

Ministerstwo Spraw Zagranicznych

**Podręcznik współpracy bliźniaczej dla
dawców pomocy**

Warszawa, marzec 2010

Spis treści

Słowniczek – wybrane pojęcia	5
Wstęp	9
CZEŚĆ A. WSPÓŁPRACA BLIŹNIACZA (TWINNING)	10
Rozdział I. Informacje ogólne	11
1. Czym jest współpraca bliźniacza?.....	11
2. Podmioty uprawnione do realizacji projektów twinningowych.....	11
3. Konsorcja.....	12
4. Eksperci <i>ad hoc</i>	13
5. Rodzaje ofert bliźniaczych.....	13
Rozdział II. Przygotowanie oferty współpracy bliźniaczej	16
1. Szczegółowa analiza fiszki projektowej.....	16
2. Wybór metodologii oraz identyfikacja osób mogących wprowadzić ją w życie.....	16
2.1. Elementy metodologii.....	16
2.2. Eksperci.....	18
3. Wygląd graficzny oferty bliźniaczej.....	18
4. Części składowe oferty.....	19
Rozdział III. Procedury przekazywania propozycji bliźniaczej do kraju beneficjenta ..	21
1. Przekazanie oferty od Krajowego Punktu Kontaktowego (KPK).....	21
2. Przekazanie oferty przez KPK w Polsce do kraju beneficjenta.....	21
Rozdział IV. Prezentacja ofert współpracy bliźniaczej	22
1. Cel, termin, miejsce oraz organizacja prezentacji ofert.....	22
2. Uczestnicy prezentacji.....	22
3. Sposób prezentacji ofert.....	23
4. Potencjalne pytania ze strony komisji selekcyjnej.....	23
Rozdział V. Działania po decyzji beneficjenta dotyczące wyboru ofert bliźniaczych	25
1. Podstawowe czynności w przypadku decyzji pozytywnej – dla projektów typu <i>twinning</i> ..	25
2. Podstawowe czynności w przypadku decyzji pozytywnej – dla projektów typu <i>twinning light</i>	25
CZEŚĆ B. ZARZĄDZANIE PROJEKTEM I KWESTIE FINANSOWE	27
Rozdział VI. Ramy instytucjonalne	28
1. Regulacje wewnętrzne instytucji dawcy pomocy.....	28
1.1. Zarządzanie projektem.....	28
1.2. Zasady dysponowania funduszem na zarządzanie projektem (<i>TMC</i>).....	30
1.3. Status pracowników pełniących funkcje ekspertów w projektach bliźniaczych.....	31
1.3.1. <i>RTA</i>	32
1.3.2. Eksperci krótkoterminowi (<i>STE</i>), eksperci średnioterminowi (<i>MTE</i>).....	32
1.3.3. Eksperci <i>ad hoc</i>	32
2. Konsorcjum.....	33
2.1. Wstępna umowa konsorcjum.....	33

2.2. Szczegółowa umowa konsorcjum.....	33
3. Zmiany w kontrakcie.....	36
4. Rachunek bankowy projektu.....	38
4.1. Osobny rachunek bankowy.....	38
4.2. Osobny rachunek w PLN dla środków na zarządzanie (<i>TMC</i>).....	39
5. CFCU w kraju beneficjenta.....	39
6. Wyłonienie biura podróży do zakupu biletów lotniczych.....	40
Rozdział VII. Kwestie ubezpieczeniowe i podatkowe	42
1. Kwestie związane z ubezpieczeniem.....	42
1.1. Ubezpieczenie społeczne i zdrowotne.....	42
1.2. Ubezpieczenie ekspertów na czas podróży.....	42
2. Kwestie podatkowe.....	42
2.1. Eksperci krajowi.....	42
2.2. Eksperci zagraniczni otrzymujący przychody z funduszu projektu.....	47
2.3 Asystent <i>RTA</i> i działania w kraju beneficjenta.....	49
Rozdział VIII. Płatności	50
1. Płatności i inne rozliczenia finansowe dotyczące <i>RTA</i>	50
1.1. Stosunek umowny <i>RTA</i> w instytucji macierzystej.....	50
1.2. Zasady refundacji wynagrodzenia krajowego <i>RTA</i>	50
1.3. Inne płatności dla <i>RTA</i>	52
2. Eksperci.....	52
2.1. Uzgodnienia z ekspertami.....	52
2.2. Diety.....	53
2.3. Wynagrodzenie (honorarium).....	53
3. Pozostałe płatności.....	55
3.1. Rozliczenie kosztów przygotowania projektu.....	55
3.2. Płatności za bilety lotnicze.....	56
3.3. Płatności za tłumaczenia.....	56
3.4. Wizyty studyjne.....	57
Rozdział IX. Rejestr wydatków i sprawozdawczość	58
1. Rejestr wydatków.....	58
2. Sprawozdawczość.....	58
Rozdział X. Udział służb mundurowych w realizacji projektów bliźniaczych	60
1. Status pracowników pełniących funkcje ekspertów w projektach bliźniaczych (<i>STE, MTE, ad hoc</i>).....	60
2. Uregulowania wewnętrzne instytucji wdrażającej w zakresie delegowania oraz wynagradzania ekspertów (<i>STE, MTE, ad hoc</i>).....	60
3. Status pracowników mundurowych pełniących funkcje Długoterminowych Doradców Współpracy Bliźniaczej.....	61
Załączniki	62

*Departament Wdrażania Programów Rozwojowych Ministerstwa Spraw Zagranicznych
dziękuje przedstawicielom Ministerstwa Finansów, Komendy Głównej Policji, Ministerstwa
Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz wszystkim innym instytucjom i osobom, które
przyczyniły się do powstania niniejszego podręcznika.*

Słowniczek – wybrane pojęcia

Addendum – zmiana do kontraktu bliźniaczego, która do wejścia w życie wymaga oprócz akceptacji (w formie podpisów) sygnatariuszy kontraktu bliźniaczego pisemnej akceptacji służb Komisji Europejskiej lub/i pisemnej zgody *Administrative Office*.

Administrative Office (AO) – jednostka administracji publicznej pełniąca funkcję koordynatora programów współpracy bliźniaczej w krajach przyjętych w skład UE mających akredytację *EDIS*. W Polsce jednostką tą jest Ministerstwo Spraw Zagranicznych.

Akredytacja *EDIS (Extended Decentralised Implementation System)* – decyzja Komisji Europejskiej powierzająca instytucjom z krajów członkowskich UE pełniącym rolę *Administrative Offices* nadzór nad procesami kontraktacji, realizacji oraz płatności w ramach projektów współpracy bliźniaczej; wydawana wraz z przystąpieniem danego kraju do Unii Europejskiej.

Beneficjent – instytucja bądź instytucje będące odbiorcą pomocy bliźniaczej dostarczanej w ramach projektów twinningowych (biorca pomocy).

Central Financing and Contracting Unit (CFCU) – jednostka finansująco-kontraktująca w kraju beneficjenta.

Ekspert – osoba oddelegowana przez pracodawcę będącego stroną kontraktu bliźniaczego realizująca szkolenia oraz działania doradcze w ramach projektu twinningowego. Wyróżnia się: *Short Term Expert (STE, ekspert krótkoterminowy)* – osoba oddelegowana przez pracodawcę będącego stroną kontraktu bliźniaczego realizująca szkolenia oraz działania doradcze w ramach projektu twinningowego w okresie nie dłuższym niż jednorazowo miesiąc (rozumiany każdorazowo jako liczba dni miesiąca, w którym rozpoczęto realizację zadania); *Medium Term Expert (MTE, ekspert średnioterminowy)* – osoba oddelegowana przez pracodawcę będącego stroną kontraktu bliźniaczego realizująca szkolenia oraz działania doradcze w ramach projektu twinningowego w okresie równym bądź dłuższym niż jednorazowo miesiąc; Ekspert *ad hoc* – osoba realizująca szkolenia oraz działania doradcze w ramach projektu twinningowego.

European Neighborhood and Partnership Instrument (ENPI) – Europejski Instrument Partnerstwa i Sąsiedztwa.

Expert fee – wynagrodzenie eksperta biorącego udział w realizacji projektu w kraju beneficjenta.

Fiszka projektowa – dokument przygotowany przez beneficjenta pomocy twinningowej, będący podstawowym punktem odniesienia dla późniejszej oferty bliźniaczej, zawierający podstawowe oczekiwania beneficjenta w stosunku do przyszłych oferentów twinningowych

Instrument for Pre-accession Assistance (IPA) – Instrument Pomocy Przedakcesyjnej.

Junior Partner – młodszy partner w ramach konsorcjum, realizujący wraz z głównym partnerem projektu współpracy bliźniaczej.

Junior Project Leader – w przypadku konsorcjum kierownik projektu po stronie młodszego partnera współpracy bliźniaczej; zwany też młodszym kierownikiem projektu.

Komisja Europejska – nadzór nad realizacją programów bliźniaczych sprawuje Dyrekcja Generalna ds. Rozszerzenia UE (*Directorate General Enlargement*). Adres strony internetowej: <http://ec.europa.eu/enlargement>.

Konsorcjum – umowa między instytucjami z dwóch lub maksymalnie z trzech krajów członkowskich UE zawarta w celu wspólnej realizacji projektu twinningowego.

Komisja Ewaluacyjna/Selekcyjna – komisja powoływana po stronie beneficjenta do dokonania wyboru zwycięskiej oferty bliźniaczej.

Leading Partner – główny partner w ramach konsorcjum, realizujący wraz z młodszym partnerem projekt współpracy bliźniaczej, który desygnuje kierownika projektu.

Legal duration – tzw. *Execution period* – czas obowiązywania kontraktu bliźniaczego; składa się z okresu realizacji działań (*workplan*) powiększonego zwyczajowo o 3 miesiące przeznaczone na rozpoczęcie i zakończenie projektu.

Mandated Body (MB)– instytucja nie wchodząca w skład administracji publicznej, która otrzymała specjalne pozwolenie Komisji Europejskiej na realizację projektów bliźniaczych jako dawca pomocy – tzw. status *Mandated Body*.

National Contact Point (NCP) – Krajowy Punkt Kontaktowy (KPK) ds. programów współpracy bliźniaczej, osoba/grupa osób w strukturze administracji publicznej kraju UE odpowiedzialna za koordynację programów twinningowych, w tym dystrybucję fiszek i ofert bliźniaczych. W Polsce Krajowy Punkt Kontaktowy usytuowany jest w Departamencie Wdrażania Programów Rozwojowych MSZ.

Oferent – instytucja lub instytucje z państw członkowskich UE przedstawiające propozycje współpracy bliźniaczej (inaczej dawca pomocy).

Oferta bliźniacza – propozycja współpracy będąca odpowiedzią na wszystkie wymagania zawarte przez beneficjenta w fiszce projektowej. Występuje jako tzw. samodzielna oferta bliźniacza (przygotowana przez jedną lub większą liczbę instytucji z jednego kraju UE) oraz tzw. oferta konsorcjum (przygotowana przez instytucje z dwóch lub maksymalnie z trzech państw UE).

Oferta junior partner – propozycja współpracy będąca odpowiedzią na wymagania zawarte przez beneficjenta w fiszce projektowej, z wyjątkiem przedstawienia kandydata na funkcję *RTA*.

Per diems – diety ekspertów przeznaczone na zakwaterowanie, wyżywienie i lokalny transport w kraju beneficjenta.

Project Leader – kierownik projektu, osoba zarządzająca projektem zarówno po stronie oferenta (*MS Project Leader*), jak i beneficjenta (*BC Project Leader*).

Projekty twinningowe – projekty współpracy bliźniaczej, których czas realizacji działań trwa na co najmniej 12 miesięcy, z budżetem przekraczającym 250 000 euro, w których występuje *RTA*.

Projekty Twinning Light – projekty w ramach uproszczonej wersji współpracy bliźniaczej, których czas realizacji działań trwa 6 miesięcy (w wyjątkowych przypadkach 8 miesięcy), z budżetem do 250 000 euro, w których nie występuje *RTA*.

Resident Twinning Adviser (RTA) – Długoterminowy Doradca Współpracy Bliźniaczej, osoba będąca obywatelem kraju członkowskiego UE, oddelegowana przez dawcę pomocy do codziennej realizacji projektu współpracy bliźniaczej w kraju beneficjenta.

Side Letter – zmiana do kontraktu współpracy bliźniaczej, która (o ile nie jest sprzeczna z regułami twinningowymi) do wejścia w życie nie wymaga pisemnej zgody służb Komisji Europejskiej ani *Administrative Office*.

Służby Komisji Europejskiej w kraju beneficjenta – przedstawicielstwa/delegacje KE w krajach beneficjentów.

Twining Management Costs (TMC) – środki na zarządzanie projektem, środki finansowe pochodzące z budżetu projektu twinningowego, które otrzymuje instytucja oferenta z tytułu realizacji kontraktu bliźniaczego.

Twining Manual – Podręcznik Współpracy Bliźniaczej, podręcznik wydany przez Komisję Europejską, w którym zawarte są zasady regulujące współpracę bliźniaczą.

MSZ - Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Instytucja, w której strukturach znajduje się Krajowy Punkt Kontaktowy ds. programów współpracy bliźniaczej. Koordynuje współpracę bliźniaczą w Polsce.

Workplan – szczegółowy plan realizacji działań kontraktu współpracy bliźniaczej; tzw. *Implementation period of the Action*.

Zaproponowanie ekspertów *ad hoc* – zaproponowanie ekspertów przez pracodawcę lub wynikające z inicjatywy samych ekspertów (z jednego lub kilku państw UE) do realizacji projektów bliźniaczych, nie mające charakteru oferty. (Patrz też „Ekspert”).

Wstęp

Celem niniejszego podręcznika jest zaprezentowanie zagadnień związanych z przygotowaniem do realizacji oraz z samą realizacją kontraktów współpracy bliźniaczej przez polskie instytucje publiczne – dawców pomocy. Próba opisywania wybranych problemów powstała w odpowiedzi na liczne postulaty ze strony polskich instytucji zgłaszających brak jednolitych rozwiązań dotyczących realizacji projektów twinningowych dla krajów objętych programami Komisji Europejskiej: *Transition Facility*, *ENPI* oraz *IPA*.

Podręcznik został podzielony na dwie części: A i B. W części A przedstawiona jest ogólna charakterystyka programu współpracy bliźniaczej, a także kwestie dotyczące przygotowania oferty twinningowej oraz jej prezentacji w kraju beneficjenta. Część B podręcznika dotyczy spraw związanych z realizacją projektu bliźniaczego, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii organizacyjno-finansowych po stronie instytucji oferenta.

Omówione w przedmiotowym dokumencie zasady zostały oparte w głównej mierze na regulacjach zawartych w podręczniku współpracy bliźniaczej – *Twinning Manual* – modyfikowanym cyklicznie przez Komisję Europejską, a także na doświadczeniach instytucji krajowych i zagranicznych realizujących projekty współpracy bliźniaczej. Aby móc właściwie realizować projekty bliźniacze, sugerujemy zapoznanie się zarówno z podręcznikiem *Twinning Manual* – jako głównym źródłem wiedzy o przepisach twinningowych, jak i z przedmiotowym opracowaniem.

CZĘŚĆ A
WSPÓŁPRACA BLIŹNIACZA (*TWINNING*)

Rozdział I. Informacje ogólne

1. Czym jest współpraca bliźniacza?

Współpraca bliźniacza (*twinning*) to program Komisji Europejskiej (KE) powstały w 1998 r. w kontekście rozszerzenia Unii Europejskiej. Celem współpracy bliźniaczej jest pomoc ze strony instytucji publicznych krajów członkowskich UE w rozwijaniu nowoczesnej administracji państw nowo przyjętych do UE oraz państw nie będących członkami tej organizacji. Współpraca twinningowa rozwija się dzięki funduszom przekazywanym na jej realizację przez Komisję Europejską.

