

*Pod redakcją
Witolda Sartoriusa*

Wdrażanie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w Polsce

Rezultaty Niemiecko-Francuskiego Projektu Doradczego w Ministerstwie Gospodarki i Pracy

www.erdf.edu.pl

Marzec 2005

Redakcja techniczna
Justyna Wenglorz

Korekta językowa i tłumaczeniowa
Justyna Wenglorz, Robert Brown

Projekt okładki
Bożena Sawicka

ISBN 83-922118-0-4

Spis treści

1. Wstęp	11
<i>Witold Sartorius, Axel Senftleben</i>	
Wdrażanie funduszy strukturalnych w Polsce – Rezultaty współpracy Niemiecko-Francusko-Polskiego Projektu Bliźniaczego.....	11
2. Wielostronna współpraca twinningowa: instrumenty i techniki promujące skuteczne wdrażanie projektów.....	19
<i>Krystyna Gurbiel</i>	
Kilka uwag o projektach twinningowych.....	19
<i>Jean-Claude Ebel</i>	
Trójstronna współpraca między Francją, Niemcami a Polską	24
<i>Agata Wojnowska</i>	
Współpraca z Departamentem Koordynacji Polityki Strukturalnej w ramach niemiecko-francuskiej umowy bliźniaczej	27
<i>Sheila Maxwell, Steve Woods</i>	
O współpracy twinningu brytyjskiego z twinningiem niemiecko-francuskim	29
<i>Dionizy Smoleń</i>	
Współpraca z ekspertami Niemiecko-Francuskiego Projektu Bliźniaczego w zakresie wdrażania Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego	32

3. Ogólne aspekty programowania i wdrażania funduszy strukturalnych 35

dr Piotr Żuber

Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013 jako odpowiedź na wyzwania, przed jakimi stoi Polska w Unii Europejskiej.....35

Joan Pearce

Propozycje Komisji Europejskiej dotyczące reformy polityki spójności na lata 2007-2013.....41

dr hab. inż. Tomasz Parteka

Polskie regiony między „Lizboną 2000” a „Brukselą 2005”54

Stefan Friedrichs

Działania informacyjne i promocyjne w kontekście funduszy strukturalnych. Komunikacja źródłem sukcesu63

Anna Sulińska-Wójcik

Współpraca z Departamentem Koordynacji Polityki Strukturalnej w zakresie działań promocyjnych i szkoleniowych.....71

Edyta Perłowska

Kilka słów o serwisie szkoleniowym w kontekście funduszy strukturalnych.....83

Vera Viehrig

Zarządzanie funduszami strukturalnymi jako złożony system wymagający ciągłego rozwoju.....85

dr Edyta Martini

O współpracy Wydziału Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego z twinningiem niemiecko-francuskim – „Wytyczne kwalifikowalności wydatków w ramach EFRR”101

Elżbieta Opalka

System ewaluacji funduszy strukturalnych w Polsce114

4. Siła projektów – od konceptu modelowego do praktycznych rozwiązań 125

Justyna Wenglorz

Wsparcie beneficjentów funduszy strukturalnych poprzez projekty modelowe125

Adam Jan Puza	
Przykłady projektów w zakresie realizacji projektów z dziedziny społeczeństwa informacyjnego w Polsce.....	140
Dorota Niemczyk	
Przykłady projektów z zakresu infrastruktury kulturalnej realizowane ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego	169
Leszek Butowski	
Przykłady projektów turystycznych realizowanych w Polsce przy współdziałaniu środków finansowych Unii Europejskiej	188
Monika Majcher	
Przykłady projektów wodociągowych, kanalizacyjnych i drogowych realizowanych w Polsce, współfinansowanych z zewnętrznych środków pomocowych.....	207

5. Konferencje regionalne instrumentem rozpowszechniania wiedzy o funduszach strukturalnych 225

Monika Jaranowska	
Cykl konferencji regionalnych – wdrażanie EFRR na terenie kraju	225
Andrzej Porawski	
Rewitalizacja miast polskich - wnioski z cyklu konferencji w 20 miastach.....	233
Artur Kolesiński	
Spółczesność informacyjna w ramach ZPORR	237
Stefan Jung	
Przemiany w administracji – wyzwania dla technologii informacyjnych. Zalety i wady zmian	252
Axel Brouwer, Robert Brown, Carl A. Heller	
Rewitalizacja obszarów miejskich, przemysłowych i powojkowych – sytuacja w Polsce, podejście UE i doświadczenia innych krajów członkowskich.....	264
Jarosław Orliński	
Doświadczenia wynikające z I rundy naboru wniosków w ramach Lokalnych Programów Rewitalizacji finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego	299

dr Julian Kołodziej, Maciej Tertelis	
Tworzenie i aktualizacja lokalnych programów rewitalizacji – skuteczne planowanie i realizacja procesu	309
Udo Rudolph	
Sztuka wdrażania systemu pomocy publicznej.....	319
Michał Ziętara	
Pomoc techniczna dla Pomocy technicznej	326
Gisela Mehlmann	
Szybsza droga do wdrożenia środków pochodzących z funduszy strukturalnych – doświadczenia brandenburskie.....	339

6. Załączniki

Biografie.....	345
Galeria zdjęć z konferencji kończącej Niemiecko-Francuski Projekt Bliźniaczy.....	365



Europejskie fundusze strukturalne stanowią dla Polski wymierną i dla wszystkich widoczną korzyść wynikającą bezpośrednio z członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Dużym wyzwaniem jest jednak dla wszystkich nowych krajów członkowskich, także dla Polski, skuteczne wykorzystanie tych środków na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego kraju. To zadanie bardzo ułatwia pomoc doradcza i szkoleniowa, którą świadczą nam – przy wykorzystaniu programu Unii Europejskiej Phare – „stare” kraje członkowskie UE. Przykładem tej skuteczności może być właśnie zakończony niemiecko-francuski projekt współpracy bliźniaczej (Twinning) w Ministerstwie Gospodarki i Pracy.

Chętnie prezentuję wszystkim zainteresowanym wyniki merytoryczne tego dwuletniego przedsięwzięcia, w trakcie którego powstało bardzo wiele cennych materiałów pomocnych tym, którzy korzystają z funduszy europejskich lub nimi zarządzają.

*Prof. Jerzy Hausner
Wicepremier, Minister Gospodarki i Pracy*

Warszawa, 29 marca 2005 r

1 Wstęp

Witold Sartorius, Axel Senftleben***

Wdrażanie funduszy strukturalnych w Polsce – Rezultaty współpracy Niemiecko-Francusko-Polskiego Projektu Bliźniaczego

Niemiecko-Francuski Projekt Doradczy (zwany też z angielskiego twinningiem) przy Ministerstwie Gospodarki i Pracy powstał w ramach struktur Unii Europejskiej. Jego zadaniem było wspieranie polskiego rządu na drodze do efektywniejszego wdrażania europejskich funduszy strukturalnych. Twinning trwał przez prawie dwa lata i zakończył się sukcesem w marcu 2005 roku. Celem projektu było zapewnienie polskiemu decydującym oraz polskiemu sektorowi publicznemu wysokiej jakości wsparcia w zakresie funduszy strukturalnych.

Zgodnie z życzeniem polskiego rządu oraz na podstawie umowy projektu nasza praca ukierunkowana była głównie na wdrażanie w Polsce Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR). Do głównych zadań twinningu należało wzmocnienie polskich struktur instytucjonalnych, tak by wspomagać wydajne zarządzanie funduszami strukturalnymi, w tym głównie Europejskim Funduszem Rozwoju Regionalnego. Polska potrzebowała wsparcia we wdrażaniu funduszy strukturalnych natychmiast, to znaczy od daty przystąpienia do Unii Europejskiej, czyli od 1 maja 2004r.

Wszystko to mogłoby wydawać się nieskomplikowane. Wdrażanie funduszy, które pociąga za sobą zmianę struktur administracyjnych, nie jest jednak rzeczą prostą. Istnieje bowiem ogromna liczba warunków, które należy spełnić, zanim środki z funduszy strukturalnych będą mogły być przelane na konta beneficjentów, czyli np. lokalnych lub regionalnych

* Doradca unijny (Resident Twinning Advisor – RTA) w Niemiecko-Francuskim Projekcie Bliźniaczym przy Ministerstwie Gospodarki i Pracy; wsartorius@aol.com

** Współkierownik Niemiecko-Francuskiego Projektu Bliźniaczego ze strony niemieckiego Ministerstwa Gospodarki i Pracy; senftleben.consult@t-online.de

jednostek administracji publicznej, innych instytucji państwowych, organizacji pozarządowych lub nawet prywatnych małych i średnich przedsiębiorstw. Instytucje rządowe i regionalne winny zostać wprowadzone w „tajniki” przepisów Unii Europejskiej oraz procedur wdrażania. Należy również wprowadzić mechanizmy monitoringu i kontroli.

Wydaje się bardzo prawdopodobne, iż wcześniej czy później nowe kraje członkowskie nauczyłyby się odpowiednich procedur i stworzyłyby potrzebne struktury. Jednak jest również pewne, że napotykałyby one te same trudności, którym musiały już stawić czoła „stare” kraje członkowskie Unii Europejskiej. Wprowadzenie wydajnego systemu wdrażania pochłania sporo czasu i jest trudne, jeśli trzeba to robić od podstaw. Okazuje się bowiem, że gdy już zostaną stworzone struktury niezbyt odpowiadające potrzebom, to potem bardzo trudno je zmienić.

Program Bliźniaczy Unii Europejskiej finansowany ze środków PHARE jest w tej sytuacji doskonałym narzędziem do stworzenia wydajnego i zorientowanego na sukces systemu zarządzania unijnymi funduszami strukturalnymi w nowej poszerzonej Europie. Projekty bliźniacze zostały pomyślane i stworzone po to, by „stare” państwa członkowskie mogły przekazywać swoje know-how i doświadczenie nowym członkom Unii Europejskiej. Państwa członkowskie podchodzące do konkursu składają swoje oferty. Następnie kraj-odbiorca pomocy wraz z Komisją Europejską dokonuje wyboru najbardziej odpowiedniej oferty.

W październiku 2002 roku rządowi polskiemu przedstawiono kilka ofert. W drodze konkursu wybrano konsorcjum niemiecko-francuskie. Zadaniem konsorcjum miało być wspieranie strony polskiej w przygotowaniu do wdrażania EFRR. Pierwotnie planowano rozpocząć działalność w ramach projektu w drugim kwartale 2003 roku, jednakże, jak to zazwyczaj bywa z projektami Unii Europejskiej, przygotowanie projektu umowy zabrało więcej czasu niż przewidywano. Ostatecznie wszystkie dokumenty podpisano 21 kwietnia 2003 roku. Doradca Przedakcesyjny* (PAA), Pan Witold Sartorius, rozpoczął pracę w projekcie 25 sierpnia 2003 r., a ponieważ zainteresowanie szkoleniami i zapotrzebowanie na usługi doradcze było ogromne, działalność w projekcie rozpoczęto natychmiast i to na dużych obrotach, aby jak najszybciej zacząć wspieranie polskiego partnera.

W ramach projektu zatrudniono ekspertów różnych narodowości: byli eksperci z Niemiec, Francji i Szkocji. Najważniejszą jednak cechą cha-

* Wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej 1 maja 2004r. Doradcy Przedakcesyjni (ang. PAAs) przyjęli funkcję Doradców Unii Europejskiej (ang. Resident Twinning Advisors – RTAs).

rakterystyczną twinningu była intensywna współpraca z polskimi partnerami oraz bardzo istotne dla niektórych naszych działań współdziałanie z lokalnymi ekspertami.

Twinning niemiecko-francuski miał jednocześnie sprostać wielu oczekiwaniom. Miał on:

- być użyteczny dla beneficjenta poprzez wywieranie widocznego, pozytywnego wpływu na zdolność Polski do wdrażania funduszy strukturalnych,
- być wydajny (szkolenia i usługi doradcze),
- wypełniać zadania i realizować wskaźniki wymienione w umowie bliźniaczej (ang. Twinning covenant). (Umowa często okazuje się anachronizmem w stosunku do dynamicznie zmieniającej się realnej sytuacji).
- być zgodny z harmonogramem zadań i wydawać własne środki z funduszy zgodnie z zaplanowanym budżetem i wszystkimi zasadami oraz przepisami dotyczącymi finansowania.

Podczas trwania projektu bogatą wiedzę oraz doświadczenia przekazywano polskim partnerom poprzez:

- bezpośrednie usługi doradcze – wyspecjalizowane i ogólne,
- małe i duże szkolenia, konferencje
- publikacje oraz własną stronę internetową www.erd.edu.pl.

Beneficjentami po stronie polskiej byli pracownicy Ministerstwa Gospodarki i Pracy, innych ministerstw oraz centralnych agencji rządowych, następnie urzędnicy samorządów terytorialnych i terenowej administracji publicznej (urzędów marszałkowskich i wojewódzkich), a także duża liczba beneficjentów końcowych funduszy strukturalnych.

Niniejsza publikacja odzwierciedla wszystkie aspekty działań w ramach projektu. Opisuje konkretne przypadki związane z zarządzaniem twinningu niemiecko-francuskiego ukazując potrzebę uczestnictwa ekspertów zagranicznych, niejako wtapiających się w działania i strukturę organizacyjną Ministerstwa Gospodarki i Pracy – gospodarza. Często było to dużym wyzwaniem. Niniejszy artykuł natomiast może być interesujący dla tych czytelników, którzy są lub w jakiś sposób będą zaangażowani w projekty bliźniacze.

Materiały przedstawione w niniejszej publikacji zostały napisane przez ekspertów i odnoszą się do głównych kwestii, jakimi zajmował się twinning w trakcie swojej działalności. Powinny one wzbudzić zainteresowanie u tych wszystkich, którzy zaangażowani są we wdrażanie funduszy strukturalnych w Polsce jak i w innych krajach.

Rezultaty naszych wspólnych wysiłków, łącznie ze wszystkimi materiałami wypracowanymi w ramach projektu, dołączone są do niniejszej książki w formie płyty CD.

Niniejsza publikacja adresowana jest również do 7.500 lokalnych ekspertów i decydentów, którzy skorzystali ze szkoleń przygotowanych i przeprowadzonych przez niemiecko-francuski projekt bliźniaczy.

Publikowane tutaj wyniki dotyczą trzech głównych pól działania wymienionych w umowie projektu bliźniaczego:

- **poprawa zdolności oraz wzmocnienie instytucjonalne Ministerstwa Gospodarki i Pracy** (ze szczególnym uwzględnieniem jednostki monitorująco-kontrolnej EFRR) **w obecnym i przyszłym okresie programowania** dla dobrego i efektywnego zarządzania funduszami strukturalnymi oraz utworzenia odpowiednich instrumentów umożliwiających ich skuteczne koordynowanie i wdrażanie w Polsce. W ramach tego komponentu wspierano różne departamenty MGIP jak również Ministerstwo Nauki i Informatyzacji oraz inne centralne instytucje rządowe,
- **wzmocnienie praktycznej zdolności instytucji szczebla regionalnego i centralnego** zaangażowanych w przygotowanie, wdrażanie, monitoring i ewaluację projektów finansowanych z EFRR – ze szczególnym uwzględnieniem Marszałków Województw (administracji terenowej wybieranej w wyborach) oraz Wojewodów (reprezentantów administracji centralnej w regionach)
- **wkład w rozwój świadomości społecznej odnośnie EFRR i Europejskiej Polityki Rozwoju Regionalnego**

Wszystkie działania przewidziane w umowie twinningu zostały zrealizowane. Osiągnięte zostały wszystkie planowane wyniki oraz wskaźniki. Projekt bliźniaczy organizował liczne szkolenia, konsultacje i konferencje. Przeszkolił kilkuset pracowników kluczowych departamentów Ministerstwa Gospodarki i Pracy oraz personelu innych instytucji centralnych. Na poziomie regionalnym zorganizował 63 konferencje szkoleniowe dotyczące w szczególności pomocy publicznej, społeczeństwa informacyjnego oraz rewitalizacji zdegradowanych obszarów miejskich, przemysłowych i powojaskowych. Około 7.500 lokalnych ekspertów i decydentów wzięło udział w konferencjach odbywających się we wszystkich szesnastu województwach. Bardzo przydatna okazała się strona internetowa projektu www.erdf.edu.pl, poprzez którą uczestnicy konferencji rejestrowali swój udział. Strona ta była też często odwiedzana ze względu na umiesz-

czane tam różnego rodzaju przydatne materiały i dokumenty (w językach polskim oraz angielskim lub francuskim i niemieckim).

Nielatwo było zarządzać tak skomplikowanym przedsięwzięciem, jakim jest projekt bliźniaczy. Przede wszystkim mamy tu na myśli dużą liczbę partnerów zaangażowanych w jego realizację. Niemieckie Ministerstwo Gospodarki i Pracy (BMWA), francuski DATAR oraz polskie Ministerstwo Gospodarki i Pracy (MGiP) to instytucje współodpowiedzialne za realizację projektu. Przedstawiciele ww. instytucji: Pani Ursula Horn i Pani Inge Toschev, Pan Jean-Claude Ebel, Pani Krystyna Gurbiel oraz Pan dr Piotr Żuber wyrażali głębokie zainteresowanie działalnością projektu.

Ponadto jeszcze wiele innych ważnych instytucji miało swój udział w rozwój projektu. Niemieckie Stowarzyszenie Współpracy Technicznej (GTZ) było odpowiedzialna za codzienne zarządzanie projektem. Twinning mógł przebiegać bez zakłóceń m.in. dzięki dużemu zaangażowaniu Pana Berndta Schmidta i Pana Carstena Demutha. Ze strony polskiej najważniejszym partnerem był Fundusz Współpracy jako centralna Jednostka Finansująco-Kontartkująca (JFK). Jego zadanie nie było łatwe. Polegało bowiem na przeprowadzaniu operacji finansowych zgodnie z przepisami dotyczącymi funduszy PHARE. Zawsze mogliśmy jednak liczyć na duże wsparcie Pani Jolanty Iwanickiej. Należałoby również wspomnieć o dużym zaangażowaniu Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Polsce. Pani Fanny Labarthe oraz pani Tina Dörfer bardzo wspomagały nasz projekt. W codziennej pracy nad realizacją projektu nie czuło się natomiast dużego wsparcia ze strony Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej (UKIE). Jednakże w razie potrzeby zawsze mogliśmy liczyć na wsparcie i zrozumienie jego przedstawicieli.

Zarządzanie projektem wymagało podejmowania wielu działań. Jednym z nich była koordynacja pracy ekspertów zagranicznych przyjeżdżających z różnych instytucji niemieckich i francuskich. Partner, któremu należy poświęcić szczególną uwagę, to land Brandenburgia. Kilku naszych najważniejszych ekspertów rekrutowało się z Ministerstwa Gospodarki Kraju Związkowego Brandenburgii oraz z Banku Inwestycyjnego Landu Brandenburgii. Najwięcej czasu i pracy projektowi bliźniaczemu poświęcili niemieccy eksperci z Brandenburgii: Pani Gisela Mehlmann (pomoc techniczna), Pani Vera Vierig (kwalifikowalność kosztów), Pan Udo Rudolph (pomoc publiczna) oraz Pan Stefan Friedrichs z Berlina (komunikacja), francuski ekspert – Pan Axel Brouwer z DATAR oraz Pan Robert Brown ze Szkocji.

Na zarządzanie projektem miała wpływ również wydajna i efektywna współpraca z naszymi polskimi partnerami, którzy byli beneficjentami

i odbiorcami prowadzonych przez nas działań. Bez codziennego wsparcia naszych polskich partnerów w Departamencie Koordynacji Polityki Strukturalnej: Pana Marcina Głuchowskiego, Pani Magdy Załęskiej, Pani Agaty Wojnowskiej oraz Pani Anny Sulińskiej praca w projekcie byłaby znacznie trudniejsza. Spośród pracowników innych departamentów Ministerstwa Gospodarki i Pracy chcielibyśmy wymienić Panią Danutę Jabłońską – Dyrektora Departamentu Zarządzania Programem Wzrostu Konkurencyjności Przedsiębiorstw, Pana Dionizego Smolenia, Panią Agnieszkę Kapciak oraz Pana Jarka Orlińskiego z Departamentu DRR*.

Ponadto znaczący wkład w sukces twinningu miała współpraca z marszałkami województw, których personel aktywnie nas wspierał w organizacji konferencji i kampanii informacyjnych na terenie 16 województw. Pan Tomasz Parteka z województwa pomorskiego oraz Pan Andrzej Dąbrowski z województwa lubuskiego odegrali szczególnie ważną rolę w projekcie. Reprezentowali województwa na różnego rodzaju spotkaniach organizowanych przez Ministerstwo Gospodarki i Pracy oraz podczas prac rządowego zespołu doradczego opracowującego projekt Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013.

Chcielibyśmy jeszcze wymienić Pana Andrzeja Porawskiego ze Związku Miast Polskich. Był to nasz najważniejszy partner, jeśli chodzi o organizację konferencji, spotkań informacyjnych i szkoleń w zakresie rewitalizacji, które to odbyły się w 21 polskich miastach.

Jednak sukces twinningu niemiecko-francuskiego nie byłby również możliwy bez wielkiego zaangażowania współpracowników doradcy niemieckiego, którzy swą rzetelną pracą szczególnie aktywnie go wspierali. Chodzi szczególnie o Panią Ilonę Antoniszyn, Panią Justynę Wenglorz i Panią Monikę Jaranowską!

Po niemal dwóch latach kierowania niemiecko-francuskim projektem bliźniaczym być może interesujące będą pewne refleksje dotyczące recepty na sukces twinningu. Jest kilka istotnych zagadnień zasługujących na uwagę. Zasada kluczowa mówi, że wszystko zależy od tego jak my – eksperci zagraniczni – jesteśmy postrzegani przez naszych lokalnych partnerów. Czy są oni przekonani o użyteczności naszych rad? Czy też myślą, że tylko zabieramy im czas? Bowiem najważniejszą zasadą gwarantującą sukces projektu bliźniaczego jest bycie użytecznym i wnoszenie wkładu w rozwiązywanie rzeczywistych problemów, z którymi boryka się administracja korzystająca z twinningu. Może to brzmieć banalnie, lecz w swojej istocie tak nie jest, jeśli weźmiemy pod uwagę to, że więk-

* DRR to Departament Wdrażania Programów Rozwoju Regionalnego w Ministerstwie Gospodarki i Pracy.

szość projektów bliźniaczych jest pisana dwa lub nawet trzy lata przed początkiem ich funkcjonowania. Istnieje więc rzeczywiste zagrożenie, że zarówno zidentyfikowane problemy jak i układ całego projektu bliźniaczego będą nieaktualne już na starcie. Zatem bardzo ważne jest, by umowa bliźniacza skonkretyzowana na poziomie priorytetów pozostała elastyczna na poziomie zaplanowanych działań. Ważna jest przecież możliwość dostosowywania planowanych zadań do potrzeb beneficjentów, a nie wiązanie sobie rąk anachronicznymi planami działań.

Z drugiej strony niedopuszczalna jest sytuacja, w której projekt bliźniaczy zaczyna pełnić rolę strażaka wspierającego swojego partnera głównie przy gaszeniu „pożarów” i przeciskaniu się przez „wąskie gardła”, które przecież pojawiają się w każdej administracji. Odpowiedź projektu na rzeczywiste potrzeby musi współgrać z celami i wskaźnikami przyjętymi w twinningu. A zadaniem Stałego Doradcy Bliźniaczego jest zapewnienie właściwej równowagi między poszczególnymi działaniami.

Kierownicy projektów bliźniaczych i eksperci nie powinni zapominać, że projekt jest wyłącznie narzędziem, które ma wspierać partnera. Oznacza to, że projekt bliźniaczy nie może eksponować swojej odrębnej osobowości. Przeciwnie, należy zawsze podkreślać, **że projekt bliźniaczy jest, i być musi, integralną częścią administracji i działań, które wspiera**. By posłużyć się przykładem: nie powinno być miejsca na szkolenia, czy też konferencje i temu podobne działania organizowane wyłącznie przez twinning; wszelkie przedsięwzięcia muszą być realizowane przez miejscową (w naszym przypadku polską) administrację przy wsparciu twinningu. Pamiętać należy, że sukces projektu bliźniaczego będzie zawsze mierzony przez pryzmat sukcesu jego beneficjentów.

