

ПОСІБНИК ДЛЯ АПЛІКАНТІВ

ПРОГРАМА ТРАНСКОРДОННОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА
ПОЛЬЩА-БІЛОРУСЬ-УКРАЇНА

Ця публікація була створена на підставі зустрічей з бенефіціарами проектів, які проводилися у рамках Програми Польща-Білорусь-Україна 2007-2013 в Польщі, Україні та Білорусі. Зустрічі відбувалися у вересні і жовтні 2015 року, за їх результатами була розроблена ця публікація.

Усі цитати, наведені у змісті документу, є точкою зору бенефіціаріїв - учасників зустрічей і не відображають офіційної позиції Європейського Союзу.

Ми дуже вдячні за участь у зустрічах та допомогу у створенні цього Посібника всім учасникам:

- зустріч в Польщі: Павел Войцеховскі, Ліліана Гжесюк, Єва Варакомска, Даріуш Савелієв, Збігнєв Тарнава, Войцех Феліксяк, Каміль Олєсєюк, Павел Денисюк, Дорота Хілік, Ян Хомчук, Марек Гібала, Агата Курковска, Марцин Грабскі;

- зустріч в Україні: Ігор Раставецький, Іван Горбацьо, Оксана Війтик, Олег Гладчук, Володимир Шевчук, Тамара Давидюк, Тетяна Давидюк, Любов Саць, Тетяна Дишлюк, Галина Литвин, Наталя Бандура, Андрій Мацелюх, Анна Косендюк, Оксана Савчук, Любов Лабик;

- зустріч в Білорусі: Данута Полубенская, Сяргей Коледа, Аляксандр Рагин, Чонг Лі, Сяргей Хмара, Аляксандр Панько, Ніколай Кузьміцкі, Вікторія Гамалінская, Дмітрій Козак, Альона Ракоуская, Іван Щадранок, Іріна Болотіна.

ВСТУП

Найкращим провідником є той, хто вже подолав шлях. Ця публікація призначається для усіх, хто планує розвивати транскордонне співробітництво в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2014-2020 (далі - програма PL-BY-UA). Даний Посібник не включає детального опису положень і правил, що регулюють Програму – адже під час його розробки ще не існувало відповідних документів з реалізації Програми (на даний момент можна ознайомитися лише з текстом Програмного документа за адресою [http://pl-by-ua.eu/pl,news,186,.](http://pl-by-ua.eu/pl,news,186,)). Натомість він знайомить нас із практичним досвідом людей, яким вдалося успішно реалізувати свої проекти в рамках попереднього фінансового періоду Програми (тобто PL-BY-UA 2007-2013) – адже саме в цьому і полягає практичний аспект транскордонного співробітництва. Виданню Посібника передували численні дискусії з виконавцями Програми та особами, відповідальними за її проведення, а також зустрічі, в ході яких учасники намагалися підсумувати найкращий практичний досвід, яким можна поділитися з потенційними партнерами, які мають намір взяти участь в наступній Програмі.

Що є найважливішим для досягнення мети? Що дається важко і як подолати труднощі? Що на перший погляд виглядає простим, але насправді є складним? Що робити і чого не робити від самого початку, щоб уникнути проблем?

Іншими словами, ми запитували про все те, чого неможливо знайти в офіційних документах і про що знають лише ті, хто з цим зіштовхнувся на практиці.

Насамперед ми попросили співрозмовників визначити пріоритети тобто виділити найбільш важливі, на їхню думку, сфери реалізації транскордонних проектів. Кожен з них визначив ступінь пріоритетності даної сфери. В результаті було складено список з дев'яти основних аспектів реалізації проекту, розташованих відповідно до їхньої важливості - від менш важливих до найважливіших, який виглядає наступним чином:



У наведеному вище списку відносини з партнером згадані у трьох пунктах, що свідчить про важливе значення тісної співпраці з партнером і партнерської угоди з ним. Проте ніщо не може замінити правильного вибору відповідного партнера, з яким у майбутньому буде легко працювати. Важливим також є управління фінансами - бюджет, фінансові розрахунки. Також істотним є опис та план заходів, що викладено на папері. Спробуємо детальніше розглянути цю проблематику, а також розповісти, як бенефіціарам Програми вдалося подолати труднощі. Але спочатку - короткий вступ про історію Програми для «новачків».

ТРАНСКОРДОННА СПІВПРАЦЯ – ЩО ЦЕ?

Початки транскордонної співпраці в Європі сягають років після закінчення Другої світової війни. Ініціативи співпраці обмежувалися прикордонними територіями держав Західної Європи, а її метою була ліквідація «ран війни» і створення мережі локальних зв'язків між установами по обидві сторони кордону. Такі заходи фінансувалися і контролювалися централізовано, але ініціатива та виконання здійснювалося на місцевому рівні. З часом акцент цієї політики перемістився в напрямку зовнішнього кордону Європейського Союзу, що стало особливо важливим на початку XXI століття у зв'язку з приєднанням нових країн-членів ЄС у 2004 році.

Основною характеристикою кордону є те, що він розділяє. Але кордон також об'єднує, і не лише географічні території, але й людей по обидві сторони. Тому заходи на цій території повинні бути пов'язані з різними сферами, а розподіл державного фінансування для проведення спільних заходів не може базуватися виключно на економічних передумовах. Добре, якщо ініціативи транскордонного співробітництва ідуть знизу, що й вирізняє його серед інших форм співпраці. Конструктивний діалог на локальному рівні, зосереджений на вирішенні спільних проблем за участю різних організацій, є найважливішою ознакою транскордонного співробітництва. Спільні дії повинні бути орієнтовані на вирішення практичних, повсякденних проблем, а їх результатом має стати стабільність і зміцнення транскордонних зв'язків.

Асоціація європейських прикордонних регіонів виділяє шість основних особливостей транскордонних програм:

- 1 Формування структур кооперації, а не нового адміністративного рівня,
- 2 Координування моделей просторового розвитку прикордонних територій,
- 3 Подолання труднощів, пов'язаних з кордонами, а також використання існуючих можливостей,
- 4 Захист природи і навколишнього середовища через кордони як спільна точка дотику,
- 5 Подолання бар'єрів і недовіри, що сформувались в результаті історичних, соціально-культурних та географічних факторів,
- 6 Збереження різноманітності, незважаючи на інтеграційні процеси.

Серед найактуальніших спільних завдань, на які спрямовані транскордонні ініціативи ЄС, перш за все слід згадати питання, пов'язані з охороною здоров'я населення та боротьбою з організованою злочинністю.

Одним з найважливіших елементів, що беруться до уваги під час оцінювання проектних заявок у програмі PL-BY-UA, є саме транскордонний характер запланованих заходів. Таким чином, якщо ми не бажаємо, щоб наша праця, вкладена в розробку проекту, комплектацію та заповнення документів, не була марною, слід докласти максимальних зусиль, щоб наш проект відрізнявся якомога виразнішим транскордонним характером. Як же визначити проблематику, на яку будуть спрямовані заходи у рамках програм транскордонного співробітництва? Однозначної відповіді на це питання немає, але можна впевнено стверджувати, що відправною точкою повинні

завжди бути люди та їхні проблеми. Люди по обидві сторони кордону повинні співпрацювати, знайомитися, знаходити спільні та відмінні риси. Найкраще, коли подібні проблеми вирішуються спільно громадами країн-сусідів. Одним з яскравих прикладів досвіду спільного рішення проблем в рамках попередньої програми стало укладення угоди про участь пожежних частин з прикордонних регіонів сусідніх держав у випадку надзвичайних ситуацій. Інший схожий приклад - це спільні дії задля збереження чистоти прикордонної річки Буг за участю місцевих громад по обидва боки кордону.

Але Програма не обмежується виключно регіонами, прилеглими безпосередньо до кордону. Транскордонність може відображатися також у таких елементах співпраці, як обмін молодіжними групами, робота із спільними проблемами у сфері охорони здоров'я, співпраця будинків культури або туристичних організацій. Важливо спробувати знайти щось спільне у тому, що вважається різним.

