

**ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU**  
**SKUTECZNE APLIKOWANIE**  
**I ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI EUROPEJSKIMI**  
**W MAŁYCH ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH**

Witold Monkiewicz  
Grzegorz Rzeźnik  
Marzena Wojda

WARSZAWA 2009

**ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU  
– SKUTECZNE APLIKOWANIE I ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI EUROPEJSKIMI  
W MAŁYCH ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH**

Witold Monkiewicz, Grzegorz Rzeźnik, Marzena Wojda

Redakcja i korekta: Polski Instytut Demokracji Lokalnej  
Opracowanie graficzne: Tomasz Maniewski

Publikacja wydana w ramach realizacji projektu Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej „Europejskie wyzwanie – lokalne działanie. Program profesjonalizacji lokalnych organizacji pozarządowych na Mazowszu”.



Projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Samorządu Województwa Mazowieckiego w ramach konkursu ofert na realizację zadań publicznych z zakresu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w województwie mazowieckim w 2009 r.

Publikacja wyraża wyłącznie poglądy autorów i nie może być utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem Wydawcy i Sponsora projektu.

© Polski Instytut Demokracji Lokalnej  
Warszawa 2009

ISBN: 978-83-60760-56-7

Wydawca:  
Polski Instytut Demokracji Lokalnej  
Pl. Inwalidów 10  
01-552 Warszawa  
e-mail: [pild@frdl.org.pl](mailto:pild@frdl.org.pl)  
[www.frdl.org.pl](http://www.frdl.org.pl)

Druk: MWM AW, ul. Gościńiec 132, 05-077 Warszawa

Nakład 250 egz.

Publikacja jest rozprowadzana bezpłatnie.

## SPIS TREŚCI

<b>1. WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI</b> .....	<b>6</b>
1.1 PODSTAWOWE POJĘCIA .....	6
1.2 CYKL PROJEKTU .....	8
<b>2. FAZA PROGRAMOWANIA</b> .....	<b>9</b>
<b>3. FAZA IDENTYFIKACJI</b> .....	<b>10</b>
3.1 ANALIZA INTERESARIUSZY .....	10
3.2 ANALIZA PROBLEMÓW .....	17
3.3 ANALIZA CELÓW .....	19
3.4 ANALIZA I WYBÓR STRATEGII .....	21
<b>4. FAZA FORMUŁOWANIA</b> .....	<b>23</b>
4.1 MATRYCA LOGICZNA .....	23
4.2 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROJEKCIE .....	31
4.3 TECHNIKI PRZYDATNE W FAZIE FORMUŁOWANIA PROJEKTU .....	46
<b>5. FAZA WDRAŻANIA PROJEKTU</b> .....	<b>56</b>
<b>6. MONITORING, EWALUACJA I AUDYT</b> .....	<b>61</b>
6.1 MONITORING .....	61
6.2 EWALUACJA .....	64
6.3 AUDYT .....	67
<b>7. JAK SKUTECZNIE NAPISAĆ WNIOSEK O DOFINANSOWANIE PROJEKTU?</b> .....	<b>68</b>
<b>8. PRZEGLĄD ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH NA MAZOWSZU</b> .....	<b>77</b>
8.1 PROGRAM OPERACYJNY KAPITAŁ LUDZKI NA LATA 2007-2013 .....	77

8.2	PROGRAM OPERACYJNY FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NA LATA 2009-2013 .....	82
8.3	PROGRAM WSPÓŁPRACY SAMORZĄDU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI .....	84
<b>9.</b>	<b>PRZYKŁADOWE PROJEKTY ZREALIZOWANE PRZEZ ORGANIZACJE POZARZĄDOWE .....</b>	<b>85</b>
9.1	PRZYKŁADY INICJATYW MAZOWIECKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH DOFINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW SAMORZĄDU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO .....	89
<b>10.</b>	<b>SŁOWNIK PROJEKTÓW EUROPEJSKICH .....</b>	<b>92</b>
<b>11.</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>97</b>

# 1. WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Celem tego przewodnika jest wsparcie małych organizacji pozarządowych z Mazowsza w przygotowywaniu i realizacji projektów współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej.

Unia Europejska w ciągu swojego istnienia wypracowała pewne procedury i zasady metodologiczne dotyczące opracowywania projektów i zarządzania nimi. Procedury te nie są co prawda obowiązkowe dla wnioskodawców, ale ich stosowanie, a co za tym idzie korzystanie ze sprawdzonych już doświadczeń na pewno zmniejsza ryzyko popełnienia błędów na etapie pisania projektu, a tym samym zwiększa szanse na zdobycie funduszy na jego realizację.

W naszym przewodniku postaramy się w przystępny sposób przedstawić krok po kroku działania prowadzące do napisania prawidłowo skonstruowanego wniosku projektowego, a następnie opisać zasady zarządzania projektem. Więcej miejsca poświęcimy fazie przygotowywania i pisania projektu. Wynika to m. in. z tego, że w Polsce jeszcze często spotykamy się z przypadkami, gdy ciekawe pomysły projektów nie dostają finansowania ze względu na ich niejasne i nieprecyzyjne przedstawienie. Pamiętajmy, że to co nam może wydawać się oczywiste i nie wymagające szczegółowego uzasadnienia, dla osób sprawdzających nasz wniosek projektowy może być zupełnie niezrozumiałe. To zaś może prowadzić do decyzji odrzucającej nasz wniosek.

Nasz opis kolejnych etapów przygotowywania i wdrażania projektów będziemy wspierać przykładami praktycznymi, pokazującymi jak stosować poszczególne narzędzia używane na etapie przygotowywania projektu, a następnie jego wdrażania.

W końcowej części przewodnika zamieścimy przegląd źródeł finansowania projektów organizacji pozarządowych ze środków unijnych dostępnych na Mazowszu..

## 1.1 PODSTAWOWE POJĘCIA

Zacznijmy od ustalenia, co będziemy rozumieć pod pojęciem projektu. Na podstawie opracowanych na zlecenie Unii Europejskiej *Project Cycle Management Guidelines* możemy przyjąć następującą definicję projektu:

**Projekt to zbiór działań podejmowanych dla osiągnięcia jasno określonych celów w założonym czasie i przy pomocy przeznaczonych na to środków finansowych (budżetu).**

Projekt powinien ponadto mieć następujące cechy:

- jednoznacznie określone grupy docelowe i beneficjentów ostatecznych;
- jasno określone narzędzia koordynacji, zarządzania i finansowania;
- system monitoringu i ewaluacji;
- odpowiednie uzasadnienia finansowe i ekonomiczne, z których powinno wynikać, że korzyści płynące z projektu przewyższają jego koszty.

Z innych, dokładniejszych definicji projektów warto zapamiętać jeszcze następujące cechy projektów:

Projekt to przedsięwzięcie:

- zorientowane na cel;
- mające określony czas trwania (z wyraźnie określonym początkiem i końcem);
- niepowtarzalne;
- o wysokim stopniu złożoności, co powoduje konieczność koordynowania działań;
- wymagające zaangażowania określonych środków finansowych, a także określonych zasobów ludzkich i rzeczowych.

Wymienione powyżej cechy odróżniają projekty od innych przedsięwzięć.

Teraz zajmijmy się bardziej szczegółowo wyjaśnieniem, co rozumiemy poprzez wyliczone powyżej poszczególne cechy projektów.

## Zorientowanie na cel

Projekt służy osiągnięciu założonego celu. Nie jest więc tylko zwykłym zbiorem realizowanych działań, np. prowadzeniem opieki wychowawczej dla określonej ilości dzieci w naszej gminie. Ważne jest, aby te działania czemuś służyły, aby prowadziły do osiągnięcia celu, który sobie założymy. Tym celem może być np. zwiększenie szans życiowych dzieci pochodzących z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym – zajęcia opiekuńcze są wtedy środkiem do osiągnięcia tego celu. Musimy na etapie planowania projektu określić, jakie działania będą prowadzić do osiągnięcia naszego celu i jak zmierzmy, czy cel został osiągnięty.

## Określony czas trwania

To ważna cecha projektu. Projekt stanowi pewną zamkniętą w czasie całość. Ma określoną datę rozpoczęcia, określony czas trwania, a więc też określoną datę zakończenia. Założony cel mamy osiągnąć w zaplanowanym czasie, zatem realizacja projektu wymaga dużej sprawności organizacyjnej. W projektach finansowanych z funduszy unijnych dosyć rygorystycznie podchodzi się do kwestii terminów. Jeśli ustalono, że datą zakończenia projektu jest np. 30 czerwca – oznacza to, że po tej dacie nie możemy już wydać na nasz projekt ani jednej złotówki. Jeśli mimo tego wydamy po tym terminie pieniądze, nikt nam tego wydatku nie zrefunduje i będziemy musieli go pokryć z budżetu naszej organizacji.

## Niepowtarzalność

Oznacza to, że projekt jest w jakiś sposób czymś wyjątkowym, a nie rutynowym działaniem, które nie raz już wykonywaliśmy. Nie będzie projektem np. codzienna praca szkoły czy ogniska wychowawczego – prowadzenie lekcji czy zwykłych zajęć opiekuńczych. Są to działania, które powtarzamy i które należą do zwykłych zadań szkoły czy ogniska wychowawczego. Natomiast projekt jest zestawem działań, które w takiej konfiguracji jeszcze nie występowały, choć wiele z nich być może osobno wykonywaliśmy. To zestaw (konfiguracja) naszych działań jest niepowtarzalny, a nie poszczególne działania same w sobie. Pewnie prowadziliśmy już jakieś zajęcia opiekuńcze dla dzieci z rodzin zaniedbanych, ale teraz zamierzamy zrobić cały cykl takich zajęć – i ten cykl ma określony cel. Jest to więc działanie wyjątkowe, bo do tej pory takiego cyklu nie robiliśmy. Tak więc projekt nie jest działaniem rutynowym, a zatem wzrasta ryzyko niepowodzenia, bo przy realizacji zadań nowych, nietypowych, takie ryzyko jest większe

## Wysoki stopień złożoności

Projekt to przedsięwzięcie, które składa się z wielu działań, ściśle ze sobą powiązanych. Działania te występują w określonej nieprzypadkowej kolejności, muszą być zrealizowane według założonego harmonogramu w określonym czasie. W realizację projektu zazwyczaj jest zaangażowanych wiele osób, które działają w pewnych stworzonych w związku z realizacją projektu strukturach. Często w projekcie biorą też udział inne instytucje lub organizacje, co jeszcze bardziej komplikuje zarządzanie projektem.

## Konieczność zaangażowania środków finansowych, zasobów ludzkich i rzeczowych

Projekt jest przedsięwzięciem, które ma swój własny, wyodrębniony budżet, zespół realizujący odelegowany do wykonania projektu, a także odpowiednie zasoby rzeczowe. Nie można realizować projektu nie określwszy wcześniej i nie zapewniwszy tych zasobów.

## 1.2 CYKL PROJEKTU

Badania prawidłowości występujących w trakcie realizacji projektów doprowadziły do opracowania ogólnego modelu przebiegu projektów określanego jako cykl projektu. Cykl projektu to model opisujący przebieg projektu w czasie od momentu jego zainicjowania do zakończenia, określający jego fazy i ich charakterystyki. Cykl projektu jest stosowany jako narzędzie wspomagające zarządzanie projektem.

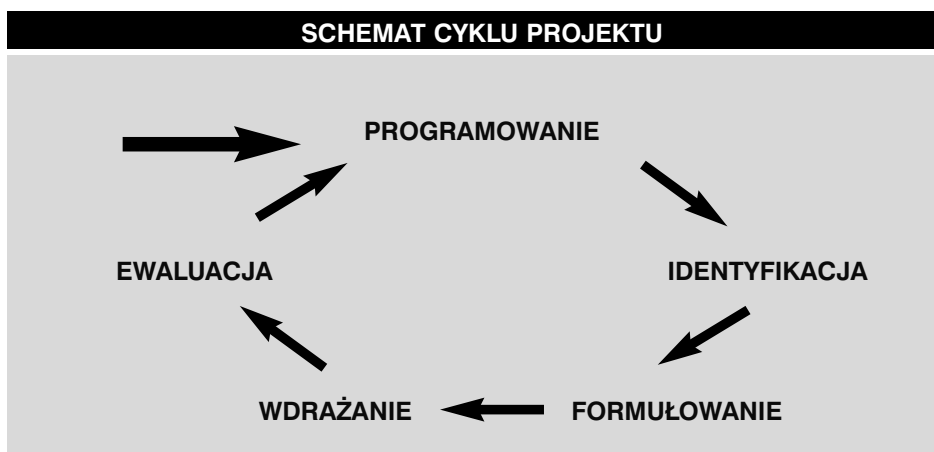
Istnieją różne modele opisujące cykl projektu. W naszym podręczniku opiszemy cykl projektu wg metodyki PCM (*Project Cycle Management* – Zarządzanie Cyklem Projektu), przyjętej do stosowania przez Komisję Europejską w roku 1992. Według tej metodyki cykl projektu dzieli się na pięć faz:

1. **Programowanie** – to faza, w której tworzy się podstawy programowe do realizacji projektów, faza ta odbywa się na poziomie Unii Europejskiej i państw członkowskich.
2. **Identyfikacja** – to faza, w której analizujemy, jaki problem chcielibyśmy rozwiązać, do osiągnięcia jakiego celu dążymy i jakie działania zamierzamy podjąć.



3. **Formułowanie** – to faza, w której formułujemy projekt, planujemy jego strukturę, czynności, przebieg, zasoby i budżet.
4. **Wdrażanie** – to faza, w której realizujemy nasz projekt.
5. **Ewaluacja** – to faza, w której oceniamy efekty projektu, podsumowujemy go i wyciągamy wnioski, które posłużą nam przy tworzeniu kolejnych projektów.

Diagram 1. Cykl życia projektu



Źródło: opracowanie własne.

W ten sposób cykl zamyka się, stanowiąc jednocześnie punkt startowy cyklu następnego naszego projektu. Teraz omówimy dokładnie poszczególne fazy projektu.

## 2. FAZA PROGRAMOWANIA

Faza programowania odbywa się na poziomie zdecydowanie wyższym niż nasza miejscowość. W fazie programowania w Unii Europejskiej rozpoznaje się problemy i diagnozuje sytuację na poziomie całej Unii, narodowym i sektorowym. Diagnoza ta służy określeniu obszarów problemowych, które należałoby objąć działaniami projektów. Faza programowania jest złożonym procesem trwającym kilka lat. Już rozpoczęły się wstępne prace nad tworzeniem programów na lata 2014-2020, a ich główne natężenie nastąpi w latach 2011-2012. Efektem fazy programowania jest powstanie programów operacyjnych. W obecnym okresie finansowania (lata 2007-2013) w Polsce są realizowane następujące programy operacyjne: Infrastruktura i Środowisko, Kapitał Ludzki, Innowacyjna Gospodarka, Rozwój Polski Wschodniej, Pomoc Techniczna oraz szesnaście Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO). W ramach tych wieloletnich programów dysponujących określonymi budżetami ogłaszane są konkursy, do których można składać wnioski projektowe. Nasz projekt, aby otrzymać z konkretnego programu wsparcie finansowe (największe możliwości dla organizacji pozarządowych stwarzają PO Kapitał Ludzki i RPO), będzie musiał być zgodny z celami tego programu. Dlatego ważne jest dokładne zapoznanie się z wybranym programem i zastanowienie się, na którym obszarze problemowym chcemy się skupić, na jakie potrzeby odpowiedzieć i jakie cele zgodne z celami programu osiągnąć.

## 3. FAZA IDENTYFIKACJI

Na wstępnym etapie tej fazy analizujemy sytuację w środowisku, w którym prowadzimy działalność. Przyjmijmy, że działamy w organizacji pozarządowej w jednej z małych miejscowości województwa mazowieckiego i zajmujemy się pracą z dziećmi, zwłaszcza wywodzącymi się z rodzin niewydolnych wychowawczo. Jako istotny problem możemy zidentyfikować małe szanse znacznej części tych dzieci na równy start życiowy, co może się przejawiać m. in. ubóstwem materialnym i intelektualnym rodzin, ograniczonym dostępem dzieci do osiągnięć kultury oraz słabymi wynikami w nauce i nieraz agresywnym zachowaniem. Mając zidentyfikowany wstępnie problem, powinniśmy przystąpić do głębszego przeanalizowania – to znaczy do zastanowienia się, jaki problem chcemy rozwiązać, jaki cel chcemy osiągnąć, jakimi środkami można to zrobić – czyli jaki projekt chcemy stworzyć, a następnie go zrealizować.

Jednym z najczęściej stosowanych narzędzi do identyfikacji i formułowania projektu jest **metoda matrycy logicznej**. Matryca logiczna (*logical framework*) została po raz pierwszy użyta na początku lat 70. przez USAID (Amerykańska Agencja Rozwoju Międzynarodowego) i od tej pory rozpowszechniła się w wielu instytucjach na całym świecie, m. in. w Unii Europejskiej

W fazie identyfikacji, zgodnie z metodą matrycy logicznej, należy wykonać następujące kroki:

- **przeprowadzenie analizy interesariuszy,**
- **dokonanie analizy problemów,**
- **przeprowadzenie analizy celów projektu,**
- **analiza strategii realizacji przyjętych celów i wybór najwłaściwszej z nich.**

Poniżej omówimy szczegółowo te kroki.

### 3.1 ANALIZA INTERESARIUSZY

Pojęcie interesariuszy (ang. *stakeholders*) zostało wprowadzone do teorii i praktyki zarządzania w latach 80. przez R. Freemana, który w ten sposób zwrócił uwagę na potrzebę uwzględnienia w zarządzaniu różnych grup interesu. Rozróżniamy interesariuszy głównych, drugorzędnych i pozostałych.

**Interesariusze główni** to w naszym przypadku osoby i instytucje bezpośrednio uczestniczące w projekcie.

**Interesariusze drugorzędni** to osoby i instytucje, które nie biorą bezpośrednio udziału w projekcie, ale są powiązane z nim różnymi interesami, np. mogą być to osoby i instytucje również działające na rzecz uczestników naszego projektu.

**Pozostali interesariusze** to osoby i instytucje, które nie biorą udziału w projekcie, ale poprzez choćby to, że działają na tym samym terenie, mogą oddziaływać na nasz projekt i jego uczestników.

Tak więc interesariusze to osoby i instytucje, które mogą – bezpośrednio lub pośrednio, pozytywnie lub negatywnie – wpływać na projekt lub podlegać jego wpływom (jest to oficjalna definicja przyjęta przez Komisję Europejską). Znajomość interesariuszy projektu, reprezentowanych przez nich interesów i możliwości oddziaływania mają istotne znaczenie dla skutecznego zarządzania projektem. Celem analizy interesariuszy jest określenie ich przewidywanych reakcji (pozytywnych i negatywnych) na działania projektu, opracowanie przeciwdziałań niwelujących negatywne reakcje i zachęcenie do udziału w projekcie, lub przynajmniej do jego wspierania.

Analizę interesariuszy należy zacząć od ich identyfikacji. Będą to osoby i instytucje:

- na które projekt może mieć wpływ,
- które mogą wpłynąć na projekt,
- które mogą być pomocne w realizacji projektu,
- które mogą postrzegać projekt jako zagrożenie dla swoich interesów,
- które i tak zostaną zaangażowane w projekt.

W naszym przykładzie do interesariuszy projektu zaliczymy dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem lub wykluczonych, rodziców tych dzieci, wychowawców prowadzących zajęcia z dziećmi w naszej organizacji, dyrektorów szkół gminnych i pedagogów szkolnych, pracowników Ośrodka Pomocy Społecznej w naszej gminie, mieszkańców i władze naszej gminy, media lokalne, proboszcza parafii, inne organizacje pozarządowe. Do interesariuszy głównych zaliczymy: dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem lub wykluczonych, rodziców tych dzieci, wychowawców z naszej organizacji prowadzących zajęcia z tymi dziećmi. Wszystkie te trzy grupy to osoby mogące uczestniczyć w naszym projekcie, choć w różnych rolach. Do interesariuszy drugorzędnych zaliczymy dyrektorów szkół gminnych i pedagogów szkolnych, pracowników Ośrodka Pomocy Społecznej, władze naszej gminy. Choć nie będą brać bezpośrednio udziału w naszym projekcie, to jednak są nim bardzo zainteresowani ze względu na to, że uczestnicy projektu to osoby, na rzecz których na co dzień zawodowo działają. Do pozostałych interesariuszy zaliczymy mieszkańców naszej gminy, media lokalne, proboszcza parafii oraz inne organizacje pozarządowe. Nie mają oni bezpośredniej styczności z projektem ani z jego uczestnikami, ale z różnych względów mogą być pomocne w realizacji projektu.

W tabeli 1 prezentujemy przykładowe narzędzie analizy interesariuszy, na podstawie którego możemy czytelnie zaprezentować kryteria naszej analizy.

Po zidentyfikowaniu i pogrupowaniu interesariuszy należy przeprowadzić analizę ich przewidywanych zachowań oraz charakteru uczestnictwa w projekcie wg. następujących kryteriów:

1. Charakterystyka poszczególnych interesariuszy z punktu widzenia społecznego i organizacyjnego (ich status społeczny, jak są zorganizowani).
2. Interesy i oczekiwania interesariuszy, relacje pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy.
3. Mocne i słabe strony interesariuszy, potencjalny wkład w projekt.
4. Konkluzje i zalecenia dla projektu – jakie działania powinniśmy podjąć wobec poszczególnych interesariuszy, jaką obrać strategię.

Analizę zaczniemy od wyszczególnienia grupy **głównych interesariuszy**, która w naszym przypadku jest najbardziej istotna dla powodzenia projektu. Są to w następującej kolejności:

1. dzieci z rodzin wykluczonych społecznie lub zagrożonych wykluczeniem społecznym;
2. rodzice tych dzieci;
3. wychowawcy z naszej organizacji pozarządowej prowadzący zajęcia w ogniskach wychowawczo-opiekuńczych dla dzieci.

W kolejnym kroku przejdziemy do omówienia **interesariuszy drugorzędnych**. W naszym przypadku są to:

1. pedagodzy szkolni, wychowawcy i dyrektorzy szkół gminnych;
2. pracownicy ośrodka opieki społecznej w gminie (GOPS);
3. władze gminy.

A na koniec zajmiemy się **interesariuszami pozostałymi**, do których zaliczymy:

1. media lokalne;
2. inne niż nasza organizacje pozarządowe;
3. proboszcza parafii;
4. pozostałych mieszkańców gminy.

Tabela 1. Przykładowy formularz analizy interesariuszy

INTERESARIUSZE	CHARAKTERYSTYKA interesariuszy z punktu widzenia istotnych w projekcie elementów: • społeczno- -ekonomicznych • demograficznych	INTERESY I OCZEKIWANIA • interesy, cele interesariuszy • oczekiwania wobec projektu • wpływ na projekt	SILNE I SŁABE STRONY • dostępne zasoby i środki • wiedza i doświadczenie	IMPLIKACJE I WNIOSKI DLA PROJEKTU • planowane działania wobec interesariuszy • strategia współpracy ze stronami
<b>1. GŁÓWNI INTERESARIUSZE</b>				
1.1				
1.2				
1.3				
<b>2. INTERESARIUSZE DRUGORZĘDNI</b>				
2.1				
2.2				
2.3				
<b>3. POZOSTALI INTERESARIUSZE</b>				
3.1				
3.2				
3.3				
<b>UWAGI ROBOCZE</b>				

Źródło: M. Trocki, B. Grucza, Zarządzanie projektem europejskim, Warszawa 2007.

Poniżej prezentujemy szczegółową analizę interesariuszy opracowaną dla naszego przykładu:

Tabela 2. Analiza interesariuszy – przykładowy projekt

INTERESARIUSZE	CHARAKTERYSTYKA interesariuszy z punktu widzenia istotnych w projekcie elementów: • społeczno- -ekonomicznych • demograficznych	INTERESY I OCZEKIWANIA • interesy, cele interesariuszy • oczekiwania wobec projektu • wpływ na projekt	SILNE I SŁABE STRONY • dostępne zasoby i środki • wiedza i doświadczenie	IMPLIKACJE I WNIOSKI DLA PROJEKTU • planowane działania wobec interesariuszy • strategia współpracy ze stronami
<b>GŁÓWNI INTERESARIUSZE</b>				
<b>1.1 Dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem lub wykluczonych</b>	Grupa dosyć mało zróżnicowana, stosunkowo liczna. Dzieci w wieku 10-16 lat, niski status społeczny, uczęszczają do szkół podstawowych i ponadpodstawowych, słabo się uczą, sprawiają kłopoty wychowawcze, zbliżona liczba dziewczynek i chłopców. Nie są zorganizowani w struktury. Ze względu na ich młody wiek, istotne decyzje ich dotyczące najczęściej podejmują rodzice.	Beneficjenci projektu. Projekt ma przynieść korzystne zmiany w ich życiu (zwiększenie szans na dobry start życiowy), ich oczekiwania często są niesprecyzowane lub nieuściślone. Na pewno są zainteresowani wyjazdem na wakacje. Duża część jest zainteresowana poprawą wyników w nauce, ale nie wiadomo, czy są w stanie podjąć w tym celu odpowiedni wysiłek.	Niestety występują przewaga słabych stron. Właściwie jedyną mocną stroną jest chęć wyjazdu na wakacje. Do słabych stron należą: niska samoocena tych dzieci, brak wiary we własne siły, zaniedbania wychowawcze, brak decyzyjności (decyzje podejmuje rodzice). Trudno się spodziewać większego wkładu do projektu poza wystąpieniem w roli beneficjentów projektu, pracowników.	Należy przeprowadzić działania zachęcające do udziału w projekcie. Przekonać je, że na tym projekcie skorzystają, m. in.: – poprawią wyniki w nauce, – nabiorą pewności siebie. Należy podjąć równoległe akcje informacyjno-promocyjne skierowaną do rodziców tych dzieci. Kryteria uczestnictwa w wyjeździe wakacyjnym powinny zachęcać do poprawy wyników nauki i zachowania.
<b>1.2 Rodzice dzieci będących grupą docelową projektu</b>	Grupa o niskim statusie społecznym, zagrożeni wykluczeniem społecznym lub wykluczeni. Niskie dochody, często bezrobotni, złe warunki materialne, często patologie rodzinne. Mało aktywni w społeczności lokalnej. Ze względu na to, że część tej grupy stanowią samotne matki, występuje liczna przewała kobiet. Nie są zorganizowani w jakiegokolwiek strukturę.	Jako rodzice dzieci, będących potencjalnymi beneficjentami projektu, są w większości zainteresowani tym, aby ich dzieci wzięły udział w projekcie (zwłaszcza wyjeździe wakacyjnym). Ze względu na niski status społeczny występują raczej w roli petentów niż siły sprawczej. Istnieje zagrożenie konfliktom w sytuacji, gdy dziecko wbrew oczekiwaniom rodziców nie znajdzie się na liście uczestników wyjazdu.	Mocną ich stroną jest dosyć duże zainteresowanie wyjazdem dzieci na wakacje. Słabą stroną jest mała aktywność w projekcie ze względu na bierność i patologie rodzinne. Nie można liczyć na ich większą pomoc organizatorom w realizacji projektu.	Należy przeprowadzić szeroką akcję informacyjną adresowaną do tej grupy na temat założeń i celów projektu, bo to rodzice, a nie dzieci, będą decydować o zgłoszeniu się do udziału w projekcie. Wskazane jest zorganizowanie zebrań informacyjnych na temat zasad naboru do projektu.

<p><b>1.3 Wychowawcy z organizacji pozarządowej przygotowującej projekt</b></p>	<p>Grupa niezbyt liczna, dobrze przygotowana do wykonywania zawodu, większość członków tej grupy ma poczucie misji, niewysokie zarobki. W skład tej grupy wchodziły wyłącznie kobiety. Jako wychowawcy są zorganizowani w odrębną formalną strukturę. Zdolni do wspólnych wystąpień w swoim interesie, ale bez większej siły przebiecia</p>	<p>Oczekują dobrego wynagrodzenia, zwłaszcza za pracę na obozie wakacyjnym. Oczekują takich kryteriów rekrutacji, aby na obóz nie pojechały dzieci sprawujące kłopoty wychowawcze. Od tej grupy zależy głównie powodzenie projektu, bo to oni będą głównymi wykonawcami działań projektu.</p>	<p>Mocną stroną jest dobre przygotowanie do realizacji projektu. Jako fachowcy mogą brać udział w przygotowaniu szczegółowych założeń projektu. Słabą stroną może być wypalenie zawodowe, zwłaszcza u tych, którzy mają dłuższy staż pracy. Może pojawić się tendencja do planowania i wdrażania działań projektu pod kątem swojej wygody, a nie celów projektu.</p>	<p>Powinni zostać wciągnięci w przygotowywanie projektu i ustalenie kryteriów doboru uczestników, ale należy pilnować, aby nie przeforsowali rozwiązań wygodnych dla siebie, ale utrudniających osiągnięcie celów projektu. Należy starannie się zapewnić im godziwe wynagrodzenie w projekcie.</p>
<b>INTERESARIUSZE DRUGORZĘDNI</b>				
<p><b>2.1 Pedagodzy szkolni i dyrektorzy szkół gminnych</b></p>	<p>Grupa złożona z osób dobrze wykształconych. Przygotowana do wykonywania swoich zawodów. Nie są zorganizowani w odrębną formalną strukturę. Cześć z nich (dyrektorzy szkół) odgrywa znaczącą rolę w gminie, są osobami decyzyjnymi w szkołach, którymi nie od wójtów gminy. Przewaga liczebna kobiet.</p>	<p>Ta grupa interesariuszy będzie bacznie przyglądać się naszemu projektowi. Ze względu na to, że uczestnikami projektu będą uczniowie ze szkół, w których pracują interesariusze, będą chcieli mieć wpływ na ustalenie kryteriów doboru uczestników i na sam dobór. Może powstać konflikt na tle prestiżowym między tą grupą interesariuszy a wychowawcami z naszej organizacji pozarządowej. Wychowawcy mogą ustawić się w roli naprawiających błędy wychowawcze tej grupy interesariuszy.</p>	<p>Mocną stroną mogą być kompetencje merytoryczne tej grupy interesariuszy. Wkładem do projektu może być pomoc w stworzeniu kryteriów doboru uczestników i w samym doborze ze względu na znajomość potencjalnych uczestników. Słabą stroną może być brak czasu na udział w rekrutacji uczestników oraz możliwość konfliktu z wychowawcami z naszej organizacji pozarządowej.</p>	<p>Należy poinformować tę grupę o zamiarze realizacji naszego projektu. Warto skonsultować z nimi założenia przygotowującego projektu, zwłaszcza kwestię doboru uczestników. Należy uwzględnić ich rolę w projekcie jako współpracujących przy dokonywaniu naboru uczestników, należy na bieżąco informować ich o przebiegu projektu, a zwłaszcza o postępach czynionych przez poszczególnych uczestników.</p>

<p><b>INTERESARIUSZE</b></p>	<p><b>CHARAKTERYSTYKA interesariuszy z punktu widzenia istotnych w projekcie elementów:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• społeczno-ekonomicznych</li> <li>• demograficznych</li> </ul>	<p><b>INTERESY I OCZEKIWANIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• interesy, cele interesariuszy</li> <li>• oczekiwania wobec projektu</li> <li>• wpływ na projekt</li> </ul>	<p><b>SILNE I SŁABE STRONY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostępne zasoby i środki</li> <li>• wiedza i doświadczenie</li> </ul>	<p><b>IMPLIKACJE I WNIOSKI DLA PROJEKTU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planowane działania wobec interesariuszy</li> <li>• strategia współpracy ze stronami</li> </ul>
<p><b>2.2 Pracownicy Ośrodka Pomocy Społecznej</b></p>	<p>Dosyć dobrze wykształceni, łącznie kobiety. Mają znacznie słabszą pozycję w gminie niż dyrektor szkoły i nauczyciele. Mogą być sfrustrowani ze względu na dużą ilość osób zagrożonych wykluczeniem w gminie i małymi funduszami na pomoc dla nich.</p>	<p>Ze względu na to, że uczestnikami projektu będą często uczniowie z rodzin, które korzystają z pomocy OPS, pracownicy OPS mogą chcieć mieć wpływ na kryteria i dobór uczestników. Pracownicy OPS mogą poczuć się zagrożeni i potraktować wychowawców z naszej organizacji jako konkurencję</p>	<p>Mocną stroną pracowników OPS jest znajomość środowiska, z którego będą wywodzić się uczestnicy projektu. Wkładem do projektu może być pomoc w opracowaniu kryteriów naboru. Słabą stroną może być brak czasu na wsparcie działań projektu.</p>	<p>Należy poinformować tę grupę o zamiarze realizacji naszego projektu. Warto skonsultować z nimi założenia przygotowywanego projektu, zwłaszcza kwestię kryteriów doboru uczestników. Należy uwzględnić ich rolę w projekcie jako współpracujących przy opracowaniu kryteriów naboru uczestników, należy na bieżąco informować ich o przebiegu projektu, a zwłaszcza o postępkach czynionych przez uczestników pochodzących z rodzin będących pod opieką OPS.</p>
<p><b>2.3 Władze naszej gminy</b></p>	<p>Grupa dobrze wykształcona, głównie mężczyźni. Decydują m. in. o polityce gminy wobec rodzin zagrożonych wykluczeniem, dysponują finansami gminy, dobrze zorganizowana struktura.</p>	<p>Powinni być przychylnie nastawieni do naszego projektu, bo to przecież jest wsparcie działań gminy (wobec zagrożonych wykluczeniem) z funduszy zewnętrznych (spoza budżetu gminy). Oczekują informowania o założeniach projektu, mogą chcieć mieć wpływ na ustalenie kierunków działań projektu.</p>	<p>Mocną stroną władz gminy jest to, że dysponują środkami finansowymi, więc ewentualnie mogą dofinansować projekt. Słabą stroną jest to, że mogą nie rozumieć znaczenia pomocy dla dzieci z rodzin wykluczonych, mogą też traktować nasz NGO jako konkurencję w wykonywaniu zadań gminy.</p>	<p>Należy na bieżąco informować władze gminy na temat założeń i celów projektu oraz jego przebiegu. Należy zbadać możliwość dofinansowania projektu przez gminę.</p>

## POZOSTALI INTERESARIUSZE

<p><b>3.1 Media lokalne</b></p>	<p>W mediach pracują ludzie wykształceni, często bardzo młodzi, prosto po studiach, przeważa liczebna kowbia, media są dosyć rozproszone, mają różny status właścicielski.</p>	<p>Celem mediów jest informowanie społeczności lokalnej o tym, co się dzieje w naszym mieście. Media oczekują od nas konkretnych i aktualnych informacji o projekcie. Media mogą mieć dosyć istotny wpływ na projekt, a od ich nastawienia do projektu może zależeć nastawienie mieszkańców do projektu.</p>	<p>Mocną stroną mediów jest ich dosyć duży zasięg, docierają one do wielu mieszkańców naszej miejscowości. Słabą stroną jest częste nastawienie na sensację i powierzenie informacji o projekcie, (m. in. poprzez konferencje prasowe), należy opracować specjalne materiały informacyjne dla mediów. Nie wolno zrazić do siebie mediów</p>	<p>Wkładem mediów może być regularne obiektywne informowanie o postępach projektu. Należy regularnie i na bieżąco informować media o projekcie, (m. in. poprzez konferencje prasowe), należy opracować specjalne materiały informacyjne dla mediów. Nie wolno zrazić do siebie mediów</p>
<p><b>3.2 Inne organizacje pozarządowe</b></p>	<p>W gminie działają poza naszą organizacją trzy inne organizacje pozarządowe. Ich działalność dotyczy innych obszarów merytorycznych. Wszystkie one istnieją krócej niż nasz NGO. W działalność tych NGOs zaangażowanych jest łącznie około 50 osób. Współpraca między NGOs w gminie jest niewielka.</p>	<p>Organizacje te nie są zainteresowane udziałem w projekcie, nie mają wobec niego żadnych oczekiwań. Mogą mieć obawy związane ze wzrostem prestiżu naszej organizacji w społeczeństwie lokalnej w wyniku udanej realizacji projektu. Mogą uważać, że w przyszłości gmina powinna wspierać przede wszystkim ich działania.</p>	<p>Mocną stroną tych organizacji jest dosyć duży potencjał, ale w innych obszarach niż obszar tego projektu. Mają doświadczenie w realizacji projektów z funduszy unijnych. Ich wkładem do projektu mogłaby być pomoc przy pisaniu wniosku. Słabą stroną jest niska zainteresowanie tym projektem.</p>	<p>Mozna poprosić o konsultacje w trakcie pisania wniosku projektowego. Należy regularnie informować o przebiegu projektu oraz dzielić się doświadczeniami dotyczącymi zarządzania tym projektem.</p>
<p><b>3.3 Proboszcz parafii</b></p>	<p>Jest proboszczem od kilku lat. Lubiłby przez mieszkańców gminy, zainteresowany wspieraniem ubogich. Parafia jest dosyć sprawnie zarządzana.</p>	<p>Oczekuje, że nasza organizacja będzie regularnie go informować o przebiegu projektu i konsultować z nim listę uczestników. Jest gotów informować parafian o projekcie.</p>	<p>Silną stroną jest popularność proboszcza wśród mieszkańców gminy i znajomość środowiska wykluczonych. Może informować o projekcie i konsultować kandydaty uczestników. Słabą stroną jest brak możliwości systematycznej współpracy ze względu na małą obsadę parafii.</p>	<p>Należy prosić o informowanie w ogłoszeniach parafialnych o naborze uczestników do projektu. Można prosić o opinię o kandydatach do udziału w projekcie.</p>

Źródło: Opracowanie własne.



