

Ali sploh imamo dovolj dobre projekte za evropske sklade?

(objavljeno: Glas gospodarstva, april 2009, stran 27-8.)

Mag. Miroslav Ilić, PARTNER TEAM d.o.o., Ljubljana
miroslav.ilic@partner-team.si

Problematika neučinkovitega črpanja denarja iz evropskih skladov se ciklično pojavlja kot predmet pozornosti medijev ali prerekanja med političnimi strankami. Značilno je tudi to, da aktualnost te tematike hitro zbledi in prepusti mesto drugim, za širše množice, bolj atraktivnim temam, kot so odnosi s sosedo, notranje politične in gospodarske afere ipd. Tudi splošno dostopne informacije o poteku razprav in ugotovitvah ne govorijo v prid resničnim pozitivnim premikom. Vztrajno prikazovanje parcialnih dejstev in dokazovanje svojega prav za vsako ceno ter necelovitost in neuskkljenost ukrepanja so glavni vzroki, da se stanje ne izboljšuje.

Glavni fokus dobronamernih in v potrebne spremembe usmerjenih razprav in ukrepov bi morali biti dejanski vzroki za sedanje stanje. Neučinkovito črpanje je posledica, ki bo rešena le z odpravljanjem njenih vzrokov. Še najmanj z kozmetičnimi spremembami birokratskih postopkov, kot so izzvenele zadnje razprave na to temo. Na osnovi mojih izkušenj menim, da bistvo težav tiči v (ne)kakovosti projektov. Premalo je dobrih idej, projekti so preslabo pripravljene in pogosto še slabše vodeni. To bi morala biti osrednja tema pogovorov in področje intenzivnega iskanja ustreznih rešitev na vseh ravneh. S tem ne želim ignorirati pomena in vpliva ustreznih postopkov, ki jih kreirajo in izvajajo državni uradniki in različne agencije, zamude pri pripravi in izvedbi razpisov ipd. Vse to so ovire učinkovitemu črpanju, vendar ključni problem predstavlja zagotovitev dobrih projektov.

V nadaljevanju se bom kritično dotaknil posameznih vidikov izključno z namenom, da bi izzval spremembe, ki bodo pripeljale do boljših projektov, bolj učinkovitega črpanja evropskih sredstev in boljše uspešnosti našega (slovenskega in evropskega) gospodarstva.

Kakovostne ideje za projekte

Prvi pogoj za uspešen projekt je dobra ideja. Kreativnost, inovativnost, drznost, dobro poznavanje svojega sektorja dejavnosti, stanja in trendov na regionalni in globalni ravni so pogoji, ki sicer veljajo za prebojne projekte in zgodbe o uspehu. Pri projektih, ki kandidirajo za sredstva evropskih skladov so to potrebni ne pa tudi zadostni pogoji. Pri teh projektih je potrebno poznati in razumeti relevantne politike Evropske unije in Slovenije in preveriti skladnost lastnih idej z evropskimi splošnimi in sektorskimi usmeritvami. To žal ni običajna praksa. Odpor do poznavanja in razumevanja teh politik in usmeritev bi bil veliko manjši, če bi jih sprejeli kot uporaben vir idej pri oblikovanju lastnih strategij in evidentiranju potencialnih razvojnih projektov ne glede na vir financiranja.

Evropska unija z nepovratnimi sredstvi financira le rešitve, ki so skladne s politikami in usmeritvami ter prispevajo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Potrebno je razumeti, da projekti tekmujejo za pridobitev sredstev določenega programa Evropske unije predvsem s svojim prispevkom k uresničevanju ciljev programa. Vsak izbrani projekt naj bi po svoje pomagal Evropski uniji pri doseganju ciljev, ki so zapisani v njenih uradnih dokumentih.

Nepoznavanje in neupoštevanje teh dejstev je eden od ključnih vzrokov, da je število projektov z realnimi možnostmi za pridobitev nepovratnih sredstev le majhna podmnožica vseh projektov, za katere bi premalo poučeni predlagatelji radi pridobili nepovratna sredstva.

Ne gre zgolj za slabo poznavanje in razumevanje politik, usmeritev in ciljev Evropske unije. Praksa namreč kaže, da večina podjetij ima težave že s transformacijo lastnih vizij, strategij in ciljev v projekte, s katerimi naj bi učinkovito in uspešno vpeljali potrebne spremembe za uresničitev zastavljenih strateških ciljev.

Kakovostna priprava projekta

Dobra priprava projekta je pogoj za njegovo uspešno izvedbo, pred tem še za uspešno prijavo. Pri projektih, s katerimi se kandidira za finančna sredstva iz evropskih programov, je namreč potrebno razumeti, da je pravilen vrstni red razvojnih faz projekta: ideja, pripravljen projekt, za investicijske projekte izdelan investicijski program in šele po tem prijava. Določeno prekrivanje faze je logično. Tudi to, da po prijavi prihaja do dopolnitev in drugih sprememb pripravljenega projekta. Ne glede na to, projekt mora biti vsaj v grobem primerno definiran pred začetkom dela na prijavi.

