

**BUILDING TRANS-BORDER COOPERATION
POTENTIAL IN THE AREA OF CULTURE -
HANDBOOK OF GOOD PRACTICE**

**PODRĘCZNIK DOBRYCH PRAKTYK W ZAKRESIE
BUDOWANIA POTENCJAŁU WSPÓŁPRACY
TRANSGRANICZNEJ W OBSZARZE KULTURY**

**GOOD-PRACTICE - LEITFADEN IM BEREICH
DES POTENTIALAUFBAUS DER GRENZÜBERSCHREITENDEN
ZUSAMMENARBEIT IM KULTURWESEN**



European
Regional
Development
Fund

The study prepared within the framework of the project entitled
Trans-Opera – Increasing local culture and social operators trans-border capacity with opera,
cofinanced by the European Union from European Regional Development Fund within
the South Baltic European Territorial Cooperation Program 2014-2020

Opracowanie przygotowane w ramach projektu pt.
Trans-Opera – Increasing local culture and social operators trans-border capacity with opera,
dofinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Europejskiej Współpracy Terytorialnej Południowy Bałtyk 2014-2020

Vorliegender Leitfaden wurde vorbereitet im Rahmen des Projektes
Trans-Opera – Increasing local culture and social operators trans-border capacity with opera,
gefördert von der Europäischen Union aus dem Europäischen Fonds für regionale
Entwicklung im Rahmen des Programms für die Europäische Territoriale
Zusammenarbeit Südliche Ostsee in der Förderperiode 2014-2020

Substantive development of the handbook/ Przygotowanie merytoryczne podręcznika/
Substanzielle Entwicklung des Leitfaden: Mariusz Zaręba (Subito Advising)

Substantive supervision over the handbook/ Nadzór merytoryczny nad podręcznikiem/
Substanzielle Kontrolle über das Leitfaden: Opera na Zamku w Szczecinie, Theater Vorpommern

Pictures for the handbook/ Zdjęcia do podręcznika/ Bilder für das Leitfaden: Błażej Grabka,
Maciej Mizgalski, Marta Peszko, Piotr Gamczyk, członkowie Szczecińskiego Towarzystwa
Fotograficznego, Członkowie Photoclub Nord Greifswald

Cooperation in the development of the handbook/ Współpraca przy opracowaniu
podręcznika/ Mitarbeit bei der Entwicklung des Leitfaden: Ośrodek Teatralny Kana, De Prohner Hafengäng,
Szczecińskie Towarzystwo Fotograficzne, Photoclub Nord Greifswald,
Miejski Dom Kultury w Świnoujściu i Rostocker Rotznasen e. V.

Cover graphic design/ Grafika na okładce/ Cover Grafikdesign: Maciej Mizgalski

Free publication/ Publikacja bezpłatna/ kostenlose Veröffentlichung



European
Regional
Development
Fund



**GUIDE TO GOOD PRACTICE
FOR BUILDING TRANS-BORDER COOPERATION
POTENTIAL IN THE AREA OF CULTURE**



In connection with highly developed mobility of European societies, opening the borders of the European Union and European Economic Area as well as easy access to information, the number of trans-national undertakings combining the knowledge and inspiration from the inhabitants of different countries has increased within the last decade. This refers in particular to the area of culture, which is on one hand based on shared artistic cannons within the framework of subsequent fields, while on the other, it is characterized by state, national, regional and even local diversity. The cooperation of cultural entities from at least two different countries may thus be based both on shared interests (concerning artistic interpretation of a given piece of music by instrumentalists from two different countries) as well as on arousing the interest in the otherness of the culture of a given country/region and its presentation abroad. Specific type of cooperation of partners from different countries consists in trans-border cooperation referring to neighbouring regions. The intensity of such cooperation is usually importantly higher, as it is also the case when it comes to similarities between the partners.

Trans-border cooperation concerned also the joint project by Opera na Zamku in Szczecin and Theater Vorpommern entitled **Trans-Opera – Increasing local culture and social operators trans-border capacity with opera**, which was cofinanced by the European Union from European Regional Development Fund within the South Baltic European Territorial Cooperation Program 2014-2020. Activities realized within the framework of the project included among others educational workshops for local cultural entities from the South Baltic area in Poland and Germany, conducted by experts in the field of trans-border

initiatives and building contact networks. 6 local entities were selected as a result of the workshops, which formed 3 trans-border partnerships. Pilot partnerships elaborated, under the supervision and with the support of Opera na Zamku and Theater Vorpommern, 3 joint cultural events: a sea shanty concert, comedy performance and photographic exhibition, which were presented in Szczecin, Świnoujście, Stralsund and Greifswald within the framework of trans-border festivals open to the public. Opera premiere „I Pagliacci” by R. Leoncavallo, produced jointly by main partners and presented in Szczecin and Stralsund, played a particular role in the festival. Culminating point of the premiere consisted in the participation of the amateur choir formed by Polish and German unprofessional choristers from the South Baltic area. Formation of the choir reinforced trans-border character of the project as well as contributed to increasing the capacity of local entities to build trans-border cooperation.

Leading Partners – Opera na Zamku in Szczecin and Theater Vorpommern cooperated both with one another as well as with selected local partners from Poland and Germany. Local partners cooperated mainly within the assigned pairs, but they could also benefit from the support of leading partners and other local partners. According to the opinion of partners taking part in the Trans-Opera project, entities the most interested in the process of achieving the desired results were: Opera na Zamku in Szczecin, Theater Vorpommern, De Prohner Hafengäng and Kana Theater Centre.

The aim of the present guide is on one hand to summarize the effects of territorial cooperation of Polish and German partners taking part in the project and on the other, to present best practice in managing trans-border cooperation, which can be used in the future by other entities. Good practice shall come in particular from the experience gained within the project in question and it will be complemented by the information shared during the 2017 workshops as well as by own experience of the entity managing and settling in the past international cultural projects – the entity preparing the present guide.

HOW TO BEGIN THE COOPERATION



The most difficult step in carrying out trans-border/transnational cooperation projects consists in establishing the partnership. Before two or more entities begin to cooperate with each other, first contact is necessary – by phone, e-mail or face to face. Direct contact definitely constitutes the best solution, e.g. in the form of the meeting of the representatives of entities which may potentially establish the cooperation. Unfortunately, the occasions to establish the cooperation by a direct meeting are rare.

Within the framework of the project in question, such “occasion” was created by leading partners – Opera na Zamku in Szczecin and Theater Vorpommern – who organized in Poland and in Germany a special type of workshops. The workshops conducted by experts and organized by the entities experienced in trans-border undertakings constituted the relief for local entities in their search for a foreign partner and created a pretext for direct contact between the representatives of institutions located on both sides of the border.

Workshops of this kind should be encouraged also in the future among others by local governments at the level of voivodeship and county, embassies and consulates, non-governmental organizations involved in the cooperation with foreign entities as well as institutions implementing trans-border cooperation programs co-financed by European/national funds. Events of this kind, as it was proved by the attractions prepared within the project, strongly attract small entities to search for partnerships as they create not only the opportunity to get to know the representatives of foreign partners, but also to acquire the information on what partnerships are worth to be built.

Good practice in the field of events supporting the establishing of trans-border partnerships is constituted by the **forums for searching for partners** – during the events in the form of a conference potential partners can for example listen to presentations by subsequent institutions or learn about the experience of other entities. Thanks to the fact that the forums are organized by integrating institutions (e.g. authorities implementing European programs), representatives of local entities, it is easier to reach one another. The events of this kind are organized among others by implementing authorities of the CBC Programme Poland-Belarus-Ukraine 2014- 2020. In the context of this forum, good practice consists in earlier launching of the base of ideas/partners – thanks to making it available on the Internet, institutions interested in cooperation can quickly find one another. In this way, during the forum they can already start discussing concrete matters in order to establish the cooperation.

In the field of culture, **cultural events** may also be favourable for direct initiation of international cooperation. Appropriate promotion of a concert/performance or exhibition abroad makes it possible to attract art lovers also from outside the immediate neighbourhood. Taking into account the fact that artistic inspirations constitute one of the most important factors decisive for establishing trans-border cooperation, the event itself, while organized by one of the institutions, may increase the probability for establishing the cooperation with a unit from abroad. Positive impressions left for example after the performance may motivate the representative of a given institution to establish the partnership. It is thus important to enhance the assimilability of a given form of art among foreign audience for example while preparing the descriptions of exhibits, subtitles for opera shows or including songs in different languages in concert programmes.

Within the Trans-Opera project, main performance of Opera na Zamku and Theater Vorpommern was also used, together with the preparation to its staging, for promoting the communication between local partners. As the preparations for the trans-border show “I Pagliacci” were supervised by experienced entities, smaller institutions had the opportunity to become confident/willing to establish trans-border cooperation on a more limited scale.

Another perfect occasion for establishing international cooperation by cultural institutions is also constituted by different **events with the participation of foreign entities** organized by the institutions which are not directly connected with the domain of culture. It is a good idea for example to benefit from the meetings of the representatives of sister cities or business forums/inaugurations of foreign projects/plants. Even if the representatives of cultural institutions do not take part in such reunions, it is highly probable that an appropriate person will receive our contact and it will be possible to establish proper cooperation.

Unfortunately, it often happens that in the immediate neighbourhood no events of this kind are organized with the participation of foreign entities, or the representatives of institutions whose profile would match the character of cooperation do not take part in such meetings/workshops. In such case it is necessary to search for the partners on our own, using ICT tools for this purpose. When it comes to the **contact by phone**, it is advisable to choose the person who speaks the foreign language, preferably the official language of the selected partner's country. Ideally, this person should be the employee of a given institution – it will thus be possible for them to better understand the needs of the party interested in establishing the cooperation. Good practice consists in informing about the planned conversation by e-mail or fax in advance – potential interlocutor who received the message a few days before will be able to better understand the subject matter (on condition that they read the received message).

While sending the cooperation offer **by e-mail**, it is worth to ensure the best possible advertising of our own institution – a brochure consisting of a few pages would be a perfect choice. It should present the entity's greatest artistic achievements, cultural offer as well as information concerning the events organized by the institution which attract the biggest audience. It is a good idea to include photos in such brochure and of course prepare at least its English language version. In order for the cooperation offer to be treated seriously, it should be signed by the Director/President of a given entity and sent in the form of a scan (if we would particularly appreciate the cooperation with some particular institutions, it is worth sending these materials also **by traditional mail**). Fax is less recommended for submitting cooperation proposals, as this means importantly limits the amount of the content sent.

It is crucial to make the cooperation offer presented by e-mail or phone concrete. We should point to specific areas of potential cooperation as well as present the motifs for submitting our offer to a given institution. The more direct and concrete the offer, the more probably it will arouse somebody's interest. It is worth to mention that a given offer is connected with obtaining the funding jointly or that we are interested in presenting a given opera/theatre performance together. Such form of presentation will constitute for us the guarantee of contacting exclusively serious institutions which will be really interested in the cooperation. We should at the same time bear in mind that finding a partner in this way may take more time.

According to the results of the survey, during the first meeting with the foreign partner within the framework of the Trans-Opera project, the representatives of local partners experienced the feelings of satisfaction and excitement, which confirms appropriate arrangement of partnerships by leading partners of the project. Networking among local partners by bigger and more experienced entities may thus constitute good practice for the future in connection with establishing international partnerships.

Choosing the partner forms a separate issue. While searching for the partner on our own, at least within the initial stage, we are able to create its appropriate profile. The best solution is to choose **symmetrical partners**, i.e. as a museum choose another foreign museum, as a library – another library or another theatre when our institution is also a theatre. Next, if it is difficult to find the partner representing the same profile, it is a good idea to at least search for common characteristics, i.e. a theatre may establish the cooperation with a non-governmental organization concentrated around actors, a philharmonics may find a cultural centre involved in musical education, while a music school may cooperate for example with an opera. Another criterion for choosing the partner may consist in its location – when we assume that we do not want to search for the partner all over the country as we are interested exclusively in the cooperation with entities located close to the border, a good idea is to make an attempt to contact the representatives of local self-governments. By submitting the cooperation offer directly to the authorities of a given unit (e.g. federal state, county, commune), we can expect to contact cultural institutions located within the area controlled by them. It is advisable to undertake such step directly via our own self-government (commune/county/voivodeship/federal state).

The Trans-Opera project was concentrated on partnerships from the areas of the West Pomeranian voivodeship and Mecklenburg-West Pomerania. Thanks to forming partnerships consisting of cultural entities only from these regions it was easier to motivate the representatives of selected entities to cooperate. Short distance enabled smooth cooperation between the artists/institutions from Świnoujście, Szczecin, Prohn, Stralsund or Rostock. According to the survey, within the project the partners were realizing joint international cultural undertakings from the fields of: music, theatre, opera, photography and street art. In the future, apart from these areas, local entities taking part in the project wish to cooperate with foreign institutions also in the fields of dance, graphics, digitalization, design and film.

One should not be afraid of partnership consisting of more than two entities – with more partners, potential artistic value of the project becomes higher (all the more so when institutions representing more than 2 countries are involved in it) and more funds are set aside for its realization. We of course should not exaggerate here – optimally, it is not advisable to build partnerships consisting of more than 5 partners, unless the undertaking represents a networking character, as it was the case with Trans-Opera, where there is no necessity for all partners to cooperate at the same time. Big number of partners results of course in the necessity to get involved a bigger number of persons responsible for managing the joint project as well as precise formalization of partner relationships.

Even if while searching for a foreign partner for cooperation we have in our mind a ready concept of joint cultural project, we need to be aware of the fact that the expectations of the other unit(s) may turn it upside down. According to the methodology presented to the participants of workshops for local entities from Poland and Germany in 2017, the process of preparing a partner project should consist of the following stages:

- selecting the concept of the undertaking for analysis,
- determining the resources necessary for the implementation of the project (infrastructure, staff, funds),
- appointing project leader, selecting decision-making methods for the partner project, distribution of responsibilities among the partners,
- SWOT analysis and risk analysis for the project,
- preparing the budget for the undertaking,
- preparing project plan and agenda,
- developing promotion plan,
- evaluating the selected project solutions.

FORMALIZATION OF COOPERATION



When the agreement is reached between the partners in connection with trans-border cooperation in the field of culture, it is worth to undertake the steps towards its formalization. Depending on the character of this cooperation, the scope of potential documentation conditioning its establishing will differ.

When the cooperation is not connected with benefiting from foreign funds or the realization of joint expenses/cash flows between the partners, it is enough to sign the **letter of intent** and specify cooperation details for example by e-mail. It is a good idea to sign the letter of intent following an official procedure, in the presence of the media – public opinion should be informed about the fact of the cooperation being established between the institutions, as each example of international cooperation is the example of good practice being applied and proves the institution's successful activity.

Elements to be included in the letter of intent:

- names and address of partner institutions,
- subject of cooperation (e.g. joint preparation of the performance, organization of workshops for children in both countries etc.),
- approximate cooperation period,
- signatures of both parties (preferably of the most important persons in subsequent institutions, i.e. Director, President etc.).

The letter of intent does not constitute a very demanding form of determining cooperation details; however, joint declaration of two or more parties is enough for them to be able to begin the cooperation. Signatures of institution's representatives together with informing the public about the cooperation are sufficiently motivating for the employees of the interested entities to establish international cooperation.

When the partnership involves European funding, EU Programmes of European Trans-Border Cooperation / European Neighbourhood Instrument, partner institutions are obliged to sign the **partnership agreement** specifying detailed cooperation conditions. Draft agreement is usually developed by the authorities implementing subsequent European programmes. Such agreement includes numerous provisions strictly connected with European funding guidelines – imposed provisions are necessary for obtaining by the implementing institutions the declaration that all beneficiaries of European funding shall comply with programme guidelines (connected for example with promoting the sources of funding). Those provisions of the agreement which depend exclusively on the partners and which to the greatest extent determine mutual obligations of the parties refer to **financing** and the **distribution of obligations**. These provisions are never imposed by implementing authorities and the level of their complexity is decisive for the pace of resolving potential disputes between the parties. Substantial issue to be considered before signing partnership agreement connected with EU/EEA funding or the flow of funds between the entities refers to establishing the hierarchy between the partners, i.e. specifying who shall become Project/Cooperation **Leader**.

Within the Trans-Opera project, Szczecin Opera na Zamku was appointed as Leader. This resulted from a few facts – this institution was the originator of the entire undertaking, it obtained EU funding, was in possession of a bigger budget for project tasks as well as was distinguished by better access to experts/artists necessary for the implementation of substantial activities scheduled within the project.

Basing on the experiences of project partners as well as in connection with the requirements for the Beneficiaries/Applicants of projects co-financed from EU funds, the entity appointed as the Leader of joint trans-border undertaking should be the institution which meets at least 2 of the conditions below in comparison to other partners:

- the most extensive experience in implementing projects co-financed from foreign funds, the most extensive experience in cooperating with cultural institutions and artists from abroad,
- the highest expenses to be borne within the project/the highest own financial contribution among the partners,
- the biggest number of staff members to be involved in the realization of the project (both when it comes to its subject matter, i.e. artistic activity, as well as organizational issues – e.g. in the field of accounting, finance, promotion),

- the biggest number of project activities assigned to a given partner,
- originator of the undertaking.

Having established the hierarchy of partners and read draft partnership agreement imposed by the authority implementing a given funding-related programme, it is possible to make arrangements in the field of distribution of duties and funding. The most reasonable pattern involves first determining financial capacities of each institution, i.e. what financial, staff or organizational resources can be involved in a joint undertaking. This will make it possible to avoid uneasy situations during further stages of cooperation. When the partner's contribution turns out to be too modest for the assumed project budget, it is advisable to consider the involvement of additional partners, search for potential sponsors interested in promoting their brand within cultural events or determine potential source of income connected with the undertaking (e.g. tickets). Even if often the funds turn out to constitute the biggest obstacle for establishing the partnership, sometimes making some concessions and reaching the agreement with the partner is a good idea as this may ensure unique subject matter value.

Further part of the guide refers to the ways for constructing the budget. When it comes to the **scope of information concerning the area of finance in the partnership agreement**, the following elements should be taken into consideration:

- total amounts provided for the activities planned to be realized by subsequent partners,
- sources of funding for partners' costs (own contribution, incomes and potential EU/EEA funding),
- way of transmitting the funds between partners (if one of them receives joint funding from foreign funds), including the deadlines for their transmission, requirements to be met in order to obtain the funds, partners' bank account numbers,
- budgets for partners' activities in the form of additional annexes, preferably in the multi-currency form (if different currencies are used in partner states) in order for each of the partners to have the opportunity to compare the budgets and at the same time be able to easily determine their own financial contribution.

It is equally important to determine **the scope of partners' duties** – both connected with correct settlement of the project co-financed from foreign funds as well as with its subject matter. At the stage of determining the duties it is crucial to provide concrete information – if one of the partners is responsible for a given performance, it is advisable already at this stage to specify at least the date (e.g. month and year) and location (e.g. city) when and where it is going to be held. It is a good idea for the partners to be symmetrically responsible for some of the activities, while for some of them, it is worth to assign the roles in a way for the entities specializing in a given field to control them (e.g. it does not make sense to make a German entity responsible for organizing the show in Poland or to prepare a musical concert in a library).

While preparing the partnership agreement it is necessary to remember about the language understandable for all the parties. The best solution is to prepare it in English, while it is also a good idea to be in possession of at least draft translations into official languages of partner countries – approved by translators/persons with the knowledge of both languages, they shall constitute for the partners additional guarantee that contractual provisions comply with their expectations.

English language was used for partnership agreements within the Trans-Opera project due to the fact that Polish and German institutions were its partners and what is more, they were realized within the framework of the South Baltic Programme with English as its official language.

While signing the partnership agreement is important for us and it is not connected with foreign funding, we should remember about taking the following elements into account:

- full names and addresses of the partners, registration numbers enabling their identification,
- definitions (proper names/abbreviations/specific notions used; to eliminate any doubts concerning names applied in the agreement),
- duration of the agreement (i.e. the period within which project activities are going to be realized),
- distribution of duties between the partners (discussed above),
- financial issues (also discussed above),
- issues relating to copyrights (in connection with the fact that the cooperation will result in artistic works/creations – the provisions will secure partners' interests and make it possible to avoid misunderstandings/irregularities in this field),
- details of contact persons.

It is of course not obligatory to formalize partner undertakings – agreements made orally or by e-mail are sufficient, but they should be applied only in connection with small projects in which the partners will have financial independence and the cooperation will be of short-term character. Such form of agreement shall be applied of course only when we absolutely trust the other partner.

MEETINGS



An important element influencing correct functioning of partner undertakings is constituted by the meetings of the representatives of cooperating institutions. Direct meetings/conferences of persons involved in the realization of a given project in partner institutions make it possible both to more efficiently supervise the achievement of set results as well as enable faster decision-making between the partners. As direct contact guarantees reaching the agreement faster, it is worth to plan it in advance in order to make it possible for the most important representatives of partner entities to take part in it. Director's/President's participation will be the source of respect of the other part and will make the foreign partner feel that they are treated seriously.

Meeting frequency should depend in particular on the duration of joint undertaking as well as the number of scheduled activities and their level of complexity. It is also necessary to take into consideration the distance between the seats of partner entities. The more distant the places are, the fewer meetings should be organized in order not to impose costs on the second party or force them to devote their time. A good solution consists in organizing further meetings on the occasion of the organized cultural events – for example during the Partner's visit in connection with organizing the concert forming part of the project in the city of the Leader, we can also discuss the issues relating to the organization of workshops in Partner's city (which are to be held e.g. in six months). In this way, when the partners are separated by an important distance, it is advisable to organize the visits which will last at least a few days in order to be able to arrange the meeting of partners' representatives.

In connection with good practices within the framework of the Trans-Opera project, the partners surveyed claimed that partner meetings should be scheduled no later than 30 days in advance, while some of them opted also for the period of 2 months or more.

It is important to prepare meeting agendas and profile the meetings in order to match the issues to be discussed. So if during the meeting, the issues concerning the cast or concert repertoire are going to be discussed, it is not necessary to make accounting or promotion experts involved in it. The most important persons representing subsequent institutions (director/president) should be invited only to the meetings which refer to crucial matters – e.g. modifications introduced into the project, location for the concert or involving additional funds. There is no point in making such persons involved in the meetings devoted to choosing the hotel or the place where posters should be displayed. In general, the meetings should be divided into official (e.g. those of the steering/supervisory committee if such a body has been appointed in connection with the project's level of complexity) as well as working ones. Working meetings may be trade-related, i.e. they may concern project settlement itself (when the undertaking receives foreign funds), promotion (connected with preparing joint information materials) or artistic matters. It is the best idea to organize the meetings alternately in partners' seats – in this way, neither of the parties will feel overwhelmed by the necessity to travel. It is also worth to prepare protocols from the meetings which should then be signed by their participants. The protocols will make it possible to document what arrangements have been made and they will at the same time constitute the security of the interests of partner institutions shall any conflicts arise.

Within the Trans-Opera project, due to the fact that the activities were realized within West Pomeranian voivodeship and Mecklenburg-West Pomerania, it was decided to organize the biggest possible number of meetings between the partners – both main ones as well as those who joined the project later. The following activities were organized:

- Kick-off meeting with the participation of the most important representatives of both institutions as well as persons responsible for the coordination of the project,
- introductory meeting for local partners as well as supervisory meetings with partners at six months intervals,
- 4 meetings of the Steering Committee with the participation of persons involved in the Kick-off meeting (also at six months intervals),
- 6 working meetings connected with the preparation of the "I Pagliacci" performance (with the participation of coordinators and persons responsible for the artistic side of the undertaking).

COMMUNICATION AND EXCHANGE OF INFORMATION



Apart from the meetings, foreign partners have to communicate with each other remotely. It does not necessarily have to involve the communication by phone, which will for sure constitute the best solution in emergency situations, for important decisions or other circumstances which require direct conversation. Teleconference tools will in turn be useful for holding discussions in a bigger group of interlocutors. Nevertheless, e-mail should remain the most important communication tool. First of all, it gives the possibility to precisely specify the details of an event, meeting or other elements. When the partners are using different official languages, the e-mail ensures that no misunderstandings/incorrect interpretations appear during the call.

While telephones, teleconferences or e-mails constitute perfect tools for the realization/organization of single events within the framework of partnership or are used to eliminate the problems in emergency situations, they are not the best choice for on-going exchange of information or monitoring the level of achievement of the results set. **Online platforms** are the solution which perfectly matches such needs, as they additionally make it possible to conduct agile management processes within the project. Such online tools as: Asana, Open Project, ToggI or Trello make it possible to systematize project tasks, assign the roles to partners (their representatives) referring to subsequent activities, specify the deadlines for performing subsequent tasks or define critical points for partner cooperation. The access to abovementioned tools, which are usually prepared in different language versions, is granted to all persons involved in the realization of the shared project,

irrespective of the time and place where they remain. Dividing a joint undertaking into tasks with deadlines assigned for their performance constitutes an effective solution for supervising project progress and assessing the moments critical for its performance.

Results of surveys conducted among the representatives of institutions taking part in the Trans-Opera project showed that nearly 90% of them consider meetings as the best way for managing the communication (basing on experiences from the project in question). Some partners referred in this context also to e-mail, and one of them to telephone. This confirms that meetings are an invaluable means of communication between the partners even when they come from different countries.



As it has already been mentioned before, agreement in the field of financial issues constitutes one of the most important conditions of successful foreign partnership. If at the very beginning, the representatives of partner institutions do not reach the agreement connected with the expenses borne in connection with the joint undertaking, the risk of problems referring to joint organization of a show or exhibition will be very high. Even if it is not an easy task, the partners should make every effort possible in order to, together with the partnership agreement signed, possess as detailed budget of the undertaking as possible, including the division of costs between the partners. **What cost types** should be planned in a joint budget?

- 1 -

It is first of all necessary to begin with **the costs of achieving joint cultural product**, planned by the cooperating partners. Due to the fact that these expenses will probably be the highest, cooperating units should confront their artistic expectations with financial possibilities and the concept of cooperation. If the parties agree that a given artist is to perform during the show/concert, their financial expectations should be already known. Such requirements in connection with artistic details as scenography, number of works displayed, sound quality/volume or the number of choir or symphonic orchestra members also influence the costs. It is also necessary to specify minimum values concerning such joint undertaking when it comes to rehearsals, consultations, workshops and other activities making it possible to ensure the desired artistic level of the concert, performance

or exhibition. If it turns out that the costs of artistic activities exceed the partners' financial capacity, reducing the scale of the event or modifying its concept should be taken into account. Already at this stage we can also think about getting an additional partner involved in the undertaking. When it comes to the concept itself, it is a good idea for example to consider whether joint rehearsals could be held less frequently (some elements can be rehearsed individually or without the participation of artists representing the other institution).

- 2 -

When the partners manage to reach the agreement referring to main costs of a cultural product, we can continue with determining **partnership costs**. So when for example the number of necessary rehearsals is specified, together with the dates of performances /concerts, it will be possible to estimate transport costs (plane/train tickets basing on the prices in booking systems, fuel costs according to the distance between partner cities) as well as the cost of accommodation and meals (basing on market prices in planned event locations as well as the number of people travelling in connection with the project). It is advisable to take costs of transport, meals and accommodation into account also for organizational/supervisory meetings of the staff involved in the organization of the joint undertaking. While determining the costs it is worth to ask the partners about their opinion – they have the best overview of the market of hotels or restaurants in their region, and in this way they will be able to point to the location with represents the best value for money.

According to the preferences of the surveyed partner entities cooperating within the framework of the Trans-Opera project, the best means of transport for trans-border project is the car, and next the bus. Information in the press, posts on the Facebook fanpage as well as printed materials (posters, flyers, programmes) were assessed by the partners as the most effective actions undertaken to promote project activities.

- 3 -

While organizing joint events/cultural activities it is also worth to develop appropriate **promotional and informational activities** which will make it possible to gain appropriately high participation of the audience. Even if such activities are probably going to be conducted in different languages (due to the fact that promotion in the universal language, e.g. English, would probably limit the circle of potential recipients) and basing on the most appropriate promotional tools in a given region, it is advisable to make joint partner arrangements in this field. If the project is co-financed from foreign funds, most probably the posters, flyers or other promotional materials will have to contain appropriate logotypes/inscriptions –

each of the partners has to be fully informed in this field. If Project Partners have joint promotional elements (e.g. they will all use the posters, flyers or gadgets), then it is a good idea to consider to have them manufactured together. If the language version is the only element that differs, it will be cheaper to prepare one graphic design and submit it to one printing house, where with bigger number of copies, unit price will decrease. Benefits from buying the materials/services together can also concern for example the website or media campaign.

The analysis of the survey conducted among the partners demonstrates that the information concerning the project reached the majority of them by means of a direct invitation. The Internet, social media and news shared by their friends were less common.

- 4 -

When joint undertaking of foreign institutions is connected with EU/EEA funds, and if it lasts longer than a few months, expenses connected with **project management** are also to be considered. They should include remuneration (or perks/bonuses if they refer to persons already employed in a given institutions) for the members of project management team as well as the costs of potential business trips, stationery or other costs connected with running project offices. When it comes to the project management team, the plan is to involve for each partner at least 3 persons to take care of the administration of joint project activities (coordinator, accountant, promotion specialist). If the persons performing the abovementioned duties feel overloaded with their work, it is advisable to consider employing additional staff (e.g. a lawyer, coordinator assistant) and/or entities (e.g. in connection with the settlement of the undertaking based on European funding). Project management team's performance determines to a large extent the success of a partner project and for this reason it is crucial to plan project management budget accordingly. It is not a favourable situation when the person is not remunerated at all for performing their additional duties as this person, similarly to for example the artists receiving their remuneration, makes their own contribution to achieving planned results of the undertaking.



It is much easier to determine the budget of a joint undertaking when we know the source of its funding beforehand. If we are together with our partner applying for EU/EEA funding, cooperating entities have to guarantee only a part of the funds (e.g. 10-15%, depending on the grant program). Sometimes even a fraction of the entire project budget exceeds

the capacities of a given partner – then we should consider one of the following solutions:

- extending the partnership (adding an additional partner possessing financial means, which will however also increase the budget of the entire project in connection with its participation in the joint undertaking),
- limiting costs (at the side of a given partner, or generally in the entire project – when it comes to limiting the costs on the partner's side, it may turn out that additional costs will have to be covered by the remaining partners),
- finding sponsors (who would cover additional costs instead of a given partner in exchange for their promotion in informational materials),
- planning/increasing the income connected with project-related products (introducing admission tickets might make it possible to cover some of the partner's costs with the income obtained in this way – it is however important not to overuse them in the projects co-financed by EU/EEA as additional income will reduce the obtained funding).

If the project is connected with co-financing from the European Programmes, one should remember to determine financial relationships between the partners as well as expenditure connected with the funds in the partner agreement. One entity always plays the role of principal beneficiary and often it is the only entity to receive subsidies. The remaining partners, if they do not obtain funds from the financing institution, should be clearly informed when and on what conditions the funds will be transferred to them by the Project Leader. If the Project Leader acts as a party to the co-financing agreement, it shall unfortunately always express limited trust towards their Partners in this field – the safest option is to transfer the funds to the partners only when their expenses are accepted by the financing institutions, i.e. partially reimburse the costs incurred by them. As far as projects involving investment activity are concerned, while setting up the funds by the partners following such procedure may be hindered, the amounts of advance payments transferred should be limited and dependent on current advancement of works.

Within the framework of the Trans-Opera project, only Opera na Zamku in Szczecin as well as Theater Vorpommern were responsible for spending the funds. Local partners, selected when the project had already begun, were informing Opera na Zamku/Theater Vorpommern about their needs in connection with the realization of expenses and the latter institutions would fulfil them according to the principles applicable to European Funds in Poland as well as provisions concerning the functioning of Opera na Zamku. Such form of expenditure constituted a relief for small partners both in connection with incurring the costs as well as the necessity to apply administrative procedures, but it forced the Leader and Leading Partner of the project to incur additional expenses. Such solution is advisable only in connection with smaller partner initiatives and when external funding is involved (reducing financial and organizational burden for the Leader's institution).

While setting up the joint budget, one should not hold it against a given partner when the latter suggests remuneration rates, hotel or conference hall rental fees to be borne at a much more expensive level than another partner/leader. We should every time consider average level of prices and remunerations in a given country/region as the fees may just be adapted to the reality in a given location and do not necessarily express excessively high expectations of a given partner's representatives.

While implementing a joint undertaking we should try to monitor the level of expenditure for the planned budget. Situation on the market is constantly changing, the way in which public procurement procedures are resolved or fortuitous events result in the changes in project assumptions when the project itself is already in progress, which also makes it necessary to review the budget. Even if the financial aspect of partnership belongs to the most complex fields of the partnership, one should not get discouraged and full agreement with the Partner in this field should be sought.



PARTNERS' SATISFACTION



The fact of the representatives of partner institutions being satisfied from a joint undertaking is the best proof of the project's success. In order to fulfil it, it is necessary to achieve the products/results which the partners had scheduled at the very beginning of cooperation. Partner teams will also be satisfied when the project meets their expectations – they will for example discover another culture, make their artistic challenges come true or establish the cooperation with interesting artists. Joint project of foreign entities also constitutes a perfect occasion to visit another country or learn about artistic diversity of a given region/country. Very often, interesting trends in music, dance or visual arts, discovered in the country/region of one of the partners, later constitute the inspiration for the artistic activity of a given institution. Cultural institutions, when an international project comes to its end, later organize with great satisfaction song, dance or handicraft contests for their target groups, referring to the country/region of their foreign partner. As a result, not only partner institutions can benefit from the cooperation established with a foreign partner, but it refers also to average recipients of their cultural offer.

International cooperation may also constitute a pass for obtaining external funding – for example the Programmes of European Territorial Cooperation or Cultural Exchange Fund within the framework of Norway Grants edition 2004-2009 have ensured the possibility to obtain the funding only when the entities from two different countries jointly apply for it. Benefiting from grants within partnership projects may thus constitute the only occasion to implement artistic concepts, which due to financial and organizational restrictions could not see the day.

The representatives of Polish and German partners were also asked to express their feelings and the level of satisfaction connected with the cooperation undertaken within the Trans-Opera project. Most importantly, all 8 partners declared after the implementation of the joint undertaking the willingness to establish international cooperation with another entity/artist in the future. The representative of each country would also use the offer of cooperation with a different institution if this cooperation was of a networking character. Local entities particularly appreciated the workshops and performances within minipartnerships, during which they had the opportunity to prove their capacities in preparing an international show.

The majority of partners assessed their cooperation with a foreign partner/partners within the Trans-Opera project as exceptional, and the rest – as very good.

The surveyed partner representatives stated that within the framework of the Trans-Opera project, they managed to achieve/develop such skills and competencies as:

- language and communication skills,
- organizational skills, the ability to set task, flexible attitude towards the organization of cultural events,
- negotiation skills,
- artistic skills (song, theatre).

Artists taking part in the project appreciated also the possibility to establish contacts at an international level as well as to perform on a foreign stage.

According to the respondents, the following factors were decisive for successful cooperation of foreign entities within the Trans-Opera project:

- very good organization and coordination by leading partners/their involvement and care for local partners,
- partners' perseverance and endurance in achieving the set results,
- readiness of the representatives of local partners to artistic and organizational development, their willingness to cooperate,
- eliminating by leading partners the concerns of local entities connected with foreign partnership,
- frequent contacts between artistic representatives of partners taking part in the project within the meetings/online communication.



The process of establishing the partnership is not the only source of difficulties for cultural entities. Even very well planned cooperation, based on a partnership agreement, joint budget or agendas from the first partner meetings do not guarantee going through the undertaking smoothly.

Language barrier constitutes the most frequently occurring problem – representatives of the partners most probably won't communicate in their native languages, so if possible, two things are worth considering:

- for the meetings during which key issues from the point of view of the project are going to be discussed (especially those concerning artistic matters which require the use of specialist language), it is a good idea to invite a simultaneous interpreter in order to serve as intermediary in communication between the partners,
- arrangements important from the point of view of the project which do not constitute the outcome of meetings should be documented in written form (e-mails, letters)
 - if anything seems unclear for any of the parties, it can be detected easily and fast.

A common problem encountered in particular by Polish entities cooperating with another European partner consists in not understanding **administrative procedures** well enough. It is visible in particular during the settlement of projects for implementing authorities having their seats within the Leader's country. Some people do not understand

for example the necessity of additional signing of documents, their marking, putting stamps etc. Sometimes foreign entities are obliged to apply IT system which are not familiar to them or prepare documents which are normally not used in their country/region. Two crucial tips how to solve the abovementioned problems are: patience (in explaining the partners that this is how the regulations state) as well as providing the partner with an outline of basic administrative principles already at the very beginning of cooperation (in order not to waste time on negotiating with the partner during the moments which are critical for the settlement of the project).

Mental and cultural barriers are another source of difficulties, resulting from the lifestyle and background of people coming from a given country/region. In this case a ready-made solution is difficult to find. While establishing the cooperation with a foreign entity we should be aware of the partner's different attitude towards various aspects. Mutual respect, ability to find constructive and compromise solutions as well as understanding for the other party may help in limiting the influence of the abovementioned barriers on joint project results.

Representatives of Trans-Opera project partners surveyed pointed to the following problems encountered in the course of international cooperation: language barriers (necessity to use interpreter's services for more complex aspects) and mental barriers, technical problems as well as procedures connected with finances and settlement.



When the partners are satisfied with the cooperation involving the organization of an international cultural event, joint efforts of foreign entities can be continued also in the future. This continuation may concern both next common cultural initiatives as well as joint activities undertaken within the framework of the institution's regular operations. The cooperation does not have to be based only on preparing the concerts, shows or exhibitions together, but it may also involve inviting individual artists/experts in order to conduct workshops, taking part in a cultural event or developing a publication. For this purpose the partners may sign the agreement on long-term cooperation, but an even better solution consists in maintaining the contact between their representatives. Good practice thus involves inviting partner's representatives to performance premieres, concerts, inauguration events, open days or other events organized within our regular activity. For the Partner, this will constitute the expression of the willingness to maintain the cooperation and a nice invitation. It is also of course a good idea to, at least once a year, try to organize the meeting for partner's representatives in order to be able to discuss the plans for further cooperation. Maintaining the contact with partners who we know well will make it possible to avoid problems connected with searching for foreign entities when we plan to apply for international cooperation funding. Having the already well-established cooperation with a foreign partner, we can prepare our project better as we have the possibility to save the time connected with developing the partnership. Such contact may also turn out to be useful for acquiring new entities for cooperation (if the character of a given undertaking requires so).

By maintaining the contacts with partner institutions we also increase artistic opportunities of our own entity. Foreign artists may be invited to guest performances – benefiting from the knowledge and skills of partners' representatives, we can also organize days devoted to the culture/tradition of a given country/region, thus arousing public interest (maybe in this way we can also gain new recipients of our cultural offer).

According to the results of the survey, all institutions involved in the realization of the Trans-Opera project are interested in establishing international cooperation with another entity/artist from abroad. All institutions are also ready to take up new undertakings (they declared the willingness to cooperate not only with the entities from Poland and Germany, but also from France, Belgium and the Netherlands). When the project was completed, the representatives of local partners stated that they could not imagine this cooperation without the support of Opera na Zamku in Szczecin and Theater Vorpommern, which confirms that it is difficult to carry out international undertakings without external funding. According to the opinion of the representatives of local entities, the biggest support for the realization of new international projects should for them concern the assistance in negotiating cooperation conditions with the partners, aid in finding a foreign partner as well as suggesting sources of funding for a joint undertaking.

SUMMARY OF THE TRANS-OPERA PROJECT

Foreign cooperation within the framework of the project **Trans-Opera – Increasing local culture and social operators trans-border capacity with opera** turned out to be very successful both for the Partners as well as minipartnerships. Joint production undertaken by Opera na Zamku and Theater Vorpommern, carried out thanks to project funding, constituted a success for both theatres. Premiere of the performance „I Pagliacci”/The Clowns in Szczecin in 2017 and in Stralsund in 2018 aroused big interest among the audience. International artists and producers got involved in the show. Professional singers were additionally supported by the choirs formed especially for the purposes of this production. The choirs consisted of children and teenagers from Poland and Germany as well as an amateur choir selected during a casting among the inhabitants of the city. Opera na Zamku’s amateur choir is currently conducting its own activity, giving concerts outside the opera as well as taking part in events organized by the musical theatre. Members of the choir are involved in regular vocal education program during rehearsals held every week in the Opera’s seat. The group remains open to new lovers of the choir art irrespective of their age or musical education.

International mini-partnerships were also established during the realization of the project, which together prepared the sea shanty concert, photographic exhibition as well as circus show. The concerts were held both in Szczecin and Swinoujście as well as in Stralsund and Greifswald. Amateur choirs, men’s “De Prohner Hafengäng” and women’s “Keja” from Świnoujście, applauded by the extremely pleased audience, united their forces to try their hand at the sea shanty repertoire. This cooperation bore fruits in the form of new friendships and plans for artistic cooperation in the future. Similar relationships were established among Polish and German photographers, who together prepared photographic exhibition consisting of the photos performed during the realization of the „I Pagliacci”/The Clowns performance. The exhibition, formed by several dozen colorful large-format photos registering preparations for the premiere and the event itself, attracted a lot of viewers from Szczecin and Greifswald. Szczecin Photographic Association (STF) as well as Photoclub Nord Greifswald, which got involved in developing the exhibition, announced the intention to cooperate in the field of artistic photography also in the future. Similar partnership was established among Polish and German circus artists, who entertained with their show the audience of both photographic exhibitions as well as sea shanty concerts. This was a very positive cooperation, enriched with the experience, knowledge and new contacts. Language barrier and worries connected with the participation in big international projects disappeared. It was emphasized also by educational workshops organized for cultural institutions in 2017, with the representatives of West Pomeranian voivodeship and the Mecklenburg-West Pomerania region. During the workshops conducted by qualified staff having the experience in trans-border and interdisciplinary projects from the area of culture, the participants from both countries exchanged their experience connected with cultural activity, participation in local and international projects as well as established new contacts which bore fruits in the form of future minipartnerships.

TRANS-OPERA
unites people!



**PODRĘCZNIK DOBRYCH PRAKTYK
W ZAKRESIE BUDOWANIA POTENCJAŁU
WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ
W OBSZARZE KULTURY**



Dzięki wysoko rozwiniętej mobilności społeczeństw europejskich, otwarciu granic Unii Europejskiej i Europejskiego Obszaru Gospodarczego, a także łatwemu dostępowi do informacji zwiększyła się w ciągu ostatniej dekady liczba transnarodowych przedsięwzięć łączących wiedzę i inspiracje pochodzące od mieszkańców różnych krajów. W szczególności dotyczy to obszaru kultury, który z jednej strony opiera się na wspólnych kanonach artystycznych w zakresie poszczególnych dziedzin sztuki, a z drugiej cechuje się różnorodnością na tle krajowym, narodowym, regionalnym, a nawet lokalnym. Kooperacja podmiotów kulturalnych co najmniej z dwóch różnych krajów może więc opierać się zarówno na wspólnych zainteresowaniach (w zakresie interpretacji artystycznej danego dzieła muzycznego przez instrumentalistów z dwóch różnych krajów), jak i na zaciekawieniu innością kultury danego kraju lub regionu i jej prezentacją w obcym kraju. Szczególnym rodzajem kooperacji partnerów z różnych państw jest współpraca transgraniczna dotycząca blisko położonych od siebie regionów. Intensywność takiej współpracy jest zwykle znacząco większa, tak samo zresztą jak zakres podobieństw pomiędzy partnerami.

Współpraca transgraniczna dotyczyła również wspólnego projektu Opery na Zamku w Szczecinie oraz Theater Vorpommern pn. Trans-Opera – Increasing local culture and social operators trans-border capacity with opera, który został dofinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Europejskiej Współpracy Terytorialnej Południowy Bałtyk 2014–2020. W ramach projektu zrealizowano m.in. warsztaty edukacyjne dla lokalnych podmiotów kultury z obszaru Południowego Bałtyku na terenie Polski i Niemiec, które poprowadzili specjaliści

z zakresu inicjatyw transgranicznych i tworzenia sieci kontaktów. W wyniku warsztatów wybrano sześć lokalnych podmiotów, które utworzyły trzy transgraniczne partnerstwa. Pilotażowe partnerstwa przygotowały pod nadzorem i przy wsparciu Opery na Zamku i Theater Vorpommern trzy wspólne wydarzenia kulturalne: koncert szantowy, spektakl komediowy i wystawę fotograficzną, które zostały zaprezentowane w Szczecinie, Świnoujściu, Stralsundzie i Greifswaldzie w ramach festiwalu transgranicznych otwartych dla publiczności. Szczególną rolę w festiwalu odegrała operowa premiera „I Pagliacci” (Pajace) R. Leoncavalla, wyprodukowana wspólnie przez głównych partnerów i zaprezentowana w Szczecinie i Stralsundzie. Punktem kulminacyjnym premiery był udział chóru amatorskiego składającego się z polskich i niemieckich śpiewaków nieprofesjonalnych z obszaru Południowego Bałtyku. Utworzenie chóru wzmocniło transgraniczny charakter projektu, a także przyczyniło się do poprawy zdolności lokalnych podmiotów do budowania współpracy transgranicznej.

Partnerzy wiodący – Opera na Zamku w Szczecinie oraz Theater Vorpommern współpracowali zarówno ze sobą, jak i z wytypowanymi partnerami lokalnymi z Polski i Niemiec. Partnerzy lokalni współpracowali głównie w wytypowanych parach, ale mogli korzystać również ze wsparcia partnerów wiodących i innych partnerów lokalnych. Jak wynika z opinii partnerów biorących udział w projekcie Trans-Opera, najbardziej zaangażowane w proces osiągnięcia zakładanych rezultatów projektu były: Opera na Zamku w Szczecinie, Theater Vorpommern, De Prohner Hafengång, Keja i Ośrodek Teatralny Kana.

Przedmiotowy podręcznik ma za zadanie z jednej strony podsumować efekty współpracy terytorialnej polskich i niemieckich partnerów biorących udział w projekcie, a z drugiej wskazać najlepsze praktyki w zakresie prowadzenia współpracy zagranicznej, które będą mogły być wykorzystywane przez inne podmioty. Dobre praktyki będą pochodziły przede wszystkim z doświadczeń zdobytych w przedmiotowym projekcie, a uzupełniać je będą informacje przekazane podczas warsztatów w 2017 roku oraz doświadczenia własne podmiotu zarządzającego i rozliczającego w przeszłości międzynarodowe projekty kulturalne – wykonawcy przedmiotowego podręcznika.



Najtrudniejszym krokiem w realizacji projektów współpracy transgranicznej/transnarodowej często jest rozpoczęcie partnerstwa. Zanim dwa podmioty (lub więcej podmiotów) rozpoczną kooperację, niezbędny jest ich pierwszy kontakt – telefoniczny, mailowy lub bezpośredni. Zdecydowanie najlepszy jest kontakt bezpośredni, np. w formie spotkania przedstawicieli podmiotów potencjalnie mogących nawiązać współpracę. Niestety rzadko nadarzają się okazje do rozpoczęcia współpracy od bezpośredniego spotkania.

W ramach przedmiotowego projektu taką okazję stworzyli partnerzy wiodący – Opera na Zamku w Szczecinie oraz Theater Vorpommern – którzy zorganizowali na terenie Polski i Niemiec specjalny rodzaj warsztatów. Warsztaty prowadzone przez profesjonalistów oraz organizowane przez podmioty doświadczone w organizacji przedsięwzięć transgranicznych odciążą lokalne podmioty od poszukiwania zagranicznego partnera i dały pretekst do bezpośredniego kontaktu przedstawicieli instytucji zlokalizowanych po różnych stronach granicy.

Tego typu warsztaty powinny być kultywowane również w przyszłości m.in. przez samorządy wojewódzkie i powiatowe, ambasady i konsulaty, organizacje pozarządowe zajmujące się współpracą z zagranicznymi podmiotami, a także instytucje wdrażające programy współpracy transgranicznej współfinansowane ze środków europejskich lub krajowych. Tego typu wydarzenia, jak pokazały eventy zorganizowane w ramach projektu, zdecydowanie przyciągają małe podmioty do poszukiwania partnerstw, dają bowiem okazję nie tylko do poznania przedstawicieli zagranicznych partnerów, ale również do uzyskania informacji o tym, jak takie partnerstwa najlepiej budować.

Dobłą praktyką w zakresie wydarzeń wspierających nawiązywanie partnerstw transgranicznych są **fora poszukiwania partnerów** – podczas wydarzeń mających formę konferencji potencjalni partnerzy mogą np. posłuchać prezentacji poszczególnych instytucji lub poznać doświadczenia innych. Dzięki organizacji forów przez instytucje integrujące (np. władze wdrażające programy europejskie) przedstawiciele lokalnych podmiotów łatwiej jest do siebie nawzajem skierować. Tego typu wydarzenia organizują m.in. władze wdrażające Program EWT Polska – Białoruś – Ukraina 2014-2020. Dobłą praktyką w przypadku takiego forum jest wcześniejsze uruchomienie bazy pomysłów/partnerów – udostępnienie takiej bazy w internecie sprawia, że instytucje zainteresowane współpracą szybciej mogą się odnaleźć. Dzięki temu podczas forum od razu mogą przejść do konkretów i rozpocząć współpracę.

W obszarze kultury bezpośredniemu inicjowaniu współpracy międzynarodowej mogą służyć również **wydarzenia kulturalne**. Odpowiednia promocja koncertu/spektaklu czy wystawy za granicą pomaga przyciągnąć miłośników sztuki również spoza najbliższego otoczenia. Biorąc pod uwagę fakt, że inspiracje artystyczne stanowią jeden z ważniejszych czynników podjęcia współpracy transgranicznej, już samo wydarzenie kulturalne zorganizowane przez jedną z instytucji może zwiększyć prawdopodobieństwo nawiązania współpracy z podmiotem zagranicznym. Dobre wrażenie z np. odbytego spektaklu może skłonić przedstawiciela danej instytucji do podjęcia partnerstwa. Istotne jest więc, aby zwiększać przyswajalność danej formy sztuki przez zagranicznych odbiorców, co można osiągnąć np. za pomocą opisów dzieł na wystawie lub napisów do przedstawień operowych oraz poprzez

W projekcie Trans-Opera wydarzeniem kulturalnym, wokół którego powstały partnerstwa, była premiera spektaklu „I Pagliacci” (Pajace) przygotowana wspólnie przez Operę na Zamku w Szczecinie i Theater Vorpommern w Stralsundzie/Greifswaldzie. Uczestnicząc w przygotowaniach do przedstawienia i w samym spektaklu, a także obserwując współpracę doświadczonych teatrów muzycznych z Polski i Niemiec, mniejsze instytucje mogły nabrać przekonania do podjęcia współpracy zagranicznej na mniejszą skalę.

Doskonałą okazją do nawiązania współpracy międzynarodowej przez instytucje kultury są również wszelkie **wydarzenia z udziałem zagranicznych podmiotów** organizowane przez instytucje niezwiązane bezpośrednio z kulturą. Warto wykorzystywać m.in. spotkania przedstawicieli miast partnerskich, fora biznesu, otwarcie zagranicznych inwestycji lub zakładów. Nawet jeśli w takich spotkaniach nie biorą udziału przedstawiciele instytucji kultury, to istnieje duża szansa, że nasz kontakt trafi do odpowiedniej osoby i można będzie nawiązać właściwą współpracę.

Należy liczyć się z tym, że w najbliższej okolicy nie odbywają się żadne wydarzenia, w których biorą udział zagraniczne podmioty albo w takich spotkaniach lub warsztatach nie biorą udziału przedstawiciele instytucji, których profil odpowiadałby charakterowi współpracy. W takiej sytuacji konieczne jest oszukiwanie partnerów na własną rękę i wykorzystanie do tego narzędzi teleinformatycznych. W przypadku **kontaktu telefonicznego** warto wytypować osobę sprawnie posługującą się językiem obcym (najlepiej obowiązującym w kraju wybranego partnera) i pracującą w danej instytucji – w większym stopniu będzie rozumiała potrzeby zainteresowanego współpracą. Dobrą praktyką jest wcześniejsze zaanonsowanie rozmowy drogą e-mailową lub faksem – po otrzymaniu wiadomości kilka dni wcześniej potencjalnemu rozmówcy łatwiej będzie zrozumieć temat (pod warunkiem że przeczyta otrzymaną wiadomość).

Wysyłając propozycję współpracy **drogą mailową** warto zadbać o jak najlepszą reklamę własnej instytucji – idealny będzie kilkustronicowy folder, w którym zostaną przedstawione największe artystyczne sukcesy podmiotu, oferta kulturalna, a także informacje o wydarzeniach organizowanych przez instytucje, które skupiają największą grupę publiczności. Warto wzbogacić taki folder o zdjęcia i oczywiście opracować go co najmniej w języku angielskim. Oferta współpracy, aby była uznana za poważną propozycję, powinna być podpisana przez dyrektora lub prezesa danego podmiotu i przesłana w formie skanu. W przypadku instytucji, na których współpracy bardzo nam zależy, warto wykorzystać również **tradycyjną drogę pocztową**. W mniejszym stopniu zaleca się stosowanie faksu do składania propozycji współpracy, ponieważ forma ta mocno ogranicza ilość przekazywanej treści.

Istotne jest, by konkretyzować ofertę współpracy składaną drogą elektroniczną lub telefoniczną. Wskazujemy konkretne obszary potencjalnej współpracy oraz określamy motywy złożenia oferty właśnie tej instytucji. Im bardziej bezpośrednia i skonkretyzowana będzie oferta, tym bardziej prawdopodobne jest, że wzbudzi ona czyjeś zainteresowanie. Warto wskazać, że dana oferta jest związana ze wspólnym pozyskaniem dofinansowania albo że interesuje nas wspólna prezentacja danego dzieła operowego lub teatralnego. Takie przedstawienie sprawy zagwarantuje nam kontakt tylko z poważnymi instytucjami, które faktycznie będą zainteresowane współpracą. Należy się przy tym liczyć z tym, że znalezienie partnera w taki sposób może potrwać dłużej.

Jak pokazują wyniki badania ankietowego, przedstawicielom partnerów lokalnych przy pierwszym spotkaniu z partnerem zagranicznym w ramach projektu Trans-Opera towarzyszyły uczucia zadowolenia i ekscytacji, co potwierdza dobre zestawienie partnerstw przez partnerów wiodących projektu. Być może networking partnerów lokalnych przez większe i doświadczone podmioty jest więc dobrą praktyką na przyszłość w zakresie tworzenia partnerstw międzynarodowych.

Osobną kwestią jest wybór partnera. Szukając partnera na własną rękę, przynajmniej w początkowej fazie, możemy odpowiednio go sprofilować. Najlepiej jest wybierać **partnerów symetrycznych**, tj. jako muzeum wybierać zagraniczne muzeum, jako biblioteka – inną bibliotekę, jako teatr – inny teatr. Jeśli trudno jest znaleźć partnera o tym samym typie, warto szukać przynajmniej cech wspólnych, tj. teatr może zawiązać współpracę z organizacją pozarządową skupioną wokół aktorów, filharmonia może nawiązać współpracę z domem kultury prowadzącym edukację muzyczną, a szkoła muzyczna może współpracować np. z operą. Innym kryterium wyboru partnera może być jego lokalizacja – jeśli nie zakładamy szukania partnera po całym kraju, a interesuje nas współpraca jedynie z podmiotami zlokalizowanymi blisko granicy, to warto spróbować skontaktować się z przedstawicielami samorządów lokalnych. Składając ofertę współpracy na ręce władz danej jednostki (np. landu, powiatu, gminy), możemy liczyć na ich bezpośredni kontakt ze znajdującymi się na administrowanym terenie instytucjami kultury. Dobrze, gdy z taką inicjatywą zwrócimy się poprzez własny samorząd (gminę, powiat, województwo, land).

W projekcie Trans-Opera skupiono się na partnerstwach z obszarów województwa zachodniopomorskiego i Meklemburgii-Pomorza Przedniego. Dzięki uformowaniu partnerstw złożonych z podmiotów kulturalnych tylko z tych regionów łatwiej było zmobilizować przedstawicieli wybranych podmiotów do współpracy. Ułatwieniem była także niewielka odległość między miastami, sprzyjała artystom i instytucjom ze Świnoujścia, Szczecina, Prohn, Stralsundu, Greifswaldu i Rostocku we współpracy. Jak wynika z ankiety, w ramach projektu partnerzy realizowali wspólne międzynarodowe przedsięwzięcia kulturalne z obszarów: muzyki, teatru, opery, fotografii i sztuki ulicznej. W przyszłości lokalne podmioty biorące udział w projekcie chciałyby współpracować z zagranicznymi instytucjami również w obszarach tańca, grafiki, digitalizacji, designu i filmu.

Nie należy obawiać się partnerstwa złożonego z więcej niż dwóch podmiotów – im większa liczba partnerów, tym potencjalnie wyższa artystyczna jakość projektu (tym bardziej, gdy biorą w nim udział instytucje z więcej niż dwóch krajów), a także więcej środków na jego realizację. Oczywiście nie można przesadzać – nie należy tworzyć przedsięwzięć o liczbie partnerów większej niż pięć, chyba że będą to przedsięwzięcia o charakterze sieciowym, jak np. Trans-Opera, w których nie ma potrzeby jednoczesnej współpracy wszystkich partnerów. Bardzo duża liczba partnerów powoduje oczywiście konieczność zaangażowania większej liczby osób odpowiedzialnych za obsługę wspólnego projektu oraz dokładnego sformalizowania stosunków partnerskich.

Nawet jeśli szukając zagranicznego partnera do współpracy mamy gotową koncepcję wspólnego projektu kulturalnego, musimy liczyć się z tym, że oczekiwania drugiego podmiotu mogą ją wywrócić do góry nogami. Zgodnie z metodologią przekazaną uczestnikom warsztatów dla podmiotów lokalnych z Polski i Niemiec w 2017 roku proces przygotowania projektu partnerskiego powinien obejmować następujące etapy:

- selekcja koncepcji przedsięwzięcia do analizy,
- ustalenie zasobów niezbędnych do realizacji projektu (infrastruktura, kadra, środki finansowe),
- wybór lidera projektu i sposobów podejmowania decyzji w projekcie partnerskim, podział odpowiedzialności pomiędzy partnerów,
- analiza SWOT i analiza ryzyka dla projektu,
- przygotowanie budżetu przedsięwzięcia,
- przygotowanie planu i harmonogramu projektu,
- ustanowienie planu promocji,
- ewaluacja wytypowanych rozwiązań projektowych.

FORMALIZACJA WSPÓŁPRACY



W momencie gdy uda się porozumieć między partnerami w zakresie współpracy transgranicznej w obszarze kultury, warto jest poczynić kroki w kierunku jej formalizacji. W zależności od tego, jaki będzie charakter tej współpracy, różnił się będzie zakres ewentualnej dokumentacji warunkującej kooperację.

Jeśli współpraca nie będzie związana z wykorzystaniem zagranicznej dotacji czy realizacją wspólnych wydatków lub przepływów finansowych między partnerami, można ograniczyć się do podpisania **listu intencyjnego** i określenia ustaleń współpracy choćby drogą e-mailową. Podpisanie listu intencyjnego warto przeprowadzić w formie oficjalnej, w obecności mediów – opinia publiczna powinna wiedzieć o podjęciu współpracy pomiędzy instytucjami, gdyż każdy przypadek międzynarodowej kooperacji stanowi dobrą praktykę oraz dobrze świadczy o działalności danej instytucji.

Elementy, które powinny znaleźć się w liście intencyjnym:

- nazwy i adresy instytucji partnerskich,
- przedmiot współpracy, np. wspólne przygotowanie spektaklu, realizacja warsztatów dla dzieci w obydwu krajach itp.,
- przybliżony okres trwania współpracy,
- podpisy obydwu stron, najlepiej najważniejszych osób w poszczególnych instytucjach, tj. dyrektora, prezesa.

List intencyjny nie jest bardzo wymagającą formą określenia współpracy, jednakże wspólna deklaracja dwóch lub więcej stron jest wystarczająca, by mogły one podjąć współpracę. Podpisy przedstawicieli instytucji, a także poinformowanie opinii publicznej o współpracy wystarczająco mobilizują pracowników zainteresowanych podmiotów do rozpoczęcia międzynarodowej kooperacji.

W przypadku gdy partnerstwo związane jest ze środkami europejskimi – Programy UE Europejskiej Współpracy Transgranicznej, Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa – instytucje partnerskie zobowiązane są do podpisania **umowy partnerskiej** szczegółowo określającej warunki współpracy. Na ogół wzór takiej umowy jest przygotowywany przez władze wdrażające poszczególne elementy programu. W takiej umowie znajduje się wiele zapisów stricte związanych z wytycznymi funduszy europejskich – narzucone z góry zapisy są niezbędne do uzyskania przez instytucje wdrażające deklaracji, że wszyscy beneficjenci środków europejskich będą stosować się do wytycznych programowych (np. z zakresu promocji źródeł dofinansowania). Zapisy umowy, które są zależne wyłącznie od partnerów i które w największym stopniu determinują wzajemne zobowiązania między stronami, dotyczą **finansów** oraz **podziału obowiązków**. Tych zapisów nigdy nie narzucają władze wdrażające, a od stopnia ich szczegółowości będzie zależeć tempo zażegnania ewentualnych konfliktów pomiędzy stronami. Zasadniczą kwestią przed podpisaniem umowy partnerskiej powiązanej z finansowaniem UE/EOG czy przepływami środków między podmiotami jest ustalenie hierarchii wśród partnerów, tj. określenie, kto zostanie **liderem** projektu lub współpracy.

W projekcie Trans-Opera liderem była Opera na Zamku w Szczecinie. Wynikało to z kilku przesłanek – to ta instytucja była pomysłodawcą przedsięwzięcia, pozyskała fundusze ze środków UE, miała większy budżet na działania projektowe, a także odznaczała się większą dostępnością do specjalistów i artystów niezbędnych do wdrożenia działań merytorycznych zaplanowanych w ramach projektu.

Liderem wspólnego transgranicznego przedsięwzięcia powinna zostać instytucja spełniająca co najmniej dwie przesłanki, które określono na podstawie wymogów stawianych beneficjentom i wnioskodawcom projektów współfinansowanych ze środków UE oraz doświadczeń partnerów projektu. Wskazano następujące przesłanki:

- największe wśród wszystkich partnerów doświadczenie we wdrażaniu projektów współfinansowanych ze środków zagranicznych,
- największe wśród wszystkich partnerów doświadczenie we współpracy z zagranicznymi instytucjami kultury lub artystami zza granicy,
- największe wydatki do poniesienia w projekcie lub największy wśród partnerów finansowy wkład własny,

- największe zasoby kadrowe przydatne przy realizacji projektu – zarówno w zakresie merytorycznym, tj. artystycznym, jak i organizacyjnym, np. w obszarze księgowości, finansów, promocji,
- największa liczba działań projektowych przypisanych do danego partnera,
- pomysłodawca przedsięwzięcia.

Znając hierarchię partnerów oraz szablon umowy partnerskiej narzucony przez władzę wdrażającą dany program funduszowy, można przejść do ustalenia podziału obowiązków oraz finansowania. Najrozsądniej jest najpierw ustalić możliwości finansowe każdej instytucji, tj. jakie środki finansowe, kadrowe i organizacyjne może poświęcić na wspólne przedsięwzięcie. Pozwoli to na uniknięcie nieprzyjemnych sytuacji na dalszych etapach kooperacji. W przypadku gdy wkład partnera jest zbyt niski w stosunku do zakładanego budżetu projektu, warto jest rozważyć zaangażowanie dodatkowych partnerów, poszukać ewentualnych sponsorów zainteresowanych promocją swojej marki w ramach wydarzeń kulturalnych czy też ustalić potencjalne źródło przychodów związane z przedsięwzięciem (np. sprzedaż biletów). Mimo że finanse są często największą przeszkodą w zawarciu partnerstwa, czasami warto jest pójść na ustępstwa i dogadać się z partnerem, ponieważ może on zapewnić unikatową wartość merytoryczną. O sposobach konstruowania budżetu stanowi dalsza część podręcznika. Jeżeli chodzi o **zakres informacji w obszarze finansów w umowie partnerskiej**, warto uwzględnić takie elementy, jak:

- łączne kwoty przewidziane dla działań zaplanowanych do realizacji przez poszczególnych partnerów,
- źródła finansowania kosztów partnerów (wkładu własnego, przychodów i ewentualnej dotacji ze środków UE/EOG),
- sposób przekazywania środków między partnerami (jeśli jeden z nich będzie otrzymywał wspólną dotację z obcych środków), w tym terminy ich przekazywania, wymogi, jakie trzeba spełnić, by uzyskać środki, numery rachunków bankowych partnerów,
- budżety działań partnerów w formie dodatkowych załączników, najlepiej w formie kilkuwalutowej (jeśli w krajach partnerów funkcjonują różne waluty), wówczas każdy partner ma możliwość porównania budżetów i jednocześnie może łatwo ustalić swoje nakłady finansowe.

Nie mniej ważne jest określenie **zakresów obowiązków partnerów** – zarówno związanych z prawidłowym rozliczeniem projektu współfinansowanego ze środków obcych, jak i z jego wartością merytoryczną. Przy ich określaniu istotna jest konkretyzacja – jeśli za dany spektakl odpowiada jeden z partnerów, warto już w tym miejscu zadeklarować co najmniej termin (np. miesiąc i rok) i lokalizację (np. miasto) jego organizacji. Dobrze, jeśli za część działań partnerzy będą odpowiadać symetrycznie, przy czym dla niektórych działań warto jest przydzielać role w taki sposób, by odpowiadały za nie podmioty wyspecjalizowane w danym zakresie (np. bez sensu jest powierzać organizację spektaklu w Polsce podmiotowi z Niemiec albo przygotowanie koncertu muzycznego powierzyć bibliotece).

Przygotowując umowę partnerską, należy pamiętać o języku zrozumiałym dla wszystkich stron porozumienia. Najlepszym rozwiązaniem jest przygotowanie umowy w języku angielskim, przy czym warto mieć również co najmniej robocze tłumaczenia umowy na języki urzędowe krajów partnerów – zatwierdzone przez tłumaczy lub osoby znające obydwa języki, będą one dodatkową gwarancją dla partnerów, że zapisy umowy są zgodne z ich oczekiwaniami.

W umowach partnerskich przewidzianych w projekcie Trans-Opera wykorzystano język angielski, ponieważ partnerami były instytucje polskie i niemieckie, a dodatkowo były one realizowane w ramach Programu Południowy Bałtyk, dla którego językiem obowiązującym jest angielski.

Gdy zależy nam na podpisaniu umowy partnerskiej, a nie jest ona związana z dofinansowaniem ze środków obcych, pamiętajmy o uwzględnieniu następujących elementów:

- pełne nazwy i adresy partnerów, dodatkowe dane umożliwiające ich identyfikację,
- definicje: nazwy własne, skróty, szczególne określenia, które są wykorzystywane w treści umowy, by nie było wątpliwości co do nazw stosowanych w umowie,
- okres obowiązywania umowy, tzn. okres, w którym będą realizowane działania projektowe,
- podział obowiązków między partnerami (omówiony wcześniej),
- sprawy finansowe (omówione wcześniej),
- kwestie praw autorskich do utworów lub kreacji artystycznych, które będą efektem kooperacji – zapisy zabezpieczą interesy partnerów i pozwolą na uniknięcie nieporozumień i nieprawidłowości w tym obszarze,
- dane osób odpowiedzialnych za kontakty robocze.

Formalizacja nie stanowi obowiązku, gdy prowadzi się przedsięwzięcia partnerskie – tutaj wystarczą ustalenia ustne albo mailowe, należy je jednak stosować tylko w przypadku niewielkich projektów, w których partnerzy będą niezależni finansowo, a współpraca będzie miała krótkotrwały charakter. Niewątpliwie taki sposób ustaleń powinien mieć miejsce tylko w przypadku pełnego zaufania do drugiego partnera.



Istotny element warunkujący prawidłowe funkcjonowanie przedsięwzięć partnerskich stanowią spotkania przedstawicieli współpracujących instytucji. Bezpośrednie spotkania lub narady osób zaangażowanych w realizację danego projektu w instytucjach partnerów pozwalają na lepszą kontrolę realizacji zakładanych rezultatów, a także umożliwiają szybsze podjęcie najważniejszych ustaleń pomiędzy partnerami. Bezpośredni kontakt gwarantuje szybsze dojście do porozumienia, dlatego warto dużo wcześniej go zaplanować, tak by mogły w nim uczestniczyć najważniejsze osoby z podmiotów partnerskich. Obecność na spotkaniu dyrektora czy prezesa wzbudzi respekt drugiej strony i sprawi, że zagraniczny partner będzie się czuł traktowany poważnie.

Częstotliwość spotkań powinna zależeć przede wszystkim od czasu trwania wspólnego przedsięwzięcia oraz liczby i stopnia skomplikowania zaplanowanych działań. Należy wziąć pod uwagę także odległość dzielącą siedziby podmiotów partnerskich. Im bardziej miejsca te są od siebie oddalone, tym mniej powinno się takich spotkań organizować, nie należy obciążać drugiej strony zbytnimi kosztami ani niepotrzebnie zajmować jej czas. Dobrym rozwiązaniem jest organizacja kolejnych spotkań przy okazji organizowanych wydarzeń kulturalnych, np. podczas wizyty partnera w związku z organizacją koncertu w mieście lidera w ramach projektu, można też omówić kwestię organizacji warsztatów w mieście partnera (które odbędą się np. dopiero za pół roku). Warto więc w przypadku partnerów bardzo oddalonych od siebie organizować kilkudniowe wizyty, co pozwoli na zorganizowanie za jednym zamachem spotkania przedstawicieli partnerów.

W ramach projektu Trans-Opera wśród partnerów przeprowadzono ankietę dotyczącą dobrych praktyk. Część ankietowanych wskazała, że spotkania partnerskie powinny być planowane nie później niż na 30 dni przed wydarzeniem kulturalnym, część z nich opowiedziała się za okresem dwóch miesięcy lub więcej.

Ważne jest, by spotkania posiadały swoje agendy oraz były sprofilowane do zagadnień, jakie mają być omawiane. Jeśli więc spotkanie ma dotyczyć np. obsady spektaklu czy repertuaru koncertu, nie ma potrzeby angażować na to spotkanie specjalistów z zakresu księgowości czy promocji. Najważniejsze osoby z poszczególnych instytucji (dyrektor, prezes) powinny być zapraszane tylko na spotkania, które dotyczą istotnych kwestii, np. zmian w projekcie, lokalizacji koncertu czy zaangażowania dodatkowych środków finansowych. Nie ma sensu angażować takich osób do spotkań poświęconych wyborowi hotelu czy miejsc do plakatowania. Zasadniczo spotkania powinny dzielić się na oficjalne (np. komitetu sterującego, monitorującego, jeśli taki twór został powołany w związku ze stopniem skomplikowania projektu) oraz robocze. Spotkania robocze mogą mieć charakter branżowy, tj. dotyczyć samego rozliczania projektu (jeśli przedsięwzięcie jest dofinansowane ze środków zagranicznych), promocji (w zakresie przygotowania wspólnych materiałów informacyjnych) lub spraw artystycznych. Spotkania najlepiej naprzemiennie organizować w siedzibach partnerów – wówczas żadna ze stron nie będzie zbyt mocno obciążona podróżami. Warto również przygotowywać protokoły ze spotkań, które następnie powinny być podpisane przez ich uczestników. Protokoły pozwolą na dokumentowanie poczynionych ustaleń, a przy tym stanowią będą zabezpieczenie interesów instytucji partnerskich na wypadek ewentualnych konfliktów.

W projekcie Trans-Opera, ze względu na realizację działań w obrębie województwa zachodniopomorskiego i Pomorza Przedniego, postawiono na organizację jak największej liczby spotkań pomiędzy partnerami – zarówno głównymi, jak i tymi, którzy dołączyli do projektu w terminie późniejszym. Zrealizowano:

- kick-off meeting z udziałem najważniejszych osób z obydwu instytucji i osób odpowiedzialnych za koordynację projektu,
- spotkanie wprowadzające dla lokalnych partnerów oraz spotkania monitorujące z partnerami w odstępach półrocznych,
- cztery spotkania Komitetu Sterującego z udziałem osób biorących udział w kick-off meetingu (również w odstępach półrocznych),
- sześć spotkań roboczych w zakresie przygotowania spektaklu „I Pagliacci” (z udziałem koordynatorów i osób odpowiedzialnych za artystyczne przygotowanie przedsięwzięcia).

Jak wynika z przeprowadzonego badania ankietowego, częstotliwość spotkań partnerów była odpowiednia dla 75 proc. z nich, dwie lokalne instytucje uznały, że odbywały się one za rzadko.



Partnerzy zagraniczni muszą się ze sobą komunikować także zdalnie, mogą do tego wykorzystać różne urządzenia. Niekoniecznie musi być to **telefon**, który oczywiście w najlepszym stopniu posłuży w sytuacjach krytycznych, ważnych ustaleniach czy innych sytuacjach wymagających bezpośredniej rozmowy. Do rozmów w większym gronie przydadzą się narzędzia do **telekonferencji**. Najważniejszym narzędziem komunikacji powinien być jednak **e-mail**. Daje on możliwość precyzyjnego określenia szczegółów wydarzenia, spotkania czy innych elementów. W sytuacji gdy partnerzy posługują się różnymi językami urzędowymi, e-mail gwarantuje uniknięcie nieдомówień i błędnego zrozumienia podczas rozmowy.

Telefony, telekonferencje i e-maile stanowią doskonałe narzędzia do realizacji i organizacji zdarzeń punktowych w ramach partnerstwa czy też eliminacji problemów w sytuacjach nagłych, ale niezbyt nadają się do bieżącej wymiany informacji i monitoringu działań prowadzących do osiągnięcia zakładanych rezultatów. W takie potrzeby doskonale wpisują się **internetowe platformy**, które dodatkowo pozwalają na prowadzenie procesów zarządzania zwinnego (Agile) w ramach projektu. Takie internetowe narzędzia, jak: Asana, Open Project, Toggł czy Trello, pozwalają usystematyzować zadania projektowe, przypisać role partnerów (ich przedstawicieli) w odniesieniu do poszczególnych działań, określić terminy wykonania poszczególnych zadań i zdefiniować punkty krytyczne dla współpracy partnerskiej. Dostęp do ww. narzędzi, które najczęściej posiadają wiele wersji językowych, mają wszystkie osoby zaangażowane w realizację wspólnego projektu, niezależnie od pory

dnia oraz miejsca przebywania. Rozbicie wspólnego przedsięwzięcia na zadania z terminami ich wykonania znakomicie sprawdza się w monitorowaniu postępu projektu i ocenie krytycznych momentów jego wykonania.

Jak pokazały wyniki ankiet przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji biorących udział w projekcie Trans-Opera, blisko 90 proc. z nich uważa spotkania za najlepsze do prowadzenia komunikacji (na bazie doświadczeń z przedmiotowego projektu). Część partnerów wskazała także na e-mail, a jeden z nich na telefon. Potwierdza to, że spotkania są nieocenionym sposobem komunikacji między partnerami, nawet gdy pochodzą oni z innych krajów.



Jak już zostało wspomniane wcześniej, porozumienie w kwestiach finansowych stanowi jeden z najważniejszych warunków udanego partnerstwa zagranicznego. Jeśli przedstawiciele partnerskich instytucji nie dogadają się na samym początku w zakresie ponoszenia wydatków związanych ze wspólnym przedsięwzięciem, ryzyko problemów związanych z organizacją wspólnego spektaklu czy wystawy będzie bardzo duże. Mimo że nie jest to łatwe, partnerzy powinni zrobić wszystko, aby wraz z podpisaną umową partnerską posiadać możliwie szczegółowy budżet przedsięwzięcia, z podziałem kosztów pomiędzy instytucje. **Jakie koszty** powinno się zaplanować we wspólnym budżecie?

- 1 -

Przede wszystkim należy rozpocząć od **kosztów osiągnięcia wspólnego produktu kulturalnego**, który partnerzy wspólnie zaplanowali. W związku z tym, że będą to najprawdopodobniej najwyższe wydatki, współpracujące jednostki powinny skonfrontować swoje oczekiwania artystyczne z możliwościami finansowymi oraz koncepcją współpracy. Jeśli strony ustalą, że w spektaklu lub koncercie ma wystąpić konkretny artysta, muszą być dobrze znane jego oczekiwania finansowe. Wymagania artystyczne związane ze scenografią, liczbą eksponowanych prac, jakością i głośnością dźwięku czy liczebnością chóru lub orkiestry symfonicznej również determinują wysokość kosztów. Konieczne jest również określenie minimów, jakie muszą dotyczyć wspólnego przedsięwzięcia w zakresie prób, konsultacji, warsztatów i innych działań, które pozwolą przygotować

koncert, spektakl czy wystawę na oczekiwanym poziomie. Jeśli okaże się, że koszty działań artystycznych przekraczają możliwości finansowe partnerów, należy zastanowić się nad okrojeniem warstwy artystycznej albo nad zmianą koncepcji. Można też już w tym miejscu pomyśleć nad zaangażowaniem dodatkowego partnera. W zakresie koncepcyjnym można na przykład przemyśleć ograniczenie wspólnych prób do spektaklu (niektóre elementy można ćwiczyć indywidualnie lub bez udziału artystów z drugiej instytucji).

- 2 -

Jeśli partnerom uda się już dograć główne koszty produktu kulturalnego, można zabrać się za określenie **kosztów partnerstwa**. Jeśli więc określona zostanie np. liczba niezbędnych prób, daty spektakli lub koncertów, to możliwe będzie ustalenie kosztów transportu (bilety lotnicze, kolejowe na bazie cen w systemach rezerwacyjnych, koszty paliwa na bazie odległości pomiędzy miastami partnerów) oraz zakwaterowania i wyżywienia (w oparciu o ceny rynkowe w lokalizacjach zaplanowanych wydarzeń oraz liczby osób, jakie mają podróżować w związku z projektem). Koszty transportu, wyżywienia i zakwaterowania warto przewidzieć również w związku ze spotkaniami organizacyjnymi czy monitorującymi osób zawiadujących organizacją wspólnego przedsięwzięcia. Przy ustalaniu tych kosztów warto zasięgnąć opinii partnerów – to oni najlepiej orientują się w kwestii hoteli i restauracji w swojej okolicy, więc wskażą nam lokalizacje odpowiadające naszym oczekiwaniom.

Jak wynika z preferencji ankietowanych podmiotów partnerskich współpracujących w ramach projektu Trans-Opera, najodpowiedniejszym środkiem transportu dla projektów transgranicznych jest samochód, a w dalszej kolejności autobus. W ocenie partnerów najskuteczniejszymi działaniami promocyjnymi związanymi z projektem są informacje w prasie, posty na Fanpage'u i Facebooku oraz druki (plakaty, ulotki, programy).

- 3 -

Organizując wspólne wydarzenia i działania kulturalne, warto również opracować odpowiednie **działania informacyjno-promocyjne**, które pozwolą uzyskać odpowiednio wysoką frekwencję. Mimo że takie działania będą prowadzone prawdopodobnie w różnych językach (ze względu na fakt, że promocja w języku uniwersalnym, np. angielskim, ograniczałaby grono potencjalnych odbiorców) i w oparciu o najbardziej adekwatne narzędzia promocji w danym regionie, to warto jest poczynić wspólne ustalenia partnerskie. Jeśli projekt będzie współfinansowany ze środków obcych, to najprawdopodobniej plakaty, ulotki, tablice czy inne materiały promocyjne będą musiały być oznaczone odpowiednimi logotypami i zapisami – każdy z partnerów musi mieć pełną informację w tym zakresie.

Jeśli partnerzy projektu będą mieli wspólne elementy promocji (np. wszyscy będą stosować plakaty, ulotki i gadżety), to warto rozważyć ich wspólne wyprodukowanie. Jeśli ulotki lub plakaty będą różnić się jedynie językowo, taniej będzie przygotować jeden projekt graficzny oraz przekazać go do jednej drukarni, im większy nakład, tym koszt jednostkowy niższy. Korzyści ze wspólnych zakupów materiałów lub usług mogą dotyczyć też np. strony internetowej czy kampanii medialnej.

Jak wynika z analizy wyników badania ankietowego przeprowadzonego pośród partnerów, informacja o projekcie do większości z nich dotarła w drodze bezpośredniego zaproszenia. Mniejszy udział miały: internet, media społecznościowe oraz informacje odznajomych.

- 4 -

Jeśli wspólne przedsięwzięcie zagranicznych instytucji będzie związane z dofinansowaniem z funduszy UE/EOG, a ponadto będzie trwało dłużej niż kilka miesięcy, warto przewidzieć również wydatki związane z **obsługą projektu**. Powinny one obejmować wynagrodzenie (lub dodatki, premie, jeśli dotyczą osób już zatrudnionych w danej instytucji) dla członków zespołu zarządzającego i koszty ewentualnych delegacji oraz wydatki związane z prowadzeniem biur projektu, w tym materiałów biurowych. W przypadku zespołu zarządzającego warto zaplanować u każdego z partnerów co najmniej po trzy osoby zajmujące się administrowaniem wspólnych działań projektowych (koordynator, księgowy, specjalista ds. promocji). Jeśli obowiązki służbowe osób pełniących ww. funkcje bardzo je obciążają, należy rozważyć zaangażowanie dodatkowych osób (np. prawnik, asystent koordynatora) i/lub podmiotów (np. pod kątem rozliczania przedsięwzięcia dofinansowanego ze środków europejskich). Praca członków zespołu zarządzającego w dużej mierze determinuje sukces projektu partnerskiego, dlatego też istotne jest, aby dobrze zaplanować budżet na zarządzanie projektem. Nie powinno dochodzić do sytuacji, w której jakaś osoba za swoje dodatkowe obowiązki nie otrzymuje żadnego wynagrodzenia.



Znacząco łatwiej ustala się budżet wspólnego przedsięwzięcia, znając wcześniej źródła jego finansowania. Jeśli staramy się wspólnie z partnerem o dofinansowanie ze środków funduszy UE/EOG, współpracujące ze sobą podmioty muszą zagwarantować jedynie część środków (np. 10–15%, w zależności od programu grantowego). Niekiedy nawet ułamek budżetu projektu przekracza możliwości danego partnera – wówczas należy zastanowić się nad

którymś z następujących wariantów rozwiązania:

- rozbudowa partnerstwa – dokooptowanie dodatkowego partnera ze środkami finansowymi, co jednak zwiększy budżet całego projektu ze względu na jego udział we wspólnym przedsięwzięciu,
- ograniczenie kosztów – po stronie danego partnera lub ogółem w projekcie, w przypadku ograniczenia kosztów po stronie partnera może okazać się, że będzie potrzeba pokrycia dodatkowych kosztów przez pozostałych partnerów,
- znalezienie sponsorów – którzy pokryliby dodatkowe koszty zamiast danego partnera w zamian za swoją promocję na materiałach informacyjnych,
- zaplanowanie/zwiększenie przychodów związanych z produktami projektu – wprowadzając bilety wstępu, być może uda się przychodami z nich pokryć część kosztów partnera, istotne jest jednak, by nie nadużywać ich w projektach współfinansowanych ze środków UE/EOG, ponieważ dodatkowe przychody zmniejszą uzyskane dofinansowanie.

Jeśli projekt jest związany z dofinansowaniem z programów europejskich, należy pamiętać, żeby w porozumieniu partnerskim unormować relacje finansowe między partnerami oraz sposób wydatkowania środków. Zawsze tylko jeden podmiot jest głównym beneficjentem i zwykle tylko on otrzymuje środki finansowe z dotacji. Pozostali partnerzy, jeśli nie będą otrzymywali środków dotacji z instytucji finansującej, powinni posiadać jasną informację, kiedy i pod jakimi warunkami będą mieć przekazywane środki przez lidera projektu. Lider projektu, jeśli jest stroną umowy o dofinansowanie, zawsze musi mieć ograniczone zaufanie do swoich partnerów w tym zakresie – najbezpieczniej jest przekazywać partnerom środki dopiero po zaakceptowaniu ich wydatków przez instytucję finansującą, tj. częściowo refundować poniesione przez nich wydatki. W przypadku projektów inwestycyjnych, w których takie zakładanie środków przez partnerów może być utrudnione, należy ograniczać kwoty przekazywanych zaliczek i uzależniać je od dotychczasowego postępu prac.

W ramach projektu Trans-Opera za wydatkowanie środków odpowiadały jedynie Opera na Zamku w Szczecinie oraz Theater Vorpommern. Partnerzy lokalni, którzy zostali wyłonieni już podczas trwania projektu, zgłaszali zapotrzebowanie na realizację wydatków do Opery na Zamku, która realizowała je zgodnie z zasadami obowiązującymi dla funduszy europejskich w Polsce oraz przepisami dot. funkcjonowania Opery na Zamku. Taki sposób wydatkowania środków odciążał małych partnerów zarówno z ponoszenia wydatków, jak i konieczności stosowania procedur administracyjnych, jednak zmusił lidera projektu do poniesienia dodatkowych kosztów. Takie rozwiązanie warto stosować tylko w przypadku mniejszych inicjatyw partnerskich i obecności dofinansowania ze środków zewnętrznych (zmniejszających obciążenie finansowe i organizacyjne instytucji lidera).

Ustalając wspólny budżet, nie należy „obrażać się” na danego partnera, jeśli proponuje stawki wynagrodzeń, kosztów hotelu czy wynajmu sali na poziomie znacznie wyższym niż inny partner lub lider. Każdorazowo należy wziąć pod uwagę średni poziom cen i wynagrodzeń obowiązujących w danym kraju, regionie, bo stawki mogą być po prostu dostosowane do realiów danej lokalizacji, a nie do wygórowanych oczekiwań przedstawicieli danego partnera.

Podczas wdrażania wspólnego przedsięwzięcia starajmy się monitorować stan wydatkowania zaplanowanego budżetu. Zmienna sytuacja rynkowa, rozstrzygnięcia zamówień publicznych czy sytuacje losowe sprawiają, że założenia projektu mogą się zmienić już podczas jego trwania, co powoduje również konieczność zmiany budżetu. Mimo że finansowy aspekt partnerstwa należy do najtrudniejszych obszarów porozumienia współpracujących podmiotów, nie należy się zrażać – warto dążyć do pełnej zgody z partnerem w przedmiotowym zakresie.





Zadowolenie przedstawicieli partnerskich instytucji ze wspólnego przedsięwzięcia najlepiej świadczy o powodzeniu projektu. Aby je osiągnąć, niezbędne jest zrealizowanie zakładanych produktów i rezultatów, które partnerzy zaplanowali na samym początku współpracy. Zespoły partnerów będą również zadowolone, jeśli projekt spełni ich oczekiwania, np. poznają obcą kulturę, zrealizują swoje wyzwania artystyczne lub nawiążą współpracę z interesującymi artystami. Wspólny projekt zagranicznych podmiotów stanowi również doskonałą okazję do zwiedzenia obcego kraju i poznania jego inności artystycznej. Niejednokrotnie interesujące trendy w muzyce, tańcu czy sztukach wizualnych poznane w kraju lub regionie jednego z partnerów stanowią później inspirację do działalności artystycznej danej instytucji. Po zakończeniu międzynarodowego projektu instytucje kultury z dużą satysfakcją organizują dla swoich grup docelowych konkursy piosenki, tańca czy rękodzielnicze o rodowodzie kraju lub regionu zagranicznego partnera. W efekcie z nawiązanej współpracy z zagranicznym partnerem mogą skorzystać nie tylko instytucje partnerskie, ale również codzienni odbiorcy ich oferty kulturalnej.

Współpraca międzynarodowa może być również przepustką do pozyskania zewnętrznego finansowania. Jako przykład niech posłużą programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej i Fundusz Wymiany Kulturalnej w ramach Funduszy Norweskich edycja 2004–2009, które dawały możliwość pozyskania dofinansowania tylko w przypadku wspólnego ubiegania się o dofinansowanie podmiotów z dwóch różnych krajów. Skorzystanie z dofinansowania w ramach projektów partnerskich może być więc jedyną okazją, by wdrożyć koncepcje artystyczne, które ze względu na ograniczenia finansowo-organizacyjne nie mogły być powołane do życia.

O odczucia i zadowolenie ze współpracy podjętej w ramach projektu Trans-Opera zapytani zostali również przedstawiciele polskich i niemieckich partnerów. Należy podkreślić, że ośmiu partnerów zadeklarowało po wdrożeniu wspólnego przedsięwzięcia chęć podjęcia współpracy międzynarodowej z innym podmiotem lub artystą w przyszłości. Przedstawiciel każdego z partnerów skorzystałby również z oferty współpracy z inną instytucją, jeśli kooperacja miałaby charakter sieci. Lokalne podmioty szczególnie ceniły sobie warsztaty i występy w ramach minipartnerstw, które dały im możliwość samodzielnego wykazania się w przygotowaniu międzynarodowego widowiska. Minipartnerstwa zbliżyły ludzi z dwóch różnych państw i regionów zarówno pod względem artystycznym, przy wspólnym działaniu na rzecz konkretnego wydarzenia kulturalnego, jak i w sferze kontaktów interpersonalnych. Spotkania, wspólna praca, przygotowania i występy zbliżyły ludzi, a także okazały się bardzo cenne w budowaniu partnerstw nie tylko na czas projektu, ale również w przyszłości. Większość partnerów oceniła swoją współpracę z zagranicznym partnerem (partnerami) w ramach projektu Trans-Opera jako wzorową, a pozostali – bardzo dobrą.

Ankietowani przedstawiciele partnerów wskazali, że w ramach projektu Trans-Opera udało im się nabyć lub rozwinąć takie umiejętności i kompetencje, jak:

- umiejętności językowe i komunikatywność,
- zdolności organizacyjne, umiejętność wyznaczania zadań, elastyczne podejście do organizacji wydarzeń kulturalnych,
- umiejętności negocjacyjne,
- umiejętności artystyczne (wokalne, teatralne).

Artyści biorący udział w projekcie docenili również możliwość nawiązania kontaktów na poziomie międzynarodowym oraz występów na zagranicznej scenie.

O tym, że współpraca zagranicznych podmiotów w ramach projektu Trans-Opera zakończyła się sukcesem, zdecydowały według respondentów takie czynniki, jak:

- bardzo dobra organizacja pracy i koordynacja działań przez partnerów wiodących, ich zaangażowanie i opieka nad partnerami lokalnymi,
- konsekwencja i wytrwałość partnerów w osiągnięciu zakładanych rezultatów,
- gotowość przedstawicieli lokalnych partnerów do rozwoju artystycznego i organizacyjnego, ich wola współpracy,
- niwelowanie przez partnerów wiodących obaw lokalnych podmiotów związanych z partnerstwem zagranicznym,
- częste kontakty przedstawicieli artystycznych partnerów biorących udział w projekcie w ramach spotkań i komunikacji internetowej.



Nie tylko zawiązanie partnerstwa nastręcza podmiotom kulturalnym trudności. Nawet dobrze zaplanowana współpraca, której podstawę stanowią: umowa partnerska, wspólny budżet i agendy z pierwszych spotkań partnerskich, nie gwarantuje, że przedsięwzięcie będzie przebiegało bezproblemowo. Najczęściej spotykanym problemem jest bariera **językowa** – przedstawiciele partnerów raczej nie będą się ze sobą komunikować w swoich ojczystych językach, dlatego w miarę możliwości warto stosować dwie rady:

- na spotkania, na których będą ustalone kwestie kluczowe z punktu widzenia projektu (w szczególności artystyczne, które wymagają specjalistycznego języka), warto zaprosić tłumacza symultanicznego, który będzie pośredniczył w komunikacji między partnerami,
- istotne z punktu widzenia projektu uzgodnienia, które nie będą efektem spotkań, należy dokumentować w formie pisemnej (e-maile, listy) – jeśli cokolwiek będzie dla którejś ze stron niejasne, będzie można to szybko i łatwo wyłapać.

Częstym problemem, jaki napotykają w szczególności polskie podmioty przy współpracy z innym europejskim partnerem, jest **niezrozumienie procedur administracyjnych**. Jest to widoczne w szczególności przy rozliczaniu projektów na rzecz władz wdrażających, które mają swoje siedziby na terenie kraju lidera. Niezrozumiały jest więc dla niektórych np. wymóg dodatkowego podpisywania dokumentów, ich oznakowania, przystawienia pieczętki itp. Czasem zagraniczne podmioty zobligowane są do stosowania nieznanego sobie systemów informatycznych czy przygotowywania dokumentów niestosowanych w ich kraju

lub regionie. Dwie najistotniejsze rady, gdy pojawi się wymieniony problem, to cierpliwość (w wytłumaczeniu partnerom, że takie są przepisy) oraz nakreślenie podstawowych zasad administracyjnych już na samym początku współpracy (by nie tracić czasu na pertraktacje z partnerami w krytycznych momentach rozliczania projektu).

Trudności mogą powodować również **bariery mentalne i kulturowe**, wynikające ze stylu życia i wychowania osób pochodzących z danego kraju lub regionu. W tym przypadku trudno o gotowe rozwiązanie – podejmując się współpracy z podmiotem z obcego kraju, należy liczyć się z jego innym podejściem do wielu spraw. Wzajemny szacunek, umiejętność znalezienia konstruktywnych i kompromisowych rozwiązań, a także wyrozumiałość dla drugiej strony mogą pomóc w niwelowaniu wskazanych barier, które mogą być zagrożeniem dla efektów wspólnego projektu.

Ankietowani przedstawiciele partnerów projektu Trans-Opera wskazywali na takie problemy podczas międzynarodowej współpracy, jak: bariera językowa (konieczność korzystania z tłumacza przy bardziej złożonych aspektach), bariery mentalne, problemy techniczne, a także procedury rozliczeniowe i finansowe.



Jeśli partnerzy będą zadowoleni ze współpracy przy przygotowaniu międzynarodowego przedsięwzięcia kulturalnego, to nie ma przeciwwskazań, by kontynuować kooperację zagranicznych podmiotów również w przyszłości. Kontynuacja ta może dotyczyć zarówno kolejnych wspólnych inicjatyw kulturalnych, jak i wspólnych działań przy okazji standardowej działalności instytucji. Współpraca nie musi więc opierać się jedynie na wspólnym przygotowywaniu koncertów, spektakli czy wystaw, może zakładać np. zaproszenie do opracowania publikacji albo zaproszenie pojedynczych artystów i specjalistów do przeprowadzenia warsztatów oraz do udziału w wydarzeniu kulturalnym. Partnerzy mogą w tym celu podpisać porozumienie o długofalowej współpracy, ale jeszcze lepszym sposobem jest po prostu utrzymywanie kontaktu między ich przedstawicielami. Dobrą praktyką jest więc zapraszanie przedstawicieli partnera na premiery spektakli, koncertów, wernisaże, dni otwarte czy inne wydarzenia, które organizujemy w ramach zwyczajowej działalności. Będzie to dla partnera przejaw chęci utrzymania współpracy i miły gest. Oczywiście warto również przynajmniej raz w roku spróbować zorganizować spotkanie dla przedstawicieli partnerów po to, by móc porozmawiać o planach współpracy na przyszłość.

Utrzymanie kontaktu z dobrze nam znanymi partnerami pozwoli uniknąć problemów związanych ze znalezieniem podmiotów zagranicznych w sytuacji, gdy planujemy aplikowanie o dofinansowanie ze środków przewidzianych na współpracę międzynarodową. Mając już dobrze ułożoną współpracę z zagranicznym partnerem,

możemy lepiej przygotować swój projekt dzięki oszczędzeniu sobie czasu związanego z przygotowaniem partnerstwa. Taki kontakt może również przydać się przy poszukiwaniu innych podmiotów do współpracy (jeśli specyfika przedsięwzięcia wymaga znalezienia innej instytucji).

Utrzymując kontakty z instytucjami partnerskimi, zwiększamy też możliwości artystyczne własnego podmiotu. Artyści zagraniczni mogą być zapraszani na gościnne występy – korzystając z wiedzy i umiejętności przedstawicieli partnerów, możemy tworzyć np. dni kultury lub tradycji danego kraju czy regionu, wzbudzając zainteresowanie publiczności (być może dzięki temu zyskać również nowych odbiorców oferty kulturalnej).

Jak pokazały wyniki badania ankietowego, wszystkie instytucje, które wzięły udział w realizacji projektu Trans-Opera, są zainteresowane podjęciem współpracy międzynarodowej z innym podmiotem lub artystą z zagranicy. Wszystkie instytucje są też gotowe podejmować kolejne przedsięwzięcia (deklarowano chęć współpracy nie tylko z podmiotami z Polski i Niemiec, ale również z Francji, Belgii i Holandii). Po zrealizowaniu projektu przedstawiciele partnerów lokalnych stwierdzili, że nie wyobrażają sobie tej współpracy bez wsparcia Opery na Zamku w Szczecinie i Theater Vorpommern, co potwierdza, że trudno jest realizować międzynarodowe przedsięwzięcia bez zewnętrznego finansowania. Według opinii reprezentantów podmiotów lokalnych najbardziej pomocne dla nich w realizacji nowych projektów międzynarodowych byłyby: wsparcie w negocjacjach warunków współpracy z partnerem, pomoc w znalezieniu zagranicznego partnera oraz zaproponowanie źródeł finansowania wspólnego przedsięwzięcia.

PODSUMOWANIE PROJEKTU TRANS-OPERA

Współpraca zagraniczna w ramach projektu **Trans-Opera – Increasing local culture and social operators trans-border capacity with opera** okazała się bardzo udana zarówno dla partnerów, jak i minipartnerstw. Wspólna produkcja Opery na Zamku i Theater Vorpommern, zrealizowana dzięki funduszom projektowym, przyniosła sukces obu teatrom. Premiera spektaklu „I Pagliacci” (Pajace) w Szczecinie w 2017 roku oraz w Stralsundzie w 2018 roku cieszyła się dużym zainteresowaniem publiczności. Do spektaklu zaangażowani zostali międzynarodowi artyści i realizatorzy. Profesjonalnych śpiewaków wspierały dodatkowo chóry powstałe specjalnie na potrzeby produkcji. Były to chóry dziecięce i młodzieżowe z Polski i Niemiec oraz chór amatorski wyłoniony w drodze castingu spośród mieszkańców miasta. Chór amatorski przy Operze na Zamku prowadzi aktualnie własną działalność, koncertując poza Operą, jak również biorąc udział w wydarzeniach realizowanych przez teatr muzyczny. Chórzyści objęci są systematycznym kształceniem wokalnym podczas cotygodniowych prób w siedzibie Opery. Zespół pozostaje otwarty na nowych miłośników sztuki chóralnej bez względu na wiek czy muzyczne wykształcenie.

Podczas realizacji projektu powstały również międzynarodowe minipartnerstwa, które przygotowały wspólnie koncert szantowy, wystawę fotograficzną oraz występ cyrkowy. Koncerty odbyły się zarówno w Szczecinie, Świnoujściu, jak i w Stralsundzie oraz Greifswaldzie. Przy ogromnym aplauzie i zadowoleniu publiczności swoje siły w repertuarze szantowym połączyły chóry amatorskie: męski "De Prohner Hafengäng" i żeński „Keja” ze Świnoujścia. Współpraca ta zaowocowała przyjaźniami, a także nawiązali nowe kontakty, które zaowocowały późniejszymi mini-partnerstwami oraz planami artystycznej współpracy w przyszłości. Podobne relacje utworzyły się wśród polskich i niemieckich fotografów, którzy przygotowali wspólnie wystawę fotograficzną ze zdjęć wykonanych podczas realizacji spektaklu „I Pagliacci”. Ekspozycja, na którą złożyło się kilkadziesiąt barwnych wielkoformatowych zdjęć rejestrujących przygotowania i przebieg premiery, przyciągnęła wielu widzów ze Szczecina i Greifswaldu. Szczecińskie Towarzystwo Fotograficzne (STF) oraz Photoclub Nord Greifswald, które zaangażowały się w przygotowanie wystawy, zapowiedziały współpracę na polu fotografii artystycznej również w przyszłości. Podobne partnerstwo zawiązało się między polskimi i niemieckimi cyrkowcami, którzy uświetnili swoim występem zarówno wystawy fotograficzne, jak i koncerty szantowe. To była bardzo dobra współpraca, wzbogacona doświadczeniem, wiedzą, nowymi znajomościami. Zniknęła bariera językowa oraz obawy związane z udziałem w dużych projektach międzynarodowych. Uwidocznili to również warsztaty edukacyjne dla instytucji kultury w 2017 roku, w których uczestniczyli przedstawiciele ośrodków kultury z województwa zachodniopomorskiego oraz regionu Meklemburgia-Pomorze Przednie.

Podczas warsztatów prowadzonych przez wykwalifikowaną kadrę posiadającą doświadczenie w transgranicznych i interdyscyplinarnych projektach z zakresu kultury uczestnicy z obu krajów wymienili się doświadczeniami w zakresie działalności kulturalnej oraz udziału w projektach lokalnych i międzynarodowych, a także nawiązali nowe kontakty, które zaowocowały późniejszymi minipartnerstwami.

TRANS-OPERA
łączy ludzi!



**GOOD-PRACTICE-LEITFADEN
IM BEREICH DES POTENTIALAUFBAUS DER
GRENZÜBERSCHREITENDEN ZUSAMMENARBEIT
IM KULTURWESEN**



Angesichts der hochentwickelten Mobilität der europäischen Gesellschaften, Eröffnung der EU-Grenzen und des Europäischen Wirtschaftsraumes sowie einfachen Zuganges zu den Informationen, stieg innerhalb der letzten zehn Jahre die Anzahl der transnationalen Projekte, die das Wissen und die Inspirationen, die von den Bürgern verschiedener Länder stammten, vereinten. Im Besonderen betrifft dies das Kulturwesen, das einerseits auf gemeinsamen Idealen in den einzelnen Kunstdisziplinen basiert, jedoch andererseits durch die Vielfalt gekennzeichnet ist, die auf nationalen, regionalen oder sogar lokalen Hintergrund zurückzuführen ist. Daher kann die Zusammenarbeit zwischen zwei Kultursubjekten, aus mindestens zwei verschiedenen Ländern, auf gemeinsamen Interessen basieren (z.B. die Interpretation eines bestimmten musikalischen Werkes durch die Instrumentalisten zweier verschiedener Länder), aber auch auf Faszination gegenüber dem Anderen aus einem bestimmten Land oder einer bestimmten Region und der Darstellung derer im Ausland. Eine besondere Art der Zusammenarbeit der Partner aus verschiedenen Ländern ist die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der Grenzregion. Die Intensität einer solchen Zusammenarbeit ist meist wesentlich ausgeprägter, genauso wie gemeinsame Ähnlichkeit der Partner.

Ein Fall grenzüberschreitender Zusammenarbeit bildete das Projekt der Opera na Zamku in Stettin mit dem Theater Vorpommern **Trans-Opera – Increasing local culture and social operators trans-border capacity with opera**, gefördert von der Europäischen Union aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung im Rahmen des Programms für die Europäische Territoriale Zusammenarbeit Südliche Ostsee in der Förderperiode

2014-2020. Im Rahmen dieses Projektes wurden u.a. die Bildungsworkshops vorbereitet, deren Adressat die lokalen aus der Südostsee- Region in Polen und Deutschland sind, die von Spezialisten im Bereich der grenzüberschreitenden Initiativen und Netzwerkaufbau durchgeführt wurden. Im Rahmen dieser Workshops wurden sechs lokale Akteure ausgewählt, die drei grenzüberschreitende Partnerschaften geschlossen haben. Die Pilot-Partnerschaft bereiteten unter Aufsicht und mit Unterstützung von Opera na Zamku und Theater Vorpommern drei gemeinsame kulturelle Veranstaltungen vor: ein Shanty-Konzert, eine Komödienaufführung und eine Foto-Ausstellung. Diese wurden in Stettin, Swinemünde, Stralsund und Greifswald im Rahmen von eintrittsfreien grenzüberschreitenden Festivals der Öffentlichkeit präsentiert. Eine besondere Stellung im Rahmen dieses Festivals hatte die Premiere von „I Pagliacci“ von R. Leoncavallo, die zusammen durch die zwei Hauptpartner vorbereitet und in Stettin und Stralsund der Öffentlichkeit präsentiert wurde. Das Highlight der Premiere war die Teilnahme des Amateurchores, das die Hobbychoristen aus Deutschland und Polen aus dem Gebiet der Südostsee bildeten. Die Zusammenführung eines solchen Chores verstärkte den grenzübergreifenden Charakter dieses Projektes und verbesserte die Fähigkeiten der lokalen Akteure, eine gelungene grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu bilden.

Die führenden Partner Opera na Zamku in Stettin und das Theater Vorpommern sowie ausgewählte lokale Partner aus Polen und Deutschland arbeiteten miteinander zusammen. Die lokalen Partner arbeiteten meistens in ausgewählten Paaren. Ihnen stand aber auch die Unterstützung der führenden Partner und anderer lokalen Partner zur Verfügung. Laut der an dem Projekt Trans-Opera teilnehmenden Partner, mit dem größten Engagement zum Erreichen der geplanten Projektergebnisse, waren folgende Akteure: Opera na Zamku in Stettin Theater Vorpommern, De Prohner Hafengäng, Keja und Theaterzentrum Kana.

Der vorliegende Leitfaden soll einerseits die Effekte der territorialen Zusammenarbeit der deutschen und polnischen an dem Projekt teilnehmenden Partner zusammenfassen, andererseits die Good-Practice im Bereich der transnationalen Kooperation hervorheben, die von anderen Akteuren verwendet werden können. Die guten Praktiken gehen vor allem aus den Erfahrungen hervor, die in dem Projekt gesammelt werden konnten. Diese werden um die Informationen, die während der Workshops in 2017 ausgetauscht wurden sowie um die eigene Erfahrung des verwaltenden Akteurs ergänzt, der ferner in Vergangenheit für die Abrechnung der internationalen Kulturprojekte zuständig war – des Verfassers vorliegenden Lehrbuches.

WIE SOLL MAN DIE ZUSAMMENARBEIT BEGINNEN



Die oft größte Herausforderung bei der Durchführung der grenzüberschreitenden Projektzusammenarbeit ist die Konstituierung der Partnerschaft. Beginn der Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Partnern setzt den ersten Kontakt voraus – per Mail, telefonisch oder direkt. Entscheidend ist der direkte Kontakt, z.B. in Form eines Treffens der Vertreter der Akteure, die potentiell eine solche Zusammenarbeit anknüpfen könnten. Leider gibt es nicht viele Anlässe, die eine Gelegenheit für einen Beginn einer solchen Zusammenarbeit bilden könnten.

Vorliegend haben die führenden Partner – Opera na Zamku in Stettin und das Theater Vorpommern – eine solche Gelegenheit geschaffen, indem sie in Polen und Deutschland spezielle Workshops organisierten. Die Workshops wurden von Experten durchgeführt und durch erfahrene Akteure im Bereich der Organisation der grenzüberschreitenden Projekte organisiert und die somit die lokalen Akteure entlasteten, was die Suche nach einem ausländischen Partner anbelangt. Diese lieferten ferner eine gute Gelegenheit für einen direkten Kontakt zwischen den Vertretern der Institutionen, die auf unterschiedlichen Seiten der Grenze tätig sind.

Solche Workshops sollen auch in Zukunft fortgesetzt werden, u.a. durch die Selbstverwaltung auf der Ebene der Woiwodschaften und Landkreise, Botschaften und Konsulaten, NGOs, die mit den ausländischen Akteuren kooperieren, sowie der Institutionen, die die Programme der grenzübergreifenden Zusammenarbeit umsetzen, die mit den EU – Mitteln gefördert wurden. Solche Veranstaltungen, wie das vorliegende Beispiel zeigt, spornen die kleinen Akteure an, um nach solchen Kooperationen zu suchen, da diese nicht nur eine Gelegenheit bieten, die Vertreter der ausländischen Akteure kennenzulernen, sondern auch die notwendige Information liefern, wie solche Partnerschaften am besten aufzubauen sind.

Good-Practice im Bereich der Veranstaltungen, die das Anknüpfen der grenzüberschreitenden Partnerschaften ermöglichen, sind Foren für die Partnersuche – während der Veranstaltungen, die die Form einer Konferenz annehmen, können Interessenten z.B. der Präsentation der einzelnen Institutionen beiwohnen und sich über die Erfahrungen anderer Institutionen informieren. Dank der Durchführung solcher Foren-Veranstaltungen können die Institutionen z.B. durch die Akteure, die die EU Programme implementieren, lokale Akteure einfacher aufeinander aufmerksam machen. Solche Veranstaltungen organisieren u.a. die Akteure des Programms CBC Polen – Weißrussland – Ukraine 2014-2020. Eine gute Praxis ist ein dem Treffen vorausgehender Launch einer Datenbank mit den Partnern. Das Veröffentlichen einer solchen Datenbank im Internet ermöglicht den interessierten Institutionen, sich früher zu finden. Dadurch können sie dann bei dem Treffen direkt über Konkretes reden und ihre Zusammenarbeit beginnen.

Im Kulturwesen können ferner die **kulturellen Veranstaltungen** einem direkten Initiieren der internationalen Zusammenarbeit dienen. Eine entsprechende Vermarktung eines Kulturevents - wie ein Konzert, Aufführung oder Ausstellung – im Ausland ist hilfreich, um die Kunstliebhaber jenseits der nächsten Umgebung anzuziehen. Angesichts der Tatsache, dass die Gewinnung neuer künstlerischen Inspirationen einer der wichtigsten Faktoren für die Aufnahme einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit darstellt, schon ein kulturelles Event alleine, kann die Chancen für die Aufnahme einer Zusammenarbeit mit einem ausländischen Akteur erhöhen. Ein guter Eindruck, den eine Aufführung hinterlassen hat, kann einen Akteur dazu überzeugen, die internationale Zusammenarbeit mit der Institution aufzunehmen. Es ist somit unerlässlich, das Verständnis für eine Kunstform unter den ausländischen Zuschauern zu erhöhen, z.B. durch die Vorbereitung einer entsprechenden Beschreibung der Ausstellungswerke, der Übertitel für eine Oper-Aufführung oder das Einbeziehen der ausländischen Werke im Rahmen eines Konzertes.

In dem Projekt Trans-Opera bildete die gemeinsam durch die Opera na Zamku und das Theater Vorpommern Stralsund / Greifswald vorbereitete Premiere von „I Pagliacci“ die kulturelle Veranstaltung, die als eine Vorlage für weitere Partnerschaften diente. Teilnahme an den Premievorbereitungen und an der Premiere selbst sowie die Beobachtung der erfahrenen Musiktheater aus Polen und Deutschland, ermutigte die kleinen Akteure eine internationale Zusammenarbeit einzufäden.

Eine weitere hervorragende Gelegenheit für die Anknüpfung der internationalen Zusammenarbeit durch die Kulturinstitutionen sind ferner sämtliche Veranstaltungen, an denen die ausländischen Akteure teilnehmen, die aber von den Institutionen organisiert wurden, die keinen direkten Bezug zum Kulturwesen haben. Es ist ratsam z.B. die Treffen der Partnerstädte zu nutzen sowie Wirtschaftsforen, Eröffnungsfeiern der ausländischen Investitionen oder Betriebe. Selbst wenn an solchen Treffen keine Vertreter der Kulturinstitutionen teilnehmen, erhöht das Besuchen eines solchen Events die Wahrscheinlichkeit, dass unsere Kontaktdaten an einen richtigen Ansprechpartner weitergegeben werden, was dann die Anknüpfung der Zusammenarbeit ermöglicht.

Leider ist es oft so, dass in der nächsten Umgebung keine Veranstaltungen stattfinden, denen die ausländischen Akteure beiwohnen oder an solchen Treffen und Workshops keine Vertreter der Institutionen, deren Profil zu dem Charakter einer solchen Zusammenarbeit entsprechen würde, teilnehmen. In solchen Situationen ist es unabdingbar die Partner in eigener Regie zu suchen und dabei auf die teleinformatischen Lösungen zurückzugreifen. **Die telefonische Kontaktaufnahme** soll durch eine Person umgesetzt werden, die der Fremdsprachen mächtig ist – am besten aber die Landessprache des potentiellen Partners beherrscht. Im Idealfall ist die Person zugleich ein Mitarbeiter der Institution – dadurch hat diese dann einen besseren Einblick in die Bedürfnisse der Institution, die solche Zusammenarbeit initiiert. Good-Practice ist, wenn einer solchen telefonischen Kontaktaufnahme eine E-Mail oder ein Fax vorausgeht – indem der potentielle Gesprächspartner eine Vorabinformation einige Tage vor dem Telefonat erhält, wird dieser das Thema des Gesprächs schneller auffassen (vorausgesetzt er wird die schriftliche Vornachricht auch lesen).

Wenn man das Zusammenarbeitsangebot **per Mail** schickt, ist es ratsam, möglichst starke Werbung der eigenen Institutionen vorzubereiten – ideal wäre ein mehrseitiges Prospekt, in dem die größten künstlerischen Erfolge, das kulturelle Angebot der Institution angepriesen werden. Ein solches Prospekt soll ferner die Informationen über die, von der Institution organisierten Veranstaltungen beinhalten, die das größte Publikum anziehen. Es ist ratsam ein solches Prospekt mit Fotografien zu versehen und dieses selbst mindestens auf Englisch zu verfassen. Das Zusammenarbeitsangebot, wenn dieses ernst genommen werden soll, sollte von einem Leiter der Institution unterzeichnet werden und als Scan abgeschickt werden – wenn die Zusammenarbeit mit einem ausländischen Akteur für die eigene Institution von höchster Relevanz ist, sollte das Angebot zusätzlich **per Post** abgeschickt werden.

Vorliegend wird das Anwenden des Fax weniger empfohlen, da diese Form die Quantität des Inhalts stark einschränkt.

Wichtig ist es, das Zusammenarbeitsangebot, das per Mail oder am Telefon abgegeben wird, zu konkretisieren. Die konkreten Bereiche der potentiellen Zusammenarbeit, sowie die Beweggründe für die Kontaktaufnahme ausgerechnet mit dieser Institution, sollen explizit

genannt werden. Je direkter und konkreter das Angebot, umso wahrscheinlicher ist es, dass das Angebot das Interesse weckt. Es ist ratsam, darauf hinzuweisen, dass das Angebot mit einer gemeinsamen Gewinnung der Fördermittel verbunden ist oder, dass eine gemeinsame Theater- / Oper- Aufführung von Interesse ist. Eine solche Positionierung des Angebots gewährleistet den Kontakt mit seriösen Institutionen, die an einer solchen Zusammenarbeit interessiert sind. Dabei ist damit zu rechnen, dass solche Suche nach einem richtigen Zusammenarbeitspartner längere Zeit in Anspruch nehmen kann.

Laut der Umfrageergebnisse waren die Vertreter der lokalen Partner bei dem ersten Treffen mit dem ausländischen Partner zufrieden und aufgeregt, dies zeugt die gute Zuordnung der Partnerschaften durch die führenden Partner. Daher ist das Networking der lokalen Partner durch die größeren und erfahrenen Akteure eine Good-Practice für die Zukunft, was das Bilden neuer internationalen Partnerschaften betrifft.

Einen weiteren Aspekt bildet die Auswahl des richtigen Partners. Während der Suche in eigener Regie, soll dieser in der Angangphase entsprechend profiliert werden. Am besten ist es, sich für **symmetrische** Partner zu entscheiden. Entsprechend soll ein Museum sich für ein ausländisches Museum entscheiden, eine Bibliothek sich als Partner eine andere Bibliothek aussuchen, analog das Theater, ein anderes Theater. Wenn es schwierig ist, einen Partner des gleichen Typs zu finden, ist es zumindest sinnvoll, nach Gemeinsamkeiten zu suchen, d.h. das Theater kann eine Zusammenarbeit mit einer Nichtregierungsorganisation knüpfen, die Schauspieler ausbilden; eine Philharmonie könnte mit einem Kulturhaus zusammenarbeiten, welches Musikunterricht anbietet und analog kann eine Oper mit einer Musikschule zusammenarbeiten. Ein weiteres Kriterium für die Wahl eines Partners kann sein Standort sein - wenn wir nicht davon ausgehen, einen Partner im ganzen Land zu suchen, und wir nur an grenznahen Einrichtungen interessiert sind, lohnt es sich, sich an Vertreter der lokalen Verwaltung zu wenden. Indem wir den Ansprechpartnern in einer bestimmten Verwaltungseinheit (z. B. Bundesland, Landkreis, Gemeinde) ein Kooperationsangebot unterbreiten, können wir auf ihren direkten Kontakt zu den kulturellen Einrichtungen auf dem verwalteten Gebiet zählen. Es ist ratsam, solche Initiative mithilfe der eigenen zuständigen Behörden (Gemeinde, Landkreis, Woiwodschaft, Bundesland) zu kommunizieren.

In dem TRANS-OPERA Projekt lag der Fokus auf den Partnerschaften aus den Gebieten von der Woiwodschaft Westpommern und des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Dank der Bildung von Partnerschaften, die nur aus kulturellen Akteuren aus diesen Regionen bestanden, war es einfacher, Vertreter ausgewählter Institutionen für die Zusammenarbeit zu mobilisieren. Die geringe Entfernung zwischen Stettin, Prohn, Stralsund, Greifswald und Rostock erleichterte den Künstlern und Institutionen die Zusammenarbeit. Laut der Umfrage: Im Rahmen des Projekts führten die Partner gemeinsame internationale Kulturprojekte in folgenden Bereichen durch: Musik, Theater, Oper, Fotografie und Street Art. Die lokalen Partner würden sich zukünftig die Zusammenarbeit mit ausländischen Institutionen wünschen, die in Bereichen, wie: Tanz, Grafik, Digitalisierung, Design und Film tätig sind.

Man soll sich vor einer Partnerschaft, an der mehr als zwei Akteure beteiligt sind, nicht fürchten – je höher die Partneranzahl, umso höher der künstlerische Wert des Projektes (vor allem, wenn daran die Akteure aus mehr als zwei Ländern teilnehmen) und es stehen mehr Mittel für die Projektdurchführung zur Verfügung. Man darf dabei natürlich nicht übertreiben – im optimalen Fall sollen an der Partnerschaft nicht mehr als fünf Akteure teilnehmen. Es sei denn, es handelt sich dabei um Networking-Projekte, wie z.B. Trans-Opera, bei denen keine Notwendigkeit besteht, dass immer alle Partner gleichzeitig miteinander arbeiten. Eine sehr große Anzahl von Partnern erfordert natürlich die Einbeziehung von mehreren Personen, die für die Abwicklung des gemeinsamen Projekts verantwortlich sind und eine gründliche Formalisierung der Partnerbeziehungen.

Wenn wir einen ausländischen Partner suchen und dabei bereits ein fertiges Konzept des gemeinsamen Kulturprojektes haben, muss man damit rechnen, dass die Erwartungen anderer Akteure unser Konzept auf Kopf stellen. Entsprechend der Methodologie, die den Teilnehmern der Workshops für die lokalen Akteure aus Polen und Deutschland zur Verfügung gestellt wurde, die 2017 stattfanden, soll der Vorbereitungsprozess eines Partnerschaftsprojektes folgende Etappen durchlaufen:

- Konzeptauswahl zur Analyse
- Festlegung der notwendigen Ressourcen, die für die Projektdurchführung unabdingbar sind (Strukturen, Personal, finanzielle Mittel)
- Auswahl des Lead Partners, Auswahl von Entscheidungsmethoden in einem Partnerprojekt, Aufteilung der Verantwortung zwischen Partnern
- SWOT-Analyse und Risikoanalyse für das Projekt
- Vorbereitung des Projektbudgets
- Vorbereitung des Projektplans und Projektzeitplans
- Vorbereitung eines Promotionsplans
- Bewertung ausgewählter Projektlösungen

FORMALISIERUNG DER ZUSAMMENARBEIT



Sobald es gelingt, die Übereinkunft zwischen den Partnern bzgl. des Bereiches der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Kulturwesen zu finden, sollten die Schritte in Richtung ihrer Formalisierung unternommen werden. Je nach Art der Zusammenarbeit wird der Umfang der eventuell erforderlichen Dokumentation, die die Zusammenarbeit bedingt, variieren.

Wenn die Zusammenarbeit mit keiner Verwendung ausländischer Subventionen oder Tätigkeit gemeinsamer finanzieller Ausgaben zwischen den Partnern verbunden ist, können sich diese auf die Unterzeichnung einer Absichtserklärung beschränken. Dabei können die Zusammenarbeitsvereinbarungen auch per E-Mail getroffen werden. Es ist jedoch ratsam, der Unterzeichnung der Absichtserklärung eine offizielle Form zu verleihen und zu den Feierlichkeiten die Vertreter der Presse einzuladen. Die Öffentlichkeit soll über die Aufnahme der Zusammenarbeit zwischen den Institutionen informiert werden, da jeder Fall einer internationalen Zusammenarbeit eine Good-Practice darstellt und ein gutes Zeugnis über die Tätigkeit einer Institution abgibt.

Elemente, die eine Absichtserklärung beinhalten soll:

- Namen und Adressen der Partnerinstitutionen
- Gegenstand der Zusammenarbeit (z.B. gemeinsame Vorbereitung einer Aufführung, Durchführung der Workshops für Kinder in beiden Ländern u. ä.)
- ungefährender zeitlicher Rahmen der Zusammenarbeit

- Unterschriften beider Partner (im Idealfall der wichtigsten Vertreter der Institutionen, wie Direktor, Leiter usw.)

Die Absichtserklärung ist keine anspruchsvolle Form der Zusammenarbeitsfestlegung, jedoch eine gemeinsame Erklärung zweier oder mehrerer Partner ist ausreichend, um die Zusammenarbeit aufzunehmen. Die Unterschriften der Vertreter der Institutionen, sowie die Verkündung über die Zusammenarbeit in der Öffentlichkeit, reichen aus, um die Mitarbeiter der beteiligten Akteure zu mobilisieren, eine internationale Zusammenarbeit zu beginnen.

Sobald die Partnerschaft mit den europäischen Mitteln der EU-Programme für die europäische grenzübergreifende Zusammenarbeit / Europäisches Nachbarschaftsinstrument zusammenhängt, sind die Partnerinstitutionen verpflichtet, eine Partnerschaftsvereinbarung zu unterzeichnen, in der die Bedingungen für die Zusammenarbeit festgelegt sind. Meistens wird das Muster einer solchen Vereinbarung von den Institutionen vorbereitet, die einzelne europäische Programme durchführen. Eine solche Vereinbarung enthält viele Bestimmungen, die eng mit den Richtlinien der europäischen Fonds verbunden sind – die vorgeschriebenen Bestimmungen sind erforderlich, sodass die Durchführungsinstitutionen eine Erklärung erlangen können, dass alle Empfänger der EU-Fördermittel die Programtleitlinien einhalten werden (z.B. im Bereich der Promotion der Fördermittelquellen). Dagegen sind die Bestimmungen der Vereinbarung, die ausschließlich von den Partnern festzulegen sind, solche, die sich auf die Finanzen und die Pflichten- und Aufgabenteilung beziehen und im größten Umfang die gegenseitigen Verpflichtungen zwischen den Partnern determinieren. Diese Bestimmungen werden immer von den Partnern getroffen und werden nicht von den durchführenden Institutionen festgelegt. Je konkreter solche Bestimmungen, umso schneller werden die eventuellen Konflikte zwischen den Partnern geklärt.

Eine Schlüsselfrage vor der Unterzeichnung der Partnervereinbarung, die mit den EU/EWR-Fördermitteln sowie Finanztransaktionen zwischen den Partnern zusammenhängt, ist die Festlegung der Hierarchie zwischen den Partnern d. h. die Festlegung, wer zum Lead Partner wird.

In dem Projekt Trans-Opera war die Opera na Zamku in Stettin der Lead Partner. Dies war auf mehrere Faktoren zurückzuführen – Opera na Zamku war der Initiator des Projektes, erhielt die EU-Fördermittel, hatte ein größeres Budget für Projektaktivitäten und hatte auch einen besseren Zugang zu Künstlern, die unerlässlich waren, um im Rahmen des Projekts geplante inhaltliche Aktivitäten umzusetzen.

Basierend auf der Erfahrung der Projektpartner sowie auf der Grundlage der Anforderungen, an die Antragsteller bei den Projekten, welche mit den EU-Fördermitteln kofinanziert wurden, soll der leitende Partner eines grenzübergreifenden Projektes diejenige Institution werden, die mindestens zwei hierunter genannten Voraussetzungen im Vergleich zu den weiteren Partnern erfüllt:

- die größte Erfahrung bei der Umsetzung der Projekte, die mit den ausländischen Mitteln kofinanziert wurden
- die größte Erfahrung in der Zusammenarbeit mit ausländischen Kulturinstitutionen
- den höchsten Eigenanteil unter den Partnern im Rahmen des Projektes zu tragen hat
- die größten personellen Ressourcen, die bei der Durchführung des Projekts nützlich sind (sowohl im materiellen, also künstlerischen als auch im organisatorischen Bereich, beispielsweise im Bereich Rechnungswesen, Finanzen, Werbung)
- die größte Anzahl an Projektaufgaben, die einem bestimmten Partner zugewiesen sind
- Projekturheber

Nachdem die Hierarchie der Partner festgelegt wurde, sowie das Muster der Vereinbarung mit den bestimmten Anforderungen der durchführenden Institution vorliegt, kann man sich der Aufgaben- und der Finanzierungsteilung widmen. Am vernünftigsten ist es, die finanziellen Möglichkeiten jeder Institution zu bestimmen, d.h. welche finanziellen, personellen und organisatorischen Mittel kann die jeweilige Institutionen zur Durchführung des gemeinsamen Vorhabens zur Verfügung stellen. Dies ermöglicht die unangenehmen Situationen in weiteren Phasen der Zusammenarbeit zu vermeiden. Soll der Eigenanteil des Partners zu niedrig im Vergleich zum angenommenen Projektbudget ausfallen, ist es ratsam, nach weiteren Partnern oder eventuellen Förderern zu suchen, die an der Promotion der eigenen Marke im Rahmen kultureller Veranstaltungen interessiert sind oder eine potentielle Einnahmequelle bietet, die im direktem Zusammenhang zu der Veranstaltung steht (z.B. Einnahmen aus dem Ticketverkauf). Obwohl die Finanzfragen meistens die größte Herausforderung beim Abschluss einer Partnerschaftvereinbarung sind, ist es manchmal von Vorteil, Kompromissbereitschaft zu zeigen und dem Partner entgegenzukommen, da der Partner einen unikal sachlichen Mehrwert mitbringt.

Über die Möglichkeiten ein Budget zu konstruieren, handelt der weitere Teil des Leitfadens. Was den **Informationsumfang im Finanzbereich der Partnerschaftvereinbarung** betrifft, sollten folgende Elemente in Betracht gezogen werden:

- Gesamtbeträge für Maßnahmen, die von einzelnen Partnern zur Durchführung geplant sind
- Finanzierungsquellen für die Ausgaben der Partner (Eigenanteil, Einnahmen und mögliche Förderung aus EU / EWR-Mitteln)
- Art und Weise, wie die Mittel zwischen den Partnern überwiesen werden sollen (wenn einer der Partner einen gemeinsamen Zuschuss aus Drittmitteln bezieht), einschließlich der Fälligkeiten der Transaktionen, Anforderungen, die es zu erfüllen gibt, um die Mittel zu erlangen und die Bankverbindung der Partner
- Budgets der Aktivitäten in Form von zusätzlichen Anlagen, vorzugsweise für alle einschlägigen Währungen (wenn verschiedene Währungen in Partnerländern gelten), so dass jeder Partner Budgets vergleichen und gleichzeitig sich mühelos einen schnellen Überblick über den finanziellen Aufwand verschaffen kann.

Von Bedeutung ist ferner eine präzise Festlegung des Umfangs der **Pflichten** einzelner Partner – sowohl im Hinblick auf die korrekte Abrechnung des Projektes, das mit Drittmitteln gefördert wurde, als auch in Bezug auf den sachlichen Wert. Es ist unerlässlich, die Pflichten, soweit wie möglich zu konkretisieren – sobald für eine Aufführung einer der Partner zuständig ist, ist es bereits ratsam an der Stelle mindestens den Termin (z.B. Monat und Jahr) der Aufführung, sowie den Ort der Organisation (z.B. die Stadt) zu nennen. Im Idealfall ist die Pflichtenverteilung symmetrisch. Wobei es sinnvoll ist, die Rollen so zu vergeben, dass die auf das jeweilige Gebiet spezialisierten Akteure, für dieses Aufgabengebiet auch verantwortlich sind (z.B. es ist sinnlos, die Organisation einer Aufführung in Polen einem deutschen Akteur anzuvertrauen oder eine Bibliothek mit der Vorbereitung eines Musikkonzertes zu beauftragen).

Die Partnerschaftsvereinbarung soll in einer Sprache verfasst werden, die für alle Beteiligten **verständlich** ist. Am besten bereitet man die Vereinbarung auf Englisch vor, wobei es ist ratsam ist, wenigstens vereinfachte Übersetzungen der Vereinbarung in den Landessprachen der Partner zu haben – diese sollen dann im Idealfall von den Personen, die den beiden Landessprachen mächtig sind, bestätigt werden. Damit wird gewährleistet, dass die Vereinbarungsbestimmungen im Sinne der Partner sind und deren Erwartungen erfüllen.

Die Partnerschaftsvereinbarungen im Projekt Trans-Opera wurden auf Englisch verfasst, da die Projektpartner die Institutionen aus Deutschland und Polen waren. Ferner wurden diese im Rahmen des Programmes Südliche Ostsee durchgeführt, dessen Arbeitssprache Englisch ist.

Wenn eine Partnerschaftsvereinbarung unterzeichnet werden soll, die nicht von Drittmitteln finanziert wird, sollen folgende Elemente berücksichtigt werden:

- Vollständige Namen und Adressen der Partner, deren Registrierungsnummern, um ihre Identifizierung zu ermöglichen
- Erläuterungen z.B. der Eigennamen, Abkürzungen, besondere Begrifflichkeiten, die in dem Vereinbarungsinhalt angewendet werden, sodass keine Zweifel bzgl. der in der Vereinbarung angewandten Begriffe aufkommen die Geltungsdauer der Vereinbarung (d.h. Zeitrahmen, in dem die Projektmaßnahmen durchgeführt werden)
- Aufgabenverteilung zwischen den Partnern (vorab geklärt)
- Finanzfragen (auch vorab geklärt)
- Urheberrechte (angesichts der Tatsache, dass im Rahmen der Zusammenarbeit künstlerische Werke entstehen, sollen präzise Bestimmungen bzgl. der Urheberrechte helfen, die Interessen der Partner zu schützen und räumen eventuelle Missverständnisse und Regelwidrigkeiten in diesem Bereich aus dem Weg)
- Kontaktdaten der Ansprechpartner, die für die Arbeitskontakte zuständig sind

Die Formalisierung ist keine Pflicht, die Partnerprojekte können weiterhin durchgeführt werden, nachdem die Bestimmungen mündlich oder per EMail getroffen wurden. Dies ist jedoch lediglich für die kleinen Projekte ratsam, bei denen die Partner finanziell unabhängig bleiben und nur eine kurzfristige Zusammenarbeit vorgesehen ist. Solche Bestimmungen setzen aber trotzdem volles Vertrauen in den anderen Partner voraus.



Ein wichtiges Element, das die reibungslose Umsetzung der gemeinsamen Vorhaben voraussetzt, bilden die Treffen der Vertreter der zusammenarbeitenden Institutionen. Direkte Besprechungen der Mitarbeiter, die an der Durchführung des Projektes in den Partnerinstitutionen engagiert sind, ermöglicht eine bessere Kontrolle und Umsetzung der geplanten Resultate, dadurch können auch die notwendigen Entscheidungen zwischen den Partner effektiver getroffen werden. Direkter Kontakt gewährleistet ein effektiveres Erreichen der Übereinkunft, es ist somit ratsam einen solchen Kontakt vorab zu planen, sodass an einem solchen Treffen die wichtigsten Vertreter der Partnerinstitutionen teilnehmen können. Wenn einem solchen Treffen ein Leiter beiwohnt, fühlt sich der ausländische Partner ernst genommen.

Die Häufigkeit solcher Treffen soll vor allem an die Dauer des gemeinsamen Vorhabens sowie der Anzahl und der Komplexität der geplanten Maßnahmen angepasst werden. Ferner soll auch die geografische Entfernung zwischen den Institutionen berücksichtigt werden. Je weiter die Hauptsitze auseinanderliegen, umso geringer soll die Anzahl solcher Treffen ausfallen, um Kosten und Zeit zu sparen. Eine gute Gelegenheit für weitere Treffen bilden kulturelle Veranstaltungen – z.B. beim Besuch eines Partners im Rahmen eines in der Stadt des leitenden Partners organisierten Konzertes, dort kann man gleich auch die Organisation eines Workshops besprechen, der aber erst in einem halben Jahr stattfindet. Bei größerer Entfernung ist es ratsam, mehrtägige Treffen zu organisieren.

In Bezug auf Good-Practice im Rahmen des Projektes Trans-Opera, gaben die befragten Partner an, dass die Treffen der Partner mit mind. 30 Tage Vorlauf vor dem Kulturevent geplant werden, wobei manche Partner auch einen zweimonatigen oder sogar längeren Vorlauf angaben.

Wichtig ist, dass die Agenda der Treffen konkret festgelegt wird und diese dann auch ein klares Profil in Bezug auf die zu besprechenden Themen aufweist. Folglich, wenn während des Treffens z.B. die personelle Besetzung der Aufführung oder das Repertoire eines Konzertes besprochen werden sollen, müssen zu einem solchen Treffen keine Spezialisten aus der Buchhaltung oder Öffentlichkeitsarbeit eingeladen werden. Die wichtigsten Vertreter der jeweiligen Institutionen, wie Direktor oder Leiter sollen lediglich den Treffen beiwohnen, während deren wichtige Fragen geklärt werden – wie z.B. die Änderungen im Projekt, Ort des Konzertes oder Einsatz weiterer Finanzmittel. Dagegen ist deren Anwesenheit während der Treffen, z.B. bei der Auswahl des Hotels oder der Stätten, an den plakatiert werden soll, nicht notwendig. Grundsätzlich sollen die Treffen in offizielle (z.B. des umsetzungs- oder Aufsichtskomitee, falls ein solches ins Leben gerufen wurde, angesichts der Komplexität des Projektes) und Arbeitstreffen unterteilt werden. Die Arbeitstreffen können einen Schwerpunkt haben, d.h. bzgl. der Abrechnung (bei Drittmittelfinanzierung), Promotion (bzgl. Vorbereitung der gemeinsamen Infomaterialien) oder künstlerischen Fragen. Am besten ist es diese Treffen abwechselnd bei allen Partnern zu organisieren – dadurch werden alle Partner gleichmäßig mit den Reisekosten belastet. Es ist ferner ratsam, die Treffen zu protokollieren. Diese Protokolle sollen anschließend von den Teilnehmern unterzeichnet werden. Die Protokolle ermöglichen, die Bestimmungen zu dokumentieren und können bei eventuell auftretenden Konflikten zwischen den Partnern zum Schutz deren Interesse zur Hilfe gezogen werden.

Da im Projekt Trans-Opera die Maßnahmen in der Woiwodschaft Westpommern und im Vorpommern durchgeführt wurden, wurde auf möglichst viele Treffen zwischen den Partnern gesetzt – sowohl mit den Hauptpartnern, als auch mit denen, die erst später dazu gestoßen sind. Es fanden folgende Treffen statt:

- Ein Kick-off Meeting, an dem die wichtigsten Vertreter der beiden Institutionen sowie die Projektkoordinatoren teilgenommen haben
- Ein Einführungstreffen für die lokalen Partner sowie Aufsichtstreffen in halbjährlichen Abständen
- Vier Treffen des Steuerungskomitees, an dem die Teilnehmer des Kick-off Meetings teilgenommen haben (auch in halbjährlichen Abständen)
- Sechs Arbeitstreffen im Rahmen der Organisation der Aufführung „I Pagliacci“, an denen die Koordinatoren sowie die Mitarbeiter, die für die künstlerischen Aspekte zuständig waren, teilnahmen

Laut der durchgeführten Umfrage fanden 75 % der Befragten die Häufigkeiten der Treffen angemessen – zwei lokale Institutionen gaben an, dass die Treffen zu selten stattgefunden hätten.



Begleitend zu den direkten Treffen müssen die ausländischen Partner miteinander kommunizieren. Es muss nicht unbedingt über **Telefon** erfolgen, was am besten ist, vor allem in kritischen Situationen, für wichtige Bestimmungen sowie allen Situationen, die ein unmittelbares Gespräch voraussetzen. Für Gespräche mit mehreren Teilnehmern eignen sich am besten die **Telekonferenz**-Lösungen. Das wichtigste Kommunikationswerkzeug soll aber die **E-Mail** sein. Per E-Mail können die Einzelheiten einer Veranstaltung, eines Treffen oder anderer Elemente präzise festgelegt werden. Vor allem wenn die Partner verschiedene Amtssprachen haben, gewährleistet die E-Mail meist eine missverständnisfreie Kommunikation.

So angebracht, wie die Telefonate, Telekonferenzen und E-Mails für die Organisation der punktuellen Veranstaltungen im Rahmen einer Partnerschaft, oder Ausschluss der Probleme in dringenden Angelegenheiten, eignen sich diese weniger für einen laufenden Informationsaustausch oder Aufsicht der geplanten Resultate. Eine Antwort bieten hier die Internetplattformen, die zusätzlich ein ferngesteuertes Management der Prozesse (Agile) im Rahmen des Projektes ermöglichen. **Online-Tools** wie: Asana, Open Project, Toggel oder Trello erlauben es, Projektaufgaben zu systematisieren, die Rollen von Partnern (deren Vertreter) bzgl. einzelnen Maßnahmen zu verteilen, Fristen für einzelne Aufgaben zu setzen oder kritische Punkte für die Partnerkooperation zu definieren. Zugang zu den oben genannten Tools, die meistens viele Sprachversionen haben, haben alle, die an der Umsetzung des gemeinsamen Projekts beteiligt sind, unabhängig von Tageszeit

und Aufenthaltsort. Die Aufteilung eines gemeinsamen Vorhabens in einzelne Aufgaben mit Fristen deren Erledigung, eignet sich ideal, um den Projektfortschritt zu überwachen und kritische Momente seiner Implementierung zu bewerten.

Wie die Umfragen, unter den Vertretern der an dem Projekt Trans- Opera beteiligten Institutionen, zeigten, geben fast 90 % der Befragten an, dass die Treffen sich am besten für die Kommunikation eignen (basierend auf den Erfahrungen im vorliegenden Projekt). Ein Teil der Partner wiesen auf E-Mail hin und einer nannte das Telefon. Dies bestätigt, dass die Treffen für die Kommunikation zwischen den Partnern unerlässlich sind, selbst wenn die Teilnehmer aus verschiedenen Ländern stammen.



Wie oben bereits erwähnt, ist eine Übereinkunft in finanziellen Fragen eine der wichtigsten Bedingungen für eine gelungene grenzüberschreitende Partnerschaft. Wenn sich die Vertreter der Partnerinstitutionen zu Beginn bzgl. der zu tragenden Ausgaben, die mit einem gemeinsamen Vorhaben einhergehen, nicht verständigen, dann wird das Risiko für das Auftreten mehrerer Probleme bei der Organisation einer gemeinsamen Aufführung oder Ausstellung erheblich steigen. Gleichwohl es nicht einfach ist, sollen sich die Partner dafür einsetzen, dass zum Zeitpunkt der Unterzeichnung der Partnerschaftvereinbarung ein möglichst detailliertes Budget des Vorhabens vorliegt, inkl. Kostenaufteilung zwischen den Institutionen. **Welche Kosten** sollen in einem gemeinsamen Budget berücksichtigt werden?

- 1 -

In erster Linie sind die Kosten für das Erreichen des gemeinsamen Kulturprodukts, das die Partner gemeinsam geplant haben. Da es sich dabei, aller Wahrscheinlichkeit nach, um den kostenintensivsten Punkt handelt, sollen die zusammenarbeitende Akteure ihre künstlerischen Erwartungen mit den finanziellen Möglichkeiten und dem Zusammenarbeitskonzept konfrontieren. Wenn sich die Akteure für den Auftritt eines bestimmten Künstlers bei einer Veranstaltung entscheiden, sollen seine finanziellen Erwartungen bekannt sein. Auch die künstlerischen Voraussetzungen in Bezug auf das Bühnenbild, Anzahl der ausgestellten Werke, Klang-Qualität oder Anzahl der Musiker

in einem Symphonieorchester determinieren die Kostenhöhe. Unerlässlich sind ferner die Mindestanforderungen bzgl. der Proben, Konsultationen, Workshops und anderer Maßnahmen festzulegen, die es erlauben, das gemeinsame Vorhaben, wie ein Konzert, eine Aufführung oder eine Ausstellung auf dem erwarteten Niveau vorzubereiten. Sollen die Kosten der künstlerischen Maßnahmen die finanziellen Möglichkeiten der Partner übersteigen, soll über die Beschneidung der Konzeptänderung nachgedacht werden. An der Stelle könnte man auch das Einbeziehen eines weiteren Partners erwägen. Bzgl. des Konzepts kann man die Anzahl der gemeinsamen Proben reduzieren (manche Elemente können individuell oder ohne die Teilnahme der Künstler aus der Partnerinstitution einstudiert werden).

- 2 -

Sobald es den Partnern gelingt, die Kosten des künstlerischen Produktes zu bestimmen, können die **Kosten der Partnerschaft** ausgearbeitet werden. Wenn also die Anzahl der notwendigen Proben, die Daten der Aufführungen festgelegt werden, ist die Berechnung der Transport- (Flug-/Bahntickets anhand der Preise im Buchungsservice, Spritkosten anhand der Entfernung zwischen den Städten der Partner), Unterkunfts- und Verpflegungskosten (anhand der Marktpreise an den Orten, an denen die Veranstaltungen geplant sind sowie der Anzahl der Mitarbeiter, die im Rahmen des Projektes verreisen werden) zu berücksichtigen. Die Transport-, Verpflegungs- und Unterkunfts-kosten sollen auch in Bezug auf die Organisationstreffen eingeplant werden. Beim Festlegen der Kosten ist es ratsam, die Partner zu fragen – diese kennen den eigenen Hotel- oder Restaurantmarkt besser – somit können sie die Stätte mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis nennen.

Laut der Präferenzen der befragten Partnerakteure, die am Trans-Opera Projekt teilnahmen, bildet das Auto das beste Verkehrsmittel bei der Durchführung der grenzüberschreitenden Projekte, gefolgt vom Reisebus. Laut der Partner waren die Pressemitteilungen, Posts auf der Fanpage auf Facebook sowie Druckmaterialien (wie Poster, Flyer und Programmhefte) die besten Promotionmaßnahmen.

- 3 -

Bei der Organisation eines gemeinsamen kulturellen Vorhabens sollen auch entsprechende Informations- und Marketingmaßnahmen entwickelt werden, die es ermöglichen, eine hohe Besucheranzahl zu generieren. Obwohl solche Maßnahmen aller Wahrscheinlichkeit nach in verschiedenen Sprachen durchgeführt werden, da die Öffentlichkeitsarbeit in einer universellen Sprache, wie z.B. Englisch, die Zielgruppe einschränken würde und unter Anwendung der Lösungen, die für die jeweilige Region am adäquatesten sind, ist es trotzdem ratsam, diesbezüglich gemeinsame Bestimmungen zu treffen. Soll das Projekt mit Drittmitteln gefördert werden, müssen sämtliche Poster, Flyer, Infotafel oder andere

Promotionmaterialien mit entsprechendem Logo versehen werden und diese müssen allen Partnern im gleichen Umfang zur Verfügung stehen. Sollen die Projektpartner gemeinsame Marketingelemente haben (z.B. alle wenden Poster, Flyer und Give-Aways an), ist es ratsam, deren gemeinsame Herstellung zu erwägen. Wenn die Poster, Flyer sich lediglich sprachlich unterscheiden, wird es kostengünstiger sein, ein gemeinsames grafisches Layout vorzubereiten und eine Druckerei mit dem Druck zu beauftragen. Da je größer die Auflage ist, umso niedriger sind die Stückkosten. Die Vorteile eines gemeinsamen Einkaufs der Materialien und der Dienstleistungen beziehen sich auch auf die Vorbereitung einer Homepage oder Marketing-Kampagne.

Die Analyse der Ergebnisse einer Umfrage, die unter den Partnern durchgeführt wurde, zeigen, dass diese die Kenntnis über das Projekt über die direkte Einladung erlangten. Das Internet, die Social Media und die Information von Bekannten spielte eine wesentliche geringere Rolle.

- 4 -

Wenn das gemeinsame Vorhaben ausländischer Institutionen mit den Mitteln der EU/EWR-Fonds gefördert wird sowie dieses über mehrere Monate dauern soll, ist es ratsam, die Kosten für die Projektunterstützung zu berücksichtigen. Diese sollen die Entgelte (oder die Zusatzvergütung für die Mitarbeiter, die bei der Institution angestellt sind) für die Mitglieder des Projektteams, aber auch die Kosten eventueller Dienstreisen, Büromaterialien oder anderen Kosten (wie z.B. Büro-Führung) umfassen. Für den Lenkungsausschuss sollen jeweils drei Mitarbeiter pro Partner geplant werden, die für die Verwaltung der gemeinsamen Projektvorhaben verantwortlich sind (Kordinator, Buchhalter, Marketingspezialist). Wenn die projektbezogenen Aufgaben die o.g. Mitarbeiter zu stark belasten, soll die Anstellung weiterer Mitarbeiter (z.B. eines Juristen, Koordinationsassistenten) und / oder Beauftragung externer Akteure (die z.B. auf die Abrechnung der mit EU-Mitteln geförderten Vorhaben spezialisiert sind) erwägt werden. Der Erfolg des Partnerprojektes wird von der Arbeit des Projektteams stark determiniert, daher ist es notwendig, das Projektbudget der Projektunterstützung richtig zu planen. Es ist ungünstig, wenn die Projektverantwortlichen für die zusätzliche Projektarbeit keine Vergütung erhalten. Da diese, ähnlich wie die entlohnten Künstler, ihren Beitrag zu dem Projekterfolg leisten.



Es ist wesentlich einfacher, das Budget eines gemeinsamen Vorhabens festzulegen, wenn man die Quelle der Vorhabenfinanzierung vorab kennt. Wenn der Förderantrag für die EU-/EWR Fonds gemeinsam gestellt wird, müssen die zusammenarbeitenden Akteure nur ein Teil der Mittel als Eigenanteil sicherstellen (z.B. 10-15%, je nach Förderprogramm). Manchmal übersteigt sogar ein Bruchteil des Projektbudgets die Möglichkeiten eines bestimmten

Partners, dann sollte man eine der folgenden Lösungsvarianten in Betracht ziehen:

- Erweiterung der Partnerschaft (Gewinnung eines zusätzlichen Partners mit finanziellen Mitteln, dies erhöht jedoch das gesamte Projektbudget, aufgrund dessen Beteiligung am gemeinsamen Vorhaben)
- Kostenreduktion (seitens eines bestimmten Partners oder insgesamt im Projekt - im Falle einer Kostenreduzierung seitens des Partners kann es eventuell notwendig sein, zusätzliche Kosten durch andere Partner zu tragen)
- Gewinnung der Förderer (diese könnten die zusätzliche Kosten eines Partners tragen und könnten dafür dann die eigene Marke auf den Infomaterialien promoten)
- Einplanung der Einnahmen aus den Projektprodukten (die Einnahmen aus den Eintrittskarten könnten ein Teil der Ausgaben decken – wichtig ist aber, diese bei den durch EU/EWR geförderten Projekten gering zu halten, da solche Einnahmen die Förderungshöhe reduzieren)

Wenn das Projekt mit den Mitteln aus den Europäischen Programmen gefördert wird, sollen die finanziellen Beziehungen zwischen den Partnern in der Partnerschaftvereinbarung und die Art der Mittelverwendung geregelt werden. Stets kann nur ein Akteur der Hauptbenefiziant sein und üblicherweise nur dieser die Fördermittel erhalten. Die verbleibenden Partner sollten daher, wenn sie keine Fördermittel von der Finanzierungsinstitution erhalten, klare Informationen darüber haben, wann und unter welchen Bedingungen die Mittel vom Projektleiter überwiesen werden. Leitender Partner, wenn dieser ein Fördervertragspartner ist, soll leider beschränktes Vertrauen in seine Partner in diesem Bereich haben – am sichersten ist es den Partnern die Mittel erst dann zu überweisen, wenn die Förderinstitution deren Ausgaben genehmigt hat, d.h. teilweise ihre Ausgaben erstatten. Bei Investitionsprojekten, bei denen solches Auslegen der Mittel erschwert sein kann, sollen die Höhe der zu überweisenden Vorschüsse begrenzt sein und an den Fortschritt der bisher geleisteten Arbeit geknüpft sein.

Im Rahmen des Trans-Opera Projektes waren ausschließlich Opera na Zamku in Stettin und das Theater Vorpommern für das Ausgeben der Mittel verantwortlich. Die lokalen Partner, die bereits während des Projektes ausgewählt wurden, meldeten der Opera na Zamku Ausgabenbedarf, die dieses gemäß den Bestimmungen für die Europäischen Fonds in Polen und der Regelungen der Arbeitsweise der Opera na Zamku realisierte. Solche Lösung entlastete die kleinen Partner in doppelter Hinsicht, von dem finanziellen und dem administrativen Aufwand, dies auferlegte aber dem leitenden Partner Zusatzkosten. Solche Lösung ist lediglich für kleinere Partnerinitiativen anzuwenden und nur dann, wenn externe Fördermittel zur Verfügung stehen (die die finanzielle und organisatorische Belastung des leitenden Partners reduzieren).

Bei Festlegung des gemeinsamen Budgets soll man es einem bestimmten Partner nicht „übel nehmen“, wenn die von ihm vorgeschlagenen Vergütungssätze, Hotelkosten oder Raummieten viel höher sind, als bei anderen Partner. Es müssen jeweils das mittlere Preisniveau und Entgelte angesetzt werden, die in einer Region üblich sind, da diese Sätze oft lediglich an die wirtschaftlichen Realien der bestimmten Region angepasst und nicht auf die überzogenen Erwartungen der Vertreter des bestimmten Partners zurückzuführen sind.

Bei Durchführung eines gemeinsamen Vorhabens soll jedoch der Ausgabenfortschritt überwacht werden. Aufgrund der sich wandelnden Marktsituation, der öffentlichen Beschaffungsentscheidungen oder schicksalhafter Ereignisse, können die ursprünglichen Projektannahmen einer Veränderung unterliegen und dies bereits während des Projektes. Dies wiederum macht eine Budgetanpassung notwendig. Obwohl der finanzielle Aspekt der Partnerschaft zu den schwierigsten Bereichen gehört, darf man sich nicht entmutigen lassen – in diesem Bereich soll eine vollständige Übereinkunft mit dem Partner angestrebt werden.





Die Zufriedenheit der Vertreter der Partnerinstitutionen, die auf die Umsetzung des gemeinsamen Vorhabens zurückzuführen ist, zeugt am besten vom Projekterfolg. Um diese zu erlangen, ist das Erreichen der geplanten Resultate, die sich die Projektpartner zu Beginn der Zusammenarbeit vorgenommen haben, unabdingbar. Auch die Teams der Partner werden zufrieden sein, wenn das Projekt ihre Erwartungen erfüllt – z.B., wenn sie dadurch die fremde Kultur kennenlernen, ihren eigenen künstlerischen Herausforderungen gerecht werden oder die Zusammenarbeit mit interessanten Künstlern knüpfen konnten. Das gemeinsame Projekt der ausländischen Akteure bietet ferner eine perfekte Gelegenheit, das Ausland zu besuchen und die andere künstlerische Realität der Region kennenzulernen. Des Öfteren dienen die interessanten Trends in der Musik, im Tanz oder visuellen Künsten, die man in der Region des Partners kennenlernen durfte, als Inspiration für die künstlerische Arbeit der jeweiligen Institution. Mit großer Zufriedenheit organisieren Kulturinstitutionen nach der erfolgreichen Durchführung eines internationalen Projektes für ihre Zielgruppen Lieder-, Tanz- oder Handwerkswettbewerbe, deren Schwerpunkt die Traditionen der Region des ausländischen Partners bildet. Von positiven Effekten solcher Zusammenarbeit mit einem ausländischen Partner profitieren nicht nur die Partnerinstitutionen, sondern vielmehr auch die täglichen Adressaten ihres kulturellen Angebots.

Internationale Zusammenarbeit kann auch ein Weg sein, um externe Förderung zu erhalten – zum Beispiel geben Programme der Europäischen territorialen Zusammenarbeit oder des Kulturaustauschfonds im Rahmen der norwegischen Fonds 2004-2009 die Möglichkeit, eine Förderung nur im Fall von gemeinsamen Förderantragstellung, ausschließlich für die Akteure aus zwei verschiedenen Ländern zu erhalten. Die Nutzung solcher Förderung im Rahmen von

Partnerprojekten kann ferner die einzige Möglichkeit sein, künstlerische Konzepte umzusetzen, die aufgrund finanzieller und organisatorischer Beschränkungen sonst nicht verwirklicht werden können.

Die Vertreter polnischer und deutscher Partner wurden auch nach ihren Eindrücken und Zufriedenheit bzgl. deren Teilnahme am Trans-Opera Projekt gefragt. Zunächst haben acht Partner nach der Durchführung des gemeinsamen Projektes, den Willen erklärt, zukünftig eine internationale Kooperation mit einem anderen Künstler/ Akteur aufzunehmen. Jeder Vertreter der Partnerinstitutionen würde ferner gerne ein Angebot der Zusammenarbeit mit einer anderen Institution annehmen, wenn diese Zusammenarbeit einen Netzwerk-Charakter aufweisen soll. Die lokalen Akteure würdigten vor allem die Workshops und die Auftritte im Rahmen der Mini-Partnerschaften. Durch diesen Auftritt wurde ihnen eine Möglichkeit eingeräumt, ihren Einsatz und ihre Fähigkeiten bei der Vorbereitung einer internationalen Aufführung unter Beweis zu stellen. Die Mini-Partnerschaften brachten Menschen aus zwei verschiedenen Ländern und Regionen zusammen, sowohl in künstlerischer Hinsicht, durch gemeinsame Vorbereitung einer konkreten kulturellen Veranstaltung, als auch im Bereich der zwischenmenschlichen Kontakte. Treffen, gemeinsame Arbeiten und Vorbereitungen sowie Aufführungen brachten Menschen zusammen und erwiesen sich als sehr wertvoll für den Aufbau von Partnerschaften nicht nur für das Projekt, sondern auch für die Zukunft. Die meisten Teilnehmer bewerteten ihre Zusammenarbeit mit einem ausländischen Partner / Partnern im Rahmen des Trans-Opera Projekts als ausgezeichnet und die anderen als sehr gut. Die befragten Vertreter der Partner gaben an, dass sie im Rahmen des Trans-Opera Projekts solche Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben / entwickeln konnten, wie:

- Sprachkenntnisse und Kommunikationsfähigkeiten
- Organisationstalent, Fähigkeit zur Aufgabenstellung, flexible Einstellung bzgl. Organisation von Kulturveranstaltungen
- Verhandlungsfähigkeiten
- künstlerische Fähigkeiten (Gesang, Theater)

Die an dem Projekt beteiligten Künstler schätzten auch die Möglichkeit, Kontakte auf internationaler Ebene knüpfen zu können und auf einer ausländischen Bühne auftreten zu dürfen.

Die Tatsache, dass die Kooperation ausländischer Akteure im Rahmen des Trans-Opera Projektes erfolgreich war, bedingten vor allem die folgenden Faktoren:

- sehr gute Organisation und Koordination des Projektes seitens der führenden Partner, deren Engagement und die Betretung der lokalen Partner
- Konsequenz und die Ausdauer der Partner beim Erreichen der geplanten Resultate
- Bereitschaft der Vertreter, lokaler Partner zur künstlerischen und organisatorischen Entwicklung, deren Wille zur Zusammenarbeit

- nivellieren der Bedenken der lokalen Akteure bzgl. einer internationalen Partnerschaft durch die führenden Partner
- regelmäßige Kontakte der für den künstlerischen Teil verantwortlichen Vertreter, der an dem Projekt beteiligten Partner im Rahmen der Treffen und der Internetkommunikation



Nicht nur die Anknüpfung einer Partnerschaft bereitet den Akteuren im Kulturwesen Schwierigkeiten. Selbst eine gut geplante Zusammenarbeit, die auf einer Partnerschaftsvereinbarung, einem gemeinsamen Budget oder einer Agenda, die während der ersten Treffen herausgearbeitet wurde, basiert, kann keinen reibungslosen Projektverlauf garantieren.

Das am häufigste auftretende Problem ist die **Sprachbarriere** – die Partnervertreter werden meistens nicht in deren Muttersprachen miteinander kommunizieren, daher ist es ratsam, wenn möglich, diese zwei Ratschläge zu befolgen:

- zu den Treffen, während deren die Schlüsselfragen des Projektes besprochen werden (dabei setzen vor allem die künstlerischen Aspekte eine spezifische Fachsprache voraus) soll ein Simultandolmetscher eingeladen werden, der in der Kommunikation zwischen den Partnern vermitteln wird.
- weitere Schlüsselfragen, die während des Treffens nicht besprochen werden, sollen schriftlich dokumentiert werden (E-Mails, Briefe) – wenn irgendetwas für einen Akteur unklar sein sollte, kann dies schnell und einfach herausgefiltert werden.

Das häufigste Problem, worauf vor allem die polnischen Akteure während der Zusammenarbeit mit europäischen Partnern stoßen, ist das fehlende Verständnis für die **Verwaltungsabläufe**. Dies wird vor allem bei der Abrechnung der Projekte bei den

Durchführungsorganisationen sichtbar, die im Land des leitenden Partners ihren Sitz haben. Dementsprechend ist es für manche Partner nicht nachvollziehbar, dass die Dokumente zusätzlich unterzeichnet werden müssen, deren Kennzeichnung oder Stempel u.ä. für ausländische Akteure manchmal verpflichtet sind, ihnen unbekannte informatische Systeme zu nutzen oder Dokumente vorzubereiten, die in ihrer Region nicht genutzt werden. Zwei wichtige Ratschläge angesichts dieses Problems lauten: Geduld (beim Erläutern der Partner, dass dies auf die geltenden Gesetze zurückzuführen ist) sowie die Darstellung der Verwaltungsgrundsätze bereits zu Beginn der Zusammenarbeit (um keine Zeit für unnötige Verhandlungen in kritischen Momenten der Projektabrechnung zu verlieren).

Eine Herausforderung bilden ferner die Barrieren, die auf **Mentalitäts- und Kulturunterschiede** zurückzuführen sind, die auch aus dem Lebensstil und Sozialisierungsprozess in einer Region resultieren. Für diesen Fall gibt es keine pauschale Lösung – bei der Aufnahme der Zusammenarbeit mit einem ausländischen Akteur muss man mit einer anderen Einstellung ggü. vieler Aspekte herangehen. Gegenseitiger Respekt, die Fähigkeit konstruktive Lösungen zu finden, Kompromissbereitschaft und Verständnis für den Partner helfen, die o.g. Barrieren für die Effekte des gemeinsamen Projektes zu nivellieren.

Die befragten Vertreter der Partner des Projektes Trans-Opera wiesen auf folgende Probleme während der internationalen Zusammenarbeit hin: Sprachbarrieren (die Unabdingbarkeit der Hilfe eines Dolmetschers bei komplexen Aspekten) sowie Mentalitätsunterschiede, technische Probleme, sowie die Abrechnungs- und Finanzprozeduren.



Wenn die Partner mit der Zusammenarbeit während der Vorbereitung eines internationalen gemeinsamen Vorhabens im Kulturwesen zufrieden waren, steht der zukünftigen Fortsetzung der Zusammenarbeit der internationalen Akteure nichts im Wege. Eine solche Fortsetzung kann sich sowohl auf weitere gemeinsame kulturelle Initiative, als auch auf gemeinsame Maßnahmen im Bereich der alltäglichen Institutionsaufgaben auswirken. Die Zusammenarbeit muss sich nicht auf die gemeinsame Vorbereitung der Konzerte, Aufführungen oder Ausstellungen beschränken, diese kann vielmehr auch Einladungen der einzelnen Experten zur Durchführung der Workshops, zur Teilnahme an einer Veranstaltung oder Vorbereitung einer Veröffentlichung beinhalten. Die Partner können dazu eine Vereinbarung über eine langfristige Zusammenarbeit unterzeichnen, aber noch effektiver ist das einfache Miteinander im Kontakt bleiben deren Vertreter. Good-Practice ist das Einladen der Vertreter des Partners zu den Premieren der Aufführungen, Konzerten, Vernissagen, Tag der offenen Tür oder zu anderen Veranstaltungen, die im Rahmen der alltäglichen Aufgabenbereiche organisiert werden. Dies ist für den Partner ein klares Signal, dass der Wille zur weiteren Zusammenarbeit vorhanden ist sowie eine nette Geste. Ferner ist es anstrebenswert einmal im Jahr ein Treffen für die Vertreter der Partnerinstitutionen zu organisieren, währenddessen man sich über die zukünftigen Zusammenarbeitspläne austauschen kann.

In Kontakt bleiben mit uns gut bekannten Partnern erspart die langwierige Suche nach ausländischen Partnern, wenn man sich um eine Förderung aus Mitteln der internationalen

Zusammenarbeit bewirbt.. Eine solide vorbereitete Zusammenarbeit mit einem ausländischen Partner erlaubt es einem, sich auf die Vorbereitung des Projektes zu konzentrieren, da man keine Zeit mehr in die Vorbereitung einer Partnerschafts-(Vereinbarung) investieren muss. Ein solcher Kontakt kann sich ferner als nützlich erweisen, während der Suche nach weiteren potentiellen Zusammenarbeitspartner – falls die Spezifik des Vorhabens das Finden einer anderen Institution voraussetzt. Die Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit mit den Partnerinstitutionen erhöht zugleich die künstlerischen Möglichkeiten des eigenen Hauses. Die ausländischen Künstler können zu den Gastspielen eingeladen werden –mithilfe des Wissens und der Fertigkeiten der Vertreter der Partner können ferner auch z.B. Kulturtage der Region vorbereitet werden, die das Interesse der Öffentlichkeit weckt und somit können vielleicht auch neue Adressaten des Kulturangebotes gewonnen werden.

Die Umfrageergebnisse zeigten, alle Institutionen, die an der Durchführung des Projektes Trans-Opera teilnahmen, sind an einer weiteren internationalen Zusammenarbeit mit anderen ausländischen Künstlern interessiert. Alle Institutionen sind des Weiteren bereit, neue Vorhaben durchzuführen (erklärt wurde die Bereitschaft nicht nur mit Akteuren aus Polen und Deutschland zusammenzuarbeiten, aber auch aus Frankreich, Belgien, Holland). Nach der erfolgreichen Durchführung des Projektes stellten die Vertreter der lokalen Partner fest, dass sich eine solche Zusammenarbeit ohne die Unterstützung der Opera na Zamku in Stettin und des Theaters Vorpommern nicht vorstellen können. Dies zeigt, wie schwer es ist, die internationalen Vorhaben durchzuführen, ohne die Drittmittel. Laut der Ansichten der Vertreter der lokalen Akteure, solle sich die größte Unterstützung bei der Durchführung neuer Projekte auf die Verhandlung der Zusammenarbeitsbedingungen, sowie auf die Hilfe bei der Partnerfindung und das Vorschlagen eventueller Fördermöglichkeiten für ein solches Vorhaben beziehen.

FAZIT

Die internationale Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes **Trans-Opera – Increasing local culture and social operators trans-border capacity with opera** war ein Erfolg sowohl für die Partner, als auch für die Mini-Partnerschaften. Die gemeinsame Aufführung der Opera na Zamku und des Theaters Vorpommern, die dank der Projektfonds realisiert werden konnte, war ein Erfolg für beide Häuser. Die Premiere der Aufführung „I Pagliacci“ in Stettin im Jahr 2017 und in Stralsund 2018 stieß auf großes Interesse des Publikums. Internationale Künstler und Produzenten waren an der Aufführung beteiligt. Professionelle Sänger wurden auch von Chören unterstützt, die speziell für die Bedürfnisse der Produktion geschaffen wurden. Das waren Kinder- und Jugendchöre aus Polen und Deutschland und ein Amateurchor, der von den Bewohnern der Stadt gewählt wurde. Der Amateurchor an der Opera na Zamku führt eine eigene künstlerische Agenda durch und tritt auch außerhalb der Opera auf und nimmt an den Veranstaltungen teil, die an dem Musiktheater durchgeführt werden. Die Chorsänger nehmen an einer systematischen Gesangsausbildung, während der wöchentlichen Proben in Räumlichkeiten der Opera teil. Dem Chor können weitere Chorliebhaber beitreten, unabhängig vom Alter und musikalischer Ausbildung.

Im Rahmen der Projektdurchführung wurden auch internationale Mini- Partnerschaften initiiert, die gemeinsam ein Shanty Konzert, eine Fotoausstellung und einen Zirkusauftritt vorbereiteten. Die Konzerte fanden in Stettin, Swinemünde sowie Stralsund und Greifswald statt. Zwei Amateurchöre -ein Männerchor „De Prohner Hafengäng“ und ein Damenchor „Keja“ aus Swinemünde - haben ein gemeinsames Shanty- Repertoire vorbereitet, welches auf großen Beifall bei den Zuschauern stieß. Aus dieser Zusammenarbeit resultieren Freundschaften und Pläne einer weiteren künstlerischen Zusammenarbeit in der Zukunft. Ähnlich war das auch bei den polnischen und deutschen Fotografen, die gemeinsam eine Fotoausstellung vorbereitet haben. Die Ausstellung zeigte die Fotos, die während der Durchführung der Aufführung „I Pagliacci“ geschossen wurden. Die Ausstellung bestand aus einigen Dutzend Großformatfotos, die die Vorbereitungen zur und den Verlauf der Premiere dokumentieren, die zahlreiche Zuschauer ins Theater lockte. Szczecińskie Towarzystwo Fotograficzne (STF) [Stettiner Fotoclub] sowie der Photoclub Nord Greifswald, die sich an der Vorbereitung der Ausstellung engagierten, haben bereits die zukünftige Zusammenarbeit im Bereich der künstlerischen Fotografie angekündigt. Eine ähnliche Partnerschaft entstand zwischen den deutschen und polnischen Zirkuskünstlern, die mit ihren Künsten sowohl die Fotoausstellung, als auch die Shanty-Konzerte mit ihren Auftritten bereicherten. Es war eine sehr gute Zusammenarbeit, bereichert durch Erfahrung, Wissen, neue Bekanntschaften. Die Sprachbarriere und die Bedenken hinsichtlich der Teilnahme an großen internationalen Projekten sind verschwunden. Dies wurde auch während der Bildungsworkshops für Kultureinrichtungen im Jahr 2017 sichtbar, an denen Vertreter von Kulturzentren aus der Woiwodschaft Westpommern und der Region Mecklenburg-Vorpommern teilnahmen.

Während der Workshops, die von qualifizierten Mitarbeitern mit Erfahrungen in

grenzüberschreitenden und interdisziplinären Projekten im Kulturbereich durchgeführt wurden, konnten sich Teilnehmer aus beiden Ländern über ihre Erfahrungen im Kulturwesen und lokalen sowie internationalen Projekten austauschen und knüpften ferner neue Kontakte, die zu späteren Mini-Partnerschaften führten.

TRANS-OPERA
verbindet Menschen!





OPERA
NA ZAMKU
w Szczecinie



European
Regional
Development
Fund