

**Россия – Юго-Восточная Финляндия
ПС 2014–2020 гг.**

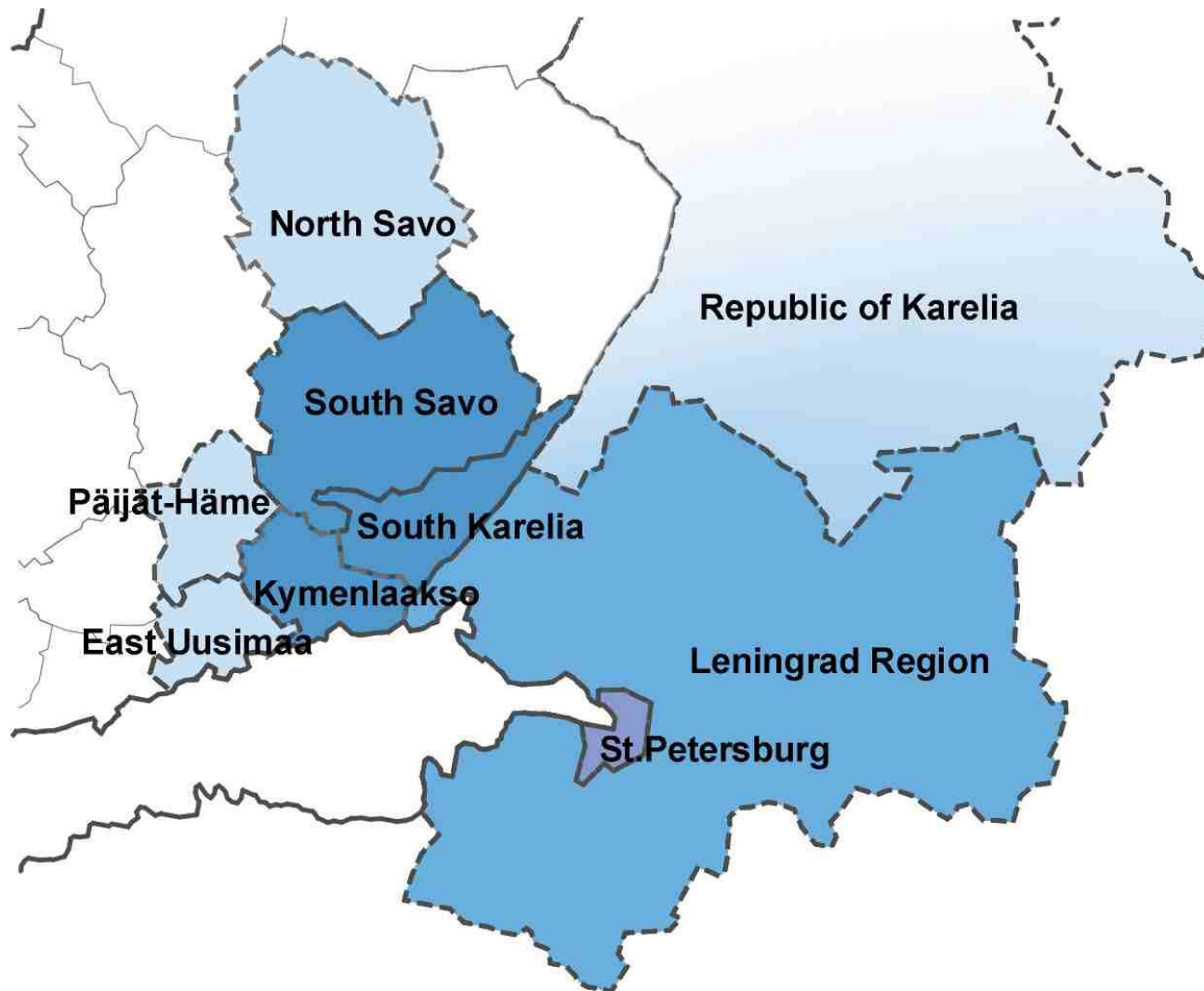
**Программа с совместным
финансированием из средств ЕС,
Российской Федерации и
Финляндии
Одобрено Европейской комиссией
18 декабря 2015 г.**

**Уроки программы 2007-2013
Георгий Псарев, эксперт
СПб Представительство Программы
ПС «Юго-восточная Финляндия –
Россия»**