Ni malo primerov v praksi pri katerih ideja postaja projekt skozi izpolnjevanje prijavnih obrazcev. To v praksi običajno pomeni, da prijavitelj nima potrebnega znanja in izkušenj pri pripravi in vodenju projektov. Praviloma razkriva tudi način razmišljanja predlagatelja, da ga bolj kot doseženi cilji projekta zanima možnost pridobitve nepovratnih sredstev.

Dobra priprava zahteva vire. Bolj je projekt kompleksen, več partnerjev je vključenih, več novosti vključuje, večji vložek je potreben. Zato je nujno verjeti, da je ideja »ta prava« in se priprave projekta lotiti za najboljšimi možnimi viri, notranjimi in zunanjimi.

Polovičarstvo je obsojeno na neuspeh. Zato je eno od ključnih vprašanj v tej fazi: Ali v izvedbo projekta gremo tudi v primeru neuspešnega pridobivanja nepovratnih sredstev? Če je odgovor NE, pomeni, da v projekt ne verjamemo, da ideja ni dovolj dobra ali dovolj zrela oz. ne verjamemo, da smo sposobni projekt uspešno izpeljati. Neuspešna prijava ne sme pomeniti, da smo po nepotrebnem zapravili vire za pripravo projekta. Neprimeren odnos do projekta bo zagotovo viden v sami prijavi in ne bo ostal skrit izkušenemu ocenjevalcu prijav.

Pot od dobre ideje do dobrega projekta je lahko dolga in naporna. Ne sme pa to biti ovira za dobre ideje. Projekte z najvišjim potencialom praviloma spremljajo visoka tveganja ter zahtevnost priprave in izvedbe. Zmožnost obvladovanja teh procesov je področje diferenciacije poražencev in zmagovalcev.

Na splošno so projekti praviloma slabo pripravljene. V manjšini so projekti, ki so v fazi priprave tako strukturirani, da managementu v trenutku sprejemanja odločitev o začetku izvedbe ponujajo dovolj dobro sliko o tem, v kaj se sploh spuščajo. Prava izjema so projekti, ki so strukturirani na način, ki kasneje v fazi spremljanja napredovanja omogoča uporabo tehnik prislužene vrednosti ter zagotavlja primerno osnovo za pravočasno zaznavo odstopanj, njihovih vplivov na cilje, roke in stroške ter za ukrepanje. Če imate težave z zagotavljanjem podatkov za pripravo prijave je zagotovo nekaj narobe z vašim pristopom projektnega vodenja. Uspešno vodenje projektov vedno zahteva več podatkov, kot še tako zahtevna prijava. Ne nujno enako visoke stopnje potrebne formalizacije vodenja projekta.

Za uspešnost na razpisih je ključnega pomena, da imate projekte že v naprej pripravljene. Tak pristop vam bo zelo olajšal in skrajšal pripravo konkretne projektne dokumentacije, ko bo razpis objavljen, ker je takrat časa premalo. To so vaši konkretni projekti za uresničitev strateških ciljev, ki kandidirajo in tekmujejo že za vaše lastne vire. Njihova pripravljenost je tudi predpogoj za začetek lobiranja že v fazi nastajanja razpisov, če takšne možnosti

imate. Če za hip odmislimo pridobivanje nepovratnih sredstev, bi sicer moralo veljati, da je vsaj groba zasnova projekta, vendar z vsemi potrebnimi elementi, nujna podlaga za na argumentih utemeljen izbor projektov v pogojih omejenih resursov.

Potrebni nujni spremembam v načinu razmišljanju se je v sedanjih kriznih pogojih poslovanja pojavlja nova ovira. Izrazita usmerjenost v aktivnosti s kratkoročnimi učinki bo še dodatno onemogočala pravočasno in kakovostno pripravo projektov, ker so ciklusi za pridobitev nepovratnih sredstev že v normalnih pogojih »predolgi«, kaj šele »ko voda teče v grolo«. To je dodatni izziv za management podjetij.

Kakovost priprave prijave

Pisanje prijav zahteva specifična znanja, izkušnje in informacije. Razvilo se je v novo specialistično področje. Potrebno je namreč poznati vire nepovratnih sredstev, vedeti kje so realne možnosti, kakšna je pričakovana konkurenca, katere so ključne besede okrog katerih morajo biti zgrajena glavna sporočila prijav ipd. Zato se tudi management velikih poslovnih sistemov v Evropi odloča, da je bolj racionalno takšne storitve zagotavljati z vključevanjem zunanjih strokovnjakov.

Dodana vrednost teh specialistov je lahko tudi v njihovi mreži kontaktov, kar je izredno pomembno pri sestavljanju konzorcijev in poslovnih partnerstev na sploh. Pri nekaterih programih je pri vrednotenju projektnih prijav dobro zasnovan projektni konzorcij lahko odločilnega pomena za uspeh prijave. Začetek sodelovanja v takšnih konzorcijih je lahko idealna priložnost za razvoj novih idej, pridobivanje potrebnih izkušenj za delovanje pri takšnih projektih in umeščanje svoje organizacije ali samega sebe na evropski zemljevid znanj.