Один з учасників проекту так говорить про аспект транскордонності:

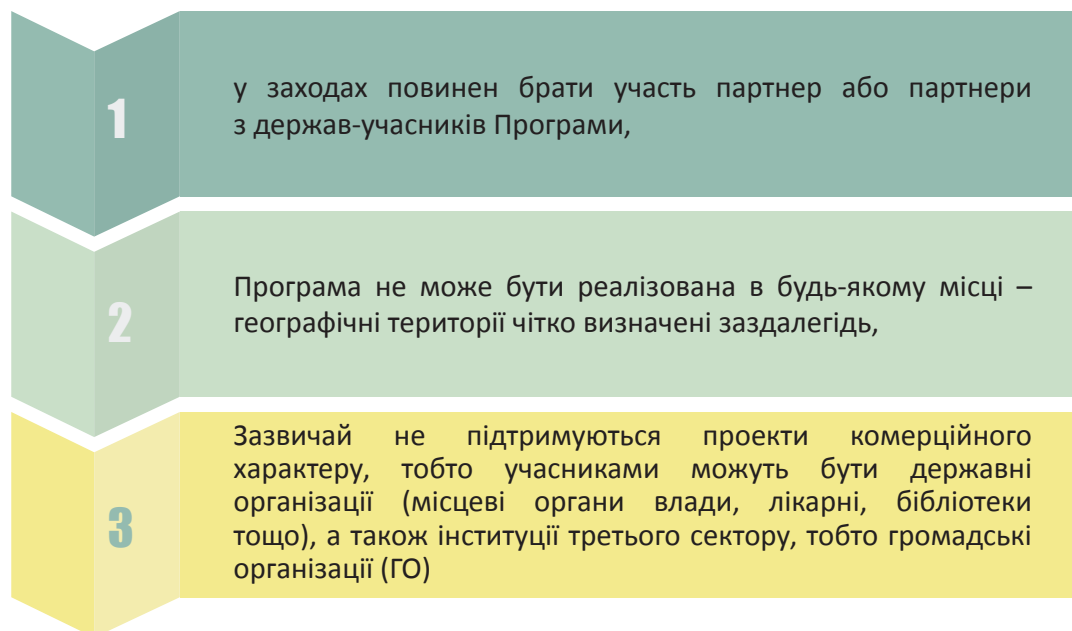
Назва проекту у вигляді «Стимулювання розвитку туризму в Карпатському регіоні шляхом вдосконалення системи туристичних послуг і безпеки» сформувалася при заповненні пункту «транскордонний ефект», рубрики цілей, результатів, заходів, та



Проект IPBU.03.01.00-06-417/11 - Розвиток кардіологічної підтримки жителів Польщі та Білорусі в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща - Білорусь - Україна 2007-2013

остаточного узагальнення. Початкова назва проекту була «Сервіс та безпека туристів».

Таким чином, ця Програма транскордонного співробітництва ЄС подібна до багатьох інших програм, які фінансуються з фондів ЄС, але відрізняється тим, що:



Якщо зазначені вище вимоги щодо статусу учасників і місця реалізації проекту виконані, слід ще перевірити сферу діяльності проекту. Так звані пріоритети Програми визначаються вже з самого початку її реалізації і торкаються досить широких тематичних сфер, за межі яких проект не може виходити.

Про те, якими будуть пріоритети в 2014-2020 роках, можна дізнатися у наступній частині Посібника, так само як і про ідею проекту - адже кожен проект, безперечно, починається з ідеї.

ІДЕЯ

Джерелом зародження ідеї проекту часто буває конкретна проблема. Ідея не завжди повинна відображати те, що турбує або заважає. Усе частіше ідея пов'язується з бажанням поділитися чимось добрим, тим, що вже існує і функціонує з більш широким колом людей, поділитися можливостями прикордонного регіону. Отже, ідея буде пов'язана з провідною темою, а проект - шляхом досягнення мети, змін на краще. Проекти органів самоврядування є, найчастіше, результатом пошуку подолання проблем, з якими зіштовхуються мешканці, а також потребою залучення фінансів для їх вирішення. Такі питання, як водопостачання, ревіталізація парку або ремонт концертного майданчика, важливі для всіх, а можливість отримання коштів дає імпульс до дій. Дещо по-іншому такий стан речей виглядає для тих, хто генерує нестандартні ідеї і шукає можливостей для їх втілення. У будь-якому випадку, вже на етапі формулювання ідеї необхідно подумати про те, як зібрати якомога більше об'єктивної інформації щодо проблеми. Ці дані будуть необхідними для підготовки заявки.

Коли вже є ідея, варто задуматися, яку користь і хто отримає її внаслідок реалізації проекту, мета якого - вирішення проблеми.

Результат реалізації транскордонного проекту - це також отримання користі:

Для осіб, які візьмуть участь в його реалізації:

- одержання досвіду у сфері вирішення проблем як результат співпраці з партнерами,
- знайомство зі специфікою роботи в міжнародному колективі і набуття нових навичок у цій сфері,
- встановлення нових контактів,
- знайомство з культурою та звичаями держави-партнера.

Для організацій, які беруть участь в проектах:

- можливість пошуку фінансування для досягнення важливих цілей, відмінних від звичайної діяльності,
- вдосконалення способу функціонування,
- участь у діяльності, пов'язаній з підготовкою та реалізацією проектів.

В рамках Програми PL-BY-UA 2014-2020 виділені так звані тематичні цілі, тобто теми або тематичні групи, в які необхідно «вписати» в проект, щоб мати можливість претендувати на отримання фінансування:



Промоція місцевої культури та охорона історичної спадщини



Покращення доступності регіонів, розвиток надійного та стійкого до кліматичних впливів транспорту, комунікаційних мереж і систем



Спільні виклики у сфері безпеки



Покращення управління кордонами та охорона кордонів, управління безпекою, мобільністю та міграцією

Хоча тематичні цілі можуть здатися занадто амбітними, слід подумати, до якої з них можна віднести ваш проект. Допомогти в цьому можуть більш конкретні назви пріоритетів в межах окремих цілей, а також їх більш детальний опис у програмному документі, на сайті програми¹. Для деяких видів проектів тематична ціль є очевидною - так, наприклад, проект, основним елементом якого є будівництво доріг, буде віднесений до тематичної групи 2, а проект з охорони здоров'я - до тематичної групи 3. Але що робити, якщо метою проекту є будівництво дороги до лікарні? У такому випадку необхідно вирішити, який з елементів є більш значущим, зважити співвідношення витрат і завдань. Для натхнення можна також ознайомитися з проектами, які були реалізовані в рамках попередньої програми - база даних таких проектів доступна на інтернет-сторінці Програми², можна також скористатися різним публікаціями, виданими Спільним технічним секретаріатом. Програмна документація включає також приблизні типи проектів в межах визначеного пріоритету, але іноді необхідно підійти до завдання творчо і побачити елементи, які підтримуються в нашому проекті в межах конкретного пріоритету.

¹ <http://pl-by-ua.eu/pl,news,186>

² <http://pl-by-ua.eu/>

У кожному регіоні існує безліч локальних проблем, які потребують вирішення. Необхідно, однак, пам'ятати, що регіональні проблеми не є єдиними у своєму роді і під час пошуку способу їх вирішення слід керуватися національним і міжнародним досвідом, а також прагнути досягнення якнайбільшого суспільного впливу. Не можна при цьому забувати, що Програма має транскордонний характер і що необхідно знайти партнерів, які зацікавлені вирішенням подібних питань з іншого боку кордону – про це буде йтися далі.

Спочатку, безумовно, повинна бути ідея. Один з учасників проекту зауважує:

«Кожен з нас носить в собі ідею якогось проекту, яка народжується задовго до оголошення конкурсу, а в нашому випадку - задовго до затвердження Програми. Коли ми знайомимося з умовами конкурсу, цілями, починаємо роздумувати над нашою ідеєю з точки зору людини, яка приймає рішення щодо фінансування (надання гранту) і вносимо до цілей корективи для того, щоб вони відповідали інтересам донора та стратегічним документам».

