

PORADNIK WNIOSKODAWCY

PROGRAM
WSPÓŁPRACY
TRANSGRANICZNEJ
POLSKA-BIAŁORUŚ-UKRAINA



Niniejsza publikacja powstała w wyniku spotkań z beneficjentami projektów realizowanych w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Polska-Białoruś-Ukraina 2007-2013 w Polsce, na Ukrainie i na Białorusi. Spotkania odbyły się we wrześniu i październiku 2015 roku, ich przebieg był rejestrowany i na podstawie nagrań opracowano niniejszą publikację.

Wszystkie cytaty są opiniami beneficjentów - uczestników spotkania i nie stanowią oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej ani PWT Polska-Białoruś-Ukraina 2007-2013.

Serdecznie dziękujemy za udział w spotkaniach i przyczynienie się do powstania niniejszego Podręcznika wszystkim uczestnikom spotkań:

- spotkanie w Polsce: Paweł Wojciechowski, Liliana Grzesiuk, Ewa Warakomska, Dariusz Saweliew, Zbigniew Tarnawa, Wojciech Feliksiak, Kamil Olesiejuk, Paweł Denisiuk, Dorota Chilik, Jan Chomczuk, Marek Gibała, Agata Kurkowska, Marcin Grabski
- spotkanie na Ukrainie: Ihor Rastavetsky, Ivan Horbatsyo, Oxana Viytyk, Oleh Hladchuk, Volodymyr Shevchuk, Tamara Davydyuk, Tetana Davydyuk, Lyubov Sats, Tetiana Dyshliuk, Halyna Lytvyn, Nataliya Bandura, Andriy Matselyukh, Anna Kosendiuk, Oksana Savchuk, Liubov Labyk
- spotkanie na Białorusi: Danuta Polubenskaya, Siarhei Koleda, Aliaksandr Rahin, Tchon Li, Siarhei Khmara, Aliaksandr Panko, Nikolai Kuzmitski, Viktorija Hamalinskaya, Dmitry Kozak, Alena Rakouskaya, Ivan Shchadranok, Irina Bolotina

WSTĘP

Najlepszymi przewodnikami są ci, którzy już przeszli szlak. Ta publikacja ma pomóc tym wszystkim, którzy chcieliby rozwinąć współpracę transgraniczną w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Polska-Białoruś-Ukraina 2014-2020 (dalej: program PL-BY-UA). Nie znajdziecie tu szczegółowych przepisów i zasad regulujących ten program, choćby dlatego, że w momencie jego pisania nie ma jeszcze gotowych szczegółowych dokumentów implementacyjnych - dostępny jest na razie sam dokument programowy pod adresem: <http://pl-by-ua.eu/pl,news,186>. Spróbujemy natomiast opowiedzieć to, co mówią o nim ci, którym udało się zrealizować przedsięwzięcia w ramach poprzedniej edycji programu (tj. programu PL-BY-UA 2007-2013), bo to oni są prawdziwymi praktykami współpracy transgranicznej. Aby przygotować ten przewodnik odbyło się wiele rozmów z realizującymi program, administrującymi nim a także spotkań, w trakcie których próbowano określić jakie są dobre praktyki – doświadczenia, którymi można podzielić się z potencjalnymi chętnymi do udziału w kolejnej edycji programu.

Co jest najważniejsze aby zrealizować założony cel? Co jest trudne i jak sobie z tym poradzić? Co jest pozornie łatwe, ale w rzeczywistości takim nie jest? Co robić a czego unikać na początku działania po to, aby potem nie mieć problemów?

Jednym słowem pytaliśmy o wszystko to, czego nie da się znaleźć w oficjalnych dokumentach i o czym wiedzą tylko ci, którzy mają to już za sobą.

Naszych przewodników poprosiliśmy na początku o wyznaczenie kierunku, czyli określenie, które obszary są ich zdaniem najważniejsze dla realizacji projektów transgranicznych. Potem każdy z nich wyznaczał stopień ważności tego elementu w porównaniu z innymi zaproponowanymi. Wszystko to po to, aby na koniec powstała lista 9 kluczowych elementów projektu, które uszeregowane na tej podstawie od mniej do najbardziej istotnych wyglądają tak:



Na tej liście relacje z partnerem pojawiają się w różnych miejscach aż trzy razy – ważna jest bliskość partnera i umowa jaką z nim podpiszemy, ale nic nie zastąpi tego, aby był to po prostu ten właściwy partner, z którym będzie nam się dobrze współpracowało. Ważne jest też obchodzenie się z pieniędzmi – budżet, płynność finansowa. Istotne jest też to, co na papierze – opis, harmonogram. Spróbujemy przyjrzeć się tym zagadnieniom i temu jak sobie radzili i co mają na ten temat do powiedzenia beneficjenci programu. Ale najpierw dla tych, którzy „pierwszy raz”, krótkie wprowadzenie.

O CO CHODZI Z TĄ TRANSGRANICZNOŚCIĄ?

Początki współpracy transgranicznej w Europie sięgają czasów zaraz po zakończeniu II Wojny Światowej. Współpraca ograniczała się do obszarów granicznych między krajami Europy Zachodniej i eliminować miała „blizny wojny”, tworząc sieci lokalnych powiązań między instytucjami z różnych stron granic. Działania takie były finansowane i nadzorowane centralnie, ale ich inicjowanie i wykonanie realizowane lokalnie. W miarę upływu czasu ciężar tej polityki coraz bardziej przesunął się w stronę zewnętrznej granicy Unii Europejskiej, co nabrało szczególnego znaczenia na początku XXI wieku w związku z akcesją nowych państw członkowskich w roku 2004.

Podstawową cechą granicy jest różnicowanie – granica nie tylko dzieli, ale także łączy, dzieli nie tylko obszar geograficzny, ale też różnych ludzi po jej obu stronach. Stąd też działania na tym obszarze dotyczyć powinny wielu dziedzin, a wydatkowanie środków publicznych na wspólne przedsięwzięcia nie może być warunkowane wyłącznie przesłankami ekonomicznymi. Dobrze, aby współpraca transgraniczna miała charakter oddolny, co odróżni ją od innych form kooperacji. Porozumiewania się na poziomie lokalnym, dotyczące wspólnych problemów, ale przez organizacje należące do różnych systemów prawnych jest najważniejszą cechą współpracy transgranicznej. Współpraca jest zorientowana na rozwiązywanie praktycznych, codziennych problemów, a jej efektem ma być stabilizacja i ugruntowanie kontaktów transgranicznych.

Stowarzyszenie Europejskich Regionów Granicznych wskazuje sześć istotnych cech programów transgranicznych:

- 1 Kreowanie struktur kooperacji, ale nie nowego szczebla administracji.
- 2 Koordynacja modelu zagospodarowania przestrzennego obszaru dookoła granicy.
- 3 Przewycięzanie niedogodności związanych z granicami i wykorzystywanie możliwości z nich wynikających.
- 4 Ochrona natury i środowiska poprzez granicę jako wspólny punkt odniesienia.
- 5 Przetłamywanie barier i braku zaufania wynikających z dziedzictwa historycznego, społeczno-kulturowego i geograficznego.
- 6 Zachowanie różnorodności pomimo postępów integracji.

Wśród najnowszych wspólnych wyzwań, do jakich odnoszą się transgraniczne inicjatywy unijne, wspomnieć należy przede wszystkim kwestie związane ze zdrowiem publicznym oraz walkę z przestępczością zorganizowaną.

Jedną z najważniejszych cech branych pod uwagę w trakcie oceny wniosków składanych do programu PL-BY-UA jest właśnie aspekt transgraniczności działań przewidzianych we wniosku. Jeżeli więc chcemy, aby nasza praca przy wymyślaniu, zbieraniu dokumentacji i jej wypełnianiu nie poszła na marne warto postarać się, aby nasz projekt miał jak najbardziej transgraniczny charakter. Gdzie więc szukać zagadnień, które mogą być przedmiotem

działań programów transgranicznych? Nie ma na to jednej dobrej recepty, ale na pewno kluczowi są ludzie i ich problemy. Ludzie z dwóch (lub trzech) stron granicy muszą ze sobą współpracować, poznać się i zobaczyć na ile są podobni, a czym się różnią. Najlepiej spróbować wspólnie rozwiązywać podobne problemy pojawiające się po każdej stronie granicy. Jednym z najlepszych przykładów wspólnego rozwiązywania problemów, jakie przyniosła poprzednia edycja programów było podpisanie porozumienia o możliwości uczestniczenia jednostek straży pożarnej z obwodów przygranicznych w sąsiadujących krajach na wezwanie strażaków z drugiej strony granicy. Inny podobny przykład to wspólne działania na rzecz czystości granicznej rzeki Bug przez okoliczne gminy z obu stron granicy.

Ale program nie ogranicza się tylko do obszarów bezpośrednio przylegających do granicy. Transgraniczność może przejawiać się w takich elementach jak wymiana grup młodzieży, praca nad wspólnym problemem dotyczącym zdrowia publicznego, kooperacja domów kultury czy ośrodków turystycznych. Ważne jest, aby spróbować razem poszukać tego co wspólne, choć czasem różne i inaczej traktowane.