## 3.2 ANALIZA PROBLEMÓW

Kolejnym krokiem, który powinniśmy podjąć w celu stworzenia poprawnej koncepcji projektu, jest analiza problemów i ich potencjalnych rozwiązań. Zadanie to służy dokładnemu opisowi istniejącej, negatywnej sytuacji. Analizę problemów możemy podzielić na trzy etapy:

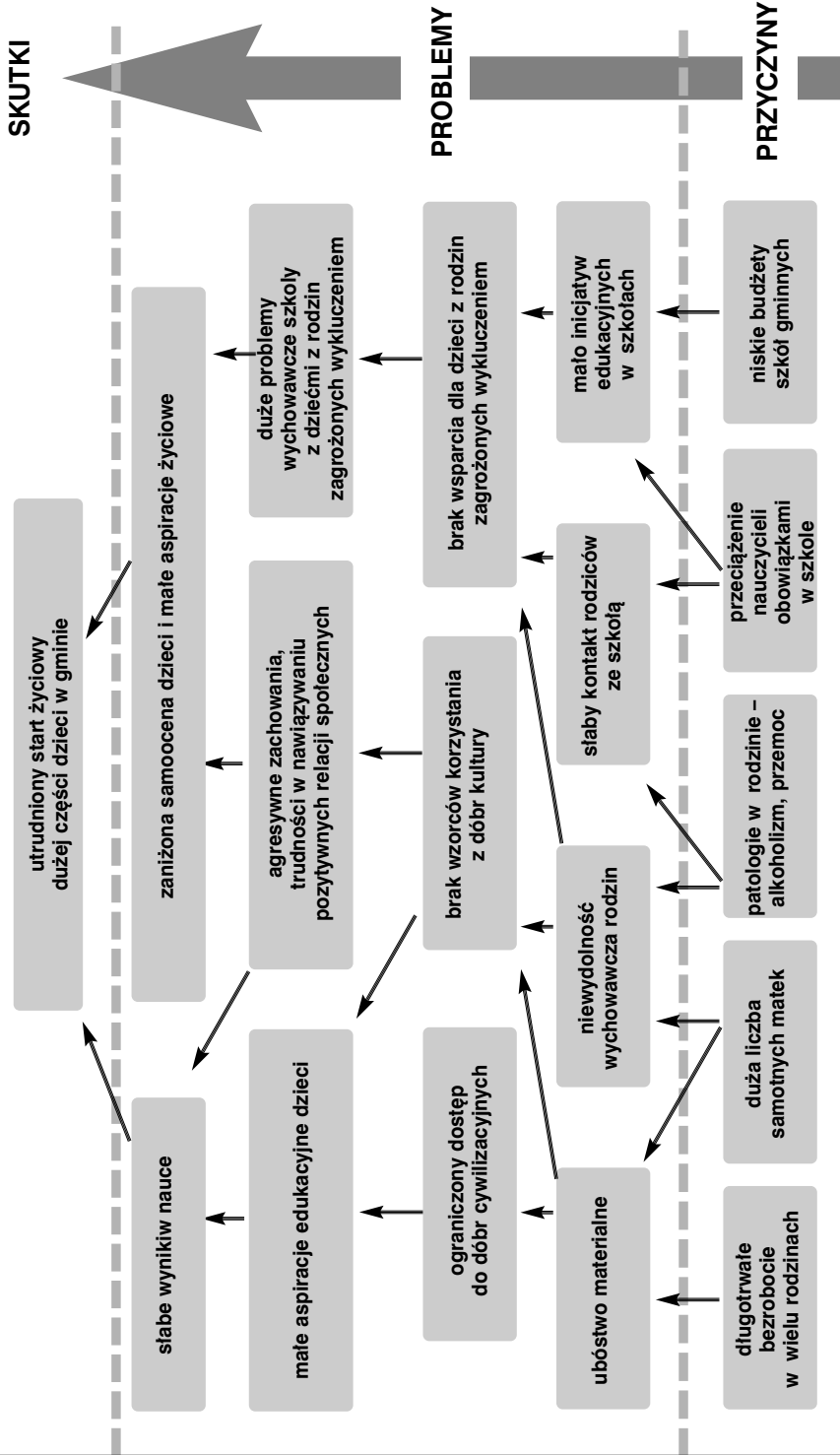
1. diagnoza istniejącej sytuacji,
2. identyfikacja kluczowych problemów,
3. wykazanie zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy problemami.

Do udziału w określaniu problemów powinniśmy zaprosić interesariuszy (przynajmniej tych ważniejszych). Najważniejsze znaczenie ma osiągnięcie porozumienia co do istoty problemu i proponowanych rozwiązań. Rzeczywiste omówienie zagrożeń i problemów jest kluczowe dla poprawności kolejnych etapów identyfikacji celów i działań.

Analizę problemów najlepiej przeprowadzić w formie ćwiczenia z udziałem zaproszonych interesariuszy. Ćwiczenie należy zacząć od sformułowania ogólnego obszaru problemowego, po którym w trakcie analizy będziemy się poruszać. Analizę należy rozpocząć od zdefiniowania problemu, czyli znalezienia odpowiedzi na pytanie na czym polega problem. Istnieje niebezpieczeństwo, że jeśli źle zidentyfikujemy problem – jego rozwiązanie może okazać się niemożliwe. Dlatego problem powinien zostać opisany w sposób konkretny i rzeczowy. Do analizy problemu najczęściej stosuje się technikę „**drzewa problemów**”. Ustalony wstępnie problem zapisujemy na kartce i wieszamy ją na dużej tablicy. Uczestnicy ćwiczenia zapisują na kartkach swoje pomysły problemów związanych z głównym problemem i kartki przekazują moderatorowi spotkania. Każdy ze zgłoszonych na kartkach problemów jest oceniany pod kątem tego, czy stanowi przyczynę, czy skutek aktualnej sytuacji. Jeżeli stanowi przyczynę, wtedy kartkę umieszczamy na tablicy na dole „drzewa problemów”, w jego korzeniach. Jeżeli stanowi skutek – kartkę umieszczamy w górze „drzewa problemów”, w jego koronie. Następnie identyfikujemy i zaznaczamy odpowiednio na „drzewie problemów” związki przyczynowo-skutkowe między problemami. Kiedy drzewo jest już ukształtowane, wybieramy problem centralny, na który powinien zostać skierowany projekt. Przy dokonywania analizy – w miarę możliwości – dla określenia poszczególnych sytuacji czy stanu rzeczy nie należy używać słowa „brak”, lecz starać się określić to bardziej precyzyjnie, np. zamiast „brak wiedzy” powinniśmy raczej napisać „niedostateczna wiedza” lub „wiedza tylko na temat niektórych zagadnień prawnych”. Łatwiej będzie wtedy określić cele, które chcemy osiągnąć.

Analiza będzie kompletna w momencie, kiedy logika formułowanych problemów na osi od przyczyn do skutków zamyka się i otrzymujemy zamknięty proces identyfikacji problemów. Wykazany związek przyczynowo-skutkowy należy zweryfikować, analizując hierarchię problemów, od najważniejszych do najmniej istotnych. Jeśli analiza zawiera wiele kolumn pionowych – oznacza to, że nasz problem jest złożony, a w związku z tym należy zweryfikować ponownie analizę, tak aby wykazać kilka konkretnych i najważniejszych usprawnień do wprowadzenia. Zobaczmy to na naszym przykładzie.

## SCHEMAT DRZEWA PROBLEMÓW



Źródło: Opracowanie własne

### 3.3 ANALIZA CELÓW

**W kolejnym kroku wykazane w naszym projekcie problemy do rozwiązania będą stanowić podstawę do zdefiniowania celów projektu.**

Analiza celów polega na przekształceniu zidentyfikowanych problemów na cele określone jako postulaty pożądanej w przyszłości sytuacji.

Analiza celów jest najczęściej wykonywana przy pomocy przekształcenia naszego „drzewa problemów” w „**drzewo celów**”.

Etapy analizy celów obejmują:

1. Stworzenie opisu przyszłej pozytywnej sytuacji.
2. Identyfikację potencjalnych rozwiązań.
3. Zamianę aspektów negatywnych (problemów) w pozytywne (cele).

Analizę celów robimy w postaci kontynuacji poprzedniego ćwiczenia. Tym razem uczestnicy na kartkach piszą swoje propozycje celów, do których należy dążyć, aby rozwiązać określone wcześniej problemy. Na tablicy kartki z propozycjami celów wieszamy nad kartkami z odpowiadającymi im problemami.

Cel to opis stanu, który zaistnieje w efekcie podjętych działań w naszym planowanym projekcie. Pamiętajmy, że do rozwiązania problemu, który zidentyfikowaliśmy, może prowadzić kilka różnych dróg. Wybraniu jednej z nich będzie służyć analiza strategii, którą przeprowadzimy po zakończeniu analizy celów.

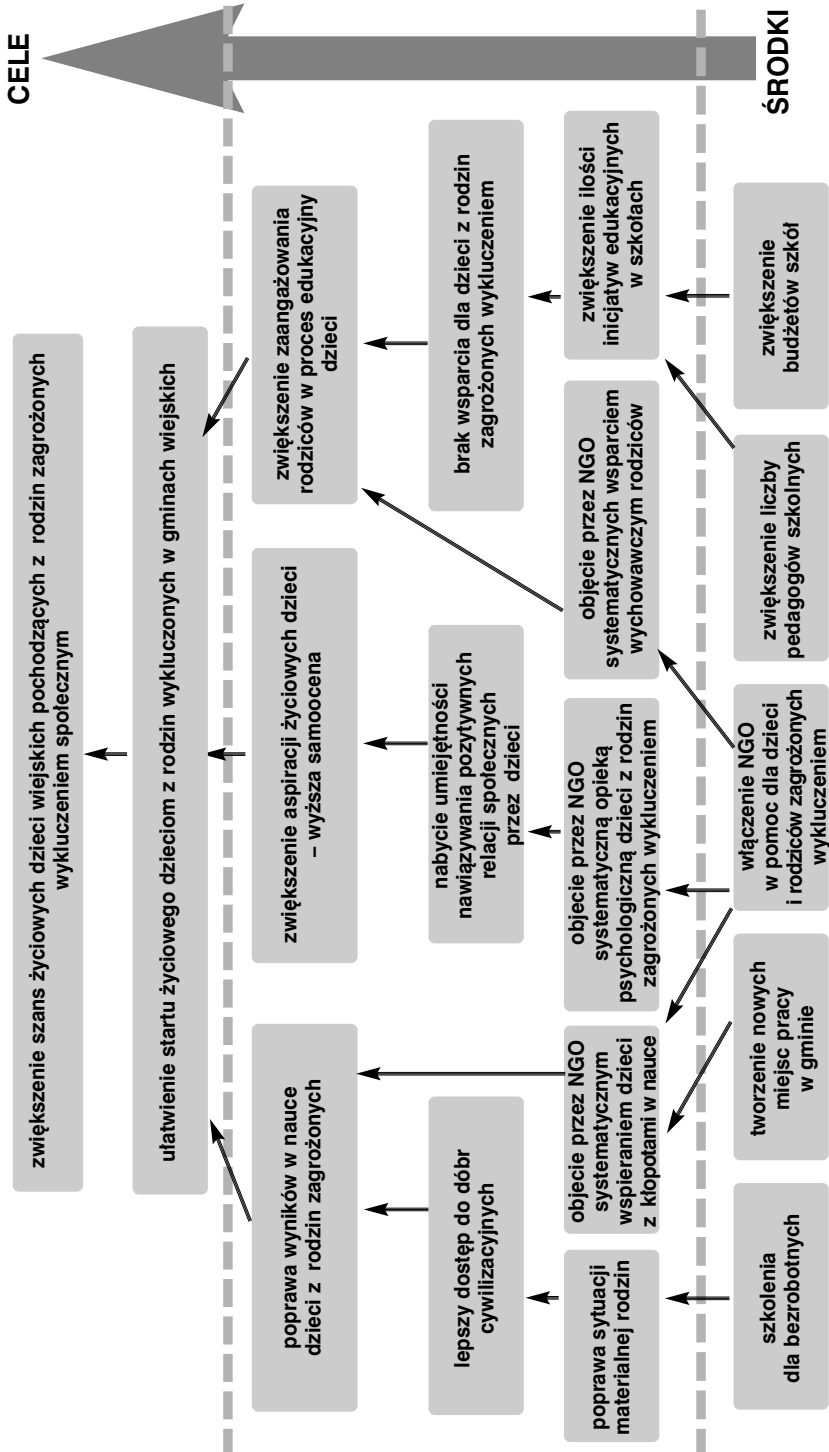
Cele ogólne i szczegółowe odnoszą się do oczekiwanego stanu i służą odwróceniu niepożądanych sytuacji, określonych w analizie problemów. **Cel nie jest działaniem. Cel jest podstawą planowania działań.** Cel projektu jest także opisem sytuacji, która zaistnieje, jeśli zostanie on zrealizowany zgodnie z naszymi zamierzeniami. Drzewo celów jest przełożeniem hierarchii określonych wcześniej problemów na język środków służących ich rozwiązaniu. Zobaczmy to na przykładzie naszego projektu: po przeprowadzeniu analizy problemów zdiagnozowaliśmy trzy kluczowe obszary problemowe wymagające zmian sytuacji dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym. Proponujemy zatem, jako cel ogólny: **Stworzenie dzieciom z naszej gminy pochodzącym z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym możliwości lepszego startu życiowego.**

Aby zrealizować ten cel, trzeba będzie osiągnąć trzy główne rezultaty:

1. Polepszenie wyników w nauce dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.
2. Zwiększenie aspiracji edukacyjnych i życiowych dzieci w naszej gminie.
3. Zwiększenie zaangażowania rodziców w proces edukacji dzieci.

Przedstawione założenia szczegółowo opisuje drzewo celów przygotowane dla naszego projektu (rysunek nr 3, na sąsiedniej stronie).

## SCHEMAT DRZEWA CELÓW



Rysunek nr 3

Źródło: Opracowanie własne

### 3.4 ANALIZA I WYBÓR STRATEGII

Po przeprowadzeniu analizy celów trzeba określić, za pomocą odpowiednio dobranej strategii, sposób poprawy sytuacji. Powinna ona wynikać z diagnozy problemów oraz analizy celów. Jest to kontynuacja dotychczasowych działań. Analiza strategii obejmuje zazwyczaj następujące etapy:

- identyfikacja możliwych rozwiązań,
- wybór strategii (jednej lub kilku szczegółowych),
- opis decyzji o wyborze strategii jako punktu wyjścia szczegółowego projektu.

Po identyfikacji przez nasz zespół potencjalnych wariantów osiągnięcia celu należy podjąć decyzję, który z nich zostanie wybrany. Będzie to zależało od uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Do uwarunkowań zewnętrznych, a więc **niezależnych od nas**, zaliczymy:

- wysokość dotacji, jaką możemy otrzymać;
- maksymalny dopuszczalny czas trwania projektu;
- priorytety programu, z którego chcemy otrzymać dotację;
- preferencje rodzajów działań projektowych w programie (często takie preferencje sponsora są podawane);
- akceptacja społeczna dla poszczególnych wariantów.

Do uwarunkowań wewnętrznych, a więc **zależnych od nas**, zaliczymy:

- posiadane przez nas zasoby materialne,
- posiadane doświadczenie w realizacji podobnych projektów,
- posiadane zasoby ludzkie.

Analiza strategii wymaga zdecydowania jakie cele będą realizowane w ramach formułowanego projektu, a jakie pozostaną poza nim. Aby dokonać wyboru, należy podzielić cele, które wpisaliśmy w „drzewo celów” na trzy grupy:

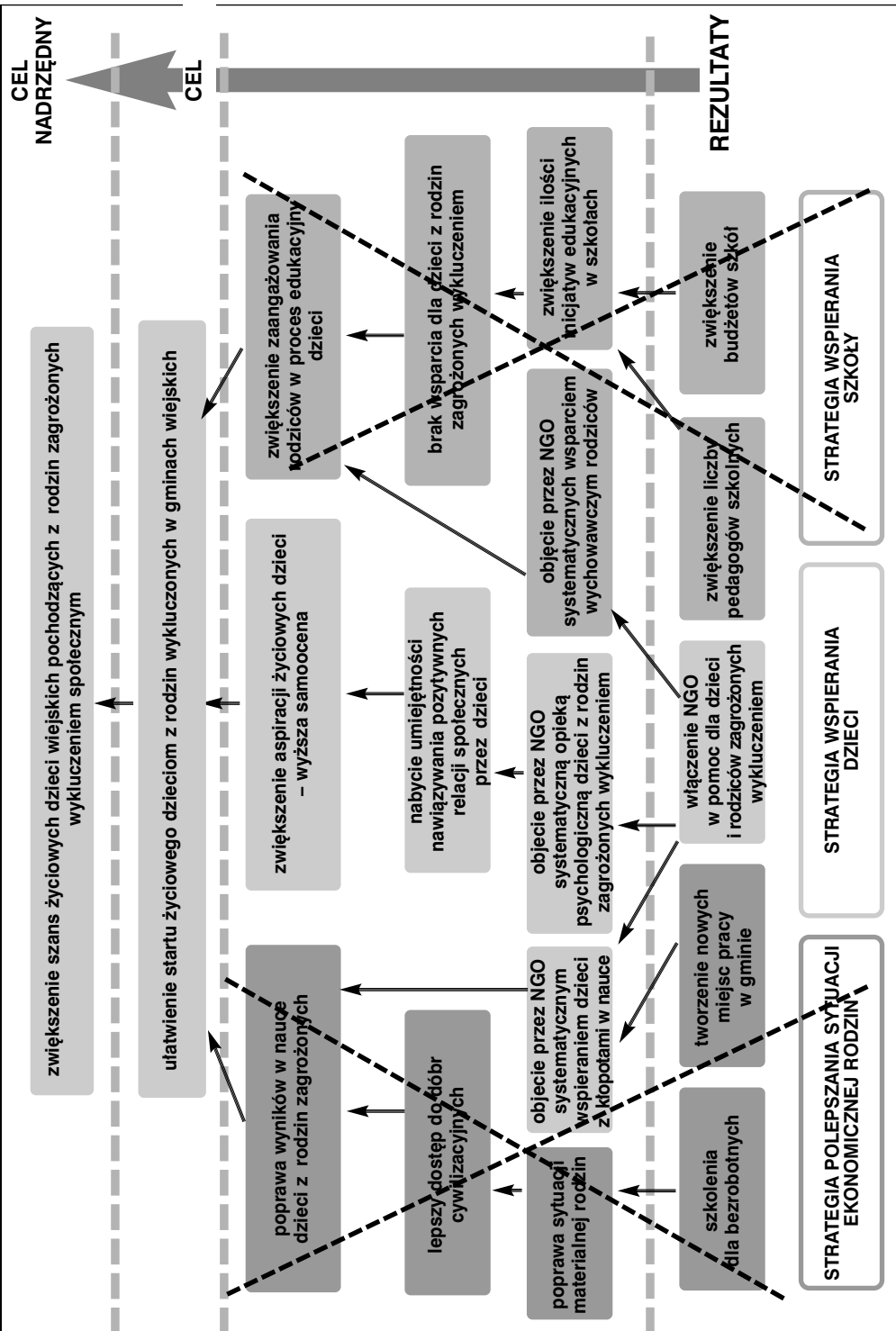
- a) cel nadrzędny (wynikający z programu operacyjnego, nasz projekt jest jednym z wielu, które mają przyczynić się do jego realizacji);
- b) cel projektu (który mamy osiągnąć w naszym konkretnym projekcie);
- c) rezultaty.

Konsekwencją wypracowania analizy celów jest przedstawienie propozycji działań do wykonania w celu osiągnięcia podanych powyżej celów. W naszym przykładowym projekcie wyłaniają się trzy drogi (strategie) do osiągnięcia zamierzonego celu. Zostały one zaznaczone na wykresie. Możemy je określić następująco:

- a) Strategia polepszania sytuacji ekonomicznej rodzin posiadających dzieci.
- b) Strategia wspierania dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem.
- c) Strategia wspierania szkoły.

Z tych strategii do naszego opracowywanego projektu wybieramy strategię „b”, jako naszym zdaniem przynoszącą najszybciej rezultaty i realną do wdrożenia przez naszą organizację.

# SCHEMAT ANALIZY STRATEGII



## 4. FAZA FORMUŁOWANIA

W fazie identyfikacji wstępnie zdefiniowaliśmy projekt, określając główne cele, rezultaty i działania. Narzędziami, które pomogą nam zdefiniować projekt, są przede wszystkim:

- analiza problemu,
- analiza interesariuszy,
- analiza celów,
- analiza strategiczna.

Narzędzia te zostały opisane w poprzednich częściach podręcznika.

W fazie formułowania określamy szczegółowo parametry projektu (budżet – zasoby i koszty, harmonogram, strukturę zarządzania, wskaźniki mierzące efekty projektu). Analizujemy także potencjalne przeszkody i ryzyka projektu. Narzędziami, które pomogą nam dobrze sformułować projekt w tej fazie, są:

- techniki budżetowania,
- technika harmonogramów (technika wykresów Gantta),
- analiza ryzyka.

Narzędzia te zostaną omówione w kolejnej części podręcznika.

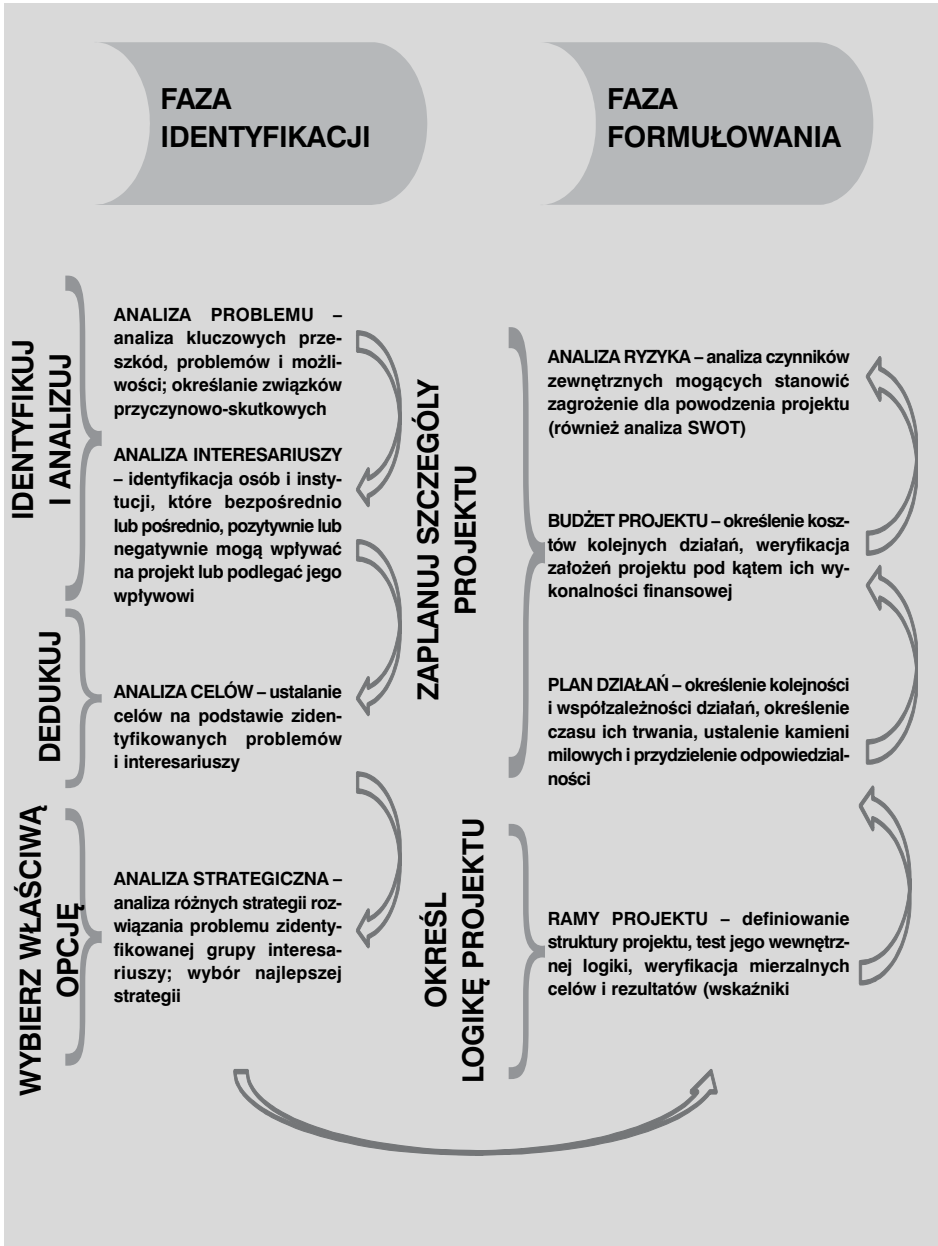
Efektem analizy na etapie identyfikacji i formułowania są założenia projektu zebrane w formie rozbudowanej tabeli, nazywanej zgodnie z metodą *Zarządzania Cyklem Projektu* matrycą logiczną. Umieszczenie wszystkich kluczowych parametrów projektu w sposób syntetyczny – w formie matrycy – pozwala na ocenę logiczności, wykonalności oraz trwałości projektu. Schemat na sąsiedniej stronie (rys. 5) przedstawia kolejne etapy fazy identyfikacji i formułowania, prezentując podejście oparte na założeniach matrycy logicznej.

### 4.1 MATRYCA LOGICZNA

Podejście oparte na matrycy logicznej pozwala myśleć o projekcie w sposób uporządkowany i zorganizowany.

Planując realizację projektu, powinniśmy poświęcić sporo wysiłku i czasu na dobre przygotowanie matrycy logicznej. Zaangażowanie wszystkich interesariuszy projektu w opracowanie matrycy jest skuteczną drogą do spojrzenia na projekt i proponowane w nim rozwiązania z wielu stron. Takie podejście włącza także wszystkie zainteresowane osoby w pracę nad projektem, dzięki czemu na etapie jego realizacji będziemy mieli z pewnością lepiej zgrany i rozumiejący się zespół projektowy, bardziej zaangażowanych odbiorców naszych działań i innych interesariuszy projektu. Praca nad matrycą logiczną wymaga umiejętności pracy zespołowej i dobrej organizacji. Przede wszystkim dobrze by było, gdyby wszyscy uczestnicy znali podstawowe założenia tego podejścia, a osoba prowadząca spotkanie zespołu pracującego nad matrycą logiczną miała już pewne doświadczenie w stosowaniu tej techniki. Jednak, jak każdej umiejętności, również stosowania techniki matrycy logicznej można się nauczyć. Z pewnością każda kolejna matryca będzie lepsza od poprzedniej, więc teraz postaramy się poznać szczegóły tej techniki.

Rysunek 5. Faza identyfikacji i faza formułowania – kontekst podejścia matrycy logicznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Project Cycle Management Guidelines”, European Commission, March 2004



Matryca logiczna umożliwia przedstawienie najważniejszych informacji o projekcie w syntetycznej formie. Pozwala także na przeanalizowanie związków przyczynowo-skutkowych w naszym projekcie, czyli zweryfikowanie logiczności zastosowanego podejścia. Pokazuje w jaki sposób będziemy mierzyć czy nasz projekt osiągnął sukces i skąd się tego dowiemy. Matryca logiczna służy także do przedstawienia w sposób uporządkowany ryzyk, które mogą nam się zdarzyć w trakcie realizacji projektu. Teraz popatrzymy jak wygląda matryca logiczna. Matryca to tabela, składająca się z czterech kolumn i czterech wierszy.

Rysunek 6. Struktura matrycy logicznej projektu

	OPIS PROJEKTU	OBIEKTYWNE WERYFIKOWALNE WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA WERYFIKACJI	ZAŁOŻENIA
CELE NADRZĘDNE				
CELE PROJEKTU				
REZULTATY				
DZIAŁANIA		ŚRODKI/ ZASOBY	KOSZT	
				ZAŁOŻENIA PODSTAWOWE

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Project Cycle Management Guidelines”, European Commission, March 2004

Pierwsza kolumna matrycy zawiera informacje dotyczące opisu projektu, od celu nadrzędnego (który jest zwykle celem programu, w ramach którego projekt jest realizowany) i celu projektu, poprzez rezultaty, jakie projekt powinien osiągnąć, kończąc na działaniach, których podjęcie w projekcie doprowadzi najpierw do osiągnięcia rezultatów, a potem celu projektu.

**Cele nadrzędne** projektu powinny odwoływać się do celów programu, w ramach którego projekt ma być realizowany. Zwykle będą to najwyższe kategorie celów, opisane przez nas w analizie celów i podczas wyboru strategii. Muszą odwoływać się do długoterminowych korzyści dla beneficjentów i szerszych korzyści dla innych grup. Określają wpływ projektu na osiągnięcie celów programu. Cele nadrzędne nie będą osiągnięte wyłącznie dzięki jednemu projektowi, ale nasz projekt ma być wkładem w ich realizację.

**Cel projektu** powinien określać główne korzyści dla odbiorców naszego projektu. Musi odnosić się do kluczowego problemu zdefiniowanego w trakcie analizy problemu. Opisując

cel projektu, warto zawrzeć w nim kilka ważnych elementów, takich jak opis sytuacji po wykorzystaniu rezultatów projektu, opis pozytywnych zmian w zachowaniach czy postawach beneficjentów po zakończeniu realizacji projektu.

Cele powinny spełniać kryteria **SMART**, czyli powinny być:

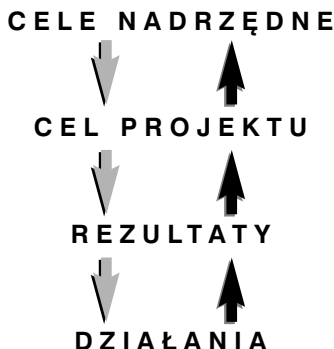
- konkretne i proste (**S** – ang. *specific, simple*),
- mierzalne (**M** – ang. *measurable*),
- dające się ocenić jakościowo (**A** – ang. *assesable*),
- realne do osiągnięcia (**R** – ang. *realistic*),
- określone w czasie (**T** – ang. *time-bound*).

**Rezultaty** określają podstawowe produkty, które zostaną dostarczone w ramach realizacji projektu. Powinny one odpowiadać na główne potrzeby beneficjentów, zdefiniowane na etapie analizy problemów.

**Działania** opisują zadania i czynności, jakie należy wykonać, aby móc osiągnąć zaplanowane w projekcie rezultaty. Bardzo często popełnianym błędem w trakcie planowania projektu jest zbyt duże koncentrowanie się na działaniach, a znacznie mniejsze na rezultatach i celu projektu. Działania są tylko drogą dojścia do tego, co chcemy osiągnąć, czyli do celu naszego przedsięwzięcia. O ile działaniem będzie np. zorganizowanie i przeprowadzenie szkolenia w jakiejś określonej tematyce dla 20 osób bezrobotnych, rezultatem (produktem) tego działania będzie przeprowadzone szkolenie dla 20 osób, czy inaczej formułując – przeszkolenie 20 osób (czyli usługa dostarczona beneficjentom), to celem będzie np. zwiększenie wiedzy i umiejętności uczestników szkolenia w dziedzinie objętej szkoleniem, prowadzące do poprawy sytuacji tych osób na rynku pracy (cel projektu). Suma osiągniętych celów wielu różnych projektów adresowanych np. do osób bezrobotnych doprowadzi do osiągnięcia celu nadrzędnego (będącego zwykle celem programu), np. do zmniejszenia stopy bezrobocia. Ten prosty przykład powinien uświadomić nam, że Unia Europejska nie daje pieniędzy na „działanie”, ale na „osiąganie celów”, więc warto poświęcić więcej czasu na dobre przeanalizowanie problemów i zaplanowanie projektu, bo to zwiększa szanse na uzyskanie finansowania na przedsięwzięcie.

Pierwsza kolumna matrycy logicznej określana jest też czasami jako „logika interwencji”. Nazwa ta lepiej pokazuje, jakie funkcje w planowaniu realizacji projektu pełni ta kolumna. Wypełniamy ją „z góry na dół”:

Rysunek 7. Struktura celów



Natomiast sprawdzając logikę konstrukcji projektu – czytamy ją „z dołu do góry”. Sprawdzamy, czy zaplanowane przez nas **działania** rzeczywiście mogą doprowadzić do osiągnięcia **rezultatów**, a ich zastosowanie doprowadzi do osiągnięcia **celu projektu**, natomiast osiągnięcie celu projektu przyczyni się do osiągnięcia **celów nadrzędnych**.

Druga kolumna matrycy zawiera obiektywnie weryfikowalne wskaźniki, odnoszące się do każdego wiersza celów i dla wiersza rezultatów (nie szukamy wskaźników dla działań). Ta kolumna pomaga w mierzeniu postępów i efektywności projektu. Gdy wstępnie określimy wskaźnik, powinniśmy go następnie rozwinąć, uwzględniając szczegóły dotyczące ilości, jakości, czasu, miejsca i grupy docelowej.

„**Obiektywnie weryfikowalne**” oznacza, że różne osoby używające wskaźnika osiągną identyczne pomiary. Jest to oczywiście łatwiejsze gdy mierzymy zmiany ilościowe, niż wtedy, gdy trzeba zmierzyć zmiany jakościowe. Czasami może być przydatne użycie więcej niż jednego wskaźnika, aby lepiej mierzyć zachodzącą w wyniku realizacji projektu zmianę. Jednocześnie powinniśmy unikać pułapki stosowania zbyt dużej liczby wskaźników, ponieważ zwiększa to ilość pracy i koszty zbierania, zachowywania i analizowania informacji.

Trzecia kolumna opisuje źródła weryfikacji wymienionych wcześniej wskaźników, czyli informuje o dowodach, dokumentach dających możliwość obiektywnej oceny osiągnięcia zaplanowanych wskaźników. Dla każdego wskaźnika trzeba określić źródło pozyskiwania informacji (np. raporty postępu prac, sprawozdania projektu, oficjalne statystyki, ankiety wypełniane przez uczestników, wywiady z uczestnikami projektu), stanowisko/osobę w projekcie, która będzie odpowiadała za zebranie i dostarczenie informacji, częstotliwość dostarczania informacji (np. miesięcznie, kwartalnie, rocznie).

Źródła informacji, które znajdują się poza projektem, powinny być sprawdzone pod kątem dostępności, niezawodności i odpowiedności. Wkład pracy oraz koszty gromadzenia informacji powinniśmy dokładnie oszacować na etapie przygotowywania projektu. Wskaźniki, dla których nie jest możliwe lub opłacalne wybranie odpowiednich źródeł informacji, powinny być zastąpione innymi.

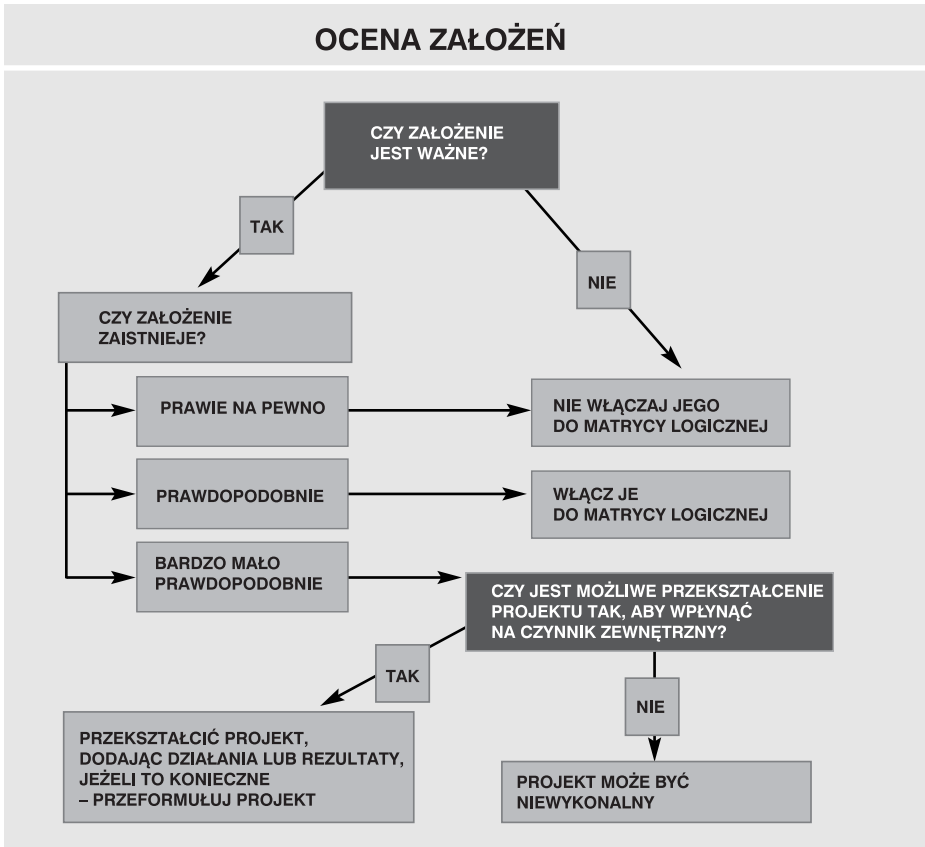
Czwarta kolumna zawiera założenia będące podstawą, na której opiera się projekt. Uwzględniamy tutaj czynniki zewnętrzne, które mogą być źródłem ryzyka towarzyszącego naszemu przedsięwzięciu. Założenia opisują różne rodzaje ryzyka w sposób pozytywny, tzn. przyjmujemy jakie muszą zająć okoliczności, żeby dane ryzyko nie wystąpiło (w ten sposób od razu pozytywnie nastawiamy się do przeciwdziałania różnym odchyleniom, które zawsze w projektach się pojawiają – ważne, abyśmy jak najtrafniej potrafili zdefiniować potencjalne źródła ryzyk i przygotowali odpowiednią reakcję na ich ewentualne wystąpienie w naszym projekcie). Często dobrym rozwiązaniem (dla zmniejszenia ryzyka) jest zamiana założenia w rezultat lub działanie, albo obie te kategorie. Pozwoli nam to stworzyć bardziej wyczerpujący projekt i zmniejszyć zakres wpływu czynników zewnętrznych.

Ocena założeń podczas fazy formułowania projektu jest bardzo ważna z dwóch względów:

- po pierwsze dlatego, aby na etapie planowania wprowadzić takie zmiany w projekcie, które minimalizują możliwe ryzyka;
- po drugie dlatego, żebyśmy mogli podjąć decyzję, czy oszacowany przez nas poziom ryzyka jest do zaakceptowania i projekt powinien przejść do fazy wdrażania.

Poniższy schemat (rys. 8) przedstawia logikę oceny założeń.

Rysunek 8. Logika oceny założeń



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Project Cycle Management Guidelines”, European Commission, March 2004

W wierszu „**Działania**” w odpowiednich kolumnach wpisujemy środki i koszty, które naszym zdaniem są niezbędne do podjęcia działań. Mają nas one doprowadzić do osiągnięcia celów projektu. Środki oznaczają ludzkie, rzeczowe i finansowe zasoby, które są niezbędne do realizacji zaplanowanych w projekcie działań i do zarządzania projektem. Koszt oznacza oszacowany budżet projektu oraz źródła finansowania naszego przedsięwzięcia. Informacje te wpisujemy do matrycy w formie syntetycznej, źródłem danych będzie budżet projektu i harmonogram oraz struktura zespołu projektowego.

W dolnym prawym rogu matrycy logicznej mamy jeszcze jedno dodatkowe pole. Wpisujemy tam założenia podstawowe, które muszą zaistnieć, abyśmy w ogóle mogli rozpocząć działania.

Poniższy schemat przedstawia propozycję sekwencji wypełniania matrycy logicznej. Nie jest to sztywna reguła, sposób uzupełniania kolejnych pól matrycy może być różny, w zależności np. od programu, z którego będziemy finansować projekt, czy też po prostu od rodzaju projektu i naszego doświadczenia.

Rysunek 9. Struktura matrycy logicznej projektu – sekwencja działań

	OPIS PROJEKTU	OBIEKTYWNE WERYFIKOWALNE WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA WERYFIKACJI	ZAŁOŻENIA
CELE NADRZĘDNE	2	8	9	
CELE PROJEKTU	1	10	11	7
REZULTATY	3	12	13	6
DZIAŁANIA	14	15	16	5
				4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Project Cycle Management Guidelines”, European Commission, March 2004

W pierwszej kolejności zajmujemy się kolumną „**Opis projektu**”, skupiając się na celach i rezultatach, zostawiając opisanie działań na końcowy etap wypełniania matrycy. Wykonaliśmy wcześniej analizę celów i wybraliśmy strategię realizacji projektu. Teraz przenosimy kolejne elementy „drzewa celów” do matrycy. Staramy się w miarę wiernie przenieść „drzewo celów” na matrycę, może jednak okazać się, że konieczne będzie pewne ich przeformułowanie, rozwinięcie – tak, aby cel projektu opisywał sytuację, która zaistnieje wtedy, gdy za pomocą projektu uda nam się rozwiązać dany problem. Cel projektu powinien bezpośrednio wiązać się z głównym problemem, zidentyfikowanym w trakcie analizy problemów i stanowiącym pień „drzewa problemów”. To właśnie osiągnięcie celu projektu jest miarą jego sukcesu. Cel projektu będzie osiągnięty tylko wtedy, gdy odbiorcy naszego projektu wykorzystają jego efekty (rezultaty). Dlatego bardzo ważne jest, by formułując cel projektu nie opisywać sposobu działania (drogi, którą idziemy), a raczej opisać stan, jaki osiągną uczestnicy projektu po jego zakończeniu (jak zmieniają się ich zachowania i postawa, gdy wykorzystają efekty projektu).

W pierwszym wierszu matrycy opisujemy cele nadrzędne. Będą to cele ze szczytu „drzewa celów”, mają one najogólniejszy charakter i powinny pokrywać się z celami programu w ramach którego będziemy realizować projekt. Realizacja naszego projektu nie zapewni osiągnięcia celów nadrzędnych, powinna jednak się do tego przyczynić. Konieczne jest wykazanie, że nasz projekt wnosi wkład w długofalowe korzyści i jeżeli zostanie w całości zrealizowany, będzie te korzyści podtrzymywał.

W wierszu trzecim matrycy umieszczamy rezultaty. Znajdą się tam wszystkie środki i cele objęte wybraną przez nas strategią, które w „drzewie celów” znalazły się poniżej jego pnia. Istotne jest, abyśmy wpisując do matrycy rezultaty zachowali sekwencję

przyczynowo-skutkową i w pierwszej kolejności wprowadzili te rezultaty, które pojawiają się w projekcie na początku. Rezultaty określają produkty projektu i korzyści dla beneficjentów. Opisujemy je w czasie przeszłym, tak jakbyśmy je już zrealizowali. Rezultatów będzie zwykle kilka, są one efektem zrealizowanych w projekcie działań. Odnoszą się zazwyczaj do niższych poziomów „drzewa problemów”.

Wiersz „działań” wypełniamy w późniejszym etapie przygotowywania matrycy.

Po wprowadzeniu celów nadrzędnych, celu projektu i rezultatów sprawdzamy, czy każdy poziom jest powiązany z poziomem wyższym – czyli rezultaty z celem projektu, a cel projektu z celami nadrzędnymi. Jeżeli to połączenie nie jest wystarczająco silne, powinniśmy zmienić jeden lub więcej rezultatów lub przeformułować cel projektu lub cele nadrzędne. Często cele nadrzędne okazują się zbyt ambitne, za bardzo rozbudowane, a pokazany sposób przyczyniania się naszego projektu do ich osiągnięcia nie jest przekonujący. Z kolei związek między rezultatami a celem projektu bywa nierealistyczny, nie widać w sposób jednoznaczny, że zastosowanie rezultatów projektu spowoduje osiągnięcie stanu, jaki został opisany poprzez cel. W takiej sytuacji może okazać się konieczne dopisanie nowych rezultatów lub zrezygnowanie z niektórych wcześniej wybranych. Ważne jest, aby rezultaty były umieszczone w matrycy w przejrzystej sekwencji (wyżej rezultaty, które pojawiają się jako pierwsze), i żeby odzwierciedlały w sposób logiczny ciąg zdarzeń zachodzących w trakcie realizacji projektu.

Jak widzicie, chociaż pierwsza kolumna matrycy to zaledwie kilka zdań – dopracowanie logiki powiązań między nimi jest jednym z kluczowych elementów warunkujących powodzenie projektu. Popatrzmy teraz jak wygląda ten element matrycy przygotowany dla naszego przykładowego projektu.

Tabela nr 3. Matryca logiczna – kolumna „Opis projektu”

	Opis projektu
Cele nadrzędne	Zwiększenie szans życiowych dzieci wiejskich z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym
Cel projektu	Stworzenie dzieciom pochodzącym z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym w gminie X możliwości lepszego startu życiowego poprzez wspieranie ich wysiłków edukacyjnych
Rezultaty	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poprawione wyniki w nauce wśród dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> <li>2. Zwiększone zaangażowanie rodziny w proces edukacji dzieci.</li> <li>3. Poprawiona samoocena i zwiększone aspiracje edukacyjne i życiowe dzieci.</li> </ol>
Działania	

W następnej kolejności wypełniamy kolumnę **ZAŁOŻENIA**. Wpisujemy do niej informacje w kolejności od dołu do góry, a więc **ZAŁOŻENIA WSTĘPNE** są pierwszą komórką, którą wypełniamy. Są to czynniki, które muszą zaistnieć, abyśmy mogli przystąpić do realizacji projektu, np. w przypadku projektów inwestycyjnych – wydanie pozwolenia na budowę, w przypadku projektów „miękkich” – uzyskanie zezwolenia na imprezę masową, zapewnienie współfinansowania. Jeżeli po fazie formułowania projektu w matrycy w polu **ZAŁOŻENIA WSTĘPNE** nadal znajduje się jakieś założenie, które nie zostało spełnione – nie powinniśmy przechodzić do fazy wdrożenia, ponieważ projekt jest obarczony dużym ryzykiem. Możemy rozpocząć realizację, gdy wszystkie założenia wstępne zostaną spełnione.

W kolumnie **ZAŁOŻENIA** w poszczególnych wierszach wpisujemy czynniki zewnętrzne, które wpływają na przebieg projektu, jednak są poza kontrolą. Są one zatem pewnymi warunkami zewnętrznymi, które muszą być spełnione lub utrzymane, abyśmy mogli osiągnąć kolejne kategorie celów. Sprawdzamy związek między założeniami a kolejnymi poziomami celów pod kątem poziomu akceptowanego dla projektu ryzyka. Założenia formułujemy osobno dla każdego rezultatu i celu. Po zidentyfikowaniu wszystkich założeń dokonujemy oceny ich wpływu na cały projekt. Nie przypisujemy założeń do działań.

Założenia zawarte w ostatniej kolumnie matrycy w sposób pozytywny wyrażają ryzyka, na jakie może być narażony nasz projekt. Starając się formułować założenia dokonujemy jednocześnie identyfikacji ryzyk i oceniamy siłę ich wpływu na nasz projekt oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Chcąc zwiększyć skuteczność i efektywność tych działań, przyjrzyjmy się procesowi zarządzania ryzykiem w projekcie i narzędziom, które mogą nam pomóc w ocenie ryzyka.

## 4.2 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROJEKCIE

Realizując projekt musimy się liczyć z faktem, że może nie wszystko pójdzie zgodnie z planem, który sobie założyliśmy. Projekt zawsze znajduje się w dynamicznym otoczeniu, przebiega w czasie, nie tylko w projekcie zachodzą zmiany, ale również otoczenie ulega zmianom. Niektóre z nich mogą mieć pozytywny, inne negatywny wpływ na nasz projekt. Jak sobie radzić w takich sytuacjach? W jaki sposób unikać „raf”, a maksymalnie wykorzystywać pojawiające się szanse? Chcąc mieć jak najmniej kłopotu z nieprzewidywanymi sytuacjami podczas realizacji projektu, już w fazie jego inicjowania i formułowania powinniśmy zająć się „przewidywaniem przyszłości”.

Ryzyko jest elementem każdego projektu, pojawia się więc konieczność zarządzania nim, czyli identyfikowania sytuacji kryzysowych, generowania sposobów reagowania na nie oraz nadzorowania możliwych ryzyk. Definiując ryzyko można stwierdzić, że jest to niebezpieczeństwo nieosiągnięcia założonego celu czy rezultatu. Jeżeli to niebezpieczeństwo da się zmierzyć, czyli określić jakie jest prawdopodobieństwo tego, że cel czy rezultat nie zostanie osiągnięty, nazywamy je wtedy ryzykiem, natomiast jeżeli nie możemy go zmierzyć – określamy je mianem niepewności. Ryzykiem możemy zarządzać, niepewnością – nie. Według metodyki *Cyklus Zarządzania Projektem* ryzyko to prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska lub działania, znajdującego się poza sferą oddziaływania zespołu projektowego, które może mieć pozytywne lub negatywne skutki dla przebiegu całego projektu lub jego poszczególnych części. Celem zarządzania ryzykiem jest wypracowanie odpowiedniego sposobu identyfikowania ryzyk i tworzenia strategii zabezpieczających nasz projekt przed nimi.

Najważniejsze elementy procesu zarządzania ryzykiem to:

- identyfikacja ryzyka – określenie oczekiwanych rodzajów ryzyka i obszarów ich występowania, które najmocniej będą oddziaływać na projekt, oraz wyznaczenie cech każdego z nich;
- pomiar ryzyka – ocena poszczególnych rodzajów ryzyka oraz ich wzajemnego oddziaływania, w celu oszacowania poziomu ryzyka związanego z realizacją projektu;
- określenie sposobów reagowania na ryzyko – wyznaczenie możliwości i sposobów reagowania na występujące zagrożenia (strategie zabezpieczające ryzyko);
- kontrola reakcji na ryzyko – dostosowanie reakcji na ryzyko do zmian, jakie zachodzą w trakcie trwania realizacji projektu.

Przed podjęciem decyzji o realizacji projektu warto dokonać dokładnej analizy ryzyka wpływającego na nasz projekt i wypracować sposoby jego ograniczenia. Poziom ryzyka związany z projektem powinien być śledzony przez cały czas jego realizacji, a strategię ograniczania ryzyka czy reagowania na ryzyko powinny być dostosowywane do zmieniającej się sytuacji. Kluczem do sukcesu w utrzymaniu ryzyka projektowego pod kontrolą jest świadomość jego istnienia. Ryzyka, których powinniśmy się najbardziej obawiać to te, których nie zidentyfikowaliśmy. Istnieje wiele metod i technik służących identyfikacji ryzyka w projektach. Należą do nich m.in.:

- metoda listy pytań kontrolnych,
- metoda delficka,
- metoda nominalnego procesu grupowego,
- metody heurystyczne (np. metoda „burzy mózgów”),
- analiza SWOT.

Można je stosować oddzielnie, lub łączyć, dzięki czemu identyfikacja ryzyka i zaplanowanie strategii reagowania, gdy się ono pojawi, będą z pewnością pełniejsze. Omówmy krótko każdą z tych metod.

**Metoda listy pytań kontrolnych** polega na wskazaniu przez współpracujący ze sobą zespół osób mających wiedzę w dziedzinie, której dotyczy projekt (często jest to grupa ekspertów) różnych rodzajów ryzyka wynikających z poszczególnych obszarów projektu, które w sposób bezpośredni lub pośredni mogą wpływać na jego przebieg. Określenie ryzyk następuje poprzez wypisanie odpowiedzi na pytania dotyczące różnych aspektów (obszarów) projektu. Liczba pytań na liście nie jest stała i może się zwiększać wraz z upływem projektu, kiedy gromadzimy coraz większą wiedzę na temat nowych obszarów ryzyka. Charakter pytań zależy od rodzaju, długości życia projektu, poziomu jego skomplikowania. Metoda listy kontrolnej jest prosta i wygodna w stosowaniu, ma jednak istotne wady:

- rodzaje ryzyka, które nie zostaną ujęte na liście, mogą zostać pominięte w procesie identyfikacji;
- lista pytań, szczególnie wtedy, gdy jest długa, w ograniczony sposób nakierowuje na ważne obszary potencjalnego ryzyka;
- trudno wskazać współzależności między poszczególnymi rodzajami ryzyka;
- lista pytań kontrolnych może przedstawiać nadmiernie uproszczoną ocenę potencjalnych efektów indywidualnych rodzajów ryzyka;
- sugerowanie się opinią innych ekspertów, co może prowadzić do pomijania niektórych obszarów ryzyka lub koncentrowania się na identyfikacji ryzyka tylko w wyznaczonych wcześniej obszarach.



**Metoda delficka** również opiera się na opinii ekspertów zaangażowanych w proces identyfikacji ryzyka, pozwala jednak wyeliminować niepożądany efekt sugerowania się opinią innych, jaki występuje gdy eksperci pracują razem. W tej metodzie poszczególni eksperci nie spotykają się, często nie wiedzą nawet kto jeszcze uczestniczy w procesie identyfikacji ryzyka i jakie rodzaje ryzyka już zostały zidentyfikowane. Metoda obejmuje trzy etapy:

- dobieramy grupę ekspertów (mogą pochodzić z naszej organizacji lub z zewnątrz);
- prosimy każdego z nich indywidualnie o sporządzenie anonimowo listy rodzajów ryzyka na które jest narażony nasz projekt;
- przekazujemy wszystkim ekspertom całościowe opracowanie, zawierające zestawienie ryzyk zidentyfikowane przez grupę ekspertów, z prośbą o nową identyfikację uwzględniającą wyniki zawarte w przekazanym opracowaniu (ten proces może być wielokrotnie powtarzany).

Zbliżona do metody delfickiej jest **metoda nominalnego procesu grupowego**. Dopuszcza ona kontakty poszczególnych ekspertów i bezpośrednią komunikację między nimi. Proces ma trzy fazy:

- gromadzimy grupę ekspertów i prosimy ich o przedstawienie w formie pisemnej zidentyfikowanych przez nich rodzajów ryzyka, na które jest narażony nasz projekt;
- przygotowujemy listę wszystkich uzyskanych w ten sposób rodzajów ryzyka i prosimy ekspertów o jej przedyskutowanie;
- prosimy, aby poszczególni eksperci nadali wagę każdemu zidentyfikowanemu ryzyku (czyli znaczenie danego ryzyka dla osiągnięcia sukcesu przez projekt) i sporządzenie ich rankingu.

Jedną z bardziej popularnych metod heurystycznych stosowanych w procesie identyfikacji ryzyka jest **metoda „burzy mózgów”**. Metoda ta opiera się na koncepcji włączania w proces identyfikacji ryzyka jak najszerszej grupy osób zróżnicowanych zawodowo, tzn. specjalistów w danej dziedzinie i z dziedzin pokrewnych, ale również ludzi niezwiązanych bezpośrednio z problemem i mających różnorodne doświadczenia zawodowe. Wybraną przez nas grupę dzielimy na dwa zespoły: zespół twórczy, którego zadaniem jest kreowanie pomysłów oraz zespół oceniający, którego zadaniem jest analiza i ocena zebranych pomysłów, a następnie przygotowanie listy ryzyk dla naszego projektu. Taki dobór i podział grupy sprawia, że jako całość reprezentuje ona łącznie znaczny potencjał wiedzy i doświadczenia. Stosując tę metodę należy przestrzegać kilku zasad:

- nie krytykujemy żadnego pomysłu w trakcie trwania dyskusji;
- staramy się wytworzyć dużą liczbę pomysłów;
- zgłaszamy wszystkie pomysły, które się nam nasuwają;
- łączymy i doskonalimy zebrane pomysły;
- staramy się prezentować pomysły jasno i zwięźle;
- rezygnujemy z autorstwa pomysłów – są one własnością grupy.

Metoda ta przynosi zwykle dobre rezultaty, szczególnie wtedy, gdy informacje o potencjalnych źródłach i obszarach ryzyka są rozproszone.

Identyfikując ryzyka naszego projektu możemy także wykorzystać narzędzie stosowane do analiz strategicznych, czyli **analizę SWOT**. Nazwa tej techniki jest akronimem angielskich słów **Strengths** (mocne strony), **Weaknesses** (słabe strony), **Opportunities** (szanse) i **Threats** (zagrożenia). Wykorzystuje prosty schemat klasyfikacji, dzieląc

wszystkie czynniki wpływające na obecną i przyszłą sytuację organizacji (a w naszym przypadku – projektu) według miejsca ich powstawania (wewnętrzne i zewnętrzne) oraz według sposobu oddziaływania (pozytywne i negatywne). Ze skrzyżowania tych dwóch podziałów powstają cztery kategorie czynników:

1. Zewnętrzne pozytywne – **SZANSE**
2. Zewnętrzne negatywne – **ZAGROŻENIA**
3. Wewnętrzne pozytywne – **MOCNE STRONY**
4. Wewnętrzne negatywne – **SŁABE STRONY**

Zobaczmy, jak w sposób graficzny można przedstawić klasyfikację czynników wpływających na projekt.

Tabela nr 4. Schemat analizy SWOT

<b>czynniki</b>	<b>zewnętrzne</b>	<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
	<b>wewnętrzne</b>	<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
		<b>pozytywne</b>	<b>negatywne</b>
		<b>czynniki</b>	

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: "Analiza strategiczna przedsiębiorstwa", Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003..*

Analiza SWOT polega na:

- zidentyfikowaniu tych czterech grup czynników,
- określeniu ich wpływu na projekt,
- określeniu naszych możliwości osłabiania lub wzmocnienia siły ich oddziaływania.

Wykonanie takiej analizy jest bardzo pomocne, ponieważ możemy spojrzeć na projekt w sposób kompleksowy. Dobrze wykonana analiza ryzyka na etapie przygotowania projektu oraz stałe monitorowanie ryzyk i realizowanie strategii zarządzania ryzykiem w fazie jego realizacji z pewnością pomoże nam bez większych zawirowań, z sukcesem zakończyć projekt.

Zobaczmy teraz jak wygląda matryca logiczna naszego przykładowego projektu z wypełnioną pierwszą (opis projektu) i czwartą (założenia) kolumną.

Tabela nr 5. Matryca logiczna – kolumny „Opis projektu” i „Założenia”

Opis projektu		Założenia
<b>Cele nadrzędne</b>	Zwiększenie szans życiowych dzieci wiejskich z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.	Nie dotyczy
<b>Cel projektu</b>	Stworzenie dzieciom pochodzącym z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym w gminie X możliwości lepszego startu życiowego poprzez wspieranie ich wysiłków edukacyjnych.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kryteria warunkujące różne formy wsparcia dla rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym nie zostaną zaostrzone.</li> <li>2. Aktywna postawa instytucji i organizacji w środowiskach wiejskich działających na rzecz dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> <li>3. Efektywne poszukiwanie źródeł finansowania przez wiejskie społeczności lokalne na rzecz realizacji programów edukacyjnych dla dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> </ol>
<b>Rezultaty</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poprawione wyniki w nauce wśród dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> <li>2. Zwiększone zaangażowanie rodziny w proces edukacji dzieci.</li> <li>3. Poprawiona samoocena i zwiększone aspiracje edukacyjne i życiowe dzieci.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akceptacja dla idei niesionych przez projekt w środowisku lokalnym.</li> <li>2. Współpraca instytucji i organizacji lokalnych na rzecz wspierania wysiłków edukacyjnych dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> </ol>
<b>Działania</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kolejne transze dotacji będą wpływały terminowo.</li> <li>2. Ceny usług edukacyjnych i turystycznych (wycieczki na kolonie) będą stabilne.</li> <li>3. Pracownicy Ośrodka Opieki Społecznej będą wspierali rodziny dzieci biorących udział w projekcie.</li> <li>4. Nauczyciele i wychowawcy w szkole, do której uczęszczają dzieci uczestniczące w projekcie będą wspierali dzieci w ich wysiłkach edukacyjnych w trakcie roku szkolnego.</li> <li>5. Rodzice dzieci biorących udział w projekcie będą pozytywnie odbierali działania podejmowane w projekcie.</li> </ol>
		<b>ZAŁOŻENIA PODSTAWOWE</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uzyskanie przez organizację pozarządową Y, wnioskodawcę projektu, decyzji o sfinansowaniu projektu nie później niż w styczniu 2010 r.</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne

Po wypełnieniu pierwszej i czwartej kolumny matrycy przechodzimy do kolumn określających obiektywnie mierzalne wskaźniki oraz źródła ich weryfikacji. Wskaźniki to liczbowe informacje o badanym zjawisku, którym nadawane jest znaczenie interpretacyjne. Wskaźniki służą do uszczegółowienia celów i rezultatów projektu. Dzięki nim możemy mierzyć efektywność i przejrzystość celów projektu. Dla każdego celu i rezultatu musi zostać dobrany wskaźnik lub grupa wskaźników. Wskaźnik powinien być obiektywnie weryfikowalny i opisywać cele w konkretnych, mierzalnych kategoriach.

Wskaźniki powinny zawierać miary:

- ilości,
- jakości,
- czasu,
- grupy docelowej,
- miejsca (jeśli to możliwe).

Wskaźniki powinny zostać zdefiniowane w taki sposób, aby były źródłem informacji o postępie projektu względem założonych celów. Większość wskaźników jest miarą wykonalności projektu i koncentruje się na aspektach ilościowych. Powinniśmy jednak pamiętać również o opisywaniu jakościowej strony takiego wskaźnika.

Wskaźniki służą nam do doprecyzowania celu lub rezultatu zgodnie z kryterium SMART. Chcąc je badać i weryfikować w trakcie realizacji projektu, musimy na etapie planowania zastanowić się z jakich źródeł będziemy mogli pozyskać informacje o interesujących nas wskaźnikach i kto będzie odpowiedzialny za dostarczanie nam tych informacji w odpowiedniej formie. W kolumnie trzeciej matrycy logicznej powinny znaleźć się także dane dotyczące sposobu i częstotliwości zbierania informacji.

Dobrze zdefiniowane wskaźniki wprowadzają duży poziom szczegółowości do projektu, dzięki czemu można w sposób prostszy i bardziej jednoznaczny ocenić czy projekt jest wykonalny.

Spójrzmy jak wygląda teraz matryca naszego przykładowego projektu.

Tabela 6. Przykład matrycy logicznej projektu.

	Opis projektu	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
<b>Cele nadrzędne</b>	Zwiększenie szans życiowych dzieci wiejskich z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.	1. Zwiększenie o 30% liczby dzieci ze środowisk wiejskich pochodzących z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym, które podjęły naukę na poziomie szkoły ponadgimnazjalnej. 2. Zmniejszenie o 15% liczby absolwentów szkół gimnazjalnych pochodzących z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym, którzy nie podjęli zatrudnienia w ciągu 6 m-cy od zakończenia edukacji.	1. Dane statystyki publicznej 2. Dane statystyczne MPiPS	Nie dotyczy
<b>Cel projektu</b>	Stworzenie dzieciom pochodzącym z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym w gminie X możliwości lepszego startu życiowego poprzez wspieranie ich wysiłków edukacyjnych.	1. 100% dzieci objętych projektem skorzystało przynajmniej z jednej formy wsparcia oferowanej w projekcie. 2. Sześć instytucji na terenie gminy X (organizacja pozarządowa Y, urząd gminy, szkoła podstawowa, Ośrodek Pomocy Społecznej, ośrodek kultury, biblioteka gminna) współpracuje w sferze wspierania wysiłków edukacyjnych dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.	1. Dokumentacja projektu – listy obecności 2. Dokumentacja urzędu gminy – gminny program wspierania dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.	1. Kryteria warunkujące różne formy wsparcia dla rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym nie staną zaostrzone. 2. Aktywna postawa instytucji i organizacji w środowiskach wiejskich działających na rzecz dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym. 3. Efektywne poszukiwanie źródeł finansowania przez wiejskie społeczności lokalne na rzecz realizacji programów edukacyjnych dla dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.
<b>Rezultaty</b>	1. Poprawione wyniki w nauce wśród dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym. 2. Zwiększone zaangażowanie rodziny w proces edukacji dzieci. 3. Poprawiona samoocena i zwiększone aspiracje edukacyjne i życiowe dzieci.	1. Co najmniej 70% dzieci biorących udział w projekcie poprawi średnią swoich ocen na koniec roku szkolnego 2009/2010 w stosunku do roku poprzedniego o pół stopnia. 2. Co najmniej 50% rodziców dzieci biorących udział w projekcie poprawi swoje relacje z dziećmi w sferze ich edukacji. 3. U co najmniej 80% dzieci biorących udział w projekcie zwiększy się poczucie własnej wartości i pewności siebie. 4. Co najmniej 60% dzieci biorących udział w projekcie zwiększy swe aspiracje edukacyjne i życiowe.	1. Świadectwa szkolne dzieci, dokumentacja szkolna. 2. Dokumentacja projektu – badanie postaw rodziców na początku i na końcu projektu, dokumentacja i opinie pracowników pomocy społecznej.	1. Akceptacja dla idei niesionych przez projekt w środowisku lokalnym. 2. Współpraca instytucji i organizacji lokalnych na rzecz wspierania wysiłków edukacyjnych dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.

		<p>3. Dokumentacja projektu – badanie samoceny dzieci na początku i na końcu realizacji projektu, dokumentacja i opinie pracowników społecznych, dokumentacja i opinie wychowawców w szkole oraz pedagoga szkolnego.</p>	<p>1. Kolejne transze dotacji będą wpływały terminowo.</p> <p>2. Ceny usług edukacyjnych i turystycznych (wyjazd na kolonie) będą stabilne.</p> <p>3. Pracownicy Ośrodka Opieki Społecznej będą wspierali rodziny dzieci biorących udział w projekcie.</p> <p>4. Nauczyciele i wychowawcy w szkole, do której uczęszczają dzieci uczestniczące w projekcie będą wspierali dzieci w ich wysiłkach edukacyjnych w trakcie roku szkolnego.</p> <p>5. Rodzice dzieci biorących udział w projekcie będą pozytywnie odbierali działania podejmowane w projekcie.</p>		<p><b>Działania</b></p>
			<p><b>ZALOŻENIA PODSTAWOWE</b></p> <p>1. Uzyskanie przez organizację pozarządową Y, wnioskodawcę projektu, decyzji o sfinansowaniu projektu nie później niż w styczniu 2010 r.</p>		

Źródło: Opracowanie własne

Przed przystąpieniem do wypełniania wiersza **DZIAŁANIA** powinniśmy przeanalizować matrycę pod kątem poprawności związków logicznych między polami pionowymi i poziomymi.

Wiersz **DZIAŁANIA** zawsze jest wypełniany po wprowadzeniu informacji do wszystkich pozostałych pól. Robimy tak, aby zapewnić ukierunkowanie projektu na cele, a nie na działania. Wyróżniamy trzy źródła działań umieszczanych w matrycy logicznej:

- działania wynikające z założeń i służące utrzymaniu lub spełnieniu pewnych warunków towarzyszących realizacji projektu;
- działania niezbędne do uzyskania właściwych źródeł weryfikacji;
- działania będące konsekwencją zaplanowanych rezultatów.

Wszystkie te rodzaje działań należy umieścić w matrycy, mając oczywiście świadomość, że główne działania projektu to te, które służą osiągnięciu rezultatów. Powinniśmy tak dobrać działania, aby ich wykonanie rzeczywiście prowadziło do osiągnięcia zaplanowanych rezultatów (produktów). Działania powinny być elastyczne i podporządkowane celom projektu. Opisujemy je jako zadania, czynności do wykonania (opracowanie..., przeszkolenie..., organizacja konferencji dotyczącej...). Jedno działanie lub ich grupa jest zawsze zakończona konkretnym rezultatem umieszczonym w matrycy. Analizując opis działań, starajmy się patrzeć pod kątem ich logicznych powiązań z rezultatami. Działanie, które nie jest powiązane z żadnym rezultatem, powinno być usunięte z matrycy jako zbędne. Realizując projekt nie powinniśmy sztywno podchodzić do zaplanowanych działań, najważniejszy dla nas jest cel projektu i rezultaty, które mają nas doprowadzić do jego osiągnięcia. Powinniśmy w taki sposób zarządzać projektem, abyśmy mogli w każdej chwili dostosować działania – aby jak najpełniej prowadziły do osiągnięcia rezultatów, a tym samym celu projektu.

Spójrzmy teraz jak wygląda matryca logiczna naszego przykładowego projektu po wypełnieniu pola **DZIAŁANIA**.

Tabela 6. Przykład matrycy logicznej projektu z działaniami.

	Opis projektu	Obiektywne weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
<b>Cele nadrzędne</b>	Zwiększenie szans życiowych dzieci wjejskich z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zwiększenie o 30% liczby dzieci ze środowisk wiejskich pochodzących z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym, które podjęły naukę na poziomie szkoły ponadgimnazjalnej.</li> <li>Zmniejszenie o 15% liczby absolwentów szkół gimnazjalnych pochodzących z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym, którzy nie podjęli zatrudnienia w ciągu 6 m-cy od zakończenia edukacji.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dane statystyki publicznej</li> <li>Dane statystyczne MPIPS</li> </ol>	Nie dotyczy
<b>Cel projektu</b>	Stworzenie dzieciom pochodzącym z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym w gminie X możliwości lepszego startu życiowego poprzez wspieranie ich wysiłków edukacyjnych.	<ol style="list-style-type: none"> <li>100% dzieci objętych projektem skorzystało przynajmniej z jednej formy wsparcia oferowanej w projekcie.</li> <li>Sześć instytucji na terenie gminy X (organizacja pozarządowa Y, urząd gminy, szkoła podstawowa, Ośrodek Pomocy Społecznej, ośrodek kultury, biblioteka gminna) współpracuje w sferze wspierania wysiłków edukacyjnych dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dokumentacja projektu – listy obecności</li> <li>Dokumentacja urzędu gminy – gminny program wspierania dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kryteria warunkujące różne formy wsparcia dla rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym nie zostaną zaostrzone.</li> <li>Aktywna postawa instytucji i organizacji w środowiskach wiejskich działających na rzecz dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> <li>Efektywne poszukiwanie źródeł finansowania przez wiejskie społeczności lokalne na rzecz realizacji programów edukacyjnych dla dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> </ol>
<b>Rezultaty</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Poprawione wyniki w nauce wśród dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> <li>Zwiększone zaangażowanie rodziny w proces edukacji dzieci.</li> <li>Poprawiona samoocena i zwiększone aspiracje edukacyjne i życiowe dzieci.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Co najmniej 70% dzieci biorących udział w projekcie poprawi średnią swoich ocen na koniec roku szkolnego 2009/2010 w stosunku do roku poprzedniego o pół stopnia.</li> <li>Co najmniej 50% rodziców dzieci biorących udział w projekcie poprawi swoje relacje z dziećmi w sferze ich edukacji.</li> <li>U co najmniej 80% dzieci biorących udział w projekcie zwiększy się poczucie własnej wartości i pewności siebie.</li> <li>Co najmniej 60% dzieci biorących udział w projekcie zwiększy swe aspiracje edukacyjne i życiowe.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Świadectwa szkolne dzieci, dokumentacja szkolna.</li> <li>Dokumentacja projektu – badanie postaw rodziców na początku i na końcu projektu, dokumentacja i opinie pracowników pomocy społecznej.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Akceptacja dla idei niesionych przez projekt w środowisku lokalnym.</li> <li>Współpraca instytucji i organizacji lokalnych na rzecz wspierania wysiłków edukacyjnych dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> </ol>



	<p>3. Dokumentacja projektu – badanie samooceny dzieci na początku i na końcu realizacji projektu, dokumentacji i opinie pracowników socjalnych, dokumentacja i opinie wychowawców w szkole oraz pedagoga szkolnego.</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kolejne transze dotacji będą wpływały terminowo.</li> <li>2. Ceny usług edukacyjnych i turystycznych (wyjazd na kolonie) będą stabilne.</li> <li>3. Pracownicy Ośrodka Opieki Społecznej będą wspierali rodziny dzieci biorących udział w projekcie.</li> <li>4. Nauczyciele i wychowawcy w szkole, do której uczęszczają dzieci uczestniczące w projekcie będą wspierali dzieci w ich wysiłkach edukacyjnych w trakcie roku szkolnego.</li> <li>5. Rodzice dzieci biorących udział w projekcie będą pozytywnie odbierali działania podejmowane w projekcie.</li> </ol>		<p><b>ZALOŻENIA PODSTAWOWE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uzyskanie przez organizację pozarządową Y, wnioskodawcę projektu, decyzji o sfinansowaniu projektu nie później niż w styczniu 2010 r.</li> </ol>
<p><b>Działania</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przeprowadzenie rocznego cyklu zajęć wspierających wyrównywanie zaległości edukacyjnych dla dzieci uczestniczących w projekcie.</li> <li>2. Przeprowadzenie rocznego cyklu zajęć rozwijających zainteresowania dla dzieci objętych projektem.</li> <li>3. Przeprowadzenie rocznego cyklu zajęć psychologicznych dla dzieci uczestniczących w projekcie.</li> <li>4. Przeprowadzenie spotkań integracyjno-edukacyjnych z rodzicami dzieci zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> <li>5. Zorganizowanie pikników rodzinnych dla rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> <li>6. Zorganizowanie wyjazdu na kolonie dla dzieci biorących udział w projekcie.</li> </ol>				

Źródło: Opracowanie własne

Zostały nam jeszcze do wypełnienia dwa pola w wierszu DZIAŁAŃ: w drugiej i trzeciej kolumnie. Pierwsze z nich jest przeznaczone do wpisania informacji o kluczowych dla projektu zasobach, drugie natomiast służy do wpisania wstępnych szacunków dotyczących budżetu poszczególnych działań i szacunkowego budżetu całego projektu. Przewodnik Komisji Europejskiej po metodyce *Cyklus Zarządzania Projektem* zostawia pewną dowolność w wypełnianiu tych pól w matrycy logicznej. Do przedstawienia aspektu zasobowego i budżetowego projektu są wykorzystywane dodatkowe narzędzia, tzn. harmonogram i budżet projektu.

Zobaczmy teraz już pełną matrycę logiczną dla naszego przykładowego projektu.

Tabela 8. Przykład matrycy logicznej projektu w pełnej wersji.

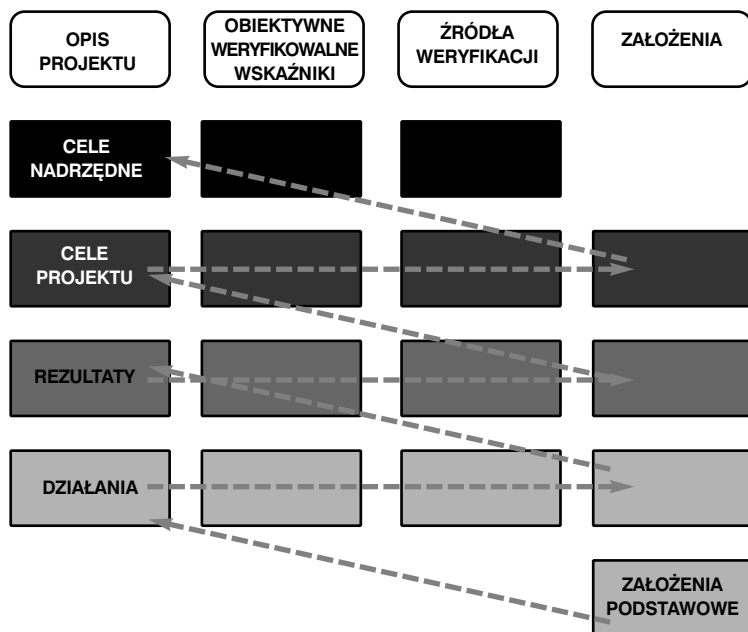
	Opis projektu	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
<b>Cele nadrzędne</b>	Zwiększenie szans życiowych dzieci zagrożonych wykluczeniem społecznym.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zwiększenie o 30% liczby dzieci ze środowisk wiejskich pochodzących z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym, które podjęły naukę na poziomie szkoły ponadgimnazjalnej.</li> <li>Zmniejszenie o 15% liczby absolwentów szkół gimnazjalnych pochodzących z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym, którzy nie podjęli zatrudnienia w ciągu 6 m-cy od zakończenia edukacji.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dane statystyki publicznej</li> <li>Dane statystyczne MPiPS</li> </ol>	Nie dotyczy
<b>Cel projektu</b>	Stworzenie dzieciom pochodzącym z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym w gminie X możliwość lepszego stanu życiowego poprzez wspieranie ich wysiłków edukacyjnych.	<ol style="list-style-type: none"> <li>100% dzieci objętych projektem skorzystało przynajmniej z jednej formy wsparcia oferowanej w projekcie.</li> <li>Sześć instytucji na terenie gminy X (organizacja pozarządowa Y, urząd gminy, szkoła podstawowa, Ośrodek Pomocy Społecznej, ośrodek kultury, biblioteka gminna) współpracuje w sferze wspierania wysiłków edukacyjnych dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dokumentacja projektu – listy obecności</li> <li>Dokumentacja urzędu gminy – gminny program wspierania dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kryteria warunkujące różne formy wsparcia dla rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym nie zostaną zaostrożone.</li> <li>Aktywna postawa instytucji i organizacji w środowiskach wiejskich działających na rzecz dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> <li>Efektywne poszukiwanie źródeł finansowania przez wiejskie społeczności lokalne na rzecz realizacji programów edukacyjnych dla dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> </ol>
<b>Rezultaty</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Poprawione wyniki w nauce wśród dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> <li>Zwiększone zaangażowanie rodziny w proces edukacji dzieci.</li> <li>Poprawiona samoocena i zwiększone aspiracje edukacyjne i życiowe dzieci.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Co najmniej 70% dzieci biorących udział w projekcie poprawi średnią swoich ocen na koniec roku szkolnego 2009/2010 w stosunku do roku poprzedniego o pół stopnia.</li> <li>Co najmniej 50% rodziców dzieci biorących udział w projekcie poprawi swoje relacje z dziećmi w sferze ich edukacji.</li> <li>U co najmniej 80% dzieci biorących udział w projekcie zwiększy się poczucie własnej wartości i pewności siebie.</li> <li>Co najmniej 60% dzieci biorących udział w projekcie zwiększy swe aspiracje edukacyjne i życiowe.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Świadczenia szkolne dzieci, dokumentacja szkolna.</li> <li>Dokumentacja projektu – badanie postaw rodziców na początku i na końcu projektu, dokumentacja i opinie pracowników pomocy społecznej.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Akceptacja dla idei niesionych przez projekt w środowisku lokalnym.</li> <li>Współpraca instytucji i organizacji lokalnych na rzecz wspierania wysiłków edukacyjnych dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> </ol>

		<p>3. Dokumentacja projektu – badanie samoceny dzieci na początku i na końcu realizacji projektu, dokumentacja i opinie pracowników socjalnych, dokumentacja i opinie wychowawców w szkole oraz pedagoga szkolnego.</p>
<p><b>Działania</b></p>	<p><b>Środki/Zasoby</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kierownik projektu</li> <li>2. Księgowy</li> <li>3. Psycholog</li> <li>4. Reeducator</li> <li>5. 4 specjalistów do prowadzenia kółek zainteresowań</li> <li>6. Animator spotkań</li> <li>7. Opiekunowie na wyjazd kolonijny</li> <li>8. Pomieszczenia organizacji pozarządowej Y, szkoły, biblioteki gminnej, ośrodka kultury</li> <li>9. Pomoce i materiały do zajęć</li> <li>10. Transport – przewożenie dzieci na zajęcia i przejazd na i z kolonii</li> </ol>	<p><b>Koszty/budżet</b></p> <p>Calkowity koszt projektu – ok. 200 tys. zł</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kolejne transze dotacji będą wpływały terminowo.</li> <li>2. Ceny usług edukacyjnych i turystycznych (wyjazd na kolonie) będą stabilne.</li> <li>3. Pracownicy Ośrodka Opieki Społecznej będą wspierali rodziny dzieci biorących udział w projekcie.</li> <li>4. Nauczyciele i wychowawcy w szkole, do której uczęszczają dzieci uczestniczące w projekcie będą wspierali dzieci w ich wysiłkach edukacyjnych w trakcie roku szkolnego.</li> <li>5. Rodzice dzieci biorących udział w projekcie będą pozytywnie odbierali działania podejmowane w projekcie.</li> </ol>
		<p><b>ZALOŻENIA PODSTAWOWE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uzyskanie przez organizację pozarządową Y, wnioskodawcę projektu decyzji o sfinansowaniu projektu nie później niż w styczniu 2010 r.</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne

Gdy wypełnimy już wszystkie pola matrycy, przeglądamy jeszcze raz ich zawartość analizując związki między nimi, zarówno w relacji pionowej, jak też poziomej. Poniżej znajdziecie schemat obrazujący pionową logikę matrycy logicznej.

Rysunek 10. Struktura matrycy logicznej projektu – relacje pionowe

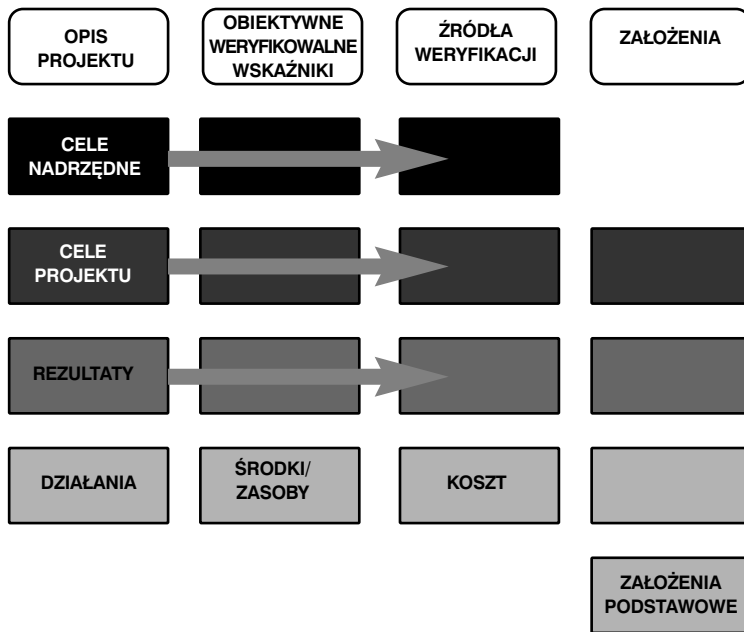


Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Project Cycle Management Guidelines”, European Commission, March 2004

Jak należy rozumieć pionową logikę matrycy? Jeżeli spełnione będą ZAŁOŻENIA WSTĘPNE, będziemy mogli zrealizować zaplanowane DZIAŁANIA używając ZASOBÓW (ŚRODKÓW) oraz wykorzystując zaplanowany BUDŻET (KOSZTY). Jeżeli zrealizujemy DZIAŁANIA i spełnią się ZAŁOŻENIA – osiągniemy zakładane REZULTATY. Miarą osiągnięcia REZULTATÓW będą wskazane w matrycy WSKAŹNIKI, które sprawdzimy, sięgając do wskazanych ŹRÓDEŁ WERYFIKACJI WSKAŹNIKÓW. Jeżeli zastosujemy wypracowane w projekcie REZULTATY i spełnią się ZAŁOŻENIA – osiągniemy zakładany w projekcie CEL. Miarą osiągnięcia CELU będą wskazane w matrycy WSKAŹNIKI, które sprawdzimy, sięgając do wskazanych ŹRÓDEŁ WERYFIKACJI WSKAŹNIKÓW. Jeżeli osiągnęliśmy CEL projektu i spełnią się ZAŁOŻENIA – nasz projekt przyczynił się do osiągnięcia CELÓW NADRZĘDNYCH. Miarą osiągnięcia CELÓW NADRZĘDNYCH będą wskazane w matrycy WSKAŹNIKI, które sprawdzimy sięgając do wskazanych ŹRÓDEŁ WERYFIKACJI WSKAŹNIKÓW.

Teraz przyjrzyjmy się poziomej logice matrycy.

Rysunek 11. Struktura matrycy logicznej projektu – relacje poziome



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Project Cycle Management Guidelines”, European Commission, March 2004

Kolejne wiersze matrycy pozwalają nam sprawdzić, czy rzeczywiście miarą zaplanowanych przez nas REZULTATÓW są umieszczone w wierszu rezultatów WSKAŹNIKI, oraz czy z zaplanowanych ŹRÓDEŁ WERYFIKACJI rzeczywiście będziemy mogli uzyskać informacje o planowanych WSKAŹNIKACH. Taką samą logikę należy zastosować czytając wiersz CELÓW PROJEKTU i wiersz CELÓW NADRZĘDNYCH.

Dokonując analizy pionowej i poziomej matrycy logicznej, zadajmy sobie pytanie „Czy projekt jest realistyczny i czy jego logice nie można nic zarzucić?”. Często podejmujemy zbyt ambitne wyzwania i chcemy rozwiązać zbyt dużą liczbę problemów realizując jeden projekt. Warto postawić sobie trochę mniej wygórowane cele, ale dobrać adekwatne działania i rezultaty, realistycznie oszacować potrzebne zasoby, budżet i czas niezbędny na realizację projektu, poświęcić wystarczająco dużo czasu na analizę ryzyk. Z pewnością dzięki temu nasz projekt będzie miał większe szanse zakończyć się sukcesem.

### 4.3 TECHNIKI PRZYDATNE W FAZIE FORMUŁOWANIA PROJEKTU

Teraz poświęćmy trochę czasu na zapoznanie się z dwoma technikami, które będą bardzo przydatne w fazie formułowania szczegółowej koncepcji projektu. Będą to:

- technika harmonogramów (technika wykresów Gantta),
- techniki budżetowania.

## TECHNIKA WYKRESÓW GANTTA

Na etapie określania celów projektu wstępnie zastanawiamy się, jak długo nasz projekt będzie trwał, czyli określamy jego ramy czasowe. W fazie formułowania sporządzamy już dokładny harmonogram projektu. Technika harmonogramów należy do jednych z najstarszych technik planowania i kontroli realizacji czynności w czasie. Opracowali ją na początku XX wieku, niezależnie, Polak – inż. Karol Adamecki i Amerykanin – Henry Gantt. Harmonogram to dwuwymiarowy wykres, gdzie oś pozioma przedstawia skalę czasu, a oś pionowa – czynności projektu. Czas może być wyrażony w kolejnych jednostkach czasu albo w jednostkach kalendarzowych czasu (np. miesiącach lub kwartałach). Czynności projektu to najmniejsze, w miarę jednorodne elementy składowe działań. Poniżej przykład tabeli harmonogramu.

Tabela 9. Harmonogram projektu

<b>HARMONOGRAM REALIZACJI PROEJKTU</b>											
CZAS	2010			2011				2012			
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
CZYNNOŚCI											
<b>DZIAŁANIE I</b>											
CZYNNOŚĆ 1											
CZYNNOŚĆ 2											
CZYNNOŚĆ 3											
<b>DZIAŁANIE II</b>											
CZYNNOŚĆ 1											
CZYNNOŚĆ 2											

Źródło: Opracowanie własne

Rozpoczynając pracę nad harmonogramem warto wykonać następujące czynności:

- podzielić działania na w miarę jednorodne czynności,
- określić czas trwania poszczególnych czynności,
- określić powiązania między czynnościami projektu,
- określić terminy rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych czynności projektu,
- określić czas realizacji całego projektu oraz terminy jego rozpoczęcia i zakończenia,
- określić możliwość terminowej realizacji projektu jako całości,
- obliczyć rezerwy czasowe,
- wyznaczyć krytyczny ciąg czynności w projekcie,
- określić kamienie milowe projektu.

Poniżej znajdziecie dwie listy, które ułatwią nam przygotowanie harmonogramu.

### Lista przedstawiająca strukturę czynności w naszym przykładowym projekcie:

Tabela 10. Struktura działań i czynności w projekcie

PROJEKT	DZIAŁANIA	CZYNNOŚCI
Program wspierania dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym	1. Przeprowadzenie cyklu zajęć wspierających wyrównywanie zaległości edukacyjnych i rozwijających zainteresowania dla dzieci uczestniczących w projekcie.	1.1 Przygotowanie programu i terminarza zajęć wyrównawczych i rozwijających zainteresowania. 1.2. Rekrutacja dzieci na zajęcia wyrównawcze i rozwijające zainteresowania. 1.3. Przeprowadzenie cyklu zajęć wyrównawczych i rozwijających zainteresowania.
	2. Przeprowadzenie cyklu zajęć psychologicznych dla dzieci uczestniczących w projekcie	2.1. Przygotowanie programu i terminarza zajęć z psychologiem. 2.2. Rekrutacja dzieci na zajęcia z psychologiem. 2.3. Przeprowadzenie cyklu zajęć z psychologiem.
	3. Przeprowadzenie spotkań integracyjno-edukacyjnych z rodzicami dzieci zagrożonych wykluczeniem społecznym	3.1. Ustalenie tematów i terminów spotkań z rodzicami. 3.2. Przeprowadzenie akcji informacyjnej adresowanej do rodziców. 3.3. Przeprowadzenie cyklu spotkań z rodzicami.
	4. Zorganizowanie pikniku rodzinnego dla rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.	4.1. Przygotowanie pikniku. 4.2. Zaproszenie dzieci i rodziców na piknik. 4.3. Przeprowadzenie pikniku.
	5. Zorganizowanie wyjazdu na kolonie dla dzieci biorących udział w projekcie.	5.1. Znalezienie ośrodka turystycznego na kolonie i zorganizowanie transportu. 5.2. Rekrutacja dzieci na kolonie. 5.3. Przygotowanie programu edukacyjno-wychowawczego kolonii. 5.4. Przeprowadzenie kolonii.
	6. Zamknięcie projektu.	6.1. Podsumowanie efektów osiągniętych w projekcie. 6.2. Przygotowanie programu stałego wspierania dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym. 6.3. Zamknięcie merytoryczne i finansowe projektu

Źródło: Opracowanie własne



## Lista obrazująca powiązania między czynnościami, termin ich rozpoczęcia i zakończenia oraz czas trwania w naszym przykładowym projekcie:

Tabela 11. Struktura czynności i terminów w projekcie

Symbol czynności	Czynności projektu	Symbol czynności bezpośrednio poprzedzającej	Symbol czynności bezpośrednio następującej	Czas trwania czynności (w tyg.)	Termin rozpoczęcia czynności (tydz.)	Termin zakończenia czynności (tydz.)
1.	Przygotowanie programu i terminarza zajęć wyrównawczych i rozwijających zainteresowania	-	2	1	1	1
2.	Rekrutacja dzieci na zajęcia wyrównawcze i rozwijające zainteresowania	1	3	1	2	2
3.	Przeprowadzenie cyklu zajęć wyrównawczych i rozwijających zainteresowania	2	10	14	3	16
4.	Przygotowanie programu i terminarza zajęć z psychologiem	-	5	1	1	1
5.	Rekrutacja dzieci na zajęcia z psychologiem	4	6	1	2	2
6.	Przeprowadzenie cyklu zajęć z psychologiem	5	10	14	3	16
7.	Ustalenie tematów i terminów spotkań z rodzicami	-	8	1	1	1
8.	Przeprowadzenie akcji informacyjnej adresowanej do rodziców	7	9	2	2	3
9.	Przeprowadzenie cyklu spotkań z rodzicami	8	10	14	3	17
10.	Przygotowanie pikniku	3,6,9	11	2	15	16
11.	Zaproszenie dzieci i rodziców na piknik	10	12	1	17	17
12.	Przeprowadzenie pikniku	11	17	1	18	18
13.	Znalezienie ośrodka turystycznego na kolonie i zorganizowanie transportu	11	14	2	17	18
14.	Rekrutacja dzieci na kolonie	13	15	2	17	18
15.	Przygotowanie programu edukacyjno-wychowawczego kolonii	14	16	2	17	18
16.	Przeprowadzenie kolonii	15	17	2	19	20
17.	Podsumowanie efektów osiągniętych w projekcie	12,16	18	1	21	21
18.	Przygotowanie programu stałego wspierania dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym	17	19	2	22	23
19.	Zamknięcie merytoryczne i finansowe projektu	18	-	2	24	25

Źródło: Opracowanie własne

Teraz możemy przystąpić do opracowania harmonogramu. Przygotowując harmonogram, w pierwszej kolumnie tabeli wprowadzamy kolejne czynności projektu (zgodnie z sekwencją zaplanowanych w projekcie działań). Czas trwania kolejnych czynności zaznaczamy w wierszu tej czynności, w polach odpowiadających długości jej trwania na osi czasu. Zwykle najpierw planuje się długości trwania czynności w neutralnych jednostkach czasu (dniach, tygodniach), a następnie w jednostkach kalendarzowych (np. 10-20 września 2010 r.). Po naniesieniu czynności i czasu ich trwania, z harmonogramu można odczytać czas trwania całego projektu, od momentu rozpoczęcia pierwszej czynności do zakończenia ostatniej.

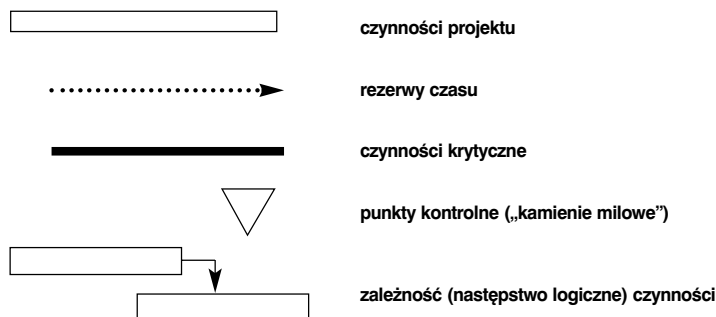
W harmonogramie mamy także uwidocznione powiązania między czynnościami. Niektóre powiązane ze sobą czynności – poprzedzające i następujące – nie wiążą się z następnymi od razu, ale po upływie jakiegoś czasu. Oznacza to, że czynności te mają pewną rezerwę czasu i można z niej skorzystać w przypadku, gdy jest potrzeba przesunięcia terminów ich rozpoczęcia i zakończenia, lub konieczność wydłużenia czasu ich realizacji.

Ciąg czynności, w którym występują bardzo małe lub nie występują wcale rezerwy czasowe jest nazywany **ścieżką krytyczną projektu**. Jest on szczególnie ważny, ponieważ jego terminowa realizacja warunkuje terminową realizację całego projektu. Ścieżkę krytyczną w harmonogramach zwykle zaznacza się w szczególny sposób (np. kolorem czerwonym) i jest ona poddawana szczególnemu nadzorowi podczas realizacji projektu.

W końcowym etapie przygotowywania harmonogramu określamy tzw. „kamienie milowe”. Są to zdarzenia, które wyznaczają zamknięcie poszczególnych etapów projektu. Osiągnięcie „kamienia milowego” oznacza, że zakończyliśmy realizację wszystkich czynności składających się na dany etap prac. Dzięki wyznaczeniu w harmonogramie „kamieni milowych” możemy na bieżąco kontrolować, czy projekt jest realizowany zgodnie z założonym planem czasowym. Monitorowanie „kamieni milowych” pozwoli nam także na kontrolowanie jakości prac wykonanych na danym etapie. Dla poszczególnych „kamieni milowych” możemy przygotować listę pytań kontrolnych. Odpowiedzi na te pytania dadzą nam informację, czy badany etap prac zakończył się w terminie i czy jego efekt spełnia nasze oczekiwania jakościowe.

Opracowując harmonogram projektu warto stosować podstawowe oznaczenia:

Rysunek 12. Oznaczenia elementów harmonogramu projektu



Zobaczymy teraz, jak mógłby wyglądać harmonogram dla naszego projektu.



## TECHNIKI BUDŻETOWANIA

Określenie ram finansowych projektu i jego szczegółowego budżetu to jeden z najważniejszych i najtrudniejszych etapów prac nad projektem. Zwykle szczegółowy budżet projektu i montaż finansowy przygotowuje się na końcu fazy formułowania. Prawdopodobnie sporządzony budżet jest potwierdzeniem gruntownego przemyślenia projektu, jego wewnętrznej logiki oraz wykonalności. Z drugiej strony – dobrze skonstruowany budżet i zapewnienie właściwego montażu finansowego znacząco wpływają na pomyślny przebieg projektu.

Budżet to zestawienie środków finansowych związanych z realizacją projektu, obejmujące cały okres jego realizacji. Budżety mogą mieć różną formę i mogą być sporządzane według różnych metod planowania. Większość projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe ma charakter projektów kosztowych, tzn. w związku z realizacją działań projektu powstają koszty, a nie pojawiają się przychody w ujęciu finansowym. Wyróżniamy jeszcze projekty o charakterze przychodowym (występują zarówno koszty, jak też przychody w ujęciu finansowym, np. projekty podmiotów komercyjnych, w których efektem poniesienia kosztów na działania projektu jest pojawienie się przychodów) oraz projekty inwestycyjne, które mogą być zarówno kosztowe (np. budowa drogi), jak i przychodowe (np. budowa basenu).

Przystępując do sporządzenia budżetu kosztów projektu, najpierw opracowujemy założenia do budżetu, opierając się na zaplanowanej przez nas wcześniej strukturze działań i czynności projektowych, harmonogramie, analizie zapotrzebowania na zasoby (w tym zasoby ludzkie i rzeczowe) oraz cenach, stawkach za poszczególne elementy konieczne do zrealizowania czynności projektu.

Budżet kosztów sporządzamy na cały okres realizacji projektu. Czas ten, często w zależności od wymogów sponsora, dzielimy na mniejsze odcinki, np. roczne, kwartalne czy miesięczne.

Kolejne czynności, jakie powinniśmy wykonać, to:

- zapisanie działań i czynności projektu w formularzu budżetowym, zgodnie z ich chronologią w projekcie oraz strukturą w poszczególnych działaniach;
- rozbieżność poszczególnych czynności na pozycje kosztowe (często stosuje się również wewnętrzny podział kosztów na grupę kosztów osobowych i rzeczowych);
- przypisanie każdej pozycji kosztowej jednostki miary;
- określenie ilości potrzebnych jednostek dla każdej pozycji kosztowej w kolejnych okresach;
- określenie kosztu jednostki dla każdej pozycji kosztowej;
- wyliczenie wartości (ilość x cena) dla każdej jednostki kosztowej w przyjętych okresach budżetowych,
- wykonanie sumowań pozycji kosztowych dla poszczególnych czynności, działań, okresów budżetowych oraz dla całego projektu.

Przygotowanie budżetu wymaga szczególnej staranności i uwagi, a także doskonałego rozumienia logiki projektu. Dlatego też nie polecamy często stosowanej praktyki podziału pracy nad projektem na pracę nad częścią „merytoryczną” projektu wykonywaną przez jedną osobę lub zespół oraz na pracę nad budżetem wykonywaną przez inną osobę, najczęściej księgową, która zwykle nie uczestniczy w pracach merytorycznych nad przygotowaniem projektu. Taki podział często powoduje niespójność między częścią opisową a finansową projektu, niedoszacowanie lub przeszacowanie kosztów, co bywa przyczyną odrzucenia projektu lub zmniejszenia przyznanej liczby punktów na etapie jego oceny przez sponsora. Poniżej znajdziecie budżet kosztów dla naszego przykładowego projektu.

Tabela 13. Przykładowy budżet projektu

2010 r.					
Lp	Działanie	j. m.	Ilość	cena jednostkowa	Łącznie
	<b>RAZEM BUDŻET PROJEKTU</b>				<b>178 302</b>
	<b>OSOBOWE RAZEM</b>				<b>117 000</b>
	<b>POZOSTAŁE RAZEM</b>				<b>61 302</b>
1.	<b>Przeprowadzenie cyklu zajęć wspierających wyrównywanie zaległości edukacyjnych i rozwijających zainteresowania dla dzieci uczestniczących w projekcie</b>				<b>93 540</b>
	koszty osobowe				81 200
	wynagrodzenie reedukatora (14 m-cy x 1.000 zł/m-c); 1 x tygodniowo 5 godz. lekcyjnych	m-c	14	1 000	14 000
	wynagrodzenie opiekunów kółek zainteresowań (4 osoby x 14 m-cy x 1.200 zł/m-c); każde z 4 kółek po 4 godz w tygodniu	osobo/m-c	56	1 200	67 200
	koszty pozostałe				12 340
	pomoce i materiały do zajęć wyrównawczych	m-c	14	150	2 100
	pomoce i materiały na kółka zainteresowań (śr. 2 000 zł/kółko)	kółko zainteresowań	4	2 000	8 000
	drobne poczęstunki dla dzieci w trakcie kółek zainteresowań (bułki, soki, itp.) śr. 40 zł/1 spotkanie kółka (ok. 7 osób); 4 kółka x 1 spotk/tydz x 14 tyg	spotkanie kółka zainteresowań	56	40	2 240
2.	<b>Przeprowadzenie cyklu zajęć psychologicznych dla dzieci uczestniczących w projekcie</b>				<b>19 600</b>
	koszty osobowe				16 800
	wynagrodzenie psychologa (14 m-cy x 1 200 zł/m-c); 1 x tygodniowo 6 godz. lekcyjnych	m-c	14	1 200	16 800
	koszty pozostałe				2 800
	pomoce i materiały na zajęcia z psychologiem	m-c	14	200	2 800

<b>3.</b>	<b>Przeprowadzenie spotkań integracyjno-edukacyjnych z rodzicami dzieci zagrożonych wykluczeniem społecznym</b>				<b>7 350</b>
	koszty osobowe				5 600
	wynagrodzenie animatora spotkań (7 spotkań x 500 zł); 1 spotkanie co 2 m-ce	spotkanie	7	500	3 500
	wynagrodzenie psychologa, pedagoga, itp. uczestniczącego w spotkaniu z rodzicami (7 spotkań x 300 zł)	spotkanie	7	300	2 100
	koszty pozostałe				1 750
	Pomoce i materiały na spotkania z rodzicami (śr. 200 zł/spotkanie)	spotkanie	7	200	1 400
	drobny poczęstunek w trakcie spotkań (ciastka, herbata, soki, itp.) śr. 50 zł/spotkanie	spotkanie	7	50	350
<b>4.</b>	<b>Zorganizowanie pikniku rodzinnego dla rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym</b>				<b>2 800</b>
	koszty osobowe				500
	wynagrodzenie animatora (przygotowanie i animacja w trakcie pikniku)	piknik	1	500	500
	koszty pozostałe				2 300
	pomoce i materiały do gier i zabaw w trakcie pikniku	piknik	1	500	500
	artykuły spożywcze na piknik (kielbasa, pieczywo, ciasteczka, soki, napoje, itp.) (30 dzieci + rodzice, rodzzeństwo)	piknik	1	1 800	1 800
<b>5.</b>	<b>Zorganizowanie wyjazdu na kolonie dla dzieci biorących udział w projekcie</b>				<b>45 492</b>
	koszty osobowe				4 100
	wynagrodzenie kierownika kolonii (umowa cywilno-prawna)	umowa	1	1 400	1 400
	wynagrodzenia wychowawców kolonijnych (umowy cywilno-prawne) 3 osoby	umowa /osoba	3	900	2 700
	koszty pozostałe				41 392
	koszt pobytu dzieci w ośrodku kolonijnym (30 dzieci x 60 zł/dzień x 14 dni)	osobo/dzień	420	60	25 200
	Koszt pobytu opiekunów (4 osoby: kierownik kolonii + 3 wychowawców)	osobo/dzień	56	60	3 360
	koszt usługi transportowej (dojazd na i z kolonii, wycieczki w trakcie kolonii; ok. 1800 km)	km	1800	5	8 100
	ubezpieczenie uczestników kolonii (34 osoby x 3 zł/osoba)	osoba	34	3	102
	materiały plastyczne, papiernicze do zajęć edukacyjnych w czasie kolonii, nagrody, itp.	dziecko	30	60	1 800
	lekarstwa do apteczki i środki higieniczne	apteczka	1	350	350
	środki czystości	kolonia	1	300	300
	napoje, słodycze, kielbasa, itp.	dziecko	30	15	450
	bilety wstępu do różnych obiektów w czasie zwiedzania	kolonia	1	400	400
	opłata za przewodnika	szt.	1	300	300

opłaty parkingowe (ok. 10 godz. postoju po ok. 20 zł/godz.)	godz.	10	20	200
bilety do kina	szt.	34	20	680
krzyżówki, rebusy, sudoku	szt.	20	5	100
prasa dziecięca i młodzieżowa	szt.	20	3	50
<b>6. Zamknięcie projektu</b>				<b>1 000</b>
koszty osobowe				1 000
wynagrodzenie kierownika projektu (raport podsumowujący projekt, przygotowanie sprawozdań merytorycznych z projektu, opracowanie stałego programu wsparcia dla dzieci)	projekt	1	500	500
wynagrodzenie księgowego projektu (przygotowanie sprawozdania finansowego na zakończenie projektu)	projekt	1	500	500
zarządzanie projektem				8 520
koszty osobowe				7 800
kierownik projektu (umowa cywilno-prawna; 6 m-cy x 800 zł)	m-c	6	800	4 800
księgowy projektu (umowa cywilno-prawna; 6 m-cy x 500 zł)	m-c	6	500	3 000
koszty pozostałe				720
otwarcie i prowadzenie rachunku bankowego (6 m-cy)	m-c	6	20	120
materiały biurowe na potrzeby zarządzania projektem	m-c	6	100	600

Źródło: Opracowanie własne

**Budżet finansowy** określa środki finansowe potrzebne do realizacji projektu oraz wskazuje źródła ich pochodzenia. Określany jest on jako „montaż finansowy” i służy przede wszystkim do pokazania źródeł pokrycia wydatków projektu. Opracowanie montażu finansowego polega na zidentyfikowaniu możliwych źródeł finansowania projektu oraz pokazaniu ich struktury procentowej w odniesieniu do kosztów projektu. Chcąc określić montaż finansowy dla naszego projektu, musimy przede wszystkim znać całkowity koszt jego realizacji. Powinniśmy też przemyśleć, jaką część wydatków projektu jesteśmy w stanie finansować ze środków własnych. Różne programy pomocowe i instytucje dotacyjne mają swoje regulacje dotyczące konieczności współfinansowania projektu, a także katalogu kosztów, które mogą być finansowane z ich środków, a które nie. Warto dokładnie poznać te regulacje już we wstępnej fazie pracy nad projektem, ponieważ konieczność ich uwzględnienia może być przyczyną znacznych modyfikacji projektu, również w jego wymiarze finansowym. Nie mniej istotną kwestią jest konieczność przekonania instytucji dotacyjnej co do źródeł finansowania projektu po zakończeniu okresu jego realizacji finansowanego ze środków donatora. Jest to tzw. trwałość (rezultatów) projektu. Ma ona szczególne znaczenie w przypadku projektów, których przedmiotem jest stworzenie trwałych struktur albo rozwiązań wymagających trwałego utrzymania. Poniżej znajdziecie budżet finansowy dla naszego przykładowego projektu, przy założeniu, że będziemy go finansowali ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, dotacji z urzędu gminy oraz ze środków własnych.

Tabela 14. Budżet finansowy projektu

Źródło finansowania	Kwota budżetu (w PLN)	% udział w budżecie całkowitym
Europejski Fundusz Społeczny	151 556	85%
Dotacja z budżetu gminy	17 830	10%
Środki własne	8 916	5%

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku skomplikowanych i dłużej trwających projektów sporządza się bardziej rozbudowany budżet, uwzględniający również podział źródeł finansowania ze względu na lata lub inne jednostki czasu.

Na tym kończymy rozważania dotyczące fazy formułowania projektu. W przypadku podjęcia decyzji o realizacji projektu przechodzimy do fazy wdrażania.

## 5. FAZA WDRAŻANIA PROJEKTU

Realizacja projektu jest przedsięwzięciem złożonym, gdyż:

- projekt dotyczy realizacji niepowtarzalnych przedsięwzięć (nie jest więc działaniem rutynowym);
- trzeba osiągnąć zaplanowany wcześniej cel;
- projekt musi być zrealizowany w ustalonym terminie;
- koszty realizacji projektu nie mogą przekroczyć zaplanowanego budżetu.

Ze względu na złożoność projektu, w trakcie realizacji bardzo często pojawiają się problemy, których sprawne rozwiązanie jest zadaniem zespołu projektowego i jego kierownika. Dlatego dosyć dużo miejsca poświęcimy roli kierownika zespołu i cechom osobowościowym członków zespołu. Są to elementy, które przy realizacji projektu często traktuje się niesłusznie jako mało istotne, a w rzeczywistości to one w wielu wypadkach decydują o powodzeniu. Zaczniemy od pożądanych kompetencji członków zespołu projektowego. Na **kompetencje członków zespołu** składają się:

- **kwalifikacje,**
- **umiejętności,**
- **doświadczenie,**
- **cechy osobowościowe.**

Członkowie zespołu muszą posiadać odpowiednie **kwalifikacje merytoryczne**, dysponować głęboką wiedzą z zakresu tematyki projektu. Pamiętajmy, że projekt musi być zrealizowany w określonym terminie, w praktyce nie ma więc możliwości uzupełniania brakującej wiedzy. Mamy więc do czynienia z zupełnie inną sytuacją niż w codziennej działalności naszej organizacji, gdzie nowi pracownicy czy wolontariusze stopniowo uzupełniają wiedzę potrzebną im do wykonywania określonych zadań.



Podstawowe **umiejętności** członka zespołu wynikające ze specyfiki pracy metodą projektu to:

- diagnozowanie problemów (jak stwierdziliśmy wcześniej – będą one często występować ze względu na złożoność projektu);
- poszukiwanie rozwiązań tych problemów (pamiętajmy, że często takie poszukiwanie odbywa się pod silną presją czasu);
- współpraca z innymi osobami i w zespole (praca w projekcie jest pracą w zespole).

## Doświadczenie

Członkowie zespołu powinni posiadać doświadczenie z realizacji innych projektów. Oczywiście często nie będzie możliwe, aby wszyscy członkowie zespołu mieli takie doświadczenie, ale wskazane jest, żeby większość takie doświadczenie posiadała. Ułatwi to znacznie realizację projektu. Mówiliśmy już, że praca w projekcie ma zupełnie inną specyfikę niż codzienna działalność w organizacji. Doświadczenie pomoże szybciej zaważać pojawiające się w trakcie realizacji projektu problemy i ułatwi ich rozwiązywanie.

## Cechy osobowościowe

Cennymi dla zespołu cechami osobowościowymi są:

- duże zaangażowanie w projekt – ze względu na intensywność działań projektu i określony czas jego zakończenia nie można traktować pracy w projekcie jako zwykłej pracy „od ósmej do szesnastej”;
- konsekwencja – cały czas trzeba pamiętać, że dążymy do osiągnięcia zaplanowanego celu i nasze działania mają temu służyć;
- poczucie odpowiedzialności – każdy z członków zespołu ma wpływ na osiągnięcie zaplanowanego celu, brak poczucia odpowiedzialności choćby jednej osoby może spowodować zagrożenie dla osiągnięcia celów projektu;
- dynamizm – ta cecha jest ważna ze względu na określony czas zakończenia projektu i napięty zazwyczaj harmonogram;
- wysoka samoocena – praca w projekcie, poprzez swoją nietypowość i brak rutynowości, stawia przed członkami zespołu duże wyzwania, a osoby o niskiej samoocenie nie będą wierzyły w powodzenie projektu, zwłaszcza w możliwość rozwiązania problemów, które staną przed nimi w trakcie realizacji projektu;
- otwartość i empatia – praca w projekcie jest pracą w zespole, osoby mające problemy w komunikowaniu się z innymi i nie potrafiące wczuć się w położenie innych (empatia) będą utrudniać pracę zespołu, a co za tym idzie – zmniejszać szanse na sukces projektu;
- racjonalizm w działaniu – nieuleganie emocjom i nastawienie na logiczność działania.

Z powyższego opisu kompetencji członków zespołu projektowego widzimy, jak istotna jest ich rola w projekcie. Jednak najważniejszą, kluczową rolę odgrywa **kierownik projektu**. Zaczniemy od wyliczenia jego podstawowych zadań:

- **Analiza środowiska projektu** – przed rozpoczęciem projektu kierownik powinien dokonać analizy otoczenia (zwłaszcza interesariuszy), w którym będzie realizowany projekt. Już wcześniej wskazywaliśmy na wpływ, jaki otoczenie może wywierać na realizację projektu. Analiza otoczenia powinna być prowadzona też na bieżąco w trakcie realizacji projektu, gdyż otoczenie jest dynamiczne i cały czas ulega zmianom.

- **Planowanie działań w projekcie** – przed rozpoczęciem projektu kierownik otrzymuje harmonogram działań, ale planowanie realizacji poszczególnych działań jest jego zadaniem, oczywiście we współpracy z członkami zespołu.
- **Dobór członków zespołu projektowego** – od tego, jakie osoby będą w zespole zależy powodzenie projektu. W praktyce często bywa jednak tak, że to nie kierownik projektu decyduje o doborze członków zespołu, tylko władze organizacji. W takiej sytuacji kierownik powinien mieć możliwość udziału w rozmowach kwalifikacyjnych i prawo weta wobec szczególnie nieodpowiednich kandydatów. To przecież kierownik będzie odpowiadał za realizację projektu.
- **Organizowanie pracy zespołu** – kierownik dokonuje podziału zadań pomiędzy członków zespołu, ustala zasady komunikacji w zespole (zebrania, komunikacja mailowa i telefoniczna), podejmuje działania integrujące zespół.
- **Podejmowanie kluczowych decyzji** – kluczowe decyzje podejmuje kierownik projektu jednoosobowo, choć oczywiście przed podjęciem decyzji zbiera informacje i opinie od członków zespołu. Decyzje w pozostałych sprawach powinni podejmować odpowiedni członkowie zespołu. Skupianie wszystkich decyzji w ręku kierownika powoduje spowalnianie realizacji projektu i rosnącą bierność zespołu.
- **Doskonalenie członków zespołu** – w trakcie realizacji projektu kierownik powinien wspomagać uzupełnianie wiedzy przez członków zespołu.
- **Motywowanie i ocenianie członków zespołu** – ze względu na dużą dynamikę projektu kierownik powinien na bieżąco motywować członków zespołu i oceniać ich pracę.
- **Monitorowanie przebiegu projektu** – kierownik powinien na bieżąco monitorować przebieg projektu i odpowiednio reagować na wszelkie odstępstwa od założeń i na zagrożenia.
- **Rozwiązywanie konfliktów** – o tym piszemy więcej w akapicie dotyczącym koordynacji pracy zespołu.

Aby sprawnie realizować powyższe zadania, kierownik musi umieć współpracować ze swoim zespołem, oddziaływać na jego członków tak, aby postępowali zgodnie z jego oczekiwaniami i założeniami projektu. Jako **podstawowe cechy i umiejętności kierownika** niezbędne do sprawnego kierowania zespołem możemy wymienić:

- umiejętność wyznaczania sobie celów i motywacja do ich realizacji – jest to niezbędne, aby zachęcać innych do działania, członkowie zespołu łatwo zauważą, że kierownik nie ma pozytywnej motywacji i wpłynie to na nich negatywnie;
- twórcze podejście do rozwiązywania problemów – kierownik powinien być osobą, która myśli i działa nieschematycznie, każdy projekt jest inny i rozwiązanie z poprzedniego projektu wcale nie musi być dobre dla naszego projektu;
- przejawianie inicjatywy – kierownik jest liderem zespołu i jako lider powinien być aktywny, nie może ustawiać się w pozycji osoby tylko reagującej na inicjatywy innych członków zespołu;
- gotowość ponoszenia ryzyka – kierownik nie może być bojaźliwy i wybierać wyłącznie bezpiecznych rozwiązań, czasami ryzykowna decyzja może przynieść najlepszy efekt;
- umiejętność działania w sytuacjach stresowych – w czasie trwania projektu pojawia się wiele sytuacji stresowych, nie mogą one powodować paniki lub paraliżu działań kierownika, to on jest osobą, która w takiej sytuacji powinna podejmować racjonalne decyzje i pozytywnie wpływać na zespół;
- umiejętność docenienia pracy członków zespołu – kierownik powinien wyrażać uznanie dla pracy członków zespołu, to wzmacnia ich motywację;

- umiejętność kształtowania wizerunku zespołu – taka umiejętność wzmacnia pozytywny wizerunek zespołu u interesariuszy, niedopuszczalne jest, aby kierownik publicznie krytykował kogoś z członków zespołu;
- stabilność emocjonalna – potrzebna zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, kierownik, który ma zmienne nastroje, dezorganizuje pracę całego zespołu;
- sympatia do ludzi – to znacznie pomaga w kierowaniu zespołem, łatwiej wtedy uzyskać od podwładnych pożądane zachowania w projekcie;
- autorytet – spełnienie powyższych cech, albo przynajmniej większości z nich, spowoduje, że kierownik będzie miał autorytet wśród członków zespołu.

## Budowanie zespołu projektowego

Skład i wielkość zespołu są zależne od rodzaju projektu i sposobu jego realizacji. Jeżeli przewidujemy udział podwykonawców – skład zespołu będzie mniejszy, jeśli wykonujemy wszystko własnymi siłami – wtedy zespół musi być liczniejszy. W naszym przykładowym projekcie „Wsparcie dzieci z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym” skład zespołu projektowego może wyglądać następująco:

- **kierownik projektu,**
- **specjalista ds. pracy z dziećmi zaniedbanymi wychowawczo,**
- **specjalista ds. edukacji dorosłych,**
- **specjalista ds. informacji i promocji,**
- **specjalista ds. monitoringu.**

Jest to trochę skład „na wyrost”. Jak widzimy – zatrudniamy dwóch specjalistów merytorycznych, a także specjalistów od promocji i monitoringu. W realnym projekcie o niedużym budżecie mamy dwie możliwości: albo zespół liczy tyle osób, ale są one zatrudnione na ułamki etatów (np. 1/3 czy 1/4), albo zespół liczy mniej osób i osoby te łączą pewne zadania, np. kierownik jednocześnie może zajmować się monitoringiem, a ta sama osoba może być jednocześnie specjalistą ds. pracy z dziećmi i edukacji dorosłych. Uwaga – nie wszystkie osoby pracujące w projekcie wchodzi w skład zespołu projektowego, np. księgowy, personel pomocniczy (np. asystent, który zajmuje się pracami biurowymi, jak kserowanie itp.), czy zatrudnione do poszczególnych czynności projektu osoby z zewnątrz, np. trenerzy, którzy poprowadzą szkolenia dla rodziców.

Przy kompletowaniu zespołu stosujemy dobór otwarty – spoza pracowników organizacji lub dobór zamknięty – spośród pracowników i wolontariuszy organizacji. Najczęściej stosuje się dobór zamknięty, lub w razie braków kadrowych – dobór mieszany. Kierownik, jak już wspominaliśmy, powinien mieć swobodę doboru członków zespołu – to on ponosi odpowiedzialność za realizację projektu. Kierownik na czas kierowania projektem powinien być zwolniony z dotychczasowych obowiązków w organizacji i cały swój czas poświęcać na realizację projektu. Oczywiście nie dotyczy to sytuacji, kiedy projekt jest nieduży i w jego budżecie przewiduje się zatrudnienie kierownika np. na 1/2 etatu. Wtedy zajmuje się on projektem w takim właśnie wymiarze czasowym. Kierownik powinien być rozliczany z efektów pracy, a nie ze sposobu pracy.

Aby stworzyć **dobrze zintegrowany zespół**, należy przyjąć następujące, podstawowe zasady:

- zespół nie może być zbyt liczny,
- członkowie zespołu muszą znać strategię działania zespołu,

- zadania powinny być wyznaczane wspólnie,
- członkowie zespołu powinni uczyć się wzajemnego zaufania,
- należy wypracować wspólne zasady postępowania i współpracy w zespole,
- należy ustalić zasady efektywnej komunikacji w zespole (regularne zebrania itp.),
- członkowie zespołu powinni dzielić się swoją wiedzą.

## Partnerstwo

W wielu projektach unijnych obowiązuje **zasada partnerstwa**, tzn. projekty nie mogą być realizowane przez pojedynczych projektodawców, ale przez partnerstwo co najmniej dwóch instytucji czy organizacji, które chcą połączyć swoje zasoby w celu rozwiązania istotnego problemu. Jednym z celów partnerstwa jest wykorzystanie różnorodnych doświadczeń poszczególnych partnerów.

Współpraca w partnerstwie powinna być sformalizowana i opierać na pisemnej umowie i planie pracy. Strukturą kierująca działaniami partnerstwa jest najczęściej komitet sterujący, złożony z przedstawicieli wszystkich członków partnerstwa. Komitet jest odpowiedzialny za kształt projektu, rozstrzyga sporne kwestie na etapie planowania projektu i sprawuje nadzór nad realizacją projektu. W skład komitetu powinien wchodzić też kierownik zespołu projektowego.

Na koniec tego rozdziału proponujemy parę uwag na temat procesu podejmowania decyzji i rozwiązywaniu konfliktów.

## Proces podejmowania decyzji przez kierownika zespołu

Proces ten składa się z następujących etapów:

- faza rozpoznania (wspólnie z zespołem)– identyfikacja i zrozumienie problemu (ważne – dostęp do odpowiednich informacji);
- faza projektowania (wspólnie z zespołem)– poszukiwanie alternatywnych rozwiązań problemu, określenie kryteriów oceny tych rozwiązań;
- faza wyboru (kierownik jednoosobowo)– porównanie alternatywnych rozwiązań i wybór optymalnego rozwiązania;
- wdrożenie decyzji – ustalenie terminu i osoby odpowiedzialnej za wdrażanie poleceń.

Cały ten proces powinien przebiegać szybko. Zwlekanie z podjęciem decyzji spowoduje pogłębienie problemu.

## Rozwiązywanie konfliktów w zespole

Chociaż konflikty w zespole projektowym powinno się traktować jako zjawisko naturalne i często nieuniknione, kierownik zespołu powinien prowadzić działania zapobiegające ich powstawaniu:

- dobierać do zespołu ludzi nastawionych na współpracę, o pozytywnych postawach;
- usuwać (niwelować) potencjalne przyczyny konfliktów;
- często rozmawiać z członkami zespołu, aby poznawać nastroje i potencjalne zarzewia konfliktów;

Jeśli jednak dojdzie do konfliktu, kierownik powinien jak najszybciej przystąpić do jego rozwiązania. W tym celu powinien rozpoznać uczestników konfliktu, wyjaśnić jego przyczyny, określić interesy każdej ze stron, ocenić znaczenie każdej ze stron konfliktu dla dobra projektu lub organizacji, a następnie dobrać odpowiednią strategię rozwiązania konfliktu. Przykłady takich strategii można znaleźć w licznych publikacjach poświęconych kierowaniu zespołem lub rozwiązywaniu konfliktów.

## 6. MONITORING, EWALUACJA I AUDYT

Podczas wdrażania nawet najlepiej skonstruowanych projektów zwykle pojawiają się nowe okoliczności, które powodują rozbieżności w stosunku do pierwotnych założeń. Zdarza się, że są to nowe, nieprzewidziane szanse dla projektu, jednak najczęściej te nieprzewidziane wcześniej zjawiska stanowią zagrożenia dla osiągnięcia celów projektu.

Monitoring, ewaluacja i audyt, o których będziemy poniżej mówić, to trzy odrębne procesy, które służą obserwowaniu i ocenie różnych aspektów prowadzonego przez nas projektu. Postaramy się wyjaśnić na czym polegają i czym się różnią między sobą, gdyż dosyć często są one błędnie utożsamiane (zwłaszcza monitoring i ewaluacja) i to nawet przez osoby czy organizacje, które już realizowały projekty.

Nasze omówienie zacznijmy od monitoringu.

### 6.1 MONITORING

#### CO TO JEST MONITORING?

Po raz pierwszy termin „monitoring” został użyty w opisie cyklu zarządzania projektem. Monitoring został porównany do systemu wczesnego ostrzegania, informującego, że realizacja projektu nie przebiega zgodnie z planem. Tam również podano **definicję monitoringu**, który określono jako „**zbieranie i analizowanie w sposób usystematyzowany informacji ilościowych i jakościowych na temat przebiegu wdrażania projektu w aspekcie finansowym, rzeczowym i czasowym w celu zapewnienia realizacji wcześniejszych założeń**”.

Tak więc monitoring stanowi istotną część codziennego zarządzania projektem. Na jego podstawie zarządzający projektem mogą systematycznie dowiadywać się o występowaniu problemów i rozbieżności w realizacji planów i osiąganiu celów – i podejmować na bieżąco działania zapobiegające negatywnym skutkom.

W przygotowanym przez Komisję Europejską *Podręczniku zarządzania cyklem projektu* wyróżnia się pięć najważniejszych kroków w planowaniu systemie monitoringu:

1. **Analiza celów projektu** – podstawą monitoringu jest poprawne i przejrzyste planowanie. Zaleca się podejście oparte na macyry logicznej, która we właściwy sposób porządkuje myślenie o związkach pomiędzy zakładanymi celami oraz działaniami i oczekiwanymi rezultatami wyrażonymi w formie mierzalnych wskaźników.

2. **Przegląd procedur wdrażania** – służy przede wszystkim jasnemu ustaleniu, co jest robione, przez kogo. Dzięki dokonaniu takiego przeglądu uzyskuje się wyjaśnienie dotyczące roli, funkcji i odpowiedzialności poszczególnych osób w projekcie. Podręcznik unijny wskazuje, że skuteczność wdrażania i raportowania zależy od zrozumienia przez autorów i użytkowników raportów, dlaczego są one niezbędne i jak będą wykorzystywane.
3. **Przegląd wskaźników** – ustalanie wskaźników powinno odbywać się na etapie planowania projektu (zgodnie z przyjętymi wyżej założeniami w postaci maczy logicznej projektu). Na etapie planowania wskaźniki opisują cele projektu w obiektywnie mierzalnych kategoriach i służą do sprawdzania realności tych celów. Na etapie realizacji wskaźniki te służą do weryfikacji osiągniętych rezultatów. Podczas ustalania wskaźników należy zadbać o możliwość obiektywnego ich sprawdzenia.
4. **Zaprojektowanie sposobów raportowania** – w procesie monitoringu przyjmuje się dwie metody raportowania:
  - przygotowywane przez poszczególne osoby z zespołu, okresowe raporty pisemne na temat postępów w realizacji projektu, zawierające opis wykonywanych zadań poparte wskaźnikami;
  - spotkania zespołu wdrażającego, służące przeglądowi postępu prac i osiągniętych rezultatów (w stosunku do przyjętych planów).
5. **Przygotowanie planu wdrażania dla systemu monitoringu** – plan ten opisuje kolejne kroki w procesie monitorowania.

## Planowanie monitoringu

Przygotowując plan monitoringu dla naszego projektu, powinniśmy odnieść się do następujących kwestii:

- Co i w jakim celu będzie monitorowane?
- Kto, komu, kiedy, jakie informacje będzie dostarczał?
- Jakie narzędzia monitoringu będą zastosowane (formularze ankiet, sprawozdań)?
- Kto i jak często będzie dokonywał analizy danych?
- W jakiej formie będą opracowane wyniki?
- Kto będzie otrzymywał wyniki analizy danych?

Planując system monitoringu należy te kwestie szczegółowo przeanalizować i podjąć odpowiednie decyzje – tak by **zbierać tylko naprawdę niezbędne informacje**. Przygotowywanie obszernych raportów stanowi znaczne obciążenie dla osób realizujących projekt. Im więcej danych i informacji jest pozyskiwanych, tym więcej z kolei czasu trzeba poświęcić na ich przetwarzanie, co dodatkowo obciąża zespół realizujący projekt.

Istotnym aspektem, na który warto zwrócić uwagę podczas planowania monitoringu, jest określenie momentu otrzymywania informacji. Należy też określić częstotliwość ich zbierania (tygodniowo, miesięcznie, kwartalnie). Wskazane jest jak najwcześniejsze uzyskiwanie informacji – tak, aby jak najszybciej można było reagować w przypadku pojawienia się niekorzystnych zjawisk w projekcie.

Przygotowując plan monitoringu warto też zastanowić się, jakie odchylenia od założeń projektu jesteśmy w stanie zaakceptować. W trakcie realizacji zazwyczaj pojawiają się pewne odstępstwa od założonych wartości. Ustalenie możliwego do akceptacji poziomu

odchyleń ułatwi nam zarządzanie projektem, gdyż ograniczy podejmowanie działań naprawczych do najbardziej kluczowych kwestii, zamiast przeciwdziałania najmniejszym nawet odstępstwom od założeń.

Pamiętajmy też, że istotny wpływ na ostateczny kształt monitoringu w naszym projekcie ma instytucja finansująca projekt, która najczęściej posiada swoje wymagania dotyczące przedmiotu i zakresu procesu monitorowania.

## Prowadzenie monitoringu

W tym miejscu krótko przedstawiamy etapy monitorowania, stosowane narzędzia i strukturę raportu z monitoringu.

### Etapy monitorowania realizacji projektu

Monitorowanie realizacji projektu składa się z następujących etapów:

- zbierania danych i informacji,
- analizowania zebranych danych i informacji oraz wyciągania wniosków,
- podejmowania decyzji dotyczących wdrożenia ewentualnych działań naprawczych,
- wdrażania działań naprawczych,
- wprowadzania korekt do planów realizacji projektu.

**Narzędzia monitorowania** odnoszą się do trzech głównych wymiarów projektu:

- produktów i rezultatów podejmowanych działań,
- czasu,
- środków finansowych.

Z tego względu do najważniejszych narzędzi wspierających monitorowanie zaliczamy: budżet, harmonogram oraz matrycę logiczną projektu, w której zostały zidentyfikowane wskaźniki sukcesu. Przy niektórych typach projektów pomocne są także dokumenty, które określają szczegółowe wymogi jakościowe realizowanych działań, np. przyjęte standardy szkoleń czy działań promocyjno-informacyjnych. Dodatkowymi narzędziami służącymi do zbierania danych i informacji są raporty członków zespołu wdrażającego projekt, wizyty kontrolne, spotkania.

Raport okresowy z monitoringu powinien zbierać dane zgodne z celem monitoringu według następującej struktury:

- skrótowe przedstawienie aktualnego stanu projektu w stosunku do założonych produktów i rezultatów;
- najważniejsze działania podjęte w okresie objętym harmonogramem;
- wydatki w danym okresie i narastająco;
- szacunki na temat liczby klientów/beneficjentów w danym okresie;
- aktualne i przewidywane problemy, z uwzględnieniem planowanych działań naprawczych;
- najważniejsze, planowane działania i harmonogramy na następny okres.

## 6.2 EWALUACJA

Zacznijmy od tego, czym się różni ewaluacja od omówionego przez nas monitoringu. Ewaluacja kładzie nacisk na ocenę sensowności i efektywności projektu, analizuje, na ile rezultaty osiągnięte przez projekt są trwałe i wpływają na zaspokojenie potrzeb, które leżały u źródła powstania projektu oraz odnosi efekty projektu do jego kosztów. Monitoring natomiast służy sprawdzeniu, czy działania operacyjne związane z realizacją projektu zostały wykonane zgodnie z planem.

Jest wiele definicji ewaluacji. Prezentujemy tutaj definicję ze słownika OECD:

**Ewaluacja to ocena wartości publicznej interwencji w odniesieniu do kryteriów i standardów, takich jak efektywność, wydajność, adekwatność i trwałość wyników. Ocena biorąca pod uwagę potrzeby, które interwencja miała zaspokoić oraz efekty, jakie wywołała. Ewaluacja oparta jest na informacjach, które są zbierane i interpretowane specjalnie na potrzeby oceny.**

### Cele ewaluacji

Podstawowym celem ewaluacji jest polepszanie skuteczności i efektywności podejmowanych działań w kategoriach pozytywnych efektów społecznych oraz zwiększanie przejrzystości działań podejmowanych przez władze publiczne czy społeczność lokalną.

Efektywność jest miarą gospodarności działań. Pomiar efektywności odbywa się przez odniesienie wydatków do uzyskanych produktów i rezultatów – np. koszt wyjazdu na kolonie jednego dziecka uczestniczącego w projekcie, koszt podniesienia wiedzy i umiejętności jednego ucznia uczestniczącego w projekcie – po to, aby ocenić, jak uzyskane efekty realizacji projektu odnoszą się do poniesionych kosztów.

Skuteczność jest miarą sensowności podejmowanych działań. Skuteczność jest mierzona przez stopień, w jaki zamierzone efekty projektu zostały osiągnięte, na ile są trwałe, a także jak oddziałują na otoczenie. Dobry projekt skutecznie i trwale rozwiązuje problemy, z powodu których był realizowany oraz ma pozytywny wpływ na swoje otoczenie.

W kategorii programowania efektów społecznych celem ewaluacji jest uzyskanie niezależnej opinii na temat faktycznych efektów projektu, czynników, które przyczyniły się do ich uzyskania oraz wpływu projektu na rozwiązywanie konkretnych problemów społecznych. Ponadto, ewaluacja służy do identyfikacji błędów i nieprawidłowości oraz oceny ich wpływu na efektywność podejmowanych działań – dzięki czemu uzyskuje się rekomendacje jak te błędy i nieprawidłowości wyeliminować.



## Rodzaje ewaluacji

Ze względu na moment przeprowadzenia ewaluacji, wyróżniamy:

- **ewaluację wstępną** (*ex-ante*), wykonywaną przed rozpoczęciem wdrażania projektu;
- **ewaluację okresową** (na przykład dokonywaną w połowie realizacji projektu, wtedy nazywaną *mid-term*);
- **ewaluację końcową** (*ex-post*), która niejednokrotnie dzieli się jeszcze na ewaluację wykonywaną **bezpośrednio po zakończeniu działań** oraz ewaluację wykonywaną **jakiś czas po zakończeniu projektu** (wtedy zwaną ewaluacją odroczoną).

Celem ewaluacji wstępnej jest ocena, na ile planowane działania są trafne z punktu widzenia potrzeb odbiorców projektu oraz spójne pod względem celów i metod realizacji.

Ewaluacja okresowa dokonywana w trakcie projektu służy oszacowaniu wstępnych efektów dotychczasowych działań, ich adekwatności w stosunku do rozwiązywanego problemu oraz stopnia osiągnięcia zakładanych celów. Bada też adekwatność przyjętych wskaźników i sprawność systemu monitorowania. Często konsekwencjami tej ewaluacji są: aktualizacja przyjętych założeń oraz modyfikacja niektórych działań projektu.

Ewaluacja końcowa służy zebraniu doświadczeń i wyciągnięciu wniosków na przyszłość. Ocenia, jakie są efekty projektu i ich trwałość. Stanowi także dobrą podstawę do planowania kolejnych projektów.

## Przygotowanie ewaluacji

Właściwe przygotowanie ewaluacji wymaga odpowiedzi na kilka istotnych pytań:

- Kto dokona ewaluacji?
- Jaki będzie zakres ewaluacji?
- Jakie środki będą potrzebne?

Z względu na podmiot dokonujący ewaluacji – wyróżniamy ewaluację zewnętrzną i wewnętrzną. Zewnętrzny ewaluator zapewnia bezstronność oceny oraz odpowiedni poziom merytoryczny, jednak jego zatrudnienie wymaga odpowiednich środków finansowych. Ewaluator wewnętrzny posiada dużą wiedzę o projekcie, ale nie daje gwarancji obiektywności oceny. Może także podlegać naciskom ze strony przełożonych, którym zależy na tym, aby wyniki ewaluacji były korzystne.

Osoby, które były zaangażowane w proces wdrażania oraz osoby podejmujące decyzje dotyczące projektu nie powinny dokonywać ewaluacji. Mogą brać udział w przygotowaniu ewaluacji, współpracować z ekspertami, ale nie wolno im dokonywać oceny swoich własnych działań. Generalnie zaleca się, aby ewaluację przeprowadzał ewaluator zewnętrzny.

Przygotowanie zakresu ewaluacji polega na określeniu jej celów, sformułowaniu pytań ewaluacyjnych, wyborze metod i opracowaniu harmonogramu.

Pięć podstawowych kryteriów ewaluacji, które bierze się pod uwagę konstruując narzędzia ewaluacji:

- **adekwatność** (trafność), czyli zgodność celów i zastosowanych narzędzi projektu z potrzebami i problemami społeczno-ekonomicznymi występującymi na danym terytorium;

- **efektywność**, czyli relacje pomiędzy nakładami, kosztami i zasobami a osiągniętymi efektami;
- **skuteczność**, czyli stopień realizacji zakładanych celów i skuteczność użytych narzędzi;
- **użyteczność** – zbliżone do kryterium adekwatności, ale dotyczy przede wszystkim efektów na koniec projektu lub w trakcie jego wdrażania;
- **trwałość** – kryterium trwałości pozwala ocenić, czy pozytywne efekty projektu mogą trwać po zakończeniu finansowania zewnętrznego, a także czy możliwe jest utrzymanie się tego wpływu w dłuższej perspektywie.

## Prowadzenie ewaluacji

Metody zbierania danych muszą być dopasowane do zamierzeń badawczych i rodzaju projektu. Zasadniczo rozróżniamy dwa typy danych: ilościowe i jakościowe. Dane ilościowe to wszelkiego rodzaju dane liczbowe dotyczące projektu, np. ilość uczestników projektu, ilość zrealizowanych usług itp. Dane jakościowe – to najczęściej opinie i wyniki obserwacji, otrzymane w wyniku zastosowania specjalnych jakościowych technik badawczych. Dane jakościowe pomagają lepiej wniknąć w badaną rzeczywistość i spojrzeć na projekt oczami badanych.

A oto wykaz ważniejszych metod zbierania danych podczas ewaluacji:

- Badania sondażowe
- *Case study* (studium przypadku)
- Obserwacja
- Badanie danych zastanych (*desk research*)
- Pogłębione wywiady indywidualne
- Grupowe wywiady zogniskowane (*focus group interviews*)
- Benchmarking

## Raport ewaluacyjny

Finalnym produktem ewaluacji jest raport ewaluacyjny. Przykładowa struktura raportu powinna wyglądać następująco:

- Charakterystyka przedmiotu badania – podstawowe informacje o badanym projekcie.
- Metodologia – tutaj przedstawiane są informacje na temat celów ewaluacji, jej kryteriów, zastosowanych metod, w tym przebiegu badań, liczby przebadanych osób w podziale na poszczególne techniki badawcze.
- Wnioski i podsumowanie wyników – tutaj zamieszczane jest streszczenie wyników służące wyodrębnieniu najważniejszych wyników. Streszczenie powinno być krótkie i koncentrować się na kluczowych problemach. Wnioski powinny odnosić się do kluczowych pytań, na które ewaluacja miała odpowiedzieć, i powinny zawierać ocenę projektu.
- Wyniki badań – tu powinien znaleźć się szczegółowy opis wyników badań. Celem prezentacji wyników powinno być przede wszystkim dostarczenie opisu dokonanych

przedsięwzięć pod kątem przyjętych kryteriów ewaluacji i kluczowych pytań. Opis ten powinien dać czytelnikowi raportu możliwość dokonania samodzielnej oceny.

- Rekomendacje – powinny być realistyczne i pragmatyczne, a także wiarygodne i wyważone. Mogą mieć różnych adresatów, zarówno instytucję finansującą, jak i realizatorów projektu.
- Aneksy – w aneksie zamieszcza się kopie dokumentów, narzędzia badawcze i inne materiały uzupełniające, na które powołuje się w raporcie.

## 6.3 AUDYT

Audytem zewnętrznym nazywamy zakres prac, których celem jest uzyskanie dowodów pozwalających na jednoznaczną ocenę przez podmiot przeprowadzający audyt czy realizacja projektu przebiega zgodnie z umową. Efektem audytu ma być uzyskanie zapewnienia, że wydatki poniesione w ramach projektu są kwalifikowane, a realizowany projekt jest zgodny z umową oraz wydanie opinii w tym zakresie. W tym celu sprawdza się, czy działania, na które przedstawiono wydatki, rzeczywiście zostały zrealizowane, czy wnioski o płatność są zgodne z wymaganiami zawartymi w umowie oraz czy są poparte odpowiednimi dokumentami finansowymi.

Audit zewnętrzny ma prowadzić do uzyskania podstaw do potwierdzenia wiarygodności danych, zarówno liczbowych, jak i opisowych, zawartych w przedstawionych przez beneficjenta dokumentach związanych z realizowanym projektem. W celu stwierdzenia, że projekt jest realizowany zgodnie z umową o dofinansowanie, a wydatki są kwalifikowane, w szczególności sprawdza się:

1. dokumentację dotyczącą projektu;
2. czy działania przewidziane w wniosku o dofinansowanie projektu zostały rzeczywiście podjęte;
3. sposób archiwizacji dokumentów finansowych;
4. czy wydatki wykazane w dokumentach zostały rzeczywiście poniesione;
5. kwalifikowalność poniesionych wydatków, sposób ich dokumentowania w wyodrębnionym rachunku bankowym wyszczególnionym w planie kont beneficjenta, zgodność kwot wynikających z wniosków o płatność z zapisami księgowymi;
6. wiarygodność sprawozdań z realizacji projektu przekazywanych przez beneficjenta, poprzez weryfikację i potwierdzenie wykonania prac, istnienia zakupionych towarów oraz wykonania usług zamówionych w ramach projektu;
7. sposób monitorowania projektu, raportowania o postępach wdrażania projektu oraz dotrzymanie harmonogramu realizacji zadań projektu;
8. zasady dotyczące promocji projektu;
9. poprawność stosowanych procedur przetargowych – w przypadku, gdy projekt zakłada wyłonienie podwykonawców.

Audit powinien zostać przeprowadzony przez uprawnionych audytorów, zgodnie z powszechnie uznawanymi, międzynarodowymi standardami audytu. O tym, czy i kiedy należy przeprowadzić audit, decydują postanowienia umowy pomiędzy instytucją finansującą a wykonawcą projektu.

## 7. JAK SKUTECZNIE NAPISAĆ WNIOSEK O DOFINANSOWANIE PROJEKTU?

*Projekt, wniosek, program* – wróćmy do pojęć, które w kontekście funduszy pomocowych Unii Europejskiej nabrały zupełnie nowego znaczenia. Czym jest projekt, a czym program – wiemy już z pierwszej części podręcznika. Warto dla przypomnienia dodać, że dotychczas projektem nazywano pomysł, zamiar zrobienia czegoś według określonego planu i działań, które należało podjąć, aby osiągnąć wyznaczony sobie cel. W przypadku programów pomocowych Unii Europejskiej, takich jak instrumenty finansowania projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe czy inne podmioty publiczne, istota projektu nie uległa zasadniczym zmianom. Nie wyczerpuje to jednak nowej formuły aplikacji.

*Projekt unijny* to określenie nie tylko pomysłu i planu, ale także zasad jego realizacji, podsumowania i oceny (monitoringu i ewaluacji) oraz rzetelne jego rozliczenie ze sponsorem. Projekt to także zamknięta w czasie całość, w której na początku partnerzy i uczestnicy wyznaczają cele, planują i realizują zadania, a następnie, zgodnie z przyjętą na początku procedurą monitoringu i ewaluacji, oceniają rezultaty i co najważniejsze, z powodzeniem rozliczają. Podstawą ubiegania się o dotacje jest przygotowanie i złożenie dokumentacji aplikacyjnej, a głównym jej elementem jest wniosek o dofinansowanie projektu.

Umiejętność sprawnego pisania i realizacji projektów stwarza szansę zdobywania środków finansowanych na dofinansowanie działalności statutowej organizacji lub instytucji. We wspólnotach lokalnych może być jednym z głównych źródeł finansowania działalności statutowej, obok środków własnych organizacji. Dla małych organizacji pozarządowych przygotowanie wniosków o granty europejskie, krajowe czy regionalne w znaczący sposób może uzupełnić budżet i wzbogacić ofertę dla mieszkańców i instytucji z najbliższego terenu. Dlatego warto nauczyć się pisać wnioski aplikacyjne.

Zobaczmy, jak krok po kroku powinno przebiegać pisanie naszego wniosku o dotację unijną – na kolejnych stronach podręcznika dokonujemy przeglądu kluczowych zasad skutecznej aplikacji. Na początek prześledźmy wspólnie listę kluczowych pytań, na które powinniśmy opowiedzieć przed przygotowaniem wniosku:

1. Jakie są cele programu finansującego konkurs i sponsora (instytucji finansującej) oraz czy są zgodne z naszym pomysłem? Każda instytucja wydając swoje pieniądze, dzięki nim chce osiągnąć konkretne cele. Jeśli okaże się, że cele te są zbieżne z naszymi, jest to pierwszy krok do sukcesu.
2. Jakiego typu instytucje mogą aplikować w konkursie? Warto sprawdzić, czy organizacja pozarządowa, którą reprezentujemy, jest uprawniona do udziału w danym konkursie. Sponsor zamieszcza taką informację w wytycznych konkursowych. A im szersze grono uprawnionych wnioskodawców – tym większa konkurencja o środki.
3. Kto może być beneficjentem działań w ramach projektu? Czy grupa, na rzecz której chcemy prowadzić działania, jest tożsama z grupą określoną przez sponsora? Taki zapis w regulaminie konkursu warunkuje możliwość dofinansowania projektu.
4. Jaka jest minimalna i maksymalna wysokość dotacji? Tego rodzaju informacja mówi o jaką kwotę możemy się ubiegać oraz wyznacza skalę działań oczekiwanych przez sponsora.
5. Jaka kwota całkowita jest dostępna w ramach ogłoszonego konkursu? Zazwyczaj

- im większy budżet konkursu, tym więcej dotacji może zostać przyznanych – i tym większa konkurencja o środki.
6. Jakie koszty uznawane są za kwalifikowane? Zależy to od źródła finansowania, więc warto to zweryfikować – może się okazać, że działania zaplanowane przez nas nie kwalifikują się do wsparcia.
  7. Jaki wkład własny jest wymagany? Jeśli istnieje taki wymóg, musimy wnieść wkład własny realizację projektu.
  8. Jakie projekty zostały dofinansowane wcześniej? Jeśli konkursy odbywały się już wcześniej, lista wspartych projektów może być pomocną informacją na temat preferencji strategicznych sponsora.
  9. Jakie dokumenty formalne powinniśmy przygotować? Im dłuższa lista załączników do projektu, tym więcej pracy z przygotowaniem. Warto wcześniej to zweryfikować i przeznaczyć odpowiednio dużo czasu na ich zgromadzenie. To szczególnie ważny etap w przygotowaniu projektów związanych z uzyskiwaniem pozwoleń, certyfikatów i decyzji administracyjnych.
  10. Ile jest czasu na realizację projektu? Ramy czasowe determinują zarówno intensywność działań w projekcie, jak i kształt harmonogramu. Warto sprawdzić w jakim czasie musimy rozpocząć i zakończyć działania przewidziane w ramach projektu.

## Zaczynamy!

W pierwszym kroku rozpoznajmy bieżące potrzeby naszej organizacji. Warto w tym celu zdiagnozować przyczyny i rodzaje niedoborów oraz wskazać kluczowe zadania, dla których będziemy szukać wsparcia finansowego. W przypadku większości organizacji pozarządowych sprawdza się systematyczny monitoring źródeł finansowania, na podstawie którego możemy opracować przynajmniej uproszczoną strategię wykorzystania funduszy zewnętrznych. Nie mniej istotna dla nas na tym etapie jest rzeczowa diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej opracowanej dla naszego terenu działania. Dla tak postawionych problemów rozwojowych przyjętych do rozwiązania możemy szukać wsparcia unijnego. Więcej wskazówek na temat sposobu poszukiwania informacji znajdziemy w kolejnej części naszego podręcznika, w której dokonujemy przeglądu konkretnych programów Unii Europejskiej, adresowanych dla naszych organizacji. A zatem mamy ogłoszony konkurs na projekty współfinansowane z funduszy unijnych – i przygotowujemy projekt!

Przed rozpoczęciem wypełniania formularzy wniosku i załączników trzeba bardzo starannie przeczytać wszystkie załączone do ogłoszenia przewodniki, informatory i instrukcje dotyczące konkursu. Zgodnie z wymogami Komisji Europejskiej, znajdziemy tam wszystkie niezbędne informacje. W przypadku funduszy unijnych takie dokumenty są opracowywane dla każdego programu pomocowego, oddzielnie dla różnych konkursów. Mogą się więc różnić między sobą. Zatem – pisząc koncentrujemy się na wymogach naszego konkursu i naszego sponsora, czyli instytucji mogącej finansować realizację projektu opisanego we wniosku. Musimy więc jak najdokładniej poznać jego oczekiwania.

Podstawą oceny asesora jest tzw. **siatka ocen**, czyli tabelka, na podstawie której asesor sprawdza wnioski. Jest to jedna z ważniejszych wskazówek dla projektodawcy. To na podstawie tej tabelki ocenia się poszczególne elementy wniosku. Warto ją przeczytać przed, w trakcie i po napisaniu – i upewnić się, czy oceniający znajdzie w naszym tekście

wszystkie elementy i czy są one wyczerpująco opisane. Niektórzy sponsorzy bardzo restrykcyjnie precyzują swoje oczekiwania – szczegółowe tabele znajdziemy praktycznie w każdym konkursie. Oto jeden z przykładów:

Tabela nr 15. Przykładowa tabela oceny projektu z komentarzem

<b>TABELA OCENY WNIOSKÓW</b>		<b>Maksymalna liczba punktów</b>
<b>1.</b>	<b>Uzasadnienie projektu</b>	<b>35</b>
1.1	W jakim stopniu projekt odpowiada na <b>specyficzne potrzeby i ograniczenia środowiska, na rzecz którego ma działać jednostka wnioskodawcy?</b>	5
1.2	Czy <b>grupy docelowe – odbiorcy i uczestnicy projektu</b> są jasno zdefiniowane i wybrane strategicznie?	5
1.3	Czy projekt jest odpowiedni <b>do potrzeb</b> wskazanych grup docelowych?	5
1.4	Czy projekt odpowiada <b>celom</b> programu i któremu z obowiązujących priorytetów programu? <i>Punkty można uzyskać tylko wtedy, jeśli projekt jest zgodny przynajmniej z jednym priorytetem danego programu.</i>	5
1.5	Czy działania są zaproponowane <b>logiczne, odpowiednie i praktyczne?</b>	5
1.6	Czy w projekcie jest zapewnione są narzędzia do promocji projektu i jego wyników ( <i>np. współpraca z mediami na terenie działania projektu</i> )?	5
1.7	Jaki jest wpływ projektu na otoczenie i mieszkańców, <i>jakie są dodatkowe korzyści z realizacji projektu (czyli wartość dodana)?</i>	5
<b>2.</b>	<b>Metodologia – czyli jak działamy?</b>	<b>25</b>
2.1	Czy projekt jest spójny?	10
2.2	Czy uwzględniono zaangażowanie do projektu lokalnej społeczności ( <i>zainteresowanych stron</i> ), <i>włączając grupy docelowe?</i>	5
2.3	Czy plan działania jest jasny i wykonalny?	5
2.4	Czy przyjęte rezultaty są możliwe do osiągnięcia?	5
<b>3.</b>	<b>Trwałość projektu – czyli szansa na kontynuację</b>	<b>10</b>
3.1	Czy jest prawdopodobne by projekt wywarł zakładany wpływ na grupy docelowe – odbiorców pomocy?	5
3.2	Czy uzyskane wyniki – rezultaty i produkty projektu będą utrzymywały się po jego zakończeniu? – finansowo ( <i>jak działania będą finansowane po zakończeniu projektu?</i> ) – instytucjonalnie ( <i>czy jednostka wnioskodawcy może zapewnić kontynuację działań po zakończeniu projektu?</i> )	5
<b>4.</b>	<b>Budżet projektu</b>	<b>20</b>
4.1	Czy proponowany budżet jest jasny i szczegółowy? <i>Czy koszty nie zostały zawyżone?</i>	10
4.2	Czy proponowane wydatki są <b>niezbędne</b> przy realizacji projektu?	10
<b>5.</b>	<b>Potencjał i doświadczenie wnioskodawcy</b>	<b>10</b>
5.1	Czy składająca wniosek instytucja ma doświadczenia w realizacji podobnych projektów, <i>jaka jest ich skala i czy zostały zakończone i prawidłowo rozliczone?</i>	5
5.2	Czy wnioskodawca posiada zasoby – w tym personel, wyposażenie i zdolność do zarządzania budżetem projektu – <i>niezbędne do realizacji projektu!</i>	5
<b>Maksymalna liczba punktów</b>		<b>100</b>

Widzimy, więc, że należy – i warto – dokładnie przeanalizować tabelę oceny. Warto również dodać, że projekt piszemy do konkretnej instytucji, a nasze argumenty trafią do grupy oceniających – asesorów Komisji Oceny Projektów – najczęściej ekspertów w dziedzinie naszego projektu. Tak więc wniosek jest odpowiedzią na serię pytań postawionych w formularzu wniosku. Przyjrzyjmy się im bliżej.

Przed rozpoczęciem pisania odpowiedzmy sobie na pierwsze pytania. **Do kogo adresujemy nasz wniosek?** Czego sponsor oczekuje od wnioskodawców oraz jakie argumenty są dla niego najbardziej przekonujące, jakiego języka warto użyć? Kolejna kluczowa kwestia – to uzasadnienie **kim jesteśmy jako wnioskodawca?** W jakiej roli występujemy wobec potencjalnego sponsora, jakie nasze doświadczenia i cechy będą docenione? Należy unikać podawania informacji zbędnych i niejasnych, ponieważ odbiegają od celu projektu, czym mogą nam potencjalnie zaszkodzić w trakcie procesu oceny. Na wstępie zdefiniujmy też **w jakim celu piszemy wniosek.** Po to, by otrzymać dotację finansową? Unikajmy wobec tego pisania o kwestiach drugoplanowych, wskazujemy zalety naszego pomysłu i te cechy naszej instytucji, które pozwolą nam skutecznie osiągnąć założone cele.

W jaki sposób napiszemy wniosek? Chociaż sponsor narzuca nam szczegółowe formularze, bardzo dużo zależy od pomysłowości i innowacyjności osób przygotowujących aplikację. Starajmy się pisać w sposób przejrzysty, zwięzły i zrozumiały, a komisja oceniająca na pewno to doceni. Szczególnie w sytuacji, jeśli nasi konkurenci przedstawią wnioski napisane językiem zbyt specjalistycznym i niezrozumiałym.

## Prezentujemy naszą organizację

Ta część wniosku, choć nie dotyczy w zasadzie samego projektu, jest bardzo ważna. Dzięki odpowiednio wypełnionym rubrykom, potencjalny sponsor zorientuje się, czy jesteśmy podmiotem zdolnym formalnie do przyjęcia dotacji. Będziemy musieli również poświadczyć o dotychczasowym doświadczeniu w dokumentach formalnych i statutu oraz niezbędnych zaświadczeń skarbowo-rejestrowych. Dzięki prawidłowo przygotowanej dokumentacji sponsor będzie także wiedział jak się z nami skontaktować – pozna nasz adres, numer telefonu i faxu oraz adres poczty elektronicznej. Ta część wniosku służy zaprezentowaniu władz naszej instytucji, kompetencji kadry kierowniczej i kadry projektu (realizatorów projektu) oraz pozwoli oceniającym przekonać się, czy potrafimy realizować podobne projekty – stałym wymogiem jest prezentowanie dotychczasowych dokonań.

W tym celu dokonujemy przeglądu i zwięzłego opisu naszych zasobów. Sponsor dowie się o naszych możliwościach materialnych – salach wykładowych, sprzęcie, wyposażeniu dodatkowym, którymi dysponujemy jako instytucja. Inną ważną kwestią jest wykazanie możliwości wniesienia wkładu własnego, jeśli wymaga tego konkurs. Pokażmy zatem, że mamy szansę na dołożenie własnych pieniędzy. Niejednokrotnie, szczególnie w projektach inwestycyjnych, musimy wykazać jakie są proporcje pomiędzy budżetem naszego projektu, a całym budżetem naszej organizacji. Dzieje się tak dlatego, ponieważ jeśli budżet projektu stanowi znaczącą część całego naszego budżetu, istnieje zagrożenie, że ewentualne niepowodzenie projektu wpłynie negatywnie na kondycję finansową całej naszej organizacji.

Aby wykazać możliwości realizacji projektu, musimy zaprezentować wysokość rocznego budżetu oraz numer konta bankowego naszej organizacji, choć i tak sponsor często nakazuje stworzenie odrębnego subkonta dla potrzeb projektu. Te informacje są jednak niezbędne, a procedura wyboru projektów gwarantuje zachowanie poufności danych.

## Streszczamy projekt

Nierzadko w instrukcji sponsor prosi o przygotowanie streszczenia całego projektu w krótkim opisie na początku wniosku. Jeśli istnieje taki wymóg, nie należy go lekceważyć. Przeciwnie – trzeba poświęcić takiemu streszczeniu sporo uwagi. Sporządzić je najlepiej po napisaniu całego wniosku. Należy napisać wszystko, co najważniejsze – zaprezentować cele projektu, przedstawić odbiorców pomocy, najważniejsze działania i oczekiwane rezultaty. Pamiętajmy jednak, że jest to streszczenie – krótki, zwięzły tekst – niejednokrotnie ściśle określono, ile znaków, słów czy linii może zawierać – mimo wielu informacji, które musimy przedstawić, nie lekceważmy tego wymogu!

Opisujemy potrzeby i problemy otoczenia, które skłaniają nas do realizacji projektu. Zwarty opis, który przekona sponsora, że nasz projekt nie jest oderwany od rzeczywistości i odpowiada na autentyczne potrzeby i problemy mieszkańców naszego obszaru działania. Udowodnimy, że projekt jest potrzebny komuś więcej niż tylko naszej organizacji, wskazujemy szerokie grono interesantów pośrednich – zainteresowanych podmiotów z naszego otoczenia. Wykazujemy dodatkowo pośredni wpływ projektu na udoskonalenie naszej działalności. Nasza koncepcja pokaże wówczas wartość dodaną, jaką niesie realizacja projektu.

Opis zasobów naszej instytucji musi poświadczать także nasze kompetencje i potencjał jako wykonawcy projektu – naprawdę wiemy, co robimy! W wielu formularzach znajdziemy po prostu rubrykę, w której należy sporządzić taki opis, w niektórych jej jednak nie będzie. Wówczas postaramy się informację o sytuacji umieścić w innych rubrykach lub dołączyć w postaci załącznika, jeśli to możliwe (dozwolone ze względu na formę przygotowania wniosku o dotację). Opisując sytuację pamiętajmy, że ocenę sytuacji musimy potraktować jako **wskazanie problemu**, który będziemy rozwiązywać poprzez realizację naszego projektu. Pamiętajmy zatem o ścisłym związku między tym opisem, a celami naszego projektu.

Dla oceniającego musi stać się oczywiste, że realizacja projektu, choćby w małym zakresie, ale istotnie poprawi sytuację danej grupy osób, sytuację na obszarze, w jakim działamy. Opisując sytuację określimy przede wszystkim sytuację **grupy docelowej**, środowiska, z którego rekrutować się będą adresaci czyli uczestnicy naszego projektu. Oceniający zapamięta nasz opis, a potem, przy weryfikacji celów i działań, będzie mógł stwierdzić, na ile ta grupa naprawdę skorzysta na naszym projekcie, a jej sytuacja zmieni się pozytywnie w wyniku jego realizacji. Zakładajmy również, że komisja oceniająca projekty składa się z osób zorientowanych w bieżącej sytuacji naszego regionu, opisanej we wniosku. Jednak musimy być również przygotowani na sytuację, w której oceniający nie znają naszej sytuacji. Dla pewności prezentujemy ją przejrzyście, jasno i prawdziwie, opierając się na zweryfikowanych informacjach i danych. W obu przypadkach rzetelna diagnoza problemu będzie pozytywnie oceniona.

## Grupa docelowa projektu

Formularze aplikacyjne i dokumentacje konkursowe operują najczęściej dwoma sformułowaniami – grupa docelowa (*target group*) i beneficjenci – odbiorcy pomocy. Terminologia wniosków kształtuje się pod wpływem wytycznych Komisji Europejskiej, jednak pojawiają się różnice i należy porzucić na wykładni danego programu. Najczęściej termin „**grupa docelowa**” rozumiany jest jako całe środowisko, którego sytuację chcemy zmienić – na przykład kadra jednostek samorządowych. Natomiast **beneficjenci**



to bezpośredni odbiorcy pomocy, inaczej mówiąc – określona, zamknięta liczba osób i jednostek (lub podmiotów), które w mniejszym lub większym stopniu skorzystają z naszego projektu. Dla przykładu: liczba przeszkolonych osób w skali projektu czy liczba zadowolonych klientów naszej organizacji w skali miesiąca w stosunku do ogółu klientów. Najczęściej autorzy formularza nie pozwolą nam się tu rozpisywać, jednak oczekiwać będą komplementarnego opisu. Z tego powodu dodajmy zawsze na jakich zasadach będziemy przeprowadzać **rekrutację** uczestników, sprecyzujemy profil **uczestnika** naszego projektu, wskażemy – jeśli istnieje – na wewnętrzną **różnorodność** grupy naszych beneficjentów – być może np. będziemy pracować równocześnie z urzędnikami niższego stopnia i z kadrą zarządzającą. Podajmy też możliwie precyzyjną **liczbę beneficjentów**.

## Określamy cele projektu

Cele naszego wniosku powinny wynikać z celów konkursu. Oceniający nasz wniosek porównuje cele projektu z wymogami programowymi i konkursowymi, podanymi w ogłoszeniu o naborze projektów. Weryfikowany jest także nasz status – uprawniający lub nie do startu w konkursie – w tym właśnie celu przesyłamy w załączeniu do wniosku nasz statut.

Warto w tym miejscu wniosku zaprezentować cele ogólne, cele szczegółowe oraz działania projektu. Cele projektu muszą wynikać z naszego opisu sytuacji i analizy problemu. Powinny być ściśle związane z ogólnymi celami naszej organizacji (z jej misją zawartą w statucie i/lub w strategii). Powinny wyraźnie wskazywać, że realizują cele naszego sponsora – dobrze jest wprost wskazać, który z naszych celów odnosi się do którego z celów lub priorytetów sponsora czy jego programu. Cele projektu zapisujemy tak, by bez trudu można było zobaczyć w jaki sposób projektowane przez nas działania te cele realizują, najlepiej zapisać je w formie rezultatów, chyba że na opisanie rezultatów jest oddębna rubryka w formularzu.

## Dobieramy i opisujemy działania

Aby dokonać szczegółowego opisu działań projektu, w formularzu otrzymujemy najczęściej dostatecznie dużo miejsca. W przypadku konkursów finansowanych ze środków Samorządu Mazowsza spotkamy się z dodatkowym wymogiem – aby dołączyć (jako załącznik) szczegółowy opis poszczególnych działań, włącznie z opisem merytorycznym, np. programami i scenariuszami warsztatów czy zajęć wychowawczych. Opis musi być tak sformułowany, aby przekonał oceniającego, że rzeczywiście znakomicie wiemy w jaki sposób zrealizować założone cele. Opis działań jest często połączony z opisem metod i technik ich realizacji. Metodologia ma zasadniczo jeden cel – pomóc nam w realizacji projektu, i w rzeczywistości piszemy ją dla siebie. Wiedźmy jednak, że po uzyskaniu dotacji i podpisaniu umowy na finansowanie projektu – staje się naszym zobowiązaniem wobec sponsora. W działaniach ujmuje się zazwyczaj dokładny opis zasad współpracy z partnerami i współpracownikami. Dzięki temu partnerzy będą wiedzieli, czego od nich oczekujemy i na jakim etapie znajduje się realizacja projektu.

Każde działanie musi mieć odzwierciedlenie w budżecie projektu, w którym należy podać dokładnie wyliczone koszty realizacji. Plan realizacji działań – harmonogram – można zaprezentować graficznie, np. poprzez przygotowanie wykresu Gantta, o czym pisaliśmy powyżej. Ważne jest, aby oceniający bez trudu odnalazł nasze działania w harmonogramie, dlatego warto każdemu działaniu dawać tytuł i uporządkowaną numerację, którą potem powtórzymy w tabeli budżetu.

W uproszczonym harmonogramie zawsze muszą się znaleźć cztery kluczowe informacje o poszczególnych działaniach w projekcie:

- **termin** – w postaci przybliżonej daty realizacji projektu (np. czas trwania oznaczone jako pierwszy i drugi miesiąc realizacji projektu);
- **nazwa działania** – musi być identyczna z tą, która występuje w opisie działań;
- **miejsce realizacji** (chyba że wszystkie działania odbywać się będą w tym samym miejscu);
- **odpowiedzialny (instytucja/organizacja) za wykonanie działania** – w przypadku, gdy projekt realizowany jest przez partnerów.

Nie warto wpisywać w harmonogramie konkretnych dat, lepiej posługiwać się formułą „miesiąc pierwszy, drugi...”. Uratuje nas to przed koniecznością stałych weryfikacji w razie np. późniejszego o kwartał przydziału środków finansowych czy spisywania kolejnych aneksów do umowy dotacji.

**Chcemy być realizatorem projektu unijnego.** Instytucje finansujące zawsze pytają o nasz potencjał organizacyjny, kompetencje i doświadczenie w roli wykonawcy podobnych projektów. Szczególnie pozytywnie punktowane jest doświadczenie w realizacji projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Organizator konkursu i sponsor zawsze są zainteresowani czy dysponujemy wystarczająco dobrymi fachowcami do realizacji i rozliczeń naszych projektów. Najczęściej poprosi nas o krótką charakterystykę życiorysów zawodowych wszystkich kluczowych realizatorów projektu lub przynajmniej najważniejszych z nich, np. kierownika czy koordynatora działań merytorycznych. W tekście musimy precyzyjnie opisać kompetencje głównych realizatorów – zarówno te formalne, jak i umiejętności niekoniecznie poświadczone dyplomami. Powinniśmy pokazać nie tylko sprawdzone nazwiska, ale także zespół, wykazać, że osoby te wspaniale potrafią ze sobą współpracować i wzajemnie się uzupełniać.

Gdy projekt przewiduje udział partnerów – też trzeba podać ich charakterystykę i doświadczenia. Jeśli są to partnerzy formalni (dysponujemy umową partnerstwa), trzeba przekazać wszystkie dane adresowe i formalne, a także podpisaną i opieczętowaną deklarację współpracy lub umowę – jest to zawsze jasno opisane w wymogach konkursowych. Trzeba również opisać kompetencje partnera i jego współpracowników oraz rolę i zadania, jakie partner będzie spełniał przy realizacji projektu. Przydatne może okazać się uzasadnienie wyboru partnera. Celowy dobór partnerów pozwala wzmocnić naszą pozycję w konkursie dotacji oraz zapewnić kluczowe doświadczenia w realizacji podobnych projektów, jeśli nasza jednostka stawia pierwsze kroki w dziedzinie projektów unijnych.

## Planujemy ocenę rezultatów

Sponsor będzie oczekiwał od nas propozycji (metod i technik) oceny – ewaluacji – projektu. Dobór technik powinien wynikać z metody realizacji projektu i jego działań. Najpopularniejszą metodą ewaluacji projektów miękkich jest metoda sondażowa – badania opinii, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety lub wywiadu adresowanych do uczestników projektu. Jednak przy doborze technik ewaluacji proponujemy zawsze kilka narzędzi, tym sposobem uzyskamy niezależne wyniki i bardziej obiektywną ocenę wśród uczestników i otoczenia. W tym celu powinniśmy zaplanować w budżecie koszty zatrudnienia specjalisty ds. ewaluacji oraz realizacji badań i opracowania raportu. **Trwałość rezultatów jest równie istotna, co opis zadań**, jednak często zaniedbywana w opisie wniosku. Pokazuje, że warto w nasz projekt zainwestować, ponieważ jego oddziaływanie będzie na tyle duże,

że wyjdzie poza ramy czasowe projektu, a jego efekty zostaną: sprawdzimy co robią wyszkoleni przez nas liderzy w swoich społecznościach, utrzymamy z nimi kontakt, pogłębijmy współpracę z dotychczasowym partnerem, a nasze pomysły będą się nadal rozwijać.

## Szacujemy nasze koszty

Każdy sponsor posiada własne instrukcje, przepisy i wykaz kosztów, które można sfinansować z jego środków. W przypadku funduszy unijnych są to dokumenty ujednolicone dla poszczególnych działań. Do każdego z tych dokumentów musimy się precyzyjnie dostosować. Bez względu na rodzaj instytucji finansującej i program unijny, większość sponsorów nie finansuje wszystkich kosztów projektu – będzie tym samym wymagał wykazania naszego udziału w finansowaniu kosztów – tzw. **wkładu własnego**.

Nasz wkład możemy zagwarantować w gotówce, może być też wykazany w posiadanym sprzęcie lub pracy naszych pracowników skierowanych do realizacji projektu. Z reguły sponsor w instrukcji do budżetu określa wyraźnie jakich kosztów nie pokrywa – trzeba się w to dokładnie wczytać. Często wyraźnie określona procentowo jest kwota, którą można przeznaczyć na obsługę administracyjną projektu, czasem wyraźnie się zaznacza, że koszty administracyjne nie będą finansowane.

Budżet trzeba obliczać na podstawie cen obowiązujących na rynku – z marginesem na zmianę cen i kursów walut. Nie spełniają się także oczekiwania wnioskodawców, którzy sztucznie zwiększają koszty, licząc na pozytywny wynik negocjacji budżetu. Przeszacowany budżet może być podstawą do odrzucenia wniosku z powodu niskiej efektywności osiągania rezultatów w stosunku do proponowanych kosztów. Jeśli jednak sponsor przyzna kwotę znacznie mniejszą od proponowanej we wniosku, najczęściej nie zgadza się na negocjacje dotyczące zmniejszenia zakresu prac zaplanowanych w projekcie. Tym samym zwiększa się nasz wkład własny, a to kosztuje. Możemy się jednak przygotować do zmian w projekcie, a wszystkie ewentualności opisuje regulamin konkursu.

Po zakończeniu pisania wniosku przygotowujemy i **kompletujemy załączniki**. Za każdym razem kierujemy się instrukcją do wniosku i regulaminem konkursu. Najczęściej musimy przygotowywać następujące załączniki:

- dokument rejestrowy naszej instytucji lub jednostki;
- dokument statutowy potwierdzający profil działania naszego podmiotu;
- sprawozdanie finansowe za ostatni rok;
- szczegółowy opis działań, którego skrót jest w formularzu;
- deklaracje lub umowę partnerstwa – jeśli mamy partnerów w projekcie;
- życiorysy zawodowe kadry realizatorów, kierownika i kadry merytorycznej.

Jeśli pozwala na to regulamin konkursu, warto dołączyć materiały dodatkowe, np. sprawozdanie merytoryczne za ubiegły rok, ulotkę informacyjną lub potwierdzenia naszych nagród i certyfikatów. To może być cenna informacja dla oceniających, jednak należy zachować umiar i prezentować tylko kluczowe materiały, związane z celem projektu. Pamiętajmy jednak, że komisja niekoniecznie będzie chciała otrzymać dodatkowe załączniki i nie ma obowiązku się z nimi zapoznać, ani brać pod uwagę przy ocenie.

## Złożenie aplikacji

Pisanie wniosków o dofinansowanie projektów, w szczególności aplikowanie do funduszy unijnych, jeśli ma zaowocować trwałym sukcesem, traktujemy jako proces, a nie doraźną działalność. Nie można się tego nauczyć po napisaniu jednego wniosku, ale można sporo wiedzy z pierwszych prób wnieść do kolejnych projektów. Pisząc nasz wniosek stosujemy się szczególnie do **instrukcji wypełniania formularza** ogłaszanego w dokumentacji konkursowej, wskazanej w ogłoszeniu o naborze projektów. W każdym miejscu wniosku kierujemy się wytycznymi wskazanymi przez **regulamin konkursu** – także w takich drobiazgach, jak sposób oznaczania wniosku, liczba wymaganych kopii, podpisów i potwierdzeń za zgodność z oryginałem przez upoważnione do podpisywania dokumentów osoby. Trzymamy się wyznaczonych **terminów** składania (bez względu na liczbę złożonych wniosków, po przekroczeniu wskazanego w ogłoszeniu dnia i godziny końca naboru projekty nie są przyjmowane). W formularzu nie zostawiamy pustych miejsc, odpowiadamy na **wszystkie pytania**, a przedtem je kilkakrotnie i ze zrozumieniem przeczytajmy!

Do innych kluczowych zasad dołączmy jeszcze tych kilka:

- nie składamy wniosku, jeśli nie spełniamy **warunków formalnych** dopuszczających do udziału w konkursie, określonych przez ogłaszającego konkurs;
- sprawdzimy, kto zgodnie ze statutem naszej instytucji ma prawo **podpisać** wniosek; na kompletną dokumentację aplikacyjną składa się wniosek i wymagane załączniki.

Piszemy o tym, ponieważ wbrew pozorom najwięcej błędów ma miejsce przy składaniu dokumentacji. Być może pierwszy sukces okupimy wcześniejszą porażką w konkursie, jednak każdy kolejny wypełniony formularz wniosku przybliży nas do sukcesu. Zatem nie zrażamy się przegraną, a wygrane projekty kontynuujemy, ponieważ połączenie sprawdzonych pomysłów z rzetelnym wykonawstwem jest gwarancją dalszych sukcesów. Warto jednak zwrócić uwagę – aby uzyskać kolejną dotację, trzeba rzetelnie i terminowo zrealizować i rozliczyć poprzedni projekt. W krajach członkowskich Unii Europejskiej projekty unijne stały się bardzo powszechnym sposobem finansowania działalności publicznej.

***Powodzenia!***

## 8. PRZEGLĄD ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH NA MAZOWSZU

W latach 2007-2013 dostępność różnych form wsparcia dla organizacji pozarządowych w Polsce jest bardziej zróżnicowana niż w latach poprzednich. Kluczowym źródłem finansowania polskich organizacji pozarządowych są fundusze unijne dostępne na poziomie krajowym i regionalnym oraz środki krajowe i samorządowe.

### 8.1 PROGRAM OPERACYJNY KAPITAŁ LUDZKI NA LATA 2007-2013

Od 2007 roku dysponujemy kolejnymi środkami z Europejskiego Funduszu Społecznego, finansującymi *Program Operacyjny Kapitał Ludzki*. Głównym celem programu *Kapitał Ludzki* jest wzrost poziomu zatrudnienia i spójności społecznej, który ma być osiągnięty poprzez realizację sześciu celów strategicznych:

1. Podniesienie poziomu aktywności zawodowej oraz zdolności do zatrudnienia osób bezrobotnych i biernych zawodowo.
2. Zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego.
3. Poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw do zmian zachodzących w gospodarce.
4. Upowszechnienie edukacji społeczeństwa na każdym etapie kształcenia przy równoczesnym zwiększeniu jakości usług edukacyjnych i ich silniejszym powiązaniu z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy.
5. Zwiększenie potencjału administracji publicznej w zakresie opracowywania polityki i świadczenia usług wysokiej jakości oraz wzmocnienie mechanizmów partnerstwa.
6. Wzrost spójności terytorialnej.

Program składa się z dziesięciu priorytetów, realizowanych na poziomie centralnym (priorytety 1-5 i 10) i regionalnym (6-9):

- Priorytet 1. Zatrudnienie i integracja społeczna
- Priorytet 2. Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących
- Priorytet 3. Wysoka jakość systemu oświaty
- Priorytet 4. Szkolnictwo wyższe i nauka
- Priorytet 5. Dobre rządzenie
- Priorytet 6. Rynek pracy otwarty dla wszystkich
- Priorytet 7. Promocja integracji społecznej
- Priorytet 8. Regionalne kadry gospodarki
- Priorytet 9. Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach
- Priorytet 10. Pomoc techniczna

Środki pomocowe z komponentu krajowego są przeznaczone na wsparcie efektywności struktur i systemów instytucjonalnych, natomiast w ramach komponentu regionalnego wspierają osoby i grupy społeczne. Organizacje pozarządowe mogą się ubiegać o dofinansowanie projektów w dziewięciu priorytetach. Maksymalny poziom dofinansowania wynosi do 85% kosztów kwalifikowanych. Wartość projektu: minimum 50 tys. zł, w zależności od działania. Instytucją Zarządzającą programem jest Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl) – Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym.

## **PRIORYTET 1. ZATRUDNIENIE I INTEGRACJA SPOŁECZNA**

Celem priorytetu jest modernizacja publicznych służb zatrudnienia, zwiększenie zasięgu oddziaływania aktywnych polityk rynku pracy oraz wzmocnienie instytucji pomocy społecznej i budowa partnerstwa na rzecz integracji społecznej.

### **Działanie 1.3 *Ogólnopolskie programy integracji i aktywizacji zawodowej***

#### **Poddziałanie 1.3.1 *Projekty na rzecz społeczności romskiej***

Grupą docelową projektów realizowanych w ramach tego poddziałania są członkowie społeczności romskiej oraz osoby, instytucje i podmioty działające na jej rzecz w Polsce. Dofinansowanie można uzyskać na realizację projektów obejmujących działania z zakresu zatrudnienia, edukacji, integracji społecznej i zdrowia, przyczyniające się do aktywizacji społeczno-zawodowej społeczności romskiej.

#### **Poddziałanie 1.3.2 *Projekty na rzecz promocji równych szans kobiet i mężczyzn oraz godzenia życia zawodowego i rodzinnego***

Projekty realizowane w ramach tego poddziałania mają być kierowane do osób podejmujących pracę po przerwie związanej z urodzeniem dziecka i/lub wychowujących dzieci oraz do pracodawców.

## **PRIORYTET 2. ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH I POTENCJAŁU ADAPTACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTW ORAZ POPRAWA STANU ZDROWIA OSÓB PRACUJĄCYCH**

Celami tego priorytetu są: rozwój i poprawa funkcjonowania systemowego wsparcia adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw, rozwój wykwalifikowanej zdolnej do adaptacji siły roboczej, poprawa funkcjonowania systemu przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących poprzez opracowywanie programów profilaktycznych oraz programów wspierających powrót do pracy. Organizacje pozarządowe mogą być projektodawcami w ramach jednego z trzech działań tego priorytetu.

### **Działanie 2.1 *Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki***

#### **Poddziałanie 2.1.1 *Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach***

Dofinansowanie można uzyskać na realizację ponadregionalnych zamkniętych projektów szkoleń i doradztwa dla przedsiębiorców, przygotowanych w oparciu o indywidualne strategie rozwoju firm, oraz na realizację ogólnopolskich otwartych projektów szkoleń i doradztwa, a także na studia podyplomowe dla przedsiębiorców oraz pracowników przedsiębiorstw.

## PRIORYTET 3. WYSOKA JAKOŚĆ SYSTEMU OŚWIATY

### Działanie 3.3 *Poprawa jakości kształcenia*

#### **Poddziałanie 3.3.2 *Efektywny system kształcenia i doskonalenia***

Dofinansowanie można pozyskać na przygotowanie wybranych szkół do realizacji praktyk przez studentów przygotowywanych do wykonywania zawodu nauczyciela oraz uruchomienie nowego typu studiów wyższych i podyplomowych przygotowujących do wykonywania zawodu nauczyciela.

#### **Poddziałanie 3.3.4 *Modernizacja treści i metod kształcenia***

Poddziałanie to wspiera opracowanie i pilotażowe wdrożenie innowacyjnych programów, materiałów dydaktycznych i metod kształcenia dotyczących m. in. kształcenia w zakresie nauk matematycznych, przyrodniczych i technicznych oraz przedsiębiorczości. Dofinansowane są również ponadregionalne programy rozwoju kompetencji kluczowych uczniów, w szczególności w zakresie: technologii informacyjno-komunikacyjnych, języków obcych, przedsiębiorczości, nauk przyrodniczo-matematycznych.

### Działanie 3.4 *Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie*

#### **Poddziałanie 3.4.3 *Upowszechnienie uczenia się przez całe życie***

Dofinansowanie w ramach tego poddziałania wspiera: opracowanie narzędzi diagnostycznych i materiałów metodycznych wspomagających proces rozpoznawania predyspozycji i zainteresowań zawodowych uczniów, budowę systemu internetowej informacji edukacyjno-zawodowej i systemu internetowej poradnictwa edukacyjno-zawodowego, publikację specjalistycznego biuletynu dla uczniów i doradców zawodowych oraz opracowanie i pilotażowe wdrożenie programów doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli kształcenia zawodowego.

## PRIORYTET 5. DOBRE RZĄDZENIE

### Działanie 5.4. *Wzmocnienie potencjału trzeciego sektora w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*

#### **Poddziałanie 5.4.2 *Rozwój dialogu obywatelskiego***

Działanie to wspiera następujące obszary rozwoju społeczeństwa obywatelskiego:

**Innowacje w sektorze NGO** poprzez wspieranie badań, studiów, analiz i ekspertyz na temat dialogu obywatelskiego, jego kondycji, funkcjonowania, perspektyw i barier w rozwoju oraz potrzeb uczestników dialogu oraz monitorowanie i ewaluacja współpracy pomiędzy administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi. W Programie Operacyjnym KL uwzględniono znaczenie projektów innowacyjnych i realizowanych w ramach współpracy ponadnarodowej; projekty takie będą wdrażane w ramach każdego z Priorytetów, z wyłączeniem możliwości realizacji w projektach ukierunkowanych na wspieranie inicjatyw lokalnych na obszarach wiejskich w Priorytetach *VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich*, *VII Promocja integracji społecznej* i *IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*. Projekty innowacyjne i ponadnarodowe mają mieć charakter systemowy bądź konkursowy. Za wybór tematów i typów omawianych projektów będą odpowiedzialne Instytucje Pośredniczące właściwe dla poszczególnych priorytetów.

**Rozwój infrastruktury trzeciego sektora** poprzez tworzenie regionalnych i lokalnych centrów informacji i wspomaganie organizacji pozarządowych, wsparcie działalności nowo utworzonych oraz już istniejących centrów w zakresie pomocy doradczo-szkoleniowej dla organizacji pozarządowych, tworzenie i wspieranie porozumień (sieci) organizacji pozarządowych o charakterze terytorialnym oraz branżowym oraz tworzenie i wdrażanie programów z zakresu poradnictwa prawnego i obywatelskiego.

**Profesjonalizacja III sektora** w ramach działania 5.4 PO KL jest możliwa poprzez wspieranie projektów ukierunkowanych na wypracowanie, upowszechnianie i wdrażanie standardów działania trzeciego sektora, zapewniających wysoką jakość realizacji zadań publicznych, uzgadniania polityk publicznych we współpracy z administracją publiczną, tworzenie regionalnych i lokalnych centrów informacji i wspomaganie organizacji pozarządowych, wsparcie działalności nowoutworzonych oraz już istniejących centrów w zakresie pomocy doradczo-szkoleniowej dla organizacji pozarządowych oraz tworzenie i wspieranie porozumień (sieci) organizacji pozarządowych o charakterze terytorialnym oraz branżowym. Grupę docelową tego poddziałania tworzą m. in. organizacje pozarządowe, związki i porozumienia organizacji pozarządowych, osoby poszukujące porady prawnej oraz administracja publiczna.

## **PRIORYTET 6. RYNEK PRACY OTWARTY DLA WSZYSTKICH**

Celem priorytetu jest zwiększenie zasięgu oddziaływania Aktywnej Polityki Rynku Pracy, zwiększenie poziomu zatrudnienia wśród osób młodych, zmniejszanie bezrobocia wśród osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy oraz zwiększenie poziomu zatrudnienia wśród osób starszych. Organizacje pozarządowe mogą być projektodawcami w ramach wszystkich trzech działań tego priorytetu. Instytucje wdrażające działają na poziomie regionalnym.

### **Działanie 6.1 *Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie***

Celem działania jest podniesienie poziomu aktywności zawodowej oraz zdolności do zatrudnienia osób pozostających bez zatrudnienia oraz stworzenie warunków dla rozwoju aktywności zawodowej w regionie.

### **Działanie 6.2 *Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia***

Celem działania jest promocja oraz wspieranie inicjatyw i rozwiązań zmierzających do tworzenia nowych miejsc pracy oraz budowy postaw kreatywnych, służących rozwojowi przedsiębiorczości i samozatrudnienia. Odbiorcami wsparcia świadczonego w ramach tego działania mogą być osoby fizyczne zamierzające rozpocząć działalność gospodarczą.

### **Działanie 6.3 *Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich***

Celem działania jest podniesienie zdolności do zatrudnienia oraz mobilności przestrzennej i zawodowej osób zamieszkujących na obszarach wiejskich, poprzez przygotowanie ich do podjęcia pracy w zawodach pozarolniczych oraz wykorzystania szans związanych z powstawaniem nowych miejsc pracy na tych obszarach. Jest to szczególnie cenne działanie, pozwalające na przygotowanie mieszkańców wsi do podjęcia pracy w zawodach pozarolniczych oraz wykorzystania szans związanych z powstawaniem nowych miejsc pracy na tych obszarach. Pozwala również realizowanie projektów polegających na wsparciu lokalnych inicjatyw informacyjnych, szkoleniowych i doradczych, promujących aktywizację zawodową na poziomie lokalnym oraz projektów obejmujących



rozwój dialogu, partnerstwa publiczno-społecznego i współpracy na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na poziomie lokalnym.

## **PRIORYTET 7. PROMOCJA INTEGRACJI SPOŁECZNEJ**

Celem priorytetu jest poprawa dostępu do rynku pracy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz wzmocnienie i poszerzenie zakresu działań sektora ekonomii społecznej. Organizacje pozarządowe mogą być projektodawcami w ramach dwóch z trzech działań tego priorytetu.

**Działanie 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej**  
Celem działania jest poprawa dostępu do zatrudnienia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i rozwój sektora ekonomii społecznej.

### **Działanie 7.3. Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji**

Celem działania jest wsparcie dla rozwoju inicjatyw na rzecz aktywizacji i integracji społeczności lokalnych, przyczyniające się do realizacji strategii rozwoju kapitału ludzkiego na terenach wiejskich.

## **PRIORYTET 8. REGIONALNE KADRY GOSPODARKI**

Celem realizacji priorytetu jest rozwój wykwalifikowanej i zdolnej do adaptacji siły roboczej oraz poprawa funkcjonowania systemu przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą.

### **Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie**

Celem działania jest podniesienie i dostosowanie kwalifikacji i umiejętności osób pracujących do potrzeb regionalnej gospodarki.

### **Działanie 8.2 Transfer wiedzy**

Celem wdrażania działania jest zwiększenie transferu wiedzy i wzmocnienie powiązań sfery badawczo-rozwojowej z przedsiębiorstwami, służące rozwojowi gospodarczemu regionów.

## **PRIORYTET 9. ROZWÓJ WYKSZTAŁCENIA I KOMPETENCJI W REGIONACH**

Priorytet ma na celu zmniejszanie nierówności w upowszechnieniu edukacji, szczególnie pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi; zmniejszanie nierówności w jakości usług edukacyjnych, szczególnie pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi; podniesienie atrakcyjności i jakości kształcenia zawodowego oraz wzmocnienie rozwoju zawodowego i podnoszenia kwalifikacji nauczycieli, szczególnie na obszarach wiejskich.

### **Działanie 9.1 Wyrównywanie szans edukacyjnych i zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych w systemie oświaty**

Celem działania jest tworzenie warunków równych szans edukacyjnych poprzez udzielenie wsparcia na rzecz instytucji systemu oświaty oraz osób napotykających bariery o charakterze środowiskowym, ekonomicznym, geograficznym i zdrowotnym utrudniające lub uniemożliwiające dostęp do usług edukacyjnych oraz wzmocnienie atrakcyjności i podniesienie jakości oferty edukacyjnej instytucji systemu oświaty.

**Działanie 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego**

Celem działania jest wzmocnienie atrakcyjności i podniesienie jakości oferty edukacyjnej szkół i placówek oświatowych prowadzących kształcenie zawodowe (z wyłączeniem kształcenia osób dorosłych), służące podniesieniu zdolności uczniów do przyszłego zatrudnienia.

**Działanie 9.3 Upowszechnienie formalnego kształcenia ustawicznego**

Celem wdrażania działania jest zwiększenie uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu ustawicznym w formach szkolnych poprzez podniesienie jego jakości i dostępności oraz zwiększenie znaczenia kształcenia ustawicznego jako czynnika oddziaływującego na sytuację na rynku pracy.

**Działanie 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty**

Celem działania jest dostosowanie kwalifikacji nauczycieli, instruktorów praktycznej nauki zawodu oraz kadr administracyjnych instytucji systemu oświaty do wymogów związanych ze strategicznymi kierunkami rozwoju regionów, zmianą kierunków kształcenia, zapotrzebowaniem na nowe kwalifikacje oraz zmieniająca się sytuacją demograficzną w systemie oświaty. Projekty organizacji pozarządowych realizowane w ramach tego działania mogą być kierowane do nauczycieli i pracowników dydaktycznych szkół i placówek oświatowych, instruktorów praktycznej nauki zawodu oraz kadry administracyjnej i zarządzającej oświatą.

**Działanie 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich**

Celem działania jest pobudzenie aktywności mieszkańców obszarów wiejskich na rzecz samoorganizacji i tworzenia lokalnych inicjatyw ukierunkowanych na rozwój edukacji i podnoszenia poziomu wykształcenia mieszkańców obszarów wiejskich do 25 tys. mieszkańców.

## 8.2 PROGRAM OPERACYJNY FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NA LATA 2009-2013

Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2005-2007 (Program FIO) jest rządowym instrumentem finansowy wspierającym proces budowy społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. PO FIO w perspektywie finansowej 2009-2013 stanowi przedsięwzięcie komplementarne w stosunku do Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013.

PO FIO składa się z następujących priorytetów merytorycznych:

- Priorytet I.** Aktywni, świadomi obywatele, aktywne wspólnoty lokalne.
- Priorytet II.** Sprawne organizacje pozarządowe w dobrym państwie.
- Priorytet III.** Integracja i aktywizacja społeczna. Zabezpieczenie społeczne.
- Priorytet IV.** Rozwój przedsiębiorczości społecznej.

Celem głównym Programu FIO jest zwiększenie udziału organizacji pozarządowych oraz podmiotów kościelnych i związków wyznaniowych prowadzących działalność pożytku publicznego w realizacji zadań publicznych, w ramach kształtowanych i prowadzonych na zasadach partnerstwa i pomocniczości polityk publicznych. Cel główny definiowany jest poprzez cele szczegółowe:

1. Zwiększenie aktywności i świadomości obywateli i wspólnot lokalnych.
2. Rozwój potencjału sektora organizacji pozarządowych.
3. Zwiększenie zaangażowania sektora organizacji pozarządowych na rzecz usług społecznych w zakresie integracji i aktywizacji społecznej oraz zabezpieczenia społecznego.
4. Wspieranie rozwoju polskiego modelu ekonomii społecznej.

### **Priorytet I. Aktywni, świadomi obywatele, aktywne wspólnoty lokalne**

Projekty realizowane w ramach Priorytetu I powinny w różnych formach angażować obywateli, dając im możliwość aktywnego działania oraz łączenia aktywności ze zdobywaniem wiedzy w sferze działań obywatelskich. Obszary wsparcia:

- Kształtowanie wiedzy i umiejętności pozwalających na aktywne uczestnictwo w życiu publicznym
- Aktywizacja obywateli w sprawach publicznych
- Rozwój poradnictwa i rzecznictwa obywatelskiego
- Ochrona i upowszechnianie praw dziecka
- Ochrona praw konsumenta
- Zwiększenie dostępu do informacji publicznej
- Aktywizacja kobiet w życiu publicznym
- Pielęgnowanie tożsamości narodowej i kulturowej
- Wspieranie działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska
- Upowszechnianie kultury fizycznej i sportu w środowisku lokalnym
- Edukacja i promocja w zakresie obronności i bezpieczeństwa narodowego oraz bezpieczeństwa publicznego

### **Priorytet II. Sprawne organizacje pozarządowe w dobrym państwie**

Projekty realizowane w ramach tego priorytetu powinny przyczyniać się do wzmocnienia potencjału ludzkiego i instytucjonalnego realizujących je organizacji. Obszary wsparcia:

- Rozwój potencjału organizacji pozarządowych
- Wolontariat w organizacjach pozarządowych

### **Priorytet III. Integracja i aktywizacja społeczna. Zabezpieczenie społeczne**

Projekty realizowane w ramach priorytetu powinny w różnych formach stosować zasadę włączania beneficjentów w działania i decyzje podejmowane w ramach projektów. Obszary wsparcia:

- Wspieranie podstawowych funkcji rodziny
- Rozwiązywanie problemów dzieci i młodzieży
- Tworzenie równych szans dla dyskryminowanych oraz najsłabszych grup społecznych
- Porozumienia na rzecz integracji wspólnot i społeczności lokalnych
- Przeciwdziałanie zjawiskom patologii społecznej, stanowiącym zagrożenie dla bezpieczeństwa publicznego
- Aktywizacja ludzi starych, integracja międzypokoleniowa

- Promocja zdrowia
- Integracja i aktywizacja osób niepełnosprawnych
- Działania na rzecz środowisk kombatanckich i osób represjonowanych
- Integracja repatriantów w środowiskach lokalnych
- Integracja i aktywizacja zawodowa cudzoziemców
- Działania na rzecz zachowania przez Polonię więzi kulturowej z Polską
- Wypoczynek dzieci i młodzieży, krajoznawstwo i turystyka społeczna
- Inicjatywy na rzecz udzielania pomocy humanitarnej

#### **Priorytet IV. Rozwój przedsiębiorczości społecznej**

Projekty realizowane w ramach priorytetu powinny w różnych formach promować ideę łączenia aktywności ekonomicznej (zawodowej) z aktywnością społeczną. Obszary wsparcia:

- Przedsiębiorczość społeczna i upowszechnianie idei partnerstwa trójsektorowego
- Wolontariat pracowniczy

### **8.3 PROGRAM WSPÓŁPRACY SAMORZĄDU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI**

Zgodnie z art. 5. ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Samorząd Województwa Mazowieckiego co roku uchwała **Program współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami wymienionymi w art. 3. ust 3 ustawy**. W Programie współpracy określone są zakres i formy współpracy, a także zadania, które samorząd województwa planuje realizować we współpracy z organizacjami pozarządowymi w danym roku. Program współpracy uchwalany jest przy udziale organizacji pozarządowych i innych zainteresowanych podmiotów. Co roku wskazywane są obszary priorytetowe, w ramach których ogłaszane są konkursy na dofinansowanie najciekawszych projektów. W 2009 roku zostały określone zadania z następujących obszarów:

- 1) Rozwój społeczeństwa obywatelskiego
- 2) Ochrona i promocja zdrowia
- 3) Polityka i pomoc społeczna
- 4) Sport, kultura fizyczna i ratownictwo
- 5) Nauka, edukacja, oświata i wychowanie
- 6) Kultura
- 7) Turystyka
- 8) Ochrona środowiska
- 9) Rolnictwo i modernizacja terenów wiejskich
- 10) Bezpieczeństwo publiczne
- 11) Strategia i rozwój regionalny
- 12) Fundusze strukturalne i pomocowe
- 13) Polityka rynku pracy
- 14) Współpraca zagraniczna

Program współpracy jest dokumentem, który określa zasady, formy, oraz obszary wzajemnej współpracy samorządu województwa i organizacji pozarządowych na Mazowszu. Program współpracy jest jednocześnie podstawą do udzielania corocznych dotacji na realizację przez mazowieckie organizacje pozarządowe najciekawszych projektów.

Dokument ten tworzony jest w oparciu o wiedzę i praktykę pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego oraz wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych, jak również organizacji pozarządowych, które zgodnie z zasadą partnerstwa zapraszane są do pomocy w lepszym identyfikowaniu i definiowaniu problemów społecznych, jak też zgłaszania swoich propozycji rozwiązań. Szczegóły informacji na temat konkursów znajdują się na stronie internetowej Samorządowego Forum Dialogu Obywatelskiego pod adresem <http://www.dialog.mazovia.pl>.

## 9. PRZYKŁADOWE PROJEKTY ZREALIZOWANE PRZEZ ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

W kolejnej, ostatniej części publikacji pragniemy zaprezentować przykłady projektów dofinansowanych z Funduszy Europejskich oraz krajowych i regionalnych środków publicznych, np. dotacji na rzecz społeczeństwa obywatelskiego Samorządu Województwa Mazowieckiego, zrealizowanych lub realizowanych przez organizacje pozarządowe i partnerów społecznych. O doborze przykładowych projektów zdecydował kształt i założenia *Narodowej Strategii Spójności na lata 2007-2013*, w szczególności *Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* i *Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego*. Są to główne programy finansujące projekty organizacji pozarządowych na Mazowszu.

W krótkiej prezentacji projektów, opisanych w tabelach, skupiamy się na przykładach projektów wspierających działania zmierzające do poprawy jakości życia w społecznościach lokalnych oraz realizację działań na rzecz turystyki i szkoleń dla kadr fundacji i stowarzyszeń. Większość z zaprezentowanych projektów została wskazana jako wzorcowe rozwiązania w ramach konkursów organizowanych w ostatnich latach przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego i Samorząd Województwa Mazowieckiego, głównych dysponentów pomocy unijnej w na Mazowszu.

### Zestawienie 1: Przykład projektu „Biblioteka spotkań”

<b>Tytuł projektu</b>	„BIBLIOTEKA SPOTKAŃ” <sup>1</sup>
<b>Wnioskodawca</b>	Gmina wiejska (ok. 8 tys. mieszkańców) położona niedaleko Warszawy.
<b>Cel ogólny</b>	Wzbudzenie w dzieciach zainteresowania literaturą, teatrem, poezją oraz włączenie ich rodzin w proces stymulowania zainteresowań pozaszkolnych dzieci jako sposób na tworzenie przyjaznych edukacji i rozwojowi intelektualnemu dzieci postaw w środowiskach wiejskich.
<b>Cele szczegółowe</b>	Stworzenie dzieciom z różnych grup wiekowych możliwości rozwijania zainteresowań w obszarze literatury, poezji, teatru oraz obcowania ze sztuką i ludźmi sztuki.  Aktywizowanie społeczności lokalnych, przede wszystkim rodzin z dziećmi, wokół idei zdobywania wykształcenia jako drogi do poprawy pozycji życiowej i statusu materialnego.

	<p>Budowanie relacji partnerskich wśród różnych instytucji, organizacji i osób z terenu gminy oraz ich aktywizowanie na rzecz podejmowania wspólnych inicjatyw edukacyjnych adresowanych do mieszkańców gminy, przede wszystkim do dzieci.</p>
<b>Grupa docelowa</b>	<p>Łącznie 165 dzieci w wieku 5-16 lat z terenu gminy oraz ich rodziny, w tym dzieci z gminnego przedszkola, uczniowie szkoły podstawowej oraz gimnazjum.</p>
<b>Działania</b>	<p>Projekt podzielono na trzy zadania merytoryczne oraz dwa dodatkowe: zarządzanie projektem i promocja.</p> <p><b>ZADANIE 1. Snucie opowieści</b></p> <p>To cykl spotkań z autorami książek dla dzieci oraz współczesnymi opowiadaczami historii, skierowanych do najmłodszych dzieci (5-9 lat). Spotkania odbędą się w przedszkolu, szkołach podstawowych oraz Bibliotece Gminnej. Drugi element zadania – spotkania z opowiadaczami historii, przedstawiającymi dzieciom kulturę, zwyczaje, muzykę z wybranego kraju, regionu świata. Zadaniem zostanie objętych łącznie 300 dzieci.</p> <p><b>ZADANIE 2. Podwieczorki z Melpomeną – warsztaty teatralne</b></p> <p>Przeprowadzenie warsztatów teatralnych pod kierunkiem instruktora teatralnego z przygotowaniem pedagogicznym oraz plastyka - scenografa. Ich efektem będzie przedstawienie teatralne w Gminnym Ośrodku Kultury. Zadanie adresowane do dzieci w wieku 10-13 lat. W ramach warsztatów zaplanowano wyjazd na zajęcia do Instytutu Teatralnego i do Muzeum Teatru.</p> <p><b>ZADANIE 3. Wszystko jest poezją – poranki poetyckie</b></p> <p>To cykl spotkań adresowany do młodzieży gimnazjum. Na spotkania będą zapraszani aktorzy, którzy przybliżą młodzieży twórczość polskich poetów, a także współcześnie piszący poeci. Miejsce spotkań – czytelnia miejscowej biblioteki. Zaplanowano sześć spotkań w poniedziałki, w godzinach przedpołudniowych. W każdym z poranków weźmie udział 50 uczniów z klas III.</p> <p><b>ZADANIE 4. Zarządzanie projektem</b></p> <p>Na zarządzanie projektem składa się praca zespołu, który odpowie za planowanie i koordynację realizacji wszystkich merytorycznych elementów projektu, współpracę z partnerem oraz monitoring, promocję i sprawozdawczość.</p> <p><b>ZADANIE 5. Promocja projektu</b></p> <p>Promocja projektu będzie prowadzona zgodnie z zasadami wynikającymi z regulacji prawnych i wytycznych, dotyczących funduszy strukturalnych.</p>
<b>Rezultaty</b>	<p><b>Rezultaty twarde projektu:</b></p> <p>Udział ok. 200 osób (w przedziale wiekowym 5-14 lat) w różnego rodzaju spotkaniach z ludźmi kultury: aktorami, pisarzami, poetami.</p> <p>Wyjazd do teatru na przedstawienie, zwiedzanie teatru i Instytutu Teatralnego.</p> <p>Wystawienie przedstawienia teatralnego dla rówieśników i rodziców, wydanie zbiorku wierszy.</p> <p><b>Rezultaty miękkie projektu:</b></p> <p>Rozwijanie twórczej wrażliwości i kreatywności, ćwiczenie pamięci, poznanie literatury, budzenie nowych zainteresowań, rozwijanie umiejętności czytelnicy, podniesienie świadomości dotyczących własnych potrzeb, budowanie poczucia własnej wartości, skierowanie uwagi dzieci na rozwój potrzeb kulturalnych, nabywanie umiejętności publicznego występowania, walka z nieśmiałością.</p>
<b>Budżet projektu</b>	<b>50 000 PLN</b>

<sup>1</sup> Projekt uzyskał finansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013, Priorytet IX, Działanie 9.5.

## Zestawienie 2: Przykład projektu „Sołtycki i liderki wiejskie – kobiety zarządzają polską wsią.”

<b>Tytuł projektu</b>	„SOŁTYSKI I LIDERKI WIEJSKIE – KOBIETY ZARZĄDZAJĄ POLSKĄ WSIA” <sup>22</sup>
<b>Wnioskodawca</b>	Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, w partnerstwie z „Gazetą Sołecką”, przy współpracy z Krajowym Stowarzyszeniem Sołtysów.
<b>Cel ogólny</b>	Przygotowanie kobiet mieszkających na wsi do roli lokalnych liderek.
<b>Cele szczegółowe</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zaangażowanie kobiet w rozwiązywanie lokalnych problemów, mniej widocznych z perspektywy gminy czy powiatu.</li> <li>2. Wspieranie współpracy obywatelskiej w społecznościach lokalnych.</li> <li>3. Rozwój inicjatyw lokalnych.</li> </ol>
<b>Grupa docelowa</b>	Projekt o charakterze pilotażowym, realizowany w czterech województwach: mazowieckim, lubelskim, wielkopolskim i kujawsko-pomorskim. Uczestniczy w nim łącznie 125 sołtyszek, członkiń stowarzyszeń, nauczycielek oraz żon sołtysów.
<b>Działania</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przygotowanie i realizacja sesji szkoleniowych, w tym z zakresu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• poznawanie samego siebie, miejsce i rola w grupie, proces grupowy, efektywna komunikacja;</li> <li>• kreowanie własnego wizerunku, ja jako liderka; budowanie zespołu, skuteczne reprezentowanie interesów społeczności wiejskiej;</li> <li>• identyfikacja zasobów, problemów i potrzeb lokalnych,</li> <li>• mobilizowanie i organizowanie społeczności lokalnej do działania, budowanie partnerstwa lokalnego;</li> <li>• korzystanie z Internetu jako narzędzia pomocnego w pracy sołtycki i liderki wiejskiej;</li> <li>• praca metodą projektów – od zdefiniowania problemu do działania na rzecz jego rozwiązania;</li> <li>• źródła finansowania projektów realizowanych na wsi, aplikowanie o dotacje;</li> <li>• inicjatywy na rzecz rozwiązywania problemów na wsi – przygotowanie do realizacji własnego projektu.</li> </ul> </li> <li>2. Inicjatywy uczestniczek projektu, w tym doradztwo indywidualne, wizyty studyjne oraz porady prawne.</li> <li>3. Monitoring i ewaluacja.</li> <li>4. Zarządzanie projektem.</li> <li>5. Promocja najważniejszych działań i rezultatów projektowych.</li> </ol>
<b>Rezultaty</b>	<p>W pierwszym okresie realizacji projektu zaplanowano osiem jednodniowych spotkań szkoleniowych w pięciu grupach liczących po 25 pań. Ich tematyka obejmie wiele zagadnień – począwszy od technik autoprezentacji i mobilizowania ludzi do aktywności społecznej, poprzez działanie metodą projektową i poszukiwanie funduszy, na ćwiczeniach w przygotowywaniu własnych projektów kończąc.</p> <p>Po szkoleniach nastąpi etap wykorzystania zdobytej wiedzy w praktyce, czyli realizacji pomysłów na lokalne inicjatywy. W ramach projektu zapewnione zostanie indywidualne doradztwo fachowców przy powstawaniu konkretnych projektów. Eksperci odwiedzą uczestniczki w ich miejscowościach, pomagając im doprecyzować pomysły na projekty, doradzając, gdzie należy szukać pieniędzy na ich realizację i jak napisać dobry wniosek.</p>

<sup>22</sup> Szerzej: <http://www.frdl.org.pl/oferta/soltyski.htm>, Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Działanie 1.6.

Zrealizowanie ponad 80 sesji indywidualnego doradztwa.

Mini-wizyty studyjne, mające na celu przede wszystkim wymianę doświadczeń pomiędzy uczestniczkami, dotyczących dobrych praktyk. Odbędą się w obrębie grup wojewódzkich, dzięki czemu panie będą miały okazję poznać już zrealizowane inicjatywy swoich koleżanek.

W 2008 roku odbyła się organizacja konferencji podsumowującej całość projektu oraz wydanie broszury prezentującej „dobre praktyk”, zawierającej projekty zrealizowane przez nasze beneficjentki. Rezultatem projektu są pierwsze złożone przez uczestniczki wnioski o dotacje, m. in. w ramach Programu Wspierania Inicjatyw Obywatelskich na Terenach Wiejskich, konkursu grantowego Funduszu Współpracy czy Fundacji Wspomagania Wsi. W trakcie rejestracji są pierwsze stowarzyszenia lokalne powołane z inicjatywy beneficjentek projektu. Projekt otrzymał w 2008 r. wyróżnienie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego jako „Najlepsza inwestycja w człowieka” – dobry przykład wykorzystania EFS.

Budżet projektu

1 046 525, 20 PLN

### Zestawienie 3. Przykład projektu „Pociąg do lepszej przyszłości”

Tytuł projektu	„POCIĄG DO LEPSZEJ PRZYSZŁOŚCI” <sup>3</sup>
Wnioskodawca	Towarzystwo Przyjaciół Dzieci (TPD) – gminna organizacja zajmująca się opieką nad dziećmi z województwa mazowieckiego. Prowadzi Ogniska Wychowawcze, zajmuje się dziećmi w wieku 3-16 lat.
Cel ogólny	Rozwój świadomości i zainteresowań edukacyjnych wychowanków działających na terenie gminy, przyczyniający się do zwiększenia ich szans na zdobycie wykształcenia i możliwości wyboru innej drogi życiowej niż ich rodzice.
Cele szczegółowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozwijanie umiejętności nawiązywania pozytywnych kontaktów społecznych w grupie, opartych na wspólnych zainteresowaniach i pasjach.</li> <li>2. Inicjowanie, wspieranie i promowanie dziecięcej twórczości artystycznej.</li> <li>3. Integrowanie środowiska lokalnego wokół idei stwarzania dzieciom możliwości lepszego startu życiowego dzięki wspieraniu ich wysiłków edukacyjnych.</li> </ol>
Grupa docelowa – beneficjenci	Dzieci pochodzące z gmin wiejskich, miejsko-wiejskich i miast do 25 tys. mieszkańców, wychowankowie TPD działających na terenie gminy. Pochodzą z domów zagrożonych patologią, niewydolnych wychowawczo, dysfunkcyjnych. W związku z sytuacją panującą w rodzinach bardzo często nie mają możliwości, aby rozwijać się intelektualnie, podnosić poziom wykształcenia, mają często utrudniony dostęp do dóbr kultury.
Działania	<p>Działania podzielono na trzy główne zadania merytoryczne oraz zarządzanie projektem i promocję.</p> <p>ZADANIE 1. Ja też mogę być dobrym uczniem.</p> <p>W okresie I-VIII 2008 r. zadanie polega na prowadzeniu pracy z dziećmi – wspieraniu ich i zachęcaniu do pilniejszego uczenia się, nadrabiania zaległości w nauce, pomocy w wykonywaniu zadań domowych i przygotowywaniu się do sprawdzianów. W okresie V-VI 2008 r. druga grupa działań w ramach tego zadania – zajęcia edukacyjno-artystyczne adresowane do wszystkich wychowanków, tematem zajęć będzie poznanie regionu nadmorskiego, w którym planowane jest zorganizowanie kolonii letnich.</p>

<sup>3</sup> Projekt uzyskał finansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013, Priorytet IX, Działanie 9.5 Pobudzenie aktywności mieszkańców obszarów wiejskich na rzecz samoorganizacji i tworzenia lokalnych inicjatyw ukierunkowanych na rozwój edukacji (...).



Rezultaty	<p><b>ZADANIE 2. Moje wymarzone wakacje.</b> Zadanie polega na zorganizowaniu i przeprowadzeniu w miesiącach wakacyjnych dwutygodniowego wyjazdu kolonijnego dla grupy 35 dzieci w wieku 10-16 lat – rekrutacja zostanie przeprowadzona w ramach zadania 1. Kolonie zostaną zorganizowane w jednej z miejscowości nad Morzem Bałtyckim.</p> <p><b>ZADANIE 3. Moje wspomnienia z wakacji.</b> Realizację zadania zaplanowano na okres IX-XII 2008. Po powrocie z kolonii zorganizowane zostaną (wspólnie z partnerem) pikniki z udziałem wychowanków i ich rodziców.</p> <p><b>ZADANIE 4. Zarządzanie projektem.</b> Projektem będzie zarządzał koordynator, za wszystkie kwestie finansowe będzie odpowiadał księgowy projektu. Ze strony partnera zostanie wyznaczona osoba, która będzie odpowiadała za merytoryczną i finansową realizację jego zadań.</p> <p><b>ZADANIE 5. Promocja projektu</b> Promocja projektu będzie prowadzona zgodnie z zasadami wynikającymi z regulacji prawnych i wytycznych dotyczących funduszy strukturalnych.</p> <p>Twarde rezultaty projektu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przeprowadzenie sześciu spotkań z rodzicami i opiekunami wychowanków TPD.</li> <li>2. Poprawa wyników w nauce u 35 dzieci – podopiecznych Ognisk TPD.</li> <li>3. Wyjazd na zawody sportowe dla 20 dzieci.</li> <li>4. Wyjazd na kolonie dla 35 dzieci.</li> <li>5. Wystawa prac plastycznych i fotograficznych dzieci.</li> <li>6. Trzy pikniki rodzinne (po jednym w każdym z Ognisk TPD).</li> </ol> <p>Miękkie rezultaty projektu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zmniejszenie problemów wychowawczych u części wychowanków ognisk TPD.</li> <li>2. Lepsze kontakty wychowawców w szkole i w Ogniskach z rodzicami dzieci.</li> <li>3. Większe angażowanie się rodziców w proces edukacji dziecka.</li> <li>4. Zwiększenie chęci do współpracy na rzecz inicjatyw edukacyjnych wśród instytucji i organizacji działających na terenie gminy.</li> </ol>
Budżet projektu	50 000 PLN

## 9.1 Przykłady inicjatyw mazowieckich organizacji pozarządowych dofinansowanych ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego<sup>4</sup>

1. Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS realizowało projekt „**Nie jestem sam – samopomoc działa**”, którego uczestnikami były osoby niepełnosprawne, emerytowani nauczyciele, matki z niepełnosprawnymi dziećmi, bezrobotne kobiety, osoby z problemami psychicznymi, seniorzy, matki samotnie wychowujących dzieci. Prowadzenie innowacyjnych i kompleksowych działań wobec osób ubogich, przy

<sup>4</sup>Wypis ze Sprawozdania z realizacji programu współpracy Samorządu Województwa Mazowieckiego z organizacjami pozarządowymi na rok 2008, Warszawa 2009.

jednoczesnym zaangażowaniu innych instytucji, wymaga od organizacji pozarządowych dużego doświadczenia i niezbędnego potencjału ekonomicznego. Warunki te spełnia Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS, czego przykładem była realizacja projektu „*Nie jestem sam – samopomoc działa*”, który pozytywnie wpłynął na podniesienie aktywności samorządów lokalnych w zakresie ograniczania ubóstwa i przeciwdziałania marginalizacji na Mazowszu. Utworzono wiele grup samopomocowych, działających w środowisku osób niepełnosprawnych, emerytowanych nauczycieli, matek z niepełnosprawnymi dziećmi, bezrobotnych kobiet, osób z problemami psychicznymi, seniorów, matek samotnie wychowujących dzieci. Zawiązało się kilka koalicji wokół problemów społecznych. Metodą proponowanej pracy stały się grupy samopomocowe i grupy wsparcia. Jednocześnie utworzono *Mazowiecką Sieć Samopomocy*, która stała się naturalnym zapleczem wymiany doświadczeń i wzajemnego wsparcia dla osób i instytucji zajmujących się propagowaniem idei samopomocy.

2. Fundacja Pałac w Korczewie realizowała zadanie ***Magia lat 20-tych II***. Zadanie miało na celu przybliżenie kultury i sztuki lat 20. oraz 30. ubiegłego wieku. Zainteresowanie imprezą przeszło oczekiwania organizatorów. Mieszkańcy regionu i turyści mieli możliwość zobaczyć namiastkę życia kulturalnego międzywojennej Polski. Prezentowane stroje, muzyka, samochody, a także obyczaje – oddawały ducha tamtych lat. Klimat lat przedwojennych przypomnieli artyści, którzy wykonali utwory z tego okresu. Pokaz mody przedwojennej zaprezentowały modelki. Na scenie wystąpili tancerze w tańcach charakterystycznych dla ubiegłego wieku. W przerwach odbyły się happeningi oraz konkursy dla dzieci. Impreza w pełni oddała charakter kultury oraz atmosfery lat międzywojennych.
3. Stowarzyszenie Harcerskie z Warszawy wydało „***Mapy turystyczne Pułtuska i okolic***” Wydrukowano 2 000 egzemplarzy mapy Pułtuska i 2 000 Puszczy Białej. Zostały wyznaczone trzy propozycje tras zwiedzania Pułtuska: rowerowa – oparta o trasę rowerową „Szlak mostów Pułtuskich”, kajakowa – prowadząca kanałami wokół centrum miasta, piesza – pokazująca najważniejsze zabytki miasta (najdłuższy rynek w Europie, dawny zamek biskupów płockich, obecnie „Dom Polonii”, fragment zachowanych murów obronnych). Na mapę turystyczną zostały naniesione nowe szlaki: rowerowe w okolicy Wyszkowa, turystyki konnej po Puszczy Białej, kajakowe po rzekach Orzyc i Narew. Mapy zawierają spis bazy gastronomicznej i noclegowej, a także miejsca rozrywki. Zamieszczone zostały adresy i numery telefonów do najważniejszych instytucji. Informacje zostały opracowane w języku polskim oraz przetłumaczone na język angielski i niemiecki. Mapy z trasami zwiedzania Pułtuska oraz mapy turystyczne okolic Pułtuska zostały przekazane do Urzędu Miasta w Pułtusku, który kolportuje je w regionie, między innymi za pośrednictwem punktu Informacji Turystycznej w Pułtusku. Mapy trafiły także do lokalnych hoteli, Muzeum Regionalnego w Pułtusku, Bazy Biwakowej Popławy, gdzie zestaw map jest rozdawany odwiedzającym te miejsca turystom. Mapa Pułtuska jest dostępna również na stronie internetowej Bazy Biwakowej Popławy ([www.poplawy.sh.org.pl](http://www.poplawy.sh.org.pl)).
4. Jedną z ciekawszych inicjatyw, realizowanych w ramach konkursu dla organizacji pozarządowych, były szkolenia organizowane przez Fundację „Dziedzictwo Nadbużańskie” z Dąbrówki – „***Nadbużańska żywność ekologiczna – nieodkryty potencjał***”, „Produkty o charakterze tradycyjnym i regionalnym – nieodkryte Dziedzictwo Nadbużańskie”. Szkolenia odbywały się w skansenie fundacji, wśród niezliczonej liczbie eksponatów, co dodatkowo wzbogacało i uatrakcyjniało inicjatywę.

Prelegentami były osoby posiadające fachową i profesjonalną wiedzę. Jednocześnie były to autorytety w skali krajowej i lokalnej – dr Grzegorz Rusak, Lidia Lorek-Guranowska, Mieczysława Kaska, Renata Góral. Podczas szkoleń została zorganizowana degustacja produktów, a producenci zachęcali uczestników do zajęcia się produkcją ekologiczną, regionalną bądź tradycyjną. Podczas szkolenia podpowiadali jak szybko i sprawnie można zarejestrować produkt na liście produktów tradycyjnych. Stowarzyszenie „Dziedzictwo i Rozwój” ze Zwolenia, w ramach realizowanego przez siebie zadania ,zorganizowało 12 spotkań informacyjno-konsultacyjnych i dwa spotkania warsztatowe.

## 10. SŁOWNIK PROJEKTÓW EUROPEJSKICH

**Analiza celów** – identyfikacja i weryfikacja przyszłych pożądaných korzyści, jakim beneficjenci nadali priorytet. Produktem analizy celów jest drzewo celów.

**Analiza problemu** – zorganizowane badanie negatywnych aspektów danej sytuacji w celu określenia przyczyn i efektów.

**Analiza strategii** – krytyczna ocena alternatywnych sposobów osiągnięcia celu i wybranie jednego lub większej liczby sposobów w celu włączenia ich do proponowanego projektu.

**Analiza kosztów i korzyści** – polega na ocenie korzyści wynikających z realizacji projektu w porównaniu do poniesionych nakładów, to próba porównania wielkości ewentualnego zysku ze stratami (kosztami).

**Analiza otoczenia projektu** – to ocena zewnętrznych uwarunkowań, które pośrednio lub bezpośrednio mogą wpływać na realizowany projekt, zarówno negatywnie jak i pozytywnie.

**Analiza zaangażowania** – służy określeniu stopnia zaangażowania uczestników projektu w jego realizację.

**Analiza wykonalności projektu** – dokonuje się w oparciu o ocenę istniejących i potencjalnych (możliwych do wystąpienia) zagrożeń dla realizacji projektu.

**Cel** – to opis celu projektu lub programu. W sensie całościowym odnosi się do działań, wyników, zamierzenia projektu, celów ogólnych.

**Cele ogólne** – cele z punktu widzenia szerszego sektora lub całego kraju, do których osiągnięcia ma przyczynić się projekt.

**Cel projektu** – centralny cel projektu z punktu widzenia trwałych korzyści, jakie mają zostać zapewnione beneficjentom projektu. Nie odnosi się do usług świadczonych w ramach projektu (to są wyniki) ani do wykorzystania tych usług, ale do korzyści, jakie czerpią beneficjenci projektu w wyniku wykorzystania usług projektu.

**Cykl projektu** – projekt realizowany jest według cyklu projektu od momentu powstania wstępnej idei aż do zakończenia projektu. Cykl projektu jest to struktura zapewniająca konsultacje z zainteresowanymi podmiotami i określająca kluczowe decyzje, wymagania informacyjne i zakres odpowiedzialności na każdej z faz projektu, tak aby umożliwić podejmowanie przemyślanych decyzji w czasie kluczowych faz trwania projektu. Wykorzystuje ewaluację w celu wprowadzenia zdobytego doświadczenia do planów przyszłych programów i projektów.

**Czynniki zapewniające trwałość** – czynniki, o których wiadomo, że wywarły znaczący wpływ na trwałość korzyści wynikających z projektu w przeszłości oraz które powinny zostać wzięte pod uwagę przy planowaniu projektów w przyszłości.

**Drzewo celów** – przedstawienie w formie diagramu proponowanych interwencji w ramach projektu, zaplanowanych w sposób logiczny, po przeprowadzeniu analizy; ukazuje proponowane środki, zasoby i wyniki.

**Działania** – poszczególne działania, jakie mają zostać podjęte w trakcie trwania projektu w celu uzyskania wyników.

**Ewaluacja** – okresowa ocena efektywności, skuteczności, wpływu, trwałości i odpowiedzialności projektu w kontekście ustalonych celów. Przeprowadza się ją zwykle w postaci niezależnego badania otoczenia, celów, wyników, działań i wykorzystanych środków. – w celu uzyskania wiedzy, która może pomóc przy podejmowaniu decyzji w przyszłości.

**Faza ewaluacji** – szóstą, finalną fazę cyklu projektu, w trakcie której projekt zostaje zbadany pod kątem jego celów, a zdobyta wiedza wywiera wpływ na przyszłe działania.

**Faza finansowa** – przedłożenie instytucji dotującej dokumentów, opisujących ogólne tło, charakter, zakres i cele oraz uwarunkowania proponowanych działań i wskazujących przewidywane finansowanie i uzyskanie decyzji w sprawie finansowania; popisanie umowy finansowania.

**Faza identyfikacji** – druga faza cyklu projektu. Obejmuje wstępne opracowanie idei projektu z punktu widzenia celów, wyników i działań, w celu określenia czy należy przystąpić do przeprowadzenia studium wykonalności czy też nie.

**Faza opracowania** – trzecia faza cyklu projektu, w czasie której na podstawie studium wykonalności opracowywane są szczegóły dotyczące projektu.

**Faza programowania** – pierwsza faza cyklu projektu, w trakcie której przygotowany zostaje Program Wstępny.

**Faza wdrażania** – piątą fazę cyklu projektu, w trakcie której następuje wdrożenie projektu i monitorowany jest postęp w kierunku osiągnięcia celów.

**Harmonogram działań** – to rozkład, rozplanowanie przebiegu czynności w czasie. Plan realizacji określonych działań w perspektywie czasowej, rozpisanie czynności w oparciu o pierwszeństwo ich realizacji w czasie. Patrz Wykres Gantta.

**Harmonogram zasobów** – budżet projektu.

**Hierarchia celów** – działania, wyniki, zamierzenie projektu, cele ogólne określone w logice interwencji.

**Kamienie milowe** – rodzaj obiektywnie weryfikowalnego wskaźnika dla celów krótkoterminowych (zwykle działań), ułatwiających pomiar osiągnięć w trakcie projektu, a nie pod sam jego koniec. Wskazują także terminy, w których można podjąć decyzje

**Kamień milowy projektu** – to etap/faza projektu, który ma szczególną wagę, zwykle oznacza zakończenie danej fazy. Przyjęcie wyników/efektów danego etapu umożliwia przejście do realizacji kolejnego działania. Podstawowe etapy projektu to: opracowanie i przyjęcie koncepcji, definiowanie i akceptacja zakresu projektu, sporządzenie i przyjęcie zakresu projektu, realizacja projektu, ukończenie projektu, zamknięcie projektu, opracowanie raportu końcowego oraz ocena projektu.

**Komisja Oceny Projektów** – komisja powoływana przez beneficjenta końcowego do oceny merytorycznej wniosku o finansowanie projektu. Ocena komisji stanowić będzie podstawę do ułożenia listy rankingowej projektów i rekomendowanych do akceptacji dyrektorowi instytucji beneficjenta końcowego. W skład komisji wchodzi przedstawiciele instytucji beneficjenta końcowego, mogą w niej także uczestniczyć niezależni eksperci powołani w ramach pomocy technicznej programu operacyjnego.

**Kierownik projektu** – osoba odpowiadająca za realizację projektu i za osiągnięcie jego celu/celów. Kompetentny koordynator musi posiadać umiejętności z wielu dziedzin odpowiednio do obszaru merytorycznego projektu.

**Logika interwencji** – strategia leżąca u podstaw projektu. Jest to narracyjny opis projektu na każdym z czterech poziomów „hierarchii celów” wykorzystanej w matrycy logicznej.

**Monitorowanie** – systematyczne i ciągłe zbieranie, analizowanie i wykorzystywanie informacji w celu kontroli zarządzania i podejmowania decyzji. W praktyce to proces śledzenia realizacji projektu w odniesieniu do jego planu. Istnieją cztery podstawowe wskaźniki wykorzystywane w procesie monitorowania projektów: nakłady, produkty, wyniki i wpływy (efekty).

**Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki** – mierzalne wskaźniki, ukazujące czy cele zostały osiągnięte na każdym poziomie hierarchii matrycy logicznej, czy też nie. Dają podstawę dla opracowania odpowiedniego systemu monitorowania.

**Ocena** – analiza proponowanego projektu w celu określenia jego wartości i akceptowalności, zgodnie z ustalonymi kryteriami. Jest to końcowy krok przed przystąpieniem do uzgodnień na temat finansowania projektu. W ramach oceny sprawdza się czy projekt jest wykonalny, czy ustalone cele nadal są odpowiednie, a koszty uzasadnione. Ocena projektu, w oparciu o wytyczne Unii Europejskiej, dotyczy: istotności – to odpowiedź na pytanie w jakim stopniu cele programu odpowiadają zmieniającym się potrzebom i priorytetom na poziomie krajowym/unijnym; wydajności – jak poniesione nakłady zostały zmienione w wyniki/efekty; skuteczności – porównanie rzeczywistych wyników projektu z założeniami zawartymi w jego planie; użyteczności – czy projekt wywarł planowany wpływ na beneficjentów (w odniesieniu do ich opisanej potrzeby); trwałości – analiza długości trwania efektów już po zakończeniu realizacji projektu.

**Partner** – partnerami są podmioty, instytucje, grupy społeczne, które w jakikolwiek sposób są zaangażowane w projekt. Wyróżniamy organizacje partnerskie – tzn. takie, które uczestniczą w procesie programowania i będą korzystały z jej produktów, oraz organizacje współpracujące, które uczestniczą w części działań zaplanowanych w ramach projektu.

**Plan pracy** – harmonogram wyszczególniający działania i zasoby niezbędne do osiągnięcia celów i zamierzeń projektu.

**Podejście oparte na matrycy logicznej** – metodologia planowania, zarządzania i ewaluacji programów i projektów, uwzględniająca analizę problemów, analizę celów, analizę strategii, przygotowanie matrycy logicznej oraz harmonogramów działań i zasobów.

**Podejście zintegrowane** – konsekwentne badanie projektu w trakcie wszystkich faz cyklu projektu w celu zapewnienia, że w głównym polu zainteresowania pozostają kwestie dotyczące odpowiedności, wykonalności i trwałości.

**Projekt** – są to wyodrębnione działania, przyczyniające się do realizacji misji i programu działania instytucji, organizacji lub grupy podmiotów. Projekt ma charakter planu działania, postępowania, dającego się wyodrębnić przedsięwzięcia. Prawdopodobnie zdefiniowany projekt jest ograniczony terminem, ma zdefiniowany cel i można go ewentualnie podzielić na podprojekty. Wymaga on współpracy interdyscyplinarnego zespołu oraz sprawnego zarządzania.

**Promocja projektu** – określa sposób, w jaki będą promowane rezultaty projektu, jak również instytucja, która sfinansowała projekt. Do zadań związanych z promocją należy propagowanie informacji o możliwościach skorzystania z produktów projektu oraz sposobu, w jaki jego rezultaty będą udostępnione grupie docelowej. Może ona być realizowana za pomocą konferencji prasowych, plakatów, stron internetowych. Promocja instytucji dofinansowującej projekt powinna odbywać się przede wszystkim w oparciu o określone przez te instytucje kryteria – umieszczanie logo na wydawanych materiałach, ustawianie w miejscach realizacji tablic informacyjnych.

**Matryca logiczna** – matryca przedstawiająca logikę interwencji, założenia, obiektywnie weryfikowalne wskaźniki i źródła weryfikacji.

**Studium wykonalności** – w ramach studium wykonalności, przygotowywanego w trakcie fazy opracowania, sprawdza się czy proponowany projekt jest właściwie uzasadniony i czy istnieje prawdopodobieństwo, że dzięki niemu zostaną zaspokojone potrzeby planowanych beneficjentów. W trakcie realizacji studium wykonalności należy zaplanować projekt w pełnym uwzględnieniu wszystkich szczegółów operacyjnych, biorąc pod uwagę wszystkie aspekty techniczne, ekonomiczne, finansowe, instytucjonalne, społeczno-kulturowe, środowiskowe i związane z zarządzaniem.

**Środki (zasoby)** – wkład wymagany w celu wykonania pracy (np. personel, sprzęt, materiały).

**Trwałość** – kluczowy wymóg powodzenia projektu. Trwałość jest to zdolność do przynoszenia wyników po przerwaniu udzielania wsparcia zewnętrznego. Choć projekt jest ograniczony czasowo – korzyści powinny być czerpane nadal i powinna istnieć możliwość rozwijania działań przez długi okres po zakończeniu projektu, bez konieczności uzyskania wkładu z zewnątrz.

**Warunki wstępne** – ewentualne warunki, które muszą zostać spełnione przed rozpoczęciem projektu.

**Wstępne studium wykonalności** – przeprowadzane w trakcie fazy identyfikacji, zapewnia, że wszystkie problemy zostały zidentyfikowane, a rozwiązania alternatywne ocenione; w ramach studium wykonalności dokonuje się wyboru preferowanej alternatywy na podstawie kryterium trwałości.

**Wykres Gantta** – metoda przedstawiania informacji w formie graficznej, często wykorzystywana przy planowaniu działania. Przypomina wykres słupkowy. Wykres Gantta to graficzna ilustracja w formie poziomego wykresu słupkowego, który określa harmonogram czasowy, kolejność oraz czas trwania działań w ramach projektu. Może zostać także wykorzystany do określenia „kamieni milowych” w celu monitorowania postępu oraz do przydzielenia odpowiedzialności za osiągnięcie „kamieni milowych”.

**Wyniki (rezultaty)** – produkty powstałe w rezultacie podjęcia szeregu działań. Wyniki oznaczają to, co zostanie osiągnięte dzięki projektowi do daty jego zakończenia.

**Zarządzanie cyklem projektu** – metodologia przygotowania, wdrażania i ewaluacji projektów oraz programów, oparta na zintegrowanym podejściu i podejściu opartym na matrycach logicznych.

**Zarządzanie czasem** – to takie zaplanowanie działań, aby terminy realizacji poszczególnych zadań, jak i wykonanie całego projektu, pozostawały w zgodzie z harmonogramem przyjętym na etapie planowania. Jego kluczowe elementy to: określenie działań, ustalenie sekwencji ich wykonywania, oszacowanie czasu trwania tych działań, opracowanie harmonogramu, kontrola harmonogramu.

**Zarządzanie informacją** – to zapewnienie przepływu informacji między wszystkimi osobami/instytucjami zaangażowanymi w realizację projektu lub zainteresowanymi jego efektami. Jest to zarówno komunikat wewnętrzny (w ramach projektu), jak i zewnętrzny.

**Zarządzanie integracją projektu** – to koordynacja wszystkich etapów realizacji projektu.

**Zarządzanie jakością projektu** – to takie zarządzanie posiadanymi zasobami podczas realizacji projektu, tak by rzeczywiste efekty były możliwie jak najbliższe planowanym. Składa się z planowania jakością, zapewnienia jakości, kontrola jakości.

**Zarządzanie kosztami projektu** – to działanie na rzecz realizacji, zakończenia projektu w ramach założonego budżetu, m.in. planowanie środków, szacowanie kosztów, budżetowanie kosztów oraz kontrola kosztów.

**Zarządzanie ryzykiem** – to podejmowanie działań w celu ograniczenia ryzyk, które mogą wpłynąć negatywnie na projekt. Jego podstawowe elementy to: identyfikacja czynników ryzyka, analiza czynników ryzyka, opracowanie planu minimalizacji czynników ryzyka oraz wdrożenie planu zarządzaniem ryzykiem.

**Zespół projektowy** – jest to grupa osób zaangażowanych w realizację projektu. Pracami zespołu kieruje koordynator projektu. Zespół projektowy może zostać – w przypadku większej liczby osób – podzielony na zespoły zadaniowe, kierowane bezpośrednio przez kierowników zespołów.

**Źródła weryfikacji** – środki służące do odnotowania wskaźników i „kamieni milowych” i udostępnienia ich kierownictwu projektu oraz osobom dokonującym ewaluacji wyników projektu.



## 11. LITERATURA

1. *Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, EuropeAid Co-operation Office, Bruksela 2004
2. *Zarządzenia Cyklem Projektu – przewodnik metodyczny*, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2007
3. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2003
4. Trocki M., Grucza B., *Zarządzanie projektem europejskim*, Warszawa 2007
5. Bonikowska M., *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006
6. Grosse T. G., *Ocena Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013*, „Analizy i Opinie”, 2005, nr 31, Instytut Spraw Publicznych
7. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Najlepsza inwestycja w człowieka. Projekty wyróżnione w I edycji konkursu „Dobre Praktyki EFS”*, Warszawa 2008.
8. Kłossowska A., Kucharska J., Zieleniec A., *Podręcznik samorządowego urzędnika europejskiego – wybrane aspekty implementacji prawa wspólnotowego na szczeblu lokalnym*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2005
9. Rzeźnik G., *Krok po kroku do unijnej dotacji*, „Gazeta Wyborcza” nr 66, z dn. 18/03/2008
10. Rzeźnik G., Niklewicz K., *Czekając na nowe eurodotacje*, „Gazeta Wyborcza” nr 60 z dn. 11/03/2008
11. Rzeźnik G., *W gąszczu unijnych dotacji*, „Gazeta Wyborcza” nr 54, z dn. 04/03/2008

### Strony internetowe:

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej  
[www.frdl.org.pl](http://www.frdl.org.pl)

Eurolinia Plus  
[www.euroliniaplus.pl](http://www.euroliniaplus.pl)

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego RP  
[www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl)

Portal Funduszy Strukturalnych  
<http://www.funduszeuropejskie.gov.pl>

Delegacja Komisji Europejskiej w Polsce  
[www.delpol.pl](http://www.delpol.pl)

Samorząd Województwa Mazowieckiego  
<http://www.mazovia.pl>  
[www.dialog.mazovia.pl](http://www.dialog.mazovia.pl)

**Witold Monkiewicz** – jeden z liderów ruchu organizacji pozarządowych w Polsce, od 15 lat pracuje w Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, w latach 1997-2002 prezes Zarządu. Od roku 2006 członek Rady Działalności Pożytku Publicznego przy Ministrze Pracy i Polityki Społecznej, od roku 2004 członek Komitetów Monitorujących programy operacyjne współfinansowane z funduszy unijnych. Kierownik wielu projektów realizowanych z funduszy UE. Wykładowca i trener. Specjalizuje się w dziedzinie tworzenia i zarządzania projektami unijnymi.

**Grzegorz Rzeźnik** – socjolog i politolog, kierownik programowy Polskiego Instytutu Demokracji Lokalnej, działającego przy Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej w Warszawie. Odpowiada za realizację Programu Eksperymentalnego FRDL, przygotowuje i realizuje projekty finansowane z funduszy Unii Europejskiej w sektorze badawczo-rozwojowym. Uczestniczy w pracach Komitetów Monitorujących programy operacyjne Narodowej Strategii Spójności na lata 2007-2013. Aktualnie jest doktorantem na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, zajmuje się europejską polityką rozwoju regionalnego i systemem instytucjonalnym UE.

**Marzena Wojda** – ekonomista, dyrektor Programu FRDL „Dobre rządzenie”, absolwentka studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w zakresie zarządzania projektami, posiada certyfikat PRINCE2 Foundation. Przez sześć lat pracownik administracji samorządowej, zajmujący się zagadnieniami rozwoju lokalnego i regionalnego, budowania partnerstw lokalnych, promocji i informacji, turystyki, współpracy międzynarodowej. Przedstawicielka organizacji pozarządowych z ramienia FRDL w Komitecie Monitorującym Regionalny Program Operacyjny na Mazowszu. Autorka licznych projektów szkoleniowych i doradczych.



## Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej została założona w 1989 r. w celu wspierania realizacji reformy administracyjnej kraju oraz rozwoju samorządności wspólnot lokalnych. Obecnie jest największą organizacją pozarządową wspierającą samorząd terytorialny w Polsce, przedstawiceli władz samorządowych i pracowników urzędów gmin, powiatów i województw. Współtwórcą FRDL i jej prezesem od chwili założenia jest prof. Jerzy Reguński.

Misją FRDL jest szerzenie idei samorządności obywatelskiej rozumianej jako podstawowa forma demokracji.

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej prowadzi działania w czterech obszarach:


- Rozwój samorządności terytorialnej i administracji publicznej.
- Rozwój społeczeństwa obywatelskiego.
- Lokalny rozwój społeczno-ekonomiczny.
- Rozwój demokracji w krajach dokonujących transformacji ustrojowej.

Fundacja jest organizacją sieciową skupiającą 16 ośrodków regionalnych oraz cztery Wyższe Szkoły Administracji Publicznej: w Białymstoku, Kielcach, Łodzi i Szczecinie, prowadzące studia licencjackie oraz podyplomowe. Dzięki tej strukturze, Fundacja obejmuje swoim działaniem terytorium całego kraju.

Swoją działalność FRDL adresuje do przedstawicieli samorządów terytorialnych, sektora organizacji pozarządowych, przedsiębiorców, przedstawicieli oświaty i młodzieży oraz do społeczności lokalnych. FRDL prowadzi szkolenia i doradztwo, realizuje specjalistyczne projekty dotyczące wszystkich dziedzin istotnych dla samorządów oraz w zakresie aktywizacji obywatelskiej – w Polsce i zagranicą, w krajach będących w okresie transformacji ustrojowej.

Fundacja, będąc organizacją pozarządową, która działa na rzecz budowania społeczeństwa obywatelskiego, stawia sobie za cel stymulowanie i wspieranie rozwoju współpracy administracji samorządowej i III sektora.

Od 1992 roku FRDL realizuje programy pomocy rozwojowej w rejonie Bałkanów, Europy Środkowo-Wschodniej i Azji Centralnej, szczególnie w krajach b. ZSRR, dzieląc się doświadczeniem polskiej reformy samorządowej, budowy demokracji lokalnej, przygotowania do integracji z Unią Europejską i wspierania przedsiębiorczości.



W trakcie 20 lat swojej działalności Fundacja przeszkoliła ponad milion osób, z czego tylko w roku 2007 zorganizowała prawie 6 tys. wydarzeń szkoleniowych, w których wzięło udział blisko 90 tys. uczestników, zrealizowała 115 projektów. Przy ośrodkach FRDL funkcjonuje 80 forów branżowych pracowników samorządowych i przedstawicieli władz lokalnych (17 grup zawodowych).

Za swoją działalność Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej została wyróżniona: w 1995 roku – *UN Habitat Scroll of Honour*, w 2000 roku – *Nagrodą Główną Prezesa Rady Ministrów RP w Konkursie „Pro Publico Bono”*, w 2004 roku – *Nagrodą Honorową Forum Ekonomicznego w Krynicy za wspieranie współpracy w Europie Środkowej i Wschodniej*.

FRDL jest członkiem-założycielem Polskiej Izby Firm Szkoleniowych. Należy do Europejskiej Sieci Organizacji Szkoleniowych dla władz lokalnych i regionalnych (*European Network of Training Organizations for Local and Regional Authorities of Europe – ENTO*).



## **Polski Instytut Demokracji Lokalnej**

– FRDL ekspertem w dziedzinie samorządności i demokracji lokalnej

Dla sprostania wyzwaniom przyszłości, wymagających pogłębionej wiedzy i refleksji, w odpowiedzi na oczekiwania środowiska, aby FRDL była w większym niż dotychczas zakresie instytucją skupiającą wiedzę i doświadczenie, kształtującą innowacyjne rozwiązania oraz inicjującą i modernizującą debatę publiczną – Fundacja postanowiła rozwijać tę sferę działań w ramach wyodrębnionej jednostki organizacyjnej, jaką jest Polski Instytut Demokracji Lokalnej (PILD).

Celami Instytutu są: opracowywanie i upowszechnianie modelowych rozwiązań sprzyjających rozwojowi lokalnemu oraz poszukiwanie i wdrażanie takich nowoczesnych rozwiązań instytucjonalnych i prawnych, które najlepiej służą rozwojowi samorządności i demokracji lokalnej. Dla realizacji tych celów Instytut planuje prowadzenie badań, publikowanie raportów, stanowisk, propozycji rozwiązań w sferze metodologii, organizacji i legislacji.

**Polski Instytut  
Demokracji Lokalnej**

**Pl. Inwalidów 10  
01-552 Warszawa  
e-mail: [pild@frdl.org.pl](mailto:pild@frdl.org.pl)  
[www.frdl.org.pl](http://www.frdl.org.pl)**