 2015 (w toku prac nad opracowaniem dokumentów i wytycznych w ramach RPO WKP 2014-2020 oraz w wdrażania trakcie		Podrozdział pt. Uwarunkowania realizacji projektów partnerskich, część pt. Bariery tworzenia partnerstw projektowych oraz podrozdział

	o płatność: w tym także działania czy zaniechania partnerów w zakresie ich zadań i obowiązków w projekcie. W przypadku niekwalifikowalności czy konieczności zwrotu dotacji, jest on wymagany i egzekwowany tylko od lidera. Jednocześnie lider dysponuje tylko takimi narzędziami mobilizowania partnerów, jakie zostały wcześniej określone w umowie partnerskiej.			partnerów, które składałyby także weksel w celu zabezpieczenia odpowiedniej jego realizacji, miałyby to wpływ na ich większe zaangażowanie na rzecz terminowej i sprawnej realizacji projektu zgodnie z obowiązującymi procedurami oraz dotrzymywanie zobowiązań określonych w umowie o dofinansowanie.  Wprowadzenie rozwiązania polegającego na podpisywaniu umowy o dofinansowanie projektu przez wszystkie podmioty realizujące projekt umożliwiłoby przekazywanie płatności bezpośrednio poszczególnym partnerom, co mogłoby zniwelować konieczność przepływów finansowych między członkami partnerstwa (tym samym rekomendacja nr 1 stałaby się bezzasadna) oraz zrealizowałoby postulat pojawiający się w wypowiedziach respondentów badania o wprowadzeniu w projektach partnerskich mechanizmu wspólnej odpowiedzialności w sytuacji konieczności poniesienia określonych kar finansowych czy występowania kosztów niekwalifikowanych, przy jednoczesnym obowiązywaniu reguły proporcjonalności (tj. odpowiedzialność ponoszona jest w zakresie proporcjonalnym do wielkości zaangażowania finansowego danego partnera).		realizacji Programu)		dotyczący skuteczności, część dotycząca procesu tworzenia partnerstwa, motywacji i wnoszonych zasobów oraz część dotycząca zarządzania projektem i podziału zadań
(3)	Stosowanie „partnerstwa” jako kryterium obligatoryjnego (tzw. kryterium dostępu) generuje duże ryzyko zawiązywania partnerstw o charakterze „fasadowym”.	W procesie konstruowania zachęt do tworzenia partnerstw projektowych należy zrezygnować z tych instrumentów tj. kryterium dostępu, które wprowadzie przyczyniają się do wzrostu liczby zawiązywanych partnerstw, ale jednocześnie skutkują zawiązywaniem partnerstw „fasadowych”. Zasady partnerstwa jako kryterium dostępu w przypadku projektów systemowych nie należy stosować także ze względu na brak ekonomicznego uzasadnienia.	IZ RPO WKP 2014-2020	Na etapie konstruowania katalogu kryteriów wyboru projektów realizowanych w ramach RPO WKP 2014-2020 należy całkowicie zrezygnować ze stosowania kryteriów dostępu odnoszących się do przedsięwzięć partnerskich.  Dla zapewnienia Beneficjentom systemowym możliwości świadomego wyboru formuły realizacji projektu należy w sposób jasny i jednoznaczny określić zasady realizacji projektu systemowego w formule partnerskiej, poprzez ustalenie i ujednolicenie zasad oraz formy zaangażowania partnerów w projekty systemowe. W szczególności rozszerzenia w ww. zakresie wymaga dokument pt. Wytyczne w zakresie realizacji projektów finansowanych ze środków Funduszu Pracy w ramach programów operacyjnych współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020).		II-IV kwartał 2015 (w toku prac nad opracowaniem dokumentów i wytycznych w ramach RPO WKP 2014-2020 oraz w wdrażania trakcie realizacji Programu)		Podrozdział pt. Uwarunkowania realizacji projektów partnerskich, część pt. Bariery tworzenia partnerstw projektowych oraz podrozdział dotyczący skuteczności, część dotycząca procesu tworzenia partnerstwa i motywacji oraz podrozdział dot. efektywności projektów partnerskich
(4)	Zagrożeniem dla jakości zasady partnerstwa jest premiowanie partnerstw poprzez przydzielanie dodatkowych punktów w ramach oceny merytorycznej (tzw. punktów strategicznych) w obszarach tematycznych wsparcia (priorytetach inwestycyjnych), w których partnerska realizacja projektu nie generuje istotnej wartości dodanej lub zasadność realizacji	Partnerstwa projektowe należy postrzegać jako narzędzie, które w określonych sytuacjach (rodzajach projektów) może przyczynić się do zwiększenia efektywności i skuteczności realizowanego projektu, a także osiągnięcia celów programu. W związku z powyższym należy je premiować tylko w odniesieniu do tych obszarów wsparcia, w których partnerstwa generują	IZ RPO WKP 2014-2020	Obszarem, w którym występuje największa zasadność realizacji i wspierania projektów partnerskich są przedsięwzięcia w obszarze tematycznym zgodnym z obszarem interwencji wspieranym w poprzedniej perspektywie finansowej w ramach Priorytetu VII. W tym przypadku szczególnie istotne są takie kwestie jak: wieloaspektowa diagnoza problemu; znajomość specyfiki grupy docelowej; umiejętność dotarcia do grupy docelowej i rekrutacji jej członków do udziału w projekcie; niestandardowe podejście do rozwiązywania określonych problemów stanowiących punkt wyjścia projektu; łączenie zróżnicowanych potencjałów i zasobów w celu zaoferowania grupie docelowej różnorodnego katalogu instrumentów wsparcia oraz jego kompleksowość.		II-IV kwartał 2015 (w toku prac nad opracowaniem dokumentów i wytycznych w ramach RPO WKP 2014-2020 oraz w wdrażania trakcie realizacji Programu)		Podrozdział dotyczący skuteczności, część dotycząca zdarzenia niezależnego i wartości dodanej oraz podrozdział pt. Uwarunkowania realizacji projektów partnerskich, część pt. Bariery tworzenia partnerstw



	danego przedsięwzięcia wspólnie z innym podmiotem jest znikoma.	określoną wartość dodaną i zaangażowanie ze strony partnerów projektu jest potencjalnie duże.		Prawdopodobieństwo zapewnienia powyższych elementów jest wyższe w projektach o charakterze partnerskim, ze szczególnym uwzględnieniem partnerstw międzysektorowych, co uzasadnia ich premiowanie właśnie w tych kategoriach interwencji, które dotyczą zbliżonej tematyki.				projektowych
(5)	<p>Kryteria oceny merytorycznej premiujące realizację projektu w formule partnerskiej mogą stanowić dla części projektodawców czynnik zachęcający do tworzenia partnerstw projektowych. Dodatkowe punkty przyznane podczas oceny projektu mogą wynagrodzić wnioskodawcy utrudnienia i ryzyko związane z zarządzaniem projektem partnerskim. Premiowanie projektów partnerskich wymaga jednak opracowania odpowiednich kryteriów wyboru projektów, które pozwolą identyfikować i promować najbardziej funkcjonalne przedsięwzięcia partnerskie i identyfikować partnerstwa fasadowe, w tym ukryte podwykonawstwo. Jednocześnie, z badania wynika, że:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liderzy projektów, którzy mają doświadczenie we wcześniejszej realizacji projektów partnerskich, w sposób bardziej sprawny i efektywny realizują projekt i nim zarządzają</li> <li>- Partnerzy nie są powszechnie włączani w proces tworzenia założeń projektowych (przygotowywania projektu), a Grupa Sterująca w części projektów ma znaczenie marginalne w procesie bieżącego zarządzania projektem i angażowania w niego wszystkich uczestników partnerstwa (tj. została powołana by zadośćuczynić wymogowi formalnemu, ale faktycznie nie</li> </ul>	<p>Należy zastosować kryteria wyboru projektów, które premiując przedsięwzięcia partnerskie jednocześnie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) pozwalają wyeliminować z procesu premiowania partnerstwa „fasadowe”, w tym ukryte podwykonawstwo i partnerstwa, w których członkowie nie zostali włączeni w proces opracowywania założeń projektowych,</li> <li>(2) pozwalają w szczególności premiować partnerstwa, które w największym stopniu mogą wygenerować wartość dodaną w odniesieniu do realizowanych projektów,</li> <li>(3) pozwalają premiować wnioskodawców, którzy mają wcześniejsze doświadczenia w realizacji projektów partnerskich.</li> </ol> <p>Chodzi tutaj w szczególności o takie kryteria, które będą odnosić się powodów włączenia poszczególnych podmiotów do partnerstwa oraz wnoszonych przez nie zasobów niezbędnych dla realizacji planowanego projektu. Rzeczywisty charakter partnerstwa należy także weryfikować na podstawie zadeklarowanego we wniosku o dofinansowanie podziału zadań pomiędzy podmiotami tworzącymi partnerstwo.</p>	IZ RPO WKP 2014-2020	<p>Katalog kryteriów powinien obejmować kryteria pozwalające na ocenę:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) stopnia zaangażowania w realizację zadań projektowych przez poszczególnych partnerów,</li> <li>(2) stopnia zaangażowania finansowego poszczególnych partnerów,</li> <li>(3) stopnia i charakteru powiązania zadań realizowanych przez poszczególnych partnerów z ich potencjałem i doświadczeniem,</li> <li>(4) doświadczenia projektodawcy w realizacji projektów w partnerstwie,</li> <li>(5) Stopnia zaangażowania partnerów w opracowywanie projektu oraz bieżące nim zarządzanie (czyli ocena roli i znaczenia Grupy Sterującej).</li> </ol> <p>Premia punktowa dotycząca powyższych kryteriów powinna stanowić podstawową zachętę do realizacji projektów partnerskich w ramach RPO WKP 2014-2020, a jednocześnie kryteria powinny stanowić wystarczające zabezpieczenie przed zawieraniem partnerstw „fasadowych”.</p> <p>Dodatkowo, należy prowadzić kryterium wyboru projektów, które wśród projektów partnerskich będzie w sposób szczególnie premiować partnerstwa międzysektorowe – partnerstwa tworzone przez podmioty reprezentujące różne sektory (publiczny, komercyjny, non-profit) i różne typy podmiotów (w przypadku tego rodzaju projektów mamy do czynienia z możliwością poszerzenia katalogu realizowanych zadań, bez konieczności angażowania podmiotów zewnętrznych). Dodatkowo zaangażowanie partnerów z różnych sektorów może zwiększyć skuteczność dotarcia do różnych grup docelowych i usprawnić rekrutację w projektach przewidujących udział uczestników projektów, a więc tak jak w większości przypadków ma to miejsce w odniesieniu do projektów współfinansowanych ze środków EFS. W niektórych projektach – np. związanych z aktywizacją zawodową – międzysektorowość jest też czynnikiem zwiększającym skuteczność działań projektowych, gdyż pozwala zaangażować bezpośrednio w przebieg projektu wszystkie strony danego procesu).</p>		II-IV kwartał 2015 (w toku prac nad opracowaniem dokumentów i wytycznych w ramach RPO WKP 2014-2020 oraz w wdrażania trakcie realizacji Programu)		<p>Podrozdział dotyczący skuteczności, część dotycząca efektu doświadczenia oraz część dotycząca zarządzania projektem i podziału zadań oraz podrozdział trwałości partnerstw, część dotycząca determinant trwałości współpracy oraz podrozdział pt. Uwarunkowania realizacji projektów partnerskich, część pt. Bariery tworzenia partnerstw projektowych</p>

	pełni swojej funkcji) - partnerstwa międzysektorowe cechuje duży potencjał do generowania „wartości dodanej”.							
(6)	Konieczność podejmowania dodatkowych działań związanych z uzgodnieniami pomiędzy partnerami, obiegiem dokumentów, komunikacją, weryfikacją dokumentów przekazanych przez partnerów przekłada się na wydłużenie okresu przygotowywanie wniosków o płatność.	Należy wydłużyć czas na składanie wniosków o płatność w przypadku projektów partnerskich.	IZ RPO WKP 2014-2020	Należy wprowadzić odpowiednie zapisy wprowadzające wyjątek w odniesieniu do terminów składania wniosków o płatność w przypadku projektów partnerskich - w dokumentacji programowej, projektowej, wytycznych dot. rozliczania projektów, które będą obowiązywały w perspektywie finansowej 2014-2020.		II-IV kwartał 2015 (w toku prac nad opracowaniem dokumentów i wytycznych w ramach RPO WKP 2014-2020 oraz w wdrażania trakcie realizacji Programu)		Podrozdział pt. Uwarunkowania realizacji projektów partnerskich, część pt. Bariery tworzenia partnerstw projektowych
(7)	Z badania wynika, że beneficjenci nie dostosowują umowy partnerskiej do swoich indywidualnych potrzeb.	Należy uświadomić projektodawcom możliwości i korzyści płynące ze szczegółowego dopracowania treści umowy partnerskiej przed rozpoczęciem realizacji projektu, co zminimalizowałoby ewentualne trudności we współpracy, komunikacji i realizacji projektu w partnerstwie.	IZ RPO WKP 2014-2020	Rekomendację należy wdrożyć w ramach prowadzonych działań informacyjnych w formie np. poradnika beneficjenta zawierającego przykłady uszczegóławiających zapisów (także zaczerpniętych z umów partnerskich zawartych w perspektywie 2007-2013). W ramach formułowanych zaleceń dot. uszczegóławiania i indywidualizowania zapisów umowy partnerskiej należy zwrócić uwagę na precyzyjny podział zadań i obowiązków poszczególnych realizatorów projektu partnerskiego oraz wskazanie metod monitoringu i kontroli partnerów w zakresie prawidłowego i terminowego wywiązywanie się z ustalonych obowiązków i zadań w projekcie.		II-IV kwartał 2015 (w toku prac nad opracowaniem dokumentów i wytycznych w ramach RPO WKP 2014-2020 oraz w wdrażania trakcie realizacji Programu)		Podrozdział dotyczący skuteczności, część dotycząca procesu tworzenia partnerstwa i motywacji

# Spisy

## SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Liczba partnerów (nie wliczając lidera) .....	73
Wykres 2. Realizacja projektów partnerskich a tryb realizacji projektu .....	74
Wykres 3. Struktura projektów partnerskich oraz realizowanych samodzielnie pod względem typu Beneficjenta .....	74
Wykres 4. Skala realizacji projektów partnerskich oraz średnia liczba partnerów a typ Beneficjenta .....	75
Wykres 5. Struktura projektów partnerskich pod względem typu podmiotu zaangażowanego w roli partnera .....	76
Wykres 6. Struktura projektów partnerskich pod względem typu partnerstwa .....	77
Wykres 7. Motywy podjęcia decyzji o realizacji projektu w partnerstwie (P10. Co spowodowało, że zdecydowaliście się Państwo na realizację projektu w partnerstwie?) .....	79
Wykres 8. Sposoby poszukiwania partnerów do wspólnej realizacji projektu (P7. W jaki sposób poszukiwano partnerów do wspólnej realizacji projektu?) .....	80
Wykres 9. Typy podmiotów, wśród których poszukiwano partnerów do wspólnej realizacji projektu (P8. Wśród jakiego typu podmiotów poszukiwano partnerów do wspólnej realizacji projektu?) .....	81
Wykres 10. Czynniki brane pod uwagę przy wyborze partnera do wspólnej realizacji projektu (P9. Które z wymienionych czynników brano pod uwagę przy wybieraniu partnerów do współpracy przy wspólnej realizacji projektu?) .....	82
Wykres 11. Zasoby wnoszone do projektu (P14. Jakie zasoby do projektu wnosi/wnosiła Państwa instytucja?) .....	85
Wykres 12. Zakres podmiotów zaangażowanych w opracowanie wniosku o dofinansowanie (P11. Kto, w przypadku Państwa projektu, przygotowywał merytoryczną część wniosku o dofinansowanie?) .....	86
Wykres 13. Dodatkowe regulacje w umowie partnerskiej (P12. Czy umowa partnerska reguluje w Państwa przypadku kwestie inne niż wymagane dokumentami programowymi PO KL, lecz istotne z perspektywy realizacji projektu? P13. Jakie dodatkowe regulacje oraz istotne z perspektywy realizacji projektu elementy zawierała umowa?) .....	88
Wykres 14. Deklaracja realizacji projektów unijnych przed projektem partnerskim, którego dotyczyła ankieta (P3. Czy przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu Państwa instytucja realizowała lub rozpoczęła realizację innych projektów współfinansowanych ze środków UE (także w ramach innych programów oraz poprzedniego okresu programowania?) .....	90
Wykres 15. Średnia liczba projektów partnerskich realizowanych przed projektem będącym przedmiotem ankiety (P4. Prosimy podać łączną liczbę projektów partnerskich, których realizację rozpoczęliście Państwo przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu w podziale na: projekty, w których Państwa instytucja była liderem oraz projekty, w których Państwa instytucja była partnerem) .....	91
Wykres 16. Wykorzystywanie doświadczeń z realizacji wcześniejszych projektów partnerskich (P5. Czy w projekcie wykorzystywali Państwo doświadczenia z realizacji wcześniejszych projektów partnerskich? P6. W których z wymienionych działań wykorzystali Państwo doświadczenia z wcześniejszych projektów partnerskich?) .....	92
Wykres 17. Działania realizowane w projektach partnerskich (P15. Jakie działania realizowane były w ramach projektu?) .....	93
Wykres 18. Podział zadań projektowych pomiędzy liderem i partnerami (P16. Proszę wskazać, kto realizuje/realizował następujące zadania w trakcie trwania projektu.) .....	94
Wykres 19. Charakter przepływów finansowych w projektach partnerskich (P20. Jak realizowane były w Państwa projekcie przepływy finansowe? P21. Jak w Państwa projekcie były ponoszone koszty? P22. Jak w Państwa projekcie były dokumentowane wydatki?) .....	96

Wykres 20. Wykorzystanie środków komunikacji w trakcie realizacji projektów (P23. Jakie rozwiązania w zakresie komunikacji z pozostałymi uczestnikami partnerstwa i przekazywania informacji są/były stosowane w Państwa projekcie?).....	97
Wykres 21. Częstotliwość i formuła spotkań w partnerstwie (P24. Jak często spotykaliście się Państwo w trakcie realizacji projektu z innymi członkami partnerstwa? P25. Który wariant organizacji dominował w spotkaniach członków partnerstwa, w których brali Państwo udział?).....	98
Wykres 22. Ocena wpływu poszczególnych aspektów na realizację projektów partnerskich (P17. Na ile ułatwiały lub utrudniały realizację projektu wymienione dalej aspekty?) .....	99
Wykres 23. Problemy i trudności w realizacji projektów partnerskich (P18. Na ile zgadzacie się Państwo z następującymi stwierdzeniami? P19. Jakiego rodzaju problemy i trudności występują wyłącznie w przypadku projektów partnerskich, a nie ma ich w przypadku projektów realizowanych samodzielnie? Które z nich były dla Państwa najbardziej uciążliwe przy realizacji Państwa projektu?).....	100
Wykres 24. Opóźnienia w realizacji projektów (P30. Jaka część zadań w projekcie została zrealizowana z opóźnieniem w stosunku do pierwotnego harmonogramu projektu? P31. Z czego wynikały powstałe opóźnienia?).....	101
Wykres 25. Ocena skali i zakresu realizacji zadań projektowych w przypadku realizacji projektu przez członków partnerstwa samodzielnie (P29. Czy działania podjęte w ramach Państwa projektu byłyby realizowane w sytuacji realizacji tego projektu samodzielnie, bez pozostałych członków partnerstwa?) ..	103
Wykres 26. Ocena zgodności ze stwierdzeniem „Zdecydowaliśmy się na realizację projektu w partnerstwie tylko dlatego by uzyskać więcej punktów podczas oceny merytorycznej” (P18. Na ile zgadzacie się Państwo z następującymi stwierdzeniami?) .....	104
Wykres 27. Ocena zgodności ze stwierdzeniem „Osiągnięcie celu naszego projektu nie byłoby możliwe, gdyby każdy z uczestników partnerstwa realizował swoje działania osobno” (P18. Na ile zgadzacie się Państwo z następującymi stwierdzeniami?) .....	104
Wykres 28. Efektywność projektów partnerskich oraz realizowanych samodzielnie w podziale na Priorytety .....	110
Wykres 29. Efektywność (wartość przypadająca na 1 uczestnika) projektów partnerskich oraz realizowanych samodzielnie a tryb realizacji projektu.....	112
Wykres 30. Efektywność (wartość przypadająca na 1 uczestnika) projektów partnerskich oraz realizowanych samodzielnie a typ Beneficjenta .....	113
Wykres 31. Zróżnicowanie efektywności (wartości przypadającej na 1 uczestnika) projektów partnerskich pod względem typu partnerstwa.....	114
Wykres 32. Zróżnicowanie efektywności (wartości przypadającej na 1 uczestnika) projektów partnerskich pod względem typu Beneficjenta oraz Priorytetu .....	115
Wykres 33. Zróżnicowanie efektywności (wartości przypadającej na 1 uczestnika) projektów partnerskich realizowanych w ramach Priorytetu IX pod względem typu Beneficjenta oraz Działań/Poddziałań.....	116
Wykres 34. Zróżnicowanie efektywności (wartości przypadającej na 1 uczestnika) projektów partnerskich pod względem liczby partnerów .....	117
Wykres 35. Deklaracja kontynuowania współpracy z członkami partnerstwa do chwili realizacji badania oraz powody jej zakończenia (P34. Czy po zakończeniu realizacji projektu w sposób formalny lub nieformalny współpracowali Państwo z podmiotami lub podmiotem wchodzącymi w skład partnerstwa? P39. Z jakiego powodu zakończono współpracę?) .....	120
Wykres 36. Czas prowadzenia współpracy po projekcie wśród podmiotów, które jej nie kontynuowały do chwili udziału w badaniu (P38. Kiedy ostatni raz prowadzono współpracę z podmiotami/podmiotem wchodzącym w skład partnerstwa? Proszę o wskazanie miesiąca i roku).....	121
Wykres 37. Średnia liczba projektów partnerskich zrealizowanych z dotychczasowymi członkami partnerstwa po zakończeniu projektu, którego dotyczyła ankieta (P36. W ilu z kolejnych projektów partnerskich współfinansowanych ze środków unijnych Państwa instytucja pełniła rolę lidera, a w ilu partnera?).....	121
Wykres 38. Ocena wpływu zaangażowania podmiotów z różnych sektorów na realizację projektu (P32. Czy zaangażowanie w realizację projektu podmiotów różnego typu – (pochodzących z różnych sektorów) wpływa bardziej korzystnie czy niekorzystnie na realizację projektu niż gdyby zaangażowane były tylko	

podmioty tego samego typu (np. tylko przedsiębiorstwa, tylko jednostki samorządu terytorialnego lub tylko organizację pozarządowe)?).....	122
Wykres 39. Korzyści i trudności wynikające z zaangażowania w realizację projektu podmiotów z różnych sektorów (P33. Proszę o dokończenie dwóch przedstawionych niżej zdań. Przy czym używane w nich sformułowanie podmioty różnego typu oznacza podmioty pochodzące z różnych sektorów.) .....	123
Wykres 40. Współpraca nieformalna z podmiotami spoza partnerstwa (P26. Czy dla zapewnienia skutecznej realizacji celów projektu nawiązaliście Państwo nieformalną współpracę z podmiotami spoza składu formalnego partnerstwa? P27. Z jakiego rodzaju podmiotami prowadzili Państwo współpracę nieformalną? P28. Na czym polegała prowadzona współpraca nieformalna?).....	124
Wykres 41. Kontynuowanie współpracy z członkami partnerstwa po zakończeniu realizacji projektu (P37. Czy współpraca kontynuowana po projekcie obecnie nadal jest prowadzona? P35. Czy w trakcie prowadzenia współpracy po projekcie realizowano takie działania jak ...?) .....	126

## SPIS TABEL

Tabela 1. Realizacja próby w badaniu Mixed-mode .....	23
Tabela 2. Kryteria partnerstwa występujące w Priorytecie VI komponentów regionalnych PO KL .....	42
Tabela 3. Kryteria partnerstwa występujące w Priorytecie VII PO KL.....	46
Tabela 4. Kryteria partnerstwa występujące w Priorytecie VIII PO KL .....	51
Tabela 5. Kryteria partnerstwa występujące w Priorytecie IX PO KL .....	55
Tabela 7. Zakres analizy efektywności .....	109
Tabela 8. Uszczegółowienie analizy efektywności dla Działań Priorytetu VII i IX.....	111

## SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Determinanty efektywności projektów partnerskich .....	118
Rysunek 2. Sieć współpracy pomiędzy poszczególnymi typami podmiotów.....	127

## Załącznik - benchmarking regionalny

### WYBÓR PROJEKTÓW PARTNERSKICH W RAMACH POZOSTAŁYCH KOMPONENTÓW REGIONALNYCH PO KL

Poniżej przedstawiono szczegółową charakterystykę kryteriów wyboru projektów realizowanych w ramach PO KL we wszystkich województwach. Analiza polegała na zweryfikowaniu Planów Działań dla Priorytetów VI – IX na lata 2007 – 2015 pod kątem występowania w nich kryteriów promujących formułę partnerstwa w realizacji projektów systemowych, konkursowych, innowacyjnych oraz ponadnarodowych. Weryfikacji podlegały kryteria dostępu oraz kryteria strategiczne.

#### Województwo dolnośląskie

##### Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W ramach **Poddziałania 6.1.1. Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy** kryterium dotyczące partnerstwa wskazano jako dodatkowe kryterium dostępu określone dla projektów związanych z tworzeniem regionalnych obserwatoriów rynku pracy. Projekty te obejmuje dodatkowe kryterium wyboru: kryterium formy realizacji projektu, w ramach którego ocenie podlega fakt realizacji projektu w formie partnerstwa tworzonego pomiędzy działającymi lokalnie lub regionalnie instytucjami rynku pracy lub instytucjami rynku pracy i uczelniami. Projekty realizowane w formule partnerskiej obowiązują także kryteria dostępu: beneficjenta, obszaru realizacji projektu oraz okresu realizacji projektu. W roku 2009 dla Poddziałania 6.1.1 zaplanowano przeprowadzenie trzech konkursów. Kryterium związane z partnerstwem występowało wyłącznie w jednym z nich, jako kryterium strategiczne: projekt jest realizowany w partnerstwie przynajmniej dwóch rodzajów podmiotów należących do: instytucji rynku pracy<sup>103</sup> działających na obszarze województwa dolnośląskiego; uczelni wyższych; jednostek samorządu terytorialnego z obszaru województwa dolnośląskiego; organizacji pozarządowych prowadzących działalność w zakresie badania rynku pracy. Waga kryterium to 20 punktów. Przeprowadzenie trzech konkursów zaplanowano także na rok 2010. Podobnie jak w roku poprzednim – wskazane wyżej – kryterium związane z partnerstwem pojawia się wyłącznie w jednym konkursie. Zostało ono jednak rozbudowane o możliwość podjęcia współpracy z podmiotami, tj. organizacje pracodawców oraz związki zawodowe. Waga niniejszego kryterium w roku 2010 zmalała do 10 punktów. W roku 2011 dla Poddziałania 6.1.1 zaplanowano przeprowadzenie czterech konkursów. W żadnym z nich nie wskazano kryteriów dotyczących realizacji projektów w formule partnerskiej. W roku 2012 pojawia się pośrednie kryterium dostępu związane z partnerstwem: *„Projektodawca lub partner na dzień złożenia wniosku o dofinansowanie posiada co najmniej roczne doświadczenie w zakresie współpracy z wolontariuszami.”<sup>104</sup>* Nie ma zaś kryteriów bezpośrednio premiujących współpracę. W roku 2013 realizacja projektów w ramach Poddziałania 6.1.1 została zakończona, nowych projektów nie wybierano.

Kryterium formy realizacji jest kryterium kluczowym dla projektów realizowanych w **Działaniu 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich** w latach 2007-08. Projekty realizowane w formie partnerstwa są premiowane. Waga punktowa kryterium to 20 punktów. W latach tych nie przewidziano realizacji komponentu ponadnarodowego oraz projektów współpracy ponadnarodowej i projektów innowacyjnych. W roku 2009 zaplanowano przeprowadzenie jednego konkursu, w którym wyszczególniono dwa kryteria strategiczne dotyczące partnerstwa: (1) realizacja projektu w partnerstwie, w którym co najmniej jeden z podmiotów posiada jednostkę

<sup>103</sup> w rozumieniu ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

<sup>104</sup> Plan działania na rok 2012, Priorytet VI, s. 7 (woj. dolnośląskie)



organizacyjną na obszarze realizacji projektu oraz (2) beneficjent lub jego partnerzy w projekcie są podmiotami posiadającymi doświadczenie we współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju. Waga każdego z ww. kryteriów wynosi 5 punktów. Wskazane powyżej kryteria wyboru obowiązywały także w roku 2010. Pierwsze z nich zostało zmodyfikowane o zapis realizacji projektu w partnerstwie JST oraz organizacji pozarządowej, posiadającej jednostkę organizacyjną na obszarze realizacji projektu. Waga każdego z kryteriów wzrosła do 10 punktów. W roku 2011 również obowiązywały oba kryteria, przy czym pierwsze z nich uzupełniono o informację, iż liderem projektu musi być JST. Drugie zaś, uzupełniono o zapis, iż projektodawca lub partnerzy formalnie wchodzili lub wchodzi (poza LGD i partnerstwami na rzecz rozwoju) w skład partnerstw lokalnych, zawiązanych w ramach działań animacyjnych Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego działających na Dolnym Śląsku. Waga kryteriów pozostała taka sama jak w roku poprzednim. W roku 2012 nie pojawiają się kryteria premiujące realizację projektów w formule partnerskiej. W roku 2013 realizacja projektów w ramach Działania 6.3 została zakończona, nowych projektów nie wybierano.

W ramach Priorytetu VI w roku 2009 oraz 2010 zaplanowano także przeprowadzenie jednego konkursu (w każdym z tych lat) **projektu innowacyjnego**, w którym wyodrębniono dwa kryteria strategiczne, tj.: realizacja projektu w partnerstwie międzynarodowym oraz realizacja projektu w partnerstwie z co najmniej jedną jednostką publiczną należącą do: publicznych służb zatrudnienia lub jednostek samorządu terytorialnego lub uczelni wyższych. Waga kryteriów to 10 punktów.

W roku 2010 wyszczególniono kryterium **projektów ponadnarodowych**, dotyczące tego, iż projekt jest kontynuacją współpracy ponadnarodowej nawiązanej w ramach PIW EQUAL/innych programów/funduszy/projektów, która miała na celu wypracowanie narzędzi (rozwiązań) z zakresu typów projektów możliwych do realizacji w ramach konkursu. Waga kryterium wyniosła aż 40 punktów. Kryterium obowiązywało także w roku kolejnym, jednak jego waga została zmniejszona do 10 punktów. W kolejnych latach nie wyszczególniono kryteriów promujących partnerstwo.