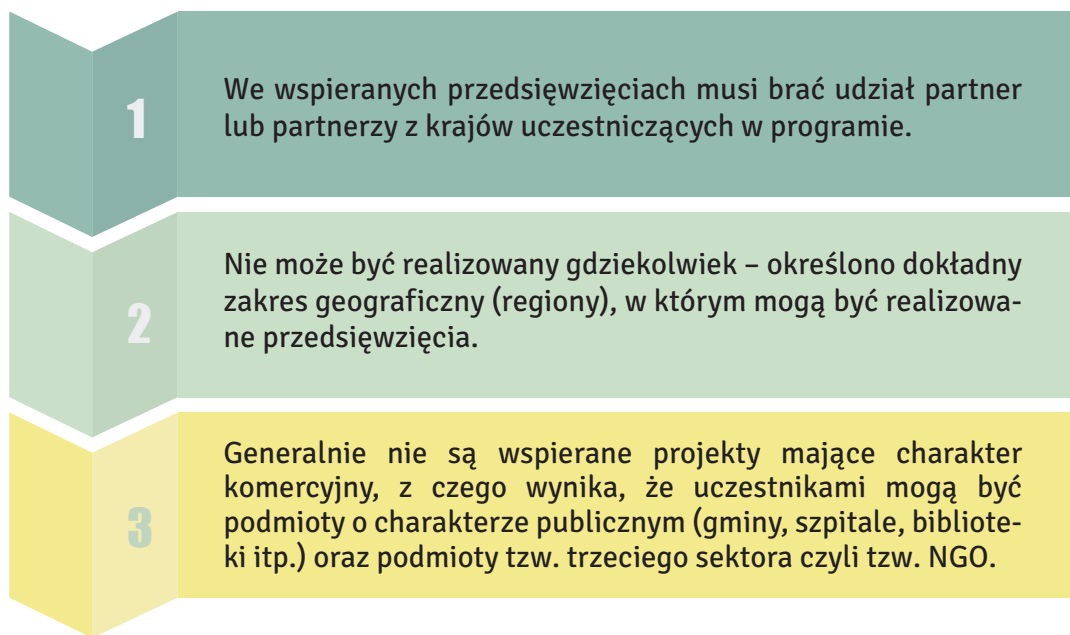


Projekt IPBU.03.01.00-06-417/11 - Rozwój pomocy kardiologicznej dla ludności Polski i Białorusi w ramach programu współpracy transgranicznej Polska - Białoruś - Ukraina 2007-2013

Jeden z uczestników projektów wspomina kwestię transgraniczności w ten sposób:

Tytuł projektu „Stymulowanie rozwoju turystyki w regionie karpackim poprzez poprawę jakości usług turystycznych i bezpieczeństwa” powstał przy uzupełnieniu punktu „efekt transgraniczny”, rubryki celów, wyników, działań i podsumowania. Na początku tytuł projektu brzmiał „Obsługa i bezpieczeństwo turystów.”

Tak więc program transgraniczny finansowany ze środków unijnych jest podobny do wielu innych programów wspieranych ze środków unijnych, z tym że:



Jeżeli powyższe warunki co do uczestników i miejsca realizacji projektu są spełnione trzeba jeszcze sprawdzić, czego projekt ma dotyczyć. Tzw. priorytety programu wyznaczone są już na jego początku i są to dość obszerne obszary tematyczne, w których powinien mieścić się projekt.

O tym, jakie będą priorytety w latach 2014-2020 przeczytasz w kolejnej części, podobnie jak o pomysłach – bo każdy projekt zaczyna się przecież od pomysłu.

POMYSŁ

Pomysł na projekt najczęściej bierze się z konkretnego problemu. Nie zawsze musi to być coś, co przeszkadza, doskwiera. Coraz częściej pomysły związane są z chęcią podzielenia się czymś dobrym, udostępnienia czegoś, co już istnieje i działa, większej liczbie osób, podzielenia się bogactwem regionu przygranicznego. Pomysł dotyczyć będzie więc wiodącego tematu, a projekt ma być drogą do osiągnięcia rozwiązania – zmiany na lepsze. Generalnie projekty zgłaszane przez jednostki samorządowe biorą się najczęściej z obserwacji problemów mieszkańców i poszukiwania finansowania na ich rozwiązanie. Takie sprawy jak wodociągi, rewitalizacja parku czy remont muszli koncertowej są ważne dla wszystkich, a możliwość pozyskania środków daje impuls do działania. Nieco inaczej wygląda to w sytuacji innych podmiotów, które mają często niestandardowe pomysły i poszukują możliwości ich realizacji. Tak czy inaczej w każdym przypadku już na etapie formułowania pomysłu trzeba myśleć o zbieraniu jak największej ilości obiektywnych danych dotyczących problemu. Dane te będą konieczne do napisania wniosku.

Gdy jest już pomysł warto zastanowić się nad tym kto i jakie korzyści może odnieść z realizacji projektu, który będzie próbował odnieść się do problemu.

Z realizacji projektu transgranicznego powstają jeszcze korzyści takie jak:

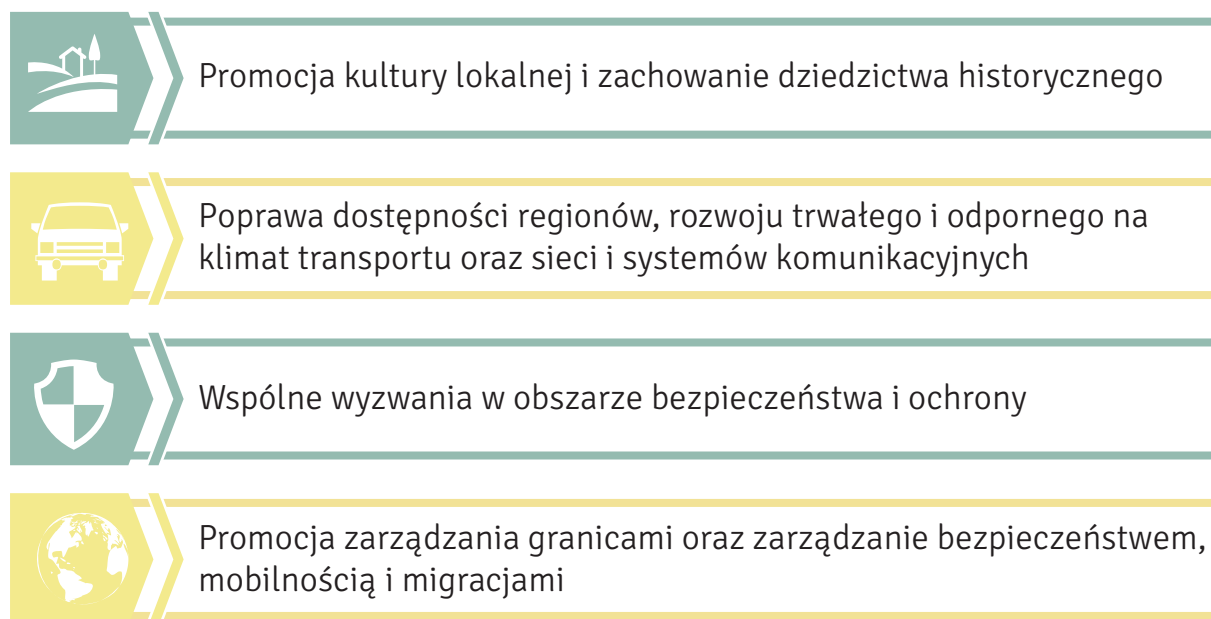
Dla osób, które wezmą aktywny udział w realizacji:

- nabycie doświadczenia od partnerów z zagranicy w rozwiązywaniu problemów,
- poznanie specyfiki pracy w międzynarodowym zespole i nabranie w tym zakresie nowych umiejętności,
- nawiązanie nowych kontaktów,
- poznanie kultury i zwyczajów panujących we współpracującym kraju.

Dla instytucji biorących udział w projektach:

- możliwość pozyskania finansowania na zrobienie czegoś nietuzinkowego, innego od rutynowych działań,
- poprawa sposobu funkcjonowania,
- wdrożenie się w działania dotyczące przygotowania i realizacji projektów.

W ramach programu PL-BY-UA 2014-2020 funkcjonują tak zwane cele tematyczne, czyli tematy a nawet grupy tematów w które należy się „wpisać”, aby móc aplikować o środki:



Jakkolwiek nazwy celów tematycznych brzmią nieco „wzniośle”, to tak naprawdę trzeba zastanowić się czy i ewentualnie w którym celu mieści się nasz projekt. Pomóc w tym mogą zarówno bardziej szczegółowe nazwy priorytetów w ramach poszczególnych celów jak i ich bardziej szczegółowe opisy, które są dostępne w dokumencie programowym dostępnym na stronie programu¹. Dla niektórych rodzajów projektów jest to oczywiste, bo na przykład projekt, którego najważniejszym elementem jest budowa dróg z pewnością będzie kwalifikował się do celu tematycznego 2, a z kolei projekty dotyczące naszego zdrowia we wszystkich jego aspektach trzeba będzie złożyć w ramach celu 3. Ale co jeżeli projekt dotyczyć miał by budowy drogi dojazdowej do szpitala? Trzeba wówczas zastanowić się, który z elementów jest ważniejszy, popatrzeć między innymi na proporcję wydatków, działań. Poszukując inspiracji można też zobaczyć jakie były projekty realizowane w ramach poprzedniej perspektywy finansowej – baza danych na ich temat dostępna jest na stronie internetowej programu², można też skorzystać z różnego rodzaju publikacji wydawanych przez Wspólny Sekretariat Techniczny programu. Dokumentacja programowa zawiera też przykładowe typy projektów w ramach danego priorytetu, ale czasami trzeba

¹ <http://pl-by-ua.eu/pl/news,186>

² <http://pl-by-ua.eu/>

podjąć do zagadnienia twórczo i dostrzec elementy wspierane w ramach priorytetu w naszym projekcie. **W każdym regionie istnieje wiele problemów lokalnych wymagających rozwiązania. Trzeba jednak pamiętać, że jeżeli chodzi o problemy regionalne, to nie są one unikalne, a przy poszukiwaniu sposobów ich rozwiązania należy opierać się na doświadczeniu krajowym i międzynarodowym oraz mieć na celu osiągnięcie najlepszego efektu społecznego. Nie można przy tym zapominać, że program ma charakter transgraniczny i trzeba będzie znaleźć partnerów, którzy borykają się z podobnymi zagadnieniami po drugiej stronie granicy,** ale o tym później.

Na początku musi być jednak pomysł. Jak to ujął jeden z uczestników projektu:

„Każdy z nas ma ideę jakiegoś projektu, która rodzi się na długo przed ogłoszeniem konkursu, a w naszym przypadku na długo przed zatwierdzeniem programu. Kiedy zapoznajemy się z warunkami konkursu, celami, zaczynamy zastanawiać się nad naszą ideą z punktu widzenia osoby podejmującej decyzję o finansowaniu (przyznaniu grantu) oraz dokonujemy korekty celu, aby odpowiadał interesom donatora, dokumentom strategicznym.”

Nie da się powiedzieć jak ma wyglądać proces dojścia do dobrego pomysłu. Ale można opowiedzieć jak to było z tymi, którym udało się je zrealizować. Poniżej kilka przykładów:



Projekt IPBU.01.03.00-18-721/11 - Podniesienie dostępności powiatu bieszczadzkiego i rejonu satosamborskiego poprzez zintegrowane działania w zakresie infrastruktury transportowej

„Mieliśmy świadomość, że problem utylizacji odpadów jest poważnym wyzwaniem dla naszej społeczności. Sposoby rozwiązania tego problemu różnią się w zależności od rodzajów odpadów oraz podejścia do tej problematyki w regionie/kraju. Możliwe sposoby rozwiązania problemu elektrośmieci, to znaczy całej gamy odpadów zostały już dawno omówione, a idea rozwiązania jednego z elementów tego powszechnego problemu, to znaczy realizacja projektu powstała praktycznie w jeden dzień.

Podczas konferencji, na której omawiano kwestie odpadów zauważono, że w systemie gospodarki odpadami w ogóle nie uwzględniono odpadów niebezpiecznych zawartych w różnych odpadach komunalnych takich jak żarówki energooszczędne czy baterie, które nie powinny być wyrzucane do śmietników. W rzeczywistości fakt istnienia takich odpadów oraz problemy ich utylizacji są po prostu pomijane milczeniem. Na tej konferencji były osoby, które miały doświadczenie w pisaniu projektów finansowanych ze środków unijnych. Wtedy postanowiliśmy napisać projekt dotyczący tej problematyki oraz uzyskać grant na jego realizację. Do realizacji projektu przyczynił się również list ucznia jednej ze szkół podstawowych w naszym regionie, w którym pytał „Gdzie mam wyrzucać baterie, skoro na nich znajduje się symbol przekreślonego kosza na śmieci?”

„Wspólnie z naszymi polskimi partnerami dokonaliśmy analizy problemów naszych miejscowości. Szczególną uwagę poświęcono ocenie systemu wodociągowego, który był mocno zużyty i wymagał znacznie więcej energii do uzyskania wymaganego ciśnienia wody. To z kolei przekładało się na wzrost kosztów. Wodociągi zadłużały się, brakowało pieniędzy na wypłatę pensji dla pracowników. Poza tym w wielu miejscach miasta w ogóle nie było dostępu do wodociągu, a mieszkańcy sami budowali studnie, w których woda nie była oczyszczana i nie zawsze spełniała konieczne standardy czystości. Stało się to powodem opracowania projektu, którego celem była budowa wodociągu w zaprzyjaźnionych miastach po obu stronach granicy.”

„Celem głównym projektu w naszym mieście było ułatwienie służbom miejskim należytego wykonywania ich funkcji. Z powodu dużego natężenia ruchu w centrum miasta, szybki dojazd karetki, straży pożarnej, policji na miejsce wypadku był utrudniony. Zmniejszenie natężenia ruchu w centrum miasta można osiągnąć tylko dzięki stworzeniu możliwości komfortowego dojazdu innymi trasami. Problem ten istniał od dawna i wymagał szybkiego rozwiązania, projekt remontu dróg dojazdowych był już gotowy, należało znaleźć tylko źródła finansowania projektu. Zmniejszenie natężenia ruchu w centrum miasta znacznie poprawia pracę wszystkich służb miejskich, zwiększa bezpieczeństwo ruchu w miejscu docelowym, wydłuża okres eksploatacji nawierzchni drogowej.”

„W 2008 roku na sesji naszej rady rejonowej poruszono temat medycyny paliatywnej, to znaczy stworzenie szpitala (centrum) dla chorych onkologicznie, którzy nie podlegają już leczeniu, aby pomóc takim osobom przejść ten ciężki etap ich życia. Nam zaproponowano przyłączenie się do tej inicjatywy. Utworzono grupy wyjazdowe, wdrożono modele pilotażowe oparte na niewielkich grantach. W ten sposób zaczęto tworzyć pewien system. Było to zjawisko całkowicie nowe na Ukrainie, zupełnie nowy kierunek medycyny. Na podstawie wyników doświadczenia światowego, na Ukrainie postanowiono utworzyć „Ogólnoukraińską Ligę Medycyny Paliatywnej” (na wzór amerykańskiej „Narodowej Agencji Medycyny Paliatywnej”). Następnie w kolejnych latach powstał pomysł, aby w każdym z obwodów utworzyć „Regionalne Centrum Pomocy Paliatywnej”. Napisano projekt, strategię oraz składano wnioski o dotację. W tym roku nasze centrum regionalne powinno być ukończone. Stanie się ono punktem odniesienia dla takich projektów na Ukrainie. Na podstawie tego projektu pilotażowego przygotowywane będą następne projekty w innych częściach kraju”.



Projekt IPBU.02.01.00-76-742/11 - Utworzenie miejskiego systemu zagospodarowania elektrośmieci we Lwowie na podstawie doświadczeń Miasta Lublin

Czasami może też zdarzyć się, że:

„W projekcie, w którym braliśmy udział w charakterze partnerów, stadium od pomysłu do projektu po prostu ominęliśmy, ponieważ Partner wiodący przyjechał nie tyle z gotowym pomysłem, co ze szkicem całego projektu. A naszym zadaniem było tylko uzgodnienie zakresu naszych działań.”

„Kiedy rozpoczynał się projekt „Stworzenie programu municypalnego utylizacji żarówek energooszczędnych i baterii” największy nacisk kładziono na zorganizowanie utylizacji baterii poprzez zamieszczanie informacji na ten temat w prasie, przekazywanie informacji przez dzieci. Natomiast produkt końcowy został nazwany „Przeróbka żarówek energooszczędnych”. Cel główny kształtuje się na podstawie złożoności problemu. Problemem najpoważniejszym stała się utylizacja odpadów pierwszej klasy niebezpieczeństwa – żarówek, ponieważ na Ukrainie nie ma odpowiedniej do tego technologii.”

Uczestnicy projektów radzą na etapie prac nad pomysłem wziąć pod uwagę takie sugestie:

Kiedy formułowany jest cel projektu, nie powinno się „bujać w obłokach”, lecz popatrzeć na konkretny problem, na rozwiązanie którego zorientowany ma być projekt. Szkoda tracić czas na wymyślanie nieistniejących problemów, tylko dlatego, że można ubiegać się o środki europejskie – taki projekt ma niewielkie szanse na dofinansowanie i cała praca pójdzie na marne.

Do wszystkiego trzeba podchodzić bardzo prosto. Jeśli istnieje realny problem, który opiera się na potrzebach konkretnych społeczności, grup i ma duże znaczenie dla wspólnego dobra, taki cel projektu można łatwo sformułować.

Po sformułowaniu problemu trzeba popatrzeć, w jaki sposób „wpisuje się” on w cele programu, w ramach którego planuje się realizację swojego projektu i porównać, czy cel waszego projektu będzie zgodny z celami programu. W tej sytuacji bardzo przydatne jest spojrzenie z boku. Może w tym pomóc osoba z zewnątrz, która nie jest zaangażowana bezpośrednio w dany projekt.

Podczas przygotowywania projektu trzeba zawsze pamiętać, że będzie go później oceniać zewnętrzny ekspert, który niekoniecznie orientuje się w tematyce, w której pracujesz. Dlatego też treść wniosku powinna być sformułowana w dostępnej formie i od samego początku pomysł powinien być tak jasny jak to tylko możliwe. Nie należy komplikować go przez dodawanie problemów i próbować w jednym projekcie rozwiązać ich kilku na raz, bo projekt przestaje być wtedy zrozumiały.

Wiele instytucji ma już swoje gotowe strategie rozwoju. Warto dostosować projekt do strategicznych kierunków rozwoju instytucji albo regionu oraz stopniowo przechodzić do konkretnych celów taktycznych i idei.

W rzeczywistości cel tworzy się w trakcie pisania projektu i jest wielokrotnie korygowany. Nawet przy definiowaniu celu projektu przechodzimy do analizy sposobów jego osiągnięcia, badamy związki przyczynowo-skutkowe, zdajemy sobie sprawę z efektów wdrożenia konkretnych działań, dzięki czemu mamy możliwość dopracować zdefiniowanie ogólnego celu projektu.

Zastanawiając się nad celem projektu dobrze jest również przemyśleć kto tak naprawdę będzie jego odbiorcą – grupą docelową. Kto skorzysta z projektu i do kogo jest on adresowany? Najlepiej aby ta tzw. grupa docelowa została opisana nie w sposób intuicyjny, ale w oparciu o w miarę możliwości obiektywne dane. Jeżeli grupą docelową mają być turyści odwiedzający nasz obiekt, to spróbujmy zebrać na ten temat konkretne dane – kim są ci turyści, co ich interesuje, co chcieli by u nas robić? Jeżeli chcemy wspomagać młodzież w określonym wieku to określmy ile tej młodzieży mieszka w naszym mieście? Czy rzeczywiście jest ona zainteresowana korzystaniem na przykład z obiektów sportowych? Może warto przeprowadzić na ten temat ankietę? Problemem projektów czasami może być to, że tylko wydaje nam się, że istnieje duża grupa docelowa zainteresowana naszym projektem albo, że będzie ona zainteresowana tym co w ramach projektu powstanie np. budujemy wodociąg ale czy mieszkańcy będą z niego korzystać? Kto i po co będzie przychodził do muszli koncertowej, którą chcemy zbudować w parku miejskim?

Dobre zidentyfikowanie grupy docelowej będzie przydatne nie tylko do napisania samego wniosku i przekonania oceniających iż jest on wart zrealizowania, ale pozwoli nam na późniejszych etapach uzyskać wsparcie i uznanie tej grupy w trakcie i po zrealizowaniu projektu.

A tak to wygląda w praktyce:

„W naszym projekcie dotyczącym utworzenie programu utylizacja żarówek energooszczędnych czy baterii w naszym mieście grupą docelową są niewątpliwie mieszkańcy miasta, ponieważ działania wynikające z tego projektu zorientowane są na wszystkich jego mieszkańców. Natomiast w celu „dotarcia” do mieszkańców i wzmocnienia w nich potrzeby realizacji projektu, należy wybrać pewne podgrupy ogólnej grupy docelowej, pomocne w rozpowszechnianiu tych informacji. Najważniejsze informacje jak postępować z odpadami niebezpiecznymi można przekazać mieszkańcom za pomocą środków masowego przekazu (radio, telewizja) – dla wszystkich grup docelowych, ale istnieją jeszcze kategorie specjalne jak na przykład szkoły. Przez dzieci najskuteczniej można dotrzeć do rodziców. Dzieciom trzeba wytłumaczyć co można robić, a co nie, a one przekażą tę wiedzę rodzicom.”

„Tak naprawdę grupą docelową projektu są ci, którzy:

- są zainteresowani realizacją projektu (uzyskują korzyści bezpośrednio lub pośrednio);*
- ale także ci, którzy mają wpływ na wykonanie projektu (finansowy, administracyjny, informacyjny). Ich oczekiwania także muszą być brane pod uwagę, choć nie zawsze łatwo je określić.”*

„Zdarzają się sytuacje, że pewna grupa docelowa nie jest we właściwy sposób rozpoznana i uwzględniona. Na przykład w naszym projekcie dotyczącym opieki medycznej grupą docelową byli pacjenci i rodziny pacjentów. Jednak w tym przypadku pojawia się również inne audytorium docelowe, „negatywne”. Szlachetny cel projektu oraz działania związane z jego realizacją spotkały się z nieoczekiwanymi problemami. Źródłem takich problemów byli nasi lekarze i urzędnicy, którzy nie byli traktowani jako grupa docelowa. Brak rozpoznania ich roli i sposobu współpracy z tą grupą był przyczyną trudności w realizacji projektu.”



Projekt IPBU.01.03.00-06-318/11 - Poprawa dostępności i jakości przygranicznej infrastruktury drogowej Etap II - przebudowa II odcinka drogi powiatowej Nr 3432L Hrubieszów-Kryłów-Dołhobyczów-Granica Państwa oraz remont drogi w Uhrynowie

PARTNERZY

Skąd wziąć partnerów? Jak rozpoznać dobrego partnera? Kto ma być partnerem wiodącym?

Projektu realizowanego w ramach programu PL-BY-UA nie robisz samemu. Potrzebny jest partner albo nawet partnerzy. Co najmniej jeden z nich musi znajdować się w innym kraju niż Ty i co najmniej jeden musi pochodzić z Polski. Oczywiście możliwe są też projekty gdzie partnerzy pochodzą ze wszystkich trzech krajów biorących udział w programie, w jednym projekcie może też być więcej niż jeden partner z każdego kraju z osobna, choć doświadczenie wskazuje że lepiej aby liczba partnerów nie była zbyt duża bez wyraźnego powodu. Ważne jest też kto będzie wiodącym partnerem – liderem, który z jednej strony będzie miał więcej pracy, ale także większe możliwości - bo stanowić będzie niejako szefa projektu od strony wykonawczej. W poprzedniej edycji programu większość liderów pochodziła z Polski, ale wcale nie musi tak być w następnych latach.

Jak znaleźć dobrego partnera? Nie ma jednej recepty, choć dobrze sprawdzają się tacy, których już znamy i coś o nich wiemy – pierwszym wyborem będą tacy partnerzy, z którymi już współpracowaliśmy, oczywiście pod warunkiem, że znajdują się na obszarach objętych zakresem programu. Można też próbować szukać nowych partnerów – rozsyłać listy, uczestniczyć w konferencjach i spotkaniach dotyczących programu i tam przedstawiać swoją ofertę współpracy. Nic nie zastąpi jednak bliskiego poznania partnera, a najlepiej bezpośrednio tych osób, które będą realizować projekt.

Beneficjenci projektów dodają jeszcze że:

Najlepiej kształtować partnerstwo na podstawie istniejących już kontaktów i znajomości. Najbardziej skuteczne stosunki partnerskie w projektach powstają wówczas, gdy partnerzy brali wcześniej udział w poprzednich programach lub dobrze się znają. Łatwiej im rozmawiać, szybciej się rozumieją, jest to podstawą sukcesu.

Jeżeli projekt organizowany jest przez organ władzy, dobrze aby jednym z partnerów była organizacja społeczna.

W Polsce jest już dużo różnych programów unijnych, a każdy program ma swoje wymagania, dlatego trzeba pamiętać o uwzględnieniu specyfiki programu transgranicznego, a szczególnie udziału w nim kilku podmiotów.

Dobrze jest znać specyfikę przepisów prawa kraju-partnera w sferze międzynarodowej pomocy technicznej.

Im więcej partnerów zostaje zaangażowanych w projekt, tym trudniej uzgodnić z nimi wszystkie niuanse, zarówno na etapie składania wniosku, jak i później, na etapie realizacji projektu. Gdy uczestniczymy w projekcie transgranicznym po raz pierwszy najłatwiej jest, aby partnerów było dwóch.

Dobrze jest gdy Partnerzy mają oddzielne konta bankowe i mogą pokazać jakie mają na nich środki własne.

Trzeba unikać podpisywania deklaracji partnerskich w ostatniej chwili - należy rozwijać stosunki partnerskie wcześniej, żeby był czas na ustalenie wszystkich warunków partnerstwa.

Gdy od dawna znamy i współpracujemy z naszymi partnerami to czasami warto poszukać nowych – kogoś, kto wniesie nowe spojrzenie, inny styl działania. Może to być kolejny partner, który dołączy do „weteranów”.

Przykłady poszukiwania partnera:

„Zaistniała potrzeba poszukiwania partnera za granicą, zwróciliśmy się do dużego miasta wojewódzkiego po polskiej stronie. Wybór tego partnera okazał się trafny, tym bardziej, że pod względem ekologii jest jednym z wiodących miast w całej Polsce, a takiego systemu zbiórki elektrośmieci nie ma nawet w stolicy Polski. Już na pierwszym spotkaniu w Polsce uzyskaliśmy informacje, jakie działania warto podjąć, a jakie nie. Dzięki partnerowi został napisany projekt. W procesie realizacji projektu okazało się, że partnerzy uczą się od siebie nawzajem.”

„Dla nas kryteria wyboru partnerów były następujące:

- wybór „starych”, sprawdzonych partnerów*
- wybór partnerów znajdujących się w pobliżu pod względem geograficznym*
- wybór partnerów posiadających interesujące nas doświadczenia.”*

Jak wcześniej wspomniano, specyficznym „dowódcą” projektu jest partner wiodący. To on bezpośrednio zarządza środkami z dotacji, dyscyplinuje pozostałych uczestników. Z jednej strony to zaszczyt, ale z drugiej obowiązki. Uczestnicy projektów przedstawiają to w ten sposób:

„Czy dobrze jest być liderem projektu? Oczywiście, że tak. Taka funkcja to oczywiście dodatkowe problemy, dodatkowe obciążenie, ale i większa możliwość sterowania projektem. Najważniejsze to przede wszystkim bezcenne doświadczenie, jakie się w ten sposób zdobywa. Polska posiada już duże doświadczenie, a my musimy się uczyć i wychowywać specjalistów w tej dziedzinie. Jest więc doświadczenie partnerskie.”

„Jeżeli chodzi o organy władzy, o projekty infrastrukturalne, to czasami oczywiste jest, że warto polskiego partnera wyznaczyć na partnera głównego. W naszym przypadku nie moglibyśmy być głównym partnerem, nasza instytucja nie była przygotowana do pełnienia roli lidera w tym projekcie. Jednak wykonaliśmy swoją pracę i zdobyliśmy doświadczenie, które być może umożliwi nam w przyszłości objęcie roli głównego partnera.”

„Czasem bywa tak: opracowywana jest strategia, sporządzany projekt, który przedstawiany jest na sesji i zatwierdzany. Ze swoimi pomysłami zgłaszamy się do partnerów polskich, przekazujemy je, a następnie prosimy o opinię i akceptację. Takie są realia. Warto to zmienić, stać się liderem i dyktować warunki.”

„System finansowania jest ważny w każdym projekcie. Jeżeli partner główny pochodzi z Ukrainy, to środki powinny wpływać równomiernie. W Polsce funkcjonuje już system stuprocentowej zapłaty przy odbiorze usługi, towaru. Jeżeli strona polska jest przygotowana na wydatkowanie swoich środków, to dla strony ukraińskiej stanowi to problem zarówno dla organizacji społecznych, jak i dla organów samorządu lokalnego, po prostu nie ma wolnych środków. Bardzo ważny staje się wybór systemu finansowania. Pożądane jest, aby w projekcie znajdowało się kilka możliwości, ponieważ kiedy istnieje tylko jedna możliwość to bardzo często pojawiają się komplikacje. Trzeba więc planować elastycznie.”

Uczestnicy projektów uważają też, że:

- występując w charakterze partnera wiodącego, należy mieć 100% zaufania do swoich partnerów
- trzeba uwzględniać fakt, że w każdym z trzech krajów stosowane są inne systemy księgowości
- należy być świadomym tego, że występując w charakterze partnera wiodącego, bierzesz pełną odpowiedzialność za realizację projektu, za sprawozdawczość (zarówno ze swojej strony, jak i ze strony partnera), za dofinansowanie
- żeby otrzymać dofinansowanie i mieć pewność, że twoje interesy będą maksymalnie uwzględnione – niewątpliwie lepiej być partnerem wiodącym, ale nie posiadając doświadczenia w realizacji projektów, nie należy przyjmować na siebie tej roli, w takim przypadku lepiej występować w charakterze zwykłego partnera



Projekt IPBU.01.03.00-06-161/10 - Czysta Woda na Pobużu – Transgraniczny System Zaopatrzenia w wodę Hrubieszowa i Włodzimierza Wołyńskiego – ETAP I

UMOWA PARTNERSKA

Z pewnością ważne jest, żeby partnerzy znali się, wiedzieli czego oczekują i potrafili się ze sobą skutecznie porozumiewać. Istotne jest wzajemne zaufanie i chęć współpracy, a tego nie da się zapisać i narzucić nawet najlepszą umową. Zresztą umowa nie jest najważniejsza na etapie składania wniosku – ona może się zmieniać, ale spisanie dobrej umowy jest potrzebne, bo jest do czego się odwołać, gdy osoby bezpośrednio zajmujące się projektem się zmieniają.

Praca nad umową nie jest łatwa, gdyż po pierwsze oczekiwania partnerów są zawsze w jakimś stopniu rozbieżne a po drugie trzeba przewidzieć w niej możliwie dużo wariantów rozwoju sytuacji. Nie ma jednego uniwersalnego wzorca umowy, który może być zastosowany w każdej sytuacji, bo i poszczególni uczestnicy różnią się między sobą jak również charakter projektu i jego zakres. Uczestników umowy często jest więcej niż dwóch, co zwykle nie ułatwia dojścia do porozumienia. Umowa z pewnością powinna próbować uregulować najważniejsze obszary projektu takie jak podział ról, odpowiedzialności i pieniędzy. Trzeba też określić sposób podejmowania decyzji dotyczących całego projektu a także uregulować kwestie języka, w jakim będzie prowadzona korespondencja oraz wzajemne obowiązki informacyjne. Na początek można jednak pokusić się o podpisanie listu intencyjnego, który będzie w luźny sposób określał czego dotyczyć ma projekt, kto ma pełnić jaką rolę w projekcie oraz przedstawić harmonogram dalszych działań (w tym prace do momentu podpisania umowy).

W trakcie przygotowań warto skorzystać z praktyki stosowanej w wielu firmach i uzgadniać tzw. term sheet czyli tabelę zestawiającą najistotniejsze elementy umowy i podejście partnerów do każdego z tych zagadnień a potem dochodzić do uzgodnienia wspólnego, zadawalającego wszystkie strony stanowiska. Dopiero po uzgodnieniu najistotniejszych kwestii do pracy przystępują prawnicy, którzy „przepisują” te ustalenia w pełną umowę. Istotne jest, aby spróbować przewidzieć wspólnie możliwe scenariusze rozwoju

sytuacji, uwzględniając szczególnie doświadczenie partnerów wyniesione z poprzedniej edycji programu:

Na początku należy ustalić, który partner przygotuje ostateczny kształt umowy. Trzeba pamiętać, że umowa powinna być sporządzona w dwóch (lub trzech) wersjach językowych.

Konieczne jest szczegółowe sporządzenie umowy partnerskiej z dokładnym opisem funkcji, zadań, zespołu projektu, odpowiedzialności każdego partnera. Należy szczególnie zwrócić uwagę na tę część, w której opisane są kwestie finansowania, a także kwestie podziału płatności.

Nie warto opierać się na typowych umowach o partnerstwie, noszą one bardziej deklaracyjny charakter i nie uwzględniają możliwych niuansów ustawodawstwa tego czy innego kraju-partnera.

Umowa partnerska powinna ograniczać ryzyka oraz zapewnić optymalną, harmonijną współpracę z partnerami. W tym celu wymagana jest jak największa szczegółowość, z obowiązkowym ustaleniem wykazu działań, algorytmów ich realizacji, osób odpowiedzialnych.

Zdarzają się błędy techniczne przy stosowaniu szablonów umów partnerskich (nieprawidłowo podane numery projektów, daty itp.). W celu uniknięcia ryzyka prawnego należy szczegółowo skontrolować poprawność przygotowanej umowy.

Często postanowienia zapisane są w sposób zbyt ogólny, czego skutkiem jest różna ich interpretacja przez strony np. w dziedzinie finansowania należy unikać rozliczeń proporcjonalnych zastępując je dokładnymi kwotami oraz terminami.

Wymagana jest kontrola umowy pod kątem jej zgodności z obowiązującym prawem Ukrainy/Białorusi, w tym z aktami normatywno-prawnymi regulującymi działalność instytucji finansowych.

Należy pamiętać, że żadna umowa nie będzie zawierała wszystkich możliwych wariantów zdarzeń powstających przy realizacji projektu, dlatego strony muszą utrzymywać stały kontakt oraz ustalać sprawy na bieżąco.

WNIOSEK O DOFINANSOWANIE PROJEKTU

Gdy wiemy już co chcemy zrobić i w jaki sposób, nadchodzi czas opisanie tego i wypełnienia wniosku. Trzeba przy tym pamiętać, że w poprzednich latach wniosków było wiele i tylko ich niewielka część otrzymała finansowanie – w poprzedniej edycji programu tylko niecałe 15% ze złożonych wniosków zostało dofinansowanych. Wniosek musi więc nie tylko spełniać minimalne wymogi formalne, ale również przekonać do siebie oceniających – być lepszy od innych. Szkoda więc marnować czas i środki, aby napisać tzw. „byle co” – trzeba napisać dobrze!

Ale co to znaczy napisać wniosek dobrze? Działania transgraniczne mają szereg celów i trzeba pokazać, że nasz projekt będzie je dobrze realizował. Niezmiennym celem jest adresowanie kwestii transgranicznych, o których mowa była wcześniej. Trzeba więc pokazać, że projekt ma taki właśnie wymiar i nie jest tylko doraźnym działaniem kilku zaprzyjaźnionych instytucji z różnych stron granicy. Inne cele zależą od priorytetu, w ramach którego składamy wniosek i pod tym kątem należy także przemyśleć swoją propozycję.



Projekt IPBU.03.01.00-06-580/11 - Rozwój usług komunalnych elementem zrównoważonego rozwoju miast pogranicza polsko - ukraińskiego

Sam formularz wniosku jest zwykle dostępny w momencie, gdy ogłaszany jest nabór wniosków. Jednak z pewnością będzie w nim miejsce na opis projektu, harmonogram, budżet i wskaźniki. O tych kluczowych elementach będzie jeszcze mowa dalej. Gdy jest już dostępna dokumentacja naboru, jeszcze przed przelaniem naszego projektu na papier należy koniecznie zapoznać się z kryteriami oceny projektów. Jakie projekty będą preferowane i za co eksperci oceniający będą przyznawać punkty? Może warto dołożyć coś do projektu co spowoduje, że będzie on bardziej dopasowany do tych kryteriów. A może wręcz przeciwnie, lepiej jest z czegoś zrezygnować żeby dostać więcej punktów, albo żeby w ogóle projekt został przyjęty? Tak czy inaczej trzeba dokładnie przeczytać, jakie są kryteria i pamiętać o nich w trakcie pisania wniosku. Kryteria oceny są również przedstawiane w momencie ogłoszenia naboru i po części dostosowane są do priorytetów danego naboru. Ale z pewnością istotnym wspólnym kryterium jest zawsze realizacja postulatów transgraniczności projektu, o której była wcześniej. Z pewnością trzeba się do tego nie tylko odwołać werbalnie, ale spróbować również poprzeć to konkretnymi działaniami, tak aby projekt nie „rozpadał” się na niezależne części, które każdy z partnerów mógłby zrealizować samodzielnie.

Na koniec warto jest poprosić kogoś, kto nie był zaangażowany w proces tworzenia aplikacji o to, aby przeczytał nasz wniosek i biorąc pod uwagę kryteria dokonał jego oceny – osoba stojąca z boku będzie w stanie zrobić to obiektywnie, wskazując przy tym co jeszcze musimy dodać, opisać bardziej szczegółowo albo wykreślić.

Trzeba też pamiętać, że wniosek to nie tylko formularz do wypełnienia, ale cała masa różnego rodzaju dokumentów. **Należy więc odpowiednio rozplanować czas przygotowań, zastanowić się, które dokumenty mamy i są aktualne, a które musimy dopiero otrzymać i co jest nam do tego potrzebne.** Wymogi odnośnie dokumentacji są również przedstawiane w momencie ogłoszenia konkursu, ale nie odbiegają one od powszechnie stosowanych standardów. Sprawę komplikuje jednak udział wielu partnerów – im ich więcej tym więcej dokumentów a co za tym idzie możliwości błędów czy pominięcia któregoś. Dokumentacja zbierana i ostatecznie opracowywana jest z reguły przez partnera wiodącego, dla którego będzie to swoisty test wiarygodności i sprawności partnerów w działaniu.

W sumie praca przy wniosku to duży wysiłek, a szanse, że zostanie odpowiednio „nagrodzony” nie będą prawdopodobnie duże, bo jak już wcześniej wspomniano w poprzedniej edycji dotację dostał średnio tylko co siódmy złożony wniosek. Dlatego jeżeli nie mamy do niego przekonania albo nie widzimy zaangażowania partnerów warto zastanowić się czy w ogóle to robić. Jeżeli już zdecydujemy się tego podjąć, to należy dobrze - niezależnie od tego, którym rodzajem partnera jesteśmy - ocenić swoje siły. Tworzenie wniosku jest swoistym poligonem próbnym dla samego projektu. Jeżeli już na tym etapie nie idzie nam najlepiej, to nie można się spodziewać, że później będzie łatwiej. Weźmy też pod uwagę sugestie beneficjentów:

„Czas potrzebny na napisanie projektu waha się od miesiąca do trzech miesięcy, przygotowanie pełnego pakietu dokumentów może zająć do pół roku (uwzględniając czas na korespondencję z urzędami i różnego rodzaju instytucjami kontrolnymi).”

„Konieczne jest prawidłowe zrozumienie formularza aplikacyjnego, niektóre obszary nie są w pełni jasne co do treści merytorycznej, trzeba przeczytać je kilka razy aby dobrze zrozumieć. To trudne zadanie szczególnie dla osób bez doświadczenia w pracy nad projektami.”



Projekt IPBU.02.01.00-14-177/10 - Rozwój potencjału służb ratowniczych Polska – Ukraina w ramach wzmacniania infrastruktury transgranicznego systemu zarządzania zagrożeniami naturalnymi

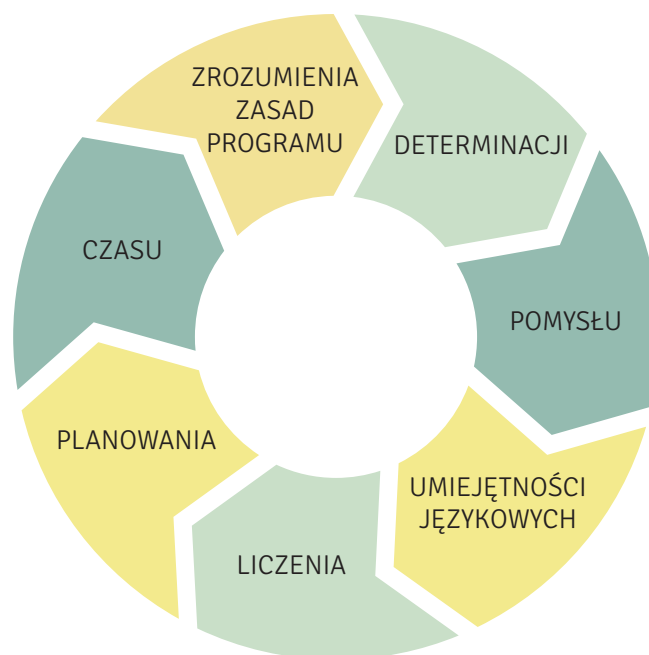
Można też spróbować składać wniosek kilka razy:

„Nie od razu wygraliśmy konkurs z tym projektem. Złożyliśmy wniosek w pierwszym naborze, otrzymaliśmy pewne uwagi od ekspertów oceniających, a następnie, kiedy zrozumieliśmy, jak wygląda procedura oceny propozycji projektowych, sprawa się uprościła, popracowaliśmy nad błędami i w drugim naborze wniosków nasz wniosek wygrał.”

„Wnioskodawca, szczególnie jeśli składa wniosek po raz pierwszy, powinien dowiedzieć się, w jaki sposób dokonywana jest ocena projektu i co właściwie jest oceniane. Jednego może być pewien: wniosek powinien być napisany prostymi i zrozumiałymi słowami. Na jednym z seminariów dotyczących programu usłyszałem od eksperta świetną radę. Powiedział on, że wniosek powinien zawierać proste zdania, bez żadnych naukowych sformułowań, żeby on bez trudu mógł je zrozumieć. Wydaje się wam, że napisaliście coś wspaniałego, a w rzeczywistości trzeba mieć czasem dwóch tłumaczy, żeby zrozumieć sens zdania.”

„Sporo zależy od kwalifikacji tłumacza, szczególnie jeżeli nie pracujemy od początku na dokumentacji po angielsku. Przykład? We wniosku była mowa o tym, że planowane jest zrobienie w lesie miejsca na ognisko. Po niepoprawnym tłumaczeniu zdanie nabiera innego znaczenia: trzeba zbudować w lesie kominki. Po co? U eksperta oceniającego od razu pojawiają się wątpliwości, czy wnioskodawca rozumie, o czym pisze, albo gorzej: uznaje, że tego typu działanie nie może być wspierane w ramach programu. Dlatego kiedy pisaliśmy nasz drugi wniosek, zrobiliśmy bardzo dokładną korektę. Braliśmy studenta ze znajomością języka angielskiego na niewysokim poziomie i prosiliśmy o przeczytanie wniosku. To, czego student nie rozumiał, wykreślaliśmy. Potem wydaliśmy nawet skrypt: „Jak napisać wniosek po angielsku”.

Aby dobrze napisać wniosek potrzeba zatem:



JAK STWORZYĆ WNIOSEK?

Nikt nie potrafi przewidzieć przyszłości. I to tej bliskiej, kiedy pracujemy nad wnioskiem a tym bardziej tej dalszej, kiedy ewentualnie następować będzie realizacja. **Prace trzeba więc dobrze zaplanować i nie odkładać wszystkiego na ostatni moment – zarówno prace nad wnioskiem jak później prace w ramach realizacji projektu. Pisząc wniosek trzeba mieć stale na uwadze, że to co, napiszemy we wniosku, będzie potem determinować nasze działania.**

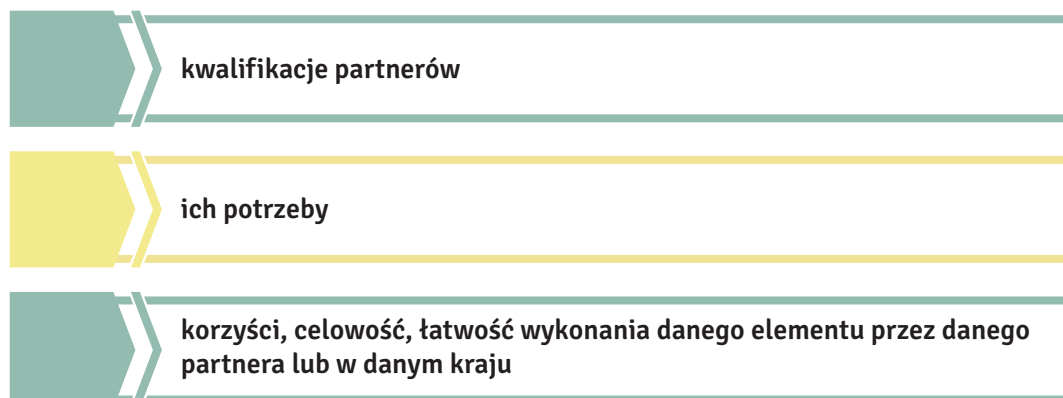
Nie warto więc przesadzać ani też zbyt ograniczać się na przyszłość. Jak mówi jeden z wnioskodawców:

„Wniosek nie powinien być zbyt szczegółowy i zbyt obszerny. Im bardziej szczegółowe zgłoszenie, tym więcej trudności może się później pojawić. Dokładnie opisaliśmy w projekcie, jak będziemy budować ścieżkę rowerową, a nasz partner napisał tylko jedną linijkę: „Budowa ścieżki rowerowej” i podał przewidywaną kwotę. I to było znacznie lepsze rozwiązanie. Jeśli zaczynamy się wdawać w zbytne szczegóły, stwarzamy poważny problem samym sobie i ekspertom oceniającym wniosek a potem, jeżeli wniosek przejdzie, będą kłopoty na etapie wdrażania”.



Projekt IPBU.02.01.00-18-563/11 - Rozwój współpracy partnerskiej na rzecz poprawy transgranicznej infrastruktury ochrony środowiska w miejscowości Poraż i Zagórz w Polsce oraz w miejscowości Horodok na Ukrainie

Jak więc podzielić prace nad wnioskiem a potem prace nad samym projektem? Nie ma tu jednej dobrej recepty ale na pewno trzeba wziąć pod uwagę:



Beneficjenci dodają jeszcze że:

„Ważna jest forma przygotowania projektu i samego pisania wniosku – nic nie zastąpi bezpośredniego spotkania partnerów, termosu kawy i kartek flipchartu, na których wypisywane są pomysły, ustalenia. Taki instrument pracy z partnerem to nieoceniona rzecz, chociaż nie zawsze istnieje możliwość przeprowadzenia takiego spotkania. Wówczas można je próbować zastąpić telekonferencją na Skype, choć to nie do końca to samo...”

„W trakcie prac nad wnioskiem dokonano oględzin przedmiotu projektu, przeprowadzono „burzę mózgów”, opisano zadania. Dokonano analizy gdzie dane zadanie może być zrobione taniej, lepiej, szybciej – w Polsce, czy na Ukrainie – i w taki sposób podzielono zadania.”

„W miarę możliwości warto korzystać z doświadczenia Polaków w sprawach, w których posiadają duże doświadczenie (na przykład przeprowadzenie szkoleń itp.). Przy rozpisaniu zadań należy sprecyzować czym zajmuje się dana strona projektu.”

„Dobrym i sprawdzonym sposobem przygotowanie wniosku jest „burza mózgów” na temat: co i jak chcemy zrobić. U nas coś zaproponowali partnerzy ukraińscy, coś polscy, w efekcie wymiana informacjami miała miejsce jeszcze na etapie pisania projektu, co i gdzie należy robić. W taki sposób projekt efektywnie rozrasta się, jest więcej działań, które stają się skuteczniejsze i bardziej adekwatne.”

BUDŻET I HARMONOGRAM

Budżet jest mocno związany z harmonogramem, bo to przecież na realizację kolejnych działań w harmonogramie potrzebne są środki finansowe. W harmonogramie trzeba z pewnością przyjąć założenie, że sama decyzja w sprawie finansowania będzie podjęta po co najmniej kilku miesiącach od złożenia wniosku, a następnie potrzebny jest jeszcze czas na sfinalizowanie umowy itp. Nie należy przyjmować zbyt optymistycznych założeń co do tempa działania – lepiej mieć więcej czasu i spokojnie rozłożyć siły. Lepiej też unikać sztywnych dat np. obchody stulecia założenia miasta mogą być rozłożone na pewien okres, zamiast podawać konkretny, z góry ustalony dzień. Podobnie spotkania – zamiast wskazywać dokładny termin lepiej podać kwartał albo nawet półrocze. Jak twierdzi wręcz jeden z beneficjentów: *„Pisząc harmonogram przedsięwzięć, do każdego przedsięwzięcia warto „dorzucić” +1 miesiąc”*.

Przy planowaniu działań należy także uwzględnić sezonowość, która dotyczy indywidualnie każdego projektu, na przykład prac budowlanych czy możliwości wyjazdów grup



Projekt IPBU.03.01.00-20-719/11 - Rozwój współpracy instytucji medycznych Białorusi i Polski w celu zwiększenia dostępności świadczeń zdrowotnych i poprawy ich jakości w zakresie udzielania pomocy w nagłych wypadkach oraz diagnostyki i leczenia zachorowań udarowych

młodzieżowych, możliwości zaangażowania środków własnych, oraz terminy składania obowiązkowej sprawozdawczości (na przykład aby duże natężenie prac administracyjnych nie wypadało w okresie świątecznym). Warto podkreślić, że od początku realizacji projektu praktycznie wszystkie zaplanowane działania będą korygowane zarówno w czasie, jak i pod kątem treści, ale każda większa korekta jest czaso- i pracochłonna. Lepiej więc dołożyć wszystkich starań już na etapie tworzenia budżetu i harmonogramu aby uniknąć takich zmian w przyszłości.

Harmonogram a szczególnie budżet warte są dość szczegółowego uzasadnienia już na etapie wniosku. Oceniający będą czytać dokumentację i trzeba ich przekonać dlaczego coś musi kosztować tyle ile podajemy w budżecie i czemu jakaś czynność musi trwać tak długo lub tak krótko. Dobrze jest przy tym odwołać się do obiektywnych źródeł takich jak cenniki, kosztorysy czy inne zewnętrzne dokumenty. Z drugiej strony trzeba kierować się także zdrowym rozsądkiem i nie planować zadań i wydatków zbyt szczegółowo, gdyż wówczas można wpaść w pułapkę, w jaką wpadł jeden z wnioskodawców:

„W projekcie zaplanowaliśmy 181 przedsięwzięć. Napisaliśmy harmonogram na trzy strony ze szczegółowymi działaniami. A trzeba było to wszystko skrócić do jednego bloku, ponieważ były to przedsięwzięcia identyczne. Nie tylko łatwiej wówczas przedstawić sam projekt a potem raporty z jego wykonania, również harmonogram czasowy nie ulega zakłóceniom, jeśli sporządziło się plan na 6 miesięcy, nie powstają też dodatkowe pytania. Z punktu widzenia oceniającego było to z pewnością fantastyczne, mógł zobaczyć cały schemat. Ale później, w realizacji tak złożonego przedsięwzięcia zawsze pojawią się jakieś odstępstwa od tak dokładnego planu”.

Planując budżet trzeba pamiętać, że działania są po części refundowane, czyli nie wszystkie wydatki będzie można sfinansować z zaliczki, część zostanie zrefundowana dopiero po zakończeniu projektu. **Warto zastanowić się, w jaki sposób my i nasi partnerzy będą mieli zapewnioną płynność finansową w stopniu wystarczającym na opłacenie części rachunków, które dopiero później zostaną zrefundowane.** Sam budżet nie może być „koncertem życzeń” – znów trzeba pamiętać, że pieniądze dostaną ci, którzy zadeklarują, że zrobią za nie najwięcej.

Pracując nad planowaniem wydatków należy również mieć na uwadze, jak te środki będą wykorzystywane oraz jakimi dokumentami będą potwierdzone. Każdy z partnerów musi zrobić na ten temat rozeznanie w swoim kraju, tak, aby później uniknąć nieporozumień, które zresztą i tak na pewno się pojawią. Pozwoli to uniknąć sytuacji, kiedy otrzymane środki na pokrycie wydatków mogą być zablokowane bo dokumentacja będzie nieodpowiednia.. Konieczne jest też zaplanowanie środków na pomoc prawną. Nie należy także zapominać iż mimo, że program zapewnia zasadniczą część finansowania, potrzebne są również środki własne:

„Naszemu projektowi groziło niepowodzenie, ponieważ z jednej strony wszystko przygotowaliśmy, ale z drugiej strony nie dysponowaliśmy wystarczającymi środkami finansowymi, żeby osiągnąć założony wynik. W rezultacie ekipy budowlane przeszły na inne obiekty i potrzeba było dwóch miesięcy, żeby wrócili”.

Niezbędnym elementem każdego programu, w którym partycypuje Unia Europejska jest przejrzystość wydatków. Stąd bierze się konieczność właściwego udokumentowania nie tylko samych wydatków, ale także procesu wyboru dostawcy bądź wykonawcy. Przygotowując harmonogram przedsięwzięć, należy więc uwzględniać czas na przeprowadzenie procedury przetargów, szczególnie jeśli chodzi o przetargi międzynarodowe.



Projekt IPBU.03.01.00-20-371/11 - Współtraca – aktywność - przyszłość

Procedurę przetargową można rozpocząć kilka miesięcy, a nawet pół roku przed podanym w harmonogramie terminem. Można też rozpocząć postępowanie przetargowe jeszcze przed decyzją o finansowaniu projektu – oczywiście umieszczając klarowny zapis w warunkach o uzależnieniu realizacji od wyników naboru wniosków. Jak wspomina jeden z prowadzących projekt:

„Nie przewidzieliśmy, że planowany przez nas przetarg międzynarodowy może nie przynieść skutku w pierwszej turze i trzeba będzie przeprowadzać go po raz drugi. Zajęło nam to pół roku. A jeśli cały projekt trwa zaledwie dwa lata, a przetarg zajmuje pół roku to jest to bardzo istotna kwestia, którą należy uwzględnić w harmonogramie”.

Oczywiście na etapie tworzenia wniosku warto rozeznąć wśród potencjalnych producentów czy dostawców ile będzie kosztować dana rzecz czy usługa oraz jak szybko będzie ją w stanie zrealizować. Jednak na etapie realizacji bywa z tym różnie:

„Kiedy pisaliśmy projekt, otrzymaliśmy od producenta ofertę handlową i uwzględniliśmy tę kwotę w projekcie. Ale na etapie przeprowadzania przetargów wiele firm stara się aktywnie obniżać ceny. W wyniku tego mieliśmy spore oszczędności i zwróciliśmy się do zarządzających programem z prośbą wprowadzenia zmian do budżetu, uzasadniając, że potrzebujemy dodatkowych urządzeń technicznych. W tym zakresie program jest dość elastyczny i mieliśmy możliwość wykorzystania zaoszczędzonych środków, choć trudno było to przewidzieć na etapie tworzenia wniosku.”

Czasami w ten sposób można wykonać coś lepiej lub uzyskać coś więcej niż początkowo zakładano:

„Realizowaliśmy z polskim partnerem wiodącym projekt medyczny i zaoszczędziliśmy 60 tys. euro. Poinformowaliśmy partnera, że będziemy kupować nowocześniejszy aparat. W budżecie przewidziany był aparat średniej klasy, a my kupiliśmy aparat klasy premium. Pozycja w budżecie praktycznie nie uległa zmianom, bo aparat nazywał się tak samo, ale jego klasa była znacznie wyższa. W ten sposób wykorzystaliśmy wszystkie pieniądze, bo elastyczne planowanie budżetu dawało taką możliwość.”

Beneficjenci radzą także aby:

„Sporządzać budżet z uwzględnieniem, na ile to się da, możliwych procesów inflacyjnych.”

„Trzeba trzymać się złotego środka, sporządzając harmonogram przedsięwzięć i budżet projektu, pamiętając również, że są one przedmiotem oceny.”

„Zbyt szczegółowo rozpisany harmonogram przedsięwzięć zazwyczaj kończy się niepowodzeniem. W czerwcu zaplanowaliśmy plener artystów w Polsce, w lipcu – na Ukrainie, a w sierpniu – na Białorusi. W rzeczywistości odbyły się one w grudniu, styczniu i lutym. To prawda, nie jest to najlepsza pora na plenery. Szczególnie ważne jest uwzględnienie kwestii pór roku w projektach o wymiarze ekologicznym: trzeba realnie oceniać siły, ponieważ, mówiąc w uproszczeniu, muchy latają latem, a zimą śpią.”

„Przy sporządzaniu harmonogramu przedsięwzięć należy brać pod uwagę czas na zatwierdzenie raportów finansowych, ponieważ może to zająć 2-3 miesiące, a jest to warunkiem otrzymania kolejnej zaliczki.”

„W projektach infrastrukturalnych niekoniecznie trzeba bardzo szczegółowo opisywać każdą pozycję budżetu. Ale trzeba koniecznie podzielić budżet na kraje!”

„Budżet musi być zaplanowany w sposób umożliwiający komfortową pracę z partnerem oraz wykonywanie działań. Zbyt skomplikowany budżet będzie powodował problemy ze sprawozdawczością, a nadmiernie uproszczony może powodować konieczność przeprowadzenia dodatkowych przetargów”.

„Przy planowaniu budżetu warto zwrócić uwagę na ilość personelu oraz rodzaj umowy, jaki zamierzamy zawierać z ekspertami i osobami zaangażowanymi do pracy nad projektem, ponieważ będziemy tym później związani, co może utrudnić czy wręcz uniemożliwić dobór odpowiedni wykwalifikowanego personelu.”

„Nawet w najmniejszym projekcie na pewno trzeba przewidzieć jakąś formę zatrudnienia prawnika i księgowego, choć nie zawsze musi to być zatrudnienie stałe, etatowe. Warto też pomyśleć o kimś, kto zajmie się promocją projektu, szczególnie jeżeli przewidujemy działania, do których trzeba będzie rekrutować większą ilość uczestników”.

„Warto skonsultować końcową wersję budżetu z którymś z audytorów mających doświadczenie w badaniu realizacji programów transgranicznych. Zwróci nam być może uwagę na pozycje wątpliwe i być może zasugeruje ich zmianę na takie, które potem będzie łatwiej udokumentować i zrealizować.”

WSKAŹNIKI – ŁATWO NAPISAĆ, TRUDNIEJ ZROBIĆ

Ostatnim ważnym elementem wniosku są wskaźniki. Jest to zobowiązanie beneficjenta do realizacji czegoś, co w policzalny sposób stanowić będzie realizację celów programu – częśćką pochodzącą z konkretnego projektu. Suma tych wskaźników stanowić ma efekt końcowy programu. Część z tych wskaźników jest opracowana na poziomie programu i będzie można z nich skorzystać pisząc projekt i definiując jego wskaźniki. W dokumencie programowym, do każdego priorytetu przypisano wskaźniki na poziomie produktu i rezultatu, do realizacji których zobowiązują się instytucje wdrażające program. Nie jest to lista zamknięta. Znaczący to, że beneficjenci mogą zaproponować swoje wskaźniki, istotne jest, by wpisywały się one w sens i cel danego priorytetu programu oraz oczywiście oddawały kluczowe aspekty ich projektu. Zasadniczo w programie istnieją dwie grupy wskaźników: dotyczące produktów i rezultatów. Te pierwsze dotyczą tego, co będzie bezpośrednim efektem realizacji projektu. Nad nimi beneficjent ma bezpośrednią kontrolę i ich realizacja zwykle nie jest problemem. Inaczej ma się sprawa ze wskaźnikami dotyczącymi rezultatów i celów – te mają pokazać efekt projektu np. przyrost turystów zwiedzających muzeum, ilość osób poddanych zabiegom przy użyciu zakupionej aparatury medycznej. **Dlatego planowanie wskaźników powinno być wsparte dobrym rozeznaniem aktualnego ich poziomu i rozsądnym zaplanowaniem poziomu docelowego (ujętych w konkretnych, mierzalnych wartościach). Należy pamiętać, iż niezwykle istotne już na etapie planowania projektu jest określenie wiarygodnych źródeł, dzięki którym takie dane będzie można weryfikować.** Trzeba brać pod uwagę, że oceniający projekt będą patrzyli na ich wielkość i w przypadku dwóch projektów o podobnym charakterze wybiorą ten, który oferuje lepszą realizację celów.

„Wskaźniki są rzeczą, o której zazwyczaj się zapomina” - przyznał jeden z uczestników spotkania beneficjentów programu. „W rezultacie pod koniec projektu staje się to dużym problemem. Ze zgrozą myślisz wówczas - czyj to był pomysł?”

Niewątpliwie wskaźniki to ten kluczowy obszar, którego niefrasobliwe planowanie może mieć poważne reperkusje w trakcie realizacji projektu.

Jak zatem podczas planowania projektu podawać wskaźniki, żeby przy realizacji i składaniu sprawozdań powstawało mniej pytań? Na przykład, jeżeli projekt dotyczy remontu muzeum to dobrym i prostym wskaźnikiem z pewnością będzie wzrost ilości turystów w efekcie tego remontu, oczywiście, jeżeli mamy uzasadnione podstawy twierdzić, że takowy nastąpi. Wskaźniki są bardzo ważne – z jednej strony nie ma pieniędzy „za darmo” i to właśnie one pokazywać mają efekt projektu, z drugiej strony są one naszym zobowiązaniem które trzeba będzie zrealizować i dlatego nie warto ich sztucznie zawyżać. Nie warto ich też zaniżać, bo wówczas inni wnioskodawcy mogą się okazać w tej dziedzinie lepsi od nas. Trzeba też pamiętać że wskaźniki trzeba będzie zmierzyć i pokazać, że zostały wykonane – nie warto więc deklarować takich, które są nie do zmierzenia.

Z pewnością nie należy wymyślać fantastycznych, nierealnych wskaźników, szczególnie takich, których pomiar będzie potem nastroczał trudności albo może być kosztowny np. pomiar poziomu satysfakcji turystów zwiedzających nasze miasto. Trzeba przy tym starać się nie podawać tych wskaźników, na które nie można mieć wpływu – np. zamiast wzrostu ilości turystów w naszym mieście czy rejonie lepiej podać po prostu wzrost liczby odwiedzających nasz obiekt. Jak wspomina jeden z beneficjentów:

„W naszym projekcie był taki wskaźnik: spadek liczby ofiar wśród dzieci w pożarach. Średnio w roku w regionie ginie w pożarach 2-3 dzieci, ale nadszedł koszmarne rok, zbieg okoliczności, w pożarach zginęło od razu 12 dzieci. Później, pod koniec projektu, udało się osiągnąć pożądaną „minus”, ale lekcja głęboko zapadła w pamięć.”

„Może zdarzyć się również inna sytuacja: zaplanowane wskaźniki zostaną znacznie przekroczone (np. założono, że w przedsięwzięciu weźmie udział 50 dzieci, a przyszło 500). Z punktu widzenia zarządzania jest to „plus”, dlatego że w projekt zaangażowanych jest wiele ludzi.”

Inne rady odnośnie wskaźników:

„Nasi partnerzy z Ukrainy sceptycznie odnoszą się do oficjalnych danych statystycznych. Rekomendują korzystanie z innych źródeł pochodzących od organizacji międzynarodowych, a także uzyskanych z innych projektów już realizowanych w podobnej sferze.”

„W naszym przypadku bardzo ważne było wyznaczenie prawidłowych wskaźników dotyczących efektów szkoleń. Gdybyśmy jeszcze raz mieli możliwość wyznaczenia tych wskaźników, wówczas obniżylibyśmy je o 50%, bo przecież wśród uczestników szkoleń 100% z nich nie stanie się specjalistami w dziedzinie, którą obejmowały szkolenia”

„Wskaźniki podawane są w umowie o dofinansowanie i odchylenia od nich w dowolną stronę wymagają uzasadnienia. W wielu projektach dokonywane były zmiany dotyczące przede wszystkim budżetów, ale również wskaźników. W przypadku większych zmian niż o 15% wartości wskaźnika lub zmiany samego wskaźnika (wprowadzenie nowego, usunięcie dotychczasowych) wiązało się to z koniecznością wnikliwej argumentacji i trwało sporo czasu. Dlatego lepiej od razu dobrze to przemyśleć.”



Projekt IPBU.02.01.00-76-742/11 - Utworzenie miejskiego systemu zagospodarowania elektrośmieci we Lwowie na podstawie doświadczeń Miasta Lublin

REALIZACJA

Wniosek złożony, trochę czasu minęło i pewnego dnia przychodzi wiadomość, że nasz projekt został wybrany do realizacji. Strzelają korki szampana, wszyscy są zadowoleni. Po kilku dniach zaglądamy do wniosku i łapiemy się za głowę – to wszystko trzeba będzie wykonać! Tyle pracy przed nami! A w dodatku zaczynamy się zastanawiać po co podaliśmy aż tak wysokie wskaźniki i czy będziemy je w stanie osiągnąć.

Realizacja czyli wdrożenie nie jest aż tak straszne. Zależy na nim wszystkim, to znaczy zarówno partnerom jak i instytucji zarządzającej. Trzeba jak najwięcej pytać, choć nie zawsze na każde pytanie dostaniemy natychmiastową i prostą odpowiedź. Warto wkrótce po otrzymaniu informacji o wyborze zorganizować spotkanie z partnerami, nawet jeżeli jeszcze nie wszystkie formalności zostały sfinalizowane. Na tym etapie nie ma jeszcze potrzeby dokonywać panicznych zmian w dokumentacji, ale w miarę upływu czasu okaże się pewnie, że takie zmiany są niezbędne. Trzeba tylko dobrze je przygotować, w szczególności mieć jasne powody, dla których występują. Nie zawsze są to zmiany na gorsze – czasami może okazać się, że uda nam się zrobić więcej bo coś kupimy taniej albo kurs euro umocni się. Wszystko to jednak trzeba skrupulatnie uwzględniać w korespondencji z osobą prowadzącą projekt, która zostanie do niego przydzielona.

Nie ma jednego właściwego wzoru wdrożenia projektu a wiele problemów, jakie się w trakcie jego trwania pojawiają jest często bardzo specyficznych i wynika z typu projektu, zmian w otoczeniu zewnętrznym i oczywiście samego kraju, w którym dany element projektu jest realizowany. Ważne jest jednak, aby jak najmniej z tych problemów wynikało z tego, co zrobiliśmy niewłaściwie na etapie tworzenia wniosku i dokumentacji. Pozostaje mieć tylko nadzieję, że wskazówki zawarte w niniejszej publikacji sprawią, że ich liczba będzie choć trochę mniejsza.

Wydawca: Wspólny Sekretariat Techniczny PWT Polska-Białoruś-Ukraina 2007-2013

Autor opracowania: dr Łukasz Konopielko, Uczelnia Łazarskiego

Niniejsza publikacja została stworzona przy pomocy Unii Europejskiej. Wyłącznie odpowiedzialność za zawartość niniejszej publikacji ponosi Wspólny Sekretariat Techniczny PWT Polska-Białoruś-Ukraina 2007-2013 oraz w żaden sposób nie może być ona postrzegana jako odzwierciedlenie poglądów Unii Europejskiej