Według stanu na marzec 2010 r. projekty twinningowe realizowane są w ramach następujących programów finansowanych przez Komisję Europejską:¹

- **Transition Facility** – program będący kontynuacją *Phare*, projekty twinningowe realizowane są w ramach tego programu od 2004 r. Obecnie przeznaczony dla Bułgarii i Rumunii.
- **IPA** – *Instrument for Pre-accession Assistance*. Od 2007 r. IPA jest bezpośrednim następcą programów *CARDS* oraz *Phare*.
- **ENPI** – *European Neighbourhood and Partnership Instrument*. Od 2007 r. ENPI jest bezpośrednim następcą programów *MEDA* oraz *TACIS*.

2. Podmioty uprawnione do realizacji projektów twinningowych

W realizacji projektów bliźniaczych jako dawcy pomocy mogą brać udział instytucje administracji publicznej krajów członkowskich UE oraz instytucje mające tzw. status *Mandated Body (MB)*. Status *Mandated Body* nadaje Komisja Europejska tym instytucjom z krajów członkowskich UE, które nie są częścią administracji publicznej tych krajów, ale jednak spełniają warunki określone w Podręczniku Współpracy Bliźniaczej (*Twinning Manual*, rozdział 3, punkt 3.3), a mianowicie:

- mają doświadczenie w dziedzinach objętych prawem UE (lub w zakresie współpracy administracyjnej objętej fiskłą projektu twinningowego),
- prowadzą działalność niekomercyjną,
- pozostają własnością publiczną,

¹ Dokładne informacje znajdują się w podręczniku *Twinning Manual*

- pozostają pod stałym lub czasowym nadzorem ze strony organu administracji rządowej,
- posiadają wystarczającą liczbę pracowników mogących brać udział w realizacji projektów bliźniaczych.

Istnieją dwa rodzaje statusu *Mandated Body* – stały oraz *ad hoc*. Instytucje mające stały status *Mandated Body* mogą uczestniczyć we wszystkich projektach bliźniaczych w ramach wszelkich programów finansowanych z budżetu KE. Instytucje mające stały status *Mandated Body* wprowadzane są przez Komisję Europejską na specjalną listę podmiotów uprawnionych do realizacji projektów bliźniaczych. Wyżej wymieniona, cyklicznie aktualizowana lista publikowana jest na stronach internetowych *DG Enlargement*. Instytucje mające status *Mandated Body ad hoc* mogą brać udział tylko jednorazowo w określonych projektach bliźniaczych.

Procedura ubiegania się instytucji o nadanie status *Mandated Body* przebiega w następujący sposób. Jeśli dana instytucja nie wchodząca w skład administracji publicznej spełnia kryteria zawarte w rozdziale 3, punkt 3.3 *Twinning Manual*, przesyła wypełnione zgłoszenie drogą elektroniczną do KPK w MSZ w celu konsultacji. Przy braku uwag pracowników MSZ do treści przesłanego zgłoszenia instytucja przesyła ww. zgłoszenie wraz z pismem przewodnim drogą oficjalną do MSZ. MSZ przesyła następnie zgłoszenie drogą elektroniczną do Komisji Europejskiej, która po analizie przesłanego dokumentu podejmuje decyzję o przyjęciu bądź odrzuceniu ww. zgłoszenia. Komisja Europejska przekazuje swoją decyzję do MSZ drogą elektroniczną. Dana instytucja uzyskuje status *Mandated Body* w chwili przekazania pozytywnej decyzji przez Komisję Europejską do MSZ.

3. Konsorcja

Występują wyłącznie w ramach projektów typu „zwykły” twinning. W celu wspólnej realizacji projektu twinningowego instytucje z więcej niż jednego kraju członkowskiego (maksymalnie z trzech państw UE) mogą zawierać porozumienia w celu utworzenia konsorcjum. Zawierając ww. porozumienia strony podpisują Aneks A8 *Twinning Manual* (szczegółowo tę kwestię omawia rozdział 3, punkt 3.4 *Twinning Manual*).

W ofercie konsorcjum występuje zawsze strona prowadząca/główna (*leading partner*) oraz młodszy partner (*junior partner*). Dana oferta konsorcjum przesyłana jest do Krajowego Punktu Kontaktowego w kraju beneficjenta za pośrednictwem KPK z państwa, którego instytucja jest prowadzącym partnerem (*leading partner*) w danym konsorcjum. Po wybraniu

przez beneficjenta partnerzy konsorcjum powinni podpisać szczegółowe porozumienie, w którym dokładnie zostaną określone: podział zadań, odpowiedzialność, przepływy finansowe oraz inne kwestie związane z zarządzaniem projektem.

4. Eksperci *ad hoc*

Eksperci *ad hoc* mogą pochodzić:

- Z instytucji administracji publicznej lub *Mandated Body*.

Eksperci *ad hoc* zaproponowani do realizacji projektów twinningowych przez swojego pracodawcę lub przystępujący do umów twinningowych jako osoby prywatne działają w projektach bliźniaczych pod kierownictwem kierownika projektu z instytucji przygotowującej ofertę, a w przypadku oferty konsorcjum - kierownika projektu strony prowadzącej.

- Spoza instytucji administracji publicznej.

Zaangażowanie ww. ekspertów w realizację projektu jest możliwe w wyjątkowych przypadkach, po uzyskaniu zgody służb KE lub *Administrative Office* w kraju beneficjenta.

5. Rodzaje ofert bliźniaczych

Oferty twinningowe mogą być przygotowane przez instytucje z jednego lub kilku krajów członkowskich UE.

Oferty przygotowane przez jeden kraj członkowski

- oferta przygotowana przez jedną instytucję administracji publicznej lub *Mandated Body*, np. Ministerstwo Zdrowia,
- oferta przygotowana przez dwie lub większą liczbę instytucji administracji publicznej lub *Mandated Body*, np. Ministerstwo Zdrowia wraz z Głównym Inspektorem Sanitarnym,
- oferta przygotowana przez jedną instytucję administracji publicznej lub *Mandated Body* z włączeniem ekspertów zewnętrznych (*ad hoc*) (krajowych i/lub zagranicznych), np. Ministerstwo Zdrowia wraz z Głównym Inspektorem Sanitarnym z włączeniem ekspertów *ad hoc* z Niemiec,
- oferta przygotowana przez jedną lub kilka instytucji administracji publicznej bądź *Mandated Body*, bez wskazania osoby mającej pełnić w projekcie funkcję RTA - tzw. oferta *junior partner*. Ww. oferta jest brana pod uwagę przez beneficjenta wyłącznie wtedy, gdy beneficjent otrzymał co najmniej jedną kompletną ofertę, która jednak w

całości nie spełnia jego oczekiwań. W takim przypadku beneficjent może poprosić oferentów o utworzenie konsorcjum.

Oferty przygotowywane przez instytucje administracji publicznej lub *Mandated Body* z kilku (maksimum trzech) państw członkowskich – tzw. oferty konsorcjum

Oferta konsorcjum zawarta przez instytucje z dwóch krajów:

- Polskie Ministerstwo Finansów (jako główny partner) z Ministerstwem Finansów z Niemiec (jako młodszy partner) – oferta przekazywana do kraju beneficjenta przez KPK w Polsce.

Oferta konsorcjum składająca się z instytucji z trzech państw członkowskich wraz z „dołączonymi” ekspertami *ad hoc*:

- Ministerstwo Finansów z Niemiec (jako główny partner) wraz z polskim i brytyjskim Ministerstwem Finansów (jako młodszy partnerzy) z włączeniem ekspertów *ad hoc* z Francji i ze Szwecji – oferta przekazywana do kraju beneficjenta przez KPK w Niemczech.

Zaproponowanie ekspertów *ad hoc*

Ważne: Samo zaproponowanie ekspertów *ad hoc* przez pracodawcę w celu realizacji projektów bliźniaczych nie stanowi oferty bliźniaczej w rozumieniu przepisów *Twinning Manual*.

Generalna zasada, o jakiej należy pamiętać:

Według przepisów Komisji Europejskiej dla jednej fiszki twinningowej dane państwo może przedstawić wyłącznie jedną ofertę bliźniaczą.

Przykład: Nie jest możliwa sytuacja, w której do projektu dotyczącego np. obszaru rolnictwa dla Bułgarii przygotowywane są łącznie następujące oferty:

- samodzielna oferta współpracy przygotowana przez instytucję polską,
- oferta konsorcjum przygotowana przez instytucję włoską (jako główny partner) w konsorcjum z inną instytucją z Polski (jako młodszy partner).

Ważne: Wszystkie instytucje, które planują udział w konkretnych projektach bliźniaczych, proszone są o jak najwcześniejsze pisemne zgłaszanie tego faktu Krajowemu Punkowi Kontaktowemu w MSZ. Pozwoli to uniknąć sytuacji, w której do jednego projektu bliźniaczego ze strony polskiej mogłaby zostać przedstawiona więcej niż jedna oferta bliźniacza.

Rozdział II. Przygotowanie oferty współpracy bliźniaczej

1. Szczegółowa analiza fiszki projektowej

Szczegółowa analiza fiszki projektowej jest pierwszą i podstawową czynnością, którą powinien wykonać każdy przyszły oferent. Jeśli z analizy dokumentu wynika, iż oferent jest w stanie spełnić wszystkie oczekiwania zawarte w fiszce projektowej, może on przystąpić do wyboru metodologii realizacji projektu (patrz dalej Rozdział II pkt 2). W przypadku gdy oferent stwierdza, iż nie może spełnić wszystkich oczekiwań beneficjenta mając na uwadze wyłącznie własne zasoby, wskazane jest znalezienie innej instytucji krajowej lub zagranicznej (bądź ekspertów), przy pomocy której oczekiwania beneficjenta zawarte w fiszce mogłyby zostać spełnione.

Ważne: Należy każdorazowo pamiętać o terminach na przygotowanie ofert wyznaczonych przez beneficjenta, które w większości przypadków wynoszą 8 tygodni dla standardowego projektu bliźniaczego oraz 6 tygodni w przypadku projektu *twinning light*.

2. Wybór metodologii oraz identyfikacja osób mogących wprowadzić ją w życie

W przypadku gdy oferent stwierdza, iż może spełnić oczekiwania beneficjenta zawarte w fiszce projektowej w ramach własnej instytucji, kolejnym krokiem jest wybór metodologii, dzięki której w jak najlepszy sposób można zrealizować oczekiwania beneficjenta. Podstawowe pytanie, na które należy odpowiedzieć, wyznaczając metodologię działania, brzmi: *Jak osiągnąć wszystkie wymagane cele zawarte w fiszce projektowej w ramach dostępnego budżetu, czasu oraz miejsca wdrażania projektu określonych przez beneficjenta, przy udziale dostępnej grupy ekspertów?*

Podstawową zasadą, o której należy pamiętać, przygotowując ofertę, jest spełnienie wszystkich oczekiwań beneficjenta w sposób precyzyjny i wyczerpujący. Pominięcie choćby jednego z nich może w konsekwencji doprowadzić do odrzucenia oferty pod zarzutem niespełnienia przez oferenta wymogów formalnych.

2.1. Elementy metodologii

- Harmonogram, w którym określamy terminy i miejsce realizacji działań w ramach projektu. W harmonogramie uwzględnia się nazwiska ekspertów proponowanych do

realizacji działań wraz z rezultatami spodziewanymi po przeprowadzeniu poszczególnych szkoleń.

- Środki finansowe przeznaczone na realizację działań projektu w podziale na rodzaje wydatków. Szczegółowe wyliczenia finansowe powinny uwzględniać liczbę działań, liczbę ekspertów, płace ekspertów (*expert fee*), przeznaczone dla nich diety (*per diems*) oraz środki na zarządzanie projektem (*Twinning Management Costs*), które instytucja oferenta otrzymuje w zamian za realizację kontraktu bliźniaczego, koszty transportu, tłumaczenia i inne koszty administracyjne.

Ponizej przedstawione zostały elementy metodologii analizy fiszki projektowej, które decydują o właściwym przygotowaniu oferty (z rozróżnieniem fiszki *twinning* oraz *twinning light*).

Twinning:

- harmonogram realizacji projektu przedstawiony w ofercie musi być co najmniej tak szczegółowy, jak ten określony przez beneficjenta w fiszce,
- brak potrzeby przygotowywania szczegółowego budżetu projektu,
- potrzeba wskazania osób na stanowisko kierownika projektu oraz *RTA*,
- potrzeba wskazania najważniejszych ekspertów mających brać udział w realizacji projektu (np. kierowników poszczególnych komponentów).

Twinning light:

- harmonogram realizacji projektu przedstawiony w ofercie musi być określony **bardzo szczegółowo**, co najmniej tak dokładnie jak w fiszce,
- potrzeba przygotowywania pełnego, szczegółowego budżetu projektu,
- potrzeba wskazania osoby na stanowisko kierownika projektu,
- potrzeba wskazania wszystkich ekspertów mających brać udział w realizacji projektu.

Jak wynika z powyższego, przygotowanie ofert *twinning light* wymaga większej szczegółowości niż przygotowanie ofert dla standardowych projektów twinningowych. **Wynika to z faktu, iż cała oferta (wybrana przez beneficjenta) *twinning light* stanowi integralną część kontraktu bliźniaczego. W ramach przygotowania propozycji współpracy *twinning light* należy sporządzić szczegółowy budżet.** W ofertach zwykłego

twinningu nie ma konieczności przygotowania szczegółowego budżetu projektu. Oferta wybrana przez beneficjenta, zwykłego projektu twinningowego jest tylko punktem wyjścia do sporządzenia szczegółowego planu realizacji projektu (*workplan*) oraz budżetu umowy bliźniaczej.

2.2. Eksperci

Przy wyborze ekspertów należy się zawsze kierować szczegółowymi wymaganiami, które beneficjent opisał w fiszce projektowej. Generalnie beneficjenci wymagają od poszczególnych ekspertów, aby byli wysoko wykwalifikowanymi specjalistami w swojej dziedzinie, znali język angielski bądź francuski oraz potrafili obsługiwać komputerowe programy biurowe. Odrębne wymagania dotyczą kierownika projektu oraz Długoterminowego Doradcy Współpracy Bliźniaczej. Oprócz wysokich kwalifikacji zawodowych od kierownika projektu wymaga się, aby pełnił w swojej instytucji funkcję kierowniczą, najlepiej na poziomie dyrektora departamentu w instytucjach administracji publicznej. Ma to zapewnić sprawne zarządzanie projektem. Wymagania w stosunku do *RTA*, który jest najważniejszym ekspertem w projekcie twinningowym, dotyczą kwalifikacji zawodowych oraz umiejętności menedżerskich, gdyż zadaniem *RTA* jest koordynacja realizowanego projektu w kraju beneficjenta. Ponadto ww. eksperta musi cechować duża samodzielność w działaniu, jak też umiejętność pracy w zespole oraz łatwość w nawiązywaniu kontaktów z partnerami współpracy. Dużym atutem *RTA* jest zawsze znajomość języka oraz kultury kraju beneficjenta. Zarówno w przypadku kierownika projektu, jak i *RTA* wysoko cenione jest doświadczenie w realizacji projektów bliźniaczych.