## Priorytet VII

W systemie opisu wyboru **projektów systemowych** na lata 2007-08 w ramach **Poddziałania 7.1.1 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej** wskazano, iż 55% rezerwy (około 3,9 mln zł) przeznaczony jest na premiowanie projektów realizowanych w partnerstwie. Gminie, która realizować będzie projekt systemowy w partnerstwie, zostanie przyznana premia finansowa w wysokości około 16% kwoty alokacji przeznaczonej na aktywną integrację w danej gminie. W roku 2009 nie wskazano kryteriów wyboru projektów systemowych. W roku kolejnym wskazano dwa kryteria, lecz żadne z nich nie uwzględniało formuły partnerstwa w realizacji projektów. W roku 2011 wśród szczegółowych kryteriów wyboru projektów systemowych uwzględniono realizację projektu w partnerstwie z powiatowym urzędem pracy, w przypadku, gdy ponad 50% uczestników projektu to osoby zarejestrowane jako bezrobotne w PUP. W roku kolejnym wyszczególniono następujące kryterium dostępu dotyczące partnerstwa: projekt realizowany w partnerstwie z co najmniej jedną w każdym subregionie organizacją pozarządowymi z terenu województwa dolnośląskiego, prowadzącą statutową działalność w obszarze niepełnosprawności. W roku 2013 nie wskazano kryteriów dotyczących formuły partnerstwa w realizacji projektów.

Realizację projektów konkursowych rozpoczęto w roku 2008. W ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym** przewidziano kryteria związane z realizacją projektów w partnerstwie. Jednym z kryteriów strategicznych jest kryterium typu projektu – projekty realizowane w partnerstwie są premiowane, waga kryterium wynosiła 10 punktów. W roku 2009 w ramach niniejszego Poddziałania przeprowadzono jeden konkurs, w którym nie wyodrębniono bezpośredniego kryterium premiującego projekty partnerskie. W roku kolejnym wśród kryteriów strategicznych pojawia się wymóg realizacji projektu w partnerstwie przynajmniej dwóch rodzajów podmiotów należących do: instytucji rynku pracy<sup>105</sup> działających na obszarze województwa dolnośląskiego; jednostek samorządu terytorialnego z obszaru województwa dolnośląskiego oraz ich

<sup>105</sup> W rozumieniu ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

jednostek organizacyjnych, wykonujących zadania z zakresu pomocy i integracji społecznej lub organizacji pozarządowych prowadzących statutową działalność w obszarze integracji społecznej. Waga kryterium wyniosła 5 punktów. W roku 2011 nie wyodrębniono kryteriów związanych z partnerstwem. W roku następnym wskazano zaś kryterium dostępu realizacji projektu w partnerstwie z jednostką samorządu terytorialnego szczebla gminnego, która zobowiązana jest do wniesienia (z budżetu JST) wkładu własnego w wysokości minimum 11% wartości projektu. W roku 2013 nie wskazano kryteriów dotyczących formuły partnerstwa w realizacji projektów.

W ramach **Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej** kryterium partnerstwa pojawia się w roku 2011. Jest to kryterium strategiczne: realizacji projektu w partnerstwie organizacji pozarządowej, jako projektodawcy (lidera) projektu (posiadającego w okresie realizacji projektu siedzibę, filię, delegaturę, oddział lub inną prawnie dozwoloną formę organizacyjną działalności podmiotu na terenie realizacji projektu) z jednostką samorządu terytorialnego z obszaru województwa dolnośląskiego lub ich jednostek organizacyjnych jako partnera projektu, wykonujących zadania co najmniej w zakresie doradztwa na etapie uzyskania wiedzy i umiejętności potrzebnych do prowadzenia spółdzielni socjalnej oraz na etapie wsparcia pomostowego. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. W roku kolejnym ww. kryterium obowiązywało w postaci zawężonej o zapis dotyczący organizacji pozarządowej, skupiając swą istotę na realizacji projektu w partnerstwie z JST. Waga kryterium zmalała do 5 punktów. W roku 2013 nie wskazano kryteriów dotyczących formuły partnerstwa w realizacji projektów.

Kryterium typu projektu było także kryterium strategicznym w wyborze projektów w ramach **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji.** Projekty realizowane w formie partnerstwa premiowane były 20 punktami. W konkursie przeprowadzonym w roku 2009 pojawiają się dwa kryteria strategiczne wyboru projektu, tj.: realizacja projektu w partnerstwie, w którym co najmniej jeden z podmiotów posiada jednostkę organizacyjną na obszarze realizacji projektu (waga: 7 punktów) oraz kryterium pośrednie premiujące posiadanie już doświadczenia w partnerstwie: beneficjent lub jego partnerzy w projekcie są podmiotami posiadającymi doświadczenie we współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju (waga: 7 punktów). W roku 2010 obowiązywało pierwsze oraz trzecie z ww. kryteriów, ich waga wzrosła do 10 punktów. Natomiast drugie z nich, uległo modyfikacji – zaznaczono, iż partnerstwo musi dotyczyć JST i organizacji pozarządowej, posiadającej jednostkę organizacyjną na obszarze realizacji projektu. Waga tego kryterium również wzrosła do 10 punktów. W roku 2011 zapis ww. kryterium rozszerzono oraz zaznaczono, iż liderem partnerstwa powinna być organizacja pozarządowa, należąca do sektora organizacji pozarządowych oraz posiadająca w okresie realizacji projektu siedzibę, filię, delegaturę, oddział lub inną prawnie dozwoloną formę organizacyjną działalności podmiotu na terenie realizacji projektu; partnerem zaś JST z obszaru województwa dolnośląskiego lub jej jednostka organizacyjna (waga: 10 punktów). Kryterium dotyczące posiadania przez beneficjenta lub partnera doświadczenia we współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju rozszerzono o doświadczenie w zawieraniu partnerstw lokalnych, zawiązanych w ramach działań animacyjnych Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego działających na Dolnym Śląsku. Waga kryterium nie uległa zmianie. W roku 2012 i 2013 nie wskazano kryteriów dotyczących formuły partnerstwa w realizacji projektów.

W roku 2010 zaplanowano realizację **projektów innowacyjnych.** Jednym z kryteriów strategicznych była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym z podmiotem posiadającym doświadczenie w realizacji projektów związanych ze wspieraniem lub tworzeniem instytucji ekonomii społecznej w innym kraju Unii Europejskiej. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. W roku 2011 kryteriami uwzględniającymi partnerstwo w realizacji projektów innowacyjnych były kryteria strategiczne, tj. (1) realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym w oparciu o jeden z następujących modeli: równoległe wypracowywanie nowatorskich rozwiązań lub import, eksport i adaptacja nowych rozwiązań do własnej sytuacji, lub wspólne tworzenie produktu lub systemu, lub z podmiotem posiadającym doświadczenie w realizacji projektów związanych ze wspieraniem lub tworzeniem instytucji działających na rzecz integracji społecznej w innym kraju Unii Europejskiej oraz (2) realizacja projektu w partnerstwie z co najmniej jedną jednostką publiczną działającą w obszarze zatrudnienia lub integracji i pomocy społecznej. W roku 2012 i 2013 nie wskazano kryteriów dotyczących formuły partnerstwa w realizacji projektów innowacyjnych.

W roku 2010 wyszczególniono kryterium **projektów ponadnarodowych**, dotyczące tego, iż projekt jest kontynuacją współpracy ponadnarodowej nawiązanej w ramach PIW EQUAL/innych programów/funduszy/projektów, która miała na celu wypracowanie narzędzi (rozwiązań) z zakresu typów projektów możliwych do realizacji w ramach konkursu. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. Kryterium obowiązywało także w roku następnym, przy czym jego waga została zmniejszona do 10 punktów. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo.

### Priorytet VIII

Plany działań na lata 2007 - 2015 nie zawierają kryteriów wyboru **projektów systemowych** promujących partnerstwo.

Projekty wybierane w trybie konkursowym w roku 2008 ramach **Poddziałania 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie** podlegają ocenie kryterium strategicznemu – kryterium formy realizacji projektu. Preferowane są projekty realizowane w partnerstwie. Waga kryterium wynosi 20 punktów. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryteriów promujących formułę partnerstwa.

W **Poddziałaniu 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności**, podobnie jak w Poddziałaniu 8.1.2, wyszczególniono w roku 2008 kryterium formy realizacji projektu, premiujące projekty partnerskie 20 punktami. W roku kolejnym przeprowadzono jeden konkurs, w ramach którego jednym z przyjętych kryteriów strategicznych była realizacja projektu w partnerstwie złożonym z co najmniej jednej organizacji pracodawców i z co najmniej jednej organizacji pracobiorców będących członkami organizacji reprezentatywnej<sup>106</sup> lub członkami wojewódzkiej komisji dialogu społecznego. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. W latach 2010-12 również obowiązywało ww. kryterium, jednakże jego waga wzrosła do 20 punktów.

Instytucja Pośrednicząca zdecydowała o realizacji w 2008 roku w trybie konkursowym w **Poddziałaniu 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw** projektów polegających na wsparciu tworzenia oraz rozwoju sieci współpracy i wymiany informacji między naukowcami a przedsiębiorcami w zakresie innowacji i transferu technologii na poziomie regionalnym i lokalnym. Wśród kryteriów dostępu przyjętych dla niniejszego konkursu wyodrębniono kryterium partnerstwa, stwierdzające, iż projekt musi być realizowany w partnerstwie przynajmniej dwóch rodzajów instytucji typu IOB, jednostki badawczo – rozwojowej lub uczelni wyższej, przedsiębiorstwa czy JST. Jako kryterium strategiczne przyjęto natomiast kryterium szerokiego partnerstwa, oznajmujące, iż preferowane są projekty realizowane w szerokim partnerstwie wszystkich z ww. rodzajów instytucji (wówczas waga kryterium wynosi 15 punktów) lub przynajmniej trzech z wymienionych rodzajów ww. instytucji (wówczas waga kryterium wynosi 7 punktów). W latach 2009 i 2010 w wyborze projektów również obowiązywały powyższe kryteria, przy czym punktacja w roku 2010 uległa zmniejszeniu z 15 do 10 punktów w przypadku partnerstwa wszystkich rodzajów instytucji oraz z 7 do 5 punktów w przypadku partnerstwa trzech z nich. Kryteria obowiązywały także w roku następnym, przy czym punktacja kryterium strategicznego uległa podwyższeniu z 10 punktów do 20 w przypadku pierwszym oraz z 5 do 10 punktów w przypadku drugim. W roku 2012 i 2013 nie wskazano kryteriów dotyczących formuły partnerstwa w realizacji projektów.

W roku 2009 zaplanowano realizację **projektów innowacyjnych**, których jednym z kryteriów dostępu była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym. W roku 2010 kryterium to przeklasyfikowano na kryterium strategiczne oraz nadano wagę w wysokości 20 punktów. W roku 2011 utworzono kryterium strategiczne realizacji projektu w partnerstwie z organizacją pozarządową i/lub partnerem społecznym posiadającym doświadczenie z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz jednostką samorządu terytorialnego z obszaru województwa dolnośląskiego. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. W latach 2012 - 2014 nie wskazano kryteriów dotyczących formuły partnerstwa w realizacji projektów.

W latach 2007 – 2014 nie przewidziano kryteriów wyboru **projektów ponadnarodowych** bezpośrednio promujących formułę partnerstwa.

<sup>106</sup> W rozumieniu ustawy z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do spraw społeczno – gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego

## Priorytet IX

**Projekty systemowe** nie były realizowane w roku 2007. Plan Działania na lata 2007-08 nie zawiera listy kryteriów wyboru projektów systemowych. W latach 2009 i 2010 jednym z kryteriów wyboru projektów systemowych w ramach **Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego** była realizacja programów rozwojowych we współpracy szkół prowadzących kształcenie zawodowe z przedsiębiorstwami w co najmniej 120 szkołach/zespołach szkół. Powyższy wymóg stanowi kryterium dostępu. Niniejsze kryterium obowiązywało także w roku 2011, przy czym ilość szkół określono w wysokości 250. Nie wskazano zaś liczby przedsiębiorstw. W latach kolejnych nie rozpoczęto realizacji nowych projektów systemowych w ramach niniejszego Działania.

W ramach **Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej** kryterium promujące formułę partnerstwa pojawiło się w Planie Działania w roku 2009. Było to kryterium strategiczne, promujące realizację projektu w partnerstwie JST i organizacji pozarządowej 5 punktami. Kryterium to obowiązywało także w roku 2010. W latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów odnoszących się do partnerstwa.

Wybór projektów w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** przebiegał w oparciu o kryteria związane z formułą partnerską. Wyszczególniono kryterium strategiczne – kryterium formy realizacji, premiujące projekty partnerskie 20 punktami. Kryterium to obowiązywało zarówno w roku 2007, jak i 2008. W roku następnym wyodrębniono dwa kryteria strategiczne, jakimi były realizacja projektu w partnerstwie, w którym co najmniej jeden z podmiotów posiada jednostkę organizacyjną na obszarze realizacji projektu oraz kryterium pośrednie premiujące posiadanie przez beneficjenta lub jego partnerów doświadczenia we współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju. Waga obu kryteriów wyniosła 8 punktów. Drugie z ww. kryteriów obowiązywało także w roku 2009, jednakże jego waga zmalała do 5 punktów. Kryterium pierwsze, zostało natomiast zmodyfikowane – wskazano, iż realizacja projektu musi następować w partnerstwie JST oraz organizacji pozarządowej, posiadającej jednostkę organizacyjną na obszarze realizacji projektu. Waga kryterium wyniosła 15 punktów. W roku 2010 kryterium posiadania przez beneficjenta lub jego partnerów doświadczenia we współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju rozszerzone zostało o możliwość posiadania doświadczenia w partnerstwie lokalnym, zawianym w ramach działań animacyjnych Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego działających na Dolnym Śląsku. Waga kryterium wzrosła do 10 punktów. Kryterium partnerstwa JST i organizacji pozarządowej wzbogacono o zapis, iż organizacja musi pełnić rolę lidera współpracy. Waga kryterium zmalała do 10 punktów. Oba kryteria obowiązywały także w roku 2012, przy czym waga pierwszego z nich wzrosła do 15 punktów. Waga drugiego nie uległa zmianie. W roku 2013 obowiązywało wyłącznie kryterium dotyczące realizowania projektu w partnerstwie organizacji pozarządowej (jako lidera) z JST. Waga kryterium wyniosła 25 punktów.

W ramach Priorytetu IX w roku 2009 **projekty innowacyjne** realizowano w trybie konkursowym, w którym obowiązywało kryterium dostępu wyboru projektów, tj. realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym. W roku kolejnym kryterium przybrało charakter strategiczny, a jego waga wyniosła 20 punktów. W kolejnych latach nie rozpoczęto realizacji projektów innowacyjnych.

W roku 2010 wyszczególniono kryterium **projektów ponadnarodowych**, dotyczące tego, iż projekt jest kontynuacją współpracy ponadnarodowej nawiązanej w ramach PIW EQUAL/innych programów/funduszy/projektów, która miała na celu wypracowanie narzędzi (rozwiązań) z zakresu typów projektów możliwych do realizacji w ramach konkursu. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. Kryterium obowiązywało także w roku 2011. W kolejnych latach nie określono kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

## Województwo lubelskie

## Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VI.



W ramach **Poddziałania 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy** w roku 2008 wyodrębniono kryterium strategiczne wyboru projektu, jakim była jego realizacja wspólnie z innymi podmiotami. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. W roku 2009 nie występują kryteria premiujące współpracę. Również w latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów związanych z realizacją projektu w formule partnerstwa.

W ramach **Działania 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich** w roku 2008 wyodrębniono kryterium strategiczne wyboru projektu, jakim była realizacja projektu w formie partnerstwa. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. W roku 2009 wyodrębniono kryterium strategiczne posiadania przez wnioskodawcę lub partnera doświadczenia we współpracy w ramach Lokalnych Grup Działania lub partnerstw na rzecz rozwoju. Waga kryterium wyniosła 7 punktów. W roku kolejnym obowiązującym kryterium wyboru projektu była realizacja projektu w partnerstwie z pracodawcami, którzy deklarują plany zatrudnienia nowych pracowników. Waga kryterium wyniosła 5 punktów. W latach 2011 – 2013 nie wskazano kryteriów promujących partnerstwo.

Kryterium wyboru projektów związane z partnerstwem pojawia się w roku 2011 w ramach **Działania 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia** i dotyczy realizacji projektu w partnerstwie instytucji rynku pracy z instytucjami pomocy i integracji społecznej. Jest to kryterium strategiczne, o wadze 10 punktów. W latach 2012 i 2013 nie zidentyfikowano kryteriów promujących partnerstwo.

W roku 2009 dokonano wyboru **projektów innowacyjnych**. Jednym z kryteriów strategicznych była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym z partnerem lub partnerami mającymi doświadczenie w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu, współpraca w ramach projektu dotyczy adaptowania rozwiązań wypracowanych w innym kraju i/lub wypracowania nowych rozwiązań adekwatnych do sytuacji w województwie lubelskim. Waga kryterium wyniosła 5 punktów. W roku 2010 w Planie Działania nie zawarto kryteriów wyboru projektów innowacyjnych. Natomiast w roku kolejnym wystąpiło kryterium strategiczne realizacji projektu w partnerstwie z pracodawcami lub organizacjami pracodawców lub samorządem gospodarczym, w ramach którego ww. instytucje uczestniczą obligatoryjnie w wypracowaniu produktu finalnego. Jego waga wyniosła 10 punktów. W latach 2011 – 2013 nie zidentyfikowano kryteriów zorientowanych na promowanie partnerstwa.

W roku 2011 wyszczególniono w wyborze **projektów współpracy ponadnarodowej** kryterium realizacji projektu w partnerstwie z minimum jedną z następujących instytucji: (1) publiczne/niepubliczne instytucje pomocy i integracji; (2) społecznej, (3) niepubliczne instytucje rynku pracy lub (4) organizacje pozarządowe. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. Kryterium to obowiązywało także w roku kolejnym.

## Priorytet VII

Projekty biorące udział w konkursie organizowanym w ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym** w roku 2008 obowiązywało kryterium formy realizacji, preferujące projekty realizowane w partnerstwie. Waga niniejszego kryterium strategicznego wyniosła 4 punkty. W roku 2009 nie wyszczególniono kryteriów promujących współpracę. Natomiast w roku następnym obowiązywało kryterium realizacji projektu w partnerstwie, w którym co najmniej jeden z podmiotów to: instytucja rynku pracy, instytucja działająca w obszarze pomocy i integracji społecznej lub JST. Waga kryterium wyniosła 5 lub punktów, w zależności od realizowanego konkursu. W latach następnych nie wyszczególniono odrębnych kryteriów promujących partnerstwo w ramach niniejszego Poddziałania.

Projekty realizowane w roku 2008 ramach **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji** podlegały strategicznemu kryterium wyboru, jakim było kryterium formy realizacji, preferujące realizację projektów w partnerstwie. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. W roku 2009 kryterium realizacji projektów w partnerstwie obowiązywało nadal, przy czym jego waga uległa zmniejszeniu do 3 punktów. Wyszczególniono także kryterium pośrednie, premiujące posiadanie przez wnioskodawcę bądź partnera doświadczenia we współpracy w ramach Lokalnych Grup Działania lub partnerstw na rzecz rozwoju, premiowane 4 punktami. W roku 2010 ww. kryterium rozszerzono o możliwość posiadania doświadczenia

we współpracy w ramach Poakcesyjnego Programu Wsparcia Obszarów Wiejskich, podnosząc wagę kryterium do 5 punktów. Drugim, obowiązującym kryterium strategicznym (również 5 punktowym) była realizacja projektu w partnerstwie JST z organizacjami pozarządowymi działającymi w obszarze integracji społecznej. W kolejnych latach nie wyszczególniono odrębnych kryteriów promujących partnerstwo w ramach niniejszego Działania.

Projekty realizowane w ramach **Podziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej** podlegały w roku 2011 kryteriom: (1) realizacji projektu w partnerstwie publiczno-prywatnym lub sieci współpracy lokalnych podmiotów działających na terenie województwa lubelskiego, które zakłada długookresową współpracę<sup>107</sup> podmiotów w celu wspierania rozwoju podmiotów ekonomii społecznej oraz (2) partner jest podmiotem ekonomii społecznej posiadającym siedzibę, filię delegaturę, oddział czy lub inną prawnie dozwoloną formę organizacyjną działalności podmiotu, na terenie województwa lubelskiego, a projekt zakłada wsparcie co najmniej trzech instytucji otoczenia ekonomii społecznej. Waga obu kryteriów wyniosła 10 punktów. W roku 2012 obowiązywało pierwsze z ww. kryteriów, przy czym jego waga podniesiona została do 30 punktów. W kolejnych latach nie wyszczególniono odrębnych kryteriów promujących partnerstwo w ramach niniejszego Poddziałania.

W roku 2012 kryterium promujące partnerstwo dotyczyło także **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy**. Kryterium strategiczne dotyczyło realizacji projektu w partnerstwie przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw, jego waga wyniosła 15 punktów. Kryterium obowiązywało także w roku kolejnym, przy czym jego waga uległa zmniejszeniu do 10 punktów.

W roku 2010 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Jednym z kryteriów strategicznych wyboru projektów była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym z partnerem lub partnerami mającymi doświadczenie w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu, współpraca w ramach projektu powinna natomiast dotyczyć adaptowania rozwiązań wypracowanych w innym kraju i/lub wypracowania nowych rozwiązań adekwatnych do sytuacji w województwie lubelskim. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. W roku 2011 obowiązywało 10 punktowe kryterium strategiczne realizacji projektu w partnerstwie trójsektorowym (obejmującym podmioty z sektorów publicznego, prywatnego i społecznego).

Kryterium wyboru **projektów we współpracy ponadnarodowej** zorientowane na partnerstwo pojawiło się w roku 2011 i dotyczyło realizacji projektu w partnerstwie pomiędzy instytucjami rynku pracy z instytucjami pomocy i integracji społecznej. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. W roku następnym określono kryterium dostępu maksymalnej ilości partnerów zagranicznych w projekcie, wynoszącej 3 oraz kryterium strategiczne realizacji projektu w partnerstwie ponadnarodowym wnioskodawcy z partnerem ponadnarodowym, z którym wnioskodawca współpracuje lub współpracował przy realizacji działań związanych z obszarem merytorycznym wsparcia proponowanego w ramach projektu. Umowa partnerska zakłada, iż partnerstwo będzie trwać min. 1 rok po zakończeniu realizacji projektu. Waga kryterium strategicznego wyniosła 10 punktów.

Należy także zwrócić uwagę na **projekty systemowe** realizowane w ramach Priorytetu VII. Kryteria ich wyboru nie są stricte związane z formułą partnerstwa, ale promują nawiązywanie w ramach projektu współpracy pomiędzy różnymi podmiotami. W roku 2011 w projektach systemowych, realizowanych w ramach **Poddziałania 7.1.1 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej** wystąpiło kryterium dostępu, dotyczące nawiązania formalnej współpracy z powiatowym urzędem pracy, właściwym dla obszaru realizacji projektu w zakresie konsultacji grupy docelowej i zastosowania aktywnych form wsparcia w szczególności aktywizacji zawodowej w przypadku, gdy grupę docelową w projekcie stanowią w co najmniej 70% osoby bezrobotne. Kryterium to odnosi się także do projektów systemowych realizowanych w ramach **Poddziałania 7.1.2 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez powiatowe centra pomocy rodzinie**, przy czym osoby bezrobotne muszą stanowić co najmniej 50% grupy docelowej. W roku 2012 – dotyczy to obu wskazanych Poddziałania – ww. kryterium obowiązywało bez procentowego wskazania ilości osób bezrobotnych w projekcie.

<sup>107</sup> umowa partnerska zakłada, iż partnerstwo będzie trwać min. 1 rok po zakończeniu realizacji projektu



## Priorytet VIII

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyszczególniono kryteriów wyboru projektów promujących formułę partnerstwa w **projektach systemowych** ani konkursowych.

W roku kolejnym pojawiło się jedno kryterium dostępu wyboru projektu w ramach **Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw**, dotyczące realizacji projektu w partnerstwie przedsiębiorstwo – sektor naukowo – badawczy. Kryterium obowiązywało również w roku 2010. W latach kolejnych nie wystąpiły kryteria promujące partnerstwo.

W latach 2010 - 2011 obowiązywało kryterium, które nie dotyczyło partnerstwa bezpośrednio, ale promowało współpracę. Było to 10-punktowe kryterium strategiczne: projekt zakłada tworzenie partnerstw obejmujących środowiska gospodarcze, społeczne i kulturowe obejmujące co najmniej organizacje pracodawców, pracowników oraz jednostki samorządu gospodarczego, występujące w ramach **Poddziałania 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie**. Obowiązującym kryterium strategicznym była natomiast realizacja projektu w partnerstwie JST i przedsiębiorstwa z jednostką badawczo-rozwojową i/lub uczelnią wyższą i/lub agencją rozwoju regionalnego i/lub parkiem technologicznym. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. W latach kolejnych nie wystąpiły kryteria promujące partnerstwo.

Natomiast w **Poddziałaniu 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności** obowiązywało w roku 2010 kryterium pośrednie, promujące tworzenie w ramach projektu partnerstw obejmujących co najmniej jedną z wojewódzkich struktur organizacji pracodawców i wojewódzkich struktur organizacji związkowych reprezentatywnych w rozumieniu Ustawy o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego. W latach kolejnych nie wystąpiły kryteria promujące partnerstwo.

W roku 2010 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Do strategicznych kryteriów wyboru należały: realizacja projektu w partnerstwie z pracodawcą oraz realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym z partnerem lub partnerami mającymi doświadczenie w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu, a współpraca w ramach projektu dotyczy adaptowania rozwiązań wypracowanych w innym kraju i/lub wypracowania nowych rozwiązań adekwatnych do sytuacji w województwie lubelskim. Waga obu kryteriów wyniosła 10 punktów. Pierwsze z ww. kryteriów obowiązywało również w roku 2011. W latach kolejnych nie wystąpiły kryteria promujące partnerstwo.

Wśród kryteriów wyboru **projektów współpracy międzynarodowej** partnerstwo wystąpiło wyłącznie w roku 2012. Dotyczyło ono maksymalnej liczby 3 partnerów zagranicznych.

## Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

W roku 2007 w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** premiowane były projekty realizowane w formule partnerskiej. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. W roku kolejnym wyodrębniono kryterium premiujące 8 punktami projekty realizowane w partnerstwie z JST. W roku 2009 nie obowiązywało kryterium zorientowane na współpracę. W roku następnym wyodrębniono 5-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie, w którym jednym z partnerów jest gmina, na terenie której realizowany jest projekt. W roku 2011 jednym z kryteriów strategicznych wyboru projektów była realizacja projektu w partnerstwie, w którym jednym z partnerów jest gmina, na terenie której realizowany jest projekt. Jego waga wynosiła 10 punktów. W kolejnych latach nie wprowadzono kryteriów premiujących partnerstwo.

W roku 2008 jednym z kryteriów wyboru projektów realizowanych w **Poddziałaniu 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszenie różnic w jakości usług edukacyjnych** była realizacja projektu w partnerstwie szkół z uwzględnieniem JST. Waga kryterium wyniosła 5 punktów. W roku 2009 obowiązywało 4-punktowe kryterium realizacji projektu w

partnerstwie z innymi podmiotami posiadającymi doświadczenie w zakresie realizacji zadań na rzecz systemu oświaty. W latach kolejnych nie pojawiły się kryteria promujące partnerstwo.

W roku 2010 jednym z kryteriów wyboru projektów realizowanych w **Działaniu 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego** była realizacja projektu w partnerstwie organów prowadzących szkoły zawodowe/placówki kształcenia zawodowego lub w partnerstwie szkół zawodowych/placówek kształcenia zawodowego w określonej branży, w której odbywa się kształcenie. Waga kryterium wynosiła 5 punktów. W kolejnych latach nie występowały kryteria dotyczące partnerstwa.

Realizacja **projektów innowacyjnych** rozpoczęła się w roku 2009. Obowiązującymi kryteriami wyboru, które promowały formułę partnerstwa były: (1) realizacja projektu w partnerstwie z organami prowadzącymi/szkołami prowadzącymi kształcenie zawodowe – premiowane 10 punktami oraz (2) realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym z partnerem lub partnerami mającymi doświadczenie w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu, a współpraca w ramach projektu dotyczy adaptowania rozwiązań wypracowanych w innym kraju i/lub wypracowania nowych rozwiązań adekwatnych do sytuacji w województwie lubelskim – premiowane 5 punktami. W roku kolejnym zmodyfikowano treść pierwszego z ww. kryteriów, tak, iż premiowane było partnerstwo ze szkołami prowadzącymi kształcenie zawodowe lub ogólne. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. Drugie z wymienionych powyżej kryteriów również obowiązywało w roku kolejnym, przy czym jest waga uległa podwyższeniu do 10 punktów. W roku 2011 przywrócono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie ze szkołami prowadzącymi kształcenie zawodowe. W kolejnych latach nie występowały kryteria zorientowane na partnerstwo.

Kryteria wyboru **projektów ponadnarodowych** zostały wskazane w roku 2010. Jednym z kryteriów dostępu była realizacja projektu w partnerstwie instytucjonalnym, co najmniej 2 instytucje z co najmniej 2 krajów, w tym 1 z Polski z terenu województwa lubelskiego, a każdy partner musi być zaangażowany w realizację minimum jednego zadania. W roku 2011 wprowadzono kryterium maksymalnej liczby partnerów biorących udział w projekcie – 3. W następnych latach nie wystąpiły kryteria promujące partnerstwo.

## Województwo lubuskie

### Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektu. Projekty realizowane w roku 2009 w ramach **Działania 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich** podlegały kryterium wyboru, które choć nie dotyczyło partnerstwa w sposób bezpośredni, promowało posiadanie doświadczenia we współpracy beneficjenta lub partnera w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. Kryterium obowiązywało również w latach 2010 i 2011. W kolejnych latach nie wyszczególniono kryteriów promujących partnerstwo.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Kryterium wyboru była m.in. realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym w zakresie realizacji zadań merytorycznych. Było to kryterium dostępu. Wyodrębniono także 20-punktowe kryterium strategiczne realizacji projektu w partnerstwie trójsektorowym (obejmującym podmioty z sektorów publicznego, prywatnego i organizacji pozarządowych). Kryteria obowiązywały także w roku następnym, przy czym waga drugiego z nich została zmniejszona do 10 punktów. W roku kolejnym pozostawiono wyłącznie drugie kryterium, jego waga również pozostała bez zmian. W latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów zorientowanych na formułę partnerstwa.

### Priorytet VII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VII.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektu. W roku 2009 wśród kryteriów wyboru projektów realizowanych w ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym** wyodrębniono 5-punktowe kryterium strategiczne realizacji projektu w partnerstwie instytucji publicznych służb zatrudnienia, instytucji pomocy społecznej i organizacji pozarządowej posiadającej wpisana w swoim statucie działalność w obszarze integracji społecznej. W latach 2010 – 2012 nie wyszczególniono kryteriów promujących partnerstwo, natomiast w roku 2013 pojawił się zapis dotyczący realizacji trójsektorowym (jednostka publiczna, organizacja pozarządowa, przedsiębiorstwo). Waga niniejszego kryterium wyniosła 5 punktów. W latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów wyboru projektów zorientowanych na formułę partnerstwa.