МОСКВА



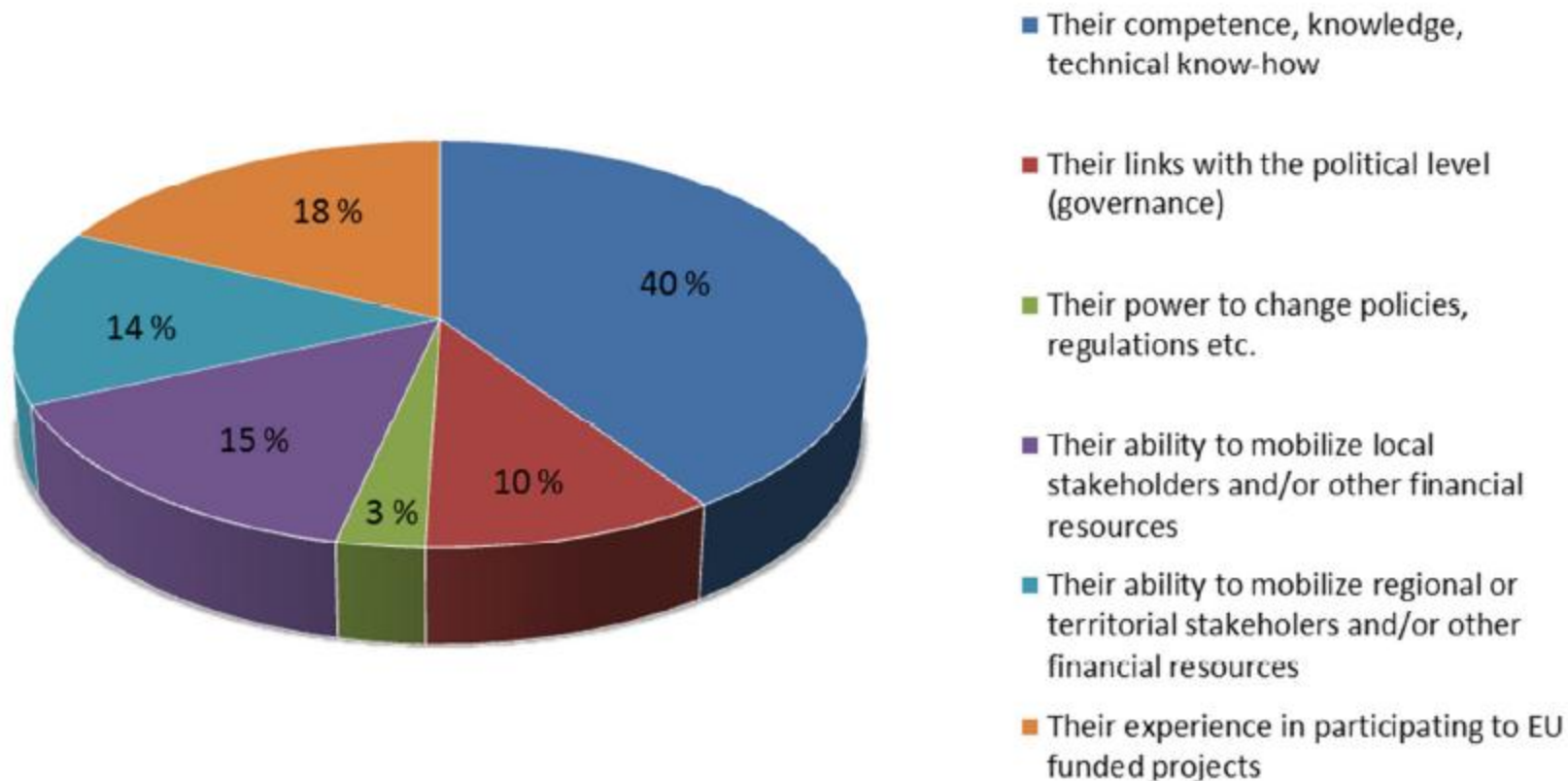
ПС 2014 – 2020
Юго-Восточная Финляндия – Россия