3. Wygląd graficzny oferty bliźniaczej

Należy mieć na uwadze, że przesłane oferty bliźniacze są analizowane i oceniane nie tylko przez samego beneficjenta, ale także przez służby Komisji Europejskiej i pracowników *Administrative Office* w kraju beneficjenta. W związku z tym oferta powinna być sformułowana w sposób łatwy do zrozumienia dla osób nie zorientowanych szczegółowo w tematyce danego projektu, tj. przejrzysty i jednoznacznie pozwalający na odniesienie elementów oferty do odpowiednich zapisów fiszki projektowej. W wyjątkowych przypadkach, jeśli oferta jest na tyle nieczytelna, że uniemożliwia to jej analizę, beneficjent może zażądać od oferenta przesłania poprawionej oferty lub ją odrzucić.

Ważne: Warto zadbać o przejrzystość graficzną oferty.

4. Części składowe oferty

Części składowe standardowej oferty to: strona tytułowa (fakultatywna, ale zalecana), pierwsza strona (obowiązkowa), część główna oraz końcowa oferty.

Strona tytułowa

Na stronie tytułowej powinny się znajdować co najmniej:

- nazwa programu, w ramach którego przygotowywana jest oferta,
- tytuł oraz numer twinningowy zawarty w fiszce projektowej,
- kraj i instytucja beneficjenta,
- państwa i instytucje oferentów,
- logo instytucji oferentów,
- flaga Unii Europejskiej oraz państwowe flagi beneficjenta oraz oferenta.

Pierwsza strona

Pierwsza strona powinna zawierać co najmniej:

- nazwę instytucji oferenta oraz dane osoby (zwykle jest to kierownik projektu), która pełnić będzie funkcję osoby kontaktowej po stronie oferenta,
- nazwę instytucji beneficjenta,
- sektor, w ramach którego przygotowana została propozycja bliźniacza,
- nazwę oraz numer twinningowy propozycji współpracy.

Część główna oferty

Część główna oferty powinna zawierać co najmniej:

- propozycje działań odpowiadających zapotrzebowaniu beneficjenta,
- opis metodologii, jaką oferent ma zamiar zastosować w ramach realizacji umowy,
- wykaz osób, które będą brały udział w realizacji oferty, ze szczególnym uwzględnieniem *RTA* oraz kierownika projektu; wyjątek stanowią oferty *twinning light*, gdzie *RTA* nie występuje,

- opis instytucji oraz sytuacji prawnej w państwie oferenta, z uwzględnieniem jak największej liczby czynników stanowiących o jego potencjalnej przewadze nad innymi uczestnikami konkursu,
- deklarację o możliwości wykonania kontraktu w określonych przez beneficjenta ramach czasowych, z wykorzystaniem wskazanego budżetu; w projektach *twinning light* wymaga się przedstawienia szczegółowo rozpisanego budżetu, ze wskazaniem ekspertów realizujących dane działania oraz rozpisanych dla nich szczegółowo dni pracy.

Część końcowa

Część końcowa oferty powinna zawierać życiorysy:

- kierownika projektu,
- *RTA*,
- w przypadku konsorcjum – młodszego kierownika projektu,
- ważniejszych ekspertów,
- w przypadku projektów *twinning light* – wszystkich ekspertów realizujących kontrakt.

Rozdział III. Procedury przekazywania propozycji bliźniaczej do kraju beneficjenta

1. Przekazanie oferty od Krajowego Punktu Kontaktowego (KPK)

Przekazywanie przygotowanych propozycji współpracy bliźniaczej do państwa beneficjenta odbywa się w Polsce za pośrednictwem Krajowego Punktu Kontaktowego w MSZ. Jeśli oferta została przygotowana wspólnie przez stronę polską i kilka instytucji z innych krajów członkowskich UE (konsorcjum), taka propozycja współpracy przesyłana jest do kraju beneficjenta przez KPK państwa, z którego pochodzi główny partner konsorcjum. Należy zawsze pamiętać o przekazaniu do MSZ informacji o fakcie przesłania do beneficjenta przedmiotowej oferty. Przekazanie beneficjentowi ofert bliźniaczych musi się odbywać w ramach wyznaczonych terminów, dlatego MSZ, informując oferentów o przewidzianych przez beneficjenta terminach, wymaga wcześniejszego przesłania propozycji do MSZ w celu ewentualnego uzupełnienia dokumentów. Przesłanie beneficjentowi oferty niekompletnej może spowodować odrzucenie jej ze względów formalnych.

2. Przekazanie oferty przez KPK w Polsce do kraju beneficjenta

Jeśli przesłana elektronicznie do KPK w Polsce oferta nie budzi zastrzeżeń formalnych MSZ, oferent proszony jest o przesłanie MSZ oficjalnej wersji propozycji wraz z pismem przewodnim. Następnie Krajowy Punkt Kontaktowy wysyła propozycje bliźniacze do kraju beneficjenta elektronicznie. Na wyraźne życzenie beneficjenta oferent może zostać dodatkowo poproszony o przesłanie oficjalnej wersji swojej propozycji pocztą bezpośrednio do instytucji beneficjenta lub służb Komisji Europejskiej.

Po wygaśnięciu terminu na przesyłanie propozycji współpracy beneficjent wyznacza szczegółowy plan prezentacji ofert. Zwykle prezentacje mają miejsce nie wcześniej niż w drugim/trzecim tygodniu po ostatecznym terminie nadsyłania ofert. Prezentacje ofert w ramach projektów *twinning light* nie mają miejsca.

KPK MSZ powiadamia oferenta o terminie i harmonogramie prezentacji oraz zwraca się bezpośrednio do ambasady polskiej w kraju beneficjenta o pomoc dyplomatyczną. W szczególnie uzasadnionych przypadkach KPK MSZ może delegować własnych pracowników do towarzyszenia polskiej delegacji na prezentację oferty.

Rozdział IV. Prezentacja ofert współpracy bliźniaczej

1. Cel, termin, miejsce oraz organizacja prezentacji ofert

Prezentacja ma miejsce wyłącznie w ramach projektów zwykłego twinningu. Przygotowanie nawet najlepszej propozycji współpracy bliźniaczej nie jest tożsame ze zwycięstwem w konkursie twinningowym. Przygotowaną ofertę należy dodatkowo profesjonalnie zaprezentować. Głównym powodem, dla którego organizowane są prezentacje ofert, jest potrzeba osobistego spotkania beneficjentów z potencjalnymi partnerami współpracy.

Prezentacje organizowane są zawsze w kraju beneficjenta, a ich miejscem jest zwykle siedziba *Administrative Office* w państwach UE mających akredytację *EDIS*. W pozostałych krajach jest to zazwyczaj siedziba przedstawicielstwa/delegacji Komisji Europejskiej.

2. Uczestnicy prezentacji

Przepisy twinningowe zawarte w podręczniku *Twinning Manual* wymagają, aby w prezentacjach współpracy bliźniaczej ze strony oferenta uczestniczył proponowany kierownik projektu oraz *RTA*. Nieobecność jednej z tych osób może spowodować odrzucenie oferty bliźniaczej przez beneficjenta. Podczas prezentacji pożądana jest obecność także kluczowych ekspertów. W przypadku konsorcjum obecność przedstawicieli młodszego partnera nie jest konieczna, aczkolwiek mile widziana. Zwyczajowo przyjmuje się, że skład delegacji oferenta nie powinien przekraczać łącznie siedmiu osób. Trzeba jednak mieć na uwadze specyfikę kulturową poszczególnych krajów. W krajach takich jak np. Maroko, Tunezja czy Egipt spotyka się delegacje oferentów złożone nawet z kilkunastu osób. Należy zaznaczyć, iż strona beneficjenta jest liczebnie podobna.

W celu nadania delegacji oferenta dodatkowego prestiżu warta rozważenia wydaje się obecność na prezentacji przedstawiciela ambasady kraju oferenta. W związku z powyższym należy zawczasu zadbać o wcześniejsze ustalenie z polską ambasadą w danym kraju wszystkich szczegółów związanych z prezentacją. Polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne są dobrze poinformowane o wszelkich uwarunkowaniach kulturowych, których przestrzeganie może mieć duże znaczenie dla sukcesu oferty. Należy również pamiętać o odpowiednio wczesnym przesłaniu beneficjentowi szczegółowej listy członków delegacji. Zazwyczaj lista przesyłana jest za pośrednictwem KPK w MSZ.

3. Sposób prezentacji ofert

Spotkania, na których odbywają się prezentacje ofert, z reguły trwają nie dłużej niż godzinę. W większości krajów przewidziane jest około pół godziny na samo zaprezentowanie oferty i kolejne pół godziny na pytania ze strony beneficjenta oraz innych uczestników spotkania. W innych krajach jest to 30 i 15 minut lub 45 i 15 minut. Prezentacje odbywają się zwyczajowo w języku angielskim (lub francuskim w niektórych krajach *ENPI*). Przed prezentacją pożądane jest rozdanie uczestnikom wydrukowanych egzemplarzy prezentacji.

Beneficjent ma obowiązek przygotowania sprzętu potrzebnego do przeprowadzenia prezentacji (komputera, rzutnika, itp.). Dobrym rozwiązaniem wydaje się posiadanie kopii prezentacji na dysku CD-ROM i jednocześnie pamięci przenośnej USB. Pozwoli to zminimalizować zdarzające się problemy techniczne.

Ważna jest kolejność prezentacji. Zwykle jako pierwszy występuje kierownik projektu, opisując krótko stronę oferenta oraz własne doświadczenie odpowiadające zadaniom zapisanym w fiszce projektowej. Przedstawia także proponowanych ekspertów, o ile wystąpienia poszczególnych ekspertów nie są przewidziane w dalszej części prezentacji. W przypadku konsorcjum występuje następnie młodszy kierownik projektu, przedstawiając swoją instytucję oraz powody, dla których konsorcjum zostało zawarte. Po tym następuje najważniejsza część prezentacji, a mianowicie wystąpienie *RTA*, który przedstawiając swoje doświadczenia w danej dziedzinie, wskazuje na swoje zdolności menedżerskie w kierowaniu zespołem oraz opisuje metodologię, jaką oferent ma zamiar zastosować, realizując projekt. Na koniec kierownik projektu opisuje zalety oferenta i jego potencjalną przewagę nad innymi propozycjami współpracy.

4. Potencjalne pytania ze strony komisji selekcyjnej

Warto pamiętać, że najwięcej pytań komisji selekcyjnej kierowanych jest do *RTA* jako do najważniejszego eksperta. W związku z tym *RTA* powinien zarówno bardzo dobrze znać tematykę związaną ze wszystkimi zagadnieniami zawartymi w fiszce projektowej, jak i mieć umiejętność zaprezentowania metodologii realizacji projektu proponowanej przez oferenta. Standardowo oferent zapewnia komisję, że w razie potrzeby jest w stanie zmodyfikować swoją propozycję, dostosowując ją jak najpełniej do potrzeb beneficjenta oraz wyraża gotowość do zawarcia umowy konsorcjum z innym oferentem, lub przyjęcia proponowanych przez beneficjenta ekspertów.

Beneficjenci szczególną uwagę kierują na *RTA*, jako na osobę, z którą będą pracowali codziennie przez cały czas trwania projektu. W związku z powyższym ważne są pozamerytoryczne cechy osobowościowe przyszłego Długoterminowego Doradcy Współpracy Bliźniaczej oraz tzw. pierwsze wrażenie, jakie *RTA* wywrze na komisji selekcyjnej. Odradza się wszelkie próby pouczenia beneficjenta oraz mentorski ton (należy pamiętać, iż współpraca bliźniacza opiera się na działaniach partnerskich, a nie na relacjach nauczyciel-uczeń). Natomiast od kierownika projektu beneficjent oczekuje przede wszystkim, aby był osobą, która dzięki swym kompetencjom i pozycji zawodowej będzie władna zapewnić realizację wszelkich ustaleń znajdujących się w propozycji współpracy oraz zagwarantować skuteczną realizację kontraktu twinningowego pod względem organizacyjnym w kraju dawcy.

Często komisja selekcyjna prosi oferenta o dodatkowe wyjaśnienia dotyczące wszelkich niezrozumiałych dla niej fragmentów oferty, a także w szczególności:

- sposobów realizacji i metodologii oferty,
- zdolności kierowniczych *RTA*,
- statusu rodzinnego *RTA*,
- doświadczenia w realizacji podobnych projektów w innych krajach,
- możliwości instytucjonalnych oferenta pozwalających na sprawną realizację oferty,
- znajomości lokalnych uwarunkowań, struktur, systemu prawnego w kraju beneficjenta,
- znajomości języka oferenta (jeśli w ofercie jest wzmianka, że dany język jest znany, należy się spodziewać pytania w tym właśnie języku),
- szczegółów dotyczących doświadczenia zawodowego ekspertów oraz ich dostępności w czasie realizacji projektu.

Rozdział V. Działania po decyzji beneficjenta dotyczące wyboru ofert bliźniaczych

Poniżej przedstawione zostały podstawowe czynności, jakie następują po pozytywnej decyzji beneficjenta, przyznającej oferentowi możliwość realizacji danego projektu. W przypadku odrzucenia oferty przez beneficjenta oferent powinien otrzymać szczegółowe wytłumaczenie powodów, dla których oferta nie została przyjęta, z wyszczególnieniem słabych i mocnych stron oferty. Najczęściej służą do tego aneksy C6-C8 *Twinning Manual*.

1. Podstawowe czynności w przypadku decyzji pozytywnej – dla projektów typu *twinning*

Oferent otrzymuje od służb Komisji Europejskiej w kraju beneficjenta lub od tamtejszego *CFCU* oficjalny dokument, tzw. notyfikację potwierdzającą wybór beneficjenta. W notyfikacji znajdują się generalne wskazówki co do dalszych czynności po stronie oferenta. W szczególności oferent powinien:

- w ciągu 6 miesięcy od daty notyfikacji przygotować kontrakt bliźniaczy. Oferent przygotowuje ww. kontrakt we współpracy z beneficjentem oraz ze służbami KE i *CFCU* w kraju beneficjenta. Dotrzymanie ww. terminu skutkuje zwrotem oferentowi kosztów związanych z przygotowaniem projektu według zasad i stawek zawartych w *Twinning Manual*,
- oferent w ciągu 3 pierwszych miesięcy od daty notyfikacji musi przygotować pierwszą wersję (*first draft*) kontraktu twinningowego. Niedotrzymanie tego terminu może skutkować rezygnacją beneficjenta ze współpracy z oferentem,
- kontrakt twinningowy wchodzi w życie (tzn. rozpoczyna się *legal duration/execution period*) w chwili podpisania/notyfikowania kontraktu przez powołane do tego służby w kraju beneficjenta lub przez Komisję Europejską.

2. Podstawowe czynności w przypadku decyzji pozytywnej – dla projektów typu *twinning light*

Oferent otrzymuje od służb Komisji Europejskiej w kraju beneficjenta lub od tamtejszego *CFCU* oficjalny dokument, tzw. notyfikację potwierdzającą wybór beneficjenta. W przesłanej notyfikacji znajdują się generalne wskazówki co do dalszych czynności. W

przypadku projektów *twinning light* procedura przygotowania kontraktu bliźniaczego przebiega według następujących reguł:

- *CFCU* w kraju beneficjenta jest odpowiedzialna za techniczne przygotowanie kontraktu bliźniaczego,
- oferent jest zobowiązany do przekazania *CFCU* wszelkich danych potrzebnych do przygotowania kontraktu (np. danych osobowych osób odpowiedzialnych ze strony oferenta za realizację kontraktu, danych kont bankowych, na które będą przesyłane fundusze projektu itd.),
- przygotowany przez *CFCU* kontrakt bliźniaczy (w kilku egzemplarzach) przesyłany jest stronom umowy do podpisu,
- kontrakt *twinningowy* wchodzi w życie (tzn. rozpoczyna się *legal duration/execution period*) w chwili podpisania/notyfikowania kontraktu przez powołane do tego służby w kraju beneficjenta lub przez Komisję Europejską. Z reguły cała procedura trwa około miesiąca lub dwóch miesięcy.