Неможливо визначити, як саме має виглядати процес створення ідеї проекту. Але можна описати, як це відбувалося з тими, кому вдалося її втілити. Нижче наведено кілька прикладів:

«Звичайно, ми були свідомі того, що проблема утилізації відходів є серйозним



Проект ІРВU.01.03.00-18-721/11 - Вдосконалення доступності Бещадського повіту та Старого Самбора шляхом інтеграції заходів до транспортної інфраструктури.

викликом нашому суспільству. Шляхи вирішення цієї проблеми різняться в залежності від видів відходів та загального підходу до роботи з відходами в регіоні/країні. Можливості та шляхи вирішення проблеми електронних відходів, тобто цілої ніші відходів обговорювалися давно, а от власне ідея вирішення одного з елементів цієї досить широкої проблеми, тобто реалізація проекту, виникла практично в один день.

Під час конференції у Торгово-Промисловій Палаті, на якій йшла мова про відходи, було зауважено, що у системі відходів зовсім не враховано небезпечні речовини, що містяться у будь-яких побутових відходах, такі як енергоощадні лампочки і батарейки, які в принципі, не повинні попадати у смітники. Фактично, існування таких відходів та проблеми їх утилізації просто замовчуються. Власне на цій конференції (2010 рік), при знайомстві з майбутнім колегою, котрий мав досвід в написанні міжнародних проектів, і було вирішено написати проект по цій проблематиці та отримати грантові кошти на її вирішення. Крім того, підштовхнув до ідеї цього проект лист від школяра – учня 4-го класу, у якому він запитує: «А куди ж викидати батарейки, якщо на них намальований перекреслений контейнер для сміття?».

«Спільно з нашими польськими партнерами ми проаналізували проблеми наших населених пунктів. Зокрема, було оцінено систему міського водопостачання та виявлено її надзвичайну зношеність та, як наслідок, енерговитратність. Обслуговування такого обладнання є дуже дорогим, тому на підприємстві сформувалась заборгованість по виплаті заробітної плати за 4 місяці. Також на багатьох вулицях міста не було централізованого водопостачання, люди самостійно будували колодязі, вода в яких не хлорувалася, не здійснювався її контроль. Ці виклики стали причиною написання проекту, основною метою якого стало налагодження повноцінного водопостачання у містах-партнерах по обидва боки кордону».

«Основною метою проекту в нашому місті, було сприяння міським службам у належному виконанні ними службових функцій. Через інтенсивний рух в центрі міста, швидкий приїзд швидкої допомоги, пожежної частини або поліції до місця події був ускладненим. Зниження інтенсивності руху в центрі міста можна було досягти лише за допомогою створення можливості комфортного проїзду іншими маршрутами. Ця проблема існувала вже давно і вимагала швидкого вирішення. Проект ремонту під'їзних доріг був уже готовий, необхідно було лише знайти джерела його фінансування. Зниження інтенсивності руху в центрі міста суттєво полегшує роботу всіх міських служб, підвищує рівень безпеки руху, збільшує період експлуатації дорожнього покриття».

«У 2008 році на сесії нашої районної ради було піднято тему паліативної медицини, тобто створення стаціонару (центру) для онкохворих, які вже не підлягають лікуванню, щоб допомогти таким людям пройти цей важкий етап у їхньому житті. Нашій агенції запропонували долучитися до цієї ініціативи. Було сформовано виїзну службу, впроваджено пілотні моделі на невеликих грантах в розмірі 20-30 тис. євро. Таким чином почала випрацьовуватися певна система. Це був щось зовсім нове для України, абсолютно новий напрямок медицини. За результатами Вивчення світового досвіду в Україні вирішено створити Всеукраїнську лігу паліативної медицини» (за зразком американської «Національної агенції паліативної медицини»). Згодом виникла ідея у кожній області створити «Регіональний центр паліативної допомоги». Написали проект, стратегію та почали заявку на грант. Цього року створення нашого центру має бути закінчено. Він стане основою для таких проектів в Україні. На даному пілотному проекті вже опрацьовується нормативно-правова база Міністерства охорони здоров'я. Таким чином було створено великий системний проект.»



Проект ІРВU.02.01.00-76-742/11 - Створення муніципальної системи поводження з відходами побутового електронного та електричного устаткування у місті Львові із використанням досвіду міста Люблін

Іноді може також бути, що:

«У проекті, в якому ми брали участь у якості партнерів, стадію від ідеї до розробки самого проекту ми просто пропустили, тому що провідний Партнер приїхав не з готовою ідеєю, а начерками проекту. А нашим завданням було лише узгодження сфери наших дій».

«Коли розпочинався проект «Створення муніципальної програми з утилізації енергоощадних ламп і батарейок», то більший акцент робився на організацію утилізації батарейок, цьому сприяла активна підтримка преси, легкість донесення інформації через дітей. Натомість кінцевий продукт - це «Переробка енергоощадних ламп». Основна ціль формується з гостроти проблеми, от найгострішою проблемою і стала утилізація відходів першого класу небезпеки – лампочок, оскільки немає технологій в Україні.

Учасники проектів на етапі створення ідеї радять взяти до уваги наступне:

Під час формулювання мети проекту не слід «витати в хмарах», а краще сконцентруватися на конкретній проблемі, вирішення якої передбачається проектом. Шкода витратити час на вигадання неіснуючих проблем лише через те, що можна отримати фінансову підтримку з європейських фондів - такий проект буде мати мало шансів на фінансування і всі зусилля будуть марними.

До всіх питань слід шукати простого підходу. Якщо існує реальна проблема, в основі якої лежать потреби конкретних груп громадськості, яка має велике значення для спільного добробуту, таку мету буде легко сформулювати.

Після визначення проблеми слід задуматися, яким чином вона «вписується» у мету програми, в межах якої планується реалізація даного проекту і порівняти відповідність мети вашого проекту з цілями програми. У такій ситуації дуже корисним погляд на зміст проекту зі сторони. У цьому може допомогти людина, що не бере участі в розробці даного проекту.

У ході підготовки проекту необхідно пам'ятати, що його оцінку проводитиме зовнішній експерт, який може не орієнтуватися в тематиці, над якою ви працюєте. Тому зміст заявки має бути сформульований у доступній формі і від самого початку ідея проекту повинна бути визначена максимально чітко. Не слід ускладнювати проект додатковими проблемами і припускати їх комплексне рішення - адже тоді зміст проекту стане незрозумілим.

Багато організацій уже мають стратегію розвитку. Варто адаптувати проект до існуючих стратегічних напрямків розвитку організації або регіону і поступово переходити до конкретних тактичних цілей та ідей.

На практиці, мета окреслюється в ході розробки проекту, а її коригування відбувається не один раз. Навіть при визначенні мети проекту ми переходимо до аналізу способів її досягнення, досліджуємо причинно-наслідкові зв'язки, усвідомлюємо можливі результати виконання конкретних заходів, завдяки чому маємо можливість коригування вже визначеної загальної мети проекту.

Розмірковуючи про мету проекту, корисно також продумати - хто насправді буде його одержувачем - цільовою групою. Хто скористається результатами проекту і для кого він призначений? Цільову групу слід описати не інтуїтивно, а на підставі об'єктивної, у міру можливості, інформації. Якщо цільовою групою будуть туристи, які відвідують наш об'єкт, слід постаратися зібрати на цю тему конкретні дані - ким будуть ці туристи, що їх цікавить і що вони хотіли б робити в нас? Якщо ми бажаємо підтримувати молодь певного віку, необхідно визначити кількість таких молодих людей, які проживають в нашій місцевості. Чи справді ці молоді люди зацікавлені будівництвом, наприклад, спортивних об'єктів? Може, слід провести опитування на цю тему? Іноді проблемою може бути те, що нам здається, ніби існує велика цільова група, зацікавлена нашим проектом або що ця група буде зацікавлена предметом нашого проекту, наприклад, будівництвом водопроводу. Однак слід відповісти на питання - чи жителі виявлять бажання ним користатися? Хто і навіщо буде приходити на концертний майданчик, який ми плануємо побудувати в міському парку?