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

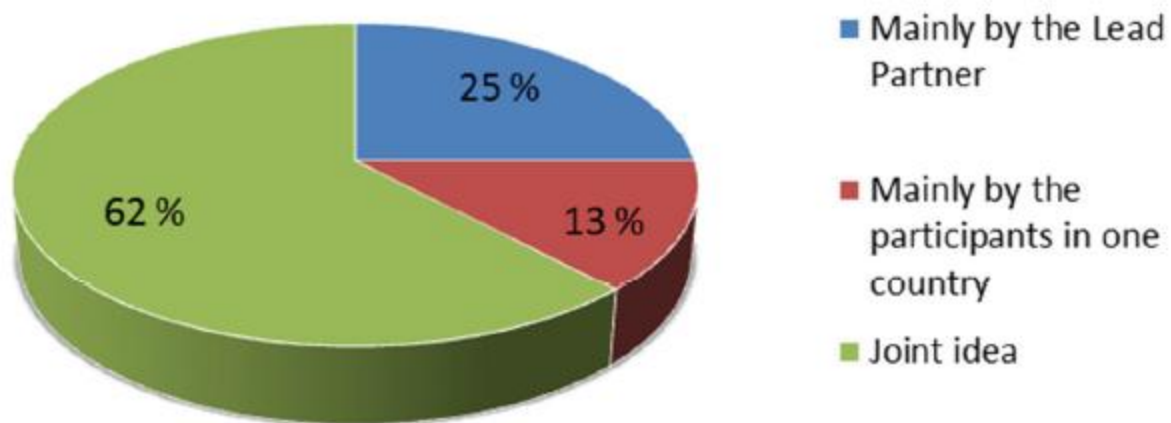
Partners were chosen because of ...



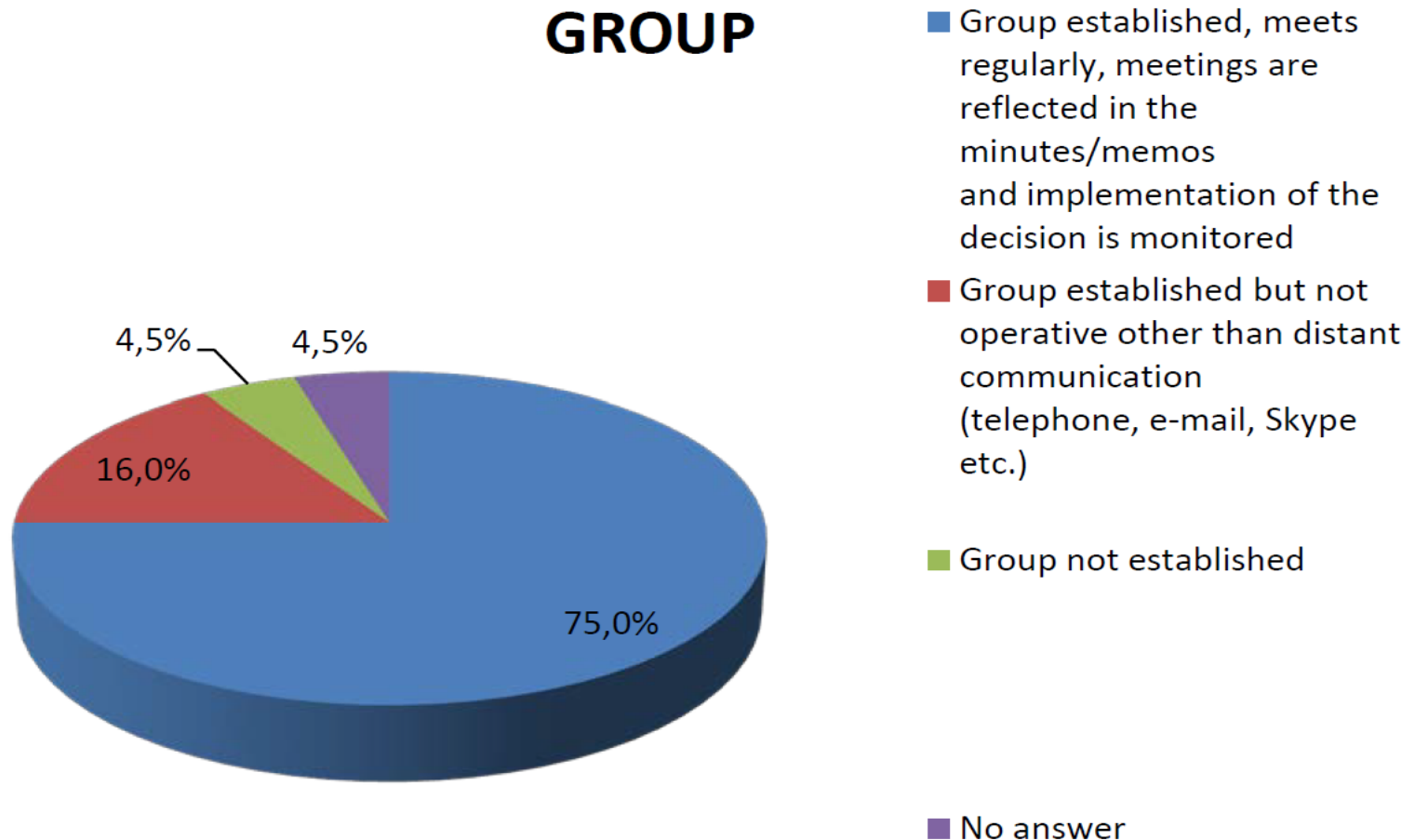
ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

