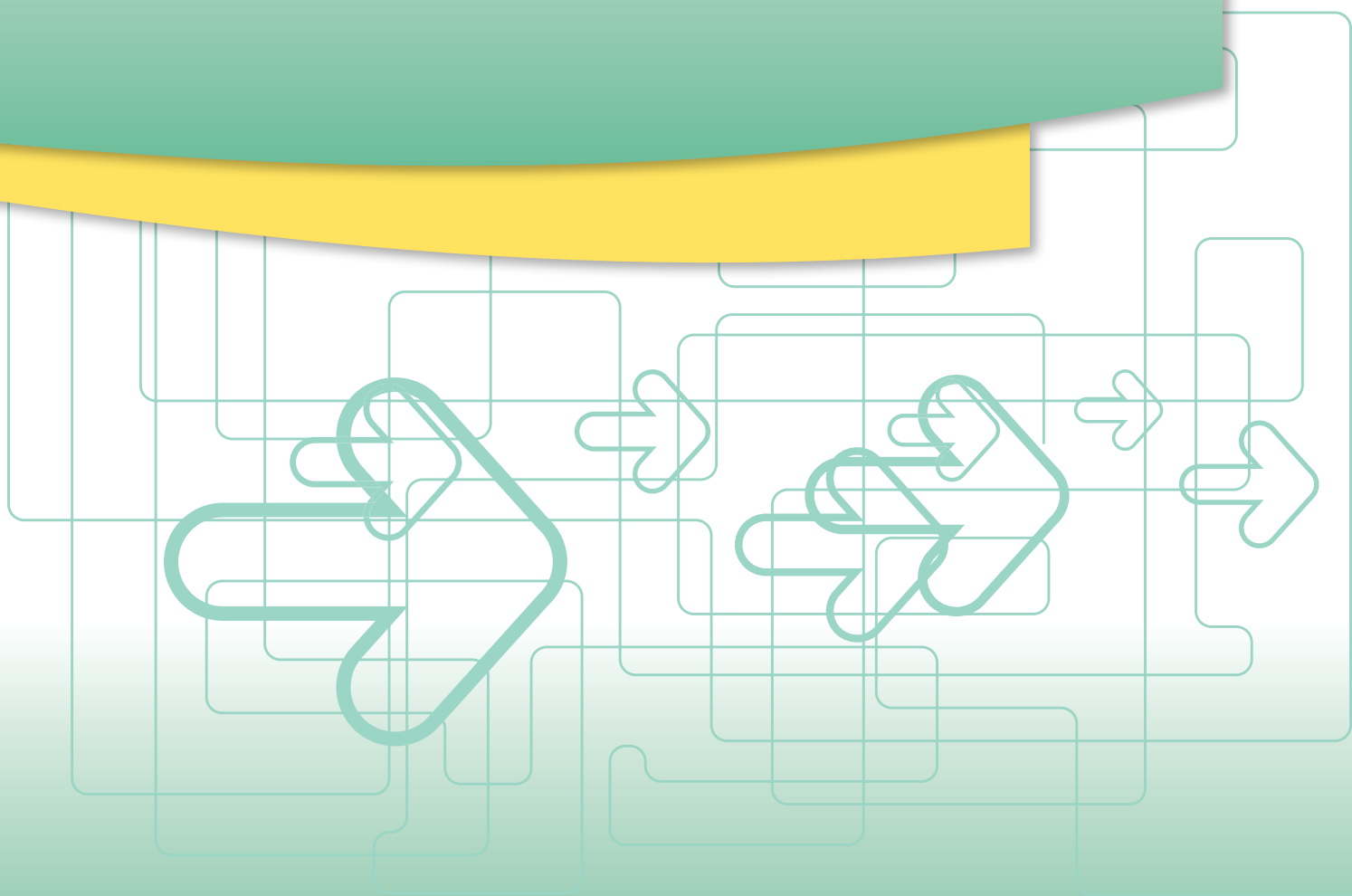


РУКОВОДСТВО ДЛЯ ЗАЯВИТЕЛЯ

ПРОГРАММА
ТРАНСГРАНИЧНОГО
СОТРУДНИЧЕСТВА
ПОЛЬША-БЕЛАРУСЬ-УКРАИНА



Настоящая публикация была создана на основе встреч с бенефициарами проектов, которые проводились в рамках Программы Польша-Беларусь-Украина 2007-2013 в Польше, Украине и Беларуси. Встречи проходили в сентябре и октябре 2015 года, а по их результатам была разработана настоящая публикация.

Все цитаты, приведенные в содержании документа, являются точкой зрения бенефициаров - участников встреч и не отражают официальной позиции Европейского Союза.

Мы очень благодарны за участие во встречах и содействие в создании настоящего Руководства всем участникам встреч:

- встреча в Польше: Павел Войцеховски, Лилиана Гжесюк, Ева Варакомска, Дариуш Савелиев, Збигнев Тарнава, Войцех Феликсяк, Камиль Олесюк, Павел Денисюк, Дорота Хилик, Ян Хомчук, Марек Гибала, Агата Курковска, Марцин Грабски

- встреча в Украине: Игорь Раставецкий, Иван Горьбацьо, Оксана Вийтык, Олег Гладчук, Владимир Шевчук, Тамара Давыдюк, Татьяна Давыдюк, Любов Сатс, Татьяна Дышлюк, Галина Литвин, Наталья Бандура, Андрей Мацелюх, Анна Косендюк, Оксана Савчук, Любовь Лабык

- встреча в Беларуси: Данута Полубенская, Сергей Коледа, Александр Рагин, Ли Чон Ку, Сергей Хмара, Александр Панько, Николай Кузьмицкий, Виктория Гомолинская, Дмитрий Козак, Елена Раковская, Иван Щедренок, Ирина Болотина.

ВВЕДЕНИЕ

Самыми лучшими бенефициарами являются те, кто прошли этот путь. Настоящая публикация адресована всем, кто желает развивать трансграничное сотрудничество в рамках Программы трансграничного сотрудничества Польша-Беларусь-Украина 2014-2020 (далее - программа PL-BY-UA). Данное руководство не включает подробного описания положений и правил, регулирующих Программу, так как во время его разработки еще не была создана документация по реализации Программы 2014-2020. На данный момент доступен только один документ, касающийся программы, по адресу: <http://pl-by-ua.eu/pl/news,186...> Попробуем, однако, пересказать то, что говорят о программе те, кому удалось воплотить свои проекты в рамках предыдущей Программы (т.е. PL-BY-UA 2007-2013), так как именно они являются практическим воплощением трансграничного сотрудничества. Чтобы подготовить настоящее Руководство к изданию, были проведены многочисленные беседы с реализаторами программы и лицами, ответственными за ее проведение, а также встречи, в ходе которых ее участники старались выделить наилучший практический опыт, которым можно поделиться с потенциальными партнерами, желающими принять участие в следующем программном периоде на 2014-2020 годы.

Что является самым важным для достижения цели? Что именно дается тяжело и как преодолеть эти трудности? Что со стороны выглядит просто, но в действительности сложно? Что следует предпринять, а от чего воздержаться с самого начала, чтобы впоследствии избежать хлопот?

Коротко говоря, мы спрашивали обо всем, что невозможно найти в официальных документах и о чем знают только те, кто уже сталкивался с реализацией трансграничных проектов.

В первую очередь, мы попросили собеседников определить направление, то есть выделить наиболее важные, по их мнению, сферы реализации трансграничных проектов. Каждый из них определил степень приоритетности данной сферы. В результате диалога был создан список из 9 ключевых элементов проекта, расположенных в соответствии с их значением - от менее важных до самых значительных. Список выглядит следующим образом:



В приведенном выше списке взаимоотношения с партнером встречаются в трех пунктах, что свидетельствует о важном значении тесного сотрудничества с партнером и договора, который мы с ним подпишем. Однако ничто не может заменить правильного выбора соответствующего партнера, с которым нам будет легко работать. Существенным также является финансовый вопрос - бюджет, финансовая ликвидность. Важно то, что содержится на бумаге - описание, график. Попробуем присмотреться к этой проблематике и вопросам, связанным с преодолением конкретных сложностей бенефициарами Программы, а также попытаемся узнать, что они могут сообщить по этому поводу, но вначале для «новичков» - краткое введение.

В ЧЕМ ЖЕ СУТЬ ЭТОЙ ТРАНСГРАНИЧНОСТИ?

Трансграничное сотрудничество в Европе зародилось сразу же после окончания Второй мировой войны. Взаимодействие ограничивалось приграничными районами между государствами Западной Европы, а его целью была ликвидация «военных шрамов» и создание сети локальных связей между учреждениями противоположных сторон границ. Такие действия финансировались и контролировались централизованно, но их инициирование и исполнение осуществлялось на локальном уровне. С течением времени действие этой политики переместилось в сторону внешней границы Европейского Союза, что стало особенно значимым в начале XXI столетия, в связи с присоединением новых государств-членов ЕС в 2004 году.

Основная особенность границы - это дифференциация. Граница не только разделяет, но также объединяет, а отделяет не только географические зоны, но и население по ее обеим сторонам. По этой причине действия в такой зоне должны быть связаны с различными сферами, а распределение общественных финансов на проведение совместных мероприятий не может быть обусловлено исключительно экономическими предпосылками. Следует стремиться к тому, чтобы самым важным элементом трансграничного сотрудничества была нижняя ступень социальной лестницы, что будет его отличительной чертой среди других форм кооперации. Конструктивный диалог на локальном уровне, касающийся общих проблем, но посредством организации различных правовых систем, является наиболее важным признаком трансграничного сотрудничества. Совместная работа сторон должна быть ориентирована на решение практических, повседневных проблем, а ее результатом станет стабильность и укрепление трансграничных связей.

Ассоциация европейских приграничных регионов выделяет шесть основных особенностей трансграничных программ:

- 1** Формирование структур кооперации, а не новой административной ступени
- 2** Координирование моделей управления приграничных территорий
- 3** Преодоление неудобств, связанных с границами, а также использование возможностей самих границ
- 4** Охрана природы и окружающей среды при помощи границы, как общей отправной точки
- 5** Преодоление барьеров и отсутствия доверия как результата исторического, социально-культурного и географического наследия
- 6** Сохранение разнообразия, невзирая на интеграционный прогресс

Одним из наиболее важных элементов, принимаемых во внимание в ходе проведения оценки заявок на участие в программе PL-BY-UA, является именно трансграничный характер предполагаемых действий. Таким образом, если мы не желаем, чтобы наш труд, затраченный на разработку, комплектацию и заполнение документов, был напрасным, следует постараться, чтобы наш проект отличался как можно более выразительным трансграничным характером. Где, в таком случае, искать проблематику, которая может стать предметом действий в рамках программ трансграничного сотрудничества? Однозначный ответ на этот вопрос отсутствует, но можно с уверенностью сказать, что ключевой элемент - это люди и их проблемы. Люди

по противоположным сторонам границы должны познакомиться, взаимодействовать и узнать в чем их сходство, а в чем различие. Полезным будет совместное преодоление похожих проблем, присущих каждой из сторон границы. Одним из самых ярких примеров опыта совместного решения вопросов, полученного в ходе проведения предыдущей программы, было заключение соглашения о возможности участия пожарных частей из приграничных районов соседних государств по вызову с другой стороны границы. Другой похожий пример - это совместные действия по соблюдению чистоты приграничной реки Буг с участием местных администраций, расположенных по обеим сторонам границы.

Но программа не ограничивается исключительно регионами, прилегающими непосредственно к границе. Трансграничность может проявляться также в таких элементах сотрудничества, как обмен молодежными группами, работа с общей проблемой в области общественного здравоохранения, сотрудничество домов культуры или туристических центров. Важно попробовать вместе найти общее в различном, рассматриваемое с противоположных точек зрения.

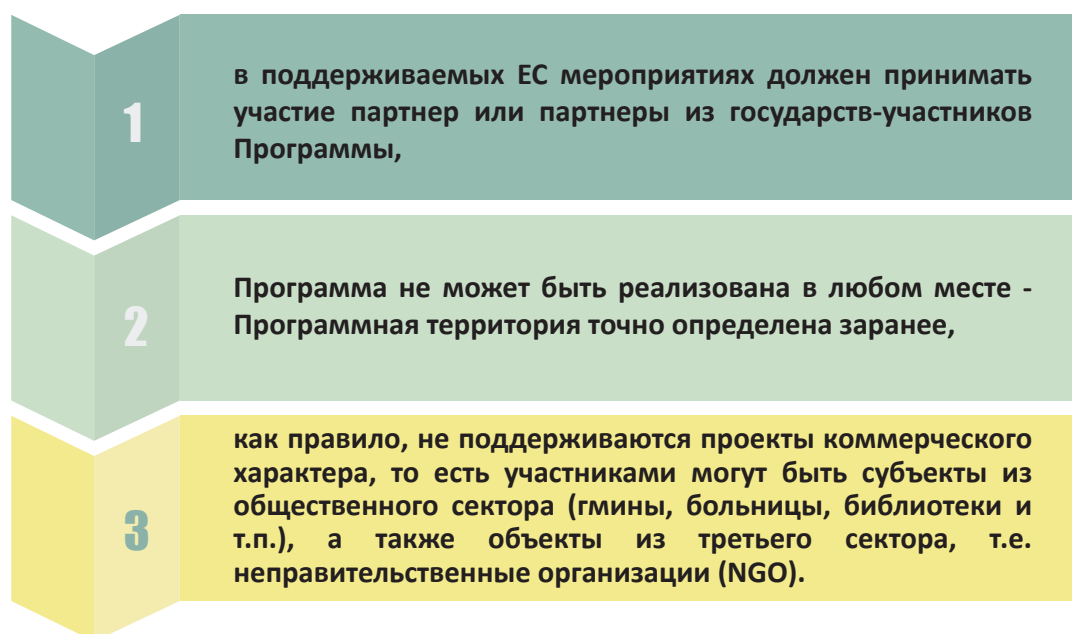
Один из участников проекта описывает вопрос трансграничности следующим образом:



Проект IPBU.03.01.00-06-417/11 - Развитие кардиологической помощи для польского и белорусского населения в рамках Программы Польша-Беларусь-Украина 2007-2013

«Название проекта: «Стимулирование развития туризма в Карпатском регионе посредством улучшения туристического обслуживания и повышения безопасности» было создано во время дополнения пунктов «трансграничное воздействие», а также рубрик цели, результаты, мероприятия и заключительной части. В самом начале название проекта было следующим: «Обслуживание и безопасность туристов».

Таким образом, трансграничная программа, финансируемая из средств ЕС, похожа на многие другие программы, которые поддерживаются финансированием из фондов ЕС, но отличается тем, что:



Если указанные выше условия относительно участников и места проведения проекта будут выполнены, следует еще проверить область применения проекта. Так называемые приоритеты Программы определяются уже с самого начала и затрагивают достаточно обширные тематические сферы, за пределы которых проект не может выходить.

О том, какими будут приоритеты в 2014-2020 годах, можно узнать в следующей части Руководства, а также идеях - так как, впрочем, каждый проект начинается с идеи.

ИДЕЯ

Источником зарождения идеи проекта часто бывает конкретная проблема. Идея не всегда должна отражать то, что беспокоит или мешает. Все чаще идея связывается с желанием поделиться чем-то хорошим, предоставить то, что уже существует и функционирует более широкому кругу людей, поделиться возможностями приграничного региона. Следовательно, идея будет связана с ведущей темой, а проект станет путем достижения цели, изменения к лучшему. Проекты органов самоуправления создаются, в основном, как результат наблюдаемых проблем, с которыми сталкиваются жители, а также поиск финансирования для их решения. Такие вопросы, как водоснабжение, ревитализация парка или ремонт концертной площадки важны для всех, а возможность привлечения средств дает импульс к действиям. Несколько иначе подобный вопрос выглядит для субъектов, которые генерируют нестандартные идеи и осуществляют поиск возможностей для их воплощения. В любом случае, уже на этапе формулировки идеи необходимо подумать о накоплении как можно больше объективной информации относительно проблемы. Эти данные будут необходимы для составления заявки.

Когда уже есть идея, стоит задуматься, какая польза и кем будет получена в результате внедрения проекта, цель которого - решение проблемы.

Результат реализации трансграничного проекта - это также получение пользы:

Для лиц, которые примут участие в его реализации:

- приобретение опыта в области решения проблем, в ходе сотрудничества с партнерами
- знакомство со спецификой работы в международном коллективе и приобретение в этой сфере новых умений
- установление новых контактов
- знакомство с культурой и обычаями государства-партнера

Для учреждений, принимающих участие в проектах:

- возможность поиска финансирования для достижения важных целей, отличных от повседневных
- усовершенствование способа функционирования
- участие в деятельности, касающейся подготовки и реализации проектов

В рамках Программы PL-BY-UA 2014-2020, выделяются так называемые тематические цели, то есть темы или тематические группы, которые следует включить в проект, чтобы иметь возможность претендовать на получение средств:



Продвижение местной культуры и сохранение исторического наследия.



Повышение доступности регионов, развитие долговременного и устойчивого к климатическим воздействиям транспорта, коммуникационных сетей и систем.



Общие задачи в области защиты и безопасности.



Содействие управлению границами и управление безопасностью, мобильностью и миграцией.

Хотя и несколько высокопарно звучат определения тематических целей, необходимо задуматься, к какой из них относится наш проект. Помочь в этом могут более подробные названия приоритетов в рамках отдельных целей, а также их более широкое описание, доступное в программном документе, на сайте программы¹. Для некоторых видов проектов тематическая цель очевидна - как, например, проект, главным элементом которого является строительство дорог, будет отнесен к тематической цели 2, а проекты по здравоохранению, включая все аспекты этой сферы - к тематической цели 3. Но как поступить, если целью проекта является строительство дороги к больнице? В таком случае, необходимо решить, какой из элементов идеи более значимый, взвесить соотношение затрат и заданий. Осуществляя поиск вдохновения, можно также ознакомиться с проектами, которые были реализованы в рамках предыдущего предложения финансирования – база данных тематики таких проектов доступна на интернет-странице Программы², можно также воспользоваться различного рода публикациями, изданными Совместным техническим секретариатом Программы. Программная документация включает также примерные типы проектов в рамках определенного приоритета, но иногда необходимо подойти к заданию творчески и увидеть элементы, поддерживаемые в нашем проекте в рамках конкретного приоритета.

¹ <http://pl-by-ua.eu/pl,news,186>

² <http://pl-by-ua.eu/>

В каждом регионе существует множество локальных проблем, требующих решения. Необходимо, однако, помнить, что региональные проблемы не являются единственными в своем роде и во время поиска способа их решения, следует руководствоваться национальным и международным опытом, а также ставить цель достижения наилучшего общественного результата. Нельзя при этом забывать, что характер Программы - трансграничный и необходимо найти партнеров, которые заинтересованы решением подобных вопросов с другой стороны границы, но об этом позже.

Вначале, все же, должна быть идея. Один из участников проекта замечает:

«Каждый из нас носит в себе идею какого-то проекта, которая рождается задолго до объявления конкурса, а в нашем случае, задолго до утверждения Программы. Когда мы ознакомимся с условиями конкурса, целями, начинаем задумываться над нашей идеей с точки зрения человека, который принимает решение о финансировании (предоставлении гранта) и вносим в цели коррективы для соответствия интересам донора и стратегическим документам».

Невозможно определить, как именно должен выглядеть процесс создания хорошей идеи. Но можно описать, как это происходило с теми, кому удалось ее реализовать. Ниже приведено несколько примеров:



Проект IPBU.01.03.00-18-721/11 - Усовершенствование доступности Бещадского повета и Старого Самбора путем интеграции мероприятий в транспортную инфраструктуру

«Мы осознавали, что проблема утилизации отходов - это серьезный вызов для нашей общественности. Способы ее решения отличаются, в зависимости от вида отходов и подхода к этой проблематике в регионе/государстве. Возможные пути решения проблемы электроотходов, то есть всего спектра отходов, уже давно обсуждены, а идея решения одного из ее элементов, то есть идея реализации проекта, родилась, практически, в течение одного дня.

В ходе конференции, на которой обсуждались вопросы отходов, было отмечено, что в системе управления отходами совершенно не учтены опасные отходы, содержащиеся в различных видах бытовых отходов, такие как энергосберегающие лампы или батарейки, которые не должны выбрасываться в мусорные контейнеры. Факт существования таких отходов и вопросы их утилизации просто не принимался во внимание. На этой конференции присутствовали участники, которые обладали опытом подготовки проектов, финансируемых из средств Европейского Союза, благодаря чему мы также решили подготовить свой проект, который будет относиться к этой проблематике и получить грант на его проведение. Реализации проекта поспособствовало также письмо ученика из начальной школы нашего региона, в котором он спрашивал: «Куда я должен выбрасывать батарейки, если на них нанесен символ с перечеркнутым мусорным контейнером?»

«Совместно с нашими польскими партнерами мы проанализировали проблемы, присущие нашим местностям. Особое внимание было посвящено оценке системы водоснабжения, которая была уже сильно изношена и требовала значительно большей мощности для необходимого давления воды. Этот факт, в свою очередь, отражался на увеличении расходов. Предприятия, работающие в сфере водоснабжения, были обременены долгами, не хватало средств на выплату заработной платы работникам. Кроме того, во многих районах города вообще отсутствовал доступ к водопроводу, а жители самостоятельно строили колодцы, вода в которых не была очищенной и не всегда соответствовала необходимым стандартам чистоты. Это стало поводом для разработки проекта, целью которого было строительство водопровода в городах-партнерах по обеим сторонам границы».

«Основной целью проекта в нашем городе, было содействие городским службам в надлежащем выполнении их функций. По причине интенсивного движения в центре города, быстрый приезд скорой помощи, пожарной части или полиции к месту происшествия был затруднительным. Снижения интенсивности движения в центре города можно было достичь только посредством создания комфортного проезда другими маршрутами. Данная проблема существовала уже давно и требовала быстрого решения. Проект ремонта подъездных дорог был уже готов, необходимо было только найти источники его финансирования. Снижение интенсивности

движения в центре города существенно облегчает работу всех городских служб, повышает уровень безопасности движения, продлевает период эксплуатации дорожного покрытия».

«В 2008 году, в ходе проведения сессии нашего Районного совета, была затронута тема паллиативной медицины, то есть, создания больницы (центра) для онкологических больных, которые уже не подлежат лечению, чтобы помочь таким людям пройти этот тяжелый в их жизни этап. Нам предложили присоединиться к этой инициативе. Были созданы выездные группы, внедрены пилотные модели за счет небольших грантов. Таким образом, начала создаваться определенная система. Это было совершенно новое явление для Украины, совершенно новое направление медицины. На основании мирового опыта, в Украине было решено создать «Украинскую лигу содействия развитию паллиативной и хосписной помощи» (по примеру американской «Национальной организации паллиативной медицины»). Затем, в последующие годы, возникла идея создания «Регионального центра паллиативной помощи» в каждой области. Нами был написан проект, разработана стратегия и поданы заявки на дотацию. В этом году строительство нашего Регионального центра уже должно быть завершено. Центр станет отправной точкой для реализации похожих проектов в Украине. На основе этого пилотного проекта будут подготовлены следующие, в других регионах страны».



Проект ІРВU.02.01.00-76-742/11 - Создание городской системы по обработке бытовых отходов электронного и электрического оборудования во Львове при использовании опыта Люблина

Иногда может также быть, что:

«В проекте, в котором мы принимали участие в качестве партнеров, стадия от идеи до разработки самого проекта просто упущена, так как ведущий Партнер приехал не с готовой идеей, а набросками проекта. А нашей задачей было только согласование сферы наших действий».

«Когда начинался проект «Создания муниципальной программы по утилизации энергосберегающих ламп и батареек», наибольшее внимание было сосредоточено на организации утилизации батареек посредством размещения информации на эту тему в прессе и передаче информации через детей. Однако конечный продукт был назван «Переработка энергосберегающих ламп». Главная цель формируется на основе сложности проблемы. Самой важной проблемой стала утилизация отходов первого класса по опасности - ламп, потому как в Украине не существует соответствующей технологии».

Участники проектов, на этапе создания идеи, советуют принять во внимание следующее:

Во время формулировки цели проекта не следует «витать в облаках», а взглянуть на конкретную проблему, на решение которой будет направлен проект. Жаль тратить время на изобретение несуществующих проблем только потому, что можно получить финансовую поддержку из европейских фондов - такой проект имеет мало шансов на финансирование и весь труд будет напрасным.

Ко всем вопросам следует искать простой подход. Если существует реальная проблема, в основе которой лежат потребности конкретных групп общественности и которая имеет большое значение для всеобщего блага, такую цель будет легко сформулировать.

После определения проблемы следует задуматься, каким образом она «вписывается» в цели программы, в рамках которой планируется реализация данного проекта и сравнить соответствие целей вашего проекта с целями программы. В такой ситуации очень полезен взгляд на содержание проекта со стороны. В этом может помочь человек, не участвующий в разработке данного проекта.

В ходе подготовки проекта необходимо помнить, что его оценку будет проводить внешний эксперт, который может не ориентироваться в тематике, над которой вы работаете. По этой причине содержание заявки должно быть сформулировано в доступной форме и с самого начала идея проекта должна быть определена максимально четко. Не следует усложнять проект дополнительными проблемами и предполагать их комплексное решение, так как смысл проекта станет непонятным.

Многие учреждения уже выработали свою стратегию развития. Стоит адаптировать проект к существующим стратегическим направлениям развития учреждений или региона и постепенно переходить к конкретным тактическим целям и идеям.

В действительности цель создается в ходе разработки проекта и корректируется много раз. Даже при определении цели проекта мы переходим к анализу способов ее достижения, исследуем причинно-следственные связи, осознаем возможные результаты внедрения конкретных действий, благодаря чему имеем возможность доработки уже определенной общей цели проекта.

Размышляя о цели проекта, полезно также продумать - кто в действительности будет его получателем - целевой группой. Кто воспользуется результатами проекта и кому он адресован? Целевую группу следует описать не интуитивно, а на основании объективной, по мере возможности, информации. Если целевой группой будут туристы, посещающие наш объект, в таком случае, следует постараться собрать на эту тему конкретные данные - кем будут эти туристы, что их интересует, что хотели бы делать у нас? Если мы желаем поддерживать молодежь определенного возраста, необходимо определить количество таких молодых людей, проживающих в нашей местности. Действительно ли эти молодые люди заинтересованы наличием, например, спортивных объектов? Может следует провести анкетирование на эту тему? Иногда проблемой проектов может быть то, что нам кажется, что существует большая целевая группа, заинтересованная нашим проектом или, что эта группа будет заинтересована предметом нашего проекта, например, строительством водопровода. Однако следует ответить на вопрос - захотят ли жители им воспользоваться? Кто и зачем будет приходить на концертную площадку, которую мы хотим построить в городском парке?

Правильная идентификация целевой группы пригодится не только при подготовке заявки и во время её оценки экспертами, но также позволит нам на последующих этапах получить поддержку и признание такой группы в ходе реализации и после завершения проекта.



Проект IPBU.01.03.00-06-318/11 - Улучшение доступности и качества инфраструктуры приграничной дороги Этап II – реконструкция 2-й секции районной дороги № 3432L Грубешув – Крылув – Долгобычув – государственная граница и ремонта дороги в Угрынове

На практике это выглядит следующим образом:

«В действительности, целевой группой являются все, кто:

- заинтересован в реализации проекта (в прямом или косвенном получении пользы);*
- имеет влияние на реализацию проекта (финансовое, административное, информационное);*
- чьи ожидания должны приниматься во внимание, хотя не всегда это просто определить».*

«В нашем проекте, касающемся создания программы по утилизации энергосберегающих ламп или батареек в нашем городе, целевой группой, несомненно, будут жители города, так как действия, вытекающие из этого проекта, ориентированы на всех его жителей. Но чтобы «достучаться» до жителей и разъяснить им потребность реализации проекта, следует осуществить выбор конкретных подгрупп из общей целевой группы, которые будут помогать в распространении такой информации. Самую важную информацию о способе утилизации опасных отходов можно передать всем целевым группам посредством СМИ (радио, ТВ), но существуют также специальные категории целевых групп, например, школы. Самый эффективный способ передачи информации родителям - это их дети. Детям следует объяснить - что можно делать, а чего нельзя, а они передадут эти знания своим родителям».

«Бывают ситуации, когда определенная целевая группа не идентифицирована и не учтена соответствующим образом. Например, в нашем проекте, касающемся здравоохранения, целевой группой были пациенты и их семьи». Однако, в этом случае, существовала и другая целевая аудитория - «отрицательная». Благородная цель проекта и деятельность, связанная с ее достижением, сталкивается с неожиданными проблемами. Источником таких проблем были наши врачи и чиновники, которые не рассматривались как целевая группа. Отсутствие определения их роли и способа сотрудничества с четко определенной группой стало причиной сложной реализации проекта».

ПАРТНЕРЫ

Где взять партнеров? Как определить хорошего партнера? Кто должен быть ведущим партнером?

Проект, реализованный в рамках Программы PL-BY-UA, не выполняется в одиночку. Нужен партнер или, даже, партнеры. Как минимум один из них должен находиться в другой стране и как минимум, один - в Польше. Безусловно, встречаются также проекты, партнеры которых находятся во всех трех государствах, принимающих участие в Программе. Один проект может включать более одного партнера из каждой страны, хотя опыт показывает, что лучшие результаты достигаются при наличии небольшого количества партнеров, если этого не требует особая ситуация. Важно также ответить на вопрос - кто будет ведущим партнером, лидером, который с одной стороны будет обременен большим объемом работы, но также будет иметь намного больше возможности, так как будет выполнять функции руководителя проекта в сфере его выполнения. В предыдущем выпуске Программы, большинство лидеров находилось в Польше, что совсем не обязательно для программ, которые будут проводиться в последующие годы.

Как найти хорошего партнера? Однозначного ответа не существует, хотя хорошие результаты дают те партнеры, о которых мы уже что-то знаем - к группе первого выбора будут принадлежать те, с которыми мы уже сотрудничали, при условии, что они будут находиться в зоне действия Программы. Можно также заняться поиском новых партнеров - рассылать информацию, участвовать в конференциях и встречах, касающихся Программы, представляя свое предложение сотрудничества. Однако, никакие действия не могут сравниться с близким знакомством, лучше - непосредственным, с партнером, с которым будет реализован проект.

Бенефициары проектов замечают, что:

Партнерство разумнее формировать на основе уже существующих контактов и знакомств. Наиболее эффективные партнерские отношения в проектах создаются тогда, когда партнеры принимали участие в предыдущих программах или хорошо знакомы. Таким людям легче общаться, они лучше понимают друг друга, что является залогом успеха.

Если проект организовывается органами власти, хорошо было бы, чтобы одним из партнеров была общественная организация.

В Польше уже создано много программ ЕС, а каждая программа отличается своими требованиями. По этой причине следует помнить о специфике трансграничной программы, особенно участии в ней нескольких субъектов.

Полезно также быть осведомленным о специфике предписаний законодательства государства-партнера в сфере международной технической помощи.

Чем больше партнеров будет участвовать в проекте, тем труднее с ними согласовать все нюансы, как на этапе подачи заявки, так и на этапе реализации проекта. Если мы впервые участвуем в трансграничном проекте, его легче будет реализовать при наличии только двух партнеров.

Партнерам следует также иметь отдельные банковские счета и представить доступные на них собственные средства.

Следует избегать подписания партнерских деклараций в последнюю минуту - партнерские отношения должны развиваться постепенно, в течение периода, позволяющего тщательно продумать и определить все условия партнерства.

Если мы давно знаем партнеров и сотрудничали с ними прежде, иногда стоит поискать новых - кого-нибудь, кто внесет «свежий» взгляд на проект, новый стиль работы. Это может быть еще один партнер, который присоединится к «знатокам».

Примеры поиска партнера:

«У нас создалась необходимость поиска партнера за рубежом, и мы обратились к администрации крупного польского города. Выбор этого партнера оказался удачным, тем более, что с точки зрения экологии, он является одним из ведущих городов во всей Польше, а такой системы сбора электромусора нет даже в столице Польши. Уже при первой встрече в Польше мы получили информацию относительно действий, которые необходимо предпринять, а от каких воздержаться. Благодаря партнеру был написан проект. В процессе реализации проекта оказалось, что партнеры обмениваются знаниями».

«Для нас критерии выбора партнера были следующими:

- выбор «старых» проверенных партнеров,*
- выбор партнеров, которые находятся поблизости, с точки зрения географического местонахождения,*
- выбор партнеров, обладающих интересующим нас опытом».*

Как уже вспоминалось выше, руководителем проекта является ведущий партнер. Это он непосредственно управляет финансами, полученными из дотации, дисциплинирует остальных участников. С одной стороны - это привилегия, а с другой - обязанности. Участники проектов представляют такое распределение ролей следующим образом:

«Хорошо ли быть лидером проекта? Безусловно, да. Хотя такая функция - это дополнительные проблемы, дополнительная нагрузка, но и намного большие возможностей управления проектом. Самое главное - это бесценный опыт, который таким образом можно получить. Польша располагает уже большим опытом, а мы должны учиться и воспитывать специалистов в данной области. Стало быть, мы приобретаем партнерский опыт».

«Если говорить об органах власти, об инфраструктурных проектах, иногда является очевидным, что основным партнером стоит назначить польского партнера. В нашем случае, мы не могли быть главным партнером, наше учреждение не было готово к выполнению роли лидера в данном проекте. Однако мы выполнили свою работу и получили опыт, который, возможно, позволит нам в будущем стать ведущим партнером».

«Часто бывает так, что разработанная стратегия и подготовленный проект, представляемый на сессии, утверждается. Мы обращаемся к польским партнерам, представляем им свои идеи, с целью получения экспертного заключения и акцептации. Такова действительность. Стоит это изменить, стать лидером и диктовать свои условия».

«Система финансирования имеет большое значение для каждого проекта. Если главный партнер из Украины, средства будут поступать постепенно. В Польше уже функционирует система стопроцентного расчета во время приемки услуги или товара. Если польская сторона готова к вложению своих средств, то для украинской стороны этот вопрос является сложным - как для общественных организаций, так и

для органов местного самоуправления - по причине отсутствия свободных средств. Очень важным является выбор системы финансирования. Желательно, чтобы для проекта использовалось несколько возможностей финансирования, потому что, если существует только одна возможность, часто возникают сложности. Следовательно, планировать следует эластично».

Участники проектов считают также, что:

- выступая в качестве ведущего партнера, необходимо располагать 100% доверия со стороны других партнеров,
- следует учитывать факт, что в каждом из трех государств используются различные системы финансового учета,
- необходимо осознавать, что роль ведущего партнера накладывает ответственность за реализацию проекта, за отчетность (как со своей стороны, так и со стороны партнера), за финансирование,
- чтобы получить финансирование и быть уверенным, что ваши интересы будут максимально учтены, несомненно лучше быть ведущим партнером, но не располагая опытом в реализации проектов, не следует брать на себя эту роль. В таком случае лучше выступать в качестве обычного партнера.



Проект IPBU.01.03.00-06-161/10 - Чистая вода в устье реки Буг – трансграничная система подачи воды в городах Грубешов и Владимир Волинский – 1-й этап

ДОГОВОР О ПАРТНЕРСТВЕ

Несомненно важно, чтобы партнеры были знакомы, осознавали, что ожидают друг от друга, а также, чтобы между ними было взаимопонимание. Существенным аспектом является также взаимодоверие и желание сотрудничать, чего невозможно достичь посредством заключения даже самого выгодного договора. Кроме того, договор не является самым важным на этапе подачи заявки - его можно изменить, но без заключения хорошего договора не обойтись, так как необходимо иметь регулирующий документ, когда осуществляется ротация людей, которые непосредственно занимаются проектом.

Работа с договором не принадлежит к легким, потому что первые ожидания партнеров всегда в какой-то мере различны и кроме того, необходимо предвидеть в нем как можно больше вариантов развития ситуации. Отсутствует также единый универсальный образец договора, который может быть использован в каждой ситуации, так как и различными также являются отдельные участники, характер проектов и их сфера применения. Участников договора, как правило, более двух, что является еще одним барьером в достижении взаимопонимания. Договор, безусловно, должен регулировать самые важные сферы проекта, такие как разделение ролей, ответственность и финансы. Следует также определить способ принятия решений, касающихся всего проекта, а также урегулировать вопрос языка, который будет использоваться для осуществления корреспонденции или обмена информацией. Вначале можно, однако, поддаться соблазну заключения соглашения о намерениях, которое будет в свободной форме определять предмет проекта, роли его участников, а также график дальнейших действий (в том числе все работы до момента подписания договора).

В ходе подготовки договора стоит воспользоваться практикой, применяемой во многих компаниях и согласовать т.н. term sheet, то есть перечень самых существенных вопросов, а затем проводить взаимные согласования, удовлетворяющие все стороны. Лишь после согласования самых важных аспектов к работе приступают юристы, которые «подписывают» эти согласования в форме договора. Важно также попробовать предвидеть общие возможные сценарии развития ситуаций, особое внимание уделяя опыту партнеров, полученному в ходе проведения предыдущих программ:

С самого начала необходимо определить, кто из партнеров подготовит окончательный договор. Следует помнить, что договор должен быть составлен в двух (или трех) языковых версиях.

Необходимо подробное составление договора о партнерстве с точным описанием функций, заданий, проектной группы, ответственности каждого из партнеров. Особое внимание обратить на ту часть, в которой описаны вопросы финансирования и вопросы распределения обязанностей в области реализации оплат.

Не стоит использовать типичные договора о партнерстве, так как они отличаются декларативным характером и не учитывают возможных нюансов законодательства того или иного государства-партнера.

Договор о партнерстве должен ограничивать риск, а также обеспечивать оптимальное, гармоничное сотрудничество с партнерами. Для этой цели требуется максимальная точность с обязательным определением перечня действий, алгоритмов их реализации, ответственных лиц.

В случае использования шаблонов партнерских договоров часто встречаются технические ошибки (неправильно указанные номера проектов, даты и т.п.). Чтобы избежать «юридического риска», следует тщательно проверить соответствие сведений, содержащихся в договоре.

Часто положения договора определены обобщенно, в результате чего впоследствии стороны интерпретируют их по-разному, напр., в вопросах финансирования следует избегать пропорциональных расчетов, заменяя их точными суммами и датами внесения по ним оплат.

Требуется также контроль содержания договора с точки зрения соответствия действующему законодательству Украины и Беларуси, в том числе, нормативно-правовым актам, регулирующим деятельность финансовых учреждений.

Необходимо помнить, что ни один договор не учитывает всех возможных вариантов событий, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта, поэтому стороны должны поддерживать постоянный контакт и согласовывать вопросы на регулярной основе.

ЗАЯВКА НА ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Когда мы знаем, что и как хотим сделать, приступаем к этапу описания проекта и заполняем заявку. При этом необходимо помнить, что в предыдущие годы подавалось много заявок, но лишь некоторые из них получили финансирование - в ходе проведения предыдущей программы только 15% из всех поданных заявок было одобрено к финансированию. Заявка должна не только соответствовать минимальным формальным требованиям, но также убеждать экспертов в обоснованности наших доводов - наша заявка должна выгодно отличаться от других. Поэтому жаль тратить время и средства на описание «чего-нибудь» - целесообразнее написать заявку очень хорошо!

Но что, все же, значит - оформить заявку очень хорошо? Трансграничные действия включают ряд целей и необходимо показать, что наш проект их успешно достигнет. Неизменная цель заявки - показать, кому именно адресованы трансграничные действия, о которых идет речь выше. Следует продемонстрировать, что проекту свойственно именно такое измерение и он не является лишь ocasionальным мероприятием, проводимым несколькими дружественными учреждениями, расположенным по разные стороны границы. Цели зависят также от приоритета, в рамках которого мы подаем



Проект IPBU.03.01.00-06-580/11 - Развитие муниципальных служб как часть сбалансированного развития городов польско-украинского приграничья

заявку и с этой точки зрения следует также продумать свою позицию.

Форма заявки, как правило, доступна в момент объявления набора заявок и в нее необходимо будет включить описание проекта, график, бюджет и показатели (индикаторы). Об этих ключевых моментах речь будет идти ниже. Когда уже доступна будет документация для набора, еще до перенесения нашего проекта на бумагу, необходимо ознакомиться с критериями оценки проектов. Какие проекты будут рассматриваться в первую очередь и за что именно эксперты будут выставлять баллы? Может стоит добавить еще что-то к проекту, что позволит еще лучше вписать его в рамки этих критериев? А может наоборот, кое-что удалить, чтобы получить больше баллов или чтобы проект был хотя бы принят? В любом случае, следует тщательно ознакомиться с критериями и помнить о них во время оформления заявки. Критерии оценки предоставляются также в момент объявления набора и частично адаптированы к приоритетам данного набора. Можно с уверенностью утверждать, что существенным общим критерием всегда будет реализация постулата трансграничности проекта, о котором упоминается выше. Безусловно, этот аспект следует акцентировать вербально, а также попробовать подтвердить конкретными действиями таким образом, чтобы проект не «распадался» на отдельные части, которые каждый из партнеров мог бы реализовать самостоятельно.

В завершение стоит обратиться к кому-то, кто не участвует в оформлении заявки, с просьбой прочесть нашу заявку и, принимая во внимание критерии, произвел его оценку - независимая оценка может быть максимально объективной, указывая детали, которые следовало бы добавить, описать более подробно или удалить.

Следует также помнить, что заявка - это не только бланк для заполнения, но и полный комплект различного рода документов. **Целесообразно запланировать соответствующим образом время для подготовки документов, продумать, какие из них у нас есть в наличии, а какие мы должны добавить и что для этого необходимо.** Требования относительно документации также предоставляются в момент объявления конкурса, но они, как правило, не отличаются от обычных стандартов. Дело усложняет, однако, участие большого числа партнеров - чем их больше, тем больше требуется документов и, следовательно, более вероятна возможность допущения ошибок или упущений. Сбор и окончательное оформление документации, обычно осуществляет ведущий партнер, для которого данные действия будут своеобразным тестом надежности и производительности в действии.

В общем, работа с заявкой - это немалое усилие, а шансы, что она будет оценена, на наш взгляд, по достоинству, в действительности небольшие. Как уже упоминалось выше, во время предыдущего набора только каждая седьмая заявка получила дотацию.

Поэтому, если мы сомневаемся или не видим должного участия партнеров, стоит задуматься, стоит ли вообще выполнять всю эту работу. Если мы все же решим довести дело до конца, необходимо как следует - независимо от того, роль какого партнера мы выполняем - оценить свои силы. Оформление заявки является своеобразным учебным полигоном для самого проекта. Если уже на этом этапе у нас не все получается, как хотелось бы, нельзя ожидать, что позже все будет проще. Стоит учесть мнение бенефициаров:

«Срок, необходимый для написания проекта составляет от одного до трех месяцев, а подготовка полного комплекта документов может занять до полугода (учитывая время на корреспонденцию с учреждениями и различными контролирующими организациями)».

«Необходимо правильное понимание аппликационной формы. Некоторые ее элементы не совсем ясно изложены, поэтому стоит перечитать текст несколько раз, чтобы лучше его понять. Это довольно непростое задание, особенно для лиц, которые не располагают соответствующим опытом работы с проектами».

Можно также попробовать оформить заявку несколько раз:

«Мы не сразу выиграли конкурс с этим проектом - подали заявку при первом наборе, получили несколько замечаний от экспертов, а затем, когда поняли, как



Проект IPBU.02.01.00-14-177/10 - Развитие служб спасения
Польши-Украины посредством укрепления инфраструктуры
трансграничной системы управления стихийными бедствиями

выглядит процедура проведения оценки проектных предложений, нам было проще проработать наши ошибки и во втором наборе наша заявка прошла конкурс».

«Заявитель, который подает заявку впервые, должен узнать, каким образом проводится оценка проекта и какие именно аспекты подлежат оценке. В одном можно быть уверенным - заявка должна быть написана простым и понятным языком. На одном из семинаров, посвященных программе, один из экспертов дал участникам хороший совет - заявка должна содержать простые предложения, без каких-либо научных формулировок, чтобы ее содержание можно было без труда понять. Вам кажется, что написанное вами - замечательно, но в действительности иногда требуется присутствие двух переводчиков, чтобы понять суть предложения».

«Много зависит от квалификации переводчика, особенно, если с самого начала мы не работаем с документацией на английском языке. Пример? В одной из заявок говорилось о том, что планируется строительство площадки для костра в лесу. Несоответствующий перевод изменил смысл предложения: в лесу необходимо построить камин. Зачем? У эксперта сразу же возникают сомнения, понимает ли заявитель то, о чем пишет или еще хуже: решает, что такого рода действия не могут поддерживаться в рамках программы. Поэтому, когда мы писали нашу вторую заявку, очень тщательно ее откорректировали. Мы пригласили студента с невысоким уровнем знания английского языка и попросили прочесть заявку. То, что студент не понимал, мы вычеркивали. Затем мы даже составили скрипт: «Как написать заявку на английском языке».

Чтобы хорошо написать заявку, необходимы:



КАК ОФОРМИТЬ ЗАЯВКУ?

Никто не может предвидеть будущего. И даже близкого, когда мы работаем с заявкой, а тем более отдаленного, когда наступит реализация. **Следовательно, необходимо хорошо запланировать все действия и не откладывать их на последнюю минуту - как работу с заявкой, так и последующую работу, которая будет выполняться в ходе реализации проекта. Во время составления заявки, следует постоянно учитывать, что все то, что будет нами написано, определит наши действия впоследствии.**

Не стоит, поэтому ничего преувеличивать или слишком ограничиваться. Как говорит один из заявителей:

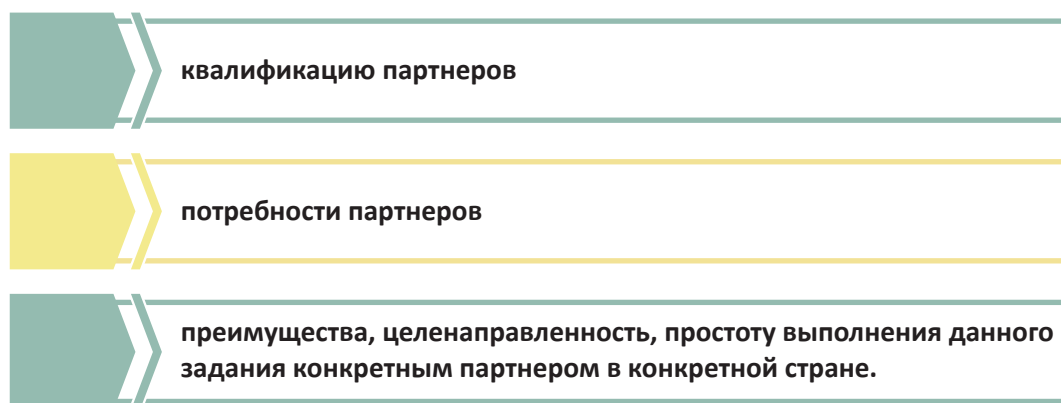
«Заявка не должна быть слишком подробной и чрезмерно объемной. Чем более подробна заявка, тем больше сложностей может возникнуть впоследствии. Мы подробно описали в проекте, как именно будем строить велосипедную дорожку, а наш партнер написал только одну строку - «Строительство велосипедной дорожки» и указал предполагаемую сумму. И это было значительно лучшее решение. Если мы начинаем вдаваться в подробности, создаем серьезную проблему самим себе и



Проект IPBU.02.01.00-18-563/11 - Развитие партнерского сотрудничества с целью улучшения инфраструктуры трансграничной защиты окружающей среды в населенных пунктах Пораж и Загуж (Польша) и г. Городок (Украина)

экспертам, которые проводят оценку заявки, а затем, если заявка пройдет, будут иметь место сложности на этапе реализации».

Как, собственно, распределить работу с заявкой, а затем работу с самим проектом? Однозначного ответа не существует, но несомненно следует учесть:



Бенефициары проектов дополняют, что:

«Важной является форма подготовки проекта и самого написания заявки - ничто не в состоянии заменить непосредственной встречи с партнерами, термоса с кофе и листов флипчарта, на которых будут представлены идеи и согласования. Этот метод работы с партнером - неоценимый аспект, хотя не всегда существует возможность проведения такой встречи. Тогда можно пытаться ее заменить видеоконференцией по Skype, хотя это не совсем одно и то же ...»

«В ходе работы с заявкой, осуществлен осмотр предмета проекта, проведен метод «мозгового штурма», описаны задания. Проведен анализ - где данное задание можно будет выполнить дешевле, лучше, быстрее - в Польше или в Украине, и каким образом распределить задания».

«По мере возможности, стоит воспользоваться опытом польских партнеров по вопросам, в решении которых у них уже есть опыт (например, проведение обучающих курсов и т.п.) Во время распределения заданий следует уточнить, чем занимается каждая сторона проекта».

«Плодотворный и проверенный способ подготовки заявки – это метод «мозгового штурма» на тему - что и как именно мы хотим сделать. Что-то предложили украинские партнеры, что-то - польские и в результате обмен информацией имел место еще на этапе разработки проекта – что именно и где следует предпринять. Таким образом, проект эффективно расширяется, выполняется больше действий, которые становятся все более эффективными и адекватными».

БЮДЖЕТ И ГРАФИК

Бюджет тесно связан с графиком, так как финансовые средства необходимы именно на реализацию мероприятий, выполняемых в соответствии с графиком. По отношению к графику следует, несомненно, учитывать, что решение по вопросу финансирования будет принято по истечении, как минимум нескольких месяцев, а затем необходимо будет также время для заключения договора и т.п. Не стоит планировать чрезмерно коротких сроков мероприятий - разумнее иметь больше времени и правильно распределить силы. Целесообразно также избегать четкого определения сроков, напр., празднование юбилея основания города может быть распределено в определенном периоде времени вместо назначения конкретной даты. Также и в случае встреч - вместо указания точной даты, намного лучше наметить квартал или даже полугодие. Как утверждает один из бенефициаров: *«При составлении графика мероприятий, к сроку каждого из них стоит добавить +1 месяц».*

При планировании мероприятий следует также принять во внимание сезонность, которая относится к каждому проекту конкретно, например, при планировании строительных работ или поездок молодежных групп, вклада собственных средств, а



Проект IPBU.03.01.00-20-719/11 - Развитие сотрудничества медицинских учреждений Беларуси и Польши с целью улучшения доступности медицинских услуг и повышения их качества в оказании экстренной помощи, а также в диагностике и лечении инсульта

также сроков предоставления обязательной отчетности (например, избегая нагромождения административных работ в период праздников). Следует подчеркнуть, что начиная реализацию проекта, впоследствии практически все запланированные мероприятия будут корректироваться - как с точки зрения сроков, так и содержания, но каждая корректировка всегда отнимает много времени и сил. Поэтому стоит приложить все усилия еще на этапе создания бюджета и графика, чтобы избежать внесения таких изменений в будущем.

График и в особенности бюджет должен быть подробно обоснован еще на этапе заявки. Экспертов, которые проводят оценку документации, необходимо убедить, почему что-то должно стоить именно столько, сколько мы указали в бюджете и почему данное действие будет таким продолжительным или кратковременным. Целесообразно при этом сослаться на объективные источники, такие как прайс-листы, сметы расходов и другие внешние документы. С другой стороны, необходимо руководствоваться также здравым рассудком и не планировать заданий и расходов слишком подробно, так как можно попасть в собственную ловушку, как один из заявителей:

«В проекте мы запланировали 181 мероприятие, составили график на три страницы с подробным описанием действий, который впоследствии необходимо было сократить до одного блока, потому что эти мероприятия были идентичными. Представляя сам проект, а затем отчеты по его выполнению, в график проведения мероприятий не будут вноситься изменения, а также не возникнут дополнительные вопросы, если план составлен только на срок 6 месяцев. С точки зрения эксперта, наша заявка была отличной, он мог ознакомиться со всей схемой. Но позже, в ходе реализации такого сложного мероприятия, всегда возникают некоторые отклонения от чрезмерно подробного плана».

Планируя бюджет, следует помнить, что действия финансируются лишь частично, то есть, не все затраты можно будет оплатить из аванса, часть финансовых средств будет компенсирована только после завершения проекта. **Стоит подумать, каким образом мы и наши партнеры обеспечим финансовую ликвидность в степени, достаточной для частичной оплаты счетов, которая будет компенсирована только через некоторое время.** Сам бюджет не может быть «концертом пожеланий» - опять следует помнить, что деньги получают те, кто заявит, что при помощи этих средств будут достигнуты большие результаты.

Во время работы с планированием расходов, следует также учитывать способ использования средств и документы, подтверждающие этот факт. Каждый из партнеров

должен найти информацию об этом в своей стране, чтобы в будущем ограничить случаи недоразумения, которые всегда имеют место. Такой подход позволит, например, избежать ситуации, когда полученные средства на покрытие расходов могут быть заблокированы по причине несоответствующей документации. Необходимо также запланировать средства на юридическую поддержку. При этом стоит помнить, что хотя Программа и предоставляет основную часть финансов, необходимо также располагать собственными фондами:

«Нашему проекту грозил провал - мы все тщательно подготовили, но не располагали достаточными финансовыми средствами для достижения предполагаемого результата. В итоге строительные бригады перешли на другие объекты и лишь через два месяца вернулись».

Обязательным элементом каждой программы, в которой участвует Европейский Союз, является прозрачность расходов. Поэтому необходимо соответствующим образом документировать не только все расходы, но также процесс выбора поставщика или исполнителя. При подготовке графика мероприятий следует учитывать время на проведение тендерных процедур, особенно, если речь идет о международных торгах.

Тендерную процедуру можно начать за несколько месяцев или даже за полгода до указанного в графике срока. Можно также начать ее до принятия решения о финансировании проекта - безусловно, при внесении четкой записи в условиях о



Проект IPBU.03.01.00-20-371/11 - Сотрудничество – деятельность-будущее

зависимости реализации от результатов набора заявок. Как вспоминает один из партнеров проекта:

«Мы не предвидели, что запланированные нами международные торги в первом туре не принесут результатов и придется их проводить повторно. Этот процесс занял полгода. Если проект длится в течение только двух лет, а тендер занимает полгода, тогда это уже очень серьезный вопрос, который следует учесть в графике».

На этапе создания заявки следует также узнать у потенциальных производителей и поставщиков - сколько будет стоить данный продукт или услуга и в какие сроки они смогут ее выполнить. Однако во время реализации могут иметь место различные ситуации:

«В ходе составления проекта мы получили от производителя коммерческое предложение и учли указанную им сумму в проекте. Однако на этапе проведения тендера многие компании стараются снизить цены. В результате у нас образовались существенные сбережения, и мы обратились к руководству программы с просьбой внесения изменений в бюджет, обосновывая свою просьбу необходимостью приобретения дополнительного технического оборудования. С этой точки зрения программа достаточно эластична и у нас была возможность использовать сэкономленные средства, хотя это было сложно предвидеть на этапе оформления заявки».

Иногда, таким образом, можно выполнить намеченные задания лучше или получить более высокие результаты, чем предполагалось изначально:

«Мы реализовали проект, связанный с медициной, с польским ведущим партнером и сэкономили 60 тыс. евро. Проинформировали партнера, что намерены купить более современный аппарат. В бюджете была предусмотрена покупка аппарата среднего класса, а мы купили аппарат класса «премиум». Запись в бюджете практически не изменилась, так как название аппарата было идентичным, но его класс значительно выше. Благодаря эластичности планирования бюджета, мы использовали все средства».

Бенефициары советуют также:

«По мере возможности, бюджет следует составлять с учетом потенциальных инфляционных процессов».

«Необходимо придерживаться золотой середины - при составлении графика и бюджета проекта помнить также о том, что они являются предметом оценки».

«Чрезмерно подробно расписанный график мероприятий, как правило, приводит к неудаче. В июне мы запланировали встречу с артистами на открытом воздухе в Польше, в июле - в Украине, а в августе - в Беларуси. В действительности эти встречи прошли в декабре, январе и феврале. Да, это не было наилучшее время для встреч на открытом воздухе. Особо важно иметь в запасе полгода в случае проектов экологического характера: необходимо реально оценить силы, так как проще выражаясь - мухи летают летом, а зимой спят».

«Во время составления графика мероприятий, следует принимать во внимание период времени для утверждения финансовых отчетов, который может длиться до 2-3 месяцев, а финансовые отчеты являются условием получения очередного аванса».

«В случае инфраструктурных проектов, нет необходимости подробно описывать каждый пункт бюджета. Однако следует разделить бюджет по странам!»

«Бюджет должен быть запланирован так, чтобы это позволило комфортно работать с партнером и выполнять задания. Слишком сложный бюджет может быть причиной возникновения проблем с отчетностью, а чрезмерно упрощенный – причиной необходимости проведения дополнительных торгов».

«При планировании бюджета стоит обратить внимание на количество персонала и вид договора, который мы намерены заключить с экспертами и участниками разработки проекта, так как именно его условиями будем связаны в дальнейшем, что может усложнить или даже препятствовать набору соответствующих квалифицированных кадров».

«Даже в малом проекте обязательно следует предвидеть определенную форму трудоустройства работника и бухгалтера, хотя не всегда такое трудоустройство должно быть постоянным, на полную ставку. Стоит также подумать о том, кто будет заниматься продвижением проекта, особенно если мы предполагаем осуществление действий, для выполнения которых необходимо будет привлечь большее количество участников».

«Стоит проконсультироваться относительно финальной версии бюджета с аудитором, обладающим опытом в проведении анализа реализации трансграничных проектов. Возможно, аудитор обратит наше внимание на сомнительные пункты и предложит их замену такими, которые впоследствии будет легче задокументировать и реализовать».

ПОКАЗАТЕЛИ – ЛЕГКО НАПИСАТЬ, СЛОЖНЕЕ СДЕЛАТЬ

Последний важный элемент заявки - это показатели. Показатели являются обязательством бенефициара по выполнению определенных заданий, которые, в измерительном отношении, будут выступать в качестве достижения целей программы, элемента конкретного проекта. Сумма этих показателей должна составлять конечный результат программы. Часть этих показателей разработана на уровне программы и можно будет воспользоваться ими в ходе составления проекта и определения его показателей. В программном документе каждому приоритету приписан показатель на уровне продукта и результата, выполнить который обязываются учреждения, внедряющие программу. Показатели представляют собой дополняемый список. Это означает, что бенефициары могут предлагать свои показатели, которые должны обязательно вписываться в смысл и цель данного приоритета программы, а также, естественно, отражать ключевые аспекты их проекта. Как правило, в программе выделены две группы показателей - по продуктам и результатам. Первые относятся к предмету непосредственного результата реализации проекта. Бенефициары могут непосредственно контролировать такие показатели, а их достижение обычно не составляет сложности. По-другому выглядит дело с показателями, касающимся результатов и целей, которые должны отражать результат проекта - например, рост посещаемости музея туристами, количество пациентов, которые воспользовались процедурами благодаря приобретенной медицинской аппаратуре. **По этой причине, планирование показателей должно основываться на объективной информации относительно их актуального уровня, а также на разумном планировании целевого уровня (включенного в конкретные измеряемые ценности). Необходимо помнить, что необыкновенно важно еще на этапе планирования проекта воспользоваться достоверными источниками, благодаря которым данные можно будет впоследствии проверить.** Следует принять во внимание, что эксперты, оценивающие проект, будут учитывать его объем и в случае двух проектов подобного характера выберут тот, который предлагает лучшее достижение целей.

«Показатели являются элементом, о котором заявители часто забывают - заметил один из участников встречи бенефициаров программы. В итоге, при завершении проекта это становится существенной проблемой. Тогда с беспокойством думаешь - чья это была идея?»

Несомненно, показатели - это тот ключевой аспект, неосторожное планирование которого может иметь серьезные последствия в ходе реализации проекта.

Как, в таком случае, определить показатели во время планирования проекта, чтобы в ходе его реализации и предоставления отчетов возникало меньше вопросов? Например, если проект предполагает ремонт музея, хорошим и простым показателем будет, несомненно, рост его посещаемости туристами после ремонта, при условии, если мы располагаем обоснованным основанием утверждать, что такое явление будет иметь место. Показатели очень важны - с одной стороны средства не предоставляются за отсутствие результатов и именно показатели должны отражать результат проекта, а с другой стороны - они являются нашим обязательством, которое необходимо будет выполнить и поэтому не стоит их искусственно завышать. Не стоит их также занижать, потому что в таком случае, другие заявители могут выгодно отличаться от нас. Следует также помнить, что показатели необходимо будет измерить и продемонстрировать, что они достигнуты - поэтому не стоит заранее декларировать такие, которые невозможно будет измерить.

Безусловно, не следует придумывать фантастические, нереальные показатели, особенно такие, измерение которых впоследствии будет предметом осложнений или чрезмерно дорогостоящим процессом - например, измерение уровня удовлетворенности туристов, посещающих наш город. При этом следует стараться не приводить такие показатели, которые не подвергаются влиянию - например, вместо роста посещаемости нашего города или района туристами, разумнее указать рост посещаемости нашего объекта. Как вспоминает один из партнеров проекта:

«В нашем проекте присутствовал также такой показатель, как сокращение количества жертв среди детей в результате пожаров. В регионе в среднем, ежегодно, жертвами пожаров становятся 2-3 несовершеннолетних, но наступил ужасный год, непредвиденное стечение обстоятельств - в пожарах погибло 12 детей. Позже, во время завершения проекта, нам удалось достичь желаемого «минуса», но урок запомнился нам надолго...»

«Может также иметь место другая ситуация: значительное превышение запланированных показателей (напр., предполагалось, что в мероприятии примут участие 50 детей, а пришло 500). С точки зрения управления - это «плюс», поэтому, что в проекте участвует много людей».

Другие советы относительно показателей:

«Наши партнеры из Украины скептически относятся к официальным статистическим данным. Они рекомендуют использовать другие источники, которые

имеют отношение к международным организациям, а также данные, полученные в результате реализации других проектов подобного профиля».

«В нашем случае, очень важным было определение правильных показателей, касающихся результатов обучающих курсов. Если бы мы еще раз имели возможность представить эти показатели, мы снизили бы их до 50%, так как среди их участников никогда не станут специалистами предмета обучения все 100% обучаемых».

«Показатели, которые вносятся в договор о финансировании, а также отклонения от них в любую сторону, требуют обоснования. Во многие проекты вносились изменения, которые касались, прежде всего, бюджета и показателей. Изменения, превышающие показатель на 15% или изменение самого показателя (внесение нового, удаление прежнего) были связаны с необходимостью предоставления прецизионного аргументирования и немалой затраты времени. Поэтому данный аспект разумнее в самом начале тщательно продумать».



Проект IPBU.02.01.00-76-742/11 - Создание городской системы по обработке бытовых отходов электронного и электрического оборудования во Львове при использовании опыта Люблина

РЕАЛИЗАЦИЯ

Заявка подана, прошло некоторое время, и мы получаем сообщение, что наш проект одобрен и допущен к реализации. Льется шампанское, все счастливы. Через несколько дней мы просматриваем заявку и... нас охватывает тревога – все это необходимо сделать! Нас ждет столько работы! К тому же мы начинаем задумываться, зачем мы вписали такие высокие показатели и сможем ли их достичь?

Внедрение, то есть, реализация не так уж страшна. Она важна для всех - и для партнеров, и управленческих учреждений. Следует как можно больше спрашивать, хотя не на все вопросы найдутся незамедлительные и лаконичные ответы. После получения информации об утверждении нашего проекта, необходимо организовать встречу с партнерами, даже если не все формальности еще завершены. На этом этапе нет надобности лихорадочного внесения изменений в документацию, но с течением времени, вероятнее всего, окажется, что без изменений не обойтись. Следует лишь тщательно подготовить - особенно четкое аргументирование необходимости их выполнения. Не всегда изменения направлены в худшую сторону - временами может сложиться так, что нам удастся сделать больше, так как что-то приобретено дешевле или стабилизировался курс евро. Все это, однако, необходимо учесть в корреспонденции с лицом, курирующим проект.

Отсутствует однозначный шаблон внедрения проекта, а многие проблемы, которые возникают в ходе его реализации, очень специфичны и относятся к конкретному проекту, изменениям, происходящим во внешней среде и стране реализации элемента проекта. Самым важным, однако, является ограничение проблем впоследствии, в результате наших несоответствующих действий на этапе формирования заявки и документации. Остается лишь надеяться, что сведения, приведенные в настоящей публикации, хотя бы частично их сократят.

Издатель:

Совместный технический секретариат (СТС) Польша-Беларусь-Украина 2007-2013

Автор разработки:

д-р Лукаш Конопелко, Университет им. Лазарского

Настоящая публикация создана при поддержке Европейского Союза.

Исключительная ответственность за содержание настоящей публикации возлагается на

Совместный технический секретариат (СТС) «Польша-Беларусь-Украина» 2007-2013

и не может рассматриваться как отражение точки зрения Европейского Союза.