W roku 2009 ramach **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji** wyodrębniono kryterium pośrednio związane z partnerstwem, premiujące posiadanie doświadczenia we współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju. Jego waga wyniosła 10 punktów. Kryterium obowiązywało również w latach 2010 i 2011. W ostatnim z wymienionych lat wyszczególniono także 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie instytucji publicznych służb zatrudnienia, instytucji pomocy społecznej i organizacji pozarządowej posiadającej wpisana w swoim statucie działalność w obszarze integracji społecznej. W latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów wyboru projektów zorientowanych na formułę partnerstwa.

Projekty realizowane w roku 2011 w ramach **Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej** podlegały ocenie kryterium realizacji projektu w partnerstwie między jednostką publiczną a jednostką spoza sektora finansów publicznych nie działającą dla osiągnięcia zysku. Jego waga wyniosła 10 punktów. Kryterium dotyczyło także roku 2012. W latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów wyboru projektów zorientowanych na formułę partnerstwa.

W roku 2010 wyodrębniono kryteria związane z wyborem **projektów innowacyjnych**. Jednym z kryteriów strategicznych była realizacja projektu w partnerstwie trójsektorowym (obejmującym podmioty z sektorów publicznego, prywatnego i społecznego). Waga kryterium wyniosła 10 punktów i obowiązywała również w roku 2011, w którym to wyodrębniono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie międzynarodowym. W latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów wyboru projektów zorientowanych na formułę partnerstwa.

W roku 2012 wśród kryteriów dotyczących wyboru **projektów ponadnarodowych** wskazano 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie wielonarodowym reprezentowanym przez przedstawicieli co najmniej 3 krajów, z których każdy wnosi do projektu wartość dodaną i pozwala na pełną realizację założonych celów projektu. W latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów wyboru projektów zorientowanych na formułę partnerstwa.

W roku 2013 kryterium partnerstwa pojawiło się w odniesieniu do **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy** i dotyczyło realizacji projektu w partnerstwie trójsektorowym (sektor publiczny, prywatny oraz organizacji pozarządowych), przy czym: w ramach sektora publicznego występuje PUP i/lub PCPR, w ramach sektora prywatnego przedsiębiorstwo/przedsiębiorstwa zatrudniające w ramach projektu osoby niepełnosprawne i/lub organizujące dla nich staże, w ramach sektora organizacji pozarządowych organizacja/organizacje zajmująca się wsparciem i aktywizacją osób niepełnosprawnych. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. W latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów wyboru projektów zorientowanych na formułę partnerstwa.

## Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

Projekty wybierane w roku 2009 w ramach **Poddziałania 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie** podlegały weryfikacji 5-punktowemu kryterium strategicznemu realizacji projektu w partnerstwie z przynajmniej jednym powiatowym urzędem pracy. Kryterium nie zostało wskazane w roku 2011 z racji na brak ogłaszanych konkursów w ramach niniejszego Poddziałania.

Obowiązywało natomiast w latach 2010 - 2013, przy czym od roku 2012 waga kryterium wynosiła 10 punktów. W roku 2013 wskazano kryterium dostępu dotyczące podejmowania współpracy w przypadku, w którym beneficjentem projektu jest przedsiębiorstwo: beneficjentem projektu jest przedsiębiorstwo lub projekt realizowany jest we współpracy z konkretnym przedsiębiorstwem/przedsiębiorstwami<sup>108</sup> wymienionymi z nazwy we wniosku o dofinansowanie. Jednocześnie uczestnikami projektu mogą być wyłącznie osoby, które są lub były<sup>109</sup> zatrudnione w przedsiębiorstwie realizującym projekt lub współpracującym (i wskazanymi we wniosku) z projektodawcą. W kolejnych latach nie określono kryteriów wyboru promujących partnerstwo.

Projekty wybierane w latach 2007-08 w ramach **Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności** podlegały weryfikacji 20-punktowemu kryterium strategicznemu realizacji projektu w partnerstwie organizacji pracodawców i przedstawicielstw pracowniczych. W roku kolejnym wprowadzono 10-punktowe kryterium strategiczne realizacji projektu w partnerstwie obejmującym przynajmniej organizację pracodawców i związek zawodowy. Kryterium obowiązywało jako kryterium strategiczne także w roku 2010. W latach 2011 – 2013 występowało jako kryterium dostępu. W kolejnych latach nie określono kryteriów wyboru promujących partnerstwo.

W roku 2010 pojawiły się kryteria dotyczące wyboru **projektów innowacyjnych**, tj. realizacja projektu w partnerstwie trójsektorowym (obejmującym podmioty z sektorów publicznego, prywatnego i społecznego) oraz realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym. Waga obu kryteriów wynosiła 10 punktów. Obowiązywały one również w roku kolejnym, przy czym waga obu z nich zmalała do 5 punktów. W kolejnych latach nie określono kryteriów wyboru promujących partnerstwo.

W roku 2012 wśród kryteriów wyboru **projektów ponadnarodowych** wskazano realizację projektu w partnerstwie wielonarodowym reprezentowanym przez przedstawicieli co najmniej 3 krajów, z których każdy wnosi do projektu wartość dodaną i pozwala na pełną realizację założonych celów projektu. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. W roku kolejnym nie wyszczególniono w Planie Działań informacji na temat wdrażania projektów ponadnarodowych. Natomiast w latach 2014-15 wyodrębniono kryterium realizacji projektu w partnerstwie wielonarodowym reprezentowanym przez przedstawicieli co najmniej 3 krajów, z których każdy wnosi do projektu wartość dodaną i pozwala na pełną realizację założonych celów projektu.

## Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

W latach 2007-08 w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** premiowane były projekty realizowane w formie partnerstwa. W roku następnym określono 10-punktowe kryterium promujące posiadanie przez projektodawcę lub partnera doświadczenia w zakresie współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju. Kryterium obowiązywało także w latach 2010 – 2012. W latach kolejnych nie określono kryteriów związanych z realizacją projektów w formie partnerstwa.

W latach 2007-08 w ramach **Poddziałania 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszenie różnic w jakości usług edukacyjnych** wyodrębniono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie z jedną lub więcej organizacją pozarządową, posiadającą wpisną w swoim statucie i prowadzącą działalność edukacyjno-oświatową. W latach 2009 - 2014 nie określono kryteriów promujących partnerstwo.

Projekty wybierane w latach 2007-08 w ramach **Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego** podlegały weryfikacji 20-punktowemu kryterium realizacji projektu w partnerstwie z przedsiębiorstwami. W roku kolejnym określono kryterium realizacji projektu w partnerstwie z pracodawcą w zakresie realizacji programu rozwojowego. Jego waga wyniosła 10 punktów.

<sup>108</sup> współpraca nie musi oznaczać formalnego partnerstwa

<sup>109</sup> w wypadku osób zwolnionych w okresie do 6 miesięcy przed przystąpieniem do projektu

Kryterium obowiązywało także w roku 2010. W latach kolejnych nie określono kryteriów związanych z realizacją projektów w formie partnerstwa.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Wśród kryteriów dostępu ich wyboru wskazano realizację projektu w partnerstwie ponadnarodowym w zakresie realizacji zadań merytorycznych. Kryterium strategicznym była natomiast realizacja projektu w partnerstwie trójsektorowym (obejmującym podmioty z sektorów publicznego, prywatnego i organizacji pozarządowych). Jego waga wyniosła 20 punktów. W roku 2010 nie wskazano kryteriów promujących partnerstwo. Oba z ww. kryteriów obowiązywały w roku 2011 jako kryteria strategiczne, o wadze 10 punktów. W latach kolejnych nie określono kryteriów związanych z realizacją projektów w formie partnerstwa.

W roku 2012 wyszczególniono 10-punktowe kryterium promujące partnerstwo w **projektach ponadnarodowych**, tj. realizacja projektu w partnerstwie wielonarodowym reprezentowanym przez przedstawicieli co najmniej 3 krajów, z których każdy wnosi do projektu wartość dodaną i pozwala na pełną realizację założonych celów projektu. Kryterium to obowiązywało także w roku 2013. W latach kolejnych nie określono kryteriów związanych z realizacją projektów w formie partnerstwa.

## Województwo łódzkie

### Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektu. Projekty realizowane w roku 2009 w ramach **Poddziałania 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy** podlegały weryfikacji kryterium realizacji projektu w partnerstwie z podmiotem mającym siedzibę i prowadzącym działalność na terenie województwa łódzkiego. Jego waga wyniosła 5 punktów. W latach kolejnych nie wskazano kryteriów promujących partnerstwo.

W roku 2009 wyszczególniono kryterium realizacji projektu w ramach **Działania 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich**, tj. realizacja projektu w partnerstwie organizacji pozarządowych i JST. Jego waga wyniosła 10 punktów. Kryterium obowiązywało również w roku 2010. W roku 2011 powyższy zapis uszczegółowiono o informację, iż organizacje pozarządowe mogą być organizacjami zarejestrowanymi lub prowadzącymi działalność na obszarze realizacji projektu. W latach kolejnych nie wskazano kryteriów promujących partnerstwo.

W roku 2011 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**, w ramach których określono kryterium wyboru projektów realizowanych w partnerstwie, premiowanych 10 punktami. W latach kolejnych nie wskazano kryteriów promujących partnerstwo.

W roku 2012 wyodrębniono kryterium wyboru **projektów współpracy ponadnarodowej**. Jest to 20-punktowe kryterium pośrednie, premiujące posiadanie przez projektodawcę lub partnera doświadczenia w realizacji projektów współpracy ponadnarodowej (np. w ramach EQUAL lub Leonardo da Vinci) w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu. W latach kolejnych nie wskazano kryteriów promujących partnerstwo.

### Priorytet VII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VII.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektu. W ramach w roku 2009 **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji** wyodrębniono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie organizacji pozarządowych i JST. Niniejsze kryterium obowiązywało również w roku kolejnym. Kryterium obowiązywało również w roku



2010. W roku 2011 powyższy zapis uszczegółowiono o informację, iż organizacje pozarządowe mogą być organizacjami zarejestrowanymi lub prowadzącymi działalność na obszarze realizacji projektu. W kolejnych latach nie obowiązywały kryteria zorientowane na partnerstwo.

Projekty realizowane w roku 2009 w ramach **projektów innowacyjnych** podlegały weryfikacji kryterium realizacji projektu w partnerstwie ponadnarodowym. Było to kryterium dostępu. W roku 2010 nie uwzględniono kryteriów dotyczących partnerstwa. W kolejnych latach nie obowiązywały kryteria zorientowane na partnerstwo.

W roku 2010 w ramach **Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej** wyszczególniono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie zapewniającym komplementarność usług na rzecz podmiotów ekonomii społecznej. W kolejnych latach nie obowiązywały kryteria zorientowane na partnerstwo.

W roku 2013 w ramach **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy** wskazano kryterium realizacji projektu w partnerstwie międzysektorowym pomiędzy podmiotami sektora publicznego i organizacjami pozarządowymi statutowo zajmującymi się wspieraniem osób niepełnosprawnych. Jego waga wyniosła 10 punktów.

## Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektu. W ramach **Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw** wprowadzono w roku 2009 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie między przedsiębiorstwami a ośrodkami naukowymi. W roku kolejnym obowiązywało kryterium realizacji projektu w partnerstwie uczelni wyższych (lider) i przedsiębiorstw zakładającym organizację staży i szkoleń dla pracowników naukowych oraz pracowników przedsiębiorstw. Kryterium nadano wagę 10 punktów. W latach 2011 – 2013 nie występowały kryteria zorientowane na promowanie partnerstwa.

W roku 2009 wytypowano w **projektach ponadnarodowych** kryterium dostępu dotyczące realizacji projektów w partnerstwie, gdzie przynajmniej jeden partner ma siedzibę, oddział bądź przedstawicielstwo na terenie województwa łódzkiego (autonomiczne projekty współpracy ponadnarodowej, komponent ponadnarodowy). W latach 2010 - 2013 nie wyszczególniono kryteriów promujących partnerstwo.

W ramach **Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności** w roku 2010 wyodrębniono 15-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie składającym się z organizacji związkowej oraz organizacji pracodawców celem wzmacniania dialogu społecznego i inicjatyw podejmowanych wspólnie na poziomie zakładowym, lokalnym i regionalnym. W roku 2011 nie pojawiły się kryteria dotyczące partnerstwa. Zaś w roku kolejnym, określono 10-punktowe kryterium, które nie wymagało współpracy w realizacji projektu, lecz było zorientowane na utworzenie w ramach projektu min. dwóch partnerstw (sieci współpracy) i ich funkcjonowanie przez okres min. 6 miesięcy, jednak nie krócej niż do zakończenia realizacji projektu. Kryterium obowiązywało także w roku 2012, przy czym jego waga została podniesiona do 20 punktów.

W roku 2011 w ramach **projektów innowacyjnych** wyszczególniono kryterium realizacji projektu w partnerstwie przedsiębiorcy z jednostką naukową lub uczelnią. Kryterium nadano wagę 10 punktów. W kolejnych latach nie występowały kryteria promujące partnerstwo.

## Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektu. W ramach **Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia**



**edukacji przedszkolnej** wyszczególniono kryterium realizacji projektu w partnerstwie JST z organizacją pozarządową. W kolejnych latach nie obowiązywały kryteria ukierunkowane na promowanie partnerstwa.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Jako kryterium, o 10-punktowej wadze wyodrębniono realizację projektu w partnerstwie międzynarodowym. W roku 2010 nie wyszczególniono kryteriów zorientowanych na partnerstwo. Natomiast w roku kolejnym wprowadzono zapis dotyczący realizacji projektu z komponentem ponadnarodowym zakładającym adaptację rozwiązań wypracowanych w innym kraju lub wypracowanie nowego rozwiązania z partnerem zagranicznym, gdzie komponent stanowi maksymalnie 40 % wartości projektu. Niniejszemu kryterium nadano wagę 20 punktów. W kolejnych latach nie obowiązywały kryteria ukierunkowane na promowanie partnerstwa.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów ponadnarodowych**. Wprowadzonym kryterium była realizacja projektów w partnerstwie, gdzie przynajmniej jeden partner ma siedzibę, oddział lub przedstawicielstwo na terenie województwa łódzkiego (autonomiczne projekty współpracy ponadnarodowej, komponent ponadnarodowy). W kolejnych latach nie obowiązywały kryteria ukierunkowane na promowanie partnerstwa.

W roku 2010 wyodrębniono kryterium dotyczące partnerstwa dla **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich**. Kryterium dotyczyło partnerstwa JST z organizacjami pozarządowymi, nadano mu wagę 5 punktów. W kolejnych latach nie obowiązywały kryteria ukierunkowane na promowanie partnerstwa.

## Województwo małopolskie

### Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektu. Projekty wybierane w roku 2009 w ramach **Poddziałania 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy** podlegały 10-punktowym kryteriom:

- realizacji projektu w partnerstwie Grodzkim Urzędem Pracy w Krakowie;
- zawarcia partnerstwa z co najmniej jednym powiatowym urzędem pracy z subregionu obejmującego powiaty: krakowski, miechowski, proszowski, wielicki, myślenicki;
- zawarcia partnerstwa z co najmniej jednym powiatowym urzędem pracy z subregionu obejmującego Miasto Tarnów oraz powiaty: tarnowski, dąbrowski, brzeski, bocheński;
- zawarcia partnerstwa z Sądeckim Urzędem Pracy i/lub z co najmniej jednym powiatowym urzędem pracy z subregionu obejmującego Miasto Nowy Sącz oraz powiaty: nowosądecki, limanowski, gorlicki;
- zawarcia partnerstwa z co najmniej jednym powiatowym urzędem pracy z subregionu obejmującego powiaty: tatrzański, nowotarski, suski;
- zawarcia partnerstwa z co najmniej jednym powiatowym urzędem pracy z subregionu obejmującego powiaty: wadowicki, oświęcimski, chrzanowski, olkuski.

W latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów promujących partnerstwo w niniejszym Poddziałaniu.

W roku 2010 wyodrębniono kryterium dostępu dla **projektów innowacyjnych**, tj. realizacja projektu w partnerstwie. Wśród kryteriów strategicznych wyodrębniono natomiast wypracowanie i implementację modelu w oparciu o współpracę z partnerem zagranicznym. Kryterium nadano wagę 10 punktów. Wskazane powyżej kryterium strategiczne obowiązywało również w roku kolejnym. W latach następnych nie wyszczególniono kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

W Planach Działań na lata 2007 - 2014 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów ponadnarodowych**.

## Priorytet VII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VII.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektu. Projekty realizowane w roku 2009 w ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym** polegały weryfikacji w oparciu o kryterium realizacji projektu w partnerstwie z instytucjami zajmującymi się integracją społeczną – Centrami Integracji Społecznej, Zakładami Aktywności Zawodowej, klubami Integracji Społecznej oraz spółdzielniami socjalnymi. Waga kryterium wyniosła 4 punkty. W roku kolejnym kryterium dotyczyło realizacji projektu w partnerstwie z podmiotami ekonomii społecznej i/lub instytucjami pomocy i integracji społecznej. Nadano mu wagę 5 punktów. W roku 2011 nie wyodrębniono kryteriów promujących formułę partnerstwa. Natomiast w roku kolejnym obowiązywało kryterium dotyczące projektów realizowanych przez ośrodek pomocy społecznej lub powiatowe centrum pomocy rodzinie – projekty realizowane w partnerstwie z innym podmiotem (w tym z innym ośrodkiem pomocy społecznej lub powiatowym centrum pomocy rodzinie), terytorialnie właściwym dla miejsca realizacji projektu były premiowane 10 punktami. W przypadku projektów realizowanych przez inne podmioty, premiowano projekty realizowane w partnerstwie z terytorialnie właściwym dla miejsca realizacji projektu ośrodkiem pomocy społecznej lub powiatowym centrum pomocy rodzinie. Powyższe kryterium stanowiło także 10-punktowe kryterium strategiczne dla **projektów współpracy ponadnarodowej** w roku 2012. W kolejnych latach nie wskazano kryteriów zorientowanych na partnerstwo zarówno dla Poddziałania 7.2.1, jak i projektów ponadnarodowych.

W roku 2012 wskazano kryterium promujące partnerstwo w projektach realizowanych w ramach **Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej**, tj. realizacja projektu w partnerstwie z innymi instytucjami otoczenia sektora ekonomii społecznej które biorą lub brały udział w realizacji projektów w ramach Poddziałania 7.2.2 PO KL w województwie małopolskim w charakterze lidera lub partnera projektu. Kryterium nadano wagę 20 punktów. W następnych latach nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Jednym z kryteriów dostępu była realizacja projektu w partnerstwie. Kryterium strategiczne dotyczyło natomiast wypracowania i implementacji modelu w oparciu o współpracę z partnerem zagranicznym. Kryterium nadano wagę 10 punktów. W roku 2010 nie wskazano kryteriów dotyczących wyboru projektów innowacyjnych, zaś w roku 2011 obowiązywało kryterium wskazane powyżej (waga – 10 punktów). W kolejnych latach nie wskazano szczegółowych kryteriów dotyczących partnerstwa.

## Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektu. Projekty realizowane w roku 2009 w ramach **Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności** podlegały ocenie kryterium (dostępu) partnerstwa. Lider oraz partner powinni prowadzić działalność statutową o odmiennym charakterze. Kryterium obowiązywało także w latach 2010 i 2011.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**, które podlegały kryterium dostępu, jakim było partnerstwo. Wyszczególniono również jedno kryterium strategiczne, które zakładało, iż model zostanie wypracowany i zaimplementowany w oparciu o współpracę z partnerem zagranicznym. Kryterium nadano wagę 10 punktów. W latach następnych nie wyszczególniono kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

## Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

W Planie Działania na lata 2007-08 wyszczególniono, premiowane 20 punktami kryterium partnerstwa w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich**. W latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Partnerstwo było jednym z kryteriów dostępu, którym podlegały projekty. Kryterium strategicznym była zaś realizacja współpracy zagranicznej. Kryterium przypisano wagę 10 punktów. W następnych latach nie wyodrębniono kryteriów dotyczących bezpośrednio partnerstwa.

W roku 2010 w ramach **Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej** wyszczególniono 5-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi i/lub podmiotami działającymi na podstawie przepisów o stosunku państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku państwa do innych Kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania. W latach kolejnych nie wyszczególniono kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

## Województwo mazowieckie

## Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektu. W roku 2009 kryterium partnerstwa wyodrębniono jako 12-punktowe kryterium strategiczne w ramach **Działania 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich**. W roku następnym obowiązującym kryterium była realizacja projektu w partnerstwie pomiędzy lokalnymi podmiotami publicznymi i/lub niepublicznymi działającymi na rzecz społeczności lokalnej. Jego waga wyniosła 5 punktów. Warto zauważyć, iż w ramach Działania 6.3 promowane było także posiadanie już doświadczenia we współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju. Waga niniejszego kryterium również wyniosła 5 punktów. W kolejnych latach nie wskazano kryterium partnerstwa.

Realizację **projektów innowacyjnych** rozpoczęto w roku 2009, obowiązującym wówczas, 10-punktowym kryterium strategicznym była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym. W latach następnych nie wyszczególniono kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

W roku 2012 wyodrębniono w **projektach współpracy ponadnarodowej** kryteria dotyczące maksymalnej liczby (trzech) partnerów zagranicznych oraz założenie o kontynuacji współpracy z dotychczasowym partnerem w zakresie spójnym z celami realizowanego projektu. Pierwsze z ww. kryteriów obowiązywało także w roku następnym.

## Priorytet VII

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w ramach Priorytetu VII. W roku 2009 wyodrębniono 3-punktowe kryterium realizacji projektów w partnerstwie instytucji publicznych i niepublicznych dla Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. W roku następnym przyjęto 5-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie instytucji pomocy społecznej, publicznych służb zatrudnienia i centrum lub klubu integracji społecznej. W roku 2011 określono 15-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie w szczególności pomiędzy publicznymi służbami zatrudnienia, publicznymi instytucjami pomocy i integracji społecznej oraz niepublicznymi instytucjami rynku pracy, pomocy i integracji

społecznej i organizacjami pozarządowymi oraz publicznymi służbami zatrudnienia, publicznymi instytucjami pomocy i integracji społecznej, jednostkami samorządu terytorialnego, partnerami społeczno-gospodarczymi i organizacjami pozarządowymi. W roku 2012 wprowadzono 20-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie lokalnym z OPS na tych obszarach Mazowsza, na których od roku 2007 nie są realizowane projekty systemowe OPS. W roku kolejnym ww. kryterium zostało uzupełnione o możliwość realizacji projektów na tych obszarach, na których realizacja projektów systemowych została przerwana/zawieszona i/lub w 2012 r. projekt systemowy nie był realizowany. W następnych latach nie wskazano kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

W roku 2010 wyodrębniono kryterium dostępu, jakim była realizacja projektów w partnerstwie instytucji publicznych i niepublicznych dla Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej. W roku kolejnym wyodrębniono szczegółowe kryterium dotyczące realizacji projektu w partnerstwie organizacji pozarządowej, jako projektodawcy (lidera), w okresie realizacji projektu posiadającego siedzibę, filię, delegaturę, oddział lub inną prawnie dozwoloną formę organizacyjną działalności podmiotu na terenie realizacji projektu oraz - jako partnera projektu – jednostki samorządu terytorialnego subregionu lub ich jednostek organizacyjnych, na których terenie realizowany jest projekt. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. W latach kolejnych nie wyszczególniono kryterium partnerstwa.

W ramach **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji** w roku 2010 promowane było posiadanie już przez beneficjenta lub partnera doświadczenia we współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju. Waga kryterium wynosiła 10 punktów. W roku kolejnym kryterium zostało zmodyfikowane i punktacji podlegał fakt realizacji projektu w partnerstwie z jednostką samorządu terytorialnego, albo organizacją pozarządową zarejestrowaną na terenie gminy, albo członkiem partnerstwa lokalnego, w tym Lokalnej Grupy Działania (waga 15 punktów). W latach kolejnych nie wytypowano kryterium dotyczącego partnerstwa.

W roku 2010 określono 10-punktowe kryteria dla **projektów innowacyjnych**. Należały do nich: realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym z podmiotami posiadającymi doświadczenie w zakresie marginalizacji społecznej oraz realizacja projektu w partnerstwie wielosektorowym. W roku kolejnym przyjęto kryterium realizacji projektu w partnerstwie wielosektorowym lub w partnerstwie z instytucją badawczą, lub w partnerstwie ponadnarodowym. Waga kryterium wyniosła 20 punktów. W następnych latach nie wskazano kryterium partnerstwa.

W roku 2011 wskazano kryteria wyboru zorientowane na partnerstwo w **projektach systemowych** realizowanych w ramach **Poddziałania 7.1.1 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej** oraz **Poddziałania 7.1.2 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez powiatowe centra pomocy rodzinie**. Jednym z wyodrębnionych kryteriów dostępu dla obu Poddziałania była realizacja projektu obejmującego wsparciem osoby bezrobotne zarejestrowane w powiatowych urzędach pracy w partnerstwie z powiatowym urzędem pracy. Warto wspomnieć, iż projekty systemowe w ramach **Poddziałania 7.1.3 Podnoszenie kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej** wybierane były w oparciu o kryterium dostępu promujące tworzenie się partnerstw w ramach realizowanego projektu. Treść kryterium brzmi następująco: projekt zakłada, że w ramach projektu prowadzone będą działania na rzecz tworzenia partnerstw i współpracy w celu przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. W kolejnych latach nie wyodrębniono w projektach systemowych kryterium ściśle związanego z partnerstwem.

W roku 2011 wyodrębniono w **projektach współpracy ponadnarodowej** kryterium dostępu dotyczące maksymalnej liczby (trzech) partnerów zagranicznych oraz 5-punktowe kryterium strategiczne: założenie o kontynuacji współpracy z dotychczasowym partnerem w zakresie spójnym z celami realizowanego projektu. Kryteria obowiązywały także w roku następnym.

W ramach **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy** w roku 2012 wyodrębniono kryterium realizacji projektu w partnerstwie z przedsiębiorstwem lub przedsiębiorstwami. Jego waga wyniosła 20 punktów. W roku kolejnym wprowadzono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie z instytucjami zajmującymi się pomocą społeczną, integracją społeczną, aktywizacją społeczną i zawodową,

instytucjami rynku pracy lub przedsiębiorstwami. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryterium partnerstwa.

### Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

W Planie Działania na lata 2007-08 wskazano kryterium partnerstwa wyboru projektów realizowanych w ramach **Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw**. Projekty realizowane w partnerstwie przedsiębiorstwa i jednostki B+R premiowano 20 punktami. Kryterium obowiązywało również w latach 2009 i 2010, przy czym w ostatnim z nich jego waga zmalała do 10 punktów. W kolejnych latach nie występowały kryteria promujące partnerstwo.

Kryterium (dostępu) partnerstwa w wyborze projektów w ramach **Poddziałania 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie** wyodrębniono w roku 2010. Dotyczyło ono realizacji projektu w partnerstwie w partnerstwie z przedsiębiorstwem przechodzącym proces adaptacyjny i/lub modernizacyjny albo samodzielnie przez takie przedsiębiorstwo. Warto zauważyć, iż w roku kolejnym wyszczególniono 20-punktowe kryterium, które, mimo iż nie dotyczyło realizacji projektu w partnerstwie, promowało utworzenie partnerstwa w ramach projektu. Partnerstwo to miało mieć charakter lokalny, obejmujący m.in. podmioty wskazane w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL mające na celu opracowanie i wdrażanie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą na poziomie lokalnym. W roku 2011 obowiązywało również kryterium realizacji projektu w partnerstwie obejmującym: przedsiębiorstwa i jednostki naukowe lub przedsiębiorstwa i uczelnie wyższe lub partnerstwo przedsiębiorstw, jednostek naukowych i uczelni. Została mu przypisana waga 10 punktów. W latach następnych partnerstwo nie było promowane w ramach niniejszego Poddziałania.

W roku 2010 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Wśród kryteriów wyboru wskazano realizację projektu w partnerstwie wielosektorowym, zakładającym współpracę instytucji sektora publicznego, prywatnego oraz społecznego. Kryterium nadano wagę 10 punktów. W roku następnym obowiązywały natomiast dwa kryteria, tj. realizacja projektu w partnerstwie z pracodawcą (waga – 10 punktów) oraz realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym z partnerem lub partnerami mającymi doświadczenie w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu, współpraca w ramach projektu dotyczy adaptowania rozwiązań wypracowanych w innym kraju i/lub wypracowania nowych rozwiązań adekwatnych do sytuacji w województwie mazowieckim – gdzie komponent stanowi maksymalnie 30% wartości projektu ogółem (waga – 15 punktów). Wymienione powyżej kryteria obowiązywały również w roku 2012.

W roku 2011 w ramach **Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności** wyodrębniono 20-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie złożonym z co najmniej jednej organizacji pracodawców i z co najmniej jednego związku zawodowego. W latach kolejnych nie występowało kryterium promujące partnerską formułę projektów.

Wśród kryteriów wyboru **projektów ponadnarodowych** wyszczególniono w roku 2011 kryterium dotyczące kontynuacji współpracy z dotychczasowym partnerem w zakresie spójnym z celami realizowanego projektu. Jego waga wyniosła 10 punktów. Projekty realizowane w roku kolejnym podlegały weryfikacji w oparciu o kryterium (dostępu) współpracy z maksymalnie 3 partnerami zagranicznymi (Lider + 3 partnerów), przy czym co najmniej jeden z partnerów posiada przynajmniej roczne doświadczenie w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu. W dalszych latach nie wyodrębniono kryteriów zorientowanych na promowanie partnerstwa.

### Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu IX.



W roku 2007 w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** projekty realizowane w formule partnerstwa premiowano 20 punktami. W roku 2008 nie wskazano szczegółowych kryteriów dotyczących partnerstwa. Natomiast w roku 2009 wskazano 15-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie z podmiotami posiadającymi doświadczenie w zakresie współpracy na rzecz inicjatyw edukacyjnych lub partnerstw na rzecz rozwoju. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryterium partnerstwa.

Projekty wybierane w roku 2009 w ramach **Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej** podlegały weryfikacji 3-punktowemu kryterium realizacji projektu w partnerstwie gminy z organizacją pozarządową. W roku 2010 nie wyszczególniono kryteriów zorientowanych na promowanie partnerstwa. Natomiast w roku kolejnym obowiązywało kryterium realizacji projektu w partnerstwie z podmiotem posiadającym doświadczenie we współpracy w grupą docelową oraz będącym albo jednostką samorządu terytorialnego, albo organizacją pozarządową zarejestrowaną na terenie gminy, albo członkiem partnerstwa lokalnego, w tym Lokalnej Grupy Działania. Kryterium nadano wagę 10 punktów. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryterium partnerstwa.

W roku 2009 w ramach **Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego** wytypowano 8-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie z pracodawcami w zakresie realizacji programów rozwojowych szkół i placówek oświatowych. W roku kolejnym powyższe kryterium zostało zmodyfikowane i ocenie podlegała realizacja projektu w partnerstwie z pracodawcami działającymi w branży, w której odbywa się kształcenie związane z projektem. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryterium partnerstwa.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Podlegały one kryterium realizacji projektu w partnerstwie ponadnarodowym z podmiotami posiadającymi doświadczenie w zakresie kształcenia zawodowego. W roku 2010 nie wskazano kryteriów dotyczących partnerstwa. Natomiast w roku kolejnym powrócono do kryterium z roku 2009, przy czym jego wagę podniesiono z 10 do 15 punktów. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryterium partnerstwa.