Ważne: Zarówno w przypadku projektów *twinning*, jak i *twinning light* pierwszą czynnością, którą powinien wykonać oferent po otrzymaniu notyfikacji wyboru oferty, jest nawiązanie ścisłych roboczych kontaktów z *CFCU* w kraju beneficjenta.

CZĘŚĆ B
ZARZĄDZANIE PROJEKTEM I KWESTIE FINANSOWE

Rozdział VI. Ramy instytucjonalne

1. Regulacje wewnętrzne instytucji dawcy pomocy

W celu zapewnienia sprawnej realizacji umowy twinningowej instytucja wdrażająca ustala, w formie wewnętrznej decyzji kierownika jednostki (np. zarządzenia dyrektora generalnego), zasady, na podstawie których realizowany będzie projekt bliźniaczy. Decyzja ta w szczególności określa:

- zasady realizacji projektu, w tym zasady kontroli wewnętrznej,
- zasady dysponowania środkami finansowymi, w tym m.in. środkami na zarządzanie projektem (*Twinning Management Costs, TMC*).

1.1. Zarządzanie projektem

Instytucja wdrażająca projekt wskazuje w kontrakcie twinningowym osobę, która pełni funkcję kierownika projektu. Kierownik projektu odpowiedzialny jest wobec Komisji Europejskiej za zarządzanie projektem, tj. za realizację działań wskazanych w umowie oraz osiągnięcie zakładanych rezultatów. W praktyce oznacza to, że na dokumentach związanych z projektem Komisja Europejska uznaje wyłącznie (poza wyjątkami opisanymi w podręczniku *Twinning Manual*) podpisy kierowników projektu zarówno po stronie dawcy, jak i po stronie biorcy pomocy. KE dopuszcza jednak możliwość wydania przez kierownika projektu specjalnego upoważnienia Długoterminowemu Doradcy Współpracy Bliźniaczej w zakresie np. podpisywania *Side Letters, Mission Certificates*.

Odpowiedzialność za właściwe wydatkowanie środków finansowych przeznaczonych na realizację projektu spoczywa na kierowniku projektu. Proponowane są następujące rozwiązania:

- na mocy odrębnego upoważnienia, z przywołaniem przepisów ustawy o finansach publicznych, kierownik instytucji wdrażającej powierza kierownikowi projektu prowadzenie gospodarki finansowej środkami projektu, w tym kontrolę ich wykorzystania,
- na mocy odrębnego upoważnienia kierownik instytucji wdrażającej powierza kierownikowi projektu prowadzenie gospodarki finansowej środkami projektu, w tym kontrolę ich wykorzystania, który następnie upoważnia inną osobę do gospodarowania finansami projektu (np. kierownika pionu finansowego),

- na mocy odrębnego upoważnienia (zgodnie z przepisami krajowymi) kierownik instytucji wdrażającej powierza kierownikowi projektu prowadzenie gospodarki finansowej środkami projektu, w tym kontrolę ich wykorzystania, który następnie przekazuje na mocy oddzielnej umowy zarządzanie finansami projektu podmiotowi zewnętrznemu (*outsourcing*).

Wybór rozwiązania zależy w dużej mierze od uwarunkowań organizacyjnych danej instytucji i od specyfiki samego projektu. Projekty duże (np. zawierające kilkadziesiąt różnych działań), a także projekty realizowane przez konsorcja wymagają zaangażowania odpowiednio dużych zasobów kadrowych do sprawnego obsługi finansowej. W przypadku projektów z niewielką liczbą działań można rozważyć obsługę finansową bezpośrednio przez komórki podległe organizacyjnie kierownikowi projektu.

W zarządzeniu wewnętrznym należy uwzględnić zaangażowanie w projekt różnych komórek organizacyjnych, zakładając wynikające z tego obciążenia. Dotyczy to zarówno komórek merytorycznych, z których delegowani są eksperci, jak również komórek administracyjnych. Zarządzenie powinno regulować kwestie ewentualnych dodatków zadaniowych czy nagród dla pracowników instytucji z tytułu dodatkowego obciążenia pracą (np. służby księgowe, kadrowe, informatyczne).

Zarządzając finansami projektu, należy pamiętać o ustanowieniu wewnętrznych procedur zapewniających ich kontrolę.

Ważne: Przewidziane w kontrakcie twinningowym rygorystyczne zasady i procedury chroniące środki finansowe przed niewłaściwym wydatkowaniem odnoszą się tylko do kontroli *ex post*. Należy pamiętać, że skutkiem wykorzystania środków niezgodnie z przepisami podręcznika *Twinning Manual*, jak również ewentualnych pomyłek może być konieczność pokrycia przez instytucję wdrażającą kosztów niekwalifikowanych z własnych środków (w tym np. z *TMC*).

Kontrola wewnętrzna dokonywana w zakresie zgodności przeznaczenia środków finansowych z zapisami *Twinning Manual* oraz przepisów krajowych, w tym także pod względem celowości, gospodarności, rzetelności, legalności oraz sprawności organizacji pracy, powinna dotyczyć przede wszystkim:

- a) kwalifikowalności wydatków z budżetu projektu,

- b) zgodności wydatków z budżetem projektu (lub zmienionym budżetem),
- c) poprawności formalnej dokumentów,
- d) zgodności z prawem zamówień publicznych państwa beneficjenta lub ewentualnie UE -*GAPP*,
- e) zgodności z polskim ustawodawstwem z zakresu finansów publicznych, podatków i ubezpieczenia społecznego,
- f) obowiązków sprawozdawczych wobec służb Komisji Europejskiej.

1.2. Zasady dysponowania funduszem na zarządzanie projektem (TMC)

Umowa bliźniacza przewiduje, że środki otrzymane z KE na realizację projektu zostaną przeznaczone na dwa rodzaje wydatków:

- bezpośrednio związanych z realizacją umowy i szczegółowo wymienionych w budżecie projektu (wyjazdy ekspertów, pobyt w kraju beneficjenta Długoterminowego Doradcy Współpracy Bliźniaczej, przygotowanie i koordynacja projektu, tłumaczenia, organizacja szkoleń w kraju beneficjenta, audyt, *etc.*),
- przeznaczonych na administrowanie projektem w ramach kwoty na zarządzanie projektem.

Zarządzanie projektem obejmuje następujące działania: przygotowanie wyjazdów ekspertów pod względem organizacyjnym i logistycznym, kontrolę budżetu, prowadzenie księgowości, rozliczanie środków finansowych, monitoring realizacji działań, sprawozdawczość finansową, koordynację działań z partnerami. Zarządzanie projektem wymaga dodatkowego nakładu pracy pracowników instytucji, zlecenia niektórych czynności podmiotom zewnętrznym, zakupu sprzętu, oprogramowania, materiałów, – o ile są niezbędne do realizacji projektu, *etc.* Instytucja dawcy powinna mieć zagwarantowaną możliwość swobodnego korzystania z kwoty na zarządzanie projektem w celu pokrycia ww. wydatków. Jest to gwarancja pomyślnej realizacji projektu.

Podstawą gospodarowania *TMC* powinny być kategorie kosztów możliwych do sfinansowania, określające wpływy finansowe oraz planowane wydatki. W praktyce niezbędne jest uwzględnienie podstawowych kategorii wydatków, takich jak:

- ZUS pracodawcy płacony od wynagrodzeń ekspertów (około 21% od kwoty wynagrodzeń),
- opłaty bankowe,
- różnice kursowe,

- opłaty pocztowe,
- materiały biurowe,
- zakup sprzętu biurowego dla instytucji,
- dodatkowe wyjazdy zagraniczne w ramach zarządzania projektem,
- w uzasadnionych przypadkach ewentualne dofinansowanie misji ekspertów w części, której nie można rozliczyć jako wydatków kwalifikowanych,
- zatrudnienie ekspertów zewnętrznych w celu realizacji projektu bliźniaczego,
- ewentualnie VAT z dokonanych zgodnie z budżetem projektu zakupów i usług (gdy VAT nie będzie podlegał zwrotowi).

Ponadto w kategoriach kosztów powinny zostać przewidziane środki na:

- pokrycie wydatków uznanych w sprawozdaniach kwartalnych przez *CFCU* kraju beneficjenta jako niekwalifikowane,
- pokrycie wydatków zakwestionowanych przez audyt końcowy,
- zabezpieczenie (w formie rezerwy finansowej) na wypadek braku płynności finansowej w oczekiwaniu na kolejne raty płatności otrzymywane z Komisji Europejskiej.

Wskazane jest opracowanie wewnętrznych procedur zarządzania środkami *TMC*, gdyż nie podlegają one obecnie regulacji czy weryfikacji ze strony Komisji Europejskiej. Sytuacja ta jednak może się zmienić. Procedury powinny w szczególności dotyczyć wnioskowania o przyznanie funduszy (standardowy formularz w przypadku wydatków poniżej i powyżej 6 000 euro), zatwierdzania wydatków (np. wydatki osobowe zatwierdza kierownik projektu), obsługi księgowej kwoty na zarządzanie, która powinna wchodzić w zakres obowiązków księgowości instytucji, sprawozdawczości i kontroli. W utworzonych procedurach należy uwzględniać przepisy krajowe.

1.3. Status pracowników pełniących funkcje ekspertów w projektach bliźniaczych

Zgodnie z przepisami regulującymi współpracę bliźniaczą, zawartymi w *Twining Manual*, instytucja wdrażająca (której przedstawicielem jest kierownik projektu) ponosi pełną odpowiedzialność za wdrażanie projektu. W związku z tym zadania realizowane przez pracowników na rzecz projektu należy traktować jako zadania wykonywane w czasie pracy – w ramach obowiązków służbowych.

W celu realizacji zadań będzie miała zastosowanie formuła delegowania ekspertów na czas misji. Zarządzenie wewnętrzne powinno szczegółowo określać tryb delegowania pracowników, na przykład wskazując, że na wniosek kierownika projektu kierownik danej jednostki (dyrektor generalny) deleguje pracowników do realizacji zadań zawartych w umowie twinningowej. Załącznikiem do zarządzenia powinien być formularz wniosku wyjazdowego zawierający numer realizowanego działania, terminy, przybliżony koszt działania. Kierownik projektu podpisując ww. formularz, potwierdza dostępność w budżecie projektu środków finansowych potrzebnych do zrealizowania danego działania. W zarządzeniu wewnętrznym powinno się znaleźć również stwierdzenie, iż wyjazdy ekspertów odbywają się zgodnie z zasadami i stawkami określonymi w dokumentach Komisji Europejskiej (*expert fee, per diem*).

1.3.1. RTA

Przez cały okres pracy w kraju beneficjenta *RTA* pozostaje w stosunku pracy z instytucją realizującą projekt. Wynika to z charakteru współpracy bliźniaczej jako formy bezpośredniej współpracy instytucji publicznych. W czasie oddelegowania *RTA* zaleca się zachowanie dotychczasowej umowy o pracę.

1.3.2. Eksperci krótkoterminowi (*STE*), eksperci średnioterminowi (*MTE*)

Instytucja realizująca projekt współpracy bliźniaczej w pełni odpowiada za jego powodzenie. Zadania realizowane przez pracowników na rzecz projektu należy więc zakwalifikować jako wykonywanie obowiązków służbowych (które swoim charakterem wykraczają niekiedy poza standardowy zakres obowiązków na danym stanowisku), umożliwiające instytucji osiągnięcie zamierzonego w projekcie celu. Zastosowanie ma tu formuła delegowania ekspertów na czas wykonywania zadania.

1.3.3. Eksperci *ad hoc*

Instytucja wdrażająca projekt twinningowy korzysta niekiedy z usług ekspertów zewnętrznych (*ad hoc*). Za instytucję zewnętrzną uznaje się podmiot nie występujący w umowie twinningowej jako jeden z realizatorów tejże umowy. Sposób udziału w realizacji projektu eksperta zewnętrznego (delegacja czy urlop bezpłatny) zależy od decyzji jego pracodawcy.

Ważne: Instytucja wdrażająca kontrakt może w trakcie jego trwania zaprosić do realizacji tego kontraktu inną instytucję (z administracji publicznej lub *Mandated Body*). Po uzyskaniu zgody instytucji beneficjenta oraz służb Komisji Europejskiej instytucja zaproszona do realizacji kontaktu poprzez podpisanie specjalnego aneksu do umowy bliźniaczej (*addendum*) staje się instytucją wdrażającą dany projekt. Eksperti, których pracodawcą jest ww. instytucja, realizują umowę bliźniaczą na podstawie delegowania – wykonując obowiązki służbowe.

Rekomendując powyższe rozwiązanie, autorzy Podręcznika nie wykluczają możliwości zawierania przez polskie jednostki administracji publicznej porozumień, innych niż wyżej opisane (np. bez podpisania *addendum*) w celu realizacji projektów twinningowych (o ile nie stoją one w sprzeczności z podręcznikiem *Twinning Manual*, wewnętrznymi uregulowaniami tychże instytucji oraz powszechnie obowiązującymi przepisami prawa).

Powyższe dotyczy również sposobu przekazywania środków finansowych pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w realizację projektów.

2. Konsorcjum

2.1. Wstępna umowa konsorcjum

Partnerzy z krajów członkowskich UE wspólnie przygotowujący ofertę twinningową uzgadniają warunki współpracy i podpisują wstępną umowę konsorcjum. Jest ona podstawą do udzielenia przez młodszego partnera partnerowi prowadzącemu pozwolenia na reprezentowanie jego interesów wobec beneficjenta oraz służb Komisji Europejskiej. Dlatego też powinna zostać podpisana przez strony konsorcjum przed złożeniem propozycji bliźniaczej do beneficjenta. Wzór ww. dokumentu stanowi Aneks A8 *Twinning Manual* do kontraktu twinningowego.

2.2. Szczegółowa umowa konsorcjum

Szczegółowa umowa konsorcjum określa podział odpowiedzialności za realizację projektu oraz podział środków finansowych między stronami konsorcjum. W trakcie opracowywania planu pracy (*workplan*) kontraktu twinningowego partnerzy powinni uzgodnić szczegółowy podział zadań (*activities*) i przypisać do każdego działania środki w budżecie projektu. W budżecie powinny być uwzględnione środki na udział kierownika projektu ze strony młodszego partnera w posiedzeniach komitetów sterujących w kraju

beneficjenta. Szczegółowa umowa konsorcjum powinna zostać podpisana przez strony konsorcjum przed ostatecznym podpisaniem kontraktu bliźniaczego.

Strony mają swobodę w ustalaniu treści porozumienia konsorcjum, pomocne jest jednakże korzystanie ze stosowanych w praktyce wzorów. W większości uwzględniają one następujące kwestie:

- przedmiot porozumienia (tytuł i numer kontraktu twinningowego, powołanie się na warunki kontraktu i jego aneksów),
- koordynacja współpracy zapewniająca sprawną realizację kontraktu (funkcja nadzorująca kierownika projektu kraju prowadzącego, bezpośrednia koordynacja ze strony długoterminowego doradcy współpracy bliźniaczej, udział kierownika projektu młodszego partnera w posiedzeniach komitetów sterujących, zgłaszanie nowych ekspertów poprzez dostarczenie CV w standardzie unijnym),
- sposób komunikowania się partnerów, język obowiązujący kontraktu,
- kompetencje w zakresie podejmowania decyzji (kierownik projektu kraju prowadzącego podejmuje decyzje w imieniu młodszego partnera na podstawie udzielonego mu upoważnienia; niezależnie od ww. upoważnienia zmiany w planie pracy dotyczące partnera młodszego powinny być podejmowane wspólnie),
- zasady rozstrzygania sporów,
- sprawy finansowe – główny partner (kierownik projektu) otrzymuje z Komisji Europejskiej środki na finansowanie kontraktu i ponosi pełną odpowiedzialność za zarządzanie finansami projektu wobec *CFCU* kraju beneficjenta. Główny partner przekazuje młodszemu partnerowi środki finansowe, kierując się zasadami, na jakich wcześniej otrzymał środki finansowe z Komisji Europejskiej (w postaci transzy finansowych). Zasady przekazywania środków są określone w części *Special Conditions* kontraktu twinningowego. Przekazanie środków następuje na podstawie wezwania do zapłaty wystawionego przez młodszego partnera (np. w formie oficjalnego pisma), do którego to wezwania powinna być dołączona bankowa karta identyfikacyjna (*Financial Identification*) - Aneks A5 *Twinning Manual*. Młodszy partner konsorcjum otrzymuje środki na sfinansowanie działań, do których realizacji zobowiązał się w umowie,
- podział środków na zarządzanie (*TMC*) generowanych przez misje ekspertów młodszego partnera – zwykle główny partner zatrzymuje ok. 20% powyższych

środków i przeznacza je na pokrycie kosztów związanych z koordynacją i zarządzaniem kontraktem,

- przedkładanie raportów – w odstępach kwartalnych, począwszy od dnia zatwierdzenia kontraktu; młodszy partner przedkłada partnerowi prowadzącemu szczegółowe raporty informujące o poniesionych kosztach (z zastosowaniem standardowego formularza z podręcznika *Twinning Manual* – w załącznikach). Do raportów dołączane są kopie dokumentów potwierdzających poniesione wydatki. Partner młodszy ponosi odpowiedzialność finansową za zakwestionowane przez służby KE wydatki wykazane w jego raportach, jak również wydatki zakwestionowane wskutek kontroli oryginalnych dokumentów (faktur). Oryginały dokumentów przechowywane są przez partnera młodszego (zgodnie z wymogami KE przez 5 lat po przesłaniu przez Komisję Europejską oficjalnej informacji o zamknięciu programu),
- odpowiedzialność – partnerzy ponoszą odpowiedzialność rozdzielnie za sprawy podatkowe i ubezpieczeniowe związane z wykorzystaniem funduszy unijnych,
- sposób kontaktowania się – konieczne jest wskazanie przez obie strony umowy danych teleadresowych osób do kontaktu.

Inne rozwiązania dotyczące podziału odpowiedzialności między partnerami konsorcjum mogą dotyczyć np. delegowania ekspertów zatrudnionych w instytucji młodszego partnera do realizacji zadań przewidzianych w umowie. W przypadku gdy odpowiedzialność za sprawy organizacyjne oraz finansowe związane z wyjazdami spoczywa na głównym partnerze młodszy partner może nie otrzymać od razu wszystkich środków zapisanych w kontrakcie bliźniaczym na finansowanie misji; dotyczy to również środków na zarządzanie projektem (*TMC*). Generalnie *TMC* generowane są dopiero po wykonaniu przez ekspertów danej misji, szkolenia.

Przykładowy podział środków na zarządzanie *TMC* generowanych przez misje ekspertów młodszego partnera w ramach konsorcjum:

- 250 euro (*expert fee*) x 4 (*working days*) = 1000 euro
- 1000 euro x 150% = 1 500 euro (*Total Management Costs*)
- 20% z 1 500 euro = 300 euro = dla partnera prowadzącego
- Pozostała kwota: 1 500-300 = 1200 euro przeznaczona jest dla młodszego partnera i stanowi 80% *Total Management Costs*.

Tak jak wspomniano wcześniej, zwykle główny partner zatrzymuje ok. 20% powyższych środków i przeznacza je na pokrycie kosztów związanych z koordynacją i zarządzaniem kontraktem. Możliwe są również kombinacje opisanych wyżej rozwiązań. Na przykład na część zadań młodszy partner otrzymuje środki, część natomiast jest finansowana bezpośrednio przez partnera prowadzącego.

Negocjując umowę konsorcjum, należy pamiętać, że Komisja Europejska przekazuje środki partnerowi prowadzącemu w formie zaliczki. Pierwsza rata po podpisaniu kontraktu wynosi 80% wartości budżetu na pierwsze 12 miesięcy. Młodszy partner może więc od partnera prowadzącego oczekiwać stosowania analogicznych rozwiązań.

Ważne: Służby Komisji Europejskiej zezwalają, aby kontrakt bliźniaczy został podpisany co najmniej przez beneficjenta oraz instytucję prowadzącą konsorcjum. Zaleca się jednak, aby kontrakt bliźniaczy podpisała także instytucja-młodszy partner konsorcjum.

3. Zmiany w kontrakcie

Wprowadzanie zmian do kontraktu odbywa się poprzez tzw. *Side Letters* lub *Addenda*. Podręcznik *Twinning Manual* zawiera szczegółowe informacje dotyczące tych zmian.

Uwaga: Zasadą jest konieczność formalnego zaakceptowania przez CFCU lub służby KE w kraju beneficjenta wszystkich zmian wymagających zastosowania formy *Side Letter* lub *Addendum* przed terminem realizacji działań, których te zmiany dotyczą. Ostateczną odpowiedzialność w tym względzie ponosi kierownik projektu.

Powyższe odnosi się także do nowo zgłoszonych ekspertów.

Istnieje możliwość wydania upoważnienia dla *RTA* do podpisywania dokumentów w imieniu kierownika projektu. W praktyce takie rozwiązanie ma zastosowanie w przypadku podpisywania w imieniu kierownika projektu zmian w kontrakcie, w tzw. *Side Letters*. Upoważnienie (*Delegation of signature*) może zawierać następujące sformułowanie: „*I, Mr XXX, Leader of the Twinning Project with reference number, due to reasons of a practical nature, and looking for an activation of the execution of the project, delegate the*

Resident Twinning Adviser of the above referenced project, Mr YYY, as the signatory entitled to sign on my behalf the Side Letters to the Twinning Contract.

Zmiany budżetowe

W praktyce podczas realizacji projektu często pojawia się potrzeba zmodyfikowania założonego planu pracy (*workplan*), co wiąże się z koniecznością wprowadzenia zmian w budżecie. Przestrzeganie określonych zasad podczas opracowywania budżetu pozwoli na ograniczenie zmian (np. zachowanie odpowiednich proporcji między liczbą diet i *expert fee*, zaplanowanie niezbędnych kwot na tłumaczenia ustne i pisemne), jednak ich nie wyeliminuje. W przypadku konieczności sfinansowania nieprzewidzianych wydatków należy dokonać analizy budżetu projektu w celu zidentyfikowania oszczędności w innych pozycjach budżetowych i następnie dokonać realokacji. Uzgodnienia w tym zakresie prowadzone są na poziomie kierowników projektu i zgłaszane każdorazowo *CFCU* w kraju beneficjenta. Podręcznik *Twinning Manual* zawiera szczegółowe instrukcje dotyczące wymaganych procedur oraz wzory załączników finansowych.

W przypadku konsorcjum zmiany w budżecie dokonywane są każdorazowo przez partnera prowadzącego. W zakresie działań przypisanych partnerowi młodszemu dokonanie zmian możliwe jest po uprzednim uzgodnieniu zmian przez strony konsorcjum.

Wskazówka praktyczna

Budżet projektu wraz z ewentualnymi zmianami sporządzany jest w arkuszu Excel. Przy pierwszej zmianie budżetu kopiujemy jego oryginalną wersję i zapisujemy obok w tym samym arkuszu jako „nowy budżet”, na którym dokonujemy zmian. Arkusz oznaczamy jako „Budżet po SL 1”. Fragmenty zmienione oraz sumaryczną część budżetu (ogólna suma ma zawsze odpowiadać sumie z oryginalnego budżetu) kopiujemy do nowego arkusza i załączamy jako aneks do *Side Letter*. Przy następnym *Side Letter* arkusz „Budżet po SL 1” zapisujemy w nowym arkuszu, który nazywamy „Budżet po SL 2”, przy czym w miejsce części oryginalnej budżetu wklejamy „Budżet po SL 1” (mamy w ten sposób w arkuszu obok siebie dwa budżety po SL 1). Na budżecie znajdującym się po prawej stronie nanosimy zmiany przewidziane w *Side Letter 2* i w ten sposób ta część arkusza staje się „Budżetem po SL 2”.

Każdorazowo przed realokacją należy przeanalizować rejestr wydatków, tak aby omyłkowo nie przenieść środków z linii budżetowej, która już została wyczerpana.

Ważne: Należy bezwzględnie pamiętać o zasadzie sumowania się wszystkich zmian budżetowych dokonywanych w ramach kolejnych *Side Letters*.

4. Rachunek bankowy projektu

4.1. Osobny rachunek bankowy

Biorąc pod uwagę, że środki z KE na realizację projektu twinningowego przekazywane polskim jednostkom budżetowym za pośrednictwem powołanej do tego instytucji kraju beneficjenta nie są środkami budżetowymi w świetle przepisów o finansach publicznych, powinny one być gromadzone na rachunku pomocniczym instytucji - tzw. sumy na zlecenie.

Instytucje dawcy pomocy kierują się w tym względzie *Informacją Ministerstwa Finansów w sprawie zasad ewidencjonowania środków z programów CARDS, TACIS, MEDA oraz Transition Facility z 13 kwietnia 2005 r.*, z której wynika, że instytucje mogą deponować tego typu środki unijne na rachunkach pomocniczych w dowolnym banku.

Zaleca się, aby obsługę środków prowadził Narodowy Bank Polski lub Bank Gospodarstwa Krajowego (w myśl ustawy o finansach publicznych DZIAŁ V - Środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej i inne środki pochodzące ze źródeł zagranicznych, nie podlegające zwrotowi, art. 200 w brzmieniu: „Obsługę bankową rachunków, o których mowa w ust. 1, prowadzi Narodowy Bank Polski lub Bank Gospodarstwa Krajowego na podstawie umów rachunku bankowego”).

Z paragrafu 18 pkt 5 *Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 29 czerwca 2006 r. w sprawie rodzajów i trybu dokonywania operacji na rachunkach bankowych prowadzonych dla obsługi budżetu państwa oraz zakresu i terminów udostępniania informacji o stanach środków na tych rachunkach*” (Dz. U. 06.116.787 z dnia 30 czerwca 2006 r.) wynika, że „państwowa jednostka budżetowa prowadzi jeden rachunek pomocniczy dla sum depozytowych i sum na zlecenie, chyba że odrębne przepisy stanowią inaczej”. Wspomniane „odrębne przepisy” można znaleźć w standardowym kontrakcie twinningowym. Przywołać tu należy przede wszystkim art. 16 *Accounts and technical and financial checks* Aneksu 2 (*General Conditions*) do standardowego kontraktu twinningowego. Posiadanie osobnego rachunku dla projektu ułatwia rozliczenia finansowe z podmiotami kontraktu (jest to szczególnie istotne w przypadku prowadzenia finansów projektu przez zespół usytuowany

poza księgowością urzędu) i zapewnia przejrzystość na potrzeby bieżącej kontroli oraz w przypadku kontroli w ramach audytu zewnętrznego.

Bezpośrednim argumentem przemawiającym za odrębnym rachunkiem bankowym są ponadto korzyści z przyjęcia środków unijnych w walucie euro (wspólny rachunek pomocniczy prowadzony byłby przypuszczalnie w złotych). Wprawdzie trudno jednoznacznie przewidzieć, czy korzystniejsze byłoby w danym okresie prowadzenie rachunku w euro, czy w złotych (różnice kursowe pokrywane są z *TMC*, a ich wysokość zależy od wahań kursu walut, jak również relacji między aktualnymi kursami *INFOREURO* a kursami bankowymi), to jednak korzyści z rachunku euro są wyraźne. Wartość projektu określona jest w euro i w tej walucie prowadzona jest sprawozdawczość i rozliczenia z Komisją Europejską. W przypadku prowadzenia rachunku w złotych należałoby równoległe prowadzić księgowanie w euro, co znacznie komplikowałoby sprawę.

Rachunek bankowy dla projektu zakłada osoba upoważniona do takich czynności. Na wniosek kierownika projektu zawiera ona umowę z bankiem na prowadzenie rachunku pomocniczego, ewentualnie dodatkowe umowy, na przykład na bankowość elektroniczną, automatyczne obciążanie opłatami bankowymi innego rachunku (np. rachunku funduszu na zarządzanie projektem *TMC*).

Księgowość instytucji może obsłużyć projekt bez założenia odrębnego rachunku bankowego dla danego projektu. *Separate account* nie musi być bowiem odrębnym rachunkiem bankowym, gdyż istnieje możliwość rozgraniczenia środków w ramach podstawowej księgowości danej instytucji – art. 16 „*Accounts and technical and financial checks*” Aneksu 2 (*General Conditions, Twinning Manual*). Konkretnie rozwiązanie w tej kwestii musi uwzględniać uwarunkowania organizacyjne i kadrowe danej instytucji. Wybór banku, o ile nie jest nim NBP czy Bank Gospodarstwa Krajowego, powinien nastąpić z poszanowaniem przepisów ustawy o zamówieniach publicznych.

4.2. Osobny rachunek w PLN dla środków na zarządzanie (*TMC*)

Osobny rachunek bankowy, na który będą przekazywane należne instytucji odpisy od wynagrodzeń ekspertów oraz 6% wynagrodzenia krajowego *RTA*, jest uzasadniony z tych samych praktycznych względów, co posiadanie wyodrębnionego rachunku na środki samego projektu.

5. CFCU w kraju beneficjenta

Nawiązanie kontaktu roboczego z *CFCU* w kraju beneficjenta jest pierwszym zadaniem zespołu zajmującego się obsługą finansową kontraktu i pozwala uniknąć wielu niejasności i problemów w dalszej realizacji projektu. Zidentyfikowanie osoby zajmującej się bezpośrednio naszym projektem pozwoli na uzyskanie wykładni w sprawach wątpliwych, na które ani kontrakt twinningowy, ani podręcznik *Twinning Manual* nie dają jednoznacznych odpowiedzi. Jest to szczególnie ważne w przypadku niejasności dotyczących kwalifikowalności wydatków, co może doprowadzić do braku akceptacji sprawozdań finansowych przez *CFCU*. Wykładnie ww. służb w poszczególnych krajach mogą się różnić w następujących sprawach:

- kursy wymiany waluty krajowej do euro (*INFOREURO*) przy płatnościach w walucie krajowej; różnice dotyczą miesiąca, z którego należy stosować kurs (miesiąca faktury czy miesiąca płatności),
- wydatki objęte sprawozdaniem kwartalnym,
- zasady przy naliczaniu niepełnych *expert fee*,
- reguły dotyczące kwalifikowalności diet (czas spędzony poza miejscem zamieszkania czy tylko w kraju beneficjenta),
- reguły dotyczące kumulowania zmian budżetowych (zmiany między komponentami budżetowymi czy również wewnątrz komponentów),
- wypłacanie kwot tzw. na nieprzewidziane wydatki (10 euro dziennie) przy wizytach studyjnych (na podstawie oświadczenia czy rachunków).

Ważne: Co do zasady, w przypadku rozbieżności interpretacyjnych obowiązuje wykładnia *CFCU* lub służb Komisji Europejskiej w kraju beneficjenta danego projektu.

6. Wyłonienie biura podróży do zakupu biletów lotniczych

Instytucja realizująca projekt może rozważyć decyzję o wyborze biura podróży, przez które będzie dokonywać zakupu biletów dla ekspertów. Wyłonienie instytucji pośredniczącej w zakupach biletów lotniczych powinno zostać dokonane zgodnie z przepisami Prawo zamówień publicznych.