Prijava mora predvsem poudariti tiste vidike projekta, ki so relevantni za program na katerega se prijavlja. To tudi pomeni, da je nekatere vidike projekta potrebno opisati na nekoliko prilagojen način. Z izbranimi besedami, ki so ključne besede v samem razpisu oz. v relevantnih dokumentih izbranega programa, smernice ipd. Širina in kreativnost sta pri tem dobrodošla, navajanje neresnic pa nikakor.

Sam postopek priprave prijave je dober pokazatelj bodočega sodelovanja med partnerji na projektu in priložnost za nosilca priprave prijave, da vzpostavi primeren način sodelovanja ter zgradi svojo avtoriteto in pridobi zaupanje ostalih partnerjev. Lovljenje zadnjih minut za pravočasno oddajo prijave ni dobra popotnica za nadaljevanje. Napake v prijavi, ki so posledica površnosti in pomanjkanja časa za pregled prijave pred oddajo, lahko nekaj človek-mesecev dela izničijo in projekt izključijo iz tekme za nepovratna sredstva. Med tipične napake sodijo napačni podatki, napake v izračunih, neizpolnjena polja, neažurnost dokumenta zaradi več iteracij pri njegovem nastajanju, manjkajoče izjave in podpisi ipd.

Management se mora zavedati, da priprava prijave ni zgolj izpolnjevanje prijavnih obrazcev ampak tudi proces harmonizacije projekta uresničevanja lastnih razvojnih idej z evropskimi strategijami!

Skupni izziv sedanjega trenutka

V sedanjih razmerah gospodarske krize je pomen učinkovitega črpanja evropskih sredstev še večji. Dobesedno je potrebno mobilizirati predstavnike vseh zainteresiranih strani. V

luči doseganja zastavljenih ciljev in legitimnih interesov vseh vključenih je potrebno sprejeti nabor ukrepov v obliki akcijskega načrta s takojšnjim začetkom izvajanja.

Eden od prvih ukrepov bi moral biti mobilizacija vseh strani v smislu zgoraj navedenih poudarkov za zagotovitev bogatega nabora dobrih projektov. Začeti je potrebno z izvajanjem skupnih delavnic za generiranje idej in zagon priprave projektov.

Sočasno s tem se je potrebno lotiti optimizacije procesa. Ponovno, v sodelovanju vseh vključenih strani, v obliki delavnic. Zdajšnji sistem interpretacije pravil in stroškov ter poročanja je odvisen od agenta, ki izvaja posamične razpise, je kaotičen in marsikdaj povsem po nepotrebnem povzroča visoke stroške na vseh straneh, upočasnjuje izvajanje programov in ustvarja veliko napak. Cilj optimizacije bi moral biti pospešitev izvajanja programov in zmanjševanje stroškov. V sedanjih razmerah je potrebno odmisлити ničelno tveganje, ki bi ga lahko prineslo nadaljnje (birokratsko) perfekcioniziranje sistema. Ob sprejemljivem tveganju je potrebno zagotoviti maksimalne rezultate v čim krajšem času tudi na račun kakšnega kontrolnega postopka, ki podaljšuje proces ali ugovora, ki se bo pojavil kasneje.

Potrebno je jasno opredeliti nosilce odločanja in jim omogočiti hitro sprejemanje odločitev na podlagi informacij, ki jih bodo v trenutku odločanja imeli na mizi. Del odločitev se bo kasneje zagotovo izkazal za slabe. To je normalno, tega se je potrebno zavedati in to sprejeti. Odločitev je rezultat situacije v trenutku odločanja, ki se jo da argumentirati in razumeti.

Ena od ključnih odločitev, ki pa ne sme zavirati procesa, bi morala biti sprememba strukture načrtovane porabe evropskih sredstev. Ta je v Sloveniji izrazito usmerjena v prostor. V najbolj učinkovitih državah je približno enakem deležu usmerjen v razvoj podjetništva in v razvoj ljudi. Tudi pri tej spremembi ni nujno, da bo rešitev optimalna in bo zagotovo imela goreče nasprotnike, vendar jo bo potrebno sprejeti na podlagi informacij, ki ji bo možno pripraviti do določenega trenutka.

Pri pripravi in izvedbi projektov bo potrebno staviti na izkušene vodje projektov, z ustreznimi znanji, veščinami in referencami. To ni naloga za lokalne ali državne uradnike ali tiste, ki trenutno imajo čas. Lahko so nosilci parcialnih sklopov in nalog, ne pa vlečne lokomotive projektov.

In na koncu ključni izziv. Ali smo zmožni mobilizirati potenciale v gospodarstvu in negospodarstvu za preboj na vrh najbolj učinkovitih pri črpanju evropskih sredstev? Ali lahko tudi ta vir učinkovito izkoristimo, da iz obdobja krize pridemo kot zmagovalci?