## Województwo opolskie

### Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w Priorytecie VI. W roku 2009 w ramach **Działania 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich** wskazano 12-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie, w tym jednym z partnerów powinien być podmiot posiadający siedzibę na terenie obszaru realizacji projektu. Kryterium obowiązywało także w roku 2010 i 2011, przy czym w ostatnim jego wagę zmniejszono do 10 punktów. W kolejnych latach nie określono kryteriów zorientowanych na promowanie partnerstwa.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Podlegały one 10-punktowemu kryterium realizacji projektu w partnerstwie ponadnarodowym. W roku 2010 nie wskazano kryteriów partnerstwa. Natomiast w roku 2011 przywrócono ww. kryterium, a jego wagę podniesiono do 15 punktów. W kolejnych latach nie wystąpiły kryteria związane z partnerstwem.

### Priorytet VII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VII.



W Planie Działania na lata 2007-08 wyszczególniono w ramach **Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej** kryterium realizacji projektu w formie partnerstwa, premiowane 10 punktami. Kryterium obowiązywało także w roku 2009 (przy czym jego waga została zmniejszona do 8 punktów) oraz 2010 (waga – 5 punktów). W latach 2011 i 2012 beneficjentów nie będących JST dotyczyło kryterium dostępu – realizacji projektu w partnerstwie z JST. W latach kolejnych nie wytypowano kryterium partnerstwa.

Projekty realizowane w roku 2009 w ramach **Działania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym** podlegały weryfikacji kryterium dostępu, jakim było partnerstwo. W latach 2009 i 2010 nie wyszczególniono kryteriów dotyczących partnerstwa. Natomiast projekty realizowane w ramach niniejszego Poddziałania w roku 2011 podlegały weryfikacji 10-punktowemu kryterium realizacji projektu w partnerstwie przynajmniej dwóch rodzajów podmiotów należących do: instytucji rynku pracy<sup>110</sup> działających na obszarze województwa opolskiego, jednostek samorządu terytorialnego z obszaru województwa opolskiego i ich jednostek organizacyjnych, wykonujących zadania z zakresu pomocy i integracji społecznej oraz organizacji pozarządowych prowadzących statutową działalność w obszarze integracji społecznej. Kryterium występowało także w latach kolejnych, przy czym jego wagę w roku 2012 zmniejszono do 5 punktów, a w roku 2013 zwiększono do 20. W roku 2012 wprowadzono także 10-punktowe kryterium realizacji projektu z minimum jedną JST.

W roku 2009 w ramach **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji** wskazano 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie instytucji publicznych i niepublicznych, w tym jednym z partnerów powinien być podmiot posiadający siedzibę na terenie obszaru realizacji projektu. Kryterium obowiązywało także w roku kolejnym.

**Projekty innowacyjne** realizowane w roku 2010 podlegały weryfikacji kryterium partnerstwa ponadnarodowego, premiowanego 10 punktami. Kryterium było aktualne również w latach 2010 i 2011 następnym, przy czym jego waga została podniesiona do 15 punktów.

W roku 2012 w ramach **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy** wskazano 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie przynajmniej dwóch rodzajów podmiotów należących do: instytucji rynku pracy<sup>111</sup> działających na obszarze województwa opolskiego, jednostek samorządu terytorialnego z obszaru województwa opolskiego oraz ich jednostek organizacyjnych, wykonujących zadania z zakresu pomocy i integracji społecznej, organizacji pozarządowych prowadzących statutową działalność w obszarze integracji społecznej oraz przedsiębiorstw (w rozumieniu ustawy z dnia 02 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej<sup>112</sup> działających na obszarze województwa opolskiego. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

## Priorytet VIII

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w Priorytecie VIII. W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**, które podlegały weryfikacji w oparciu o 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie ponadnarodowym. Kryterium obowiązywało również w latach 2010 - 2012, przy czym od roku 2011 jego wagę podniesiono do 15 punktów.

W roku 2011 w ramach **Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności** wprowadzono 15-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie zawartym pomiędzy organizacją pracodawców i związkiem zawodowym. W kolejnych latach nie wskazano kryteriów zorientowanych na promowanie partnerstwa.

W Planach Działań na lata 2007 - 2014 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

<sup>110</sup> w rozumieniu ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

<sup>111</sup> w rozumieniu ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

<sup>112</sup> Dz.U. z 2010r. Nr 220 poz. 1447 z późn. zm.

## Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

W roku 2008 w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** wyszczególniono kryterium realizacji projektu w formule partnerstwa, w tym z JST. Było ono premiowane 20 punktami. W roku 2009 nie wskazano kryterium partnerstwa, zaś w roku następnym obowiązywało 5-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie jednostki samorządu terytorialnego z organizacją pozarządową. W kolejnych latach nie wystąpiły kryteria związane z partnerstwem.

Realizację **projektów innowacyjnych** rozpoczęto w roku 2009, w którym to wprowadzono 10-punktowe kryterium strategiczne realizacji projektu w partnerstwie ponadnarodowym. Kryterium występowało także w latach 2010 i 2011. W ostatnim jego waga została podniesiona do 15 punktów. W następnych latach nie określono kryterium partnerstwa.

## Województwo podkarpackie

## Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007-15 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w ramach poszczególnych Działań i Poddziałań Priorytetu VI. Nie określono także kryteriów dotyczących partnerstwa w realizacji **projektów systemowych**.

W Planie Działania na lata 2007-09 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w Priorytecie VIII. W roku 2010 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Do kryteriów ich wyboru wprowadzono realizację projektu w partnerstwie z instytucjami badawczymi, premiowaną 5 punktami oraz realizację projektu w partnerstwie ponadnarodowym, premiowaną 10 punktami. W kolejnych latach nie wskazano kryterium partnerstwa.

Realizowane w roku 2010 **projekty współpracy ponadnarodowej** podlegały weryfikacji kryterium realizacji projektu w partnerstwie ponadnarodowym z państwem będącym członkiem UE. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. Obowiązywało ono również w roku kolejnym.

## Priorytet VII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VII.

Plan Działania na lata 2007-08 określa kryteria wyboru projektów realizowanych w ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym**. Jednym z nich jest 10-punktowe kryterium sposobu realizacji projektu, premiujące inicjatywy partnerskie wykorzystujące możliwości współpracy partnerów publicznych z organizacjami pozarządowymi. W kolejnych latach nie wytypowano kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

W roku 2010 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Wśród kryteriów wyodrębniono realizację projektu w partnerstwie z jednostkami posiadającymi doświadczenie badawcze. Jego waga wyniosła 5 punktów. Kryterium obowiązywało także w latach 2011 i 2012, przy czym jego wagę zwiększono do 10 punktów. W kolejnych latach nie wyszczególniono kryterium partnerstwa.

## Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w Priorytecie VIII. Projekty wybierane w roku 2009 w ramach **Poddziałania 8.1.2 Wsparcie**

**procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie** podlegały weryfikacji 5-punktowemu kryterium partnerstwa. W kolejnych latach nie wskazano kryterium zorientowanego na formułę partnerską. W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**, które podlegały ocenie kryterium dostępu, tj. realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym oraz 4-punktowemu kryterium strategicznemu, tj. realizacja projektu w partnerstwie z władzami samorządowymi, wojewódzkimi i powiatowymi. Oba kryteria obowiązywały także w roku kolejnym jako 10-punktowe kryteria strategiczne.

W roku 2010 w ramach **Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw** określono 20-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie obejmującym: przedsiębiorstwa i jednostki naukowe lub przedsiębiorstwa i uczelnie wyższe, lub partnerstwo przedsiębiorstw, jednostek naukowych i uczelni. W kolejnych latach nie wskazano kryterium zorientowanego na formułę partnerską.

Wśród kryteriów wyboru **projektów ponadnarodowych** wyodrębniono w roku 2010 kryterium identyczne jak dla Poddziałania 8.2.1 - realizację projektu w partnerstwie obejmującym: przedsiębiorstwa i jednostki naukowe lub przedsiębiorstwa i uczelnie wyższe, lub partnerstwo przedsiębiorstw, jednostek naukowych i uczelni. Przypisano mu wagę 20 punktów.

## Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

Plan Działania na lata 2007-08 określa kryteria wyboru projektów realizowanych w ramach **Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego**. Wśród nich znajduje się 10-punktowe kryterium partnerstwa, premiujące projekty promujące współpracę szkół realizujących programy rozwojowe z przedsiębiorcami. W roku kolejnym nie wyszczególniono kryterium partnerstwa, zaś w roku 2010 realizację projektu w partnerstwie ponadnarodowym premiowano 5 punktami. W następnych latach nie wskazano kryteriów wyboru zorientowanych na formułę partnerstwa.

W latach 2007-08 dla projektów wybieranych w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** przyjęto 20-punktowe kryterium partnerstwa. W roku 2009 nie określono kryterium promującego formułę partnerską. Natomiast w roku kolejnym wskazano 5-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie pomiędzy JST i organizacją pozarządową lub grupą nieformalną działającą lokalnie na obszarze realizacji projektu. W kolejnych latach nie określono kryterium dotyczącego partnerstwa.

W roku 2009 wśród kryteriów wyboru projektów w ramach **Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej** wyszczególniono realizację projektu w partnerstwie JST z organizacją pozarządową. Jego waga wyniosła 5 punktów. Kryterium nie obowiązywało w latach 2010 i 2011. W roku 2012 zostało przywrócone, przy czym jego wagę podniesiono do 20 punktów. Kryterium obowiązywało również w roku kolejnym.

W roku 2010 wyodrębniono kryteria wyboru **projektów współpracy ponadnarodowej**. Jednym z nich, była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym, premiowana 5 punktami. W dalszych latach nie wystąpiło kryterium partnerstwa.

## Województwo podlaskie

## Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W roku 2008 w ramach **Działania 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich** premiowano projekty realizowane w formie partnerstwa. Kryterium przypisano wagę 6 punktów. Kryterium obowiązywało także w roku kolejnym.

W roku 2010 wyodrębniono kryteria realizacji **projektów innowacyjnych**, wśród których – jako kryterium dostępu – znalazła się realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym. Kryterium obowiązywało również w roku następnym. Natomiast w roku 2012 kryterium przyjęło postać kryterium strategicznego, o wadze 15 punktów. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryteriów zorientowanych na promowanie partnerstwa.

## Priorytet VII

Plan Działania na lata 2007-08 określa kryteria wyboru projektów realizowanych w ramach **Działania 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej**. Wśród nich znajduje się 10-punktowe kryterium realizacji projektów w formule partnerskiej. W ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym** w roku 2009 wytypowano kryterium dostępu realizacji projektu w partnerstwie instytucji publicznych i niepublicznych. W roku 2010 nie wyszczególniono kryterium partnerstwa. Natomiast w roku następnym określono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie z co najmniej jednym z podmiotów, tj.: instytucja należąca do publicznych służb zatrudnienia; publiczna instytucja pomocy i integracji społecznej; niepubliczna instytucja rynku pracy, pomocy i integracji społecznej; organizacja pozarządowa lub jednostka samorządu terytorialnego. Kryterium wprowadzonym w roku 2012 była realizacja projektu w partnerstwie z ośrodkiem pomocy społecznej, który nie realizował projektu bądź przerwał jego realizację w ramach Poddziałania 7.1.1 PO KL w latach 2008-2011 w województwie podlaskim, działającym na obszarze gminy, na terenie której realizowany jest projekt. Jego waga wyniosła 20 punktów. W roku kolejnym premiowano natomiast realizację projektu w partnerstwie publicznych i niepublicznych podmiotów/instytucji pomocy i integracji społecznej, instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców. Kryterium nadano wagę 10 punktów.

W latach 2007-08 wyszczególniono także 5-punktowe kryterium partnerstwa dla projektów realizowanych w ramach **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji**. Kryterium obowiązywało także w roku kolejnym. Natomiast w latach kolejnych nie premiowano partnerstwa w ramach niniejszego Poddziałania.

W roku 2012 dla **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy** wyodrębniono 15-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie z powiatowym centrum pomocy rodzinie działającym na obszarze powiatu, na terenie którego realizowany jest projekt. W przypadku miast na prawach powiatu z właściwym miejskim ośrodkiem pomocy społecznej/miejskim ośrodkiem pomocy rodzinie działającym na obszarze danego miasta, na terenie którego realizowany jest projekt. W roku 2013 wyodrębniono natomiast kryterium dostępu, tj. realizacja projektu w partnerstwie pracodawcy lub pracodawców i/lub organizacji pracodawców zatrudniających w ramach projektu osoby niepełnosprawne i/lub organizujących dla nich staże/praktyki zawodowe.

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych, projektów innowacyjnych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VII.

## Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

W roku 2008 w ramach **Poddziałania 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie** partnerstwo stanowiło kryterium dostępu realizacji projektu. W roku 2009 nie wskazano kryteriów dotyczących partnerstwa, zaś w roku kolejnym wprowadzono kryterium pośrednie, promujące 10 punktami zawiązanie w ramach projektu minimum dwóch partnerstw (w roku kolejnym waga kryterium została zwiększona do 20 punktów). Podobna sytuacja dotyczy **Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności**, w którym nie premiowano realizacji projektu w partnerstwie, lecz zawiązanie podczas jego trwania minimum jednego partnerstwa. Waga niniejszego kryterium wynosiła 10 punktów. W roku 2011 kryterium scharakteryzowano jako kryterium dostępu.

Natomiast realizacja projektu w partnerstwie organizacji pracodawców i związków zawodowych premiowana była w ramach niniejszego Poddziałania 15 punktami. Wskazane powyżej kryterium określono także w roku następnym. Kryterium związane z zawiązaniem minimum jednego partnerstwa w roku 2012 obowiązywało ponownie jako kryterium dostępu.

Projekty realizowane w roku 2008 w ramach **Działania 8.2 Transfer wiedzy** podlegały weryfikacji w oparciu o 2-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie. W roku 2009 w ramach **Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw** wyodrębniono 5-punktowe kryterium partnerstwa nawiązanego pomiędzy przedsiębiorstwem a jednostką naukową lub uczelnią. Do powyższego kryterium powrócono rocznej przerwie, zmieniając jego wagę na 15 punktów. W latach 2010 – 2011 nie wyodrębniono kryterium partnerstwa. Dopiero w roku 2012 projekty, realizowane w partnerstwie, przez co najmniej dwa podmioty z różnych sektorów gospodarki spośród następujących: jednostki samorządu terytorialnego, sfera nauki, instytucje otoczenia biznesu, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa premiowano 10 punktami. W kolejnych latach nie premiowano partnerstwa.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Wśród kryteriów ich wyboru wyodrębniono kryterium dostępu, jakim była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym. Kryterium obowiązywało również w roku kolejnym. W kolejnych latach nie występowały kryteria ukierunkowane na partnerstwo.

W roku 2011 w ramach **projektów współpracy ponadnarodowej** wyszczególniono 15-punktowe kryterium realizacja projektu w partnerstwie organizacji pracodawców i związków zawodowych; 20-punktowe kryterium pośrednie związane z zawiązaniem w wyniku realizacji projektu minimum dwóch partnerstw oraz kryterium dostępu (w kolejnym konkursie) związane z zawiązaniem w wyniku realizacji projektu minimum jednego partnerstwa. Powyższe kryteria występowały także w latach 2012 i 2013.

## Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

W roku 2007 w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** projekty realizowane w partnerstwie premiowano 20 punktami. W pozostałych latach nie wskazano kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**, których kryterium dostępu była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym. W latach kolejnych nie premiowano partnerstwa.

## Województwo pomorskie

## Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W Planie Działania na lata 2007-09 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w Priorytecie VI. W roku 2010 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**, podlegających weryfikacji w oparciu o kryterium realizacji projektu w partnerstwie z podmiotami zainteresowanymi wykorzystaniem wypracowanego narzędzia tj. z organizacją pracodawców i/lub z samorządem gospodarczym. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. Natomiast w roku następnym określono 10-punktowe kryterium realizacji projektu z komponentem ponadnarodowym zaplanowanym do realizacji na etapie opracowania wniosku o dofinansowanie projektu, który jednocześnie obligatoryjnie zakłada adaptację rozwiązań wypracowanych w innym kraju lub wypracowanie nowego rozwiązania we współpracy z partnerem zagranicznym w zakresie wydłużenia wieku aktywności zawodowej oraz 5-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie z podmiotami zainteresowanymi wykorzystaniem



wypracowanego produktu tj.: jednostką publiczną należącą do publicznych służb zatrudnienia i/lub inną instytucją rynku pracy i/lub jednostką samorządu terytorialnego i z organizacją pracodawców i/lub z samorządem gospodarczym. W następnych latach nie określono kryterium promujących partnerstwo.

W roku 2011 wyszczególniono kryteria partnerstwa dla projektów realizowanych w ramach **Poddziałania 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy**, tj.:

- realizacja projektu w partnerstwie z podmiotami, które posiadają doświadczenie w pracy z grupą docelową projektu (waga – 10 punktów);
- realizacja projektu w partnerstwie z podmiotami, które posiadają doświadczenie w pracy z grupą docelową projektu (waga – 10 punktów);
- partnerstwo między instytucjami rynku pracy i instytucjami pomocy społecznej w zakresie realizacji zadań skierowanych do osób pozostających bez zatrudnienia - w tym zarejestrowanych jako bezrobotne (waga – 5 punktów);
- partnerstwo, w którym partnerem bądź liderem będzie gmina/powiat i/lub ich jednostka organizacyjna i/lub gminna/powiatowa osoba prawna z terenu województwa pomorskiego<sup>113</sup> (waga – 15 punktów).

W roku kolejnym wprowadzono 5-punktowe kryterium partnerstwa, w którym partnerem lub liderem projektu jest organizacja pozarządowa działająca na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia (w tym zarejestrowanych jako bezrobotne) i/lub świadcząca usługi rynku pracy zgodnie z działalnością statutową, posiadająca minimum dwuletnie doświadczenie w pracy z tymi osobami. W latach kolejnych nie występowały kryteria promujące partnerstwo.

W roku 2011 w ramach **Działania 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich** wyodrębniono 5-punktowe kryterium realizacji projektu w formie partnerstwa wyłącznie przez członków powiatowych partnerstw na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej, których tworzenie i funkcjonowanie zostało dofinansowane w roku 2008 i/lub 2009 w ramach konkursów dla Priorytetu VII PO KL w województwie pomorskim. W pozostałych latach nie wskazano kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

## Priorytet VII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VII.

W roku 2008 w ramach **Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej** projekty realizowane w formie partnerstwa premiowano – w zależności od konkursu – 5 lub 20 punktami. W latach 2009 – 2011 nie wskazano kryterium partnerstwa. Natomiast w roku 2012 określono kryterium realizacji projektu w formie międzysektorowego partnerstwa złożonego z co najmniej dwóch z wymienionych kategorii podmiotów, tj. organizacji pozarządowych, przedsiębiorców, jednostek samorządu terytorialnego, z obligatoryjnym udziałem (jako lider lub partner) organizacji pozarządowej. W latach kolejnych nie wytypowano kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

Projekty realizowane w roku 2008 w ramach **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji** podlegały weryfikacji kryterium partnerstwa, premiowanemu w zależności od konkursu 5 lub 20 punktami. W latach 2009 i 2010 nie wyszczególniono kryteriów zorientowanych na promowanie partnerstwa. Natomiast w roku kolejnym utworzono 5-punktowe kryterium realizacji projektu w formie partnerstwa wyłącznie przez członków powiatowych partnerstw na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej, których tworzenie i funkcjonowanie zostało dofinansowane w roku 2008 i/lub 2009 w ramach konkursów dla Priorytetu VII PO KL w województwie pomorskim. W latach kolejnych nie wytypowano kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

W roku 2009 w ramach **projektów ponadnarodowych** wyodrębniono kryterium, które, mimo iż nie dotyczyło bezpośredniej współpracy w realizacji projektu, premiowało 5 punktami wypracowanie modelu

<sup>113</sup> zgodnie z ustawą z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym oraz ustawą z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym



współpracy w postaci partnerstwa lokalnego na rzecz ekonomii społecznej zakładającego obligatoryjnie m.in. współdziałanie przedstawicieli biznesu oraz jednostek samorządu terytorialnego. W następnych latach nie wyszczególniono kryterium partnerstwa.

W ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluceniem społecznym** w roku 2010 występowało 5-punktowe kryterium realizacji projektu w formie partnerstwa przez członków powiatowych partnerstw na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej, których tworzenie zostało dofinansowane w roku 2008 i/lub 2009 w ramach konkursów dla Poddziałania 7.2.1 PO KL w województwie pomorskim. Kryterium obowiązywało także w roku 2011, w którym premiowano również partnerstwo organizacji pozarządowej z ośrodkiem pomocy społecznej działającym na terenie miasta, na którym znajduje się obszar zdegradowany objęty realizacją projektu. Waga powyższego kryterium wyniosła 10 punktów. W roku kolejnym nie przewidziano promowania kryterium partnerstwa. Natomiast w roku 2013 określono 5-punktowe kryterium realizacji projektu w formie międzysektorowego partnerstwa złożonego z co najmniej dwóch z wymienionych kategorii podmiotów, tj. organizacji pozarządowych, przedsiębiorców, jednostek samorządu terytorialnego, z obligatoryjnym udziałem (jako lidera lub partnera) organizacji pozarządowej.

W roku 2010 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Wśród kryteriów wyboru uwzględniono realizację projektu w partnerstwie z organizacją/organizacjami pozarządowymi, które realizują/zrealizowały działania na rzecz utworzenia i funkcjonowania konkretnych podmiotów ekonomii społecznej w województwie pomorskim lub dotyczące upowszechniania idei ekonomii społecznej na jego terenie. Kryterium nadano wagę 10 punktów. Obowiązywało ono także w roku kolejnym.

W roku 2012 w ramach **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy** określono kryterium realizacji projektu w formie partnerstwa organizacji pozarządowej i przedsiębiorstwa/przedsiębiorstw. Jego waga wyniosła 10 punktów. W latach kolejnych nie wytypowano kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

## **Priorytet VIII**

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

W roku 2008 w ramach **Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności** wyszczególniono 20-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie. W roku 2009 nie wskazano kryterium partnerstwa, zaś w roku kolejnym premiowano 10 punktami realizację projektów w partnerstwie przez związek/związki pracodawców i związek/związki zawodowe. Powyższe kryterium obowiązywało także w roku następnym jako kryterium dostępu. W kolejnych latach nie premiowano partnerstwa.

Projekty realizowane w roku 2008 w ramach **Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw** podlegały weryfikacji 10-punktowemu kryterium partnerstwa. W kolejnych latach nie wyszczególniono kryteriów ukierunkowanych na promowanie partnerstwa.

W roku 2011 w ramach **Poddziałania 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie** wyodrębniono kryterium realizacji projektu w formie partnerstwa wyłącznie przez członków powiatowych partnerstw na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej, których tworzenie i funkcjonowanie zostało dofinansowane w roku 2008 i/lub 2009 w ramach konkursów dla Priorytetu VII PO KL w województwie pomorskim. Nadano mu wagę 5 punktów.

Spośród kryteriów wyboru **projektów innowacyjnych** w roku 2011 premiowana była realizacja projektu w partnerstwie z udziałem związku/związków pracodawców i/lub związku/związków zawodowych. W następnych latach nie premiowano partnerstwa.

W roku 2012 w ramach **projektów współpracy ponadnarodowej** wyodrębniono kryterium dostępu realizacji projektu w partnerstwie z udziałem co najmniej jednego partnera zagranicznego będącego związkiem zawodowym lub organizacją pracodawców; 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie przez związek/związki pracodawców i związek/związki zawodowe oraz 15-punktowe

kryterium partnerstwa z co najmniej dwoma partnerami zagranicznymi pochodzącymi z różnych krajów. Powyższe kryteria obowiązywały również w roku kolejnym.

### Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

W roku 2007 w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** projekty partnerskie premiowano 20 punktami. W latach 2008 i 2009 nie wskazano kryterium partnerstwa, natomiast w roku kolejnym, mimo iż kryteria nie dotyczyły współpracy w realizacji projektu, premiowano (5 punktami) posiadanie przez wnioskodawców doświadczenia w partnerstwie. W roku 2011 wprowadzono 5-punktowe kryterium realizacji projektu w formie partnerstwa wyłącznie przez członków powiatowych partnerstw na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej, których tworzenie i funkcjonowanie zostało dofinansowane w roku 2008 i/lub 2009 w ramach konkursów dla Priorytetu VII PO KL w województwie pomorskim. W roku kolejnym określono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w formie partnerstwa, w którym liderem lub partnerem jest organizacja pozarządowa (zgodnie z definicją zawartą w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL). W następnych latach nie premiowano partnerstwa.

W roku 2011 **projekty innowacyjne** podlegały weryfikacji 10-punktowemu kryterium realizacji w partnerstwie z udziałem placówki/placówek kształcenia ustawicznego i/lub kształcenia praktycznego i/lub ośrodków dokształcania i doskonalenia zawodowego i/lub pracodawców i/lub związków zawodowych. W kolejnych latach nie wystąpiły kryteria promujące partnerstwo.

## Województwo śląskie

### Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

Projekty realizowane w roku 2009 w ramach **Działania 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich** podlegały weryfikacji w oparciu o kryterium partnerstwa z JST, któremu nadano wagę 5 punktów. W roku kolejnym obowiązywało kryterium realizacji projektu w partnerstwie, w skład którego wchodzi, w formie Lidera lub partnera, co najmniej jeden z podmiotów, tj. jednostka samorządu terytorialnego, organizacja pozarządowa zarejestrowana na terenie gminy lub członek partnerstwa lokalnego, w tym Lokalnej Grupy Działania. Waga kryterium wyniosła 15 punktów. Kryterium obowiązywało także w roku 2011. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryterium partnerstwa.

W roku 2009 wyszczególniono następujące kryteria realizacji **projektów innowacyjnych**: maksymalna liczba partnerów zagranicznych w projekcie wynosi 4 (kryterium dostępu); projekt realizowany w partnerstwie ponadnarodowym (waga – 4 punkty); projekt realizowany w partnerstwie trójsektorowym, zakładającym współpracę instytucji sektorów publicznego, prywatnego oraz pozarządowego (waga – 3 punkty) oraz realizacja projektu w partnerstwie (waga – 2 punkty). W roku kolejnym liczba partnerów została zmniejszona do 3 podmiotów. Kryterium dotyczące partnerstwa ponadnarodowego zostało rozbudowane o zapis stanowiący, iż komponent ponadnarodowy w projekcie innowacyjnym stanowi maksymalnie 40% wartości projektu. Jego waga wyniosła w roku 2010 - 10 punktów, zaś w roku kolejnym podniesiono ją do 20 punktów. Kryterium dostępu dotyczące maksymalnej liczby partnerów dotyczyło w roku 2011 projektów innowacyjnych realizowanych w partnerstwie ponadnarodowym. w późniejszych latach nie wyodrębniono kryterium partnerstwa.

W roku 2012 w ramach **projektów współpracy ponadnarodowej** utworzono kryterium dostępu maksymalnej liczby partnerów zagranicznych, których liczba wyniosła 3. Kryterium obowiązywało także w roku kolejnym.

## Priorytet VII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VII.

Projekty realizowane w ramach **Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej** w roku 2009 podlegały weryfikacji w oparciu o 5-punktowe kryterium partnerstwa, w ramach którego beneficjentem lub partnerem w projekcie jest podmiot posiadający doświadczenie w realizacji zadań z zakresu ekonomii społecznej. Kryterium obowiązywało także w roku następnym, przy czym jego waga została podniesiona do 15 punktów. W roku 2012 obowiązywało kryterium premiujące projekty realizowane w partnerstwie organizacji pozarządowej, jako projektodawcy (lidera), która w okresie realizacji projektu posiada siedzibę, filię, delegaturę, oddział lub inną prawnie dozwoloną formę organizacyjną działalności podmiotu na terenie realizacji projektu oraz - jako partnera projektu - jednostki samorządu terytorialnego subregionu lub ich jednostek organizacyjnych, na których terenie realizowany jest projekt. Kryterium nadano wagę 20 punktów. W kolejnych latach w ramach niniejszego Poddziałania nie promowano partnerstwa.

W roku 2009 w ramach **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji** wyodrębniono kryterium realizacji projektu w partnerstwie z JST. Jego waga wyniosła 5 punktów. W roku następnym określono, iż liderem partnerstwa powinna być JST, organizacja pozarządowa zarejestrowana na terenie gminy lub członek partnerstwa lokalnego, w tym Lokalnej Grupy Działania. Waga kryterium wzrosła do 15 punktów, po czym w roku 2011 zmniejszoną ją do 10 punktów. W latach następnych nie premiowano partnerstwa.

W roku 2009 wyszczególniono kryteria wyboru **projektów ponadnarodowych**, tj. kryterium dostępu maksymalnej liczby partnerów zagranicznych w projekcie (3 podmioty) oraz 15-punktowe kryterium strategiczne zakładające kontynuację współpracy w projekcie z dotychczasowym partnerem w zakresie spójnym z celami realizowanego projektu. Kryteria obowiązywały również w roku następnym, przy czym wagę drugiego z nich zmniejszono do 5 punktów. W roku 2011 nie występowały kryteria promujące partnerstwo, zaś w roku następnym kryterium dotyczące maksymalnej liczby partnerów wykorzystano ponownie.

Projekty realizowane w roku 2012 w ramach **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy** oceniano pod względem partnerstwa organizacji pozarządowej, jako projektodawcy (lidera), która w okresie realizacji projektu posiada siedzibę, filię, delegaturę, oddział lub inną prawnie dozwoloną formę organizacyjną działalności podmiotu na terenie realizacji projektu z partnerem projektu: jednostką samorządu terytorialnego lub ich jednostkami organizacyjnymi, na których terenie realizowany jest projekt lub pracodawcy/przedsiębiorcy. Kryterium nadano wagę 10 punktów. W roku 2013 wyodrębniono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie podmiotów z co najmniej dwóch sektorów: prywatnego, publicznego, III sektora przy czym obowiązkowo jeden z partnerów ( lub Lider) projektu posiada co najmniej trzyletnie doświadczenie w realizacji działań na rzecz wsparcia i aktywizacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych.

W Planie Działań na lata 2014-15 wyodrębniono kryterium wyboru projektów realizowanych w ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym**, jakim była realizacja projektu w międzysektorowym partnerstwie pomiędzy instytucjami (publicznymi i niepublicznymi) zajmującymi się pomocą, integracją społeczną, aktywizacją społeczną i zawodową oraz instytucjami rynku pracy (w szczególności powiatowymi urzędami pracy) i przedsiębiorstwami. Waga kryterium wyniosła 10 punktów.

## Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

W Planach Działań na lata 2007-09 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w Priorytecie VIII. W roku 2010 w ramach **Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw** wyodrębniono kryterium dostępu realizacji projektu w partnerstwie przynajmniej

dwóch rodzajów instytucji typu: instytucja Wsparcia/Otoczenia Biznesu, jednostka badawczo-rozwojowa lub uczelnia wyższa, przedsiębiorstwo lub jednostka samorządu terytorialnego. W roku następnym kryterium przyjęło postać kryterium strategicznego, którego waga wyniosła 10 punktów.

W roku 2010 w ramach **projektów innowacyjnych** wyszczególniono kryterium dostępu maksymalnej liczby partnerów zagranicznych w projekcie, która wyniosła 3 podmioty. Wśród kryteriów strategicznych wskazano natomiast partnerstwo ponadnarodowe z zastrzeżeniem, iż komponent ponadnarodowy w projekcie innowacyjnym stanowi max. 40% wartości projektu oraz realizację projektu w partnerstwie wielosektorowym. Waga obu kryteriów wyniosła 10 punktów. Od roku 2011 maksymalna liczba partnerów (3 podmioty) dotyczy projektów innowacyjnych realizowanych w partnerstwie ponadnarodowym i stanowi kryterium dostępu lub 20-punktowe kryterium strategiczne (w zależności od konkursu). Waga drugiego z ww. kryteriów została w roku 2011 podniesiona do 15 punktów. Nowo wskazanym kryterium było natomiast partnerstwo wielosektorowe, premiowane 10 punktami.

Kryterium maksymalnej liczby trzech partnerów dotyczyło w roku 2012 wyboru **projektów współpracy ponadnarodowej**. Było ono jednym z kryteriów dostępu. W następnych latach nie wyszczególniono kryteriów promujących partnerstwo.

## Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

W roku 2007 w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** premiowano projekty w formie partnerstwa. W roku 2009 kryterium zmodyfikowano, zaznaczając, iż premiowane będą projekty realizowane w partnerstwie z JST. Waga kryterium wyniosła 5 punktów. W roku kolejnym wyszczególniono 15-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie, w skład którego wchodzi, w formie lidera lub partnera, co najmniej jeden z podmiotów, tj.: jednostka samorządu terytorialnego, organizacja pozarządowa zarejestrowana na terenie gminy lub członek partnerstwa lokalnego, w tym Lokalnej Grupy Działania. Powyższe kryterium obowiązywało również w roku 2011, przy czym jego waga uległa zmniejszeniu do 10 punktów oraz w roku 2012, w którym jego waga wyniosła 15 punktów. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryteriów zorientowanych na promowanie partnerstwa.

W roku 2009 w ramach **Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego** premiowano (5 punktami) projekty realizowane w partnerstwie szkół i/lub placówek prowadzących kształcenie zawodowe z pracodawcami, służące podnoszeniu kwalifikacji zawodowych uczniów jako przyszłych absolwentów, co przyczyni się do zwiększenia zdolności ich zatrudnienia. W kolejnych latach nie promowano partnerstwa.

**Projekty innowacyjne** realizowane w roku 2009 podlegały weryfikacji 3-punktowemu kryterium partnerstwa ponadnarodowego, uwzględniającego co najmniej dwie formy działań kwalifikowalnych w ramach współpracy ponadnarodowej. Sama realizacja projektu w partnerstwie premiowana była 2 punktami. W roku 2010 wyszczególniono kryterium dostępu maksymalnej liczby partnerów projektu, która wyniosła trzy podmioty; 10-punktowe kryterium strategiczne partnerstwa ponadnarodowego z zastrzeżeniem, iż komponent ponadnarodowy w projekcie innowacyjnym stanowi max. 40% wartości projektu oraz 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie wielosektorowym. Powyższe kryteria obowiązywały również w roku kolejnym, przy czym waga drugiej z nich została zwiększona do 20 punktów. W latach następnych nie wystąpiły kryteria związane z partnerstwem.

Wśród kryteriów wyboru **projektów współpracy ponadnarodowej** w roku 2011 wyodrębniono kryterium dostępu maksymalnej liczby partnerów projektu, która wyniosła trzy podmioty oraz 10-punktowe kryterium strategiczne kontynuacji współpracy z dotychczasowym partnerem w zakresie spójnym z celami realizowanego projektu. W kolejnych latach nie promowano partnerstwa.

## Województwo świętokrzyskie

### Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W latach 2007-08 w ramach **Działania 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich** premiowano (10 punktami) projekty realizowane w partnerstwie. W roku 2009 nie wystąpiły kryteria promujące współpracę, zaś w roku następnym wyszczególniono 10-punktowe kryterium realizacji projektu przez podmiot lokalny działający w partnerstwie z JST na rzecz społeczności lokalnej. W Działaniu premiowano także (5 punktami) posiadanie doświadczenia we współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju. W dalszych latach nie wystąpiły kryteria związane z partnerstwem.

W roku 2010 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Wśród kryteriów wyboru wyodrębniono realizację projektu w partnerstwie ponadnarodowym, premiowane 10 punktami. W kolejnych latach nie promowano partnerstwa.

### Priorytet VII

Projekty partnerskie realizowane w ramach **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji** premiowano w latach 2007-08 5 punktami. W roku 2009 nie wskazano kryterium promującego partnerstwo, zaś w roku następnym premiowano 10 punktami partnerstwo organizacji pozarządowych i JST oraz realizację projektu w partnerstwie, w którym co najmniej jeden z podmiotów posiada jednostkę organizacyjną na obszarze realizacji projektu. W roku 2011 obowiązywało 10 punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie pomiędzy jednostką publiczną a podmiotem niezaliczanym do sektora finansów publicznych i niedziałającym w celu osiągnięcia zysku. Lider i/lub Partner działa na obszarze dotkniętym powodzią w 2010 roku w województwie świętokrzyskim i wskazanych w Załącznikach nr 1 i nr 2 do Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 28 maja 2010r. w sprawie gmin i miejscowości, w których stosuje się szczególne zasady odbudowy, remontów i rozbiórek obiektów budowlanych zniszczonych lub uszkodzonych w wyniku działania żywiołu<sup>114</sup>. W kolejnych latach nie premiowano partnerstwa.

Projekty realizowane w roku 2009 w **trybie systemowym** w ramach **Poddziałania 7.1.1 Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej** podlegały weryfikacji w oparciu o kryterium dostępu realizacji projektu w partnerstwie instytucji publicznych i niepublicznych. Kryterium obowiązywało także w roku kolejnym.

W roku 2009 w ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym** określono 5-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie instytucji publicznych i niepublicznych z wykorzystaniem metod wspierania zatrudnienia w trzecim sektorze, wypracowanych na podstawie zwalidowanych rezultatów PIW EQUAL. W latach 2010 i 2011 nie występowały kryteria promujące partnerstwo. W roku 2012 premiowano realizację projektu w partnerstwie trójsektorowym: (1) instytucji pomocy i integracji społecznej<sup>115</sup> lub jednostki zatrudnienia socjalnego<sup>116</sup> lub organizacji pozarządowej działającej na podstawie zapisów statutowych w sferze pomocy i integracji społecznej; (2) instytucji działającej w obszarze rynku pracy<sup>117</sup> oraz (3) przedsiębiorstwa. Kryterium – w zależności od konkursu – nadano wagę 15 lub 10 punktów. Kryterium obowiązywało także w roku następnym. Jego waga wynosiła wówczas 10 punktów.

Wśród kryteriów wyboru **projektów innowacyjnych** wyodrębniono w roku 2010 realizację projektu w partnerstwie ponadnarodowym, premiowane 10 punktami. Kryterium obowiązywało również w roku kolejnym, przy czym jego zapis poszerzono o informację, iż partnerstwo powinno rozpocząć się na etapie

<sup>114</sup> Dz. U. Nr 92 poz. 597, z późn. zm.

<sup>115</sup> jednostki określonej w ustawie z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej

<sup>116</sup> realizującej zadania wynikające z ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym

<sup>117</sup> zgodnie z art. 6 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy



opracowania wniosku o dofinansowanie realizacji projektu. W roku 2011 wyodrębniono także kolejne, 10-punktowe kryterium, tj. realizacja projektu w partnerstwie z organizacją pozarządową, która realizuje/zrealizowała działania na rzecz utworzenia i funkcjonowania konkretnych podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim lub dotyczące upowszechniania idei ekonomii społecznej na jego terenie. W kolejnych latach nie wyszczególniono w ramach niniejszego Poddziałania kryteriów zorientowanych na promowanie formuły partnerstwa.

W roku 2012 w ramach **Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej** występowało 20-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie (1) publiczno – prywatnym (współpraca pomiędzy jednostkami administracji publicznej lub samorządowej a podmiotami prywatnymi w sferze rozwoju podmiotów ekonomii społecznej) lub (2) w sieci współpracy lokalnych podmiotów działających na terenie województwa świętokrzyskiego, które zakłada długookresową współpracę podmiotów (umowa partnerska zakłada, że partnerstwo będzie trwać min. 2 lata po zakończeniu realizacji projektu) w celu wspierania rozwoju podmiotów ekonomii społecznej. W następnych latach nie wskazano kryterium premiującego partnerstwo.

Projekty realizowane w roku 2012 w ramach **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy** podlegały weryfikacji w oparciu o 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie trójsektorowym: (1) instytucji pomocy i integracji społecznej<sup>118</sup> lub jednostki zatrudnienia socjalnego<sup>119</sup> lub organizacji pozarządowej działającej na podstawie zapisów statutowych w sferze pomocy i integracji społecznej; (2) instytucji działającej w obszarze rynku pracy<sup>120</sup> oraz (3) przedsiębiorstwa.

Wśród kryteriów dotyczących wyboru **projektów współpracy ponadnarodowej** w roku 2012 wyodrębniono 20-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie publiczno – prywatnym (współpraca pomiędzy jednostkami administracji publicznej lub samorządowej a podmiotami prywatnymi w sferze rozwoju podmiotów ekonomii społecznej), które zakłada długookresową współpracę podmiotów (umowa partnerska zakłada, że partnerstwo będzie trwać min. 2 lata po zakończeniu realizacji projektu) w celu wspierania rozwoju podmiotów ekonomii społecznej. W kolejnych latach nie wskazano kryteriów odnoszących się bezpośrednio do formuły partnerstwa.

## Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w Priorytecie VIII. W roku 2010 w ramach **Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw** wyodrębniono 10-punktowe kryterium partnerstwa przedsiębiorstw z jednostkami naukowymi lub uczelniami. Kryterium obowiązywało również w roku 2013.

W roku 2011 w ramach **Poddziałania 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw** wyodrębniono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie z uczelnią wyższą. W kolejnych latach nie premiowano w ramach niniejszego Poddziałania formuły partnerstwa.

Projekty realizowane w roku 2011 w ramach **Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności** obowiązywało 20-punktowe kryterium partnerstwa pomiędzy partnerami społecznymi wymienionymi w SzOP (dopuszczano partnerstwa związków pracodawców ze związkami pracodawców, związków pracodawców ze związkami zawodowymi oraz związków zawodowych ze związkami zawodowymi). W kolejnych latach nie wyodrębniono kryteriów zorientowanych na realizację projektów w formule partnerskiej.

W ramach **Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw** w roku 2012 wytypowano kryteria dostępu, jakimi były: (1) realizacja projektu w partnerstwie przynajmniej jednego

<sup>118</sup> jednostki określonej w ustawie z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej

<sup>119</sup> realizującej zadania wynikające z ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym

<sup>120</sup> zgodnie z art. 6 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy



podmiotu z regionu świętokrzyskiego, istotnie zaangażowanego w co najmniej jedno zadanie merytoryczne oraz (2) realizacja projektu w partnerstwie z m.in. jedną uczelnią wyższą z województwa świętokrzyskiego lub innego regionu. Utworzone partnerstwo powinno uwzględnić udział przynajmniej jednego podmiotu z regionu świętokrzyskiego, istotnie zaangażowanego w co najmniej jedno zadanie merytoryczne. W ramach obu kryteriów projektodawca w okresie realizacji projektu zobowiązany był prowadzić biuro projektu (lub posiada siedzibę, filię, delegaturę, oddział czy inną prawnie dozwoloną formę organizacyjną działalności podmiotu) na terenie województwa świętokrzyskiego z możliwością udostępnienia pełnej dokumentacji wdrażanego projektu oraz zapewniające uczestnikom projektu możliwość osobistego kontaktu z kadrą projektu.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**, które wybierano m.in. w oparciu o kryterium partnerstwa ponadnarodowego. Jego waga wyniosła 20 punktów. W kolejnych latach nie premiowano partnerstwa.

## Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

W roku 2007 w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** projekty realizowane w partnerstwie premiowano 20 punktami. W roku 2008 nie premiowano partnerstwa, zaś w roku kolejnym wyodrębniono 5-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie z co najmniej jedną organizacją pozarządową lub/i jednostką samorządu terytorialnego z terenu województwa świętokrzyskiego. W roku 2011 obowiązywało 15-punktowe kryterium partnerstwa JST, organizacji pozarządowej lub grupy nieformalnej. W kolejnych latach w ramach niniejszego Działania nie premiowano partnerstwa.

Projekty wybierane w ramach **Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej** podlegały weryfikacji 5-punktowemu kryterium partnerstwa JST i organizacji pozarządowej. W roku 2013 określono, iż w przypadku tworzenia placówek niepublicznych projekt powinien być realizowany w formie partnerstwa pomiędzy niepublicznym organem prowadzącym placówkę wychowania przedszkolnego, a Jednostką Samorządu Terytorialnego, na której terenie będzie funkcjonowała nowoutworzona placówka. Kryterium nadano wagę 10 punktów.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**, które wybierano w oparciu o 20-punktowe kryterium partnerstwa ponadnarodowego. W roku 2010 nie wyodrębniono kryteriów zorientowanych na promowanie formuły partnerskiej. Natomiast w roku kolejnym ww. kryterium rozbudowano o zapis informujący, iż partnerstwo powinno rozpocząć się na etapie opracowywania wniosku o dofinansowanie projektu. Waga kryterium została wówczas zmniejszona do 10 punktów. W roku 2011 obowiązywało również 15-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie ze szkołami prowadzącymi kształcenie ogólne lub zawodowe. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryterium partnerstwa.

Wśród kryteriów wyboru **projektów współpracy ponadnarodowej** wyodrębniono w roku 2011 realizację projektu w partnerstwie instytucjonalnym przez co najmniej 2 instytucje z co najmniej 2 krajów, w tym 1 z Polski z terenu woj. świętokrzyskiego, a każdy Partner musi być zaangażowany w realizację minimum jednego zadania. Jego waga wyniosła 20 punktów.

W roku 2013 w ramach **Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego** wyszczególniono 20-punktowe kryterium partnerstwa z pracodawcą/przedsiębiorcą w zakresie realizacji praktycznej nauki zawodu.

## Województwo warmińsko-mazurskie

### Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w Priorytecie VI. W roku 2009 w ramach **Działania 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich** premiowano (3 punktami) posiadanie doświadczenia we współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju. w latach 2010 i 2011 powyższe kryterium również obowiązywało, przy czym jego waga wynosiła odpowiednio 10 i 5 punktów. W kolejnych latach nie występowały kryteria bezpośrednio ani pośrednio związane z partnerstwem.

Realizację **projektów innowacyjnych** rozpoczęto w roku 2009. Wśród kryteriów dostępu występowało partnerstwo ponadnarodowe, reprezentowane przez podmioty z co najmniej dwóch krajów. W roku 2010 nie wskazano kryterium partnerstwa, zaś w roku kolejnym wyodrębniono kryterium dostępu, tj. partnerstwo z jednostką wchodzącą w skład Publicznych Służb Zatrudnienia. Kryterium realizacji projektu w partnerstwie ponadnarodowym obowiązywało w roku 2011 jako 5-punktowe kryterium strategiczne. W kolejnych latach nie promowano formuły partnerskiej.

Projekty realizowane w roku 2010 w ramach **Poddziałania 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy** podlegały weryfikacji w oparciu o 15-punktowe kryterium partnerstwa z pracodawcą lub pracodawcami prowadzącymi działalność gospodarczą w obszarach strategicznych dla województwa<sup>121</sup>, którzy zobowiążą się do zatrudnienia min. 10% uczestników w trakcie realizacji projektu oraz 5-punktowe kryterium partnerstwa instytucji rynku pracy z podmiotem lub podmiotami działającymi na rzecz integracji społecznej<sup>122</sup>. W roku 2011 nie premiowano partnerstwa, zaś w roku kolejnym przyjęto 5-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie instytucji rynku pracy z podmiotem lub podmiotami działającymi na rzecz integracji społecznej<sup>123</sup>, jednocześnie minimum 30% uczestników stanowić powinny osoby, które w ciągu ostatnich 6 miesięcy z uwagi na swoją sytuację życiową korzystały długoterminowo z usług ośrodków pomocy społecznej. W kolejnych latach nie wyszczególniono kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

### Priorytet VII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** realizowanych w ramach Priorytetu VII.

W roku 2009 w ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluceniem społecznym** określono 8-punktowe kryterium wyboru projektów, dotyczące partnerstwa pomiędzy instytucjami publicznymi lub partnerstwa pomiędzy instytucjami publicznymi i niepublicznymi. W roku kolejnym występowało 5-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie. W roku 2011 obowiązywało natomiast kryterium partnerstwa trójsektorowego – podmiotów publicznych i niepublicznych instytucji pomocy i integracji społecznej oraz instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców. Nadano mu wagę 10 punktów. Kryterium obowiązywało także w latach 2012 i 2013.

Projekty realizowane w roku 2009 w ramach **Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej** podlegały weryfikacji 8-punktowemu kryterium partnerstwa pomiędzy podmiotami publicznymi i niepublicznymi. W roku kolejnym wyodrębniono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie. W roku 2010 nie premiowano partnerstwa. Natomiast w roku kolejnym wprowadzono 10-punktowe kryterium partnerstwa trójsektorowego – podmiotów publicznych i niepublicznych instytucji

<sup>121</sup> rolno-spożywczy, meblarsko- drzewny, turystyczny (w tym hotelarstwo i gastronomia), budowlany (w tym budownictwo drogowe), spawalnictwo, usługi opiekuńcze, produkcja wyrobów stolarskich i ciesielskich dla budownictwa

<sup>122</sup> wyłącznie ośrodki pomocy społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie i organizacje pozarządowe działające na obszarze realizacji projektu

<sup>123</sup> wyłącznie ośrodki pomocy społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie i organizacje pozarządowe działające na obszarze realizacji projektu

pomocy i integracji społecznej oraz instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców. Kryterium obowiązywało również w roku kolejnym, przy czym jego waga wynosiła – w zależności od konkursu – 10 lub 15 punktów.

Wśród kryteriów wyboru projektów realizowanych w roku 2009 w ramach **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji** wskazano partnerstwo pomiędzy podmiotami publicznymi i niepublicznymi. Nadano mu wagę 10 punktów. W ramach niniejszego Działania istotne było także posiadanie doświadczenia we współpracy z LGD lub partnerstwami na rzecz rozwoju, premiowane 5 punktami. Natomiast w roku kolejnym wyszczególniono 5-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie. W roku 2011 określono w ramach niniejszego Działania kryterium partnerstwa podmiotów publicznych i niepublicznych instytucji pomocy i integracji społecznej oraz instytucji rynku pracy. Doświadczenie we współpracy było zaś premiowane 10 punktami.

Realizacja **projektów innowacyjnych** rozpoczęła się w roku 2009. Do kryteriów wyboru wprowadzono m.in. partnerstwo ponadnarodowe (premiowane 8 punktami) oraz partnerstwo wielosektorowe (premiowane 8 punktami). W roku 2010 nie wyróżniono kryteriów promujących partnerstwo, zaś w roku kolejnym określono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie – krajowych lub ponadnarodowych podmiotów publicznych i niepublicznych instytucji pomocy i integracji społecznej oraz instytucji rynku pracy.

**Projekty ponadnarodowe** realizowane w roku 2009 podlegały ocenie kryterium partnerstwa pomiędzy instytucjami publicznymi i niepublicznymi a partnerem zagranicznym oraz środowiskiem naukowym krajowym lub zagranicznym. Kryterium nadano wagę 6 punktów. W roku 2010 nie wyodrębniono kryteriów zorientowanych na premiowanie współpracy. Natomiast w roku kolejnym obowiązywało 10-punktowe kryterium partnerstwa krajowych i ponadnarodowych podmiotów publicznych i niepublicznych instytucji pomocy i integracji społecznej oraz instytucji rynku pracy. W roku 2012 do ww. podmiotów dołączono przedsiębiorców.

W roku 2012 w ramach **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy** wyodrębniono 10-punktowe kryterium partnerstwa podmiotów publicznych i niepublicznych instytucji pomocy i integracji społecznej, instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców. W kolejnych latach nie premiowano partnerstwa.

## Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

W latach 2007-08 w ramach **Działania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw** premiowano projekty partnerstwa z sektora badawczo-rozwojowego i przedsiębiorstw realizujące działania na rzecz poprawy innowacyjności i zwiększenia konkurencyjności regionu. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. W roku kolejnym wyodrębniono również 10-punktowe kryterium partnerstwa podmiotów RSI, przez co najmniej dwa podmioty z różnych sektorów gospodarki spośród następujących: jednostki samorządu terytorialnego, sfera nauki, instytucje otoczenia biznesu, przedsiębiorstwa. Kryterium obowiązywało również w roku następnym, przy czym jego waga została zwiększona do 20 punktów oraz w latach 2011 – 2013: waga 10 punktów.

W roku 2010 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**, wybieranych w oparciu o kryterium partnerstwa (1) organizacji pozarządowych działających w sferze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z terenu całego kraju i stowarzyszeń pracodawców działających na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, lub (2) organizacji pozarządowych działających w sferze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z terenu całego kraju i przedsiębiorców posiadających certyfikat SA 8000 z terenu całego kraju, lub (3) władz powiatowych, lub (4) władz gminnych. Waga kryterium wyniosła 10 punktów, obowiązywało ono w roku następnym. W roku 2010 wprowadzono także 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie, przez co najmniej dwa podmioty z różnych sektorów gospodarki spośród następujących: jednostki samorządu terytorialnego, sfera nauki, instytucje otoczenia biznesu, przedsiębiorstwa. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

## Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

Projekty realizowane w formie partnerstwa w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** w roku 2007 premiowano 10 punktami. W roku 2009 premiowano natomiast posiadanie doświadczenia we współpracy w ramach LGD lub partnerstw na rzecz rozwoju (waga – 2 punkty). W roku 2010 wprowadzono kryterium realizacji projektu w partnerstwie JST z organizacją pozarządową wykonującą zadania statutowe z zakresu edukacji. Kryterium nadano wagę 10 punktów. W kolejnych latach nie premiowano partnerstwa.

W roku 2009 rozpoczęto realizację **projektów innowacyjnych**. Wśród kryteriów wyboru uwzględniono partnerstwo wielosektorowe (waga – 10 punktów) oraz partnerstwo ponadnarodowe (waga – 5 punktów). Kryteria obowiązywały również w roku kolejnym, ich waga wynosiła 10 punktów.

Projekty zakładające utworzenie placówek niepublicznych, realizowane w roku 2012 w ramach **Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej** podlegały weryfikacji w oparciu o 10-punktowe kryterium formalnego partnerstwa pomiędzy niepublicznym organem prowadzącym placówkę wychowania przedszkolnego, a Jednostką Samorządu Terytorialnego, na której terenie będzie funkcjonowała nowoutworzona placówka i/lub uczelnią wyższą. W kolejnych latach nie premiowano projektów partnerskich.

## Województwo wielkopolskie

## Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w Priorytecie VI. W roku 2009 w ramach **Poddziałania 6.1.2 Wsparcie powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy w realizacji zadań na rzecz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych w regionie** wyszczególniono 10-punktowe kryterium partnerstwa. Konkurs skierowany był wyłącznie do powiatowych urzędów pracy. W kolejnych latach nie premiowano partnerstwa.

W roku 2010 wyszczególniono kryterium partnerstwa ponadnarodowego w wyborze **projektów innowacyjnych**. W kolejnych latach nie wyodrębniono kryteriów ukierunkowanych na promowanie partnerstwa.

## Priorytet VII

W Planie Działania na lata 2007-08 wskazano, iż projekty dotyczące **Działania 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej** realizowane w partnerstwie premiowane będą 10 punktami. W kolejnych latach nie występowały kryteria ukierunkowane na partnerstwo. Dopiero w roku 2013 w ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym** premiowano (10 punktami) partnerstwo podmiotów publicznych i/lub niepublicznych instytucji pomocy i integracji społecznej i/lub instytucji rynku pracy (w szczególności z powiatowymi urzędami pracy) i przedsiębiorców.

W roku 2010 wyodrębniono 10-punktowe kryterium partnerstwa ponadnarodowego w realizacji **projektów innowacyjnych** oraz 15-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie z podmiotem lub podmiotami ekonomii społecznej, takimi jak: spółdzielnie socjalne, spółdzielnie pracy, spółdzielnie inwalidów i niewidomych, a także organizacjami pozarządowymi których działania statutowo skierowane są na wsparcie podmiotów ekonomii społecznej i osób wymagających szczególnego wsparcia. Kryteria obowiązywały także w roku następnym, przy czym waga pierwszego z nich została zmniejszona do 5

punktów, drugiego zaś do punktów 13. Wyodrębniono także 5-punktowe kryterium partnerstwa z publicznymi instytucjami rynku pracy oraz instytucjami pomocy i integracji społecznej. W latach następnych nie promowano partnerstwa w realizacji projektów innowacyjnych.

**Projekty współpracy ponadnarodowej** realizowane w roku 2011 podlegały weryfikacji 15-punktowemu kryterium wypracowywania nowych rozwiązań we współpracy z partnerem zagranicznym w zakresie integracji społecznej.

W roku 2013 wyodrębniono w ramach **Działania 7.4 Niepełnosprawni na rynku pracy** kryterium dotyczące partnerstwa z przedsiębiorcą, zakładającego realizację działań mających na celu przejście osoby niepełnosprawnej z WTZ do ZAZ lub na otwarty rynek pracy albo z ZAZ na otwarty rynek pracy, poprzez wykorzystanie zatrudnienia wspomagane. Jego waga wyniosła 10 punktów.

W Planie Działania na lata 2014-15 wyszczególniono natomiast kryterium (dostępu) realizacji projektu w partnerstwie z jednostkami sektora finansów publicznych, uprawnionymi do korzystania ze wsparcia w ramach Poddziałania 7.1.1 z terenu powiatu właściwego dla siedziby PCPR. Kryterium dotyczyło projektów realizowanych w **trybie systemowym**.

### Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy ponadnarodowej** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

W Planie Działania na lata 2007-08 nie wyodrębniono kryteriów promujących partnerstwo w realizacji projektów w Priorytecie VIII. W roku 2009 w ramach **Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności** określono 10-punktowe kryterium wyboru projektów, dotyczące partnerstwa składającego się z organizacji związkowej oraz organizacji pracodawców celem wzmacniania dialogu społecznego i inicjatyw podejmowanych wspólnie na poziomie lokalnym i regionalnym. W kolejnych latach nie premiowano partnerstwa.

Realizacja **projektów innowacyjnych** rozpoczęła się w roku 2009. Wśród kryteriów dostępu wyodrębniono partnerstwo ponadnarodowe. Kryterium obowiązywało w roku następnym jako 20-punktowe kryterium strategiczne. W roku 2011 jego wagę zmniejszono do 15 punktów.

### Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów współpracy narodowej** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

Projekty realizowane w formie partnerstwa w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** premiowano w latach 2007-08 10 punktami. W roku kolejnym nie określono kryteriów zorientowanych na premiowanie partnerstwa, zaś w roku 2010 wprowadzono 10-punktowe kryterium partnerstwa JST szczebla lokalnego i NGO. W kolejnych latach nie premiowano partnerstwa.

W roku 2008 wprowadzono w ramach **Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej** kryterium partnerstwa JST szczebla lokalnego i NGO. Jego waga wyniosła 10 punktów. Natomiast projekty realizowane w ramach **Poddziałania 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszenie różnic w jakości usług edukacyjnych** w roku 2009 obowiązywało kryterium partnerstwa z JST, premiowane 5 punktami.

Projekty realizowane w roku 2008 w ramach **Działania 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego** podlegały weryfikacji 10-punktowemu kryterium partnerstwa z pracodawcami. W późniejszych latach nie wyodrębniono w ramach niniejszego Działania kryteriów zorientowanych na partnerstwo.

Realizację **projektów innowacyjnych** rozpoczęto w roku 2009. Wśród kryteriów dostępu wyszczególniono partnerstwo ponadnarodowe. Kryterium obowiązywało w roku kolejnym jako 10-punktowe kryterium strategiczne.



## Województwo zachodniopomorskie

### Priorytet VI

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów innowacyjnych** realizowanych w ramach Priorytetu VI.

W roku 2012 realizacja **projektów współpracy ponadnarodowej** opierała się o kryterium partnerstwa nie więcej niż 3 podmiotów, w tym obligatoryjnie jednego z Polski. Kryterium nie było punktowane.

Poza ww. kryterium dotyczącym współpracy ponadnarodowej nie wyodrębniono w ramach Priorytetu VI innych kryteriów promujących partnerstwo.

### Priorytet VII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów innowacyjnych** realizowanych w ramach Priorytetu VII.

W roku 2008 w ramach **Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluceniem społecznym** premiowano (10 punktami) projekty realizowane w partnerstwie. W latach 2009-2012 nie wyodrębniono kryteriów zorientowanych na formułę partnerską. Natomiast w roku 2012 wprowadzono 10-punktowe kryterium realizacji projektu w partnerstwie podmiotów publicznych i/lub niepublicznych instytucji pomocy i integracji społecznej i/lub instytucji rynku pracy (w szczególności z powiatowymi urzędami pracy) i przedsiębiorców.

Projekty realizowane w ramach **Poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej** oraz **Działania 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji** podlegały w roku 2008 weryfikacji kryterium partnerstwa, premiowanego 10 punktami. W kolejnych latach nie wyszczególniono kryteriów promujących współpracę w realizacji projektu.

W roku 2012 realizacja **projektów współpracy ponadnarodowej** poddana była weryfikacji kryterium partnerstwa nie więcej niż 3 podmiotów, w tym obligatoryjnie jednego z Polski. Było to kryterium dostępu.

### Priorytet VIII

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów innowacyjnych** realizowanych w ramach Priorytetu VIII.

W roku 2008 w ramach **Poddziałania 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw** wskazano kryterium wyboru projektów, tj. partnerstwo projektu z przynajmniej jednym z wymienionych typów instytucji: pracodawcy, organizacje pracodawców (stowarzyszenia, związki, klastry); izby rzemieślnicze (cechy rzemiosł); samorządy gospodarcze. Było ono premiowane 10 punktami. Kryterium to dotyczyło również projektów realizowanych w roku 2008 w ramach **Poddziałania 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie**. W późniejszych latach nie wyodrębniono w ramach niniejszych Poddziałania kryteriów ukierunkowanych na promowanie partnerstwa.

Wśród kryteriów wyboru projektów realizowanych w ramach **Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności** wyodrębniono w roku 2008 partnerstwo obu uprawnionych typów podmiotów (organizacji pracodawców oraz organizacji związkowej). Było ono premiowane 20 punktami. W latach 2009-10 nie premiowano partnerstwa, zaś w roku następnym wyszczególniono kryterium dostępu dotyczące realizacji projektu w partnerstwie organizacji pracodawców i związków zawodowych w celu wypracowania wspólnych rozwiązań i zawiązania przyszłej współpracy. W kolejnych latach nie premiowano współpracy.