Правильна ідентифікація цільової групи стане в нагоді не тільки при підготовці заявки і - для того, щоб обрунтувати потрібність вашого проекту - але також дозволить нам на наступних етапах отримати підтримку і визнання такої групи в ході і після завершення проекту.



Проект ІРВU.01.03.00-06-318/11 - Поліпшення доступності та якості транскордонної дорожньої інфраструктури Етап ІІ- перебудова ІІ ділянки повітової дороги № 3432L Грубешів – Крилів - Долгобичів - державний кордон та ремонт дороги в Угринові

На практиці це виглядає наступним чином:

«Насправді, цільовою групою є усі, хто:

- зацікавлені в реалізації проекту (отриманні користі прямої чи непрямой вигоди);*
- має вплив на реалізацію проекту (фінансовий, адміністративний, інформаційний);*
- чиї очікування повинні враховуватись, хоча не завжди це легко визначити».*

«В проекті «Створення муніципальної програми з утилізації енергоощадних ламп і батарейок» цільовою групою проекту є мешканці міста, адже заходи зорієнтовані на всіх його мешканців. Натомість для того, щоб «достукатися» до мешканців, слід обирати певні цільові групи, які можуть допомогти у донесенні цієї інформації. Звичайно якомога більше інформації щодо того, як вести себе із небезпечними відходами, вдається донести до населення при залученні ЗМІ (радіо, телебачення) – це для всіх цільових груп, але є ще окремі категорії – наприклад, школи. І саме через дітей можна найефективніше «достукатися» до батьків, адже дитині можна пояснити, що робити не можна, а що робити варто і вже дитина передасть ці знання батькам.»

«Іноді трапляється так, що певну цільову групу не було враховано. Наприклад, в проекті «Побудова системи паліативної допомоги» цільовою групою були пацієнти та родичі пацієнтів. Однак ані пацієнти, ані їхні родичі не є тією цільовою групою, котра може допомогти у його реалізації. І тут з'являється така цільова аудиторія як чиновники – «негативна» цільова аудиторія. Мета проекту благородна – створення гідних умов для покращення якості життя на останньому його етапі, та дії спрямовані на досягнення цієї мети стикаються із величезною неочікуваною протидією. Джерелом такої протидії стали власне наші медики та чиновники. І вони не були враховані як цільова група».

ПАРТНЕРИ

Де шукати партнерів? Як визначити доброго партнера? Хто повинен бути провідним партнером?

Проект Програми PL-BY-UA, не може реалізуватися силами однієї організації. Потрібен партнер або партнери. Щонайменше один з них повинен знаходитися в іншій країні і принаймні один – у Польщі. Безумовно, зустрічаються також проекти, партнери яких знаходяться у всіх трьох державах-учасниках Програми. В одному проекті може бути більше одного партнера з кожної країни, хоча досвід показує, що не варто залучати дуже велику кількість партнерів, якщо в цьому немає необхідності. Важливо також вирішити, хто буде головним партнером - лідером, який, з одного боку, матиме більший обсяг роботи, але, з іншого боку, матиме більше можливостей, оскільки виконуватиме функції керівника проекту. У попередній Програмі більшість головних партнерів знаходилися в Польщі, але, можливо, в наступному періоді ситуація зміниться.

Як знайти доброго партнера? Однозначної відповіді немає, хоча, як правило, найкращими є ті партнери, про яких ми вже щось знаємо, в першу чергу ті, з якими ми вже співпрацювали раніше (за умови, що вони знаходяться на території Програми). Можна також шукати нових партнерів – надсилати листи, брати участь у конференціях та зустрічах, що проводяться Програмою, представляючи свою пропозицію співпраці. Однак ніщо не замінить особистого контакту, найкраще, з тими особами, які будуть займатися реалізацією проекту.

Бенефіціари проектів також вважають, що:

Партнерство краще формувати на підставі вже існуючих контактів і знайомств. Найбільш ефективні партнерські відносини в проектах створюються тоді, коли партнери брали участь у попередніх програмах або добре знайомі. Таким людям легше спілкуватися, вони краще розуміють одне одного, що є запорукою успіху.

Якщо проект організовується органами влади, добре було б, щоб одним із партнерів була громадська організація.

У Польщі діє багато програм ЄС і кожна програма відрізняється своїми вимогами. З цієї причини слід пам'ятати про специфіку транскордонної програми, зокрема, обов'язковість участі у ній декількох суб'єктів.

Корисно також бути обізнаним щодо специфіки вимог законодавства держави-партнера у сфері міжнародної технічної допомоги.

Чим більше партнерів братиме участь в проекті, тим важче з ними узгодити всі нюанси, як на етапі подання заявки, так і на етапі реалізації проекту. Якщо ми вперше беремо участь у транскордонному проекті, його легше буде реалізувати за участю лише двох партнерів.

Партнерам слід також мати окремі банківські рахунки і представити доступні на них власні кошти.

Не варто підписувати декларацію про партнерство в останню хвилину - партнерські відносини повинні розвиватися поступово, протягом певного часу, що дозволяє продумати і визначити всі умови співробітництва.

Коли ми давно знаємо партнерів і вже співпрацювали з ними, іноді варто пошукати нових - кого-небудь, хто запропонує «свіжий» погляд на проект, новий стиль роботи. Це може бути ще один партнер, який приєднається до «ветеранів».

Приклади пошуку партнера:

«Виникла потреба шукати партнера за кордоном, звернулися у велике воєводське місто у Польщі. Вибір такого партнера виявився вдалим, адже це місто в галузі екології є одним з найпередовіших міст всієї Польщі і має систему збору електронних відходів, якої немає навіть у Варшаві. Відразу при першій зустрічі в Польщі вдалося отримати рекомендації, які заходи варто здійснювати, а які ні. Дуже задоволені партнерами.

Завдяки нашому партнеру було написано проект. В процесі реалізації виявилось, що партнери взаємно вчать одні в одних».

«Для нас критерії вибору партнера були наступними:

- вибір «старих» перевірених партнерів*
- вибір партнерів, які знаходяться поблизу, з точки зору географічного місцезнаходження*
- вибір партнерів, що володіють цікавим для нас досвідом».*

Як уже згадувалося вище, керівником проекту є головний партнер. Це він безпосередньо керує розподілом грантових коштів, координує діяльність інших учасників. З одного боку - це привілей, а з іншого - обов'язки. Учасники проектів по-різному бачать це становище:

«Чи добре бути лідером проекту? Безумовно, так.

Це, звичайно, додаткові проблеми, додаткові навантаження, але й більші можливості скерування в правильному напрямку розвитку проекту. Перш за все, це - неоціненний досвід. Польща має значний досвід, а нам треба вчитися і виховувати професіоналів у цій сфері. Ми ж маємо партнерський досвід».

«Якщо йдеться про органи влади, про інфраструктурні проекти, іноді є очевидним, що основним партнером варто призначити польського партнера. У нашому випадку, ми не могли бути головним партнером, наша установа не була готова йти лідером в даному проекті, але ми виконали свою роботу і одержали досвід, який дозволяє нам в майбутньому виступати головним партнером».

«Часто буває так, що розроблена стратегія і підготовлений проект, представлений на сесії, затверджується. Ми звертаємося до польських партнерів, представляємо їм свої ідеї з метою отримання експертного висновку та його затвердження. Такою є дійсність. Варто це змінити, стати лідером і диктувати свої умови».

«Для нас система фінансування дуже важлива. Якщо головний партнер з України, то бажано, щоб кошти поступали рівномірно. В Польщі ж працює система стовідсоткової післяоплати. Якщо польська сторона готова витратити свої гроші, то для української це проблема як для громадських організацій, так і для органів місцевого самоврядування, адже немає вільних ресурсів. Дуже важливо правильно обрати систему фінансування. Добре, якщо в проекті існує певний арсенал інструментів, якщо ж пропонується один інструмент - то це дуже складно».

Учасники проектів вважають також, що:

- виступаючи у якості ведучого партнера, необхідно мати в своєму розпорядженні 100% довіри з боку інших партнерів
- слід враховувати факт, що в кожній з трьох держав використовуються різні системи фінансового обліку
- необхідно усвідомлювати, що роль ведучого партнера накладає відповідальність за реалізацію проекту, за звітність (як зі свого боку, так і з боку партнера), за фінансування
- щоб отримати фінансування і бути впевненим, що ваші інтереси будуть максимально враховані, безсумнівно, краще бути провідним партнером, але не маючи досвіду в реалізації проектів, не слід приймати на себе цієї ролі, за таких обставин краще бути звичайним партнером.



Проект IPBU.01.03.00-06-161/10 - Чиста вода на Побужжі – транскордонна система водопостачання Грубешова і Володимира-Волинського – перший етап

ПАРТНЕРСЬКА УГОДА

Безумовно, важливо, щоб партнери усвідомлювали, чого від них очікують і щоб між ними було взаєморозуміння. Важливими є також взаємодовіра і бажання співпрацювати – адже без цього не допоможе навіть найкраща партнерська угода. Також слід зауважити, що партнерська угода потрібна не лише на етапі подання заявки. Без належно укладеного регулюючого документа ніяк не обійтись в процесі реалізації проекту, особливо якщо змінюється персонал, задіяний в проекті.

Робота над укладанням партнерської угоди непроста, адже перші очікування партнерів завжди у якійсь мірі відрізняються, а крім того, необхідно передбачити якомога більше варіантів розвитку ситуації. Немає також єдиного універсального зразка угоди, який може бути використаний в кожній ситуації, тому що різними є як організації-учасники, так і характер проектів та сфера їх застосування. Часто сторін угоди є більше, ніж двоє, що ще більше ускладнює процес пошуку порозуміння. Угода, безумовно, повинна регулювати найважливіші сфери проекту, такі як розподіл обов'язків, відповідальність і фінанси. Слід також визначити спосіб прийняття рішень, що стосуються проекту в цілому, а також врегулювати питання мови, яка буде використовуватися для ведення переписки та обміну інформацією. Спочатку можна, однак, укласти угоду про наміри, яка буде у вільній формі визначати предмет проекту, ролі його учасників, а також план наступних заходів (у тому числі усі заходи до моменту підписання угоди).

В ході підготовки партнерської угоди можна також скористатися практикою, що застосовується в багатьох компаніях і узгодити т.зв. term sheet, тобто таблицю, в якій співставлено найважливіші аспекти угоди і позицію щодо них кожного партнера, а потім поступово йти до такого вирішення, яке б задовольняло всі сторони. Лише після узгодження найважливіших питань до роботи приступають юристи, які «прописують» ці положення у формі угоди. Важливо також спробувати разом передбачити можливі сценарії розвитку ситуації, приділяючи особливу увагу досвіду партнерів, отриманому в ході реалізації попередніх проектів Програми.

Від самого початку необхідно визначити, хто з партнерів підготує остаточну версію угоди. Слід пам'ятати, що угода повинна бути складена у двох (або трьох) мовних версіях.

Необхідно мати дуже детально прописану угоду з точним описом функцій та завдань команди проекту, відповідальності кожного з партнерів. Особливу увагу звернути на ту частину, в якій описані питання фінансування і питання розподілу обов'язків у сфері здійснення розрахунків.

Не варто покладатися на типові партнерські угоди, оскільки вони мають радше декларативний характер і не враховують можливих нюансів законодавства тієї чи іншої держави-партнера.

Партнерська угода має нівелювати максимальну кількість можливих ризиків та забезпечувати оптимальну, злагоджену роботу з партнерами. Для цього необхідно її максимально деталізувати та обов'язково включити перелік заходів, алгоритми їх реалізації, відповідальних осіб.

У випадку використання шаблонів партнерських угод можуть мати місце технічні помилки (неправильно зазначені номери проектів, дати і т.п.). Для уникнення правового ризику доцільно здійснювати додатковий контроль коректності підготовленої угоди.

Часто положення угоди визначено узагальнено, внаслідок чого сторони інтерпретують їх по-різному, напр., в питаннях щодо фінансування слід уникати пропорційних розрахунків, замінюючи їх точними сумами і термінами.

Потрібна також перевірка угоди на предмет її відповідності чинному законодавству України, Білорусі та Польщі, у тому числі нормативно-правовим актам, що регулюють діяльність фінансових установ.

Необхідно пам'ятати, що жодна угода не враховує усіх можливих варіантів розвитку подій, які можуть виникнути в ході реалізації проекту, тому сторони повинні підтримувати постійний контакт і погоджувати питання на регулярній основі.

ЗАЯВКА НА СПІВФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТУ

Коли ми знаємо, що і як хочемо зробити, приступаємо до опису проекту - заповнюємо проектну пропозицію (заявку). При цьому необхідно пам'ятати, що протягом попередніх років подавалося багато заявок, але лише деякі з них отримали фінансування. Та, наприклад, в минулому програмному періоді тільки 15% з усіх поданих заявок було призначено фінансування. Заявка повинна не тільки відповідати формальним вимогам, але також бути переконливою і вигідно відрізнятися від інших. Тому шкода витратити час і кошти на опис «чогось» - потрібно написати дуже добре!

Але що означає оформити заявку дуже добре? Транскордонні заходи мають перед собою певні цілі і необхідно показати, що наш проект зможе успішно їх досягти. Необхідно, щоб проектна пропозиція була спрямована на вирішення транскордонних проблем, про які йшлося вище. Слід продемонструвати, що проект має саме такий транскордонний характер і що він не є одноразовим заходом інституцій-партнерів з протилежних сторін кордону. Цілі залежать також від пріоритету, в рамках якого ми подаємо заявку і слід оцінити свій проект з цієї точки зору.



Проект IPBU.03.01.00-06-580/11 - Розвиток муніципальних послуг як частина збалансованого розвитку прикордонних міст Польщі та України

Форма заявки зазвичай доступна в момент оголошення конкурсу проектних пропозицій. До неї необхідно буде включити опис проекту, план заходів, бюджет та індикатори. Про ці ключові елементи мова піде нижче. Коли вже доступна буде документація для набору, ще до того, як ми будемо викладати наш проект на папері, необхідно ознайомитися з критеріями оцінки проектів. Які проекти будуть розглядатися в першу чергу і за що саме експерти будуть виставляти бали? Можливо, варто додати ще щось до нашого проекту, що дозволить краще вписати його у рамки цих критеріїв? А може, навпаки, слід дещо видалити, щоб отримати більше балів і щоб проект був прийнятий? У будь-якому випадку, слід ретельно ознайомитися з критеріями і пам'ятати про них під час оформлення заявки. Критерії оцінки доступні також у момент оголошення набору і є частково адаптованими до пріоритетів даного набору. Можна впевнено стверджувати, що основним загальним критерієм завжди буде виконання вимоги транскордонності проекту. Безумовно, цей аспект слід належно обґрунтувати а також спробувати підтвердити конкретними діями таким чином, щоб проект не «розпадався» на окремі частини, які кожен з партнерів міг би виконати самостійно.

Крім згаданого вище, варто звернутися до особи, яка не бере участі в оформленні заявки, з проханням прочитати нашу заявку і оцінити її на основі критеріїв. Така незалежна оцінка буде максимально об'єктивною, вам також зможуть підказати, що варто було б додати, описати більш докладно або видалити.

Слід також пам'ятати, що заявка - це не лише бланк для заповнення, але й комплект різних документів. **Доцільно запланувати час, необхідний для підготовки документів, продумати, які з них у нас вже є, а які ми повинні додати і що для цього необхідно.** Вимоги щодо документації також повідомляються в момент оголошення конкурсу, але вони, як правило, не відрізняються від стандартних вимог. Справа ускладнюється, однак, участю великої кількості партнерів - чим їх більше, тим більше потрібно зібрати документів і, отже, є більша ймовірність помилок або упущень. Збір і остаточне оформлення документації, зазвичай, здійснює головний партнер, для якого це буде своєрідним тестом на надійність і ефективність роботи партнерів.

Загалом, робота над заявкою вимагає чималих зусиль, а шанси, що вона буде оцінена належним, на наш погляд, чином, насправді невеликі. Як уже згадувалося вище, під час попереднього набору тільки кожна сьома заявка отримала фінансування. Отже, якщо ми не впевнені або не бачимо належної участі партнерів, потрібно задуматися, чи варто взагалі виконувати всю цю роботу. Якщо ми все-таки вирішили довести справу до кінця, необхідно належним чином - незалежно від того, чи ми є головним партнером, чи

звичайним - оцінити свої можливості. Оформлення заявки є своєрідним навчальним етапом для самого проекту. Якщо вже на цьому етапі у нас не все виходить як хотілося б, не можна очікувати, що пізніше все буде простіше. Варто врахувати думку бенефіціарів:

«Строк, необхідний для написання проекту - від одного до трьох місяців, а підготовка повного комплекту документів може зайняти до півроку (з огляду на час, потрібний для ведення кореспонденції з установами та контролюючими організаціями)».

«Необхідне правильне розуміння аплікаційної форми. Деякі її елементи не зовсім ясно викладені, тому варто перечитати текст кілька разів, щоб краще його зрозуміти. Це досить непросте завдання, особливо для осіб, які не мають відповідного досвіду роботи з проектами».

Можна також спробувати оформити заявку кілька разів:

«Ми не відразу виграли конкурс з цим проектом - подали заявку у першому наборі, отримали кілька зауважень від експертів, а потім, коли зрозуміли, як виглядає процедура проведення оцінки проектних пропозицій, нам було простіше опрацювати наші помилки і в другому наборі наша заявка перемогла у конкурсі».



Проект IPBU.02.01.00-14-177/10 - Розвиток рятувних послуг
Польща-Україна в рамках посилення інфраструктури транскордонної
системи управління стихійними лихами

«Заявник, який подає заявку вперше, повинен дізнатися, яким чином проводиться оцінка проекту і які саме аспекти підлягають оцінці. В одному можна бути впевненим - заявка повинна бути написана простою і зрозумілою мовою. На одному з семінарів, присвячених Програмі, один з експертів дав учасникам добру пораду - заявка повинна містити прості речення, без будь-яких наукових формулювань, щоб її зміст можна було відразу зрозуміти. Вам здається, що написане вами бездоганне, але в дійсності іноді потрібна присутність двох перекладачів, щоб зрозуміти зміст речення».

«Багато залежить від кваліфікації перекладача, особливо якщо від самого початку ми не працюємо з документацією на англійській мові. Приклад? В одній із заявок йшлося про те, що планується будівництво майданчика для багаття в лісі. Невідповідний переклад змінив зміст речення: в лісі необхідно побудувати комини. Навіщо? В експерта відразу ж виникають сумніви, чи розуміє заявник те, про що пише або ще гірше: вирішує, що такого роду заходине можуть підтримуватися в рамках Програми. Тому коли ми писали нашу другу заявку, дуже ретельно її опрацювали. Ми запросили студента з невисоким рівнем знання англійської мови і попросили прочитати заявку. Те, чого студент не розумів, ми викреслювали. Згодом ми навіть склали скрипт: «Як написати заявку англійською мовою».

Щоб добре написати заявку, будуть потрібні:



ЯК ОФОРМИТИ ЗАЯВКУ?

Ніхто не може передбачити майбутнього. Навіть близького майбутнього, коли ми працюємо з заявкою, а тим більше віддаленого, коли настане реалізація. **Отже, необхідно добре запланувати всі заходи і не відкладати їх на останню хвилину - як роботу з заявкою, так і подальші заходи, які будуть виконуватися в ході реалізації проекту. Під час складання заявки слід постійно пам'ятати, що все те, що буде нами написано, визначатиме наші дії у майбутньому.**

Тому не варто нічого перебільшувати або занадто обмежуватися. Як каже один із заявників:

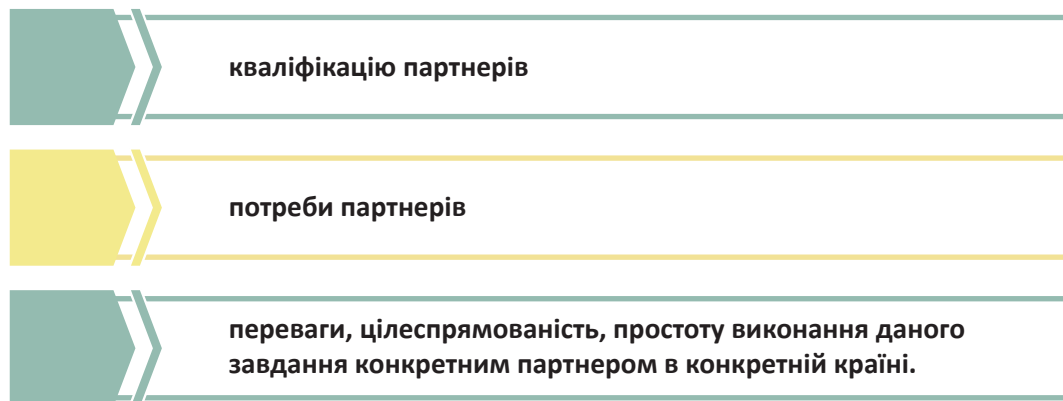
«Заявка не повинна бути занадто докладною і надмірно об'ємною. Чим детальніша заявка, тим більше складнощів вона може створювати згодом. Ми докладно описали в проекті, як саме будемо будувати велосипедну доріжку, а наш партнер написав тільки один рядок - «Будівництво велосипедної доріжки» і вказав передбачувану суму. І це було значно краще рішення. Якщо ми починаємо вдаватися в подробиці, створюємо серйозну проблему для себе й експертів, які проводять оцінку



Проект IPBU.02.01.00-18-563/11 - Розвиток партнерської співпраці з метою покращення транскордонної інфраструктури охорони середовища у місцевості Пораж і Загуж в Польщі та в місті Городок на Україні

заявки, а потім, якщо заявка пройде, можуть з'явитися труднощі на етапі реалізації».

Як саме здійснити розподіл роботи над заявкою а потім роботи з самим проектом? Однозначної відповіді не існує, але без сумніву слід врахувати:



Бенефіціари проектів доповнюють, що:

«Важливою є форма підготовки проекту і самого написання заявки - ніщо не в змозі замінити безпосередньої зустрічі з партнерами, термоса з кавою і листів фліпчарту, на яких будуть представлені ідеї та узгодження. Цей метод роботи з партнером – неоціненна річ, хоча й не завжди існує можливість проведення такої зустрічі. Тоді можна спробувати замінити її відеоконференцією через Skype, хоча це не зовсім одне й те саме ...»

«Здійснили фактичний огляд об'єкту проблеми, провели «мозковий штурм», описали завдання, які вилилися у кілька мікропроектів. Аналізували, де ресурс може бути дешевшим, якіснішим, швидшим – в Польщі чи в Україні – і таким чином робили розподіл завдань».

«У міру можливості, варто скористатися досвідом польських партнерів з питань, у вирішенні яких вони мають досвід (наприклад, проведення навчальних курсів і т.п.). При описі завдань було чітко прописано, що робить та чи інша сторона проекту».

«Плідний і перевірений спосіб підготовки заявки - метод «мозкового штурму» на тему «що і як саме ми хочемо зробити». Щось запропонували українські партнери, щось - польські і в результаті обмін інформацією мав місце ще на етапі розробки проекту – що саме і де слід здійснити. Таким чином, проект ефективно розвивається, з'являється все більше заходів, які стають більш ефективними й відповідними».

БЮДЖЕТ І ПЛАН ЗАХОДІВ

Бюджет тісно пов'язаний із планом заходів, тому що кошти необхідні саме на виконання конкретних заходів, передбачених планом. При складанні останнього слід, безумовно, враховувати, що рішення щодо фінансування буде прийняте через щонайменше, кілька місяців, а потім потрібний буде також час для завершення договору і т.п. Не варто надто оптимістично оцінювати терміни виконання заходів - краще мати більше часу і спокійно розподілити сили. Бажано також уникати чіткого визначення дат, напр., святкування ювілею заснування міста може бути розподілене в певному періоді часу замість призначення конкретної дати. Так само й у випадку зустрічей - замість точної дати набагато розумніше буде вказати квартал або навіть півріччя. Як радить один з бенефіціарів: *«При складанні плану заходів до строку кожного з них варто додати +1 місяць»*.

При плануванні заходів слід також врахувати сезонність, яка буде мати місце у кожному проекті, наприклад, при плануванні будівельних робіт або поїздок молодіжних груп, вкладенні власних коштів, а також строків подання обов'язкової звітності (для уникнення нагромадження роботи у святковий період). Слід підкреслити, що після того,



Проект IPBU.03.01.00-20-719/11 - Співпраця медичних установ в Білорусі та Польщі для поліпшення доступу та якості екстреної медичної допомоги, а також для діагностики та лікування інсультів

як проект розпочнеться, практично всі заплановані заходи будуть виправлятися - як на предмет термінів виконання, так і на предмет змісту, але внесення змін завжди забирає багато часу і зусиль. Тому розумніше намагатися ще на етапі формування бюджету і графіку передбачити внесення таких змін у майбутньому.

План заходів і особливо бюджет варто докладно обґрунтувати ще на етапі заявки. Експертів, які проводять оцінку документації, необхідно переконати, чому щось має коштувати саме стільки, скільки ми вказали в бюджеті і чому той чи інших захід є таким тривалим або таким коротким. Доцільно при цьому послатися на об'єктивні джерела, такі як прайс-листи, кошториси витрат та інші зовнішні документи. З іншого боку, необхідно керуватися також здоровим глуздом і не планувати завдань і витрат занадто докладно, тому що можна потрапити в пастку, як згадує один із заявників:

«У проекті ми запланували 181 захід, склали план на три сторінки з докладним описом заходів, який згодом необхідно було скоротити до одного блоку, тому що ці заходи були ідентичними. Презентуючи сам проект, а потім звіти з його виконання, до графіку проведення заходів не вноситимуться зміни, а також не виникнуть додаткові питання, якщо план складено лише на 6 місяців. З точки зору експерта, наша заявка була відмінною, він мав можливість ознайомитися з усією схемою. Але пізніше, в ході реалізації такого складного проекту, завжди виникають деякі відхилення від надмірно конкретизованого плану».

Плануючи бюджет, слід пам'ятати, що заходи фінансуються лише частково, тобто не всі витрати можна буде сплатити з авансу, частина фінансових коштів буде компенсована лише після завершення проекту.

Варто подумати, яким чином ми і наші партнери забезпечимо наявність коштів в обсязі, достатньому для часткової оплати рахунків, які буде компенсовано тільки через деякий час. Сам бюджет не може бути «концертом на замовлення» - слід пам'ятати, що гроші отримують ті, хто заявить, що за допомогою них досягне більших результатів, ніж інші.

Під час роботи з плануванням витрат слід також враховувати те, яким чином кошти будуть використані і які документи це підтвердять. Кожен з партнерів повинен знайти інформацію про це у своїй країні, щоб у майбутньому обмежити випадки непорозуміння, які завжди мають місце. Це дозволить, наприклад, уникнути ситуації, коли отримані кошти на покриття витрат можуть бути заблоковані через невідповідну документацію.

Необхідно також запланувати кошти на юридичну підтримку. При цьому варто пам'ятати, що хоча Програма й надає основну частину фінансів, але потрібно також володіти власними коштами:

«Нашому проекту загрожував зрив - ми все ретельно підготували, але не мали достатніх коштів для досягнення передбачуваного результату. Внаслідок цього будівельні бригади перейшли на інші об'єкти і повернулися лише через два місяці».

Обов'язковим елементом кожної програми, в якій бере участь Європейський Союз, є прозорість витрат. Тому необхідно відповідним чином документувати не тільки всі витрати, але також процес вибору постачальника або виконавця. При підготовці плану заходів слід враховувати час, потрібний на проведення тендерних процедур, особливо, якщо йдеться про міжнародні торги.

Тендерну процедуру можна почати за кілька місяців або навіть за півроку до зазначеної в графіку дати. Можна також почати її до прийняття рішення про фінансування проекту - безумовно, при внесенні до умов чіткої інформації щодо залежності реалізації від результатів набору заявок. Як згадує один з партнерів проекту:

«Ми не передбачали, що заплановані нами міжнародні торги в першому турі не принесуть результатів і доведеться їх проводити знову. Цей процес зайняв півроку.



Проект IPBU.03.01.00-20-371/11 - Співпраця - активність - майбутнє

А якщо проект триває протягом лише двох років, а тендер займає півроку, тоді це вже дуже серйозне питання, яке слід врахувати в плані.

На етапі написання заявки слід також дізнатися у потенційних виробників і постачальників, скільки буде коштувати той чи інший товар або послуга і в який строк вони зможуть її забезпечити. Однак під час реалізації можуть мати місце різні ситуації:

«У ході складання проекту ми отримали від виробника комерційну пропозицію і врахували зазначену ним суму в проекті. Але на етапі проведення тендеру багато компаній намагається знизити ціни. Отже, у нас утворилися значні заощадження і ми звернулися до керівництва програми з проханням внесення змін до бюджету, обґрунтовуючи своє прохання необхідністю придбання додаткового технічного обладнання. З цієї точки зору програма досить гнучка і в нас була можливість використати зекономлені кошти, хоча це було складно передбачити на етапі оформлення заявки».

Іноді таким чином можна виконати заплановані завдання краще або отримати більш високі результати, ніж передбачалося спочатку:

«Ми реалізували проект пов'язаний з медициною, з польським головним партнером і заощадили 60 тис. євро. Поінформували партнера, що маємо намір купити більш сучасний апарат. У бюджеті була передбачена купівля апарату середнього класу, а ми купили апарат класу «преміум». Запис в бюджеті практично не змінився, тому що назва апарату була ідентичною, але його клас значно вищим. Завдяки гнучкості планування бюджету, ми використали усі кошти».

Бенефіціари також радять:

«У міру можливості, бюджет слід складати з урахуванням можливих інфляційних процесів».

«Необхідно дотримуватися золоті середини - при складанні графіку і бюджету проекту слід пам'ятати також про те, що вони є предметом оцінки».

«Надмірно детально розписаний графік заходів, зазвичай, призводить до невдачі. У червні ми запланували зустріч з артистами на відкритому повітрі в Польщі, в липні - в Україні, а в серпні - в Білорусі. У дійсності ці зустрічі пройшли в грудні, січні та лютому. Так, це не був найкращий час для зустрічей на відкритому повітрі. Особливо важливо мати в запасі півроку у випадку проектів екологічного характеру: необхідно реально оцінити можливості. Простіше кажучи - мухи літають влітку, а взимку сплять».

«Під час складання графіку заходів, слід брати до уваги період часу для затвердження фінансових звітів, який може тривати до 2-3 місяців, а фінансові звіти є умовою отримання чергового авансу».

«У випадку інфраструктурних проектів, немає необхідності детально описувати кожен пункт бюджету, але слід розділити бюджет відносно країн!»

«Бюджет має бути спланований таким чином, щоб було комфортно працювати з партнером та реалізовувати заходи, надмірно ускладнений бюджет призведе до проблем з звітуванням, надмірно узагальнений може викликати необхідність проведення додаткових тендерів».

«Особливу увагу при складанні бюджету необхідно приділити кількості персоналу та цивільно-правовим відносинам з експертами, які будуть залучені до роботи над проектом, оскільки чіткі вимоги до форми працевлаштування можуть унеможливити набір кваліфікованого персоналу».

«Навіть в малому проекті обов'язково слід передбачити певну форму працевлаштування координатора та бухгалтера, хоча не завжди таке працевлаштування повинно бути постійним, на повну ставку. Варто також подумати про те, хто буде займатися просуванням проекту, особливо якщо ми передбачаємо організацію заходів, для виконання яких необхідно буде залучити більшу кількість учасників».

«Корисно також проконсультуватися щодо фінальної версії бюджету з аудитором, який має досвід у проведенні аналізу реалізації транскордонних програм. Аудитор можливо зверне нашу увагу на сумнівні пункти і запропонує їх заміну такими, які потім буде легше задокументувати й реалізувати».

ІНДИКАТОРИ – ЛЕГКО НАПИСАТИ, СКЛАДНІШЕ ЗРОБИТИ

Останній важливий елемент заявки - це індикатори. Індикатори є зобов'язанням бенефіціара щодо виконання певних завдань, які, у вимірному відношенні, будуть означати досягнення мети Програми, елементу конкретного проекту. Сума цих індикаторів повинна складати кінцевий результат програми. Деякі індикатори розроблені на рівні Програми і ними можна скористатися ході під час складання проекту. У програмному документі для кожного пріоритету приписаний індикатор на рівні продукту і результату, виконати який зобов'язуються установи, що здійснюють виконання Програми. Цей перелік індикаторів, однак, є відкритим. Це означає, що зацікавлені сторони можуть пропонувати свої індикатори, які повинні обов'язково вписуватися у зміст і мету даного пріоритету Програми, а також відображати ключові аспекти проекту. Зазвичай, в Програмі виділено дві групи показників - продуктів і результатів. Перші відносяться до конкретного предмету безпосереднього результату реалізації проекту. Бенефіціари можуть безпосередньо контролювати такі індикатори, а їх досягнення, зазвичай, не становить складності. По-іншому виглядає справа з індикаторами, що стосуються результатів і цілей, які повинні відображати результат проекту - наприклад, зростання відвідуваності музею туристами, кількість пацієнтів, які скористалися процедурами за допомогою придбаної медичної апаратури. **3 цієї причини, планування індикаторів повинно ґрунтуватися на об'єктивній інформації щодо їх актуального рівня, а також розумному плануванні цільового рівня (включеного у конкретні вимірювані величини). Необхідно пам'ятати, що надзвичайно важливо ще на етапі планування проекту використовувати достовірні джерела, завдяки яким дані можна буде згодом перевірити.** Слід взяти до уваги, що експерти, які оцінюють проект, будуть враховувати його обсяг та у випадку двох проектів подібного характеру виберуть той, який пропонує найефективніше досягнення цілей.

«Індикатори є елементом, про який зазвичай забувають, - зауважив один з учасників зустрічі бенефіціарів Програми, - внаслідок цього, під час завершення проекту це стає суттєвою проблемою. Тоді з тривогою думаєш - чия це була ідея?»

Беззаперечно, індикатори- це той ключовий аспект, необережне планування якого може мати серйозні наслідки в ході реалізації проекту.

Як краще у такому випадку визначити індикатори під час планування проекту, щоб під час його реалізації і надання звітів виникало менше запитань? Наприклад, якщо проект передбачає ремонт музею, достовірним простим показником буде, безсумнівно, зростання його відвідуваності туристами після ремонту - за умови, якщо ми маємо обґрунтовану підставу стверджувати, що так воно й буде. Індикатори дуже важливі - з одного боку, кошти не надаються за відсутність результатів і саме індикатори повинні відображати результат проекту, а з іншого боку - вони є нашим зобов'язанням, яке необхідно буде виконати і тому не варто їх штучно завищувати. Не варто їх також занижувати, тому що тоді інші заявники можуть вигідно відрізнитися від нас. Слід також пам'ятати, що індикатори необхідно буде виміряти і продемонструвати, що вони досягнуті - тому не варто заздалегідь декларувати таких, які неможливо буде виміряти.

Безперечно, не слід вигадувати фантастичних, нереалістичних індикаторів особливо таких, оцінка яких згодом буде предметом ускладнень або надмірно дорогим процесом - наприклад, визначення рівня задоволеності туристів, які відвідують наше місто. При цьому слід намагатися не подавати таких індикаторів, які не зазнають впливу - наприклад, замість зростання відвідуваності нашого міста або району туристами, краще зазначити - зростання відвідуваності нашого об'єкту. Як згадує один з партнерів проекту:

«У нашому проекті був записаний також показник: скорочення кількості жертв серед дітей в результаті пожеж. В регіоні в середньому щорічно жертвами пожеж стають 2-3 неповнолітніх, але настав жахливий рік, непередбачений збіг обставин - в пожежах загинуло 12 дітей. Пізніше, під час завершення проекту, нам вдалося досягти бажаного «мінусу», але урок запам'ятався нам надовго...»

«Може також мати місце інша ситуація: значне перевищення запланованих показників (напр., передбачалося, що в заході візьмуть участь 50 дітей, а прийшло 500). З точки зору управління - це «плюс», тому, що в проекті бере участь багато людей».

Інші поради щодо показників:

«Наші партнери з України скептично ставляться до офіційних статистичних даних. Натомість рекомендують використовувати дані з інших джерел – досліджень міжнародних організацій, а також інших проектів, які були реалізовані у даній сфері».

«Надзвичайно важко було визначити правильні індикатори щодо навчань (для гірських провідників, рятувальників і т.д). Якщо би зараз треба було визначати ці ж індикатори, то ми б вказували на 50% менше. Адже з учасників навчань фахівцями стануть не 100%!»

«Показники, які вносяться до договору про фінансування, а також відхилення від них в будь-яку сторону, вимагають обґрунтування. До багатьох проектів вносилися зміни, які стосувалися, перш за все, бюджету та індикаторів. Зміни, що перевищують показник на 15% або зміна самого показника (внесення нового, видалення попереднього) були пов'язані з необхідністю надання відповідної аргументації і чималими витратами часу. Тому даний аспект краще ретельно продумати з самого початку».



Проект IPBU.02.01.00-76-742/11 - Створення муніципальної системи поводження з відходами побутового електронного та електричного устаткування у місті Львові із використанням досвіду міста Люблін

РЕАЛІЗАЦІЯ

Заявка подана, минув певний час і ми отримуємо повідомлення, що наш проект схвалений і допущений до реалізації. Відкривається шампанське, усі щасливі. Через кілька днів ми переглядаємо заявку і... нас охоплює тривога - усе це необхідно зробити! Нас чекає стільки роботи! До того, ж ми починаємо задумуватися, навіщо ми вписали такі високі індикатори і чи будемо в змозі їх досягти?

Втілення проекту, тобто його реалізація не таке вже й страшне. Воно важливе для всіх - і для партнерів, і для органу управління. Слід якомога більше розпитувати, хоча не на всі питання можна буде одержати швидку і вичерпну відповідь. Після отримання інформації щодо затвердження нашого проекту необхідно організувати зустріч з партнерами, навіть якщо не всі формальності завершені. На цьому етапі немає потреби гарячково вносити зміни до документації, але з часом, ймовірно, виявиться, що без таких змін не обійтися. Слід лише ретельно підготувати чітке обґрунтування необхідності їх внесення. Не завжди зміни спрямовані в гіршу сторону - часом може скластися так, що нам вдасться зробити більше, завдяки тому, що щось було придбано дешевше або виріс курс євро. Все це, однак, необхідно врахувати при переписці з менеджером, який відповідатиме за ваш проект.

Однозначного шаблону реалізації проекту немає, а проблеми, що виникають у процесі, є дуже специфічними і стосуються конкретного проекту, змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі та країни реалізації проекту. Найважливішим, однак, є зменшити ймовірність проблем, які можуть мати місце внаслідок наших неправильних дій на етапі написання заявки та документації. Залишається лише сподіватися, що інформація, представлена у цій публікації, хоча б частково зменшить їх кількість.

Видавець:

Спільний технічний секретаріат (СТС) Польща-Білорусь-Україна 2007-2013

Автор розробки:

д-р Лукаш Конопелко, Університет ім. Лазарського

Ця публікація створена за підтримки Європейського Союзу. Виключна відповідальність за зміст цієї публікації покладається на Спільний технічний секретаріат (СТС) «Польща-Білорусь-Україна» 2007-2013 і не може розглядатися як відображення точки зору Європейського Союзу.