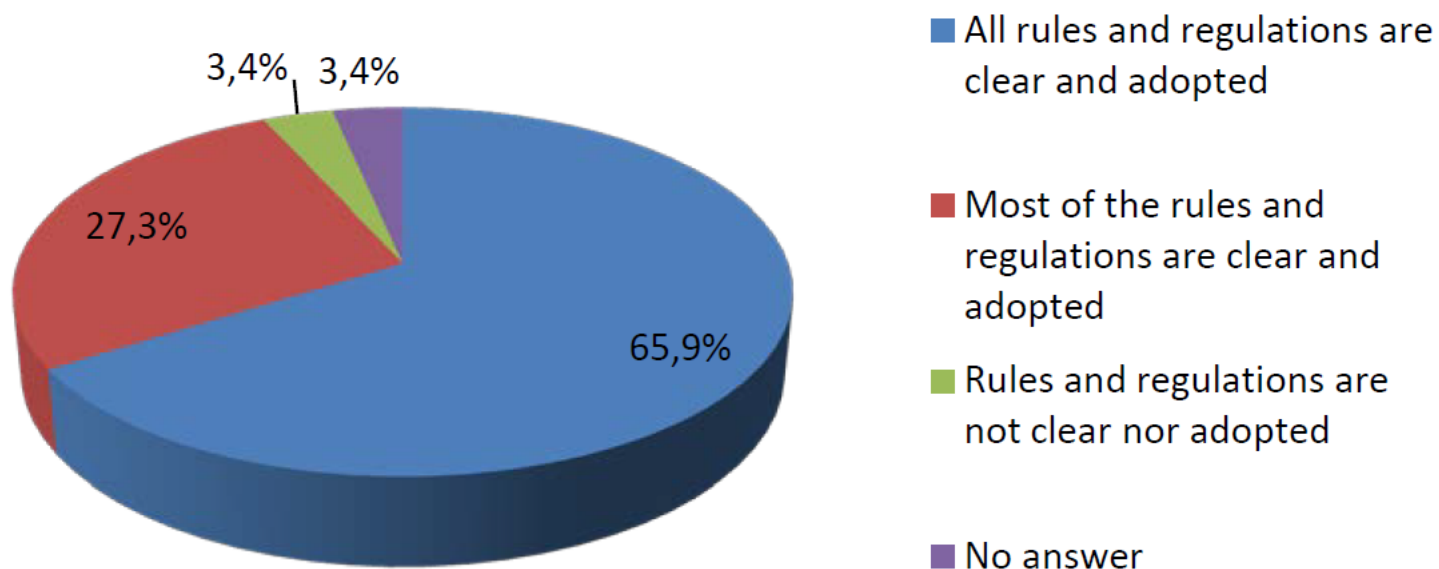
Generation of the project idea was done ...



ESTABLISHING THE PROJECT STEERING/MONITORING/MANAGEMENT GROUP



AWARENESS OF THE RULES AND REGULATIONS CONCERNING OWN CONTRIBUTION IN THE PROJECT



Некоторые итоги программы 2007-2013

- **Общее количество проектов получивших гранты - 55**

- **Всего с участием российских партнеров было открыто 50 проектов,**

в т.ч.:

- **2** крупномасштабных проекта реализованы в ЛО
- **1** крупномасштабный проект, реализован в республике Карелия
- **45** регулярных проектов полностью завершены по обе стороны границы
- **2** регулярных проекта не завершены на российской стороне

Распределение проектов по регионам:

- **СПб – регулярных проектов 21**
- **ЛО – регулярных проектов 19 + 2 крупномасштабных**
- **Республика Карелия - 1 крупномасштабный**
- **Совместных СПб/ЛО – 7 регулярных проектов**

- **Всего партнеров во всех проектах : 478 (российских и финских),**
 - в т.ч. российских 258
- **Всего Ведущих российских партнеров – 19**



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Некоторые итоги программы 2007-2013

Общая стоимость реализованных партнерами крупномасштабных/
регулярных проектов в разбивке по субъектам РФ (евро):

75 982 764 евро (согласованные расходы) + 3 500 000 евро
дополнительно из бюджета Ленобласти = **79 482 764 евро**

В т.ч.:

- Крупномасштабные проекты (Fin + RUS): 25 759 713,27 (Fin) +
19 552 485,27 (Rus) = 45 312 198,54 евро

-Регулярные проекты: 34 170 565,46 евро

В том числе по регионам:

•СПб: 15 609 573,60 евро

- регулярные проекты: 15 609 573,60 евро

•ЛО: 27 545 102,51 евро, в т.ч.:

- крупномасштабные проекты: 12 052 485,27+3 500 00 =15 552 485,27 евро

- регулярные проекты: 11 992 617,24 евро

• Республика Карелия:

- LSP 4 000 000,00 евро

•Совместные СПб&ЛО проекты

- регулярные проекты: 6 568 374,62 евро



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Некоторые итоги программы 2007-2013

Конкретные результаты (регулярные проекты)	
Создано новых компаний (ед.)	85
Создано новых рабочих мест (ед.)	308
Выполнено исследований (ед.)	333
Разработано методических рекомендаций, руководств, практических рекомендаций, технической документации	129
Разработано ТЭО, бизнес-планов, проектной документации (оборудование и др.)	145
Разработано и утверждено технической документации на новое оборудование, ед. оборудования	30



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Разработано нового оборудования (импортозамещение), в т.ч.:	12
- начато производство нового оборудования в ходе реализации проектов	6
Проведено лабораторных и стендовых испытаний нового оборудования	28
Построено небольших объектов в рамках проектов	40
Создано постоянно действующих Инновационных и Научно-образовательных центров, других структур и объектов	24
Разработано туристических маршрутов	6
Создано специальных электронных носителей информации, ГИС-карт, е-систем сервиса и обучения	166



Проведено концертов	12
Их посетили	9500 человек
Ожидаемый объем инвестиций и объемы рынка по производству ряда продукции, разработанной в проектах (расчеты на конец 2013 г.)	410 млн. евро (по курсу евро Центробанка на декабрь 2013 г.)
Количество семинаров, конференций, круглых столов, тренингов	670
В них приняли участие:	
-человек	более 23 700
-МиСП	более 1110
Проведено учебных курсов, молодежных экологических и др. лагерей, мастер классов для молодежи, международных студенческих школ	166
В них обучено человек	более 6 350



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Разработано новых и обновлено действующих учебных курсов и программ	129
Обучено преподавателей, специалистов (подготовка и переподготовка)	305
Опубликовано научных и популярных статей по тематикам проектов	453
Издано книг, брошюр по тематикам проектов	6
Подготовлено диссертаций:	
-докторских	1
-кандидатских	3
-магистратура	23
-бакалавриат	16



Заявлено в бюджете проекта	Расходы, продекларированные по итогам реализации проекта	Акцептированные со стороны ЖМА расходы (выплачены)
1 721 524,40	→ 1 519 010,00	1 458 999,79 -61 000
1 285 700,00	→ 1 437 926,55 +152 226,55	1 216 981,25 -221 000/68 000
1 028 572,00	→ 1 009 148,14	954 459,73 -55 000
1 064 620,00	1 061 169,65	1 025 674,19 -35 000
860 620,00	795 694,52	782 566,94 -13 000
1 671 060,00	1 603 481,90	1 574 024,49 -29 000
693 353,00	656 463,22	603 657,06 -53 000
576 434,00	391 566,10	371 575,00 -20 000
1 711 028,00	1 583 860,90	1 543 373,42 -40 000
451 016,00	417 563,30	397 549,36 -20 000
1 486 198,00	1 258 487,57	1 244 950,09 -14 000





FINLAND

RUSSIA

NORTH-SAVO

NORTH-KARELIA

REPUBLIC OF KARELIA

SOUTH-SAVO

PÄIJÄT-HÄME

SOUTH KARELIA

KYMENLAAKSO

LENINGRAD REGION

CITY OF TURKU

UUSIMAA

SAINT-PETERSBURG

Gulf of Finland

CITY OF MOSCOW

Уроки предыдущей программы

Первый этап, подготовка к написанию заявки:

1. Изучить имеющиеся Программные документы, ее Регламент и Инструкцию по заполнению заявки досконально. Надо знать «правила игры». Следует понять – сможете ли Вы работать в рамках этих документов. Это касается:

-сроков реализации проекта

-организационных требований (система отчетности и ее порядок, готовность работать системно в органах управления проектом. Достаточно ли имеется сил и грамотных специалистов в организации для реализации всего многообразия задач, возникающих в ходе реализации проекта)

-финансовые требования (валютный счет, для бюджетных организаций – особые отношения с бюджетом и казначейством, готовность работать с аудиторами, наличие на счету средств, достаточных для оплаты мероприятий проекта в период между поступлениями траншей из гранта, так называемое «Interim Financing»)

-готовность и возможность софинансирования

-готовность работать на английском языке (языковой барьер). **О языке – особо! Немалая часть отчетов была написана на плохом английском языке.**

2. Изучить/освежить знания по порядку разработки проекта, проектному менеджменту и составлению Логической матрицы проекта. **ЛМ – в новой программе является базисным документом обязательного составления.**



Уроки предыдущей программы

Первый этап, подготовка к написанию заявки:

3. Обрисовать в целом проектную идею кратко, а потом – подробно, от проблемы к целям и задачам, далее - до результатов (**см. методику по составлению Логической матрицы**), определить:
- вписывается ли идея в какие-либо ФЦП и региональные программы развития
 - вписывается ли идея в приоритеты данной программы и в приоритеты развития Санкт-Петербурга/ Ленобласти.
 - вписывается ли эта идея в приоритеты сопредельной территории?
 - возможно ли получение принципиальной поддержки региональных/муниципальных структур исполнительной власти на программной территории?
4. Проанализировать российское законодательство в той части, которая касается основных задач проекта, понять какие могут возникнуть непреодолимые препятствия, трудности, опасности (**См. методику разработки ЛМ, раздел «Допущения»**). Не вступает ли проектная идея в противоречие с:
- экологическим законодательством
 - налоговым и таможенным законодательством
 - отраслевыми и корпоративными регламентами
 - законодательством по защите авторских прав
 - отраслевым законодательством
 - др.



Уроки предыдущей программы

Первый этап, подготовка к написанию заявки:

5. При подготовке проектной идеи проанализировать региональные/муниципальные аспекты **(Допущения)**:
- Соответствие региональным стратегиям и приоритетам
 - Соответствие корпоративным интересам в той сфере, в которой ожидаются результаты проекта. Не случится ли так, что результат проекта каким-то образом заденет в негативном смысле интересы местного бизнес- сообщества или других «влиятельных» участников процесса.
 - Соответствие результатов проекта интересам местных властей, особенно если планируется конкретный результат.
 - Определить, кто может быть сторонником идеи проекта и сможет лоббировать его интересы



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Уроки предыдущей программы

Первый этап, подготовка к написанию заявки:

5. Определиться с партнерами как на российской стороне, так и за рубежом. Оптимум – не более 4 участников. Помнить, что трудности менеджмента проекта возрастают в прогрессии: $n \times 2$ (n – число партнеров в проекте).

Особое внимание при этом уделить:

- финансовому состоянию партнера (возможность банкротства);
- возможностям менеджмента Вашего партнера и его способности справиться с задачами проекта;
- в случае, если финский партнер предлагает в качестве менеджера – координатора проекта русского сотрудника, потребуйте его CV и свяжитесь с теми российскими организациями/компаниями, с кем этот менеджер работал ранее и получите информацию о качестве его работы;
- проверке итогов участия партнера в предыдущих проектах, получить характеристики его работы в них от предыдущих партнеров.

Не надо надеяться, что в ходе этого поиска Вы получите объективную информацию от органов управления Программой. Ищите другие источники.

Не следует работать с партнером, о котором собрана негативная информация и репутация которого невысока или неясна



Уроки предыдущей программы

Первый этап, подготовка к написанию заявки:

6. Обязательно согласовать проектную идею с российским/зарубежным партнером **(См. разработку ЛМ: построение Дерева проблем – Дерева задач)**. В ходе переговоров убедиться на 100%, что:
- партнер/ы Вас полностью понимают и Вы, говоря о целях и задачах проекта с ними, говорите об одном и том же;
 - Ваши взгляды на роль каждого из участников совпадают;
 - Ваши ожидания и ожидания партнеров полностью совпадают по следующим позициям:
 - **вопросы финансов, в т.ч. софинансирование. Это - крайне важный и проблематичный вопрос, и надо иметь ясность в его решении с самого начала.**
 - вклад ресурсами, кадрами
 - трудовой вклад каждого
 - готовность работать «в команде»
 - результаты проекта
- В случае не совпадения мнений хотя бы в одном из выше перечисленных пунктов – продолжайте переговоры и обсуждение.

Если понимания не достигается – лучше не работать далее с таким потенциальным партнером.



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Уроки предыдущей программы

Первый этап, подготовка к написанию заявки:

7. Не рекомендую стремиться привлекать в обязательном порядке в качестве партнеров в проект российские/финские «влиятельные организации». Практика показала, что они наиболее легко и безответственно в последствии «соскакивают» с проекта и на них повлиять нет никакой возможности.
- Либо, что еще хуже (это характерно для российских «влиятельных партнеров»), начинают диктовать свои условия реализации проекта, отличающиеся от того, что было задумано ранее.
 - Наиболее мягкое и продуктивное решение – привлекать их в проект в качестве Ассоциированных партнеров с минимумом ответственности, однако их административный потенциал всегда, в таком случае, можно использовать в полной мере
 - Есть еще одно решение: надо попытаться определить, может быть достаточно письма – поддержки со стороны такого «влиятельного партнера».
 - Но если решили все-таки включить его в проект в качестве партнера, то уже на этом этапе следует обсудить с «влиятельным партнером» – согласен ли он подписать **Партнерское соглашение** (этот документ будет являться в новой программе **обязательным приложением** к грант-контракту в случае получения гранта) и будет ли «влиятельный партнер» **допускать в свою бухгалтерию аудиторов** для верификации расходов по проекту.

Без Партнерского Соглашения и такой аудиторской верификации Управляющий Орган программы не будет осуществлять оплаты по проекту.

Получение хотя бы по одному из этих пунктов отрицательного ответа подразумевает невозможность реализации проекта с участием данной организации в качестве партнера и автоматически требует выведения этого «влиятельно партнера» из списка Основных партнеров и перевода его в состав Ассоциированных партнеров



Уроки предыдущей программы

Второй этап - написание заявки

1. Принять активное участие в подготовке и написании заявки. Не отдавать всю работу по подготовке заявки в «одни руки». Тот, кто пишет – тот и стремится весь бенефит получить.

При подготовке к написанию заявки следует:

- Определить конкретно специалиста -координатора, который будет этим постоянно заниматься. Координатор должен досконально изучить все необходимые методические и регламентные материалы по подготовке заявки, которые имеются в Программе.
- Все коллеги должны знать о том, что они обязаны предоставлять координатору работы по написанию заявки все необходимые материалы без задержки
- Должен быть составлен график подготовки заявки по этапам ее подготовки
 - изучение методик и руководящих документов программы
 - подготовка концепции,
 - разработка Логической матрицы
 - обсуждение работы с каждым из партнеров отдельно и вместе
 - сбор и обсуждение необходимых материалов
 - подготовка первой черновой версии
 - обсуждение, корректировка содержания заявки (это может быть несколько раз)
 - сбор всех документов необходимых для наполнения пакета заявки согласно требованиям программы (должен делать один человек)



Уроки предыдущей программы

Второй этап - написание заявки

2. Рекомендую стремиться быть Ведущим партнером в проекте. Хотя при этом следует учесть, что резко возрастают нагрузка и ответственность, как в организационном плане, так и в финансовом.
3. Консультироваться у тех, кто прошел эти этапы по подготовке заявок ранее, изучать их опыт, приглашать опытных консультантов для работы по подготовке заявки.
4. Организация лоббирования заявки по обе стороны границы – особый процесс. Над этим надо работать отдельно и целенаправленно с определенными структурами.



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Уроки предыдущей программы

Второй этап - написание заявки

5. При подготовке заявки следует обратить особое внимание на распределение финансовых средств между партнерами (разработка ЛМ, раздел «Ресурсы»):
- Распределение средств не только между партнерам, но и на цели проекта – предмет особой дискуссии между партнерами.
 - Следует быть в этом вопросе твердым и не стесняться отстаивать свои интересы. Никакой «дружбы» тут быть не может. В этой сфере должна быть только четкая, обоюдная договоренность. **В прошедшей программе были примеры конфликтов на почве распределения и использования финансов между партнерами.**
 - Это же относится и к вопросу порядка осуществления софинансирования проекта и его объемов.
 - В Партнерском соглашении, которое будет обязательным для подписания между партнерами в проекте, эти вопросы должны быть отражены абсолютно прозрачно и ясно, без возможности «двоечтения», т.е. толкования в своих интересах.



Уроки предыдущей программы

Третий этап –реализация проекта

1. Грант получен, контракт подписан. Не затягивайте старт проекта. Чем быстрее начнете, тем больше времени на его реализацию. Большинство проектов стартовали примерно через 6 месяцев после подписания контракта. Начинается торопливость, некачественная работа и т.п.
2. В качестве второго шага – рекомендую создать Совместную Управляющую группу проекта (СУГП), в которую должны входить представители всех партнеров проекта и пригласить в нее в качестве наблюдателя представителя Управляющего органа программы.

Определить параметры и регламентировать порядок работы СУГП:

- Периодичность
- Делопроизводство (буквально все должно протоколироваться и подписываться всеми партнерами)
- Система связи
- Порядок и сроки оповещения о совещаниях
- Кто ведет весь документооборот



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Уроки предыдущей программы

Третий этап –реализация проекта

3. Важнейший вопрос, который необходимо разработать с самого – начала, это система отчетности и контроля за ходом реализации (**раздел ЛМ «Индикаторы»**). В Программе довольно сложная отчетность, выполнение требований которой является ключевым в финансировании проекта. **Принцип один – «нет утвержденного отчета аудитора и по деятельности проекта, нет продолжения финансирования»**

В этой связи необходимо определить порядок и регламент отчетности и работы внутри проекта, который должен соответствовать регламенту Программы:

- Порядок и сроки предоставления отчетов
 - Ответственные
 - Система связи
 - Делопроизводство
 - Порядок координации работ
 - Порядок предоставления отчетности всеми партнерами
 - Порядок осуществления выплат, в т.ч. **пути софинансирования проекта**
 - Порядок контроля выполнения рабочего плана
 - Порядок внесения корректив в Рабочий план и Бюджет проекта (при необходимости)
- (см. - работа с ЛМ)**



Уроки предыдущей программы

Третий этап –реализация проекта

3. Дальнейшая работа достаточно хорошо описана во всех рекомендациях по Проектному менеджменту. Особенность только в одном – проект международный, со всеми вытекающими из этого трудностями и проблемами:
- Языковые барьеры
 - Другой стиль менеджмента
 - Другая культура
 - Другое восприятие реалий проекта
 - И т.д., и т.п.

При этом надо определить и запротоколировать регламент:

- порядок координации работ
- порядок мониторинга
- порядок коммуникаций
- порядок предоставления отчетности всеми партнерами
- порядок осуществления выплат, в т.ч. пути софинансирования проекта
- -порядок контроля выполнения рабочего плана
- -порядок внесения корректив в Рабочий план и Бюджет проекта (при необходимости)



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Уроки предыдущей программы

Третий этап –реализация проекта

- **И еще рекомендуется:**

- при возникновении вопросов обязательно обращаться (желательно через Ведущего партнера) в ОУ Программы за разъяснениями и консультациями. В случае конфликта можно и напрямую.
- обсуждать все вопросы, которые возникают в ходе реализации проекта со своими партнерами, добиваться ясного и четкого понимания **всеми участниками проекта** того, что хотите достичь и каким образом. Нередки случаи, когда партнеры по разную сторону границы, думают, что говорят об одном и том же, на самом деле не понимают друг – друга, т.к. каждый говорит о своем. Должны быть полное понимание и ясность во всем. Стесняться не надо, надо все обсуждать и находить консенсус.
- быть готовыми в определенных ситуациях вложить (на время) свои средства для реализации проекта (они потом будут компенсированы из средств проекта) после верификации расходов аудитором и утверждения отчета по активности проекта



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Информация о программе на сайте:

www.southeastfinrusnpi.fi



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия