

Dylematy zarządzania projektem

Projektodawca nie musi wszystkiego robić sam. Oddając opiekę nad projektem zewnętrznemu parterowi może zaoszczędzić czas i pieniądze. I sporo nerwów.

Uczestnictwo w szkoleniach współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego to zysk dla przedsiębiorstwa i jego pracowników. Wsparcie dla własnych projektów szkoleniowych to dla firm niekwestionowane korzyści finansowe, jednak samo prowadzenie projektu to także poważne wyzwanie.

Potencjalni projektodawcy, zwłaszcza jeśli po raz pierwszy zamierzają się ubiegać o pieniądze na szkolenia, zadają sobie wiele pytań. Jak poradzić sobie z zawłościami rozliczeń i przepisów? Kto w organizacji zajmie się realizacją projektu? Co robić, gdy firma nie ma możliwości zatrudnienia dodatkowych osób? Jak duże jest ryzyko, że organizacja sobie nie poradzi? Jakkolwiek trudno jest jednoznacznie rozstrzygnąć te dylematy, warto rozważyć skorzystanie z usług firmy, która przejmie opiekę nad projektem. Praktyka pierwszych kilkunastu miesięcy funkcjonowania rozwiązań outsourcingowych potwierdza ich skuteczność i korzyści dla firm realizujących projekty EFS.

Najważniejsze z nich to: możliwość skoncentrowania się na swojej podstawowej działalności biznesowej, zmniejszenie ryzyka w projekcie, szybki dostęp do wysokiej klasy specjalistów bez konieczności zatrudniania i szkolenia własnych pracowników. Sukces outsourcingu zależy od wyboru partnera, dlatego ważne jest ustalenie kryteriów i bezpieczna umowa regulująca zasady współpracy.

W perspektywie finansowej 2007-13 przedsiębiorstwa mogą samodzielnie wnioskować o środki na szkolenia i doradztwo dla swoich kadr. Aby złożyć wniosek i realizować własny projekt nie potrzebują, jak miało to miejsce w przeszłości, pośrednika w postaci firmy szkoleniowej. Pozwala to na większą niezależność i swobodę w realizacji. Firmy mogą bardziej elastycznie wybierać podwykonawców szkoleń, zmieniać harmonogram działań, wprowadzać zmiany w projekcie i jego budżecie, jednak ponoszą też odpowiedzialność za całość realizacji projektu. Tu wiele firm dostrzega problemy.

Najczęściej wymienia się te związane z obsadą zespołu projektowego. Nie każda firma może i chce, zwłaszcza w czasach kryzysu gospodarczego, zwiększać zatrudnienie. Inne obawy dotyczą kwalifikacji personelu mającego realizować projekt. Aby sprostać procedurom rozliczeniowym i formalnym konieczna jest wiedza o zasadach realizacji projektów w ramach programu Kapitał Ludzki, a najlepiej również doświadczenie. Należy także przewidzieć konieczność korzystania z pomocy ekspertów, w szczególności z dziedziny podatków, rachunkowości i prawa. Firma realizująca projekt odpowiada za wszystkie działania w projekcie i ich zgodność z przepisami. Nieprawidłowości mogą mieć

poważne konsekwencje, z utratą części lub całości dofinansowania włącznie. Ryzyko jest tym większe, że w obszarach prawa związanych z realizacją projektów trudny jest dostęp do wiążącej wykładni, często niejednoznacznych i skomplikowanych przepisów.

Z pomocą przychodzą firmy, które pomyślnie zrealizowały już własne projekty współfinansowane z EFS. Planując projekt można założyć, że firma taka przejmie na siebie dużą część obowiązków związanych z organizacją szkoleń, dopełnieniem formalnych wymogów, rozliczeniem dotacji, utrzymaniem płynności finansowej. Doradzi i przeprowadzi zmiany w projekcie, które w tego rodzaju długotrwałych przedsięwzięciach zawsze mają miejsce. Koszt usługi zarządzania podlega współfinansowaniu, dlatego projektodawcy coraz chętniej decydują się na outsourcing. Firmy, które skorzystały z tej opcji najczęściej podkreślają komfort, dzięki któremu mogą skupić się na kluczowych dla firmy zadaniach, co wpływa na jej wydajność i możliwość skoncentrowania się na kluczowych obszarach działania. Karolina Szmidt, menedżer Działu Zasobów Ludzkich w Royal Unibrew Polska podkreśla, że powierzenie usługi specjalistom daje gwarancję poprawnej realizacji i poczucie bezpieczeństwa, które pozwala się przedsiębiorcy skupić na biznesie. Obniżenie ryzyka w projekcie możliwe jest dzięki dostępności wysokiej klasy specjalistów oraz potrzebnej wiedzy, bez konieczności zatrudniania i szkolenia własnych pracowników.

Zaplanowanie zakupu usługi zarządzania w pewnych sytuacjach może zwiększać szanse na uzyskanie dofinansowania. Dzieje się tak, gdy firma składa swój pierwszy wniosek i nie może wylegitymować się jeszcze odpowiednim doświadczeniem w realizacji projektów współfinansowanych z EFS. Wówczas doświadczenie i potencjał specjalistów może pomóc w uzyskaniu wyższej liczby punktów w procesie oceny. Korzystanie z usług firmy zarządzającej przygotowuje przedsiębiorstwo do realizacji kolejnych projektów. Środki na szkolenia w ramach programu Kapitał Ludzki dostępne będą jeszcze dla polskich firm przez kilka lat. Dlatego wiele firm planuje realizację kolejnych projektów i rozwój swoich kadr przy pomocy wsparcia unijnego. Pierwszy projekt zrealizowany ze specjalistami daje solidne podstawy organizacyjne i proceduralne w realizacji kolejnych. Aleksandra Stefaniak, menedżer projektu EFS w Zakładach Produkcyjnych NUTRICIA w Opolu, podkreśla dostęp do know-how ekspertów jako wartość dodaną takiej współpracy. Często podkreślanymi zaletami korzystania z outsourcingu zarządzania są optymalizacja kosztów i prostota rozliczeń. Najczęstszą formą rozliczeń jest miesięczny ryczałt, w ramach którego firma zarządzająca zapewnia stałą obsługę zgodnie z zakresem przewidzianym w umowie.

Decyzję o wyborze firmy zarządzającej z reguły poprzedza szczegółowa analiza dostępnych ofert. Usługi zarządzania w projektach PO KL realizowane są w Polsce od kilkunastu miesięcy, można więc mówić już o pewnych standardach. Najczęstsze są rozwiązania „szyte na miarę”. Zakres i sposób wykonywania poszczególnych czynności powinny uwzględniać specyfikę firmy, jej potrzeby i możliwości wynikające m.in. ze

standardów pracy, lokalizacji oraz zależności od innych podmiotów. Istotne jest, ab w oparciu o doświadczenie, standardy rozwiązań. Z drugiej strony, nie mniej ważna wydaje się elastyczność, szczególnie istotna w przypadku firm, które dopiero zaczynają swoją przygodę z Europejskim Funduszem Społecznym. Bywa, że pewnych zdarzeń czy okoliczności nie można przewidzieć na etapie planowania projektu. Partnerski model współpracy pomiędzy firmami znacznie ułatwia płynną realizację projektu w sytuacji zmian.

Wybierając firmę, której chcieliśmy powierzyć zarządzanie, kierowaliśmy się głównie kryterium zaufania oraz doświadczenia, potwierdzonego referencjami w realizacji dużych projektów EFS. Ważne dla nas było także, aby firma dysponowała zapleczem eksperckim, ponieważ w trakcie realizacji projektu konieczna jest pomoc w rozstrzyganiu spraw związanych z księgowością, finansami, podatkami i pomocą publiczną – dodaje. Najbezpieczniejsze z punktu widzenia klienta wydają się rozwiązania przypominające wakacyjne „all inclusive”. Niepewność i zmiany dotyczą nie tylko niedoświadczonych beneficjentów. Dlatego ważne jest, aby wybrać partnera, który zapewni szeroki zakres obsługi niezależnie od okoliczności, które wystąpią. Miarą sukcesu zlecenia opieki firmie zewnętrznej jest potwierdzona przez zewnętrzny organ kontrolujący poprawność działań w projekcie, m.in. realizacja szkoleń zgodnie z wymogami, prawidłowość rozliczeń, rozliczeniem 100 proc. dotacji, utrzymanie płynności finansowej w projekcie. Poprawne wyniki kontroli i audytu to sprawdzian jakości usługi.

Outsourcing zwalnia firmę z wykonywania wielu zadań, nie zwalnia jednak z odpowiedzialności, która do końca pozostaje po stronie beneficjenta. Żeby uchronić się przed konsekwencjami związanymi z działaniem firmy zarządzającej warto zwrócić szczególną uwagę na zapisy umowy. O czym warto pamiętać przy konstruowaniu umowy? Jakie elementy powinny się w niej znaleźć, aby uchronić strony przed swoim wzajemnym działaniem? Minimalne zapisy umowy to: zakres usługi, cena usługi, czas trwania usługi, szczegółowy wykaz czynności i zdarzeń jakie mogą pojawić się na każdym etapie współpracy, określenie strony odpowiedzialnej za prawidłowe wykonanie danej czynności, harmonogram, zakres odpowiedzialności każdej ze stron, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za projekt, możliwość wprowadzania zmian. Należy pamiętać, że tylko dobrze przygotowana umowa pozwoli przede wszystkim uchronić przedsiębiorstwo przed ponoszeniem odpowiedzialności za cudze działania. Dobrym przykładem może być sytuacja w firmie usługowej, która miała możliwość rozliczenia kosztów dojazdów uczestników szkoleń w ramach projektu EFS. Kwestia rozliczenia tych dojazdów została pominięta podczas ustalania zakresu usługi zarządzania. Trzy miesiące po rozpoczęciu projektu beneficjent zwrócił się do firmy świadczącej usługę zarządzania z prośbą o przejęcie na siebie rozliczeń tych delegacji. Ta odmówiła, ponieważ zgoda wiązałaby się z ze zbyt dużym obciążeniem, nie uwzględnionym w kalkulacji. Gdyby czynności zostały przewidziane w zakresie usługi podlegałyby współfinansowaniu.

Warto pamiętać, że powierzenie zarządzania firmie zewnętrznej należy zaplanować już na etapie planowania projektu. We wniosku o dofinansowanie należy opisać sposób zarządzania projektem i tam wskazać, czy firma będzie działała samodzielnie tworząc zespół projektowy z własnych pracowników, czy skorzysta z pomocy firmy zewnętrznej. W trakcie projektu nie można zmieniać sposobu zarządzania projektem. Ważne jest także, aby wybierając firmę spełnić wymogi zasady konkurencyjności. Pod rygorem odrzucenia wydatków, przedsiębiorcy dokonujący zakupów w projekcie muszą najpierw przeanalizować oferty firm konkurencyjnych. Problemy związane z realizacją projektów współfinansowanych z EFS mogą wydawać się początkowo trudne do pokonania. Dostępność środków na szkolenia do 2013 roku stwarza polskim firmom niepowtarzalną okazję do finansowania rozwoju kadr przez wiele lat.

Fundusze Europejskie, Joanna Członkowska, Justyna Taborska (Numer 5/2009)