W przypadku planowania miesięcznego dodatku podróznego (ryczałtu na miesięczny bilet powrotny) dla *RTA*, *CFCU* wymaga, aby uzyskać na wstępie pisemną ofertę wybranego

biura podróży, która będzie podstawą comiesięcznych wypłat (po przeliczeniu na euro po kursie unijnym z miesiąca wypłaty). Ponadto należy się odnieść do ewentualnych wymogów służb KE w kraju beneficjenta. Ofertę należy przechowywać w dokumentacji na potrzeby audytu.

Rozdział VII. Kwestie ubezpieczeniowe i podatkowe

1. Kwestie związane z ubezpieczeniem

1.1. Ubezpieczenie społeczne i zdrowotne

Według wykładni Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, a także Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (Departament Ubezpieczeń Społecznych), wynagrodzenie (*expert fee*) ekspertów będących pracownikami instytucji realizującej projekt (i jednocześnie wypłacającej honoraria) stanowi podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne.

Zgodnie z art. 18 ust. 1 oraz art. 4 pkt 9 Ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych (Ustawa z 13 października 1998 r.; Dz. U. 1998 nr 137 poz. 887), podstawę wymiaru składek stanowią przychody w rozumieniu przepisów o podatku dochodowym od osób fizycznych z tytułu zatrudnienia w ramach stosunku pracy, otrzymane przez pracownika od swojego pracodawcy. Są to – w myśl art. 12 ust. 1 Ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Ustawa z 26 lipca 1991 r. Dz. U. 1991 nr 80, poz. 350) – wszelkiego rodzaju wypłaty pieniężne bez względu na źródło finansowania tych wypłat i świadczeń, a zatem także wynagrodzenia otrzymane od pracodawcy, a pochodzące od rządów państw obcych i organizacji międzynarodowych.

Podobna sytuacja występuje w odniesieniu do ekspertów nie będących pracownikami instytucji realizującej projekt, a pomagających w realizacji kontraktu bliźniaczego na podstawie np. umowy zlecenia.

1.2. Ubezpieczenie ekspertów na czas podróży

Proponowane są tu dwa rozwiązania:

- instytucja-dawca pomocy może wykupić dla ekspertów grupowe ubezpieczenie,
- eksperci ubezpieczają się we własnym zakresie.

2. Kwestie podatkowe

2.1. Eksperci krajowi

Na gruncie przepisów ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000r. Nr 14, poz. 176, z późn. zm.), rozróżnia się przychody w zależności od źródła ich powstania (art. 10 ust. 1 ustawy). Odrębnym źródłem przychodu są przychody ze stosunku pracy i stosunków pokrewnych (art. 10 ust. 1 pkt 1 w związku z art. 12

ust. 1 ustawy) i przychody z działalności wykonywanej osobiście (art. 10 ust. 1 pkt 2 w związku z art. 13 ustawy).

Wszelkie otrzymywane od pracodawcy wypłaty pieniężne, a także wartości pieniężne świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalenty, bez względu na źródło finansowania tych wypłat lub świadczeń, stanowią dla pracownika przychód ze stosunku pracy, o którym mowa w art. 12 ust. 1 ustawy. Stąd też wypłacone przez pracodawcę wynagrodzenia i inne świadczenia (w tym comiesięczne przekazy z tytułu zwrotu dziennych kosztów utrzymania (subsistence allowance)) są dla doradcy długoterminowego RTA przychodem ze stosunku pracy. Przepis ten ma również zastosowanie do przychodów (w tym expert fee) ekspertów krótkoterminowych (STE) i średnioterminowych (MTE) realizujących projekt w ramach stosunku pracy z instytucją wdrażającą.

Jeżeli RTA, oddelegowany przez pracodawcę do kraju beneficjenta w celu realizacji projektu współpracy bliźniaczej pozostanie polskim rezydentem podatkowym, może skorzystać ze zwolnienia od podatku, o którym mowa w art. 21 ust. 1 pkt 20 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Zgodnie z tą regulacją wolna od podatku jest część przychodów osób, o których mowa w art. 3 ust. 1, przebywających czasowo za granicą i uzyskujących przychody ze stosunku służbowego, stosunku pracy, pracy nakładczej oraz spółdzielczego stosunku pracy, za każdy dzień pobytu za granicą, w którym podatnik pozostawał w stosunku służbowym, stosunku pracy, pracy nakładczej oraz spółdzielczym stosunku pracy, w kwocie odpowiadającej 30% diety, określonej w przepisach w sprawie wysokości oraz warunków ustalania należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej poza granicami kraju.

Powyższe zwolnienie nie ma zastosowania do wynagrodzenia:

- 1) pracownika odbywającego podróż służbową poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej,
- 2) pracownika w związku z jego pobytem poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej w celu udziału w konflikcie zbrojnym lub dla wzmocnienia sił państwa albo państw sojuszniczych, misji pokojowej, akcji zapobieżenia aktom terroryzmu lub ich skutkom, a także w związku z pełnieniem funkcji obserwatora w misjach pokojowych organizacji międzynarodowych i sił wielonarodowych, o ile otrzymuje świadczenia zwolnione od podatku na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 83,
- 3) uzyskiwanego przez członka służby zagranicznej.

Instytucja wdrażająca jako płatnik, jest zobligowana pobierać zaliczki miesięczne od dochodów RTA (a także STE i MTE) ze stosunku pracy, z uwzględnieniem umów o unikaniu podwójnego opodatkowania, których stroną jest Rzeczpospolita Polska. Na płatniku ciąży także obowiązki informacyjne, względem organów podatkowych (deklaracja PIT-4R, zgodnie z art. 38 ust. 1a ustawy), oraz organów podatkowych i podatników (informacja PIT-11, w której płatnik wykazuje dochody podatnika, pobrane zaliczki na podatek oraz pobrane składki na ubezpieczenia społeczne oraz ubezpieczenie zdrowotne, zgodnie z art. 39 ust. 1 ustawy).

W przypadku, gdy eksperci nie są pracownikami instytucji wdrażającej i realizują umowę twinningową na podstawie zawartej z tą instytucją umowy cywilnoprawnej, należności otrzymywane z tego tytułu stanowią przychody, o których mowa w art. 13 pkt 8 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych.

Jednakże diety i inne należności za czas podróży służbowej eksperta będącego pracownikiem instytucji wdrażającej, jak i podróży osoby niebędącej pracownikiem (np. eksperci *ad hoc*) objęte są zwolnieniem od podatku, na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 16 ustawy – do wysokości określonej w odrębnych ustawach lub przepisach rozporządzeń Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 19 grudnia 2002 r. w sprawie wysokości oraz warunków ustalania należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej poza granicami kraju (Dz. U. Nr 236, poz. 1991, z późn. zm.) lub na obszarze kraju (Dz. U. Nr 236, poz. 1990, z późn. zm.).

Zwolnienie to stosuje się, jeżeli otrzymane przez osoby niebędące pracownikiem świadczenia nie zostały zaliczone do kosztów uzyskania przychodów i zostały poniesione:

- 1) w celu osiągnięcia przychodów lub
- 2) w celu realizacji zadań organizacji i jednostek organizacyjnych działających na podstawie przepisów odrębnych ustaw, lub
- 3) przez organy (urzędy) władzy lub administracji państwowej albo samorządowej oraz jednostki organizacyjne im podległe lub przez nie nadzorowane, lub
- 4) przez osoby pełniące funkcje obywatelskie, o których mowa w art. 13 pkt 5, w związku z wykonywaniem tych funkcji.

Instytucja wdrażająca jako płatnik jest obowiązana na podstawie art. 41 ust. 1 ustawy, odprowadzać zaliczki na podatek od dochodów ekspertów, wynikających z umów cywilnoprawnych, a po zakończeniu roku podatkowego, zgodnie z art. 39 ust. 1 ustawy,

sporządzić i przekazać organowi podatkowemu oraz podatnikowi informację PIT-11 o wysokości dochodu, pobranych zaliczkach na podatek oraz pobranych składkach na ubezpieczenia społeczne oraz ubezpieczenie zdrowotne.

Z uwagi na występowanie różnych stanów faktycznych, wskazane byłoby, aby przed rozpoczęciem projektu twinningowego instytucja dawcy pomocy zwróciła się w trybie art. 14b ustawy Ordynacja podatkowa, do dyrektora właściwej izby skarbowej o wydanie indywidualnej interpretacji przepisów prawa podatkowego. Wniosek musi zawierać szczegółowo przedstawione rozwiązania organizacyjne projektu związane z uzyskiwaniem przychodów przez ekspertów krajowych i Długoterminowego Doradcę Współpracy Bliźniaczej.

O wydanie wiążącej interpretacji przepisów prawa podatkowego do właściwego dyrektora izby skarbowej mogą zwrócić się również indywidualnie eksperci *ad hoc*.

Zgodnie z art. 14b § 1 Ordynacji podatkowej, za wydawanie wiążących, indywidualnych, interpretacji podatkowych odpowiedzialny jest Minister Finansów. Z tym, że w celu usprawnienia obsługi wnioskodawców, Minister Finansów – w drodze rozporządzenia z dnia 20 czerwca 2007 r. w sprawie upoważnienia do wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego (Dz. U. Nr 112, poz. 770, z późn. zm.) – określił cztery organy właściwe do wydawania w jego imieniu pisemnych interpretacji przepisów prawa podatkowego w indywidualnych sprawach. Organami tymi są:

- 1) Dyrektor Izby Skarbowej w Bydgoszczy, który jest organem właściwym dla wnioskodawców mających miejsce zamieszkania lub siedzibę w województwie: kujawsko-pomorskim, podlaskim, pomorskim, warmińsko-mazurskim, zachodnio-pomorskim (adres organu do korespondencji: Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Toruniu, ul. Św. Jakuba 20, 87-100 Toruń),
- 2) Dyrektor Izby Skarbowej w Katowicach, który jest organem właściwym dla wnioskodawców mających miejsce zamieszkania lub siedzibę w województwie: małopolskim, opolskim, podkarpackim, śląskim, świętokrzyskim (adres organu do korespondencji: Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Bielsku-Białej, ul. Traugutta 2a, 43-300 Bielsko-Biała),
- 3) Dyrektor Izby Skarbowej w Poznaniu, który jest organem właściwym dla wnioskodawców mających miejsce zamieszkania lub siedzibę w województwie:

dolnośląskim, lubuskim, łódzkim lub wielkopolskim (adres organu do korespondencji: Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Lesznie, ul. Dekana 6, 64-100 Leszno),

- 4) Dyrektor Izby Skarbowej w Warszawie, który jest organem właściwym dla wnioskodawców mających miejsce zamieszkania lub siedzibę w województwie: lubelskim lub mazowieckim, oraz wnioskodawcy, który ma miejsce zamieszkania lub siedzibę poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (adres organu do korespondencji: Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Płocku, ul. 1 Maja 10, 09-402 Płock).

Składając wniosek, zainteresowany jest obowiązany do wyczerpującego przedstawienia stanu faktycznego oraz własnego stanowiska w sprawie. Wniosek może dotyczyć zaistniałych stanów faktycznych lub zdarzeń przyszłych. Termin wydania interpretacji wynosi 3 miesiące od dnia otrzymania wniosku z możliwością przedłużenia o okresy zwłoki niezależne od organu. W przypadku niedotrzymania terminu do wydania interpretacji organ podatkowy jest związany stanowiskiem podatnika. Jest to tzw. milcząca interpretacja prawa.

Opłata za wydanie interpretacji wynosi 40 zł od każdego stanu faktycznego przedstawionego we wniosku. Opłatę od wniosku uiszcza się gotówką w kasie organu właściwego do wydania interpretacji indywidualnej lub na jego rachunek.

Wniosek o wydanie interpretacji należy składać według wzoru określonego przez Ministra Finansów rozporządzeniem z dnia 20 czerwca 2007 r. w sprawie wzoru wniosku o wydanie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz sposobu uiszczenia opłaty od wniosku (Dz. U. Nr 112, poz. 771, z późn. zm.); wzór tego wniosku dostępny jest na stronie internetowej Ministerstwa Finansów: [www.mofnet.gov.pl/Administracja Podatkowa/Krajowa Informacja Podatkowa/Formularz ORD-IN](http://www.mofnet.gov.pl/Administracja%20Podatkowa/Krajowa%20Informacja%20Podatkowa/Formularz%20ORD-IN).

2.2. Eksperci zagraniczni otrzymujący przychody z funduszu projektu

Zgodnie ze przepisami Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, art. 3.2 a „Osoby fizyczne, jeżeli nie mają na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej miejsca zamieszkania, podlegają obowiązkowi podatkowemu tylko od dochodów (przychodów) osiąganych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (ograniczony obowiązek podatkowy)”, art. 3.2 b. „Za dochody (przychody) osiągane na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej uważa się w szczególności dochody (przychody) z:

1) pracy wykonywanej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej na podstawie stosunku służbowego, stosunku pracy, pracy nakładczej oraz spółdzielczego stosunku pracy, bez względu na miejsce wypłaty wynagrodzenia,

2) działalności wykonywanej osobiście na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, bez względu na miejsce wypłaty wynagrodzenia,

3) działalności gospodarczej prowadzonej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,

4) położonej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej nieruchomości, w tym ze sprzedaży takiej nieruchomości.”

Ww. przepisy Ustawy stosuje się z uwzględnieniem umów w sprawie unikania podwójnego opodatkowania, których stroną jest Polska (art. 4a Ustawy).

Z powyższych przepisów wynika, że instytucja dysponująca środkami unijnymi nie ma obowiązku naliczania i odprowadzania zaliczek na poczet podatku dochodowego od zagranicznych osób fizycznych.

Przykładowo w stosunku do osoby niemającej miejsca zamieszkania w Polsce (nierezydenta), która będzie zatrudniona w ramach umowy o pracę, należy zastosować artykuł umowy zawartej między Polską a państwem rezydencji eksperta, który reguluje opodatkowanie pracy najemnej (na ogół art. 15 umowy). Zgodnie z tym przepisem, wynagrodzenie eksperta będzie wolne od opodatkowania w Polsce pod warunkiem, że praca nie będzie wykonywana na terytorium Polski. Jeżeli jednak nierezydent świadczy pracę w Polsce, jego wynagrodzenie może być opodatkowane w Polsce (po spełnieniu wymogów wynikających z umowy), a co za tym idzie, powstanie obowiązek naliczenia i poboru zaliczek na podatek dochodowy.

Jeżeli natomiast nierezydent świadczy pracę na podstawie umowy cywilno-prawnej, to stosownie do artykułu właściwej umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania regulującej opodatkowanie dochodów osiąganych z wykonywania wolnego zawodu lub działalności o samodzielnym charakterze (na ogół art. 7 lub art. 14 umowy), dochód taki

może być opodatkowany w Polsce, o ile nierezydent prowadzi swoją działalność na terytorium Polski w postaci stałej placówki lub zakładu. W takim przypadku, na instytucji wypłacającej wynagrodzenie będzie spoczywał obowiązek płatnika w zakresie poboru zaliczek na podatek dochodowy w Polsce.

Należy także podkreślić, iż powyższe przepisy znajdują zastosowanie w stosunku do dochodów osób niemających miejsca zamieszkania na terytorium Polski. Jeżeli jednak zagraniczny ekspert posiada miejsce zamieszkania dla celów podatkowych w Polsce, to podlega opodatkowaniu w Polsce od całości swoich dochodów bez względu na miejsce ich osiągnięcia (art. 3 ust. 1 ustawy). W takim przypadku jego dochód podlega opodatkowaniu na zasadach omówionych w pkt 2.1 („Eksperci krajowi”).

Ponadto, w związku z wątpliwościami natury interpretacyjnej dotyczącymi opodatkowania dochodów ekspertów, ustawą z dnia 6 listopada 2008 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 209, poz. 1316) dodano ust. 24 w art. 21 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, stosownie do postanowień którego *zwolnienie, o którym mowa w ust. 1 pkt 46, nie ma zastosowania do otrzymanych dochodów z tytułu realizacji projektu w ramach umowy o współpracy bliźniaczej (umowy twinningowej), zawartej na podstawie prawa wspólnotowego, zgodnie z którą instytucją wdrażającą jest instytucja polskiej administracji publicznej*. Przepis ten wszedł w życie z dniem 1 stycznia 2009 r., zatem od tego dnia fakt, iż dochody uzyskane przez podatników w ramach realizacji umowy o współpracy bliźniaczej nie korzystają ze zwolnienia, nie powinna budzić żadnych wątpliwości.

Na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 16 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, wolne od podatku dochodowego są diety i inne należności za czas:

- a) Podróży służbowej pracownika,
 - b) Podróży osoby nie będącej pracownikiem
- do wysokości określonej w odrębnych ustawach lub przepisach wydanych przez ministra właściwego do spraw pracy w sprawie wysokości oraz warunków ustalania należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej, z tytułu podróży służbowej na obszarze kraju oraz poza granicami kraju.

Ww. informacje nie wykluczają możliwości wystąpienia do Izby Skarbowej w celu uzyskania indywidualnej interpretacji.

Honoraria (*expert fee*) dla ekspertów zagranicznych wypłacane są w euro.

2.3 Asystent RTA i działania w kraju beneficjenta

Przychody asystenta RTA, a także tłumaczy, wykładowców itp. z kraju beneficjenta podlegają miejscowym przepisom podatkowym, w sytuacji gdy osoby te są rezydentami beneficjenta i uzyskują dochody ze źródeł kraju beneficjenta. Powyższe nie wchodzi zatem w zakres odpowiedzialności instytucji dawcy pomocy.

Rozdział VIII. Płatności

1. Płatności i inne rozliczenia finansowe dotyczące RTA

1.1. Stosunek umowny RTA w instytucji macierzystej

Podstawowe warunki zatrudnienia (wynagrodzenie zasadnicze, premie regulaminowe, ustawowe zmiany wynagrodzenia: rewaloryzacja i „trzynastka”, kwota bazowa, dodatek za staż pracy, *etc.*) pozostają bez zmian, a kontrakt twinningowy gwarantuje refundację ze środków KE całości wynagrodzenia, które RTA otrzymywałyby, pracując w instytucji macierzystej (zaplanowane ryczałtowe kwoty do refundacji wyszczególnione są w Rozdziale I budżetu projektu). Jeśli w trakcie oddelegowania w instytucji realizującej projekt zachodzą zmiany organizacyjne, w wyniku których, na przykład, likwidowane jest dotychczasowe stanowisko pracy RTA, powstaje konieczność ponownego uregulowania stosunku pracy RTA (nowa umowa).

Oddelegowanie RTA nie wyklucza prawa instytucji realizującej projekt do zatrudnienia osoby na zastępstwo. Instytucja ma dodatkowo do dyspozycji przewidzianą w budżecie projektu kwotę równoważną 6% refundowanego wynagrodzenia, którą może przeznaczyć, na przykład, na wydatki związane z wyłonieniem zastępstwa (rekrutacja).

1.2. Zasady refundacji wynagrodzenia krajowego RTA

Zasady refundacji wynagrodzenia krajowego RTA:

- instytucja wdrażająca projekt dokonuje wypłaty wynagrodzenia netto oraz przekazuje podatki i należności dla ZUS w trybie przyjętym dla danej instytucji,
- główny księgowy instytucji występuje do kierownika projektu o refundację wypłaconych kwot. Dokumentem wewnętrznym może być nota obciążeniowa na kwotę równą wynagrodzeniu brutto RTA powiększonemu o pozapłacowe koszty pracy (ubezpieczenie społeczne i zdrowotne, część pracodawcy),
- kierownik projektu, ewentualnie inna osoba upoważniona do prowadzenia gospodarki finansowej środkami projektu, akceptuje ww. dokument,
- dokonywane jest przeliczenie wskazanych w dokumencie wewnętrznym kwot na euro po kursie *INFOREURO* w podziale na kategorie wyszczególnione w budżecie projektu i wymagane w sprawozdaniu kwartalnym,
- przygotowanie przelewu bankowego z rachunku projektu.

Uwaga: Istotną kwestią jest, w jaki sposób będą rozliczane różnice kursowe powstające przy refundacji, gdyż od tego zależy rodzaj dyspozycji do banku. Istnieją dwie możliwości sformułowania dyspozycji do banku obsługującego projekt (przyjmując założenie, że rachunek projektu prowadzony jest w euro):

- **Zlecenie wystawione jest na kwotę wskazaną w nocie.**

Na rachunek instytucji w NBP trafia wskazana w nocie kwota w złotych. Z rachunku projektu przekazywana jest kwota w euro wynikająca z przeliczenia złotych na euro po kursie bankowym. Do służb KE w kraju beneficjenta można jednakże zgłosić wydatek wynikający z przeliczenia kwoty w złotych na euro po kursie unijnym z danego miesiąca (uwaga: należy ustalić z ww. służbami w danym kraju, z którego miesiąca kurs stosujemy – z miesiąca wystawienia noty czy z miesiąca płatności). Ponieważ kurs bankowy różni się od kursu unijnego, powstaje różnica kursowa. Można ją rejestrować i rozliczyć na koniec projektu (pokryć różnicę ujemną z *TMC*), można też dla „czystości” zapisu na rachunku projektu rozliczać różnice kursowe bezpośrednio po refundacji.

- **Zlecenie wystawione jest na równowartość wskazanej w nocie kwoty, przeliczonej na euro po kursie unijnym.**

Z rachunku w euro przekazana zostanie taka sama kwota, jaką będzie można zgłosić do służb KE w kraju beneficjenta. Instytucja wdrażająca projekt otrzymuje refundację w kwocie odbiegającej od oczekiwanej. Różnica kursowa rozliczana jest z funduszy *Twinning Management Costs*.

Korzyścią wynikającą z zastosowania pierwszej metody jest możliwość bezpośredniego porównywania sprawozdań kwartalnych z operacjami na rachunku bankowym.

W budżecie projektu określone są z góry kwoty do comiesięcznej refundacji. Faktyczne kwoty odbiegają od wskazanych w budżecie. W przypadku przekroczenia stawki miesięcznej można różnicę na bieżąco pokryć z pozycji budżetowej tzw. *contingencies*, przeznaczonej, między innymi, do tego celu, ewentualnie dokonać jednorazowego rozliczenia za cały okres na koniec projektu. W praktyce może się zdarzyć, że przekroczenie stawki w danym miesiącu jest niwelowane niższą wypłatą w innym miesiącu.

1.3. Inne płatności dla RTA

RTA, oprócz wynagrodzenia wypłacanego przez instytucję macierzystą przez cały okres oddelegowania, otrzymuje comiesięczne przekazy z tytułu zwrotu dziennych kosztów utrzymania (*subsistence allowance*), począwszy od pierwszej doby w kraju beneficjenta. Dzienny koszt utrzymania równy jest ½ diety liczonej według unijnej stawki dla kraju oddelegowania (stawka ta jest dla RTA stała od początku oddelegowania). Wewnętrznym dokumentem stanowiącym podstawę do przelewu zagranicznego może być comiesięczna nota (liczba dni x ½ stawki diet). W przypadku korzystania przez RTA z miesięcznego dodatku podróznego (kwota w złotych podana w wycenie biura podróży, podzielona przez aktualny kurs unijny złotówka/euro) należy w dokumencie wewnętrznym oraz przekazie uwzględnić obie kwoty. Szczegółowy wykaz płatności wykazany jest w budżecie projektu, w Rozdziale 2 (*RTA Allowances*).

Przykładowe zestawienie wymogów sprawozdawczych dotyczących płatności dla RTA znajduje się w załącznikach do podręcznika.

2. Eksperci

2.1. Uzgodnienia z ekspertami

Wiele kwestii związanych ze świadczeniem usług eksperckich reguluje podręcznik *Twinning Manual*, który jest podstawowym, najważniejszym dokumentem regulującym współpracę bliźniaczą. Drugim źródłem są zarządzenia wewnętrzne instytucji wdrażającej projekt. Powyższe zasady muszą być przestrzegane przez kierownika projektu podczas przygotowywania misji i dokonywania ustaleń formalnych z ekspertami. Ustalenia precyzujące najistotniejsze z punktu widzenia późniejszych rozliczeń kwestie mogą przyjąć formę uzgodnień w trybie roboczym lub umowy o charakterze cywilnoprawnym. Dotyczy to zarówno ustaleń formalnych, jak i kwestii merytorycznych.

Najwygodniej jest opracować standardowy formularz, który powinien zawierać:

- a) kwestie merytoryczne – temat i numer projektu, nazwę i numer działania zgodnie z pozycją budżetową, cel i zakres misji (np. przygotowanie raportu lub rekomendacji),
- b) kwestie finansowe i organizacyjne – potwierdzenie terminów misji, przewidywana liczba diet (*per diems*), stawki diet, forma wypłaty diet (ewentualnie warunki refundacji), informacja o tym, kto dokonuje rezerwacji i zakupu biletu klasy ekonomicznej, informacja na temat ubezpieczenia w czasie podróży, stawka *expert fee*, przewidywana liczba dni pracy, warunki wypłaty *expert fee* (potwierdzenie misji),

informacja o przepisach o ubezpieczeniu społecznym oraz podatkach w odniesieniu do wynagrodzeń, forma płatności diet oraz wynagrodzeń, dane osobowe ogólne oraz dane do celów podatkowych.

Formularz wyjazdowy podpisany przez kierownika projektu stanowi podstawę do uruchomienia dalszych procedur – rezerwacji i wykupu biletu. Powyższe może skutkować ewentualnym zleceniem wypłaty diet i ewentualnym zgłoszeniem do ubezpieczenia (ma to miejsce w przypadku, gdy ekspert otrzymuje zaliczkę na wyjazd).

Jeśli ekspert nie otrzymuje zaliczki na wyjazd, koszty związane ze zrealizowaniem misji ponosi osobiście, co może jednak stanowić dla eksperta pewną uciążliwość. Po zakończeniu misji otrzymuje on z budżetu projektu zwrot poniesionych wydatków w wysokości zapisanej w kontrakcie twinningowym.

Komisja Europejska pozostawia zarówno formę uzgodnień z ekspertami (e-mail, faks czy oryginał przesłany pocztą), jak i ich zakres w gestii kierownika projektu, który ponosi odpowiedzialność za odpowiedni dobór środków i modelu zarządzania.

2.2. Diety

Tryb i forma wypłaty diet mogą być różne. Instytucja może dokonać wypłaty całości lub części diet przed podróżą, zastrzegając w uzgodnieniach z ekspertem, że jest to zaliczka podlegająca zwrotowi w przypadku, gdy wyjazd nie dojdzie do skutku (niezależnie od przyczyn). Można również dokonać refundacji diet dopiero po wykonaniu misji. Takie rozwiązanie może być jednak uciążliwe dla eksperta.

2.3. Wynagrodzenie (honorarium)

Przepisy KE przewidują wynagrodzenie ekspertów według stawek, które obecnie wynoszą dla ekspertów krótkoterminowych będących pracownikami administracji publicznej 250 euro za pełny dzień pracy w kraju beneficjenta (7+1 godziny). Jest to stawka podstawowa; w pewnych sytuacjach możliwe są wyższe stawki opisane w podręczniku *Twinning Manual*.

W przypadku niepełnego dnia pracy (3+1 godziny) w kraju beneficjenta eksperci uprawnieni są do wynagrodzenia w wysokości ½ uzgodnionej stawki. Podstawowym kryterium jest liczba godzin faktycznie przepracowanych w kraju beneficjenta, z wyłączeniem przerwy na lunch (pełne honorarium za minimum siedem godzin pracy, połowa za minimum cztery godziny). W praktyce kwalifikacja w tym względzie opiera się na zestawieniu czasu

przylotu do kraju i wylotu z kraju beneficjenta (z tego względu niezbędne jest dostarczenie kart pokładowych z podróży). Dokładne wskazówki w tym względzie zawiera informacja służb KE w kraju beneficjenta.

Warunkiem wypłacenia honorarium jest wypełnienie misji zgodnie z założeniami zawartymi w formularzu misji, potwierdzone tzw. *Mission Certificate* oraz spełnienie wymogów formalnych w postaci dostarczenia oryginałów biletów (jeśli nie kupiono biletów elektronicznych) i kart pokładowych.

Brak potwierdzenia wykonania misji skutkuje brakiem wypłaty honorarium dla eksperta, a tym samym brakiem *TMC* dla instytucji realizującej projekt. Jednocześnie wszelkie wydatki poniesione w związku z przygotowaniem misji eksperta (diety oraz bilety lotnicze) są niekwalifikowane. W zależności od rodzaju umowy z ekspertem koszty niekwalifikowane pokrywa ekspert albo instytucja (z *TMC*). W praktyce tego typu ryzyko można wyeliminować poprzez szczegółowe uzgodnienia i współpracę kierownika projektu z ekspertami przed rozpoczęciem misji.

Honorarium ekspertów (*STE, MTE, ad hoc*) stanowi podstawę wyliczenia składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne oraz podlega opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób fizycznych (opodatkowanie z zastrzeżeniami na stronie 39 dot. opinii izby skarbowej).

Honorarium stanowi podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne, zgodnie z systemem płacowym instytucji. W tym celu z budżetu projektu przekazana jest kwota brutto w euro na wskazany rachunek złotówkowy instytucji (nie powinien być to wspólny rachunek, na którym gromadzone są środki na zarządzanie projektem). Wartość honorarium przeliczona na złotówki po kursie bankowym z dnia rozliczenia delegacji stanowi podstawę wymiaru składek. Po naliczeniu składek pracownikowi przekazana jest kwota netto. Składki (część pracownika oraz część pracodawcy) przekazywane są do ZUS z rachunku podstawowego instytucji, a następnie refundowane z funduszu projektu (część pracodawcy pokrywana jest z *TMC*). Ze względów praktycznych wskazane jest kumulowanie wypłat honorariów z kilku misji i dokonywanie na przykład miesięcznych rozliczeń z ekspertami. Dokumentem wewnętrznym stanowiącym podstawę do takiego przelewu może być zestawienie zawierające następujące dane: nazwisko eksperta, numer *Mission Certificate*, numer pozycji budżetowej (*activity*), data misji, liczba dni pracy, stawka *expert fee*, kwota honorarium (w euro). Dokument ten powinien być zatwierdzony pod względem formalnym i podpisany przez upoważnione osoby (kierownika

projektu oraz osobę sporządzającą dane wyliczenie tj. księgowego). Załącznikiem do dokumentu powinny być kopie potwierdzeń misji (*Mission Certificate*).

W przypadku ekspertów zagranicznych procedura jest uproszczona: przelew lub wypłata gotówki należnej kwoty w euro dokonywana jest na podstawie oryginału zatwierdzonej misji (*Mission Certificate*) lub na podstawie zbiorczej faktury wystawionej przez młodszego partnera, jeżeli taki sposób rozliczenia widnieje w umowie konsorcyjnej. Faktura obejmuje wówczas wyjazdy wszystkich zagranicznych ekspertów za dany okres realizacji umowy twinningowej. Młodszy partner po otrzymaniu przelewu przekazuje należne kwoty poszczególnym ekspertom. W całym okresie trwania umowy twinningowej młodszy partner może wystawić kilka faktur w zależności od ustalonej w umowie konsorcyjnej częstotliwości rozliczania finansowego (rozliczanie może być kwartalne, podobnie jak raporty kwartalne przygotowywane przez partnera prowadzącego).

Niektóre instytucje dodatkowo wymagają od ekspertów uprzedniego wystawienia faktury.

Ważne: Każdorazowa wypłata honorarium eksperckiego pociąga za sobą automatyczne wygenerowanie środków na zarządzanie projektem dla instytucji dawcy pomocy (TMC).

3. Pozostałe płatności

3.1. Rozliczenie kosztów przygotowania projektu

Koszty przygotowania projektu są to wydatki, które obejmują koszty wyjazdu kierownika projektu oraz Długoterminowego Doradcy do kraju beneficjenta przed wypracowaniem ostatecznej wersji umowy bliźniaczej. Wydatki na szkolenie RTA w Brukseli są w budżecie projektu zapisane w osobnej rubryce.

Rozliczenia kosztów przygotowania projektu należy dokonać po otrzymaniu pierwszej raty płatności i umieścić w najbliższym sprawozdaniu kwartalnym w działaniu *Project Preparation*. Powyższe wydatki powinny być rozliczone zgodnie ze stawkami unijnymi i budżetem projektu, na podstawie noty wewnętrznej stwierdzającej faktycznie poniesione koszty. Wyrównanie, zgodne z *Mission Certificate*, powinno być przekazane osobom biorącym udział w misjach, a instytucja wdrażająca projekt, oprócz zwrotu kosztów, otrzymuje środki na zarządzanie, proporcjonalne do honorariów należnych wyjeżdżającym (uwaga: szkolenie Długoterminowego Doradcy nie generuje TMC). Do dokumentacji

powinny zostać dołączone oryginały biletów i kart pokładowych, faktury za bilety, potwierdzenia otrzymania diet.

Ważne: Jedynie te wydatki na misje związane z przygotowaniem projektu, które zostały poniesione w okresie wskazanym w *Twining Manual* (w ciągu 6 miesięcy od oficjalnego zawiadomienia oferenta przez służby KE o dokonanej wyborze partnera współpracy), będą mogły zostać uznane przez służby KE w kraju beneficjenta za kwalifikowane.

3.2. Płatności za bilety lotnicze

Płatności za bilety lotnicze ekspertów krajowych regulowane są w walucie krajowej (w złotych). Kwota przelewu w złotych musi być równa kwocie na fakturze. Wartość biletu w PLN powinna być przeliczona na EUR po kursie KE z miesiąca wystawienia faktury i wykazana w sprawozdaniu kwartalnym. W momencie przewalutowania powstaje różnica kursowa, która może być pokryta ze środków zgromadzonych na koncie *Twining Management Costs* przeznaczonych na zarządzanie projektem.

3.3. Płatności za tłumaczenia

Tłumaczenia w ramach projektu zlecane są zazwyczaj w kraju beneficjenta (ale także w kraju dawcy pomocy). W praktyce zlecaniem tłumaczeń zajmuje się RTA. Zlecając tłumaczenia, należy każdorazowo sprawdzać kwotę zlecenia z pozycją budżetu przewidzianą na usługę tłumaczenia. Faktury za zlecone tłumaczenia akceptuje RTA potwierdzając w ten sposób wykonanie usługi.

Należność za dokonane tłumaczenia powinna zostać przekazana z rachunku dawcy pomocy bezpośrednio na rachunek wystawcy faktury (lub jako refundacja dla RTA, w przypadku gdy to on poniósł dany koszt).

Ważne: Jeżeli koszt tłumaczeń w ramach jednego działania jest wyższy od kwoty progowej wskazanej przez KE w podręczniku *Twining Manual* (Seksja 7.6. *Private Sector Inputs: tendering, procurement and contracting*), należy wtedy pamiętać o konieczności wprowadzenia procedury przetargowej. Ponadto należy się upewnić, czy KE nie dokonała modyfikacji kwoty progowej ustalonej w *Twining Manual*.

3.4. Wizyty studyjne

Płatności powinno poprzedzać uzyskanie od osób wyjeżdżających na wizytę studyjną danych osobowych oraz, w przypadku przekazywania diet za granicę, formalne wezwanie do zapłaty. Polecane jest rozwiązanie, w którym to *RTA* występuje z wnioskiem do kierownika projektu o przelew środków finansowych przeznaczonych dla uczestników wizyty studyjnej.

W odniesieniu do diet, wzory pokwitowań wymaganych przepisami KE stanowią załącznik do Podręcznika Współpracy Bliźniaczej (Annex C11 – *Receipt for study visit per diem*). Pokwitowaniem dodatku do diet (10 euro środków na nieprzewidziane wydatki) jest formalne oświadczenie osoby wyjeżdżającej na wizytę studyjną, zawierające takie dane jak czas i miejsce wizyty studyjnej, numer pozycji budżetowej projektu. Eksperti wyjeżdżający na wizytę studyjną powinni zachować faktury/rachunki i inne dokumenty potwierdzające poniesiony wydatek.

Rozdział IX. Rejestr wydatków i sprawozdawczość

1. Rejestr wydatków

Prowadzenie rejestru wydatków z budżetu projektu pozwala na uzyskanie na bieżąco informacji o aktualnym poziomie wydatków w każdej linii budżetowej i porównanie poziomu wydatkowania środków na dane działanie ze stanem zaawansowania realizacji zadania. Powyższe informacje są niezbędne w przypadku konieczności dokonania realokacji środków między działaniami przewidzianymi w projekcie. Ponadto systematyczne prowadzenie rejestru wydatków zapewnia łatwość w przedstawianiu danych na potrzeby sprawozdawczości dla *CFCU*.

W celu uproszczenia systemu sprawozdawczości zalecane jest prowadzenie bieżącego rejestru wydatków w takim samym układzie jak sprawozdania kwartalne dla służb KE w kraju beneficjenta.

W celu dokonania porównania budżetu projektu, który zawiera zagregowane dane (np. wielokrotne misje w ramach danego działania) z rejestrem wydatków zaleca się stworzenie, specjalnie na potrzeby projektu, zintegrowanego programu komputerowego obejmującego wszystkie procedury związane z twinningiem. W przypadku dużych projektów, jak również prowadzenia więcej niż jednego projektu na wspólnym rachunku bankowym program Excel może się okazać niewystarczającym narzędziem do prowadzenia rejestru wydatków. Zalecane jest wówczas prowadzenie rachunkowości projektu w odpowiednim programie księgowym, który pozwala na zintegrowanie rejestru wydatków z innymi modułami projektu (budżet, *Mission Certificate* i inne dokumenty płatnicze, realokacje, raporty kwartalne). Za narzędzie może posłużyć również plan kont, który umożliwi porównanie zapisów księgowych z prowadzonym w programie Excel rejestrem wydatków oraz zapewni szybkie generowanie syntetyczne zestawień finansowych na wewnętrzne potrzeby kontrolne.

2. Sprawozdawczość

Wymagania KE co do sprawozdawczości finansowej określone są w kontrakcie twinningowym (Aneks 2 oraz Aneks 7), a także opisane w podręczniku *Twinning Manual*.

Raporty finansowe stanowią część raportów kwartalnych przesyłanych do służb KE w kraju beneficjenta. Raporty sporządza komórka/osoba odpowiedzialna za obsługę finansową projektu, a podpisuje kierownik projektu. Sprawozdania obejmują wydatki na działania

zrealizowane w kwartale sprawozdawczym do momentu złożenia sprawozdania. Raporty finansowe powinny być przesłane w ciągu miesiąca od zakończeniu kwartału sprawozdawczego.

W przypadku konsorcjum główny partner weryfikuje oraz załącza przygotowane przez młodszego partnera sprawozdanie prezentujące koszty poniesione na realizację przypisanych mu działań.

Sprawozdania przygotowywane są na standardowym formularzu opracowanym przez KE. Podczas sporządzania raportów finansowych wymagane jest umieszczanie w sprawozdaniu danych opisowych (dokładny czas i daty przylotów oraz wylotów z kraju beneficjenta, tytuły tłumaczonych tekstów, nazwiska tłumaczy, etc.). W przypadku niejasności dotyczących danych przedstawionych w raporcie finansowym *CFCU* zwraca się do partnera prowadzącego z prośbą o przedstawienie wyjaśnień lub dodatkowych informacji. W przypadku gdy mimo ponownej analizy budżetu pewne wydatki nie zostaną uznane przez *CFCU* za kwalifikowane, należy sporządzić korektę sprawozdania kwartalnego. Przedmiotowe wydatki zostaną zrefundowane z *TMC*.

Przed dokonaniem końcowego rozliczenia projektu z *CFCU* należy uzyskać świadectwo audytu zewnętrznego stwierdzające prawidłowość wydatkowania środków budżetu projektu. Na podstawie polskich doświadczeń oraz doświadczeń innych krajów realizujących projekty twinningowe można stwierdzić, że audytor dokonuje oceny przede wszystkim pod względem:

- zgodności wydatków z budżetem kontraktu i jego zmianami,
- zgodności wydatków z informacjami zawartymi w sprawozdaniach kwartalnych przesyłanych do *CFCU*,
- poprawności formalno-księgowej,
- poszanowania zasad uczciwej konkurencji i przepisów prawa o zamówieniach publicznych,
- ustaleń umownych z wykonawcami projektu.

Rozdział X. Udział służb mundurowych w realizacji projektów bliźniaczych

Zasady opisane w niniejszym podręczniku odnoszą się również do instytucji, w skład których wchodzi służby mundurowe. Jednak specyfika tych służb wymaga uszczegółowienia przedstawionych poniżej zagadnień.

1. Status pracowników pełniących funkcje ekspertów w projektach bliźniaczych (*STE, MTE, ad hoc*)

Pracownicy delegowani w charakterze ekspertów twinningowych (*STE, MTE*) realizują zadania wynikające ze zobowiązań umownych zaciągniętych przez centralny organ administracji rządowej (np. MSWiA). W związku z tymi zobowiązaniami szef służby podległej jako pracodawca, w formie polecenia, zobowiązuje eksperta do ich wykonania, co wiąże się z koniecznością odbycia zagranicznej podróży służbowej i realizacją określonych umową twinningową działań.

Ekspert jest zatem delegowany w ramach zagranicznej podróży służbowej i realizuje poza granicami państwa czynności służbowe na polecenie przełożonego właściwego w sprawach osobowych za zgodą szefa jednostki lub/i służby podległej.

Mimo odmiennego statusu eksperta *ad hoc* (nie realizuje zobowiązań zaciągniętych przez swojego pracodawcę, lecz wykonuje zadania w ramach kontraktu, którego stroną jest inny organ administracji publicznej), ze względu na charakter wykonywanych zadań oraz reprezentowanie swojej instytucji w projekcie współpracy bliźniaczej, zasadne wydaje się delegowanie takiego eksperta do realizacji zadań w projekcie na zasadach tożsamyh z delegowaniem *STE* i *MTE*.

Zaleca się, aby jako ekspertów twinningowych (*STE, MTE, ad hoc*) delegować aktywnych zawodowo pracowników ministerstwa bądź podległych mu służb.

2. Uregulowania wewnętrzne instytucji wdrażającej w zakresie delegowania oraz wynagradzania ekspertów (*STE, MTE, ad hoc*)

Wskazane jest, aby właściwy minister (np. MSWiA) wydał rozporządzenie kompleksowo regulujące kwestie delegowania, pobierania diet i wynagrodzenia oraz rozliczania ekspertów w ramach umów współpracy bliźniaczej, obejmujące swoimi przepisami podległe mu służby.

Szef służby podległej właściwemu ministrowi powinien wydać do każdej umowy twinningowej wewnętrzny akt prawny (nie dotyczy ekspertów *ad hoc*) szczegółowo określający tryb delegowania pracowników, a także zasady pobierania wynagrodzenia eksperckiego oraz diet eksperckich według stawek określonych w przepisach twinningowych.

W procedurach wewnętrznych należy dodatkowo uwzględnić dwie możliwości zadysponowania wynagrodzeniem eksperta:

- a) 100% stawki wynagrodzenia pobiera ekspert, lub
- b) wynagrodzenie (*expert fee*) jest dzielone między ekspertem a instytucją delegującą w określonym procedurą stosunku procentowym, np. 50/50, 60/40, itp.

3. Status pracowników mundurowych pełniących funkcje Długoterminowych Doradców Współpracy Bliźniaczej

Zgodnie z zasadami regulującymi współpracę bliźniaczą zawartymi w podręczniku *Twinning Manual*, *RTA* pozostaje w stosunku pracy z instytucją realizującą projekt przez cały okres pracy w kraju beneficjenta. Podstawowe warunki zatrudnienia pozostają bez zmian, a kontrakt twinningowy gwarantuje refundację ze środków unijnych całości wynagrodzenia, które *RTA* otrzymywałby, pracując w instytucji macierzystej. Oprócz wynagrodzenia wypłacanego przez instytucję macierzystą przez cały okres oddelegowania, *RTA* otrzymuje comiesięczne przekazy z tytułu dziennych kosztów utrzymania (*subsistence allowance*).

W charakterze *RTA* oddelegowani mogą być zarówno pracownicy czynni zawodowo, jak również byli pracownicy – emeryci.

Procedury wewnętrzne instytucji delegującej *RTA* powinny szczegółowo określać tryb oddelegowania, zasady refundacji wynagrodzenia krajowego *RTA* oraz możliwość pobierania innych płatności, na podstawie zasad przyjętych w podręczniku. Ponadto powinny zostać określone wewnętrzne zasady kierowania do pełnienia funkcji *RTA* np. byłych pracowników – emerytów.

Załączniki

Poniżej przedstawiamy najważniejsze dokumenty zawarte w załączeniu – Załączniki 1-14.*

- Załącznik nr 1 - Wniosek o nadanie statusu *Mandated Body*
- Załącznik nr 2 - Przykładowy projekt budżetu propozycji współpracy *TWL*
- Załącznik nr 3 - Wniosek wyjazdowy bez podpisu Podsekretarza Stanu
- Załącznik nr 4 - Wniosek wyjazdowy eksperci - pl
- Załącznik nr 5 - *Mission certificate*/potwierdzenie wyjazdu - en/pl
- Załącznik nr 6 - Wykaz dokumentów - en
- Załącznik nr 6 - Wykaz dokumentów - pl
- Załącznik nr 7 - Przykładowa umowa konsorcjum
- Załącznik nr 8 - Przykładowe zestawienie wymogów sprawozdawczych dotyczących płatności dla *RTA* (źródło: Informacja od służb KE w Bułgarii)
- Załącznik nr 9 - Decyzja Dyrektora Generalnego w sprawie realizacji projektu bliźniaczego
- Załącznik nr 10 - Wykaz zgubionych dokumentów - pl
- Załącznik nr 10 - Wykaz zgubionych dokumentów - en
- Załącznik nr 11 - *Twinning Mission Certificate Claim Form* w praktyce - en
- Załącznik nr 11 - *Twinning Mission Certificate Claim Form* w praktyce - pl
- Załącznik nr 12 - Czas pracy eksperta
- Załącznik nr 13 - Decyzja w sprawie delegowania pracowników
- Załącznik nr 14 - Decyzja w sprawie delegowania pracowników, cd

* Część przedmiotowych dokumentów otrzymano dzięki uprzejmości Departamentu Instytucji Płatniczej Ministerstwa Finansów.