W roku 2012 rozpoczęto realizację **projektów współpracy ponadnarodowej**. Wśród kryteriów dostępu występowało partnerstwo nie więcej niż 3 podmiotów, w tym obligatoryjnie jednego z Polski. Wskazano również 20-punktowe kryterium strategiczne, dotyczące realizacji projektu w partnerstwie organizacji pracodawców i związków zawodowych.



## Priorytet IX

W Planach Działań na lata 2007 - 2015 nie określono zorientowanych na partnerstwo kryteriów wyboru **projektów systemowych** oraz **projektów innowacyjnych** realizowanych w ramach Priorytetu IX.

Projekty wybierane w roku 2007 w ramach **Działania 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich** podlegały ocenie kryterium partnerstwa, premiowanego 20 punktami. W latach 2008-10 nie premiowano partnerstwa, zaś w roku kolejnym premiowano projekty, w których zaplanowano współpracę partnerów publicznych, społecznych i gospodarczych w ramach lokalnych grup działania. Waga kryterium wyniosła 10 punktów. W latach kolejnych nie występowały kryteria zorientowane na promowanie współpracy.

Wybór projektów w ramach **Poddziałania 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej** w roku 2008 opierano o kryterium partnerstwa z organizacją pozarządową lub podmiotem działającym na terenach gmin wiejskich, miejsko - wiejskich oraz w miastach do 25 tys. mieszkańców, lub poparcie lokalnej grupy działania, na rzecz przeciwdziałania ich marginalizacji i zapewnienia odpowiedniego rozwoju. W latach następnych nie premiowano partnerstwa.

W roku 2012 wśród kryteriów wyboru **projektów współpracy ponadnarodowej** wyodrębniono partnerstwo nie więcej niż 3 podmiotów, w tym obligatoryjnie jednego z Polski. Było to kryterium dostępu.

## ZASADY REALIZACJI I PREMIOWANIA PROJEKTÓW PARTNERSKICH W INNYCH PROGRAMACH OPERACYJNYCH

W niniejszej części załącznika do raportu przedstawiono zasady realizacji projektów partnerskich, zidentyfikowane w komponentach Regionalnych Programach Operacyjnych województw oraz wytycznych Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Wszystkie dokumenty i materiały regulujące zasady wyboru, realizacji i premiowania projektów partnerskich w ramach RPO i PO IG zostały zidentyfikowane w oparciu o analizę web research witryn internetowych niniejszych podmiotów. Niniejszą część raportu otwiera analiza dokumentów zidentyfikowanych w komponentach regionalnych Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

### Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka

Rolę Instytucji Zarządzającej, do której obowiązków należy nadzorowanie realizacji Programu i zarządzanie Programem w systemie wdrażania pełni Departament Konkurencyjności i Innowacyjności w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju. W celu sprawnej realizacji Programu część zadań została przekazana na zasadzie delegacji uprawnień Instytucjom Pośredniczącym, odpowiedzialnym za wdrażanie poszczególnych Osi Priorytetowych/Działań PO IG:

- I i II Priorytet – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
- III - VI Priorytet – Departament Wdrażania Programów Operacyjnych w Ministerstwie Gospodarki
- VII – VIII Priorytet – Departament Koordynacji Funduszy Europejskich w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji

oraz Instytucje Wdrażające:

- Działania 1.1.1, 1.3 – [Ośrodek Przetwarzania Informacji + Państwowy Instytut Badawczy](#)
- Działania 1.4, 3.1, 3.3, 4.1, 4.2, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 6.1, 8.1, 8.2 – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- Działanie 4.3 - Bank Gospodarstwa Krajowego
- Działania 6.3, 6.4 – Polska Organizacja Turystyczna
- Działania 4.5, 6.2.2, 6.5.2 – Ministerstwo Gospodarki
- Działania 7.1, 8.3, 8.4 – Władza Wdrażająca Programy Europejskie<sup>124</sup>

<sup>124</sup> <http://www.poig.2007-2013.gov.pl/OrganizacjaFunduszyEuropejskich/Strony/Instytucjewprogramach.aspx> [data dostępu 30.03.2015r.]

## Zasady realizacji projektów partnerskich i kryteria ich wyboru

Na stronie internetowej Centrum Projektów Polska Cyfrowa umieszczono informację o zasadach wyboru partnera do projektu w ramach *Działania 8.3 Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu – eInclusion*. Wybór ten powinien być przeprowadzony zgodnie z *art. 28a ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*<sup>125</sup>. W związku z tym, iż na poziomie całego programu nie zostały opracowane wytyczne dotyczące zasad tworzenia i zarządzania partnerstwem należy przyjąć, że podstawowym dokumentem regulującym wymienione kwestie będzie niniejsza ustawa.

Wskazane powyżej Instytucje Wdrażające przewidują możliwości realizacji projektów w partnerstwie w niektórych Działaniach, o czym świadczy wyodrębnienie we wniosku o dofinansowanie czy w studium wykonalności miejsca na wpisanie informacji o partnerach realizujących projekt wspólnie z wnioskodawcą (partnerem wiodącym). We wniosku o dofinansowanie należało podać dane poszczególnych partnerów oraz rodzaj i zakres zadań wykonywanych przez nich w trakcie realizacji projektu. Dodatkowo, w niektórych Działaniach (np. *Działaniu 3.3 Tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w MŚP*) oprócz końcowej deklaracji wnioskodawcy, załączano także deklarację partnera.

Zasady tworzenia partnerstw w ramach PO IG nie zostały jasno i precyzyjnie wyjaśnione. Wskazówką dla potencjalnych beneficjentów poza instrukcją wypełniania wniosku o dofinansowanie jest studium wykonalności, które powinno zawierać informacje na temat doświadczenia wnioskodawcy, doświadczenia partnera oraz podziału obowiązków między podmiotami współpracującymi, według schematu: podstawa prawna współpracy; relacje finansowe między podmiotami obowiązujące w ramach projektu, zapisane w umowie partnerskiej; zakres praw i obowiązków każdej ze stron (według zapisów umownych); inne istotne uregulowania umowne między partnerami projektu oraz warunki rozwiązania współpracy.

W przypadku realizacji projektu w partnerstwie z innym podmiotem do dokumentacji projektowej należy dołączyć umowę partnerską, określającą zasady współpracy. W POIG nie przewidziano odrębnego wzoru umowy o dofinansowanie dla projektów partnerskich, jednakże w niektórych dokumentach wskazano na elementy, które powinna ona zawierać. Przykładowo w dokumencie Instytucji Pośredniczącej (NCBR), jakim jest *Instrukcja wypełnienia wniosku o dofinansowanie realizacji projektu z elementami biznes planu w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Działanie 1.4*, wskazano następujące, obligatoryjne elementy porozumienia lub umowy partnerskiej:

- dane podmiotów realizujących projekt partnerski;
- czas obowiązywania umowy o dofinansowanie zawieranej z Beneficjentem;
- zasady reprezentacji (podmiotem wiodącym jest zawsze Wnioskodawca);
- zakres odpowiedzialności stron umowy;
- określenie udziałów Wnioskodawcy i Partnera/ów w budżecie Projektu w zakresie kosztów<sup>126</sup>;
- upoważnienie Partnera przez Wnioskodawcę do ponoszenia kosztów kwalifikowanych w ramach Projektu;
- zasady rozliczania płatności, określenie przepływów finansowych między Wnioskodawcą a Partnerami, wskazanie numerów wyodrębnionych rachunków bankowych dla Projektu każdego z Partnerów, na których będą dokonywane operacje finansowe w ramach Projektu (nie dotyczy współpracy z organizacją badawczą lub Partnerem zagranicznym);

<sup>125</sup> Dz.U. 2014, poz. 1649, z późn. zm.

<sup>126</sup> określonych w przypadku Działania 1.4 PO IG w Katalogu kosztów kwalifikowanych dla projektów składanych w konkursie ogłoszonym w 2013 r. w ramach działania 1.4 POIG", stanowiącym załącznik do Regulaminu Przeprowadzania Konkursu, w tym określenie zaangażowania środków własnych

- zobowiązanie Partnerów do rzetelnego przygotowywania dokumentacji finansowej i terminowego przekazywania Wnioskodawcy informacji niezbędnych do rozliczenia Projektu;
- ustalenie o prawach majątkowych Wnioskodawcy i Partnerów do wyników badań przemysłowych lub prac rozwojowych będących rezultatem Projektu w proporcji odpowiadającej faktycznemu wkładowi finansowemu wniesionemu do Projektu;
- zasady wdrożenia wyników badań przemysłowych lub prac rozwojowych w działalności gospodarczej Wnioskodawcy lub Partnerów;
- zasady sprzedaży wyników badań przemysłowych i prac rozwojowych;
- zasady udostępniania wyników badań przemysłowych;
- przekazanie organizacji badawczej prawa publikowania wyników badań przemysłowych lub prac rozwojowych w zakresie, w jakim pochodzą one z prowadzonych przez tę organizację badań w ramach Projektu;
- zobowiązanie podmiotów współpracujących nieotrzymujących dofinansowania do złożenia na zakończenie Projektu oświadczenia o wykonaniu zadań przypisanych tym podmiotom w ramach projektu oraz o wysokości poniesionych wydatków;
- zagwarantowanie, że w trakcie weryfikacji wniosku o płatność końcową na wezwanie Instytucji Pośredniczącej podmioty współpracujące prześlą za pośrednictwem Beneficjenta dokumenty poświadczające wykonanie zadań oraz poniesienie wydatków w ramach Projektu;
- zobowiązanie podmiotów współpracujących do przekazania Beneficjentowi informacji niezbędnych do sprawozdawczości w ramach Projektu oraz po jego zakończeniu;
- zobowiązanie Partnerów otrzymujących dofinansowania w ramach Projektu do poddania się kontroli uprawnionych instytucji;
- określenie zasad zachowania trwałości Projektu;
- zobowiązanie Partnerów do przestrzegania zasad informacji i promocji;
- ustalenie zasad archiwizacji dokumentów.

Szczegółowe postanowienia dotyczące umowy partnerskiej stanowiły także załącznik wniosku o dofinansowanie w ramach *Działania 6.4 Inwestycje w produkty turystyczne o znaczeniu ponadregionalnym*. Wytyczne te są w części zbieżne ze wskazanymi powyżej. Zostały jednak rozbudowane o m.in. zasady wzajemnej komunikacji i przepływu informacji w partnerstwie, celu partnerstwa, zakresu planowanych prac czy zasad podejmowania decyzji w partnerstwie.

W umowie o dofinansowanie dla części Działań, w przypadku których możliwa jest realizacja projektów partnerskich (np. *3.1 Inicjowanie działalności innowacyjnej*, *3.3 Tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w MŚP*, *5.2 Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym*) znajduje się także zapis precyzujący zakres odpowiedzialności beneficjenta. Odpowiada on za działania partnerów i własne, jest także jedynym podmiotem upoważnionym do kontaktów z Instytucją Wdrażającą i Pośredniczącą. Zobowiązaniem partnerów jest natomiast przestrzeganie zapisów wynikających z umowy o dofinansowanie za pośrednictwem beneficjenta.

W ramach POIG nie obowiązywały odrębne zasady kwalifikowalności wydatków dla projektów partnerskich. Warunkiem uznania wydatków za kwalifikujące się do objęcia wsparciem było poniesienie ich przez Beneficjenta lub Partnera zgodnie z postanowieniami Umowy, katalogiem wydatków kwalifikującym się do objęcia wsparciem określonych w Rozporządzeniu oraz z zasadami racjonalnej gospodarki finansowej. Nie opracowano wytycznych dotyczących przepływów finansowych między partnerami.

## Preferowane obszary dla projektów partnerskich

Na podstawie analizy dokumentu *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007 – 2013 Kryteria wyboru finansowanych operacji*<sup>127</sup> należy stwierdzić, iż w ramach POIG nie wyodrębniono specyficznych wymogów projektów partnerskich. Instytucje partnerskie obowiązują te same kryteria, co bezpośredniego beneficjenta projektu. Kryteria dotyczące beneficjentów określono w *Szczegółowym opisie priorytetów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013*<sup>128</sup>, w którym to kryterium partnerstwa wskazano wyłącznie w ramach dwóch Działów V Osi Priorytetowej – wdrażanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. W **Działaniu 5.1 Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym**, w ramach którego projekty realizowane są przez powiązanie kooperacyjne składające się z co najmniej 6 przedsiębiorców, jednej organizacji badawczej i co najmniej jednej IOB wyodrębniono kryterium merytoryczne (0-1) dotyczące pozyskania przez wnioskodawcę co najmniej jednego partnera zagranicznego, którym będzie powiązanie kooperacyjne posiadające siedzibę poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (w przypadku realizacji komponentu współpraca międzynarodowa). Kryterium fakultatywnym (punktowym) była natomiast współpraca prowadzona przez wnioskodawcę z innymi zagranicznymi powiązaniami kooperacyjnymi o podobnym profilu branżowym w tym m.in. z obszaru państw morza bałtyckiego i krajów Europy centralnej i wschodniej – grupa wyszehradzka). Natomiast w **Działaniu 5.2 Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących proinnowacyjne usługi oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym** wyodrębniono kryterium merytoryczne (0-1) dla projektów systemowych PARP oraz Urzędu Patentowego, a także projektów indywidualnych Instytutu Wzornictwa Przemysłowego oraz Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości dotyczące zaangażowania innych partnerów np. społecznych, jednostek naukowobadawczych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych (dotyczy projektu AIP).

Jednakże w przypadku niektórych Działów występowała informacja wskazująca, iż preferowano projekty realizowane w partnerskie. Przykładem jest **Działanie 6.4 Inwestycje w produkty turystyczne o znaczeniu ponadregionalnym**, w ramach którego pojawił się zapis wskazujący, iż wśród kompleksowych ponadregionalnych projektów turystycznych obejmujących inwestycje w spójną infrastrukturę unikatowych produktów turystycznych, wspierane będą w szczególności projekty realizowane w formule partnerstwa kilku podmiotów. Należy jednak zauważyć, iż w ramach tego Działania partnerstwu nie przypisano dodatkowej punktacji, w związku z czym powyższy zapis nie musiał mieć w rzeczywistości wpływu na wybór projektów.

O możliwości realizacji projektów w formule partnerskiej, w ramach poszczególnych Działów PO IG, możemy wnioskować na podstawie wzorów wniosków o dofinansowanie<sup>129</sup>. Miejsce na bezpośrednie wskazanie partnerów projektowych znajduje się we wnioskach o dofinansowanie obowiązujących w konkursach ogłaszanych w ramach następujących Działów PO IG:

- *Działanie 1.4 Wsparcie projektów celowych,*
- *Działanie 2.1 Rozwój ośrodków o wysokim potencjale badawczym,*
- *Działanie 2.2 Wsparcie tworzenia wspólnej infrastruktury badawczej jednostek naukowych,*
- *Działanie 2.3 Inwestycje związane z rozwojem infrastruktury informatycznej nauk,*
- *Działanie 3.1 Inicjowanie działalności innowacyjnej,*
- *Działanie 3.3 Tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w MSP,*
- *Działanie 4.3 Kredyt technologiczny,*
- *Działanie 5.2 Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym,*

<sup>127</sup> Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007 – 2013 Kryteria wyboru finansowanych operacji, wersja z dnia 14.11.2013 roku.

<sup>128</sup> Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2014

<sup>129</sup> W toku analizy web research nie poddano analizie wzorów wniosków o dofinansowanie Działania 1.2 Wzmocnienie potencjału kadrowego nauki; Działania 4.5 Wsparcie inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki; Działania 6.3 Promocja turystycznych walorów Polski oraz Działania 6.5 Promocja polskiej gospodarki.

- *Działanie 5.3 Wspieranie ośrodków innowacyjności,*
- *Działanie 6.2.2 Wsparcie działań studyjno – koncepcyjnych w ramach przygotowania terenów inwestycyjnych dla projektów inwestycyjnych,*
- *Działanie 6.4 Inwestycje w produkty turystyczne o znaczeniu ponadregionalnym,*
- *Działanie 8.2 Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B,*
- *Działanie 8.3 Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu – e-Inclusion,*
- *Działanie 8.4 Zapewnienie dostępu do Internetu na etapie „ostatniej mili”.*

W związku z brakiem miejsca na bezpośrednie wskazanie partnerów projektowych we wskazanych poniżej Działaniach można założyć, iż nie ma możliwości realizowania w ramach nich projektów partnerskich:

- *Działanie 1.1 Wsparcie badań naukowych dla budowy gospodarki opartej na wiedzy,*
- *Działanie 1.3 Wsparcie projektów B+R na rzecz przedsiębiorców realizowanych przez jednostki naukowe,*
- *Działanie 4.1 Wsparcie wdrożeń wyników prac B+R,*
- *Działanie 4.2 Stymulowanie działalności B+R przedsiębiorstw oraz wsparcie w zakresie wzornictwa przemysłowego,*
- *Działanie 4.4 Nowe inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym,*
- *Działanie 5.1 Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym,*
- *Działanie 5.4 Zarządzanie własnością intelektualną,*
- *Działanie 6.1 Paszport do eksportu,*
- *Działanie 6.2.2 Wsparcie działań studyjno-koncepcyjnych w ramach przygotowania terenów inwestycyjnych dla projektów inwestycyjnych,*
- *Działanie 8.1 Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej.*

### Regionalne Programy Operacyjne

Poniżej przedstawiono szczegółową charakterystykę kryteriów wyboru projektów realizowanych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych wszystkich województw. Analiza polegała na zweryfikowaniu dokumentów tj. Uszczegółowienia RPO na lata 2007-2013 poszczególnych województw wraz z załącznikami, wzory oraz instrukcje wypełniania wniosków o dofinansowanie projektów, wzory umów o dofinansowanie projektów, opracowania przygotowane dla beneficjentów (np. Vademecum Beneficjenta) oraz inne specyficzne dla każdego województwa źródła (np. wytyczne zawierania umów partnerskich) pod kątem występowania w nich informacji dotyczących realizacji projektów w formule partnerskiej oraz zweryfikowania kryteriów wyboru projektów promujących partnerstwo. Podsumowanie niniejszego podrozdziału stanowi zbiór najistotniejszych wniosków płynących z przedstawionej poniżej, szczegółowej analizy.

### Województwo dolnośląskie

Informacje dotyczące realizacji projektów partnerskich w ramach RPO WD określone zostały w dokumencie *Wytyczne programowe Instytucji Zarządzającej RPO WD w zakresie ogólnych zasad przygotowania i realizacji projektów w formie partnerstwa w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego z wyłączeniem Działan 1.1 – 1.2, 5.1 oraz 5.3*<sup>130</sup>.

Beneficjent chcący zrealizować projekt w formule partnerskiej, ubiegający się o dofinansowanie w ramach RPO WD, zobowiązany jest dokonać wyboru Partnerów spoza sektora finansów publicznych z zachowaniem zasady przejrzystości i równego traktowania podmiotów. Wyboru dokonuje się poprzez ogłoszenie otwartego naboru<sup>131</sup> Partnerów w dzienniku ogólnopolskim lub lokalnym oraz w Biuletynie

<sup>130</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2013

<sup>131</sup> Informacje o stronach umowy, partnerstwie oraz zakresie zadań Partnerów podawane są do publicznej wiadomości.



Informacji Publicznej. Partner powinien posiadać doświadczenie w realizacji projektów o podobnym charakterze, oferować wkład w realizację projektu, a jego działania powinny być zgodne z celami partnerstwa. Nie powinien podlegać wykluczeniu z otrzymywania dofinansowania, mieć uregulowane wszystkie zaległości w okresie ostatnich trzech lat oraz nie powinien być skazany za przestępstwo. Partnerem w projekcie mogą być wyłącznie podmioty wymienione w katalogu beneficjentów danego Działania, realizowanego w ramach RPO WD. Partnerstwo może być zawierane pomiędzy podmiotami należącymi do sektora finansów publicznych; należącymi do sektora finansów publicznych i nienależącymi do sektora finansów publicznych oraz pomiędzy podmiotami nienależącymi do sektora finansów publicznych. W przypadku **sektora finansów publicznych**, zgodnie z zapisami Uszczegółowienia RPO WD, beneficjentami w ramach poszczególnych Priorytetów mogą być jednostki samorządu terytorialnego, ich jednostki organizacyjne oraz związki i stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, jak również pozostałe jednostki należące do sektora finansów publicznych – zarówno na poziomie gminnym, powiatowym, jak i wojewódzkim. W dokumencie wyróżniono dwa rodzaje partnerstw: porozumienie lub związek z przekazywaniem środków finansowych oraz porozumienie lub związek bez wzajemnego przekazywania środków finansowych.

Porozumienie bądź umowa partnerska określająca zasady partnerstwa, musi zostać zawarta pomiędzy stronami przed złożeniem wniosku o dofinansowanie do IZ RPO WD. Stanowi ona jeden z dokumentów załączanych do składanego wniosku. Przepisy krajowe pozostawiają stronom partnerstwa stosunkową swobodę w zakresie konstruowania umów. Lider i Partner podlegają także obowiązkowi przeprowadzenia audytu zewnętrznego projektu.

Kryteria wyboru projektów zebrano w *Przewodniku po Kryteriach wyboru operacji finansowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007-2013*<sup>132</sup>. Wynika z nich, iż partnerstwo premiowano w ramach projektów realizowanych w **Działaniu 6.5 Działania wspierające infrastrukturę turystyczną i kulturową**. Było to kryterium kluczowe, weryfikujące zaangażowanie różnych podmiotów (JST, przedsiębiorców, stowarzyszeń) w realizację projektu.

## Województwo kujawsko-pomorskie

Kryteria wyboru projektów stanowią załącznik do *Uszczegółowienia Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013*<sup>133</sup>. Wynika z nich, iż partnerstwo stanowi formalne kryterium wyboru projektów realizowanych w ramach **Działania 1.1 Infrastruktura drogowa - schemat ścieżki rowerowej** – wniosek powinien być złożony przez związek lub stowarzyszenie jednostek samorządu terytorialnego (partnerstwo minimum 5 samorządów); **Działania 3.1 Rozwój infrastruktury edukacyjnej** – wniosek powinien być złożony przez Samorząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego w partnerstwie z jednostkami samorządu terytorialnego; **Działania 3.2 Rozwój infrastruktury ochrony zdrowia i pomocy społecznej** – wniosek powinien być złożony przez samorząd województwa w partnerstwie z podmiotami wykonującymi działalność leczniczą; **Działania 5.4. Wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii** – w realizacji projektu zapewniony zostanie udział przynajmniej czterech partnerów spełniających kryteria instytucji otoczenia biznesu. W ramach **Działania 5.5. Promocja i rozwój markowych produktów** określono kryterium oceny jakości projektu, jakim było nawiązanie kontaktów handlowych z zagranicznymi partnerami (premiowane 2 lub 4 punktami). W województwie kujawsko-pomorskim poza wzorem wniosku o dofinansowanie, jego instrukcją oraz wzorem umowy partnerskiej nie opracowano dokumentów odnoszących się bezpośrednio do projektów partnerskich (np. zasad ich realizacji, wytycznych zawierania partnerstw). Również w *Vademecum Beneficjenta*<sup>134</sup> nie zawarto informacji dotyczących projektów realizowanych w partnerstwie.

<sup>132</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2014

<sup>133</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Toruń 2015

<sup>134</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Toruń 2010



## Województwo lubelskie

W województwie lubelskim dokumentem określającym zasady realizacji projektów partnerskich są *Wytyczne dla beneficjentów przy zawieraniu umów partnerskich dla projektów w ramach III-VIII osi priorytetowej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013*<sup>135</sup>. Z dokumentu wynika, iż projekty finansowane ze środków RPO WL mogą być realizowane przez kilka podmiotów w ramach umowy wspólnego przedsięwzięcia wszystkich podmiotów uczestniczących w realizacji Projektu<sup>136</sup>. Jednocześnie stronami umowy mogą być wyłącznie podmioty wymienione w katalogu beneficjentów danego działania Uszczegółowienia RPO WL. Umowa lub porozumienie powinny zostać zawarte pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w realizację projektu przed złożeniem wniosku o dofinansowanie. Umowa partnerska powinna regulować: strony i przedmiot umowy; zakres współpracy w ramach wspólnego przedsięwzięcia; opis zarządzania projektem; obowiązki stron umowy; finansowanie wspólnego przedsięwzięcia oraz własność majątku uzyskanego w ramach projektu. Lider powinien także przedstawić oświadczenie wskazujące, iż wybór partnera odbył się z zachowaniem zasady przejrzystości i równego traktowania podmiotów.

W *URPO WL*<sup>137</sup> wskazano, iż celem **Działania 7.3 Współpraca międzyregionalna** jest stworzenie efektywnych powiązań partnerskich w ramach współpracy międzyregionalnej (w układzie sieciowym i dwustronnym), której celem jest podniesienie jakości zasobów ludzkich i sprzyjać rozwojowi gospodarki regionu, wpływając jednocześnie na wzrost zaufania społecznego i aktywności obywatelskiej. Projekty mogły być realizowane na obszarze Unii Europejskiej w układzie bilateralnym – przez dwóch partnerów lub sieciowym - przez minimum 3 partnerów, w ramach dwóch kategorii: Partnerskie inicjatywy międzyregionalne (80% środków w ramach działania) oraz Małe inicjatywy międzyregionalne (20% środków w ramach działania).

Szczegółowe kryteria wyboru projektów zebrane zostały natomiast w dwóch dokumentach. Pierwszym z nich są *Kryteria wyboru projektów w ramach I Osi Priorytetowej „Przedsiębiorczość i innowacje” II Osi Priorytetowej „Infrastruktura ekonomiczna” Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego Na Lata 2007-2013*<sup>138</sup>. Jak wynika z informacji weń zawartych, jednym z kryteriów merytorycznych oceny strategicznej projektów realizowanych w **Działaniu 2.2 Regionalna infrastruktura B+R** było przedstawienie krajowych lub zagranicznych partnerów gospodarczych zainteresowanych wdrożeniami wyników badań. Maksymalna ilość przyznanych punktów wynosiła 10.

Drugim dokumentem opisującym kryteria wyboru projektów były *Kryteria wyboru projektów dla Osi Priorytetowych III-VIII w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013*<sup>139</sup>. Wśród kryteriów brzegowych (dopuszczających) wyszczególniono dołączenie kopii umowy (porozumienia) pomiędzy partnerami. Kryterium realizacji projektu w partnerstwie wyodrębniono natomiast w **Działaniu 4.1 Społeczeństwo informacyjne**, **Działaniu 6.1 Ochrona i kształtowanie środowiska** (typy projektów: Gospodarka odpadami i ochrona powierzchni ziemi oraz Bezpieczeństwo ekologiczne), **Działaniu 7.1 Infrastruktura kultury i turystyki** (typy projektów: ochrona dziedzictwa kulturowego, Infrastruktura kultury oraz Infrastruktura turystyki) oraz **Działaniu 7.3 Współpraca międzyregionalna** – w przypadku którego partnerstwo stanowiło aspekt kryterium trafności. Za spełnienie kryterium w pierwszych trzech wskazanych Działaniach można było uzyskać 2 punkty (przy czym nie przyznawano punktów z przedziału 0-2). W przypadku ostatniego z wymienionych Działań istniała możliwość zdobycia 4 punktów, w zależności od ilości partnerów pochodzących z krajów członkowskich UE.

<sup>135</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Lublin 2009

<sup>136</sup> Np.: samorządy terytorialne, szkoły wyższe, organizacje pozarządowe, stowarzyszenia, fundacje, kościoły i związki wyznaniowe

<sup>137</sup> Zarząd Województwa Lubelskiego, Lublin 2014

<sup>138</sup> Instytucja Pośrednicząca II RPO WL – Lubelska Agencja Wspierania Przedsiębiorczości w Lublinie, Lublin 2012

<sup>139</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Lublin 2010

## Województwo lubuskie

Dokumentem regulującym kwestie partnerstwa w województwie lubuskim jest *Podręcznik Beneficjenta Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007 – 2013 dla Priorytetu I, IV i V*<sup>140</sup>. Wskazano w nim podstawowe informacje dotyczące partnerstwa, tj. określenie partnerów w ULRPO, podpisanie przez strony umowy przed złożeniem wniosku o dofinansowanie oraz wytyczne dotyczące treści umowy partnerskiej.

Z ULRPO<sup>141</sup> wynika, iż projekty w formule partnerskiej mogą być realizowane w ramach **Priorytetu I Rozwój infrastruktury wzmacniającej konkurencyjność regionu, Działania 2.4 Transfer badań, nowoczesnych technologii i innowacji ze świata nauki do przedsiębiorstw, Priorytetu III Ochrona i zarządzanie zasobami środowiska przyrodniczego, Priorytetu IV Rozwój i modernizacja infrastruktury społecznej oraz Priorytetu V Rozwój i modernizacja infrastruktury turystycznej i kulturowej.**

Szczegółowe kryteria wyboru projektów zebrane zostały w dokumencie *Kryteria specyficzne określające realizację celów strategicznych LRPO 2007-2013, stosowane podczas oceny wniosków o dofinansowanie w ramach Priorytetów I, IV, V LRPO*<sup>142</sup>. Partnerstwo jest jednym z kryteriów wyboru projektów realizowanych w ramach **Poddziałania 4.2.2 Rozwój i modernizacja lokalnej infrastruktury edukacyjnej**. Premiowano je 2 punktami. Natomiast w dokumencie *Kryteria specyficzne wyboru projektów dla działań w ramach Priorytetu II LRPO*<sup>143</sup> występowało kryterium premiujące (2 punktami) wprowadzanie usług w wyniku realizacji projektu w kooperacji z IOB.

## Województwo łódzkie

Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych RPO Wł na lata 2007-2013<sup>144</sup> zawiera wykaz kryteriów wyboru zgłaszanych projektów. Kryteria podzielono na formalne i merytoryczne. Celem pierwszych, jest weryfikacja kwalifikowalności projektu będącego przedmiotem wniosku o dofinansowanie, kwalifikowalności beneficjenta oraz poprawności formalnej wniosku o dofinansowanie i załączników. Ocenie merytorycznej podlegają wnioski pozytywnie ocenione pod kątem formalnym. Wśród kryteriów merytorycznych wyróżniono kryteria dostępu – których niespełnienie skutkuje odrzuceniem wniosku o dofinansowanie; kryteria ogólne – mające na celu zbadanie stopnia oddziaływania projektu na zagadnienia o charakterze uniwersalnym istotne dla każdego projektu oraz kryteria szczegółowe - mające na celu zbadanie stopnia oddziaływania projektu na istotne kwestie w poszczególnych dziedzinach wsparcia RPO Wł. Realizacja projektu w partnerstwie stanowi ogólne kryterium merytoryczne, premiowane maksymalnie 12 punktami. W dokumencie znajduje się także informacja, iż w ramach Działania 1.1 Drogi preferowane będą projekty kompleksowe, realizowane w partnerstwach.

W Szczegółowym opisie kryteriów wyboru projektów w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007 – 2013<sup>145</sup> wyodrębniono w ramach **Działania 1.2 Kolej** kryterium spójności projektu z istniejącym, realizowanym lub przewidywanym do realizacji układem dróg kolejowych. Za realizację projektu w partnerstwie przydzielano 3 punkty. W ramach **Działania III.2 Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw** premiowano obecność w projekcie powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstwa (maksymalnie 4 punkty). Projekty realizowane w ramach **Działania III.3. Rozwój B+R w przedsiębiorstwach** podlegały weryfikacji 4-punktowemu kryterium koncentracji potencjału badawczego poprzez realizację projektu w partnerstwie. Wśród kryteriów dotyczących **Działania III.4. Rozwój otoczenia biznesu** weryfikowano czy projekt zakłada zaangażowanie

<sup>140</sup> Departament Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2009

<sup>141</sup> Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2014

<sup>142</sup> Załącznik do Uchwały Nr 69/KM-LRPO/2014 Komitetu Monitorującego LRPO z dnia 24 czerwca 2014

<sup>143</sup> Załącznik do Uchwały Nr 73/KM-LRPO/2014 Komitetu Monitorującego LRPO z dnia 20 października 2014

<sup>144</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Łódź 2014

<sup>145</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Łódź 2013

partnerów. Udział każdego partnera premiowano jednym punktem, przy czym maksymalna liczba punktów wyniosła 4.

W *Podręczniku Beneficjenta RPO WŁ na lata 2007 - 2013*<sup>146</sup> zdefiniowano natomiast czym jest umowa partnerska oraz omówiono kwestie z nią związane.

## Województwo małopolskie

W województwie małopolskim nie wyodrębniono osobnego dokumentu regulującego kwestii związanych z realizacją projektów partnerskich. W *Zasadach realizacji projektów dla których Beneficjentem jest Województwo Małopolskie w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007 - 2013*<sup>147</sup> wskazano jedynie, iż w przypadku realizacji projektu we współpracy z partnerem zasady współpracy określa umowa partnerska, natomiast odpowiedzialność za realizację projektu w całości ponoszona jest przez Beneficjenta.

Z treści *Uszczegółowienia MRPO na lata 2007-2013*<sup>148</sup> wynika natomiast, iż w ramach **Działania 8.2 Budowanie pozycji Małopolski w Europejskich Sieciach Współpracy** wspierane będą projekty współpracy międzynarodowej, m.in. pomiędzy regionami UE angażujące, co najmniej jednego partnera z Województwa Małopolskiego i co najmniej dwóch partnerów zagranicznych (kryterium dostępu). Szczególnie pożądane będą projekty realizowane z instytucjami z regionów partnerskich Województwa Małopolskiego i promujące idee: partnerstwa publiczno-prywatnego; gospodarczych przedstawicielstw Małopolski zagranicą; turystyki wiejskiej; finansowania, mecenatu, sponsoringu i promocji przedsięwzięć kulturalnych; produktów turystycznych; odnawialnych źródeł energii; zarządzania polityką regionalną oraz zarządzania służbą zdrowia. Wśród wskaźników założonych dla niniejszego Działania wystąpiła liczba partnerów zagranicznych zaangażowanych w projekty współpracy.

Natomiast wśród kryteriów wyboru projektów dotyczących realizacji projektów w ramach **Działania 1.2 Rozwój społeczeństwa informacyjnego** wyodrębniono możliwość dołączenia do projektu innych podmiotów (premiowana 2 punktami); w ramach **Działania 2.2 Wsparcie komercjalizacji badań naukowych** premiowano doświadczenie i potencjał partnera oraz posiadanie przez niego odpowiednich zasobów naukowo-badawczych (premiowane 1 punktem) oraz współpracę na podstawie umowy partnerskiej (maksymalnie 2 punkty). W ramach **Działania 3.1 Rozwój infrastruktury turystycznej** określono kryterium stopnia zaangażowania i liczby partnerów inwestycyjnych (maksymalnie 4 punkty). Projekty realizowane w **Działaniu 3.3 Instytucje kultury** weryfikowano pod kątem zasiegu oddziaływania wydarzenia (w tym uczestnictwo partnerów zagranicznych – maksymalnie 4 punkty). W ramach Działania **8.2 Budowanie pozycji Małopolski w europejskich sieciach współpracy** premiowano jakość partnerstwa<sup>149</sup> (maksymalnie 4 punkty).

Z treści *Projektu Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych RPO Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020*<sup>150</sup> wynika natomiast, iż w ramach **Działania 1.2 Inwestycje przedsiębiorstw w badania i innowacje** prace B+R mogą być realizowane w partnerstwie z innymi podmiotami, w szczególności z jednostkami naukowymi, uczelniami (w tym spółkami celowymi uczelni) oraz organizacjami pozarządowymi. Instytucje wskazane w roli partnerów pojawiają się także we wskazaniu typu beneficjenta realizującego projekt.

## Województwo mazowieckie

W *Szczegółowym Opisie Priorytetów RPO WM*<sup>151</sup> wyszczególniono kryteria wyboru projektów, wśród których znajdują się: partnerstwo w ramach realizacji projektu (dotyczy **Działania 1.4 Wzmocnienie**

<sup>146</sup> Podręcznik dotyczy projektów realizowanych w ramach I, II, IV, V, VI i VII osi priorytetowej RPO WŁ oraz projektów IPI realizowanych w ramach III osi priorytetowej RPO WŁ, Łódź 2013

<sup>147</sup> Załącznik Nr 1 do Uchwały Nr 737/13 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 13.06.2013r.

<sup>148</sup> Zarząd Województwa Małopolskiego, Kraków 2015

<sup>149</sup> Należy pod tym pojęciem rozumieć status prawny partnerów, zasoby materialne oraz nabyte doświadczenie we współpracy międzynarodowej poprzez udział w projektach.

<sup>150</sup> Załącznik do Uchwały Nr 821/14 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 29 lipca 2014 r.

<sup>151</sup> Zarząd Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2014

**instytucji otoczenia biznesu** (premiowane 9 punktami); **Działania 4.2. Ochrona powierzchni ziemi** (premiowane 8, 6 lub 5 punktami); **Działania 4.3. Ochrona powietrza, energetyka** (premiowane 6 punktami); **Działania 4.4. Ochrona przyrody, zagrożenia, systemy monitoringu** (premiowane 8 punktami); **Działania 5.2. Rewitalizacja miast** (premiowane 8 punktami); **Działania 6.1. Kultura** (premiowane 8 punktami) i **Działania 6.2. Turystyka** (premiowane 8 punktami)) oraz partnerstwo w celu zwiększenia powierzchni rekultywowanego składowiska (dotyczy **Działania 4.2. Ochrona powierzchni ziemi**).

Jeśli chodzi o informacje dotyczące partnerstwa, określa je krótki dokument udostępniony na stronie internetowej RPO WM – *Reguły zawierania umów partnerskich*<sup>152</sup>. Wskazano weń, iż umowa powinna określać zależność pomiędzy realizującymi projekt podmiotami, określając w szczególności: strony, przedmiot umowy, zakres współpracy – obowiązki i prawa lidera oraz partnerów, finansowanie przedsięwzięcia, własność majątku powstałą w wyniku realizacji projektu oraz zasady archiwizacji dokumentów.

### Województwo opolskie

W województwie opolskim zdiagnozowano dwa dokumenty odnoszące się do kwestii partnerstwa. Są to *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych RPO WO na lata 2007-2013*<sup>153</sup> oraz *Vademecum Beneficjentów*<sup>154</sup> (tomy I- III). O ile informacje zawarte w *Vademecum* przedstawiają partnerstwo w kontekście czynnika sprzyjającego komplementarności projektów, o tyle szczegółowy opis priorytetów zawiera opis szczegółowych warunków realizacji projektów w poszczególnych Działaniach. I tak, w ramach **Poddziałania 1.4.2 Usługi turystyczne i rekreacyjno-sportowe świadczone przez sektor publiczny** istnieje wymóg realizacji projektów promocyjnych województwa opolskiego o oddziaływaniu ponadregionalnym w partnerstwie. W ramach **Działania 2.2 Moduły informacyjne, platformy e-usług i bazy danych** oraz **Poddziałania 5.1.1 Wsparcie regionalnej infrastruktury edukacyjnej** projekty realizowane w partnerstwie premiowano 2 punktami.

### Województwo podkarpackie

*Szczegółowy Opis Priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego*<sup>155</sup> zawiera opis działań i wskaźników ich realizacji. W trakcie analizy zidentyfikowano, iż partnerstwo uwzględnione zostało w ramach **Działania 1.2 Instytucje otoczenia biznesu**. Jednym z kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów był udział partnerów w projekcie (premiowany maksymalnie 15 punktami). Kryterium to dotyczyło także **Działania 1.4 Promocja gospodarcza i aktywizacja inwestycyjna regionu**. W ramach **Działania 2.2 Infrastruktura energetyczna** premiowano 10 punktami partnerstwo z JST.

Zasady dotyczące zawierania umów partnerskich zapisane określają dokumenty, tj. *Wytyczne dla Beneficjentów w zakresie zawierania umów/porozumień o partnerstwie dla projektów realizowanych w ramach I osi priorytetowej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2013*<sup>156</sup> oraz *Wytyczne w zakresie zawierania umów/porozumień o partnerstwie dla projektów realizowanych w ramach osi priorytetowych II – VII Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2013*<sup>157</sup>. Zawierają one podstawowe informacje związane z określeniem stron porozumienia, definicją partnerstwa, koniecznością podpisania umowy przed złożeniem wniosku o dofinansowanie, obowiązkami Lidera, utworzeniem zespołu ds. zarządzania projektem oraz zawartością umowy partnerstwa.

<sup>152</sup> [http://rpo.mazowia.eu/g2/oryginal/2011\\_07/6c926da5b3b9b57ac9716643773d04ff.pdf](http://rpo.mazowia.eu/g2/oryginal/2011_07/6c926da5b3b9b57ac9716643773d04ff.pdf) [data dostępu: 20.03.2015r.]

<sup>153</sup> Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2015

<sup>154</sup> Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2014

<sup>155</sup> Zarząd Województwa Podkarpackiego, Rzeszów 2014

<sup>156</sup> [http://www.wrota.podkarpackie.pl/res/rpo/rpo1/dzialanie\\_1\\_4\\_a/12\\_wytyczne\\_partnerstwo.pdf](http://www.wrota.podkarpackie.pl/res/rpo/rpo1/dzialanie_1_4_a/12_wytyczne_partnerstwo.pdf) [data dostępu: 20.03.2015r.]

<sup>157</sup> Załącznik do uchwały nr 185 / 3443 / 09 Zarządu Województwa Podkarpackiego z dnia 15 kwietnia 2009 r.

## Województwo podlaskie

W Szczegółowym Opisie Priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego<sup>158</sup> wskazano – w ramach **Osi Priorytetowej IV Społeczeństwo informacyjne** – na potrzebę realizację projektów obejmujących jak największą ilość partnerów. W przypadku **Działania 6.1 Rozwój infrastruktury z zakresu edukacji – Infrastruktura edukacyjna na poziomie wyższym** wyodrębniono kryterium wyboru projektu – Zwiększenie udziału/zaangażowania uczelni w realizację projektów naukowych, badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych, premiowane 15 punktami. Z kolei w *Przewodniku po kryteriach wyboru projektów w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013, Oś Priorytetowa IV Społeczeństwo Informacyjne*<sup>159</sup> w ramach kryterium zasięg geograficzny i skala projektu wskazano, iż preferowane będą projekty o zasięgu ponadlokalnym realizowane w partnerstwie<sup>160</sup>. Maksymalna ilość możliwych do uzyskania punktów wyniosła 10.

## Województwo pomorskie

Jak wynika z treści Uszczegółowienia Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego na lata 2007-2013<sup>161</sup> realizację projektów partnerskich preferowano w ramach **Działania 1.2. Rozwiązania innowacyjne w MŚP; Działania 1.4. Systemowe wspieranie przedsiębiorczości** (zapewniające udział partnerów lokalnych spoza Trójmiasta); **Działania 1.5 Regionalna sieć transferu rozwiązań innowacyjnych** (o zasięgu ponadlokalnym i regionalnym); **Działania 1.6. Promocja gospodarcza regionu** (o zasięgu ponadlokalnym i regionalnym); **Działania 2.1. Infrastruktura edukacyjna i naukowo-dydaktyczna** (realizowane przez kilka uczelni lub we współpracy uczelni i jednostek samorządu terytorialnego i/lub podmiotów prywatnych); **Poddziałania 3.2.1 Kompleksowe przedsięwzięcia rewitalizacyjne** (Partnerami w projektach koordynowanych przez samorząd miejski będą m.in. organizacje pozarządowe, instytucje kultury, kościoły i związki wyznaniowe, wspólnoty i spółdzielnie mieszkaniowe, policja oraz inne podmioty, których udział jest istotny dla efektywnej realizacji programu rewitalizacji); **Działania 5.3. Zarządzanie informacją o środowisku; Działania 6.1. Infrastruktura wzmacniająca potencjał turystyczny** (o charakterze sieciowym, mające zasięg ponadlokalny); **Działania 6.2. Promocja i informacja turystyczna** (o zasięgu ponadlokalnym); **Działania 6.4. Wspieranie i zachowanie walorów przyrodniczych** (o oddziaływaniu ponadlokalnym); **Działania 8.2. Lokalna infrastruktura ochrony środowiska** (partnerstwo ponadgminne) oraz **Działania 9.1. Lokalna infrastruktura edukacyjna, sportowa i kultury** (w przypadku projektów z zakresu infrastruktury sportowej i rekreacyjnej partnerami są stowarzyszenia i kluby sportowe).

Partnerstwo stanowiło zatem jedno z kryteriów wyboru projektów. Oceniano zasadność partnerskiej realizacji projektu z punktu widzenia jego zakładanych efektów. Badano także stopień zaangażowania instytucji (publicznych i niepublicznych) biorących udział w projekcie, w tym m.in. wielkość ich udziału finansowego. Partnerstwo w Działaniu 1.2. premiowano 4 punktami. Realizację projektów w formule partnerskiej w ramach Działania 1.6, 5.3 i 9.1 premiowano 10 punktami; w Działaniach 1.4, 6.1, 6.2 i 6.4 – 12 punktami; w Działaniu 6.3 – 14 punktami; w Działaniach 2.1 i 9.2 – 15 punktami; w Działaniu 4.1 – 16 punktami; w Działaniach 4.2 i 9.3 – 20 punktami, w Działaniach 3.1, 3.2, 4.3 i 5.2 – 25 punktami, w Działaniach 5.1, 5.4, 5.5 i 7.1 – 30 punktami; a w Działaniu 7.2 – 32 punktami. W przypadku Działania 1.5 przyznawano – w zależności od Poddziałania – 15 lub 11 punktów, Działania 2.2 – 20 lub 25 punktów, Działania 8.1 – 20 lub 25 punktów oraz w przypadku Działania 8.2 – 10 lub 15 punktów.

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż w województwie pomorskim, kryterium wyboru dotyczące partnerstwa nie występowało samodzielnie, a w kooperacji z komplementarnością i elastycznością projektu (pełna nazwa kryterium: Partnerstwo, komplementarność, instrument elastyczności). Oznacza to, iż poza oceną zasadności współpracy i stopnia zaangażowania partnerów, oceniane było także powiązanie

<sup>158</sup> Zarząd Województwa Podlaskiego, Białystok 2014

<sup>159</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok 2010

<sup>160</sup> Zapis ten obowiązywał również w roku poprzednim – 2009.

<sup>161</sup> Zarząd Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2014



projektu z innymi przedsięwzięciami, zarówno tymi zrealizowanymi, jak też z tymi, które były w trakcie realizacji. Elastyczność oznaczała natomiast bezpośrednie powiązanie z celami projektu. W związku z powyższym należy pamiętać, iż liczba punktów wskazanych powyżej zależy nie tylko od partnerstwa, ale wynika również z pozostałych elementów kryterium.

### Województwo śląskie

W treści *Szczegółowego Opisu Priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007 – 2013*<sup>162</sup> nie wskazano szczegółowych informacji dotyczących projektów realizowanych w partnerstwie. *Kryteria wyboru projektów*<sup>163</sup> stanowią załącznik do powyższego dokumentu. Wynika z niego, iż dla projektów realizowanych w ramach **Działania 3.3. Systemy informacji turystycznej** oraz **Działania 4.2. Systemy informacji kulturalnej** wyodrębniono kryterium liczby partnerów zaangażowanych w realizację projektu (o wadze 2 punktów). W pozostałych działaniach nie uwzględniono kryterium partnerstwa.

*Projekt Szczegółowego Opisu Priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego Na Lata 2014-2020 w zakresie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Wersja 2.0*<sup>164</sup> również nie zawiera szczegółowych informacji dotyczących partnerstwa; nie wskazuje także kryteriów wyboru projektów.

### Województwo świętokrzyskie

W treści *Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007 – 2013*<sup>165</sup> nie wskazano szczegółowych informacji na temat projektów realizowanych w partnerstwie. *Kryteria wyboru projektów*<sup>166</sup> stanowią załącznik do powyższego dokumentu. Wynika z niego, iż partnerstwo premiowane było w ramach kryterium komplementarności i spójności z innymi przedsięwzięciami, wyłącznie w projektach dotyczących **ścieżek rowerowych**. Możliwa do otrzymania, maksymalna inność punktów wyniosła 15.

### Województwo warmińsko-mazurskie

W województwie warmińsko-mazurskim nie premiowano projektów partnerskich w ramach Osi Priorytetowych, tj. Przedsiębiorczość, Turystyka, Infrastruktura transportowa regionalna i lokalna oraz Środowisko przyrodnicze. Partnerstwo w realizacji projektów występowało natomiast jako kryterium w Osiach Priorytetowych: Infrastruktura Społeczna<sup>167</sup>, Rozwój, restrukturyzacja i rewitalizacja miast<sup>168</sup> oraz Infrastruktura społeczeństwa informacyjnego<sup>169</sup>. W ramach **Działania 3.1 – Inwestycje w infrastrukturę edukacyjną, Poddziałania 3.2.1 – Infrastruktura ochrony zdrowia, Poddziałania 3.2.2 – Pozostała infrastruktura społeczna, Działania 7.1 – Tworzenie infrastruktury społeczeństwa informacyjnego, Poddziałania 7.2.1 – Usługi i aplikacje dla obywateli, 7.2.2 – Usługi i aplikacje dla MŚP oraz Poddziałania 7.2.3 – Kształcenie kadr dla informatyki** premiowano projekty realizowane w partnerstwach oraz projekty kompleksowe (w osiągnięciu celu w pełni i całkowitej likwidacji problemu na danym obszarze). Maksymalna liczba możliwych do uzyskania punktów wynosiła 20. Natomiast w ramach **Poddziałania 4.1.1 Poprawa warunków technicznych budynków zrealizowanych w technologii wielkiej płyty** oceniano współpracę różnych partnerów społecznych i gospodarczych (mieszkańcy,

<sup>162</sup> Zarządu Województwa Śląskiego, Katowice 2014

<sup>163</sup> <http://rpo.slaskie.pl/zalaczniki/2014/04/17/1397715200.pdf> [data dostępu: 20.03.2015r.]

<sup>164</sup> Zarząd Województwa Śląskiego, Katowice 2014

<sup>165</sup> Zarząd Województwa Świętokrzyskiego, Kielce 2014

<sup>166</sup> [http://www.rpo-swietokrzyskie.pl/data/Pliki/28\\_Kryteria\\_wyboru\\_projekt\\_w\\_w\\_ramach\\_RPOW\\_.pdf](http://www.rpo-swietokrzyskie.pl/data/Pliki/28_Kryteria_wyboru_projekt_w_w_ramach_RPOW_.pdf) [data dostępu: 24.03.2015r.]

<sup>167</sup> Szczegółowy opis osi priorytetowej „Infrastruktura społeczna” Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007 – 2013, Olsztyn 2013

<sup>168</sup> Szczegółowy opis osi priorytetowej „Rozwój, restrukturyzacja i rewitalizacja miast” Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007 – 2013, Olsztyn 2013

<sup>169</sup> Szczegółowy opis osi priorytetowej „Infrastruktura społeczeństwa informacyjnego” Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007 – 2013, Olsztyn 2014



instytucje, organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy) w ramach projektu. Uzyskać można było maksymalnie 5 punktów.

## Województwo wielkopolskie

*Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego*<sup>170</sup> informuje wyłącznie o możliwości realizacji projektów w partnerstwie. Dokumentem określającym zasady wyboru projektów są *Kryteria Wyboru Projektów w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013*<sup>171</sup>, w z których wynika, iż partnerstwo stanowiło strategiczne kryterium wyboru w ramach **Działania 1.7 Przygotowanie terenów inwestycyjnych** (premiowane 1 punktem), **Działania 2.7 Infrastruktura społeczeństwa informacyjnego** (premiowane 2 punktami), **Działania 4.2 Rewitalizacja zdegradowanych obszarów przemysłowych i powojсковych** (premiowane 2 punktami), **Działania 5.2 Rozwój infrastruktury edukacyjnej, w tym kształcenia ustawicznego** (premiowane 4 punktami), **Działaniu 5.4. Wzmocnienie pozostałej infrastruktury społecznej** (premiowane 6 punktami), **Działania 6.1 Turystyka** (premiowane 2 punktami) oraz **Działania 6.2 Rozwój kultury i zachowanie dziedzictwa kulturowego** (premiowane 4 punktami).

Informacje na temat realizacji projektów w formule partnerskiej znalazły się także w *Podręczniku Beneficjenta WRPO na lata 2007-2013*<sup>172</sup>. Wskazano tam, na czym polega partnerstwo oraz wyszczególniono kwestie które powinno zawierać porozumienie bądź umowa partnerska. Poza niniejszym dokumentem, w województwie wielkopolskim wyodrębniono także *Wytyczne dla Beneficjentów w zakresie zawierania umów/porozumień o partnerstwie dla projektów realizowanych w ramach WRPO*<sup>173</sup> oraz *Wytyczne Instytucji Zarządzającej Wielkopolskim Regionalnym Programem Operacyjnym na lata 2007-2013 dla Beneficjentów w zakresie zawierania umów/porozumień o partnerstwie dla projektów realizowanych w ramach WRPO, z wyłączeniem Priorytetu I – Działania 1.1–1.6, Priorytetu III, Priorytetu IV – Działanie 4.1*<sup>174</sup>. Zawierają one informacje nt. przepisów prawnych, ogólnych zasad realizacji projektów w formie partnerstwa w ramach WRPO oraz elementów przykładowej umowy partnerskiej.

## Województwo zachodniopomorskie

W treści *Uszczegółowienia Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007 – 2013*<sup>175</sup> oraz *Podręczniku Wnioskodawcy RPO WZ 2007-2013*<sup>176</sup> nie wskazano kryteriów wyboru projektów oraz zasad realizacji projektów partnerskich. Dokumentem informującym o partnerstwie są *Wytyczne w zakresie umów partnerskich dla projektów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007 – 2013*<sup>177</sup>, zawierające podstawowe wiadomości dotyczące ogólnych zasad realizacji projektów w formie partnerstwa w ramach RPO WZ oraz elementów przykładowej umowy partnerskiej. Kryteria wyboru projektów stanowią natomiast załącznik do URPO WZ. Wynika z nich, iż partnerstwo było merytorycznym kryterium wyboru projektów realizowanych w ramach **Działania 5.5 Rewitalizacja obszarów zdegradowanych** oraz **Działania 6.6 Rewitalizacja obszarów zdegradowanych na obszarze metropolitalnym**. W przypadku obu z nich oceniano stopień zaangażowania partnerów, punktowany maksymalnie 15 punktami.

<sup>170</sup> Zarząd Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2015

<sup>171</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2015

<sup>172</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2009

<sup>173</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2008

<sup>174</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2008

<sup>175</sup> Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2015

<sup>176</sup> Wersja 4/2013, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2013

<sup>177</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2009

# Aneks - narzędzia badawcze

## KWESTIONARIUSZ WYWIADU W RAMACH BADANIA MIXED-MODE

Szanowni Państwo.

Wypełnienie niniejszej ankiety nie powinno Państwu zająć więcej niż 10 minut. Przechodzenie do kolejnych pytań możliwe jest dzięki przyciskowi „Następny”.

Ankieta jest automatycznie zapisywana, dzięki czemu mogą Państwo przerwać wypełnianie ankiety i powrócić do niej w dowolnym momencie, bez utraty wprowadzonych wcześniej informacji. Proszę się również nie obawiać utraty wprowadzonych danych przy przypadkowym zamknięciu przeglądarki internetowej czy „zawieszeniu się” komputera – wprowadzone przez Państwa dotychczas informacje zostaną zapisane.

Do wypełniania ankiety można powrócić klikając ponownie na link otrzymany e-mailem. Zostaną Państwo przeniesieni do miejsca, od którego należy kontynuować wypełnianie ankiety. Czas pomiędzy kolejnymi kliknięciami na link otwierający stronę z ankietą - ze względu na konieczność odświeżenia sesji na serwerze - nie powinien być krótszy niż ok. 15 minut.

Wszystkie udzielone przez Państwa odpowiedzi pozostaną anonimowe i zostaną wykorzystane jedynie do zbiorczych zestawień statystycznych.

W razie jakichkolwiek wątpliwości lub pytań prosimy o kontakt pod numerem telefonu (61) 622 92 06 - 07 i adresem poczty elektronicznej: [ewaluacja@re-source.pl](mailto:ewaluacja@re-source.pl)

<b>P1. Jaką rolę w ramach projektu &lt;tytuł&gt; pełniła Państwa instytucja?</b>	lider (partner wiodący)	<input type="checkbox"/>
	partner	<input type="checkbox"/>

<b>P2. Jakiego typu podmioty wchodzi w skład partnerstwa (włączając lidera)?</b> <i>Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.</i>	Jednostki samorządu terytorialnego	<input type="checkbox"/>
	Organizacje pozarządowe	<input type="checkbox"/>
	Przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/>
	Szkoły wyższe / uczelnie	<input type="checkbox"/>
	Instytucje otoczenia biznesu	<input type="checkbox"/>
	Instytucje publiczne szczebla centralnego (np. agencje rządowe, ministerstwa)	<input type="checkbox"/>
	Inne instytucje – jakie? .....	<input type="checkbox"/>

<b>P3. Czy przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu &lt;tytuł&gt; Państwa instytucja realizowała lub rozpoczęła realizację innych projektów współfinansowanych ze środków UE (także w ramach innych programów oraz poprzedniego okresu programowania)?</b>		<b>tak</b>	<b>nie</b>	<b>nie wiem</b>
	A. projekty partnerskie (realizowane wspólnie z innymi instytucjami)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B. projekty realizowane samodzielnie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>P4. Prosimy podać łączną liczbę projektów partnerskich, których realizację rozpoczęliście Państwo przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu &lt;tytuł&gt; w podziale na:</b> <i>Pytanie zadać, jeśli w P3.A wskazano „tak”</i>	projekty, w których Państwa instytucja była liderem (partnerem wiodącym) – <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	projekty, w których Państwa instytucja była partnerem – <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>P5. Czy w projekcie &lt;tytuł&gt; wykorzystywali Państwo doświadczenia z realizacji wcześniejszych partnerskich?</b> <i>Pytanie zadać, jeśli w P3.A wskazano „tak”</i>	tak	<input type="checkbox"/>
	nie	<input type="checkbox"/>
	nie wiem / trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>

<b>P6. W których z wymienionych działań wykorzystali Państwo doświadczenia z wcześniejszych projektów partnerskich?</b> <i>Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi. Pytanie zadać, jeśli w P5 wskazano „tak”.</i>	realizacja zadań merytorycznych związanych z celem projektu	<input type="checkbox"/>
	zarządzanie projektem	<input type="checkbox"/>
	wybór zewnętrznych wykonawców zadań i kontakty z nimi	<input type="checkbox"/>
	komunikacja z Instytucją Pośredniczącą	<input type="checkbox"/>
	rekrutacja uczestników projektu / podmiotów współpracujących niebędących formalnymi partnerami (w przypadku gdy projekt przewidywał ten element)	<input type="checkbox"/>
	promocja projektu	<input type="checkbox"/>
	wykorzystano w innych działaniach – jakich? .....	<input type="checkbox"/>

<b>P7. W jaki sposób poszukiwano partnerów do wspólnej realizacji projektu?</b> <i>Pytanie tylko dla liderów.</i>	.....
	.....
	.....
	<input type="checkbox"/> nie wiem

<b>P8. Wśród jakiego typu podmiotów poszukiwano partnerów do wspólnej realizacji projektu?</b> <i>Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi. Pytanie tylko dla liderów.</i>	Jednostek samorządu terytorialnego	<input type="checkbox"/>
	Organizacji pozarządowych	<input type="checkbox"/>
	Przedsiębiorstw	<input type="checkbox"/>
	Szkół wyższych / uczelni	<input type="checkbox"/>
	Instytucji otoczenia biznesu	<input type="checkbox"/>
	Instytucji publicznych szczebla centralnego (np. agencji rządowych, ministerstw)	<input type="checkbox"/>
	Nie wiem / trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>
	Szukano wśród innych podmiotów – jakich? .....	<input type="checkbox"/>

<b>P9. Które z wymienionych dalej czynników brano pod uwagę przy wybieraniu partnerów do współpracy przy wspólnej realizacji projektu?</b> <i>Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi. Pytanie tylko dla liderów.</i>	Możliwość wniesienia wkładu finansowego	<input type="checkbox"/>
	Kwalifikacje personelu	<input type="checkbox"/>
	Bliskość terytorialna	<input type="checkbox"/>
	Dobre doświadczenia z wcześniejszej współpracy	<input type="checkbox"/>
	Rekomendacje innych osób / podmiotów	<input type="checkbox"/>
	Posiadanie warunków technicznych sprzętu, wyposażenia, pomieszczeń	<input type="checkbox"/>
	Zakres działalności merytorycznej podmiotu	<input type="checkbox"/>
	Nie wiem / trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>
	Brano pod uwagę inne czynniki – jakie? .....	<input type="checkbox"/>

<b>P10. Co spowodowało, że zdecydowaliście się Państwo na realizację projektu &lt;tytuł&gt; w partnerstwie?</b>  <b>Prosimy zaznaczyć maksymalnie 3 najważniejsze czynniki, które wzięliście Państwo pod uwagę podejmując decyzję o realizacji projektu w partnerstwie.</b>	przygotowanie lepiej dopracowanego wniosku	<input type="checkbox"/>
	obniżenie kosztów realizacji poprzez np. większe zamówienia	<input type="checkbox"/>
	uzupełnienie kompetencji naszych pracowników / know-how instytucji	<input type="checkbox"/>
	takie same cele (powiązane tematycznie i/lub przestrzennie) jak lider i/lub pozostali partnerzy	<input type="checkbox"/>
	wzmocnienie prawdopodobieństwa osiągnięcia zakładanych rezultatów	<input type="checkbox"/>
	podniesienie potencjału finansowego umożliwiającego realizację większych i bardziej kompleksowych projektów	<input type="checkbox"/>
	możliwość realizacji przedsięwzięcia, które przekraczało nasze możliwości (np. ze względu na niewystarczające zasoby kadrowe, techniczne, niskie zdolności organizacyjne lub doświadczenie)	<input type="checkbox"/>
	lepiej zdiagnozowane potrzeby grupy docelowej uwzględniające różne punkty widzenia	<input type="checkbox"/>
	zwiększenie szansy na uzyskanie dofinansowania dzięki uzyskaniu większej ilości punktów podczas oceny wniosku	<input type="checkbox"/>
	lepsza znajomość i dostęp do grupy docelowej	<input type="checkbox"/>
inny powód, jaki?.....	<input type="checkbox"/>	

<b>P11. Kto, w przypadku Państwa projektu, przygotowywał merytoryczną część wniosku o dofinansowanie?</b> <i>Pytanie tylko dla liderów.</i>	lider (partner wiodący)	<input type="checkbox"/>
	lider (partner wiodący) wspólnie z partnerem / partnerami	<input type="checkbox"/>
	partner lub partnerzy (poza liderem partnerstwa)	<input type="checkbox"/>
	firma consultingowa	<input type="checkbox"/>

<b>P12. Czy umowa partnerstwa reguluje w przypadku Państwa projektu kwestie inne niż wymagane dokumentami programowymi PO KL, lecz istotne z perspektywy realizacji projektu?</b> Warto w tym miejscu przypomnieć, iż zapisy dokumentów programowych PO KL wymagają by umowa zawierała między innymi regulacje dotyczące: <ul style="list-style-type: none"> <li>• celu partnerstwa;</li> <li>• odpowiedzialności lidera i partnerów wobec osób trzecich za zobowiązania partnerstwa;</li> <li>• zadań i obowiązków partnerów w związku z realizacją projektu;</li> <li>• planu finansowego w podziale na wydatki wszystkich uczestników partnerstwa oraz zasady zarządzania finansowego;</li> <li>• zasad komunikacji i przepływu informacji w partnerstwie;</li> <li>• zasad podejmowania decyzji w partnerstwie (zasady wspólnego zarządzania);</li> <li>• rozstrzygnięć związanych z prawami autorskimi oraz ochroną danych osobowych;</li> <li>• pełnomocnictw lub upoważnień do reprezentowania partnerów przez beneficjenta;</li> <li>• sposobu wewnętrznego monitorowania i kontroli realizacji projektu;</li> <li>• systemu wynagrodzeń i awansów w partnerstwie;</li> <li>• organizacji spotkań.</li> </ul> <i>Pytanie tylko dla liderów.</i>	Tak	<input type="checkbox"/>
	Nie	<input type="checkbox"/>
	Nie wiem / trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>

<b>P13. Jakie dodatkowe oraz istotne z perspektywy realizacji projektu elementy zawierała umowa?</b> <i>Pytanie nie zadawane jeśli w poprzednim pytaniu P.12 wskazano „tak”</i>	.....
	.....
	.....
	.....
	.....

<b>P14. Jakie zasoby do projektu wnosi / wносиła Państwa instytucja?</b> <i>Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.</i>	finansowe – wkład finansowy, zdolność kredytowa	<input type="checkbox"/>
	ludzkie - personel	<input type="checkbox"/>
	organizacyjne – systemy informacyjne, istniejące struktury, procesy, procedury, zasady postępowania itd.	<input type="checkbox"/>
	techniczne – pomieszczenia, wyposażenie, sprzęt itd.	<input type="checkbox"/>
	inne niż wyżej wymienione zasoby, jakie? .....	<input type="checkbox"/>

<b>P15. Jakie działania realizowane były w ramach projektu?</b> <i>Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.</i> <i>Pytanie tylko dla liderów.</i>	szkolenia / kursy	<input type="checkbox"/>
	zajęcia grupowe / warsztaty z psychologiem	<input type="checkbox"/>
	indywidualne porady psychologa	<input type="checkbox"/>
	kierowanie na staż lub/i praktyki zawodowe	<input type="checkbox"/>
	subsydiowane zatrudnienie	<input type="checkbox"/>
	uczestnictwo w zajęciach świetlicy / klubu środowiskowego	<input type="checkbox"/>
	przekazywanie środków na rozwój przedsiębiorczości	<input type="checkbox"/>
	finansowanie studiów podyplomowych	<input type="checkbox"/>
	doradztwo	<input type="checkbox"/>
	opracowanie Indywidualnego Planu Działania	<input type="checkbox"/>
	pośrednictwo pracy	<input type="checkbox"/>
	opracowanie publikacji	<input type="checkbox"/>
	Podejmowano inne działania – jakie? .....	<input type="checkbox"/>

<b>P16. Proszę wskazać, kto realizuje / realizował następujące zadania w trakcie trwania projektu.</b> <i>Pytanie tylko dla liderów.</i>		tylko lider	tylko partner / partnerzy	i lider i partner / partnerzy	nie wiem
	realizacja zadań merytorycznych związanych z celem projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	zarządzanie projektem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	wybór zewnętrznych wykonawców zadań i kontakty z nimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	komunikacja z Instytucją Pośredniczącą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	rekrutacja uczestników projektu / podmiotów współpracujących niebędących formalnymi partnerami (w przypadku gdy projekt przewidywał ten element)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	promocja projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	monitoring i ewaluacja projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P17. Na ile ułatwiały lub utrudniały realizację projektu <tytuł> wymienione dalej aspekty?		Znacząco ułatwia	Raczej ułatwia	Brak wpływu	Raczej utrudnia	Znacząco utrudnia	Trudno powiedzieć
	relacje interpersonalne						
	kompetencje pozostałych partnerstwa personelu uczestników						
	przepływ informacji między uczestnikami partnerstwa						
	zaangażowanie pracowników pozostałych partnerstwa uczestników						
	czas oczekiwania na odpowiedź/ decyzję pozostałych uczestników partnerstwa						
	potencjał organizacyjny pozostałych partnerstwa uczestników						
	potencjał finansowy pozostałych uczestników partnerstwa						
	procedury i wewnętrzne rozwiązania organizacyjne stosowane u pozostałych uczestników partnerstwa						
	uzgodnienia i konsultacje z pozostałymi uczestnikami partnerstwa						

P18. Na ile zgadzacie się Państwo z następującymi stwierdzeniami?						
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Częściowo się zgadzam i częściowo się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie wiem
Realizacja projektu partnerskiego wiąże się z występowaniem problemów i trudności, których nie ma w przypadku projektów realizowanych samodzielnie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdecydowaliśmy się na realizację projektu w partnerstwie tylko dlatego by uzyskać więcej punktów podczas oceny merytorycznej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osiągnięcie celu naszego projektu nie byłoby możliwe, gdyby każdy z uczestników partnerstwa realizował swoje działania osobno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<p><b>P19. Jakiego rodzaju problemy i trudności występują wyłącznie w przypadku projektów partnerskich, a nie ma ich w przypadku projektów realizowanych samodzielnie? Które z nich były dla Państwa najbardziej uciążliwe przy realizacji Państwa projektu?</b></p> <p><i>Pytanie zadawane tym respondentom, którzy w powyższym pytaniu w odniesieniu do stwierdzenia „Realizacja projektu partnerskiego wiąże się z występowaniem problemów i trudności, których nie ma w przypadku projektów realizowanych samodzielnie” wybrali wariant odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” lub „raczej się zgadzam”.</i></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---	---

<p><b>P20. Jak realizowane były w Państwa projekcie przepływy finansowe?</b> <i>Pytanie tylko dla liderów.</i></p>	A. Lider (partner wiodący) jest płatnikiem a partnerzy odbiorcami usług i towarów - partnerzy nie ponoszą wydatków, a tym samym przepływy finansowe nie występują	<input type="checkbox"/>
	B. Partnerzy są płatnikami i odbiorcami, a lider (partner wiodący) rozdysponowuje zaliczkę lub refunduje partnerom poniesione wydatki	<input type="checkbox"/>
	C. Zastosowaliśmy inne rozwiązanie, jakie?.....	<input type="checkbox"/>

<p><b>P21. Jak w Państwa projekcie były ponoszone koszty?</b> <i>Zadać, jeśli w pytaniu poprzednim udzielono odpowiedzi B.</i></p>	A. Każdy z uczestników partnerstwa ponosił swoje koszty w projekcie tzn. finansuje/finansował zadania /etapy, za które odpowiadał	<input type="checkbox"/>
	B. Określony koszt jest/był dzielony pomiędzy uczestników partnerstwa (w równym stopniu lub w ustalonej proporcji np. 75:25)	<input type="checkbox"/>
	C. Zastosowaliśmy inne rozwiązanie, jakie?.....	<input type="checkbox"/>

<p><b>P22. Jak w Państwa projekcie były dokumentowane wydatki?</b> <i>Zadać, jeśli w pytaniu poprzednim udzielono odpowiedzi B.</i></p>	A. Metoda faktur proporcjonalnych – jeden z uczestników partnerstwa zawierał umowę/kontrakt/zlecenie z dostawcą (stroną trzecią) w imieniu wszystkich partnerów, w której to umowie/kontrakcie znajduje się zapis, że faktury (proporcjonalne) będą wystawiane wszystkim partnerom, którzy zapłacą wykonawcy bezpośrednio	<input type="checkbox"/>
	B. Metoda zwrotu wydatków - jeden z uczestników spełniał rolę wykonawcy w odniesieniu do wspólnych usług/produktów i opłacał faktury od podwykonawców, i na podstawie wystawionych not księgowych otrzymywał zwrot wydatków od partnerów	<input type="checkbox"/>
	C. Zastosowaliśmy inne rozwiązanie, jakie?.....	<input type="checkbox"/>

<p><b>P23. Jakie rozwiązania w zakresie komunikacji z pozostałymi uczestnikami partnerstwa i przekazywania informacji są/były stosowane w Państwa projekcie?</b></p> <p><b>Proszę dokonać oceny na skali 0-5, gdzie 0 oznacza, że dana forma komunikacji i przekazywania informacji nie była stosowana w ogóle, 1 że była stosowana bardzo rzadko a 5, że bardzo często.</b></p>						
	0	1	2	3	4	5
fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rozmowa telefoniczna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SMS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
email – wiadomość elektroniczna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spotkanie osobiste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komunikator internetowy lub serwis społecznościowy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
strona www projektu wraz ze strefą wewnętrzną dostępną tylko dla realizatorów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poczta tradycyjna (pisma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>P24. Jak często spotykaliście się Państwo w trakcie realizacji projektu z innymi członkami partnerstwa?</b>		
	raz w miesiącu lub częściej	<input type="checkbox"/>
	raz na 2-3 miesiące (raz na kwartał)	<input type="checkbox"/>
	raz na 4-6 miesięcy (raz na pół roku)	<input type="checkbox"/>
	raz na 7-12 miesięcy (raz w roku)	<input type="checkbox"/>
	rzadziej niż raz w roku	<input type="checkbox"/>
	nie spotykaliśmy się wcale	<input type="checkbox"/>

<b>P25. Który wariant organizacji dominował w spotkaniach członków partnerstwa, w których brali Państwo udział?</b> <i>Pytanie nie jest zadawane respondentom, którzy w pytaniu poprzednim wybrali wariant odpowiedzi „nie spotykaliśmy się wcale”</i>		
	spotkania organizowane wg wcześniej ustalonego planu spotkań obejmującego cały okres realizacji projektu	<input type="checkbox"/>
	spotkania ad hoc, w zależności od potrzeb	<input type="checkbox"/>

<b>P26. Czy dla zapewnienia skutecznej realizacji celów projektu nawiązaliście Państwo nieformalną współpracę z podmiotami spoza składu formalnego partnerstwa?</b>	tak	<input type="checkbox"/>
	nie	<input type="checkbox"/>
	nie wiem / trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>

<b>P27. Z jakiego rodzaju podmiotami prowadzili Państwo współpracę nieformalną?</b> <i>Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi</i> <i>Pytanie zadawane jeśli w P26 wskazano „tak”.</i>	Jednostkami samorządu terytorialnego	<input type="checkbox"/>
	Organizacjami pozarządowymi	<input type="checkbox"/>
	Przedsiębiorstwami	<input type="checkbox"/>
	Szkołami wyższymi / uczelniami	<input type="checkbox"/>
	Instytucjami otoczenia biznesu	<input type="checkbox"/>
	Instytucjami publicznymi szczebla centralnego (np. agencji rządowych, ministerstw)	<input type="checkbox"/>
	Nawiązano współpracę z innymi podmiotami – jakimi? .....	<input type="checkbox"/>

<b>P28. Na czym polegała prowadzona współpraca nieformalna?</b> <i>Pytanie zadawane jeśli w P26 wskazano „tak”</i>	..... ..... .....
---	-------------------------

<b>P29. Czy działania podjęte w ramach Państwa projektu byłyby realizowane w sytuacji realizacji tego projektu samodzielnie, bez pozostałych członków partnerstwa?</b>	A. byłyby realizowane w takim samym zakresie oraz tym samym terminie	<input type="checkbox"/>
	B. byłyby realizowane w takim samym zakresie lecz w późniejszym terminie lub dłuższym okresie	<input type="checkbox"/>
	C. byłyby realizowane w węższym zakresie, ale tym samym terminie / okresie	<input type="checkbox"/>

	D. byłyby realizowane w węższym zakresie oraz późniejszym terminie lub dłuższym okresie	<input type="checkbox"/>
	E. nie byłyby w ogóle realizowane	<input type="checkbox"/>

<b>P30. Jaka część zadań w projekcie została zrealizowana z opóźnieniem w stosunku do pierwotnego harmonogramu projektu?</b> <i>Pytanie tylko dla liderów.</i>	wszystkie zadania były zrealizowane z opóźnieniem w stosunku do pierwotnego harmonogramu	<input type="checkbox"/>
	większość zadań została zrealizowana z opóźnieniem w stosunku do pierwotnego harmonogramu	<input type="checkbox"/>
	połowa zadań została zrealizowana z opóźnieniem w stosunku do pierwotnego harmonogramu	<input type="checkbox"/>
	większość zadań została zrealizowana zgodnie z pierwotnym harmonogramem projektu	<input type="checkbox"/>
	wszystkie zadania zostały zrealizowane zgodnie z pierwotnym harmonogramem projektu	<input type="checkbox"/>

<b>P31. Z czego wynikały powstałe opóźnienia?</b> <i>Pytanie nie zadawane jeśli w poprzednim pytaniu wskazano „wszystkie zadania zostały zrealizowane zgodnie z pierwotnym harmonogramem projektu”</i>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div>
---	---

<b>P32. Czy zaangażowanie w realizację projektu podmiotów różnego typu – (pochodzących z różnych sektorów) wpływa bardziej korzystnie czy niekorzystnie na realizację projektu niż gdyby zaangażowane były tylko podmioty tego samego typu (np. tylko przedsiębiorstwa, tylko jednostki samorządu terytorialnego lub tylko organizacje pozarządowe)?</b> <i>Pytanie zadawane jeśli w P2 wskazano więcej niż jedną odpowiedź.</i>	Zdecydowanie bardziej korzystnie	<input type="checkbox"/>
	Raczej bardziej korzystnie	<input type="checkbox"/>
	Częściowo korzystnie, a częściowo niekorzystnie	<input type="checkbox"/>
	Raczej bardziej niekorzystnie	<input type="checkbox"/>
	Zdecydowanie bardziej niekorzystnie	<input type="checkbox"/>
	Nie ma to wpływu	<input type="checkbox"/>
	Nie wiem	<input type="checkbox"/>

<b>P33. Proszę o dokończenie dwóch przedstawionych niżej zdań. Przy czym używane w nich sformułowanie podmioty różnego typu oznacza podmioty pochodzące z różnych sektorów.</b> <i>Pytanie zadawane jeśli w P2 wskazano więcej niż jedną odpowiedź.</i>	Największą korzyścią, którą generuje zaangażowanie różnego typu podmiotów we współpracę jest....	
	Największym utrudnieniem, które generuje zaangażowanie różnego typu podmiotów we współpracę jest ....	<input type="checkbox"/>

<b>P34. Czy po zakończeniu realizacji projektu w sposób formalny lub nieformalny współpracowali Państwo z podmiotami lub podmiotem wchodzącymi w skład partnerstwa?</b>	tak	<input type="checkbox"/>
	nie	<input type="checkbox"/>
	Nie wiem / trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>

<b>P35. Czy w trakcie prowadzenia współpracy po projekcie realizowano takie działania jak ...?</b> <i>Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi</i> <i>Pytanie zadawane jeśli w P34 wskazano „tak”</i>	Spotkania / konsultacje / wymiana doświadczeń	<input type="checkbox"/>
	Wspólna realizacja przedsięwzięć niebędących projektami unijnymi	<input type="checkbox"/>
	Wspólna realizacja kolejnych projektów partnerskich	<input type="checkbox"/>
	Świadczenie usług lub sprzedaż produktów dla podmiotu, z którym współpracowano	<input type="checkbox"/>
	Świadczenie usług lub sprzedaż produktów przez podmiot, z którym współpracowano	<input type="checkbox"/>
	Realizowano inne działania – jakie? .....	<input type="checkbox"/>

<b>P36. W ilu z kolejnych projektów partnerskich współfinansowanych ze środków unijnych Państwa instytucja pełniła rolę lidera, a w ilu partnera?</b> <i>Pytanie zadawane jeśli w pyt. wcześniejszym wskazano realizację projektów partnerskich.</i>	Rola lidera	<input type="text"/> projektów
	Rola partnera	<input type="text"/> projektów

<b>P37. Czy współpraca kontynuowana po projekcie obecnie nadal jest prowadzona?</b> <i>Pytanie zadawane jeśli w P34 wskazano „tak”</i>	tak	<input type="checkbox"/>
	nie	<input type="checkbox"/>
	Nie wiem / trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>

<b>P38. Kiedy ostatni raz prowadzono współpracę z podmiotami / podmiotem wchodzącym w skład partnerstwa? Proszę o wskazanie miesiąca i roku</b> <i>Pytanie zadawane jeśli w P37 wskazano „nie”</i>	<input type="text"/> [miesiąc] <input type="text"/> [rok] <i>(lista rozwijana)</i>
---	---

<b>P39. Z jakiego powodu zakończono współpracę?</b> <i>Pytanie zadawane jeśli w P37 wskazano „nie”</i>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
---	--

<p><b>P40. FORMULARZ PRZEKAZANIA DANYCH KONTAKTOWYCH</b></p> <p>Kolejnym etapem prowadzonego na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego badania jest realizacja ankiet wśród przedstawicieli partnerów w projektach PO KL. W związku z tym zwracamy się z uprzejmą prośbą o przekazanie danych kontaktowych do osób reprezentujących partnera / partnerów z Państwa projektu.</p> <p>W tym miejscu warto dodać, iż zespół realizujący badanie zobowiązany jest do zachowania pełnej poufności powierzonych danych. Ich przekazanie jest dobrowolne, lecz dane te zostaną wykorzystane tylko i wyłącznie w celu realizacji badania zleconego przez Urząd.</p> <p>W przypadku braku znajomości części danych kontaktowych proszę o wpisanie sformułowania „nie wiem” lub „nie pamiętam”.</p> <p><i>Pytanie zadawane tylko liderom</i></p>	<p>&lt;Nazwa partnera 1&gt;</p> <p>Imię i nazwisko osoby do kontaktu: .....</p> <p>Numer telefonu osoby do kontaktu: .....</p> <p>Adres e-mail osoby do kontaktu: .....</p>
<p><i>Pytanie zadawane tylko liderom</i></p> <p><i>Pytanie zadawane tyle razy ilu partnerów występuje w danym projekcie.</i></p>	<p>&lt;Nazwa partnera n&gt;</p> <p>Imię i nazwisko osoby do kontaktu: .....</p> <p>Numer telefonu osoby do kontaktu: .....</p> <p>Adres e-mail osoby do kontaktu: .....</p>

## SCENARIUSZ WYWIADU IDI Z LIDERAMI I PARTNERAMI PROJEKTÓW PARTNERSKICH

### DANE DOTYCZĄCE WYWIADU

<b>Data</b>	
<b>Miejsce</b>	
<b>Uwagi, ew. problemy</b>	
<b>Osoba przeprowadzająca wywiad</b>	

### INFORMACJE WSTĘPNE – CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTA

<b>Nazwa instytucji</b>	
<b>Stanowisko / funkcja / zadania realizowane w związku z projektem objętym badaniem</b>	

### CZĘŚĆ ZASADNICZA

<b>Pytanie główne</b>	<b>Pytania pomocnicze</b>
<b>1. Jak wyglądało w Państwa przypadku utworzenie partnerstwa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kto był inicjatorem przygotowania projektu partnerskiego ?</li> <li>▪ Jak Państwo szukaliście i dobieraliście partnerów do współpracy w ramach projektu – czy w ramach tego samego sektora czy szukaliście P. partnerów spoza sektora?</li> <li>▪ Co zdecydowało o ostatecznym składzie partnerstwa?</li> <li>▪ Jakie etapy obejmowała współpraca tj. czy obejmowała także fazę przygotowywania projektu i opracowywania jego koncepcji/założeń?</li> </ul>
<b>2. Z jakich powodów zdecydowaliście się Państwo na wspólne ubieganie się o dofinansowanie w ramach projektu partnerskiego?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Czy Państwa oczekiwania związane z realizacją projektu partnerskiego spełniły się?</li> <li>▪ Na ile na te decyzje miały wpływ kryteria wyboru projektów? Czy gdyby nie przyznawano dodatkowych punktów za partnerstwo, podjęlibyście się Państwo realizacji projektu partnerskiego?</li> </ul>
<b>3. Jakie kwestie reguluje Państwa porozumienie lub umowa partnerska?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jak przebiegał proces uzgadniania negocjowania jej treści?</li> <li>▪ Jak w P. projekcie były realizowane przepływy finansowe? Czy przyjęte rozwiązania się sprawdziły?</li> <li>▪ Czy obok partnerów formalnych na potrzeby realizacji projektu nawiązaliście P. kontakty niesformalizowane z innymi podmiotami?</li> <li>▪ Jakiego rodzaju były to podmioty i jak przebiegały (na jakich zasadach) kontakty z tymi nieformalnymi partnerami?</li> </ul>
<b>4. Jakie rozwiązania stosowaliście Państwo w zakresie zarządzania projektem partnerskim?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ W jaki sposób rozwiązyaliście Państwo kwestię podziału zadań i odpowiedzialności za realizację projektu?</li> <li>▪ Które z działań podejmowaliście Państwo wspólnie?</li> <li>▪ Na ile taki podział zadań miał wpływ na realizację celów projektu?</li> <li>▪ Jakie zasoby wnieśli do projektu poszczególni partnerzy (ludzkie, finansowe itp.)?</li> </ul>



Pytanie główne	Pytania pomocnicze
<b>5. Czy realizacja projektu przebiegała w sprawny sposób?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na jakie trudności w trakcie realizacji projektu Państwo natrafiliście?</li> <li>Które z nich wynikały z faktu realizacji projektu w partnerstwie, a które były z nim niezwiązane?</li> <li>Które problemy miały najważniejszy wpływ na sprawność realizacji projektu, a które na skuteczność projektu (tj. stopień osiągnięcia celów)?</li> <li>Czy mieliście Państwo jakieś opóźnienia w stosunku do harmonogramami projektu?</li> <li>Co było ich przyczyną?</li> </ul>
<b>6. Jaka była wartość dodana realizacji projektu w partnerstwie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jakie korzyści z realizacji projektu partnerskiego Państwo odnieśliście?</li> <li>Które z tych korzyści były przewidziane, a które miały charakter nieprzewidziany?</li> <li>Jakie koszty (finansowe i niefinansowe) wynikające z realizacji projektu w partnerstwie ponieśliście Państwo?</li> <li>Czy byłoby Państwo zainteresowani realizacją kolejnych projektów partnerskich?</li> <li>Czy byłyby one realizowane z tymi samymi partnerami co projekt, którego dotyczy wywiad?</li> </ul>
<b>7. Czy i w jaki sposób wykorzystujecie Państwo w ramach niniejszego projektu doświadczenia zdobyte w ramach realizacji projektów partnerskich w ramach innych projektów?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jakie są/były to projekty? W ramach jakich Programów, środków?</li> <li>Czy są/były one realizowane samodzielnie, czy w partnerstwie (jeśli w partnerstwie – czy jest to partnerstwo tożsame z partnerstwem realizującym projekt, którego dotyczy wywiad)?</li> </ul>
<b>8. Czy po zakończeniu projektu kontynuujecie P. współpracę z partnerami?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jak jest forma tej współpracy – kolejne projekty, współpraca nieformalna?</li> <li>Dlaczego Państwo nie podjęliście decyzji o kontynuacji współpracy?</li> <li>Dlaczego Państwo kontynuujecie współpracę?</li> <li>W jaki sposób się P. kontaktujecie?</li> <li>Kto był inicjatorem kontynuacji współpracy?</li> <li>W jakich rolach P. występujecie w ramach tych kontynuowanych działań/projektów – czy lider z projektu nadal jest liderem?</li> </ul>
<b>9. Jakie zasady, przyjęte rozwiązania, kryteria itp. obowiązujące na poziomie PO KL czy przepisów prawnych mogą utrudniać lub zniechęcać do realizacji projektów partnerskich?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Które z tych barier są najistotniejsze?</li> <li>Czy i w jaki sposób staraliście się Państwo niwelować te bariery?</li> <li>W jaki sposób instytucje zarządzające procesem wdrażania Programów Operacyjnych mogłyby niwelować te problemy w przyszłości?</li> <li>Czy jakieś inne problemy o charakterze zewnętrznym utrudniają realizację projektów partnerskich?</li> </ul>

## SCENARIUSZ WYWIADU EKSPERCKIEGO

### DANE DOTYCZĄCE WYWIADU

<b>Data</b>	
<b>Miejsce</b>	
<b>Uwagi, ew. problemy</b>	
<b>Osoba przeprowadzająca wywiad</b>	

### INFORMACJE WSTĘPNE – CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTA

<b>Stanowisko / funkcja / zadania realizowane w związku z przedmiotem badania</b>	
---	--

<b>Pytanie główne</b>	<b>Pytania pomocnicze</b>
<b>1. Jak ogólnie ocenia P. dotychczasową realizację projektów partnerskich w ramach PO KL?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jak są najmocniejsze i najsłabsze strony systemu wdrażania projektów partnerskich w ramach PO KL?</li> <li>▪ Jak ogólnie ocenia P. efekty realizacji projektów partnerskich w ramach PO KL?</li> <li>▪ Jak P. ocenia sprawność ich realizacji?</li> </ul>
<b>2. W jakich obszarach interwencji / typach projektów projekty partnerskie należy uznać za szczególnie skuteczne?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dlaczego wskazane obszary interwencji cechuje największe uzasadnienie dotyczące realizacji projektów partnerskich?</li> <li>▪ W jakich obszarach interwencji projekty partnerskie się nie sprawdzają?</li> </ul>
<b>3. Co wpływa na atrakcyjność projektów partnerskich?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jakie korzyści z realizacji projektów partnerskich odnoszą liderzy i partnerzy?</li> <li>▪ Na ile na decyzję o utworzeniu partnerstwa projektowego mają wpływ kryteria wyboru projektów?</li> </ul>
<b>4. Na ile zasadne i celowe jest promowanie projektów partnerskich?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jaką wartość dodaną generuje realizacja projektów partnerskich?</li> <li>▪ Czy i na ile projekty partnerskie i ich realizacja przyczyniają się do efektywniejszego osiągnięcia celów Programu?</li> <li>▪ Czy i na ile projekty partnerskie i ich realizacja przyczyniają się do lepszej identyfikacji potrzeb ostatecznych odbiorców wsparcia?</li> <li>▪ Czy i na ile projekty partnerskie zawierają w sobie / proponują skuteczniejsze, bardziej kompleksowe rozwiązania niż projekty indywidualne?</li> </ul>
<b>5. Jakie zasady, przyjęte rozwiązania, kryteria itp. obowiązujące na poziomie programu mogą sprzyjać realizacji, a jakie stanowią barierę realizacji programów partnerskich?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jak P. ocenia zasady dotyczące wyboru projektów, zawierania umowy o dofinansowanie, kwalifikowalności wydatków, przepływów finansowych między partnerami, struktury partnerstwa)?</li> <li>▪ Czy możliwe i celowe jest utrzymanie tych zasad, rozwiązań, kryteriów w przyszłym okresie finansowania?</li> <li>▪ Jak ogólnie ocenia P. system zachęt dla realizatorów projektów partnerskich obowiązujący w programie?</li> <li>▪ Na czym polegają te ograniczenia, o których wspominał/a P. wcześniej?</li> <li>▪ W jaki sposób możliwe byłoby zaradzenie wymienionym ograniczeniom?</li> </ul>

Pytanie główne	Pytania pomocnicze
<p><b>6. Z jakimi trudnościami spotykają się najczęściej realizatorzy projektów partnerskich?</b></p> <p>(zagadnienie dla koordynatora w biurze wdrażania – IP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jak często dochodzi w przypadku projektów partnerskich do rozwiązania partnerstwa? Jakie są tego przyczyny? Jakie są tego konsekwencje w odniesieniu do całego projektu?</li> </ul>
<p><b>7. Jaką rolę w nadchodzącej perspektywie przypisuje się zasadzie partnerstwa w ramach RPO?</b></p> <p>(zagadnienie dla przedstawicieli IZ RPO 2014-2020, IZ PO KL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jak będzie ona wdrażana?</li> <li>▪ Jak w tym zakresie zostaną wykorzystane doświadczenia okresu 2007-2013?</li> </ul>
<p><b>8. Co należałoby zmienić, by zwiększyć atrakcyjność projektów partnerskich w przyszłej perspektywie finansowej i zniwelować istniejące bariery w tym zakresie?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jakie zmiany prawne należałoby wprowadzić?</li> <li>▪ Jakie zmiany w zakresie rozwiązań systemowych należałoby wprowadzić?</li> <li>▪ Jak należałoby sformułować zasady realizacji Programu?</li> <li>▪ Jakiego rodzaju kryteria wyboru projektów należałoby stosować, by w sposób skuteczny premiować projekty partnerskie?</li> <li>▪ Jakie dodatkowe zachęty dla realizatorów projektów partnerskich należałoby wprowadzić?</li> </ul>
<p><b>9. Jakie nieprawidłowości występują w projektach partnerskich?</b></p> <p>(zagadnienie dla pracownika biura kontroli)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jaka jest częstość ich występowania?</li> <li>▪ Czy są one specyficzne dla realizacji projektu w formule partnerskiej?</li> </ul>
<p><b>10. Czy w realizacji kolejnych projektów partnerskich wykorzystywali P. doświadczenia z projektów wcześniejszych?</b></p> <p>(zagadnienie dla przedstawiciela podmiotu, który zrealizował największą ilość projektów partnerskich (lub jedną z największych liczb))</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jak to były doświadczenia?</li> <li>▪ Czy zewnętrzny kontekst realizacji projektów partnerskich w zakresie przepisów, wytycznych, regulacji programowych czy prawnych zmieniał się w między czasie?</li> <li>▪ Na czym polegały te zmiany?</li> <li>▪ Czy w P. ocenie były one korzystne czy niekorzystne z perspektywy realizatorów?</li> </ul> <p>POZOSTAŁE ZAGADNIENIA WYWIADU - wg scenariusza IDI z liderami/partnerami</p>
<p><b>11. Jakie P. mógłby wskazać dobre praktyki w realizacji projektów partnerskich w ramach komponentu regionalnego PO KL w regionie?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Czy można wyróżnić użyteczne rozwiązania z zakresu organizacji czy komunikacji?</li> <li>▪ Dlaczego właśnie te rozwiązania można uznać za dobre praktyki? W jakim zakresie sprzyjają one realizacji projektów partnerskich?</li> <li>▪ Jakie skutki przynosi zastosowanie rozwiązań wskazanych jako dobre praktyki?</li> </ul>



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO  
KUJAWSKO-POMORSKIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Człowiek - najlepsza inwestycja*

Badanie ewaluacyjne współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego