

# ABC ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI MIĘKKIMI

PORADNIK



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO  
ROZWOJU  
REGIONALNEGO

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



MINISTERSTWO ROZWOJU REGIONALNEGO

**ABC**

ZARZĄDZANIA

PROJEKTAMI MIĘKKIMI

PORADNIK

WARSZAWA 2012

Poradnik *ABC zarządzania projektami miękkimi* opracowany został przez Fundację Rozwoju Zarządzania – Instytut Gantta

Praca zbiorowa pod redakcją dr. Bartosza Gruczy

**Autorzy:**

Andrzej Burnat – rozdział 3

Marcin Dygoń – rozdział 7

Bartosz Grucza – wstęp, rozdziały 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Jacek Ostrowski – wstęp, rozdziały 4, 5, 6

Daniel Prędkopowicz – wstęp, rozdziały 5, 8

Recenzja: prof. dr hab. Jacek Szlachta

Informacje zawarte w Poradniku odzwierciedlają poglądy autorów

**Wydawca**

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego

Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym

ul. Wspólna 2/4

00-926 Warszawa

tel.: (+48 22) 330 30 04

fax: (+48 22) 330 30 31

e-mail: [pokl@cpe.gov.pl](mailto:pokl@cpe.gov.pl)

**[www.efs.gov.pl](http://www.efs.gov.pl)**

**Infolinia EFS:**

0 801 EFS 801

0 801 337 801

Płatne jak za połączenie lokalne

Publikacja bezpłatna

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ISBN 978-83-7610-393-8

Redakcja językowa i korekta:

Joanna Czarkowska

Małgorzata Izdebska-Młot

# SPIS TREŚCI

<b>1. WSTĘP – DLA KOGO JEST TEN PORADNIK?</b>	<b>7</b>
<b>2. W CZYM POMAGA ZARZĄDZANIE PROJEKTEM?</b>	<b>9</b>
<b>3. POMYSŁ NA PROJEKT</b>	<b>14</b>
<b>3.1. SKĄD BIORĄ SIĘ POMYSŁY?</b>	<b>15</b>
<b>3.2. WERYFIKACJA POMYSŁU</b>	<b>18</b>
3.2.1. KTO MA PROBLEM?	20
3.2.2. GDZIE WYSTĘPUJE PROBLEM?	22
3.2.3. JAK WYGLĄDA ŚRODOWISKO, W KTÓRYM PROBLEM WYSTĘPUJE?	24
3.2.4. NA CZYM POLEGA ISTOTA PROBLEMU, KTÓRY NALEŻY ROZWIĄZAĆ?	26
<b>3.3. LISTA KONTROLNA</b>	<b>28</b>

4. WYZNACZANIE CELÓW	29
4.1. JAK ROZUMIEĆ CEL, JAK NIE MYLIĆ CELU ZE ŚRODKIEM I DZIAŁANIEM?	31
4.2. KOMU NALEŻY DOSTARCZYĆ KORZYŚCI?	32
4.3. KIEDY WYSTĄPIĄ KORZYŚCI?	33
4.4. JAK UCZYNIĆ CELE ZROZUMIAŁYMI DLA SIEBIE I DLA INNYCH?	37
4.5. JAK MOŻNA POTWIERDZIĆ FAKT UZYSKANIA KORZYŚCI?	40
4.6. LISTA KONTROLNA	42
5. CZY POSTAWIONE CELE MOŻNA ZREALIZOWAĆ?	43
5.1. CO MOŻE ZAGROZIĆ REALIZACJI CELÓW?	45
5.2. CZY DOŚWIADCZENIE JEST WYSTARCZAJĄCE?	52
5.3. CZY POTENCJAŁ JEST DOSTATECZNY?	55
5.4. CZY KIEROWNIK PROJEKTU SPROSTA WYMAGANIOM?	57
5.5. CZY ZESPÓŁ JEST WYSTARCZAJĄCO KOMPETENTNY?	60
5.6. JAK POROZUMIEĆ SIĘ W ZESPOLE?	64
5.7. LISTA KONTROLNA	68

<b>6. PLANOWANIE</b>	<b>70</b>
<b>6.1. OKREŚLANIE ZADAŃ DO WYKONANIA</b>	<b>72</b>
<b>6.2. OSZACOWANIE CZASU</b>	<b>82</b>
<b>6.3. OSZACOWANIE ZASOBÓW</b>	<b>85</b>
<b>6.4. OSZACOWANIE KOSZTÓW</b>	<b>87</b>
<b>6.5. MONTAŻ FINANSOWY</b>	<b>89</b>
<b>6.6. LISTA KONTROLNA</b>	<b>91</b>
<b>7. REALIZACJA</b>	<b>92</b>
<b>7.1. JAK NIE STRACIĆ Z OCZU SENSU I UZASADNIENIA PROJEKTU?</b>	<b>93</b>
<b>7.2. SKĄD MOGĄ PRZYJŚĆ ZMIANY?</b>	<b>97</b>
<b>7.3. JAK ŚLEDZIĆ ZMIANY? (MONITOROWANIE)</b>	<b>99</b>
<b>7.4. ZMIANY W OTOCZENIU</b>	<b>102</b>
<b>7.5. CO ZALEŻY GŁÓWNIIE OD CIEBIE?</b>	<b>105</b>
7.5.1. ZMIANY W ODNIESIENIU DO CZASU	106
7.5.2. ZMIANY W ODNIESIENIU DO ZASOBÓW	110
7.5.3. ZMIANY W ODNIESIENIU DO KOSZTÓW	112
<b>7.6. LISTA KONTROLNA</b>	<b>114</b>

<b>8. ZAMYKANIE PROJEKTU</b>	<b>115</b>
<b>8.1. CO ZROBIĆ DLA SIEBIE I INNYCH?</b>	<b>116</b>
<b>8.2. JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO KONTROLI?</b>	<b>120</b>
<b>8.3. LISTA KONTROLNA</b>	<b>123</b>
<b>9. GDZIE DOWIEDZIEĆ SIĘ CZEGOŚ WIĘCEJ?</b>	<b>124</b>
<b>FUNDACJA ROZWOJU ZARZĄDZANIA – INSTYTUT GANTTA</b>	<b>126</b>

# 1. WSTĘP – DLA KOGO JEST TEN PORADNIK?

Poradnik przeznaczony jest dla osób, które chciałyby zrealizować dobry projekt, korzystając z możliwości, jakie dają Europejski Fundusz Społeczny oraz inne źródła finansowania tzw. projektów miękkich. Mogą z niego skorzystać zarówno ci, którzy nie mają doświadczenia w obszarze interwencji społecznej i dotychczas nie realizowali przedsięwzięć tego typu, jak i osoby oraz instytucje, które wdrażały już podobne projekty z wykorzystaniem dofinansowania europejskiego (np. PO KL, SPO RZL czy EQUAL) lub na podstawie środków własnych, a chciałyby w przyszłości robić to lepiej.

Poradnik nie jest instrukcją przygotowania wniosku o dofinansowanie projektu. Autorzy wychodzą z założenia, że kluczem do sukcesu udanej interwencji społecznej jest dobry pomysł i właściwie przemyślany oraz przygotowany, na podstawie prostych zasad, projekt, a nie poprawnie wypełniony wniosek o dofinansowanie. Jeżeli projekt jest dobry, obroni się sam, niezależnie od formuły, w jakiej zostanie opisany.

Poradnik zapewne tylko w niewielkim stopniu przyda się tym, którzy chcieliby na realizacji projektu po prostu zarobić – grupa podmiotów kierujących się takim założeniem wydaje się wśród potencjalnych projektodawców stosunkowo liczna. To oczywiście nie złego, ale oznacza fundamentalne niezrozumienie idei finansowania interwencji publicznej w ramach funduszy europejskich. Dofinansowanie mogą uzyskać przedsięwzięcia niekomercyjne, służące innym, adresowane do grup będących w trudnej sytuacji np. ekonomicznej, zawodowej czy społecznej. Dofinansowanie nie może służyć zapewnieniu sowitego wynagrodzenia dla koordynatora projektu czy umożliwieniu przetrwania kolejnych kilku miesięcy albo lat organizacji projektodawcy, nawet jeśli rynek, na którym funkcjonuje, jest coraz trudniejszy. Jeżeli projekt nastawiony jest wyłącznie na zysk albo jego głównym celem staje się zapewnienie dostatniego poziomu życia projektodawcy i jego personelu, można ubiegać się o dofinansowanie komercyjne. Środki pochodzące z Europejskiego Funduszu Społecznego mają służyć ludziom – grupom docelowym nieradzającym sobie na rynku pracy, mającym trudności z integracją społeczną czy cier-



piątym z powodu innych barier społecznych. Warto o tym pamiętać na każdym etapie przygotowania i realizacji projektu.

Z jednej strony znajomość metodyki i technik zarządzania projektami z pewnością nie jest jedynym i wystarczającym czynnikiem sukcesu w projektach, zarówno tych współfinansowanych przez Europejski Fundusz Społeczny, jak i każdego innych.

Z drugiej strony, jak pokazują liczne doświadczenia i badania prowadzone w obszarze zarządzania, wiedza menedżerów projektów dotycząca samej materii zarządzania projektami może mieć decydujące znaczenie, obok wielu innych czynników, czy dany projekt uda się przygotować, zrealizować, a następnie zakończyć zgodnie z zamierzeniami.

8

Niniejszy Poradnik opisuje jedynie podstawowe mechanizmy związane z zarządzaniem projektami i powinien stanowić wstęp dla wszystkich osób zajmujących się lub zamierzających zajmować się zarządzaniem projektami. Bardziej szczegółowe omówienie kwestii związanych z zarządzaniem projektami miękkimi znaleźć można w publikacji: *Kompendium zarządzania projektami miękkimi – poradnik*, jak również w publikacjach, których wykaz podano w ostatnim rozdziale.

## 2. W CZYM POMAGA ZARZĄDZANIE PROJEKTEM?

Poradnik zawiera zestaw, sprawdzonych w praktyce i opierających się na zdrowym rozsądku, zasad dotyczących przygotowania projektu i późniejszego nim zarządzania. Ważna zdaje się w tym miejscu odpowiedź na pytanie – po co właściwie zarządzać projektem? Przecież i bez tego można robić swoje... Naturalnie, ale stosując sprawdzone metody zarządzania, można ten sam efekt uzyskać szybciej, taniej, nie popełniając błędów, które wystąpiły już w przeszłości. Konkretnie rozwiązania często powstają bowiem na bazie wcześniej popełnionych błędów. Profesjonalne podejście do zarządzania projektami ma zatem na celu uruchomienie procesu uczenia się, ciągłego doskonalenia zarówno organizacji, jak i pracujących w niej osób, wprawnego zarządzania prowadzoną działalnością. To ambitne założenie przyświeca wszystkim współczesnym standardom zarządzania projektami, które dzięki organizacjom międzynarodowym specjalizującym się w tematyce *project management* przyjmują formę rozpoznawalnych i uznanych metodyk. Spośród nich najpopularniejsze to PCM, PRINCE2 i PMBoK<sup>1</sup> – każda wywodząca się z innego nurtu zarządzania, mająca odmienną historię i nieco różne obszary zastosowania. PCM, czyli metodyka zarządzania cyklem projektu, nazywana często metodyką europejską zarządzania projektami, jest standardem rozwijanym i promowanym przez instytucje międzynarodowe, takie jak Bank Światowy, agendy ONZ, a od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku – przez Komisję Europejską. To rekomendowane narzędzie wspomagające przygotowanie i wdrożenie zarówno pojedynczych przedsięwzięć, jak i całych programów, czyli zbiorów projektów skoordynowanych i realizowanych we wspólnym celu, takich jak np. programy operacyjne. PCM zakłada podejście do projektu czy programu jak do procesu doskonalenia, wymagającego podziału na etapy, z dokładną charakterystyką każdego z nich, standardem odpowiednich dokumentów i zaleceń, realizowanych w kolejnych cyklach – za każdym razem coraz lepiej – oczywiście, jeżeli uczymy się na błędach i doskonalimy sposób zarządzania.

---

1 PCM – ang. *Project Cycle Management*, PRINCE2 – ang. *Projects in Controlled Environments*, PMBoK – ang. *Project Management Body of Knowledge*. Najpowszechniejsze globalne standardy zarządzania projektami, metodyki uniwersalne.

Z metodyką zarządzania cyklem projektu wiąże się nierozzerwalnie konkretny sposób przygotowania przedsięwzięcia, zwany podejściem metodycznym matrycy logicznej (ang. LFA – *Logical Framework Approach*), zakładający, że do dobrze zaplanowanego projektu wiedzie droga składająca się z fazy analizy – obejmującej szczegółowe rozpoznanie interesariuszy<sup>2</sup>, problemów, celów i strategii – a następnie fazy planowania, na którą składa się: budowanie matrycy logicznej, jako dokumentu zawierającego podstawowe informacje o celach i strukturze projektu, tworzenie harmonogramu ilustrującego przebieg projektu w czasie oraz planowanie zasobów i kosztów umieszczanych razem w budżecie. Filozofię metody PCM można określić w jednym zdaniu – zanim coś zrobisz, dobrze to zaplanuj, a zanim zaplanujesz – przeanalizuj. Założenie to stało się również podstawą niniejszego Poradnika, podobnie jak większości instrukcji i wytycznych do wniosków o dofinansowanie projektów w ramach funduszy europejskich.

Mały przedsiębiorca, odpowiadając na potrzeby społeczności lokalnej w swojej gminie, po raz pierwszy zdecydował się wystąpić z wnioskiem o dofinansowanie projektu. Nie mając żadnego doświadczenia w tym zakresie, postanowił, zamiast korzystać z usług wątpliwej jakości płatnych doradców, samemu nauczyć się przygotowywać projekt. Posłużył się metodyką PCM, która wraz z koncepcją matrycy logicznej wskazała właściwy sposób opracowania projektu, zakładający, że zanim zacznie się realizować przedsięwzięcie, należy je zaplanować, a przed planowaniem warto przeprowadzić stosowne analizy, takie jak: analiza interesariuszy, problemu, celów i strategii. Metodyka PCM zawierała również konkretną pomoc w tworzeniu niezbędnych dokumentów projektowych. Po przygotowaniu spójnej koncepcji projektu przedsiębiorca bez trudu wpisał jego założenia do aktualnie obowiązującego wniosku o dofinansowanie.

PRINCE2 jest bardziej skomplikowaną metodyką, wywodzącą się ze standardów działania administracji brytyjskiej, której główną troską jest dbałość o to, aby projekt w każdej chwili miał sens, co znajduje odzwierciedlenie w tzw. uzasadnieniu biznesowym projektu (słowo „biznesowym” nie powinno kojarzyć się tu wyłącznie z wymiarem finansowym, ale z odniesieniem do celów organizacji). Aby nie stracić z oczu sensu projektu, zgodnie z PRINCE2, należy podzielić go na etapy i pod koniec każdego z nich weryfikować dalsze uzasadnienie działania. Jeżeli sytuacja się zmieniła – trzeba zmienić projekt, a jeżeli projekt stracił sens, należy go natychmiast przerwać, by nie tracić dalej niepotrzebnie

---

<sup>2</sup> Interesariuszami projektu są wszystkie osoby i instytucje, które mogą wpływać lub chciałyby wpłynąć na projekt i są zainteresowane jego przebiegiem. W grupie tej znajdują się zarówno podmioty sprzyjające projektowi, jak i mu przeciwnie.

czasu i środków. Podstawą do oceny projektu, zgodnie z duchem PRINCE2, jest zdolność do uzyskiwania zakładanych produktów, przy czym słowa „produkt” Brytyjczycy używają w szerokim znaczeniu: dóbr, usług, rezultatów i celów – słowem, pożądanym efektów. Aby uzyskać produkty, trzeba podjąć właściwe działania. Działania są uzasadnione tylko wówczas, gdy prowadzą do osiągnięcia zakładanych efektów – produktów, w przeciwnym wypadku są „niekwalifikowalne” – jak określa się to zgodnie z terminologią stosowaną w dokumentach dotyczących funduszy europejskich – czyli niepotrzebne i niewarte finansowania. Metodyka PRINCE2 zakłada również odpowiednią strukturę zarządzania projektem, oddzielając zarządzanie na poziomie strategicznym, pozostające w gestii komitetu sterującego, od bieżącej realizacji projektu, spoczywającej w rękach kierownika projektu. Recepta na sukces projektu jest prosta – trzeba dać kierownikowi odpowiednią władzę, aby mógł skutecznie zarządzać projektem, nie występując w roli proszącego czy figuranta, a na poziomie zarządu organizacji, w ramach której realizowane jest przedsięwzięcie, dbać o to, aby projekt był wykonalny, zapewniając zasoby i niezbędne poparcie w ramach wyznaczonych celów i dopuszczalnych odchyień.

11

Dyrektor placówki oświatowej został koordynatorem projektu. Niestety, o każdą decyzję musiał prosić organ prowadzący, co zajmowało długie tygodnie i spowodowało niebezpieczne opóźnienie realizacji przedsięwzięcia. Na skutek sugestii instytucji finansującej projekt, rekomendującej stosowanie metodyki PRINCE2, zarząd zdecydował się udzielić dyrektorowi pełnomocnictwa do zaciągania zobowiązań do określonej kwoty, niezbędnej do wykonywania bieżących zadań. Dyrektor zyskał szersze możliwości działania, co znacząco ułatwiło realizację projektu, a organ prowadzący zajął się zarządzaniem na poziomie strategicznym, skupiając się na nadzorowaniu realizacji projektu zgodnie z zatwierdzonym planem, zamiast ciągłego ingerowania w sprawę bieżące.

PRINCE2 oferuje bardzo szczegółowy zestaw dokumentów i zaleceń opisujących, jak powinny przebiegać poszczególne procesy w ramach projektu. Jest gotowym systemem, tworzącym dokładne ramy zarządzania projektami w organizacji. Co oczywiste, zastosowanie tej metodyki nie ma najmniejszego sensu w przypadku małych i nieskomplikowanych przedsięwzięć.

W projekcie małego grantu organizacji pozarządowej, w realizacji którego miały wziąć udział trzy osoby, a budżet zamykał się kwotą 50 000 złotych, projektodawca chciał zastosować metodykę PRINCE2.

Przy tak małym projekcie, czas i koszt niezbędne, aby ją wdrożyć, zdecydowanie przewyższają spodziewane korzyści. Pomysł zarzucono, a realizację projektu oparto na zdrowym rozsądku i wcześniejszych doświadczeniach kierownika.

12

PMBok jest standardem amerykańskim. Właściwie nie jest to metodyka, ale zbiór dobrych praktyk zarządzania projektami, wypracowanych na przestrzeni lat przez środowisko kierowników projektów. Standard ten zakłada konieczność przygotowania odpowiednich rozwiązań w ramach tzw. obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami, do których zalicza się: zarządzanie integracją, zakresem, czasem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem oraz zaopatrzeniem – zagadnienia te zostały omówione w dalszej części Poradnika. W każdym z nich należy uruchomić odpowiednie rodzaje procesów, aby doprowadzić przedsięwzięcie do szczęśliwego końca. Wyróżnia się wśród nich procesy inicjowania, planowania, realizacji, kontroli i zakończenia projektu. PMBoK jest zatem pewnego rodzaju siatką rozwiązań projektowych, stworzoną z dziewięciu obszarów wiedzy nałożonych na pięć rodzajów procesów. W ramach każdego przenikającego się procesu i obszaru powinno powstać konkretne rozwiązanie, zgodne z zaleceniami metodyki i zapewniające sprawną realizację projektu. Mimo przejrzystości tak zaproponowanego modelu PMBoK wymaga specjalistycznej wiedzy, pozwalającej wypełnić rekomendowane rozwiązania właściwą dla danego projektu treścią. Nie każda organizacja jest na to gotowa. PMBoK sprawdza się w projektach większych, w przypadku podmiotów mających już pewne doświadczenia w kształtowaniu rozwiązań w zakresie zarządzania projektami. Jest jednak świetną wskazówką, czym należałoby się w ramach przedsięwzięcia zająć, aby sprawnie doprowadzić je do celu.

Projektodawca przygotowując projekt, wypracował własne rozwiązania, które w jego przekonaniu miały zapewnić bezproblemową realizację. Podczas spotkania przyszłego kierownika z zespołem zbadano zgodność proponowanych rozwiązań z metodyką PMBoK. Okazało się, że nie uwzględniono krytycznego dla projektu obszaru, jakim było zarządzanie komunikacją. Szybko uzgodniono, w jaki sposób odbywać się będzie komunikacja w ramach zespołu i ze środowiskiem projektu, kiedy i jak często organizowane będą spotkania robocze, kto będzie przygotowywał informacje na zewnątrz o postępach prac, wymieniono adresy mailowe i założono grupę dyskusyjną dla całego zespołu, ustalono, w jakich sprawach dopuszczalny jest kontakt telefoniczny i indywidualne decyzje, a jakie sprawy muszą

być poruszane na forum całego zespołu. Uzgodnienia podsumowano i spisano dokument – plan komunikacji projektu, unikając wielu potencjalnych nieporozumień i konfliktów.

Metodyki zarządzania projektami pozwalają zachować równowagę między elementami, które należy uwzględnić w całym procesie zarządzania – od wyznaczania celów, przez planowanie, organizowanie, motywowanie, po kontrolę i koordynację. Skupiają się zarówno na zagadnieniach funkcjonalnych, czyli związanych z planowanym przebiegiem projektu; instytucjonalnych – mówiących o właściwej organizacji projektu oraz personalnych, dotyczących zachowań ludzkich, o które należy zadbać w każdym przedsięwzięciu.

13

Standardy zarządzania projektami wskazują na różnorodność ról i interesów reprezentowanych w złożonych przedsięwzięciach – odmiennych oczekiwań przedstawicieli instytucji finansujących projekt, związanych często z administracyjnymi procedurami, wykonawców, którzy muszą realizować projekt zgodnie z obowiązującymi regulacjami i wytycznymi oraz, co najważniejsze, odbiorców, grup docelowych, korzystających z efektów realizacji projektu.

Właściwe zarządzanie projektami pomaga skupić się na prawidłowym rozumieniu celu projektu, a tym powinno być uzyskanie zakładanego efektu w czasie i w ramach wyznaczonego limitu zasobów i środków. Mówiąc krótko – tworzy ono szczegółowe ramy, które należy wypełnić konkretnymi rozwiązaniami, aby uczynić realizację projektu celową, wykonalną i efektywną.

Celem Poradnika nie jest promowanie konkretnej metodyki, ale przedstawienie najlepszych, wybranych rozwiązań pochodzących z różnych standardów i sprawdzających się w projektach miękkich.

### 3. POMYSŁ NA PROJEKT

14

Założeniem leżącym u podstaw dobrego projektu jest stwierdzenie, że należy zrealizować przedsięwzięcie, które rozwiąże lub złagodzi istniejący obiektywnie problem. Nie chodzi tu o trywializowanie procesu poszukiwania pomysłów, ale o przyjęcie ważnego założenia, że to podmiot decydujący się na przygotowanie projektu najlepiej wie, jakie działania należy podjąć, aby zaistniały problem rozwiązać. Pomysłodawca powinien więc rozwiązywać problemy, które są mu najbliższe i o których ma największą wiedzę. Z pomysłu powinno zatem w sposób niewątpliwy wynikać jego uzasadnienie, a projekt powinien być katalizatorem uruchamiającym w projektodawcy chęć uzyskania zamierzonych zmian, podjęcia konkretnych działań, zweryfikowania, czy działania te w danej sytuacji mają sens i stanowią dostateczne uzasadnienie dla wystąpienia z wnioskiem o jego dofinansowanie. Problematyczne w tym momencie może się wydawać pogodzenie pomysłu z obowiązującymi dokumentami, wytycznymi, które wyznaczają ramy przedsięwzięcia. Ich istnienie jest konsekwencją przyjęcia pewnych założeń co do konieczności zastosowania właściwej logiki interwencji, sposobu wprowadzania w życie zmian za pomocą środków publicznych czy pomocowych. Podstawą przygotowania projektu powinna być zatem wiedza na temat istniejącego problemu, a nie dokumenty programowe. Te ostatnie to nic innego jak tylko komunikat sponsora, stwierdzający, co będzie w stanie sfinansować, a jakie wydatki i działania na pewno nie znajdują uznania w jego oczach.

## 3.1. SKĄD BIORĄ SIĘ POMYSŁY?

15

Pomysły na projekt mogą pochodzić z wielu źródeł, wymienianie ich wszystkich nie miaoby sensu, jednak na najważniejsze należy zwrócić uwagę. Najliczniejszą i najbardziej pożądaną kategorię pomysłów stanowią oddolne – zgłaszane przez podmioty znajdujące się najbliżej problemów i potrzeb konkretnych grup społecznych. Wymienić tu można różne osoby i organizacje, które po prostu pracują na co dzień w środowisku, którego dotyczyć ma projekt. Organizacje pozarządowe, instytucje rynku pracy, samorządy lokalne i ich jednostki, pracownicy pomocy społecznej, opiekunowie osób niepełnosprawnych itd. towarzyszą potencjalnym uczestnikom projektów w pokonywaniu codziennych trudności – doświadczenia te i towarzyszące im obserwacje stanowią źródło bezcennych inicjatyw, które można z powodzeniem wykorzystać.

Wolontariusz stowarzyszenia zajmującego się pomocą dla najuboższych dostrzegł problem, jaki mają rodzice, podejmujący w lecie pracę sezonową, z zapewnieniem opieki nad dziećmi. Zainteresował nim władze stowarzyszenia, które postanowiły wystąpić o dofinansowanie projektu polegającego na zorganizowaniu kolonii letnich dla dzieci, pokonując jedną z barier na drodze do zatrudnienia rodziców.

Pomysły na dobre projekty nie muszą pochodzić wyłącznie od graczy z „pierwszej linii”. Pozostali obserwatorzy i uczestnicy rynku pracy oraz innych obszarów aktywności społecznej ze swojej perspektywy dostrzegają często problemy wymagające równie pilnej interwencji. Sąsiedzi, partnerzy, znajomi mogą każdego zainspirować do pokonywania trudności.

Kobieta od lat opiekująca się osobami bezdomnymi próbującymi znaleźć schronienie na osiedlu, w czasie jednego ze spotkań wspólnoty podzieliła się pomysłem regularnego zbierania odzieży i żywności dla osób bez dachu nad głową.



Inicjatywa zyskała wsparcie sąsiadów i po kilku tygodniach zorganizowano na osiedlu miejsce zbierania darów dobrej woli oraz ustalono dyżury, podczas których osobom potrzebującym przekazywano żywność i ubrania. Dzięki zaangażowaniu mieszkańców, w projekt włączyły się również władze gminy, oferując dalszą pomoc.

16

Kolejnym źródłem pomysłów czy inspiracji mogą być też doświadczenie i wiedza zgromadzona przez osoby od wielu lat pracujące w organizacji zamierzającej podjąć realizację projektu. Jest to potencjał na ogół niedoceniany i pomijany. Wiele organizacji skupia się bowiem na jednoczesnym przygotowywaniu projektów z wielu dziedzin i o różnym zakresie tematycznym, często bardzo od siebie odległym, zamiast skoncentrować się na planowaniu i realizacji przedsięwzięć, do których mają intelektualne oraz organizacyjne przygotowanie. Na przestrzeni lat daje się zaobserwować rosnącą liczbę podmiotów specjalizujących się w „przygotowaniu wniosków aplikacyjnych” – bez znaczenia czy chodzi o działania z obszaru rynku pracy, edukacji czy pomocy społecznej. Firmy te, „załatwiacze dotacji”, pojawiają się na listach rankingowych w ogłaszanych konkursach, nieraz jednak w części niedającej szans na uzyskanie dofinansowania. Lepiej więc przygotować projekt samodzielnie, a wypełniając wniosek zapomnieć o bełkotliwej „europejskiej” nowomowie, wykazać się natomiast rzetelną oceną sytuacji i rozumieniem problemów. Doświadczenie w danym obszarze interwencji pozwala bowiem realnie ocenić, jakie działania będą pożądane i efektywne, jaki sposób rekrutacji pozwoli dotrzeć do potencjalnych odbiorców, uwzględniając ich specyfikę, wreszcie jakich nakładów sił i środków potrzeba, by osiągnąć zakładany rezultat. Warto skupiać się na tych obszarach, w których dysponuje się największym doświadczeniem i wiedzą merytoryczną, a dopiero w dalszej kolejności angażować się w przedsięwzięcia nowe, poszerzające dotychczasowe spektrum działania.

Władze gminy wiejskiej rozważyły realizację projektu w ramach PO KL. Nie mając doświadczenia w przygotowaniu wniosku o dofinansowanie, gmina chciała zlecić opracowanie tego dokumentu wyspecjalizowanej firmie. Okazało się, że przedstawiony przez firmę wniosek był kopią projektu złożonego w sąsiedniej gminie – zapomniano nawet zmienić dane adresowe... Władze gminy odmówiły przyjęcia tak wykonanej usługi, a za 30% żądanego wynagrodzenia gruntownie przeszkolono własnego pracownika, który z powodzeniem przygotował wniosek. Ponieważ projekt wyróżniał się wśród innych trafną diagnozą sytuacji i autentycznością założeń, zyskał wysokie miejsce na liście rankingowej.

Istotnym źródłem inspiracji są powszechnie dostępne dokumenty przygotowane w procesie programowania. Mogą one jednak służyć jedynie jako materiał uzupełniający i poszerzający wiedzę o problemie, którego rozwiązanie należy zaplanować w przedsięwzięciu projektowym. Nie można bowiem w sposób odpowiedzialny i profesjonalny podejmować interwencji w określonym obszarze tematycznym wyłącznie na podstawie ogłoszonego konkursu. Dokumenty publikowane przez instytucje finansujące projekty dają tylko wskazówkę, na co należy zwrócić szczególną uwagę podczas przygotowania projektu, a nie jak go zaplanować od podstaw. Tymczasem opracowania te są często traktowane jako jedyne źródło informacji o problemie, a uzasadnienie projektu stanowi zgrabną kompilację tych dokumentów. To podstawowy błąd, takie postępowanie stoi bowiem w sprzeczności z założeniem, że interwencja w danym obszarze ma sens właśnie dlatego, że będą ją realizowały podmioty najlepiej do tego przygotowane. Inaczej sprawa ma się w przypadku wyników badań i ekspertyz, które wskazują na istnienie określonych problemów. Mogą one być pomocnym źródłem informacji oraz stanowić doskonałą podstawę pod przyszłe uzasadnienie problemu. Nie można jednak poprzestać wyłącznie na ich analizie, podstawą powinno być przede wszystkim doświadczenie w danym obszarze, którego ma dotyczyć projekt.

Gimnazjum przygotowujące projekt wyrównania szans edukacyjnych po zapoznaniu się z dokumentami programowymi postanowiło rozszerzyć pierwotny zakres projektu także o uczniów niepełnosprawnych ruchowo. Przy okazji zwrócono uwagę na konieczność zachowania zasady równości szans, co poskutkowało rozszerzeniem oferty zajęć dodatkowych dla dziewcząt, o których wcześniej w ogóle nie pomyślano...

Doskonałym źródłem inspiracji mogą być także pomysły „podpatrzone u innych”. Niezmiernie łatwo jest dotrzeć do szeregu materiałów i publikacji, w których przedstawiane są przykłady ciekawych i dobrze zrealizowanych przedsięwzięć projektowych. Takie wydawnictwa publikowane są niemal przez wszystkie instytucje udzielające dofinansowania na realizację projektu i dostępne w Internecie. Warto z nich skorzystać, pozwalają bowiem odkryć, jak inni rozwiązują podobne problemy i jakie działania podejmują, aby osiągnąć zamierzone cele. Materiały takie mogą być także pomocne w sytuacji, gdy nie mamy doświadczenia projektowego i planowane przez nas przedsięwzięcie ma być pierwszym, jakie podejmujemy. Mogą zainspirować do realizacji projektu, uświadamiając, że w naszym otoczeniu występują podobne zjawiska wymagające rozwiązania. Często mogą być także pomocne przy zastosowaniu nowych rozwiązań.

## 3.2. WERYFIKACJA POMYSŁU

18

Ważnym krokiem na drodze do realizacji dobrego projektu jest upewnienie się, że wybrany pomysł jest logicznie uzasadniony i sensowny, stanowi odzwierciedlenie faktycznie istniejącego problemu, a nie np. wytwór nerwowych poszukiwań stażysty, od którego inwencji zależy otrzymanie etatu, lub konsekwencję polecenia przełożonego żądającego pomysłu „na jutro”. Problem, który chce się rozwiązać, występuje w przypadku, gdy łatwo można wskazać i oszacować grupę potencjalnych odbiorców – przyszłych uczestników projektu, niejednokrotnie wręcz z imienia i nazwiska. Pomysł, bez skomplikowanego opisu, bez gorączkowego poszukiwania odpowiednich statystyk w internecie i dopasowywania ich na siłę, powinien wyznaczyć zamierzony cel projektu. Pierwszym i głównym sposobem weryfikacji, na ile pomysł nadaje się na projekt, jest odpowiedź na pytanie, czy jego realizacja rozwiąże jakiś ważny problem przyszłych uczestników. Jeśli tak – można przystąpić do dalszej pracy, jeżeli nie – lepiej od razu z nich zrezygnować.

Kolejnym krokiem jest sprawdzenie, czy zakładany cel da się sfinansować. Podstawą sukcesu na tym etapie przygotowania jest zatem konkretne wyobrażenie oczekiwanych efektów projektu, tak aby porównać je z oczekiwaniami instytucji, które ewentualnie byłyby skłonne przedsięwzięcie sponsorować. Opisanie projektu nie będzie wówczas stanowiło udręki i źródła frustracji. Stanie się sposobem przekazania doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić, aby pomóc innym i w ten sposób osiągnąć sukces.

W uzasadnieniu wniosku o dofinansowanie projektu składanym przez stowarzyszenie chcące pomagać osobom uzależnionym od alkoholu i ich rodzinom, co stanowi jego kluczową działalność realizowaną od dziesięciu lat, powinien się znaleźć opis zgromadzonej wiedzy i doświadczeń w pracy z tą grupą społeczną oraz analiza jej problemów i wskazanie możliwych dróg ich rozwiązania.

Przedsiębiorca pragnący przeszkolić pracowników z obsługi nowej linii technologicznej, bez czego przegra z konkurencją, w uzasadnieniu nie musi odwoływać się do statystyk dotyczących bezrobocia i sytuacji na międzynarodowych rynkach finansowych. Powinien natomiast obowiązkowo opisać, dlaczego brak określonych kwalifikacji jego pracowników może być dla firmy problemem.

Nie chodzi więc o to, aby zawsze i do każdej sytuacji znaleźć odpowiednie statystyki, opracowania i przenieść je do uzasadnienia projektu, ale by pokazać, że wiadomo, co zamierza się robić i dlaczego. Rzeczywista analiza i wiedza praktyczna o problemie jest bowiem znacznie cenniejsza niż setki cytowanych raportów i tysiące przeanalizowanych stron internetowych oraz publikacji. Trzeba pokazać przekonujące uzasadnienie stawianych tez, aby nie narażać się na zarzut sztucznego kreowania problemów tam, gdzie w rzeczywistości ich nie ma.

### 3.2.1. KTO MA PROBLEM?

20

O tym, czy problem istotnie się pojawia, decyduje wystąpienie grupy ludzi, których on dotyczy, która cierpi z jego powodu. Inaczej mówiąc, musi być grupa docelowa, której sprawa dotyczy. Jeżeli problem ma charakter abstrakcyjny, oderwany od człowieka, to znaczy, że... nikt go nie ma, czyli problem po prostu nie istnieje, a co za tym idzie, projekt nie ma sensu. Po co bowiem przeznaczать środki publiczne na kwestie, które nikogo nie dotyczą? Finansowanie projektu, który nie rozwiązuje żadnego problemu, nie zaspokaja żadnej istotnej potrzeby grupy docelowej, również nie miałoby sensu, bo jaki wówczas miałby być cel projektu? Jeśli więc gmina chce pomagać uczniom w podnoszeniu ich umiejętności pracy z komputerem, to powinna dokładnie opisać tych uczniów, którzy mają problemy, a nie uczniów w ogóle na podstawie danych z kuratorium oświaty czy też przedstawiać stan demograficzny na swoim obszarze. Ponadto opis problemu powinien być adekwatny do wielkości i specyfiki grupy docelowej – nie należy go przesadnie uogólniać ani przenosić w sposób nieuzasadniony na inne grupy.

To, że na terenie gminy 5 kobiet w wieku 55+ boryka się z problemem znalezienia pracy, nie musi oznaczać, że grupa 100 mężczyzn w wieku 25–30 lat dotknięta bezrobociem znajduje się w tej sytuacji z tych samych powodów i problem da się rozwiązać za pomocą jednego projektu.

Nie może budzić wątpliwości, że dana grupa ma dokładnie taki problem, jak opisuje projektodawca. Z pozoru jest to zadanie proste, ale dla wielu projektodawców okazuje się ono ogromnym wyzwaniem. Jak bowiem znaleźć odpowiednie proporcje i zawrzeć w opisie projektu te informacje, które są faktycznie potrzebne, gdy wykonanie utrudnia limit objętości opracowania? Jeżeli projekt adresowany jest do wąskiego grona osób o specyficznych kwalifikacjach czy pozycji zawodowej, z jednej branży, zajmujących określone stanowiska, nie trzeba przytaczać danych statystycznych dotyczących

sytuacji na rynku pracy, chyba że jest to branża lub stanowisko o wysokim wskaźniku bezrobocia. Warto raczej skupić się na opisanu tej branży i na dokładnej charakterystyce problemów, z jakimi borykają się ludzie w niej zatrudnieni. Należy być konkretnym i rzeczowym, odnosząc opis tylko do prawdziwej i bliskiej charakteryzowanym osobom sytuacji.

### 3.2.2. GDZIE WYSTĘPUJE PROBLEM?

22

Kolejną przesłanką decydującą o tym, że problem stanowiący uzasadnienie projektu został dobrze opisany, jest usytuowanie go w konkretnym miejscu, w określonym obszarze geograficznym. Musi on zatem dotyczyć kogoś funkcjonującego w konkretnej przestrzeni np. gminy czy powiatu czy sąsiedniej miejscowości. Jeżeli problemu nie da się odnieść do konkretnego miejsca, oznacza to znowu, że... go nie ma, bo gdyby istniał, to dałby się zaobserwować w określonej lokalizacji. Miejsce, w którym problem się pojawił, powinno być dobrze opisane i zgodne ze specyfiką grupy docelowej. Nie należy rozszerzać obszaru jego występowania w nieuzasadniony sposób ani wyciągać nieuprawnionych wniosków o istnieniu problemu na obszarze innym niż wskazany w projekcie. Trzeba zadbać o właściwy opis i konkretne wskazanie miejsca występowania problemu, a w razie konieczności poprzeć uzasadnienie konkretnymi dowodami. Dokonana diagnoza musi być aktualna, a więc nie może dotyczyć zjawisk historycznych, sprzed wielu lat, lecz uwzględniać bieżącą sytuację.

Zdarza się często, że problem zostaje przedstawiony jako występujący na większym obszarze, niż ma to miejsce w rzeczywistości. Wnioskodawcy wolą jako obszar realizacji wskazać np. całe województwo, niż ograniczyć się do jednej lub kilku gmin czy powiatów. Niestety, często wynika to ze słabego rozeznania liczby przyszłych uczestników projektu. Lepiej więc poszerzyć obszar rekrutacji niż borykać się z opóźnieniem realizacji. Takie postępowanie oznacza jednak, że uzasadnienie przyjmuje bardzo ogólny charakter, przedstawiane dane są ogólnikowe, a precyzyjny opis uczestników staje się niemal niemożliwy.

Jeśli szkoła językowa funkcjonująca w mieście powiatowym planuje przygotować przedsięwzięcie z zakresu podnoszenia kompetencji językowych dla dorosłych, powinna w pierwszej kolejności zweryfikować, jaki jest potencjalny obszar jej oddziaływania.

Należy w tym przypadku wziąć pod uwagę możliwości dojazdu przyszłych uczestników, sieć połączeń komunikacji lokalnej i regionalnej oraz czas niezbędny na dotarcie „z” i „na” zajęcia. Kolejnym krokiem powinno być rozplanowanie terminów zajęć. Czy mają się one odbywać w ciągu tygodnia, czy raczej w dni wolne od pracy i jaki będzie to miało wpływ na frekwencję. Po takiej wstępnej analizie można, z dużym prawdopodobieństwem, określić realny obszar oddziaływania projektu. Założeniem wstępnym jest oczywiście przyjęcie, że na tak zidentyfikowanym obszarze rzeczywiście występuje problem braku odpowiednich kompetencji językowych. W przedstawionym przykładzie szkoła określiła obszar realizacji projektu na miasto, w którym ma siedzibę, oraz na trzy okoliczne gminy.

Często jednak takiej wstępnej analizy brakuje i z omówionych wcześniej przyczyn obszar realizacji projektu określany jest znacznie szerzej, np. jako całe województwo. Takie założenie rodzi łatwe do przewidzenia konsekwencje w ocenie wniosku o dofinansowanie. Jednym z najczęstszych zastrzeżeń jest brak faktycznej możliwości udziału w zajęciach osób z miejscowości znacznie oddalonych od siedziby szkoły. Prosta analiza czasu dojazdu pozwala stwierdzić, że zasięg projektu jest *de facto* znacznie mniejszy niż wynika to z opisu. Stanowi to poważny błąd, który często rzutuje na możliwość uzyskania dofinansowania. Założenie, że zajęcia będą odbywać się w trybie weekendowym, pozornie rozwiązuje większość opisanych wcześniej problemów. Można bowiem zaplanować dojazd nawet z odległej miejscowości i wziąć udział w szkoleniu. W tym przypadku pojawiają się jednak inne zagrożenia. Wyjazd może bowiem wiązać się z nieobecnością osoby biorącej udział w zajęciach przez jeden lub kilka dni w miejscu zamieszkania, a to może rzutować na podjęcie decyzji o udziale w projekcie. Jeśli bowiem osoba zainteresowana szkoleniem przykładowo nie będzie w stanie zapewnić opieki swoim najbliższym, którzy takiej opieki wymagają, z całą pewnością nie zdecyduje się na udział w zajęciach. Nie bez znaczenia pozostaje także kwestia kosztów, jakie potencjalni uczestnicy będą musieli ponieść, aby dotrzeć na zajęcia. Może więc okazać się, że to rozwiązanie bez dokonania odpowiednich założeń budżetowych także nie przyniesie spodziewanych efektów i do projektu zgłoszą się wyłącznie osoby z okolicy bezpośrednio sąsiadującej ze szkołą. W przypadku, gdy w opisie przedsięwzięcia zabrakło odpowiednich założeń dotyczących obszaru, jakiego projekt będzie dotyczył, może okazać się, że, obiektywnie biorąc, jest to marny pomysł i w konsekwencji otrzyma negatywną opinię.



### 3.2.3. JAK WYGLĄDA ŚRODOWISKO, W KTÓRYM WYSTĘPUJE PROBLEM?

24

Grupa docelowa, czyli osoby, których dotyczy zidentyfikowany problem, stanowiący uzasadnienie projektu, funkcjonuje w określonym miejscu. Wiąże się to z konkretnymi interakcjami między grupą docelową a środowiskiem lokalnym. Osoby mające trudności na rynku pracy czy pozostające w stanie wykluczenia społecznego, stanowiące grupę docelową projektu, dzielą swoje problemy z osobami najbliższymi, członkami rodziny, sąsiadami, określoną społecznością itd. Jeżeli projekt mający na celu zmianę sytuacji grupy docelowej na lepsze ma być celowy, a jego realizacja zakończyć się sukcesem, należy uwzględnić specyfikę środowiska, w którym odbiorcy występują. Aby pomóc dzieciom z rodzin o najniższych dochodach, trzeba oddziaływać również na ich rodziców i opiekunów. Aby umożliwić powrót na rynek pracy młodym matkom po urlopach wychowawczych, konieczna może okazać się zmiana postaw ich partnerów życiowych itd. Innymi słowy, aby dobrze przygotować projekt i podjąć skuteczną interwencję, od samego początku należy uwzględniać specyfikę środowiska grup docelowych, a nie tylko skupiać się na problemach bezpośrednich odbiorców. Trzeba je postrzegać szerzej, pamiętając o złożoności sytuacji, w której funkcjonują osoby nimi dotknięte i ich środowiska. Planując kolejne rozwiązania i stawiając konkretne cele projektowe, trzeba uwzględniać kontekst otoczenia i adresować właściwe działania również do środowiska grup docelowych, co często będzie warunkiem koniecznym, aby dokonać pozytywnych zmian.

Problem, jakim projektodawca ma zamiar zająć się w ramach planowanego projektu, to wysoka absencja w szkole dzieci i młodzieży społeczności romskiej. W tym przypadku same działania skierowane do uczniów mogą nie przynieść oczekiwanych efektów. Problem nie tkwi bowiem w skłonności uczniów do opuszczania zajęć i nierealizowania obowiązku szkolnego, ale jest bardziej złożony – dotyczy bowiem kwestii kulturowych osób konkretnej narodowości. Bez włączenia do projektu rodzin uczniów, a w szerszym kontekście – zaangażowania do projektu całej społeczności romskiej, zamysł się nie uda.

Inaczej może wyglądać sytuacja w projekcie skierowanym do osób bezrobotnych, realizowanym na terenie małej gminy. Jeśli wiadomo, jakie są warunki gospodarcze w gminie, ile firm funkcjonuje, w jakiej branży się koncentrują, jakie jest w nich zatrudnienie i jakie mają szanse rozwoju, to takie informacje także powinny znaleźć odzwierciedlenie w projekcie. Samo planowane wsparcie szkoleniowe nie sprawi, że nagle wydarzy się cud i przybędzie tyle miejsc pracy, aby wszyscy uczestnicy mieli szansę na zatrudnienie. Rodzaj wsparcia, a także rezultaty projektu powinny uwzględniać opisane uwarunkowania i pozwolić osiągnąć maksimum korzyści w istniejącym otoczeniu społeczno-gospodarczym.

### 3.2.4. NA CZYM POLEGA ISTOTA PROBLEMU, KTÓRY NALEŻY ROZWIĄZAĆ?

26

Konstruując uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, należy wyraźnie wskazać grupę docelową, której problem dotyczy, środowisko, w jakim ona funkcjonuje, miejsce i czas, w jakim się to dzieje. Aby stworzyć właściwą podstawę do sformułowania celów projektu, warto upewnić się, czy diagnoza odnosi się do problemów społecznych, których rozwiązanie może uzyskać wsparcie w ramach danego instrumentu finansowego. Ważne jest odniesienie się do sedna sprawy – często bowiem zdarza się, że sprawy traktowane przez projektodawców jako kluczowe są faktycznie tylko konsekwencjami innych, ważniejszych, negatywnych zjawisk, które należałoby wyeliminować. W poszukiwaniu uzasadnienia do wdrożenia projektu należy dojść do prawdziwych przyczyn widocznych problemów, wskazać ich istotę, a następnie negatywne skutki dla grup docelowych i ich środowisk. Projekt powinien być raczej lekarstwem usuwającym przyczyny choroby niż tylko łagodzącym jej objawy. Stąd można wysnuć wniosek, że opis problemu powinien mieć charakter dynamiczny, wskazywać na występowanie problemu X, z powodu Y, ze skutkiem Z. Nadużywanie sformułowań ogólnych i danych statystycznych, nic nie mówiących o istocie problemu, do których zaliczyć można słowo „brak” lub „często”, nie wnosi żadnej wartości informacyjnej w uzasadnienie projektu. „Często” bowiem w uzasadnieniach składanych wniosków „brak” jest jakichkolwiek konkretnych informacji o istocie problemu poza nagminnym powtarzaniem tych dwóch słów. Nie zawsze jednak „brak” jest jednoznacznie niewłaściwym sformułowaniem. Jeśli bowiem „brak” będzie dotyczył przedszkola w gminie, to należy o tym jasno i otwarcie napisać w aplikacji. Im większy stopień ogólności w formułowaniu zjawiska, któremu chcemy przeciwdziałać, tym trudniej znaleźć właściwą odpowiedź w postaci określenia właściwego celu projektu. Opisując problem, należy być zatem precyzyjnym, konkretnym i rzeczowym, tak aby nie było wątpliwości, że trzeba się nim jak najszybciej zająć.

Rzeczywistość, w której realizowany ma być projekt, jest na ogół niezwykle złożona. Często problem nie ma jednego rozwiązania – dzieje się tak chociażby w przypadku kwestii bezrobocia. Nie trzeba wyjaśniać, jak poważne konsekwencje pociąga za sobą to zjawisko, jak bardzo jest ono złożone i jak wiele różnych następstw może wywołać. Łatwo można ulec pokusie uproszczenia obrazu tego zjawiska i przyjąć tezę, że działania proponowane przez projektodawcę z całą pewnością przyczynią się do zlikwidowania bezrobocia. Dowodzą tego przykłady wielu projektów edukacyjnych, grantowych, partnerskich, klastrowych, naukowych i innych, których jedynym wspólnym mianownikiem było przeciwdziałanie temu zjawisku. Większość z nich nie odnosi jednak sukcesu z powodu nikłej skuteczności oddziaływania. Przystępując do opracowania przedsięwzięcia należy więc precyzyjnie określić, jaki będzie zakres rozważanego działania. Czy projektodawca zajmować się będzie kształceniem ustawicznym, czy szkolnym, a może udzielaniem grantów na zakładanie własnego biznesu, budowaniem struktur wsparcia dla nowo powstałych firm, czy też tworzeniem warunków do uzyskania pierwszych doświadczeń zawodowych. Każdy rodzaj podjętej aktywności powinien być bardzo dokładnie opisany, nie wystarczy odwołać się do statystyk wskazujących na liczbę bezrobotnych i przyjąć, że projekt przyczyni się do ich zmniejszenia. Jest to podejście błędne, ale bardzo często stosowane z racji powszechnej dostępności danych.

Statystyki dotyczące bezrobocia stają się uzasadnieniem dla projektów dotyczących wsparcia rozwoju kompetencji kluczowych wśród uczniów, edukacji ustawicznej dorosłych, promowania współpracy biznesu i edukacji – te sfery aktywności mają bowiem wpływ na rynek pracy. Nie znaczy to jednak, że przytaczając dane statystyczne, faktycznie dotyka się sedna problemu. Przygotowując przedsięwzięcie, należy przeprowadzić analizę przyczynowo-skutkową i ewentualnie opracować drzewo problemów. Pozwoli to uniknąć uogólnień i uporządkuje plan projektu.

Jeśli gmina chce przeciwdziałać zjawisku bezrobocia wśród absolwentów, inwestując w edukację uczniów, powinna po pierwsze, zidentyfikować przyczynę leżącą u podstaw tego problemu. Może nią być np. kształcenie uczniów na kierunkach, po których nie mogą znaleźć zatrudnienia. Należałoby zatem podjąć działania zmierzające do uruchomienia takich profili kształcenia, które będą dawały szansę na znalezienie pracy. Ale zdiagnozowany problem może mieć zupełnie inną przyczynę. Szkoła kształci na popularnym kierunku, jednak uczniowie nie znajdują zatrudnienia z powodu braku w programie nauczania wystarczającej liczby godzin zajęć praktycznych. Konsekwencje są zbliżone, sposób rozwiązania zupełnie inny.

### 3.3. LISTA KONTROLNA

28

- Zastanów się, w jakim obszarze i dla jakich beneficjentów zamierzasz realizować projekt.
- Sprawdź, czy obszar i tematyka planowanego projektu mogą zyskać wsparcie programu, w ramach którego chcesz uzyskać dofinansowanie.
- Zweryfikuj, czy beneficjenci, o których myślisz, są uprawnieni do uzyskania pomocy.
- Sprawdź, jakie warunki musisz spełnić, aby ubiegać się o dofinansowanie i przygotowywać projekt.
- Poznaj dobrze problemy i potrzeby środowiska, w którym zamierzasz realizować projekt.
- Zbadaj i przeanalizuj zróżnicowanie interesów środowiska projektu i możliwości jego oddziaływania na projekt.
- Włącz do poszukiwania pomysłów na projekty szerokie gremium środowiska projektu i potencjalnych beneficjentów.
- Zastosuj sprawdzone techniki poszukiwania pomysłów na projekt.
- Dobrze zdefiniuj podstawowy problem, który zamierzasz rozwiązać za pomocą projektu.
- Upewnij się, że problem jest rzeczywisty, dotyczy konkretnych podmiotów i jest zrozumiały dla osób, które będą decydować o dalszych losach projektu.
- Określ inne, główne problemy środowiska, w którym realizowany będzie projekt.
- Zidentyfikuj przyczyny, które doprowadziły do powstania problemu i które pogłębiają negatywną sytuację.
- Określ negatywne konsekwencje występowania problemu w istotnych obszarach społecznych i gospodarczych, odnosząc je do konkretnych grup i osób.
- Przeanalizuj dokładnie zależności między problemami i negatywnymi konsekwencjami.

## 4. WYZNACZANIE CELÓW

29

Wszystkie standardy zarządzania projektami, a także zdrowy rozsądek, nakazują, aby przed przystąpieniem do działania wyznaczyć cel, do którego się zmierza i zaplanować sposób jego osiągnięcia. Nie inaczej powinno być w przypadku przedsięwzięć miękkich. W ramach przygotowania projektu warto skupić się nie tylko na pojedynczym celu, ale na całym ich zestawie, uwzględniając, z iloma i jak złożonymi problemami trzeba będzie się zmierzyć w procesie realizacji przedsięwzięcia. Prawidłowe zdefiniowanie celów i ich właściwy opis to krytyczne elementy każdego projektu, od tego bowiem zależy, czy będzie on miał przekonujące uzasadnienie, a tym samym, czy ma szansę uzyskać dofinansowanie. Formułowanie celów nie jest zadaniem trudnym, trzeba tylko pamiętać o kilku elementarnych zasadach.

Po pierwsze, cel musi być odpowiedzią na zdiagnozowany problem – celem projektu jest rozwiązanie problemu, z którym borykają się grupy docelowe, zaspokojenie ich uzasadnionych potrzeb, które projektodawca uznał wcześniej, na etapie diagnozy sytuacji, za ważne.

Po drugie, cel musi mieścić się w ramach dopuszczonych przez dokumenty programowe – nie każdy cel będzie zgodny z oczekiwaniami sponsora – to naturalne. Przykładowo, Europejski Fundusz Społeczny ma finansować osiąganie konkretnych celów społecznych, a nie każdego celu, jaki wydaje się ważny projektodawcy. Zadaniem projektodawcy jest dostosowanie się do tych wymogów lub wybór innego źródła finansowania.

Po trzecie wreszcie, cele należy opisać w przejrzysty i zrozumiały sposób, a to oznacza nadanie im pewnych cech opisanych w kolejnych rozdziałach Poradnika.

Celem jest zawsze sytuacja pożądana, którą chce się osiągnąć w przyszłości, w jego opisie zawiera się pozytywny stan, korzystna zmiana tego, co obecnie jest niepożądane. Cele są stopniowalne, jedne wpływają na drugie. Prawidłowo skonstruowana struktura celów to jeden „organizm” składający się z kilku elementów.

Stopniowalność odnosi się również do celów sponsora – nie zawsze realizowane będą one bezpośrednio, częściej projekt stanowić będzie tylko skromny wkład w ich osiągnięcie. Cele stanowią drogowskaz i nadają działaniom jednolity kierunek – konkretnie sformułowane i przemyślane pozwalają żywić nadzieję na dojście do pożądanego efektu. Wytyczenie celów umożliwia dalsze planowanie. Wszystko, co realizowane będzie w ramach projektu, wynika z celu i na nim się opiera. Cele mogą być źródłem motywacji dla zespołu, ale i dla odbiorców działań projektowych. Cele, do których się dąży, dają podstawę do wdrażania skutecznych mechanizmów oceny i kontroli każdego przedsięwzięcia.

## 4.1. JAK ROZUMIEĆ CEL, JAK NIE MYLIĆ CELU ZE ŚRODKIEM I DZIAŁANIEM?

31

Najczęstszym błędem popełnianym podczas formułowania celów projektu jest pomylenie celu z działaniem do niego prowadzącym. Cel projektu musi być traktowany jako konkretny, realny, niebudzący wątpliwości efekt, możliwy do osiągnięcia dzięki realizacji projektu. Nie jest pustą deklaracją, to rezultat możliwy do pokazania, zmierzenia, konkretne zobowiązanie, z którego projektodawca musi się na koniec projektu rozliczyć. Cel nie jest procesem, ale stanem, to nie działanie, ale skutek wielu działań sensownie zaplanowanych i właściwie zrealizowanych w ramach przedsięwzięcia. Opisując go, powinno się stosować tryb dokonany. Nie chodzi bowiem o to, aby „działać”, ale by „zdziałać” coś ważnego dla grup docelowych, coś, co zmieni ich sytuację na lepszą. Celem nie jest rozwiązywanie problemów, lecz ich rozwiązanie. Liczy się skutek. Wszelkie próby opisu celów mówiące o „objęciu wsparciem”, „udzieleniu pomocy” i tym podobnych formach działania na rzecz grup docelowych nie będą właściwe, nie mówią bowiem nic o efekcie podejmowanych działań. Nie wiadomo, jaki jest skutek „objęcia wsparciem” czy „udzielenia pomocy”, jak wygląda sytuacja odbiorców projektu objętych tym wsparciem i pomocą. Czy coś się w ich życiu zmieniło? Czy widoczny jest jakiś efekt? Czy efekt ten stanowi dostateczne uzasadnienie, aby sfinansować projekt?

Celem będzie podniesienie o 1 stopień wyników egzaminów gimnazjalnych, utworzenie 20 nowych firm w wyniku udzielonych dotacji, poprawa umiejętności posługiwania się językiem angielskim przez 30 pracowników hotelu, co zostanie potwierdzone zdaniem egzaminem na poziomie FC.

Celem nie będzie natomiast szkolenie 20 pracowników gminy w zakresie obsługi komputera, realizacja zajęć dodatkowych dla uczniów klas 3 gimnazjum czy przygotowanie 20 Indywidualnych Planów Działania.

Projekt jest umową o dzieło, a nie umową-zleceniem – zapis celów w projekcie musi zawierać konkretne, uzyskane efekty, a nie opisywać metody dojścia do nich, nawet pełne najszczerszych starań.



## 4.2. KOMU NALEŻY DOSTARCZYĆ KORZYŚCI?

32

Elementem ułatwiającym właściwe sformułowanie celów projektu jest ich wyrażenie za pomocą „języka korzyści” dla grup docelowych. Określenie to, spotykane w wielu standardach zarządzania projektami, nie jest tylko pustą deklaracją. Chodzi o to, aby cele projektu naprawdę mówiły o konkretnych efektach, korzystnych dla osób, na rzecz których projekt ma być realizowany. Poprawnie zdefiniowany cel powinien zatem opisywać, co dobrego oznaczać będzie dostarczenie odbiorcom rozwiązań wypracowanych w ramach projektu, jaką korzyść odniosą z projektu grupy potencjalnych uczestników. Tak sformułowane opisy celów powinny zatem zawierać element wartościujący – dostarczać jednoznacznej informacji o tym, czy efekty projektu wniosą coś pozytywnego do życia grup docelowych, czy nie.

Jeśli w wyniku realizowanego wsparcia szkoleniowo-doradczego uczestnicy zwiększą swoją aktywność w poszukiwaniu pracy, będą potrafili napisać CV, list motywacyjny oraz będą wiedzieć, jak należy się ubrać i zachowywać podczas rozmowy kwalifikacyjnej – będzie to ewidentna korzyść z projektu.

Korzyść planowana w projekcie i przedstawiana jako jego cel powinna być oczywista. Właśnie ta cecha – wyraźna korzyść dla odbiorcy – odróżnia cele czy rezultaty projektu od produktów. Produkt sam w sobie nie jest ani korzystny, ani niekorzystny, po prostu jest, ma określone parametry, często techniczne, które opisują, co powstanie w następstwie podjętych działań. Dopiero jego zastosowanie i odpowiednie użycie może dostarczyć korzyści określonym grupom – a to właśnie powinno być celem dobrego projektu.

Przeszkolenie określonej liczby uczestników nie jest ani korzystne, ani niekorzystne, ponieważ nie mówi nic o zmianie wywoływanej w grupie docelowej. Jeżeli jednak w następstwie udziału w szkoleniu zmieni się postawa uczestników projektu na bardziej aktywną w poszukiwaniu pracy, należy to uznać za jednoznacznie korzystną zmianę w odniesieniu do osób dotychczas biernych zawodowo.

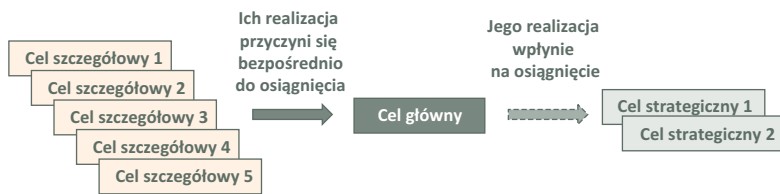
### 4.3. KIEDY WYSTĄPIĄ KORZYŚCI?

Projekt może dostarczać bardzo wielu korzyści grupom docelowym, środowisku odbiorców projektu, a także innym podmiotom. Przyjmując założenia projektu, warto zastanowić się nad tym, kiedy zakładane korzyści wystąpią, jaka będzie relacja między nimi, które rozwiązania dostarczone odbiorcom wywołają dalsze zmiany na lepsze? W ten sposób powstanie pewna logiczna konstrukcja projektu, którą można nazwać strukturą celów. Pokaże ona, jak będą się kształtować efekty działania projektodawcy, czego można spodziewać się dzięki realizacji projektu i w którym momencie. Analizując moment pojawienia się ewentualnych korzyści na osi czasu i odnosząc go do planowanego początku i końca projektu, bez trudu da się stwierdzić, że spodziewane pozytywne efekty mogą być widoczne już w trakcie trwania przedsięwzięcia, w chwili zamykania projektu lub dopiero jakiś czas po jego zakończeniu.

Zgodnie z dobrymi praktykami zarządzania projektami należy zastanowić się nad celami do osiągnięcia w każdym z tych trzech podanych przedziałów czasowych. I tak, korzyści możliwe do uzyskania już w trakcie projektu często nazywane będą celami szczegółowymi (lub cząstkowymi).

Efekty spodziewane pod koniec przedsięwzięcia nazywane będą z celami głównymi albo – gdy uda się wskazać najważniejszy z nich lub gdy projekt polegać ma na rozwiązaniu tylko jednego problemu – mowa będzie o celu projektu (czasami nazywanym też ogólnym lub bezpośrednim).

Korzyści odroczone w czasie, efekty, które projekt może przynieść dopiero po wielu miesiącach lub latach od momentu zakończenia działania, określane są celami strategicznymi (lub czasem nadrzędnymi, długookresowymi). Gdy mowa o efektach długookresowych, często pojawia się również określenie oddziaływania lub wpływu projektu.



Cele szczegółowe powinny składać się na cel główny, a ten z kolei winien przyczyniać się do osiągnięcia celów strategicznych. W sytuacji idealnej zrealizowanie celów szczegółowych pozwala na osiągnięcie celu głównego, dzięki czemu projekt spełnia cele strategiczne.

- 34 To, co zostanie zdefiniowane jako cele szczegółowe oraz cel główny, stanowi o faktycznym zakresie odpowiedzialności projektodawcy, ponieważ mieści się w zasięgu oddziaływania danego projektu. Podobnie ważna jest spójność celu głównego i celów strategicznych – poprzez realizację projektu należy przyczynić się do osiągnięcia celu nadrzędnego. Jest to o tyle istotne, że cele strategiczne najczęściej definiuje sponsor – w przypadku projektów EFS określone są na poziomie programu. Jeśli cel główny nie wpływa na realizację celu strategicznego (często celu programu) – nie można otrzymać dofinansowania. Bardzo rzadko zdarza się, aby na poziomie projektu i celu głównego osiągnąć cel programu lub bezpośrednio sponsora.

Cel główny dla projektu dotyczącego wsparcia przedsiębiorczości osób w wieku 45+ to powstanie 35 nowych firm założonych przez osoby niepracujące, mieszkające na terenie województwa mazowieckiego, w wieku powyżej 45. roku życia [ten cel zostanie uznany za osiągnięty na zakończenie projektu – wtedy, kiedy minie wymagane przez sponsora 12 miesięcy funkcjonowania firm i będzie można stwierdzić, że faktycznie mają one szansę na utrzymanie się na rynku].

Aby osiągnąć ten cel niezbędne jest zrealizowanie kilku celów szczegółowych:

1. Stworzenie i przetestowanie modelu wsparcia przedsiębiorczości osób 45+ [ten cel zostanie osiągnięty na końcu projektu – model powstanie w pierwszej fazie realizacji – natomiast wyniki testowania i wnioski z tego płynące dostępne będą na koniec projektu].
2. Przełamanie stereotypów dotyczących zdolności osób w wieku 45+ do podejmowania nowych wyzwań zawodowych [cel osiągnięty zostanie w trakcie realizacji projektu].

3. Wyposażenie 50 osób w wieku 45+ w wiedzę, umiejętności i postawy konieczne do podjęcia i realizowania samozatrudnienia [cel osiągnięty zostanie w trakcie realizacji projektu – warsztaty i szkolenia zakończą się na długo przed końcem projektu].
4. Wzmocnienie umiejętności 50 osób w wieku 45+ kierowania własnym rozwojem zawodowym [cel osiągnięty zostanie w trakcie realizacji projektu].
5. Powstanie i utrzymanie na rynku przez minimum 12 miesięcy 35 nowych firm jednoosobowych [cel osiągnięty zostanie na zakończenie realizacji projektu].

Osiągnięcie z kolei celu głównego przyczyni się do uzyskania celów wsparcia w ramach EFS, jakim jest podniesienie poziomu aktywności zawodowej oraz zdolności do zatrudnienia osób biernych zawodowo, w tym w wieku 50–64 lat. Cel główny projektu realizuje bezpośrednio jeden z celów strategicznych PO KL, tj. zwiększenie poziomu zatrudnienia wśród osób w wieku 50+ [do zrealizowania tych celów projekt przyczyni się już po zakończeniu działania lub razem z osiągnięciem celu głównego, który bezpośrednio przyczyni się do wzrostu zatrudnienia].

Nie zawsze i nie w każdym przypadku struktura celów będzie wyglądała tak jak na przedstawionym schemacie. Należy pamiętać o skali realizowanego przedsięwzięcia. Projekty małe i mało skomplikowane mogą nie mieć celu szczegółowego, a jedynie cel projektu, natomiast wdrażający go powinien wiedzieć, do zrealizowania jakiego celu strategicznego mogą się przyczynić, pamiętając, że to najczęściej cele sponsora. Z drugiej strony, projekty skomplikowane mogą mieć również dużo bardziej rozbudowaną strukturę celów, z kilkoma celami głównymi i złożonymi zależnościami na poziomie celów szczegółowych.

W większości przypadków przy projektach o niezbyt rozbudowanej strukturze i niewielkim spektrum działań, a więc również celów i problemów do rozwiązania, schemat, w którym znajdzie się od 2 do 5 celów szczegółowych, cel główny oraz kilka celów strategicznych, będzie w pełni wystarczający i zrozumiały.



Punktem wyjścia do określania celów projektu jest zawsze jego początek, a właściwie moment tuż przed jego rozpoczęciem – na tym etapie określone są cele, które zamierza się osiągnąć. Odniesienie do najbardziej aktualnych danych pozwala na dobre sprecyzowanie celów i określenie ich w czasie – przecież nie ma sensu realizować projektu, a tym samym próbować osiągnąć cel, który już jest nieaktualny, gdyż jest to niemożliwe lub cel został osiągnięty w inny sposób. Cele szczegółowe można realizować już w trakcie działań projektowych, ale może również zdarzyć się tak, że ich osiągnięcie przypadnie na zakończenie projektu i zbiegnie się w czasie z realizacją celu głównego. Osiągnięcie celu głównego po zakończeniu projektu spowoduje, że przedsięwzięcie będzie dalej oddziaływać – wywierać wpływ na uzyskanie efektów strategicznych. To oddziaływanie może mieć charakter bezpośredni – przyczynia się wprost do osiągnięcia np. zakładanego dla programu wskaźnika lub pośredni, czyli taki, w którym dzięki realizacji projektu oraz szeregu innych działań (od projektu niezależnych) możliwe będzie uzyskanie danego celu strategicznego.

W ramach projektu 40 osób założyło własną działalność gospodarczą – wpisuje się to pośrednio w cel strategiczny przyjęty dla programu „Promocja oraz wspieranie inicjatyw i rozwiązań zmierzających do tworzenia nowych miejsc pracy oraz budowy postaw kreatywnych, służących rozwojowi przedsiębiorczości i samozatrudnienia” oraz bezpośrednio realizuje wskaźnik „liczba osób, które uzyskały środki na podjęcie działalności gospodarczej”. Zarówno cel, jak i wskaźnik mieszczą się w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL.

## 4.4. JAK UCZYNIĆ CELE ZROZUMIAŁYMI DLA SIEBIE I DLA INNYCH?

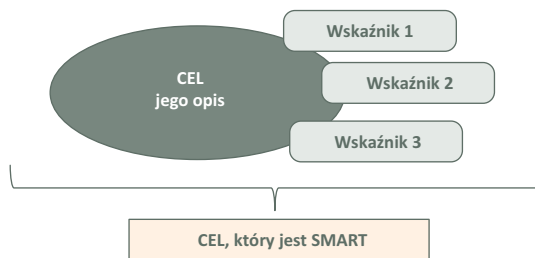
37

Chociaż wszyscy projektodawcy działają w tym samym obszarze społecznym, każdy z nich będzie sobie stawiał nieco inne cele, skupiając się na rozwiązaniu różnych problemów rozmaitych grup docelowych. Niektóre problemy, a co za tym idzie, również sformułowania celów, dotyczyć będą niezwykle specjalistycznych zagadnień, określonych dzięki profesjonalnej wiedzy i doświadczeniu projektodawców i dla przeciętnego „zjadacza chleba” mogą okazać się zupełnie niezrozumiałe. Dlatego właśnie w obowiązujących standardach zarządzania projektami wiele uwagi poświęca się właściwej operacjonalizacji, kwantyfikacji celów, czyli jednoznacznemu wyjaśnieniu, na czym one polegają, tak aby było to zrozumiałe dla każdego. W celu ułatwienia tego zadania wykorzystuje się tzw. wskaźniki celów, czyli dodatkowe atrybuty, wymiary celów odnoszące się do uzgodnionych kategorii pojęć. W obowiązujących w Unii Europejskiej rozwiązaniach metodycznych wskaźniki celów powinny dostarczać bardziej szczegółowej wiedzy na ich temat, uzupełnionej dodatkowymi informacjami o ich:

- wymiarze jakościowym,
- wymiarze ilościowym,
- terminie osiągnięcia,
- miejscu osiągnięcia,
- odbiorcach.

Aby cel został dobrze zrozumiany, powinien spełniać warunek SMART (ang. sprytny, inteligentny), to znaczy być:

- S** – (ang. *specific* lub *simple, stretching*) konkretny, prosty,
- M** – (ang. *measurable* lub *motivational*) mierzalny, motywujący,
- A** – (ang. *attainable, actionable, achievable, appropriate, available* lub *accountable*) osiągalny, możliwy do zrealizowania, właściwy,
- R** – (ang. *realistic* lub *relevant*) realny, istotny,
- T** – (ang. *timely-timebound* lub *tangible*) określony w czasie, namacalny, mieć ustalony termin wykonania, konkretny, możliwy do zmierzenia.



38

Cele projektów mogą być zatem przedstawione w formie ogólnych sformułowań, natomiast szczegółowe ich wyjaśnienie – za pomocą wskaźników, nadających celom atrybuty SMART, czyli wyjaśniających je należycie. Wskaźników nie należy się bać. Projektodawca ma prawo stworzyć własny zestaw wskaźników lub skorzystać z istniejących podpowiedzi. Wskaźnik ma wносить dodatkową wartość informacyjną do opisu projektu. Jeżeli tego nie robi lub po raz kolejny powiela podane wcześniej informacje – lepiej z niego zrezygnować. W odniesieniu do założonych celów, być może trudno mierzalnych czy miękkich efektów, konieczne będzie zdefiniowanie wielu wskaźników, ponieważ żaden z nich pojedynczo nie wyjaśni istoty celu. Chodzi o to, aby cele i wskaźniki mówiły dokładnie, do jakiej korzystnej sytuacji ma doprowadzić projekt, co będzie uznane za jego sukces.



Podstawowym błędem, popełnianym często przez projektodawców, jest umieszczanie w opisie celów działań lub wręcz zastępowanie celu działaniem, które będzie realizowane w ramach projektu.

Celem projektu moga być: wysokie kompetencje osób bezrobotnych w zakresie obsługi komputera.

Celem projektu nie jest: szkolenie dla osób bezrobotnych w zakresie obsługi komputera – to jest działanie.

## Jak obudować cel wskaźnikami?

- I. [CO] Po pierwsze, należy odnieść się do istoty celu – np. trzeba podnieść kompetencje uczestników projektu:
  1. Wysokie kompetencje.
- II. [JAKOŚĆ] Następnie należy rozważyć wymiar jakościowy – tj. jakie kompetencje, w jakim zakresie, czego mają dotyczyć:
  2. Wysokie kompetencje w zakresie obsługi komputera zgodnie z ECDL.
- III. [ILOŚĆ] Należy zastanowić się nad wymiarem ilościowym. Ponieważ w ramach opisu jakościowego określone zostało, o ile/do jakiego poziomu kompetencji projekt powinien doprowadzić (Europejskie Komputerowe Prawo Jazdy – ECDL), trzeba wskazać, ilu osób dotyczy ten cel:
  3. Wysokie kompetencje 30 osób w zakresie obsługi komputera zgodnie z ECDL.
- IV. [KIEDY] Trzeba zastanowić się nad czasem, w jakim cel zostanie zrealizowany:
  4. Wysokie kompetencje 30 osób w zakresie obsługi komputera zgodnie z ECDL, do 31 grudnia 2014 roku.
- V. [GDZIE] Należy określić miejsce realizacji/miejsca działania lub oddziaływania projektu:
  5. Wysokie kompetencje 30 osób, mieszkańców województwa mazowieckiego, z gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, w zakresie obsługi komputera zgodnie z ECDL, do 31 grudnia 2014 roku.
- VI. [KOMU] Należy dodać charakterystykę grupy docelowej
  6. Wysokie kompetencje 30 nieaktywnych zawodowo osób powyżej 50. roku życia, mieszkańców województwa mazowieckiego, z gmin wiejskich i miejsko-wiejskich w zakresie obsługi komputera zgodnie z ECDL, do 31 grudnia 2014 roku.



## 4.5. JAK MOŻNA POTWIERDZIĆ FAKT UZYSKANIA KORZYŚCI?

40

Poprawnie zdefiniowane cele i wskaźniki określają dokładnie, do jakiej korzystnej, dla grup docelowych, sytuacji ma doprowadzić projekt. Będzie wiadomo, co oznacza sukces projektu, ile efektów, jakich, kiedy i gdzie, w odniesieniu do których odbiorców się pojawi. To ogromny zasób informacji, pozwalający ocenić, czy projekt wart jest wsparcia finansowego, czy nie ma na to szans. W tej sytuacji ważne dla projektodawcy jest jeszcze podanie jednoznacznych źródeł weryfikacji, dowodów, które bez cienia wątpliwości interpretacyjnych potwierdzą uzyskanie planowanych korzyści na właściwym poziomie. Źródła weryfikacji przytaczają konkretne dokumenty, statystyki, zbiory danych, które obiektywnie, a więc niezależnie od intencji projektodawcy, potwierdzą (lub w przypadku niepowodzenia projektu nie potwierdzą) osiągnięcie zaplanowanych uprzednio celów. Dowody powinny być przedstawione dla każdego celu i wskaźnika. Często, aby potwierdzić osiągnięcie jednego celu, potrzebnych będzie wiele dowodów.

Źródła weryfikacji można podzielić na kilka kategorii.

1. W zależności od pochodzenia dowodu można je podzielić na:
  - zewnątrzprojektowe – takie, które pozyskiwane są spoza projektu: statystyki publiczne (np. roczniki GUS, dane urzędów pracy, dane zbierane i opracowywane przez różnego rodzaju obserwatoria – rynku pracy, edukacji w odniesieniu lokalnym, regionalnym lub krajowym, badania ośrodków opinii publicznej itp.); dane, które można pozyskać indywidualnie od różnych instytucji, a które nie zawsze są udostępniane publicznie (np. dane z urzędów pracy i innych instytucji publicznych, z prywatnych i pozarządowych źródeł); dane pochodzące z ewaluacji (prowadzonych w obszarze działania naszego projektu) itp.,
  - wewnątrzprojektowe – wszelkie dane generowane w ramach projektu: listy obecności, dzienniki zajęć, raporty, opracowania, wyniki badań, raporty ewaluacyjne, statystyki własne (również np. wejść na stronę internetową), testy i ankiety oraz ich opracowania itp.

2. W zależności od kosztu pozyskania:

- bezpłatne – pozyskiwane bez nakładów finansowych, ale być może wymagające zasobów czasowych i ludzkich – np. statystyka publiczna, raporty i badania innych instytucji, dane publicznie dostępne itp.,
- płatne – pozyskanie których wymaga alokowania zasobów finansowych – np. przeprowadzenie badań, ewaluacji, testów itp.

Dla celu szczegółowego: powstanie i utrzymanie na rynku przez minimum 12 miesięcy 35 nowych firm jednoosobowych, należy określić źródła weryfikacji, czyli opisać, w jaki sposób będzie można stwierdzić, że faktycznie udało się ten cel zrealizować. W tym przypadku obiektywnym i weryfikowalnym dowodem realizacji celu będzie na pewno wpis do ewidencji działalności gospodarczej, sprawdzony zarówno zaraz po uzyskaniu wpisu, jak i po 12 miesiącach funkcjonowania firmy. Odpis z Ewidencji Działalności Gospodarczej wymaga wniesienia opłaty. Można jednak w tym przypadku zastanowić się nad przerwaniem obowiązku i ciężaru dostarczenia dowodu na uczestników projektu i zobowiązać ich do dostarczenia wpisu na dzień rejestracji oraz według stanu po 12 miesiącach. Można też wykorzystać elektroniczną bazę dostępną *online* – gdzie gromadzone są dane o działalności gospodarczej lub bazę *online* z dostępem do danych KRS (bezpłatnie).

Dla celu określonego jako podniesienie kompetencji w zakresie obsługi programu biurowego MS Word dowodem może być np. zaświadczenie/certyfikat uczestnictwa w szkoleniu zakończonym egzaminem ze znajomości tego oprogramowania.

## 4.6. LISTA KONTROLNA

- 42
- Dobrze zdefiniuj cel główny, który zamierzasz osiągnąć.
  - Sprawdź, czy cel główny oznacza konkretny, możliwy do uzyskania stan, do którego zamierzasz doprowadzić.
  - Określ cele szczegółowe, które trzeba zrealizować dążąc do celu głównego.
  - Przedstaw czytelną strukturę celów szczegółowych prowadzących do celu głównego.
  - Przedstaw długofalowe, strategiczne korzyści płynące z projektu.
  - Sprawdź, czy cele strategiczne są zgodne z oczekiwaniami sponsora.
  - Sprecyzuj cele projektu, posługując się wskaźnikami, pamiętając, aby wskaźniki wносиły dodatkową wartość informacyjną do opisu projektu.
  - Wskaźniki dobierz do każdego celu, wyjaśniając, co dokładnie osiągnięcie celu ma oznaczać.
  - Sprawdź, czy cele wyposażone we wskaźniki spełniają kryteria SMART.
  - Podaj obiektywne dowody – źródła weryfikacji, za pomocą których będzie można jednoznacznie stwierdzić, że cele i wskaźniki zostały osiągnięte.

## 5. CZY POSTAWIONE CELE MOŻNA ZREALIZOWAĆ?

Podstawowym pytaniem, na które trzeba odpowiedzieć dysponując już przejrzystą strukturą celów projektowych jest, czy to, co zostało zamierzone, da się zrobić. Fachowo rzecz ujmując, należałoby w tym momencie zbadać tak zwaną „wykonalność” projektu. Proces ten nie jest jednolity – zakres i sposób analizy wykonalności projektu będzie różnił się w zależności od skali przedsięwzięcia i jego specyfiki. Na ogół jednak panuje zgoda co do tego, że wykonalność bada się analizując różnorakie ograniczenia, którym podlega projekt. Wymienia się wśród nich czynniki:

- techniczne – dotyczące faktycznych możliwości technologicznych w danej dziedzinie, w porównaniu z istniejącymi wymaganiami technicznymi, które muszą być spełnione,
- finansowe – weryfikujące, czy posiadana pula środków pieniężnych wystarcza do prawidłowego wykonania zadań, uwzględniając koszty samych czynności projektowych oraz stałe koszty utrzymania,
- operacyjne – pokazujące, jak powiązać projekt ze zwykłą działalnością organizacji,
- przestrzenne – analizujące problem fizycznego rozproszenia zespołu, grup docelowych i innych ważnych podmiotów w projekcie,
- czasowe – weryfikujące ramy czasowe, w jakich projekt jest możliwy do wykonania, aby nie był za długi lub zbyt krótki,
- zasobowe – pozwalające stwierdzić, czy projektodawca dysponuje odpowiednim potencjałem, ilością i jakością zasobów oraz czy w razie potrzeby zasoby te będą dostępne,
- prawne – eliminujące ewentualne niezgodności z przepisami i normami prawa możliwe do wystąpienia w ramach projektu,
- polityczne – dążące do unikania potencjalnych konfliktów projektu z innymi przedsięwzięciami, organizacjami i politykami.

Poza badaniem wykonalności projektu uwagę poświęca się również odpowiedziom na pytania:

- czy przedsięwzięcie będzie trwałe, czy po zrealizowaniu jego zamierzeń uzyskane efekty mają zdolność „życia własnym życiem”?
- czy przedsięwzięcie jest racjonalne finansowo i społecznie, czy realizacja projektu nie będzie zbyt droga i czy przyniesie takie korzyści społeczne, które uzasadniają jego sfinansowanie?

Większość omówionych zagadnień zostanie uwzględniona w procesie zarządzania ryzykiem, pokazującym, jak radzić sobie z zagrożeniami i ograniczeniami.

## 5.1. CO MOŻE ZAGROZIĆ REALIZACJI CELÓW?

Realizacja projektów, podobnie jak każdy rodzaj działalności ludzkiej, wiąże się z ryzykiem niepowodzenia. Zagrożenia, bo tylko do tych kwestii zostaną ograniczone rozważania, pochodzić mogą z najróżniejszych stron, zarówno z zewnątrz organizacji, np.:

- zmiany sytuacji na rynku pracy,
- modyfikacji dokumentów programowych,
- zmian obowiązujących przepisów,
- zachowań grup docelowych,
- wpływów politycznych,
- pogłębiającego się kryzysu itp.,

jak i czynników wewnętrznych, takich jak:

- nierozpoznane potrzeby grupy docelowej,
- niedostatecznie zdefiniowane i źle komunikowane cele projektu,
- niezdefiniowane role i odpowiedzialności w projekcie – brak jasnego określenia obowiązków i odpowiedzialności osób zaangażowanych w realizację projektu,
- brak działających procesów zarządzania zmianą,
- niedostateczna ilość zasobów,
- niedostateczna jakość zasobów,
- niedostępność podwykonawców,
- ukrywanie, zatajanie informacji,
- opór przed zmianą,
- brak poparcia i zaangażowania wyższego kierownictwa organizacji.

To tylko przykładowe niebezpieczeństwa, które mogą pojawić się podczas realizacji projektu.

Ryzyko to zagrożenie, które znajduje się poza sferą oddziaływania zespołu projektowego, a które może, choć nie musi, wystąpić.

Zadaniem projektodawcy jest oczywiście przygotować się na tego typu sytuacje i zawnoczasu im zaradzić. Należy zatem zająć się procesem zarządzania ryzykiem, składającym się z kilku prostych kroków.

Analiza ryzyka ma na celu poznanie i opisanie zagrożeń, które mogą oddziaływać na projekt, wskazanie potencjalnych przyczyn ich wystąpienia, przewidzenie możliwych skutków. Ponieważ celem identyfikacji ryzyka jest możliwie wczesne rozpoznanie zagrożeń mogących zagrozić realizacji przedsięwzięcia, to działanie to ma kluczowe znaczenie dla kolejnych kroków zarządzania ryzykiem w projekcie. Aby potencjalny wpływ ryzyka na projekt został uwzględniony w planach, przede wszystkim należy być świadomym jego istnienia. Zgodnie z tą zasadą, zagrożenia, których projektodawca powinien obawiać się najbardziej, to te, o których nie wie, czyli te, których nie zidentyfikował.

### **Krok 1: Zidentyfikowanie ryzyka**

Identyfikację ryzyka można przeprowadzić na wiele sposobów. Najprostszym i często najbardziej skutecznym jest burza mózgów w ramach zespołu projektowego oraz osób współpracujących przy jego realizacji – ekspertów, podwykonawców, innych interesariuszy, którzy mogą wnieść wkład do dyskusji o projekcie i jego otoczeniu. Przy tej analizie warto wykorzystać nie tylko wszystkie materiały, które powstały w ramach przygotowania projektu, ale również sięgnąć do doświadczeń z poprzednich przedsięwzięć podobnego typu i zakresu – to bardzo cenne źródła informacji o potencjalnym ryzyku i jego przyczynach. Na tym etapie określa się wszystkie możliwe zagrożenia – tak dużo, ile grupa jest w stanie wskazać.

Organizacja pozarządowa przygotowuje projekt szkoleniowy dla mieszkańców obszarów wiejskich, w ramach burzy mózgów z udziałem zespołu projektowego stworzono listę zagrożeń (poniżej prezentowany jest jedynie fragment dotyczący niektórych obszarów):

#### **[zmiana dokumentów programowych regulujących zakres oraz sposób realizacji projektu]:**

W przypadku projektów realizowanych przy udziale funduszy europejskich w Polsce jest to ryzyko odnoszące się do każdego przedsięwzięcia. Zmiany w dokumentacji programowej mogą dotyczyć różnych aspektów działania projektu, począwszy od zmian w prawie, np. zmiany w ustawach regulujących rynek pracy, w prawie – dotyczące doradców zawodowych, w obszarze podatków, ich wysokości i kwalifikowalności w projekcie itp., poprzez zmiany w wytycznych i dokumentacji formalnie

składającej się na system realizacji danego programu (zmiany w zakresie kwalifikowalności wydatków, w zakresie wymogów dotyczących rozliczeń i sprawozdawczości, czy też elastyczności w projekcie), aż po zmiany wynikające z różnego podejścia konkretnych instytucji (np. wydanie interpretacji w konkretnej sprawie).

**[niedostępność podwykonawców, którym zlecana będzie realizacja poszczególnych modułów szkoleniowych]:**

Mając na uwadze, że zakres szkoleń i szczegóły programu będą definiowane w niektórych przypadkach dopiero w trakcie realizacji projektu, część podwykonawców – realizatorów szkoleń będzie wybierana w trakcie realizacji projektu, w różnych jego fazach zaawansowania. W związku z wciąż rosnącą liczbą szkoleń organizowanych w obecnym okresie programowania w bezpośrednim otoczeniu projektu, dostępność trenerów może być ograniczona, zarówno za względu na czas, jak i koszty.

## **Krok 2: Ocena ryzyka**

Gdy znana jest już kompletna lista zagrożeń projektu, można przystąpić do przeprowadzenia ich oceny z punktu widzenia wpływu ryzyka na projekt. Proces ten polega na uszeregowaniu niebezpieczeństw według siły ich przewidywanych skutków oraz prawdopodobieństwa wystąpienia. Nie każde z nich będzie w równym stopniu wpływało na przebieg i cele projektu. Pogrupowanie i nadanie im priorytetów ułatwi przydzielenie odpowiednich zasobów na działania z nimi związane oraz znacznie usprawni zarządzanie.

Każdemu z zagrożeń należy nadać dwa parametry: stopień konsekwencji wystąpienia i prawdopodobieństwo wystąpienia. Pierwszy to określenie, na ile ryzyko wpływa na projekt – czy jego wystąpienie będzie miało niewielki, średni czy ogromny wpływ na przedsięwzięcie, to znaczy, czy jeśli wystąpi, pojawią się problemy duże czy raczej niewielkie. Drugi parametr to określenie, na ile możliwe jest, że dane ryzyko wystąpi, od niewielkiego do bardzo dużego prawdopodobieństwa.

Cechą ryzyka jest to, że może, ale nie musi, wystąpić – jeśli zidentyfikowano takie zagrożenia, które w subiektywnej ocenie wystąpią na 100%, lub istnieje pewność, że inne nie wystąpią – należy podjąć stosowne działania. W pierwszym przypadku należy koniecznie, jeszcze na etapie opracowywania projektu, zastanowić się, jak ograniczyć wpływ niekorzystnego zdarzenia, skoro nie da się go uniknąć.



Jest to dobry moment na wprowadzenie do projektu modyfikacji, które zmniejszą ryzyko, albo rozważenie, czy z jego powodu projekt staje się niewykonalny. W drugim przypadku, jeśli zidentyfikowane ryzyko prawdopodobnie nie wystąpi, nie warto się nim zajmować – trzeba po prostu usunąć je z listy zagrożeń.

Analizując zagrożenia, każdemu z nich można przypisać wartości opisowe:  
waga ryzyka: bardzo istotne, średnio istotne, nieistotne; wysoka, średnia, niska,  
prawdopodobieństwo: wysokie, średnie, niskie;

albo wartości liczbowe, np.:

waga ryzyka: 3 – duża, 2 – średnia, 1 – niska,

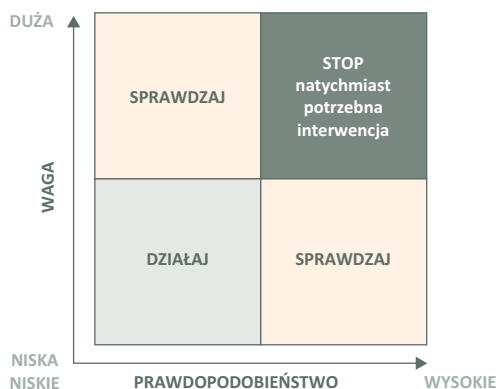
prawdopodobieństwo: 3 – wysokie, 2 – średnie, 1 – niskie.

48

Oceniając ryzyko i analizując jego wagę, warto zastanowić się nad skutkami, jakie może przynieść projektowi. Samo stwierdzenie, że może pojawić się ryzyko niedostatecznej frekwencji na szkoleniu, że jest ono ważne i wysoce prawdopodobne, nie wystarczy. Dobrze wiedzieć, co taka niska frekwencja spowoduje – jakie skutki za sobą pociągnie (np. niezrealizowanie wskaźników, a tym samym niekwalifikowalność części kosztów).

Ryzyko	Skutki	Waga	Prawdopodobieństwo	Ocena ryzyka (waga x prawdopodobieństwo)
<b>Zmiany w dokumentacji programowej</b>	Opóźnienia w realizacji projektu Niekwalifikowalność uczestników i kosztów Dodatkowe koszty związane z koniecznością nanoszenia poprawek lub uzupełnień dokumentacji oraz zmianami stawek VAT lub składników wynagrodzenia	2	3	6
<b>Niedostępność podwykonawców dla części szkoleń</b>	Opóźnienia w realizacji projektu Przekroczenie kosztów realizacji projektu Niezrealizowanie celu projektu	3	1	3

Opisanie zagrożeń, ich ocena, a następnie pogrupowanie, pozwalają na zróżnicowanie zarządzania ryzykiem w każdej wyróżnionej grupie – nie warto marnować czasu i innych zasobów na zajmowanie się mało istotnymi zagrożeniami, a te bardzo istotne trzeba mieć pod szczególną kontrolą lub też od razu zaplanować i podjąć działania, które je wyeliminują.



### Krok 3: Planowanie reakcji na ryzyko

Planowanie strategii wobec ryzyka polega na przygotowaniu wariantów działań, które mogą być podjęte, aby zapobiec zagrożeniom lub pozwalającym ich uniknąć. Etap ten jest kluczowy dla zarządzania ryzykiem w projekcie, ponieważ stanowi podsumowanie wcześniejszych analiz i wskazuje konkretne działania, które będą podejmowane w trakcie trwania projektu w celu jego planowej realizacji. W zależności od przyjętych założeń i specyfiki przedsięwzięcia projektodawca może odnosić się do ryzyka w różny sposób, tzn. może przyjąć różne strategie i taktyki zarządzania ryzykiem: unikanie ryzyka, łagodzenie, transfer, akceptacja, przygotowanie planów awaryjnych. Trzeba koniecznie zaplanować, kiedy podjąć odpowiednie kroki. Czy na dane ryzyko należy reagować jeszcze przed jego wystąpieniem, czyli przewidzieć działania, które je wyeliminują lub zminimalizują, czy też nastawić się na właściwą reakcję w momencie, gdy ryzyko wystąpi, czyli łagodzić skutki. W obydwu przypadkach sensowne rozwiązania mogą dotyczyć np. zmiany harmonogramu realizacji projektu, przypisania dodatkowych zasobów do danego zadania (np. większa liczba osób pracująca przy danym zadaniu lub dodatkowe środki finansowe na realizację zadań), zaangażowanie dodatkowych partnerów itp. Wszelkie reakcje i sposoby są dobre, o ile prowadzą do minimalizacji ryzyka lub jego skutków. Najważniejsze, aby mieć popartą rzetelną analizą plan radzenia sobie z możliwymi przeciwnościami i wyznaczyć osoby odpowiedzialne za to zadanie.

Zagrożenie	Skutki	Waga ryzyka 3 – duża 2 – średnia 1 – mała	Prawdopodobieństwo wystąpienia 3 – duże 2 – średnie 1 – małe	Waga x prawdopodobieństwo 9 – 6 >= duże ryzyko 4 – 2 >= średnie ryzyko 2 < małe ryzyko	Działania profilaktyczno-likwidacyjne
Zmiany w dokumentacji programowej	Opóźnienia w realizacji projektu Niekwalifikowalność uczestników i kosztów	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wprowadzenie stałego monitoringu zmian prawnych poprzez stałe, cykliczne śledzenie stron internetowych instytucji, zapisanie się do newsletterów instytucji pośredniczących, zarządzającej, obserwacja forów dyskusyjnych dotyczących tej tematyki</li> <li>Wypracowanie dobrych i stałych relacji z opiekunem projektu po stronie sponsora</li> <li>Szacowanie kosztów uwzględniające zmiany w obszarze podatków i składników wynagrodzenia (oszacowanie dodatkowych środków)</li> <li>Uwzględnienie w umowach z wykonawcami i współpracownikami zapisów przenoszących na nich ryzyko zmian w prawie (np. zapisy z biurem księgowym mówiące o dostosowywaniu opisów dokumentów księgowych do aktualnych wymagań sponsora)</li> </ul>
Niedostępność podwykonawców dla części szkoleń	Opóźnienia w realizacji projektu Przekroczenie kosztów realizacji projektu Niezrealizowanie celu projektu	3	1	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budowa szerokiej bazy danych podwykonawców</li> <li>Informowanie podwykonawców z dużym wyprzedzeniem o planowanych działaniach i prawdopodobnych terminach ich realizacji</li> <li>Rozszerzenie poszukiwań (pod względem czasu, miejsca publikacji i obszaru) ewentualnych podwykonawców w stosunku do zwyciężono przyjętych w organizacji metod (np. zamieszczanie ogłoszeń, również na portalach branżowych, wykorzystanie referencji innych zaprzyjaźnionych organizacji)</li> </ul>

#### **Krok 4: Monitorowanie i sprawdzanie ryzyka przez cały okres trwania projektu**

Rejestr zagrożeń, czyli ich spis w formie np. tabeli, powinien być kontrolowany i monitorowany przez cały okres realizacji projektu. Można takie działanie zaplanować np. razem z opracowaniem sprawozdań finansowych lub merytorycznych (czy też składania wniosku o płatność). Należy analizować niebezpieczeństwa pod kątem aktualności zarówno ich wagi, jak i prawdopodobieństwa wystąpienia – czynniki te mogą się zmieniać w trakcie realizacji projektu i to, co było mało prawdopodobne, nagle może okazać się wysoce prawdopodobne lub odwrotnie. Dodatkowo warto zastanowić się, czy w ostatnim okresie nie wystąpiły jakieś zdarzenia lub okoliczności, które mogą wpłynąć na pojawienie się zupełnie nowych zagrożeń w projekcie (np. konkurujące ze sobą projekty, nawzajem neutralizujące wzajemne oddziaływanie, co może spowodować problemy z rekrutacją lub uczestnictwem grupy docelowej w projekcie). Taką analizę również warto przeprowadzić w gronie całego zespołu projektowego.

Podsumowując, można stwierdzić, że zarządzanie ryzykiem jest nie tyle formalnym wymogiem wobec projektu, ale raczej naturalną filozofią patrzenia z troską na to, co może się wydarzyć, gdy stawiane są ambitne cele oraz rozsądnego unikania zagrożeń na drodze do osiągnięcia sukcesu i zrealizowania przedsięwzięcia.

## 5.2. CZY DOŚWIADCZENIE JEST WYSTARCZAJĄCE?

52

Obok analizy ryzyka, ważnym elementem badania wykonalności projektu jest sprawdzenie, czy projektodawca ma doświadczenie wystarczające do podjęcia realizacji projektu o danej skali i złożoności. Zdrowy rozsądek nakazuje, aby nie porywać się na projekt, do zrealizowania którego będzie brakować doświadczenia. Rzucanie się na głęboką wodę rzadko kiedy kończy się dobrze. Wraz z realizacją kolejnych przedsięwzięć będzie można sięgać dalej, proponując coraz trudniejsze i bardziej złożone projekty. Stąd pojawiające się wymogi dotyczące dokumentowania zdobytego wcześniej doświadczenia w procesie ubiegania się o dofinansowanie. Nie musi ono wynikać tylko z realizacji projektów Europejskiego Funduszu Społecznego – oczywiście instytucje finansujące będą je preferować, nie ma bowiem lepszego argumentu przekonującego, że projektodawca da radę zrealizować kolejne przedsięwzięcie niż to, że kilka podobnych projektów zakończonych sukcesem ma już za sobą. Doświadczenie dotyczyć może samej instytucji, która występuje z wnioskiem o dofinansowanie, jak i pracowników zatrudnionych do realizacji projektu. Ważne jest, aby podawane w uzasadnieniu informacje rzeczywiście przemawiały na korzyść projektodawcy. Nie wystarczy więc napisać, że dysponuje się odpowiednim doświadczeniem, trzeba jeszcze pokazać przekonujące dowody, że tak właśnie jest: podać tytuły zrealizowanych projektów, okres ich realizacji, wysokość budżetu, informację, jakich grup docelowych i zagadnień dotyczyły oraz czy zakładane cele udało się osiągnąć zgodnie z planem. Nie może budzić wątpliwości, że projektodawca ma odpowiednie doświadczenie. Dodatkowo można je rozpatrywać w dwóch kategoriach – w obszarze merytorycznym projektu (doświadczenie w ramach specyficznych problemów, z podobną grupą docelową, podobnym charakterem działań, sposobem realizacji itp.), a także w obszarze zarządzania projektem (stosowane techniki i metodyki, skala projektu, złożoność projektu i zespołu projektowego itp.). Doświadczenie to nie tylko potwierdzenie dla sponsora, że istnieje wysokie prawdopodobieństwo poradzenia sobie z projektem, ponieważ wcześniej radzono sobie z podobnymi przedsięwzięciami. Będzie równie cenne dla realizacji wdrażanego projektu.

Doświadczenie to świadomość potencjalnych zagrożeń, oczekiwań i uwarunkowań grupy docelowej, znajomość sieci kontaktów z wykonawcami i ekspertami, ale również ograniczeń i barier samego projektodawcy i jego instytucji. Analizując poprzednie projekty i zdobywaną podczas ich realizacji wiedzę, można, przykładowo, lepiej oszacować koszty poszczególnych zadań, lepiej skonstruować budżet, nie zapominając o różnych drobnych elementach, które wpływają na jego wysokość. Wcześniejsze doświadczenie to także źródło wiedzy o czasochłonności niektórych procesów realizowanych w danej instytucji, mechanizmach funkcjonowania systemu itp.

Stowarzyszenie działające na terenie powiatu grodzkiego zamierza uruchomić Grodzkie Centrum Pozarządowe – miejsce wsparcia dla innych organizacji pozarządowych. Pomoc realizowana będzie poprzez umożliwienie dostępu do podstawowej infrastruktury oraz doradztwo i szkolenia w zakresie zakładania i funkcjonowania NGO. Stowarzyszenie to ma w swoim dorobku projekty z różnych obszarów, przede wszystkim wspierania lokalnych inicjatyw, programy stypendialne, wsparcie dla wolontariatu oraz właśnie działania z zakresu wspierania innych organizacji pozarządowych. Organizacja ta prowadzi również, na szeroką skalę, działalność edukacyjną, m.in. Uniwersytet Trzeciego Wieku.

Prezentując doświadczenie, przedstawia jedynie te projekty, które powiązane są z nowym przedsięwzięciem zakresem, grupą docelową, źródłami finansowania oraz skalą. Spośród różnych działań z dorobku stowarzyszenia wybrane zostały:

- realizacja konkursów grantowych dla organizacji pozarządowych z terenu powiatu, w ramach Programu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności – Działaj Lokalnie. W ostatnich 3 latach przyznano 28 organizacjom pozarządowym dotacje o wartości 120 tys. zł (wskazuje to, że projektodawca ma doświadczenie w pracy z tą grupą docelową);
- prowadzenie od 2 lat Centrum Wolontariatu, jako zadanie zlecone przez gminę, przy łącznej wartości zadania 30 tys. zł (wskazuje na doświadczenie w pracy z tą grupą docelową);
- w latach 2010–2011 realizacja projektu w ramach Działania 6.1.1 PO KL – „Edukacja i doradztwo w zakresie przedsiębiorczości”. Projekt o wartości 860 tys. zł został prawidłowo rozliczony i osiągnięto wszystkie założone rezultaty (doświadczenie w zakresie projektów PO KL oraz w zakresie działań szkoleniowych i doradczych; wskazanie na skalę projektów, które realizowało stowarzyszenie).

Nie ma konieczności wykazywania szerokich doświadczeń, np. w ramach realizacji projektów stypendialnych dla dzieci i młodzieży, czy też opisywania działań w ramach UTW, gdyż w danym obszarze informacje te nie wnoszą dodatkowych i istotnych, z punktu widzenia projektu, informacji (inna grupa docelowa, inny zakres działania, inna skala). Podobnie nie warto odnosić się do projektów i działań, które już dawno zostały zakończone.

## 5.3. CZY POTENCJAŁ JEST DOSTATECZNY?

55

Kolejnym ważnym krokiem na drodze do bezproblemowej realizacji projektu jest sprawdzenie, czy projektodawca dysponuje odpowiednim potencjałem, umożliwiającym mu merytoryczne, techniczne i organizacyjne zapanowanie nad przedsięwzięciem. Potencjał jest czymś innym niż doświadczenie. Doświadczenie dotyczy historii aktywności projektodawcy, natomiast analiza potencjału odnosi się do zasobów i możliwości, którymi projektodawca dysponuje obecnie, punktem odniesienia są zaś wymagania projektu, a nie bieżąca działalność organizacji. Łatwo można sobie wyobrazić projektodawcę dysponującego np. pokaznym wyposażeniem technicznym, nienadającym się jednak do wykorzystania w projekcie z uwagi na jego specyfikę czy ograniczone możliwości grup docelowych. Tego rodzaju potencjał, niepasujący do wymagań planowanego przedsięwzięcia, nie będzie oczywiście podnosił szans na szczęśliwe zrealizowanie projektu. Należy zatem po prostu ocenić, czy projektodawca dysponuje tym, czym trzeba, aby projekt uczynić wykonalnym. Analizie poddaje się różne składowe potencjału projektodawcy – zaplecze techniczne, np. sprzęt czy lokale użytkowe, personel, który zaangażowany będzie w realizację projektu, możliwości finansowe itd. Ważne jest nie tylko, jakimi zasobami projektodawca dysponuje, ale również, jak są one zorganizowane. Prawidłowa organizacja projektowa, czyli zbiorowość uczestników projektu – osób, zespołów, instytucji – współdziałających w projekcie i łączące je więzi współdziałania są także poddawany analizie elementem potencjału – można bowiem mieć duży potencjał, ale nie potrafić go dobrze wykorzystać na rzecz projektu...

Fundacja z Warszawy jest organizacją prężnie działającą na rzecz promocji i wspierania ekonomii społecznej. Z badań i analiz prowadzonych przez tę organizację na terenie województwa mazowieckiego wynika, że podmioty ekonomii społecznej z jednego z regionów województwa mają bardzo ograniczony dostęp do infrastruktury wsparcia. Fundacja postanowiła utworzyć Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej w mieście – stolicy tego subregionu.



Fundacja dysponuje własnym dużym biurem i salami konferencyjnymi w centrum Warszawy oraz wszelkim niezbędnym sprzętem biurowym (w tym infrastruktura, sprzęt IT i telekomunikacyjny) oraz samochodem, ma też stały zespół ekspertów i doradców z obszaru ekonomii społecznej.

Większość z tych zasobów nie ma jednak związku z planowanym przedsięwzięciem, które realizowane będzie w innym miejscu niż siedziba Fundacji. Wyposażenie techniczne (biura, sale, sprzęt czy samochód) nie będą miały żadnego przełożenia na możliwość realizacji projektu i nie ma powodu, aby wskazywać je jako potencjał. Cenny może być jedynie zespół doradców i ekspertów, jednak także w tym przypadku należy przeanalizować, jakie są możliwości i uzasadnienie finansowe do zaangażowania członków tego zespołu w realizację projektu znacznie oddalonego od ich codziennego miejsca pracy. Fundacja powinna zastanowić się, po pierwsze, nad możliwością zaangażowania partnera lokalnego dysponującego zasobami technicznymi, samemu wnosząc *know-how* i wiedzę ekspercką. Po drugie, przeanalizować, czy budowa ośrodka wsparcia, praktycznie od zera, bez żadnych zasobów, które można wnieść do projektu, będzie miała uzasadnienie ekonomiczne.

## 5.4. CZY KIEROWNIK PROJEKTU SPROSTA WYMAGANIOM?

57

Kierownik projektu, w przedsięwzięciach społecznych częściej nazywany koordynatorem projektu, jest w nim bez wątpienia centralną postacią. Stanowisko kierownika projektu wiąże się z odpowiedzialnością za zarządzanie, co oznacza, że wykorzystuje on swoją wiedzę i umiejętności do planowania, organizowania, koordynowania i kontroli pracy członków zespołu, jak również pracy pozostałych pracowników oraz współpracujących organizacji. Kierownik projektu odpowiada także za komunikację, jest szefem zespołu projektowego złożonego z odpowiednich specjalistów, powołanego do zarządzania projektem pod jego kierunkiem. Podkreślając rolę kierownika projektu, wszystkie standardy zarządzania projektami mówią wyraźnie, że aby osoba ta mogła pełnić swoją funkcję skutecznie, musi być odpowiednio umocowana – nie tylko w strukturze projektu, ale również w strukturze organizacji realizującej projekt. Koordynator, który ma do wykonania szereg zadań, ponosi za nie odpowiedzialność, jednocześnie nie mając uprawnień w postaci władzy formalnej (np. pełnomocnictwa zarządu organizacji), to tylko skazany na porażkę figurant i częsta przyczyna niepowodzenia projektów.

Zarząd organizacji powołał na stanowisko kierownika projektu pracownika działu szkoleń, jednocześnie oświadczając, że nie będzie on musiał podejmować żadnych decyzji, ponieważ po każdy podpis ma się zgłaszać bezpośrednio do prezesa. Projekt skończył się niepowodzeniem na skutek niemożliwości podjęcia szybkiej decyzji przez nominalnego kierownika projektu, podczas urlopu prezesa.

Zarządzanie złożonym, niepowtarzalnym przedsięwzięciem, jakim jest realizacja projektu, to większe i bardziej skomplikowane wyzwanie niż zarządzanie klasycznymi, statycznymi organizacjami czy zespołami. Do głównych zadań kierownika projektu należy nie tylko zrealizowanie projektu, ale przede wszystkim zapewnienie osiągnięcia jego celów zgodnie z przyjętymi kryteriami jakościowymi, terminowymi i budżetowymi opisanymi

w planie projektu. Specyficzne zadania mogą ulegać zmianom w zależności od przyznanym kierownikowi projektu uprawnień, etapu, na którym znajduje się projekt, jego rozmiaru, typu i poziomu złożoności. Rola kierownika projektu, podobnie jak inne role kierownicze, ma charakter menedżerski, czyli związana jest z wykonywaniem tzw. podstawowych funkcji zarządzania. Nauka o zarządzaniu identyfikuje cztery główne funkcje kierownicze:

- planowanie,
- organizowanie,
- kierowanie,
- kontrolowanie.

58

Koordinator projektu pełni zatem jednocześnie wiele funkcji, do których najczęściej należy bycie:

- liderem projektu – przewodzi zespołowi, wyznaczając cele i kierunek pracy, dzięki swojemu zaangażowaniu staje się źródłem inspiracji i przykładem do naśladowania dla innych,
- mediatorem – identyfikuje oznaki konfliktów, rozpoznaje kryzysy w zespole projektowym, poszukuje sposobów ich rozwiązania w celu zapewnienia dobrych warunków pracy, negocjuje ze środowiskiem zaangażowanie w projekt,
- mentorem – dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem, angażuje się w poszukiwanie rozwiązań problemów merytorycznych i technicznych związanych z realizacją projektu,
- ekonomistą – poszukuje najbardziej efektywnych sposobów realizacji celów projektu, ma wiedzę i zrozumienie rynku, potrzeb klienta oraz znaczenia projektu dla strategii organizacji, dba o wymiar rzeczowy i finansowy projektu,
- organizatorem – planuje i organizuje pracę zespołu projektowego, analizuje złożone zagadnienia, poszukując sposobów ich rozwiązania, przewiduje zdarzenia i działa proaktywnie, a nie reaktywnie,
- biurokratą – ustanawia zasady i procedury realizacji projektu, zapewnia zgodność procesów zarządzania projektem z wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami, ustanawia mechanizmy raportowania i kontroli postępów projektu, ocenia pracę zespołu projektowego,
- kierownikiem kadr – określa wymagania, rekrutuje oraz dba o rozwój profesjonalny zespołu projektowego, zapewnia szkolenia i wzrost kompetencji, ustanawia zasady nagradzania i karania za wyniki pracy,
- psychologiem – nawiązuje bliskie relacje z ludźmi, motywuje, wspiera w trudnych sytuacjach, pomaga rozwiązywać kryzysy, uwzględnia potrzeby społeczne i emocjonalne swoich podwładnych,

- sprzedawcą – współpracuje z odbiorcami projektu, instytucjami finansującymi, dba o jak najlepszy wizerunek projektu oraz pozytywne zaangażowanie środowiska, promuje osiągnięcia zespołu i sukces projektu, zapewnia marketing projektu.

Na stanowisko koordynatora projektu powołano, w nagrodę, najbardziej zasłużonego dla firmy pracownika, niemającego żadnych kwalifikacji w zakresie zarządzania projektami. Koordynator pracujący dotychczas w ściśle określonych ramach odpowiedzialności spokojnego stanowiska pracy nie potrafił zaplanować ani zorganizować zadań całego zespołu. Brak doświadczenia próbował nadrabiać krzykiem i apodyktycznością. Wywołał konflikt w zespole, który przeniósł się na forum całej organizacji.

59

Nie każdy człowiek potrafi sprostać wymaganiom, jakie stawiane są przed kierownikiem projektu. Zdarza się często, że odpowiednich predyspozycji nie mają nawet wysokiego szczebla kierownicy liniowi nieprzyzwyczajeni do szybkiego podejmowania decyzji, elastycznego reagowania na pojawiające się zmiany i zagrożenia. Na świecie rozwinęło się wiele standardów opisujących kompetencje kierowników projektów i tworzących systemy wieloszczeblowych certyfikacji – wiedzy i umiejętności zdobywanej przez lata. Niestety, w projektach europejskich na stanowiskach koordynatorów pojawiają się często osoby niedysponujące odpowiednimi kwalifikacjami czy też traktujące zdobyte stanowisko tylko jako trofeum. Znacząco zwiększa to ryzyko niepowodzenia projektu, dlatego warto zczasu zastanowić się, jakich kompetencji oczekiwać należy od koordynatora i w jaki sposób pozyskać na to stanowisko najlepszego specjalistę.

Andrzej był najbardziej ambitnym pracownikiem urzędu. Postanowił pobić dotychczasowy rekord w liczbie równocześnie realizowanych projektów, należący do jego kolegi, stając się kierownikiem czternastu przedsięwzięć współfinansowanych w ramach EFS. Ponieważ nigdy nie miał dość czasu, aby zająć się wszystkimi projektami oraz wysługiwał się innymi pracownikami, nie dopełnił ważnych formalności związanych z zamówieniami publicznymi, co doprowadziło do zakwestionowania dużej części wydatków projektu i uznania ich za niekwalifikowane.

## 5.5. CZY ZESPÓŁ JEST WYSTARCZAJĄCO KOMPETENTNY?

60

Podobnie jak w przypadku koordynatora projektu, powołanie określonych osób na stanowiska w zespole projektowym powinno być pochodną zapotrzebowania na konkretną wiedzę i umiejętności wynikające ze specyfiki projektu, które osoby te wniosą w jego realizację. Oznacza to zatem modelowy schemat budowania zespołu zakładający:

- określenie wymagań wobec kierownika,
- rekrutację kierownika o odpowiednich kwalifikacjach,
- określenie przez kierownika wymagań wobec członków zespołu,
- rekrutację zespołu o odpowiednich kwalifikacjach, na co kierownik powinien mieć wpływ,
- stworzenie zespołu i ustalenie wspólnie reguł jego funkcjonowania.

Zespół projektowy nie powinien być zatem przypadkową zbieraniną osób, które trafiły do projektu, ponieważ nie wiadomo, co z nimi zrobić w organizacji, „znajomych królika” albo „zasłużonych” dla organizacji czy zarządu, których trzeba teraz należycie wynagrodzić wymyślnym stanowiskiem w projekcie i sową dodatkową pensją.

Zdecydowano o przystąpieniu do realizacji projektu. Z racji skali i skomplikowania przedsięwzięcia zespół miał składać się z najlepszych w firmie specjalistów. Zarząd nie pozwolił koordynatorowi projektu wskazać konkretnych osób, które widziałyby w swoim zespole. Zdecydował dać wolną rękę bezpośrednim przełożonym liniowym pracownikom działów, z których zbudowany miał być zespół. Kierownicy, po zastanowieniu, desygnowali do projektu najślabszych pracowników swoich komórek, aby jego realizacja w jak najmniejszym stopniu rzutowała na jakość pracy ich działów. W końcu to koordynator miał ponosić odpowiedzialność za projekt, a nie oni...

Zespół projektowy, to inaczej zespół zadaniowy, czyli grupa osób, które mają do wykonania konkretną pracę, niezbędną do osiągnięcia celów projektu. I tylko to może stanowić uzasadnienie ich obecności w zespole – bez osoby X czy Y nie da się zrealizować projektu, trzeba je zatem zaangażować. Kształt i wielkość zespołu muszą jednoznacznie wynikać z potrzeb projektu – zarządzanie nim będzie wymagało bowiem wysiłku nie tylko kierownika, ale także całego zespołu projektowego – osób i instytucji, których wspólnym celem będzie zrealizowanie na czas powierzonego zadania, zgodnie z budżetem i kryteriami jakości. Zespoły projektowe są specyficzną formą zespołów zadaniowych, ponieważ powoływane są specjalnie do realizacji zleconego projektu, a po jego zakończeniu ulegają rozwiązaniu. Oznacza to często podwójne podporządkowanie członków zespołu na czas realizacji projektu – zarówno ich przełożonym funkcjonalnym – dotychczasowym kierownikom, jak i nowemu kierownictwu projektu. Sytuacja ta, określana mianem struktury macierzowej, stanowi częste źródło konfliktów i nieporozumień, o ile nie ustali się czytelnych reguł współpracy w ramach organizacji i nie wskaże wyraźnie, co w danej chwili jest ważniejsze dla pracownika – wykonywanie poleceń koordynatora projektu czy przełożonego liniowego.

Jeden z pracowników fundacji, gdy otrzymał informację, że zostanie włączony do zespołu realizującego strategiczny projekt, bardzo się ucieszył. Nie zdawał sobie sprawy, że jego bezpośredni przełożony, który miał ambicję objęcia funkcji kierownika projektu, czuje się upokorzony przez kierownika sąsiedniego pionu. Ten bowiem objął stanowisko szefa projektu, zabierając mu je sprzed nosa. Gdy pracownik przystąpił do pracy w projekcie, z przerażeniem odkrył, że obaj rywalizujący ze sobą kierownicy wydają mu sprzeczne polecenia, żądając wykonania arcytrudnych zadań w tym samym czasie. Nie dało się tak pracować.

Należy podkreślić, że podstawowym kryterium przynależności do zespołu muszą być umiejętności, wiedza i pozytywny wkład danej osoby w realizację projektu – a jeżeli jest inaczej, należy rozważyć, czy projekt w ogóle jest wykonalny oraz czy warto być jego kierownikiem, narażając swoje zdrowie i reputację na szwank. Zespół projektowy może być powołany w różnych momentach, jednak dobrą praktyką jest jego stworzenie stosunkowo wcześniej, tak aby osoby włączające się w realizację projektu w późniejszych etapach w możliwie dużym stopniu były zaangażowane w planowanie i podejmowanie decyzji już od samego początku. Szybkie włączenie zespołu do projektu podnosi poziom fachowości procesów planowania i zwiększa ich zaangażowanie w projekt.

Jest też realizacją fundamentalnych zasad Unii Europejskiej, takich jak partycypacyjność<sup>3</sup> czy *empowerment*<sup>4</sup>. Skład zespołu to jedno, a określenie właściwych powiązań między jego członkami – to drugie. Wybór odpowiedniej struktury organizacyjnej zależy w dużym stopniu od specyfiki projektu. Wśród istotnych ról, które powinny zostać zidentyfikowane w procesie jej doboru i adaptacji, można wymienić:

- kierownika (lidera) projektu – odpowiedzialnego za realizację celów i koordynację działań projektu,
- komitet sterujący – złożony z przedstawicieli kierownictwa wyższego szczebla organizacji, mający na celu strategiczny nadzór nad jego realizacją,
- sztab, wsparcie projektu – służące dostarczaniu zespołowi projektowemu wsparcia w zakresie obiegu informacji, administrowania projektem i działań pomocniczych,
- kierowników (liderów) podzespołów projektowych, grup wykonawczych – odpowiedzialnych za bezpośrednią realizację, wykonawstwo powierzonych im specjalistycznych zadań,
- członków podzespołów/grup projektowych – zazwyczaj pracowników komórek liniowych, zaangażowanych w wykonawstwo powierzonych im zadań projektu, pracujących pod nadzorem kierowników podzespołów projektowych,
- zewnętrznych partnerów, kooperantów i dostawców.

Skład zespołu projektowego powinien być jednoznacznie określony, tzn. każdy członek zespołu powinien wiedzieć, że jest istotnym elementem projektu. Musi to być oczywiście również dla osób z otoczenia organizacji i projektu. Odpowiedź na pytanie czy daną osobę należy włączyć do zespołu, czy nie, powinna być uzależniona m.in. od następujących kwestii:

- czy obecność danej osoby jest niezbędna przez cały czas realizacji projektu?
- czy zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności danej osoby w projekcie jest duży?
- czy zaangażowanie w projekt wymaga stałej obecności, dyspozycyjności i ciągłej komunikacji z daną osobą?
- czy dana osoba będzie lepiej pracowała, znajdując się pod bezpośrednim nadzorem kierownika?

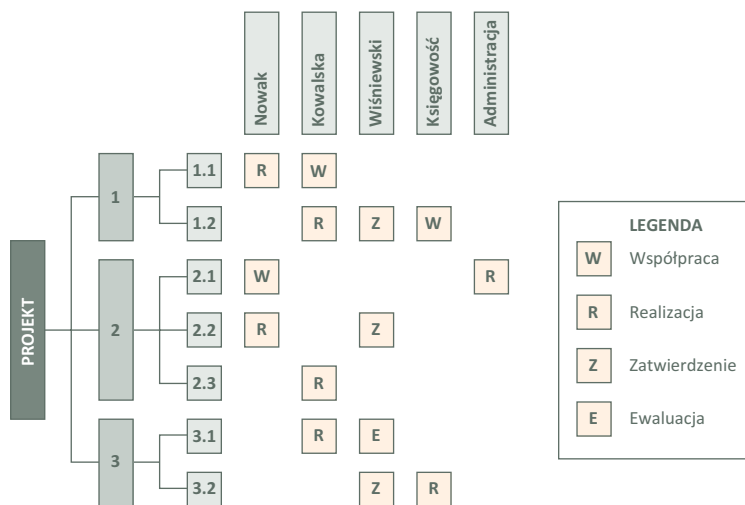
3 Partycypacyjność to jedna z zasad zarządzania, polegająca na angażowaniu interesariuszy (m.in. pracowników i odbiorców) projektu we wspólne podejmowanie decyzji oraz uczestnictwo w zarządzaniu projektem.

4 *Empowerment* to proces zachęcania interesariuszy (przede wszystkim odbiorców projektu) do angażowania się w podejmowanie decyzji, rozwijania realnego wpływu na funkcjonowanie projektu i organizacji, zwiększania uprawnień podmiotów spoza wąskiego kręgu kierownictwa projektu i organizacji.

W ramach projektu planowano stworzenie kilkunastoosobowego zespołu projektowego. Podczas rozmowy z częścią potencjalnych współpracowników uzgodniono, że znacznie lepiej dla nich samych i dla przedsięwzięcia będzie zorganizować współpracę na zasadzie telepracy, opierając ją na umowie cywilnoprawnej. Wymagało to spełnienia wymogów ustawy prawo zamówień publicznych, ale znacznie ograniczyło czas przeznaczony na dojazdy i koszty współpracy.

Właściwa struktura zespołu to nie tylko suchy schemat organizacyjny, ale konkretne ramy organizacji wypełnione zadaniami, uprawnieniami i odpowiedzialnością. Struktura powinna być optymalnie dopasowana do projektu, to znaczy nie być zbyt rozbudowana hierarchicznie w przypadku niewielkiej skali przedsięwzięć ani zupełnie płaska w większych przedsięwzięciach, w których pojedynczy kierownik nie byłby w stanie samodzielnie objąć całego zakresu zadań.

Podsumowaniem etapu tworzenia zespołu projektowego jest tzw. macierz kompetencji, czyli zbiorcze zestawienie zadań planowanych do wykonania przez zespół wraz z odpowiedzialnością poszczególnych osób za ich wypełnienie. Zadania umieszcza się na ogół w kolejnych wierszach macierzy, a osoby wchodzące w skład zespołu – w kolumnach. Na skrzyżowaniu wierszy i kolumn wstawia się odpowiedni symbol, graficzny lub słowny, opisujący charakter zaangażowania danej osoby w zadanie.





## 5.6. JAK POROZUMIEĆ SIĘ W ZESPOLE?

64

Zarządzanie projektem to także, a może przede wszystkim, zarządzanie ludźmi, którzy wykonują działania projektowe. Sukces realizacji projektu tkwi w dobrze dobranym zespole oraz w skutecznej komunikacji wewnętrznej.

Komunikacja służy głównie do budowania dobrego wizerunku organizacji na zewnątrz. Mówi się wówczas o *public relations* (PR, czyt. pi ar), czyli kontaktach z otoczeniem. Komunikacja ma także ogromne znaczenie w kontaktach wewnątrz podmiotu, który realizuje projekt – chodzi tu głównie o odpowiednie informowanie pracowników, tworzenie dobrej atmosfery, dzięki czemu zwiększa się efektywność działań. Ważne, aby mechanizmy komunikacji wewnętrznej dopasowane były do istniejących już w danej instytucji systemów. Dobrze prowadzona, oparta na wypracowanych standardach i wcześniej przygotowana strategia komunikacji wpływa bezpośrednio na skuteczność realizacji projektu. Dzięki niej jeszcze przed rozpoczęciem projektu można wyeliminować część ryzyka.

Odpowiednia komunikacja wewnątrz zespołu, między zarządkiem firmy czy kierownictwem organizacji a koordynatorem projektu i pracownikami, odbywać się może przy użyciu różnych narzędzi i kanałów informacyjnych. Do najczęściej stosowanych metod wymiany informacji można zaliczyć:

- bezpośrednie spotkania zespołu z koordynatorem lub duże zebrania w szerszym gronie np. z kierownictwem instytucji,
- *e-maile*, intranet, fora internetowe, komunikatory typu *skype*, gadu-gadu itp. oraz inne narzędzia elektroniczne,
- tablice ogłoszeń,
- biuletyny i gazety wewnętrzne,
- plakaty, informatory.

Ważne, aby te narzędzia były dopasowane do potrzeb zespołu i specyfiki projektu.

W przypadku małych zespołów projektowych składających się z kilku osób, w tym koordynatora projektu, tworzenie plakatów z informacjami o miejscu i godzinie spotkania zespołu projektowego jest przesadą i stratą czasu. Jeśli jednak osoby te pracują w wieloosobowych działach, także i ta forma przekazu informacji może mieć uzasadnienie, choć lepiej chyba skorzystać z narzędzi elektronicznych czy po prostu telefonu.

Odpowiedni dobór narzędzi powinien skutkować tym, że będą one źródłem informacji dla pracowników, ale także spowodują i umożliwią tzw. sprzężenie zwrotne (ang. *feedback*). Komunikacja powinna być dwukierunkowa. Dobrze funkcjonująca sprzyja zaangażowaniu i motywacji pracowników. Zespół, który jest dobrze poinformowany o celach projektu, zna dokładnie harmonogram działań, wie, co w danym momencie i dlaczego musi zrobić, ma świadomość wpływu na realizowany projekt, bardziej się z nim utożsamia, czuje się jego częścią. To z kolei ogranicza problemy i pozwala łatwiej wyjść z kryzysów, które mogą się pojawić.

65

W trakcie realizacji projektu większość informacji potrzebnych pojedynczym pracownikom do wykonywania zadań powinna znajdować się wewnątrz organizacji, w zespole zajmującym się projektem. Pracownik potrzebne mu informacje powinien otrzymywać w procesie komunikacji z innymi pracownikami, zwłaszcza od koordynatora projektu. Nie może być tak, że pracownik dowiaduje się o czymś z zewnątrz, z mediów lub ze strony internetowej projektu. Wypracowanie odpowiednich standardów komunikacji wewnętrznej wymaga czasu. Bywa i tak, że korzystniejsze jest przygotowanie specjalnej procedury czy strategii komunikacji wewnętrznej, często będącej częścią strategii komunikacji zewnętrznej – PR. Kryzys może pojawić się nagle i może być wynikiem braku wypracowanych rozwiązań w zakresie komunikacji lub po prostu luki w przepływie informacji. Często to właśnie dzięki odpowiedniej komunikacji wewnętrznej kryzysy udaje się opanować.

Odpowiednie przygotowanie i wdrożenie komunikacji wewnętrznej nie musi wiązać się z wielkimi kosztami lub dużymi zmianami organizacyjnymi. Ważne, by pamiętać o prostej zasadzie: to, co komunikowane jest na zewnątrz, powinno być wcześniej komunikowane do wewnątrz. Informacje muszą być udostępniane najpierw pracownikom firmy, a dopiero później otoczeniu.

W ramach projektu organizacja pozarządowa przygotowuje szkolenie. Zespół projektowy ma przydzielone zadania. Niestety, zabrakło komunikacji wewnętrznej i przepływu informacji. Osoby odpowiadające za szkolenie opracowały program szkolenia, rozesłały zaproszenia i poinformowały lokalne media o rekrutacji. Niestety, informacji o rozpoczętej rekrutacji nie przekazano do sekretariatu organizacji. Rozpoczęły się telefony osób zainteresowanych udziałem w szkoleniu, a zdezorientowany pracownik sekretariatu nie wiedział, o co chodzi i z kim łączyć przychodzące rozmowy.

66

Koordinatorowi projektu może się wydawać, że wie, czego oczekują interesariusze – otoczenie i pracownicy. Niestety, jest to często złudne wrażenie, co z kolei prowadzić może do problemów. Perspektywa koordynatora projektu jest bowiem różna od perspektywy pozostałych interesariuszy. Komunikaty wysyłane do otoczenia są wtedy nie-trafione, dotyczą niepożądanych elementów. Powoduje to powstawanie chaosu informacyjnego. A wystarczy zapewnić odpowiednią komunikację zwrotną, omówić tematy, będące istotą informacji czy promocji na zewnątrz. Wypracować pewne standardy konsultacji elementów projektu.

Przygotowując projekt urząd gminy przewidział działania skierowane do niepracujących kobiet w wieku 50+. Koordynator, mianowany na tę funkcję przez burmistrza, uznał, że nie ma potrzeby spotykać się ze środowiskami kobiecymi i organizacjami pozarządowymi pracującymi z osobami dorosłymi, aby zbadać bezpośrednie potrzeby zainteresowanych. Po uzyskaniu dofinansowania okazało się, że zaproszenia ogólne umieszczane na stronach internetowych urzędu są niewystarczające. Brak kontaktu, nie włączenie grupy docelowej i interesariuszy w prace na etapie przygotowania projektu spowodowały brak komunikacji i zainteresowania, ze strony kobiet, udziałem w projekcie, co podważyło jego sens.

Koordinator projektu może się spotkać z problemem dostępu do informacji lub jej nadmiarem. Zespół projektowy z różnych przyczyn może mieć ograniczony dostęp do pewnych informacji lub może być zalewany wiadomościami nieistotnymi z punktu widzenia zadań, które realizuje. Kwestia ta dotyczyć może również interesariuszy zewnętrznych. Może się okazać, że niekiedy, przez błędne określenie grup odbiorców, informacje otrzymują osoby, których projekt w żaden sposób nie dotyczy. Zostają przytłoczone informacjami, których nie oczekiwały i które ich nie interesują, czyli spamem.

Traci na tym wizerunek projektu, można jednak stracić jeszcze więcej, jeśli informacje dostaną się w ręce niepowołanych osób. W obydwu przypadkach rozwiązaniem mogą być znowu właściwe ustalenia lub zapisy w strategii komunikacji, odnoszące się do grup docelowych i innych odbiorców informacji.

Zawsze należy zdefiniować grupy docelowe, zarówno pod kątem pełnionych funkcji, jak i doświadczenia czy roli społecznej w zespole pracowników. Taka lista interesariuszy powinna być sporządzana i uaktualniana z uwzględnieniem także danych osobowych i kontaktowych.

Podobny problem dotyczy zbyt dużej liczby informacji przekazywanych zespołowi. Wysyłanie e-maili w każdej sprawie do wszystkich może spowodować, że po pewnym czasie przestaną oni śledzić przychodzące informacje. W przypadku zbyt dużej liczby komunikatów, które trafiają do niewłaściwego odbiorcy lub są nieistotne z jego punktu widzenia, wytworzy się mechanizm ich ignorowania. To z kolei może spowodować przecenienie, w gąszczu innych, ważnej informacji.

67

W ramach prowadzonych działań osoba odpowiedzialna za promocję i komunikację, wspólnie z koordynatorem, powinna stworzyć strategię komunikacji, przewidującą działania wewnętrzne, czyli sposób wymiany informacji pomiędzy członkami zespołu projektowego, jak i metody przekazywania i uzyskiwania informacji z zewnątrz.

## 5.7. LISTA KONTROLNA

68

- Zastanów się, które ścieżki działania z dużym prawdopodobieństwem rozwiążą problem.
- Określ, jakie rozwiązania można wprowadzić w życie.
- Zidentyfikuj konkretne zagrożenia w poszczególnych obszarach.
- Oszacuj prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń określonych jako ryzyko.
- Oszacuj potencjalną siłę oddziaływania zdarzeń, które można określić jako zagrożenie i ich wpływ na projekt.
- Pogrupuj te zdarzenia w odpowiednie kategorie.
- Zaproponuj środki zaradcze dla każdej kategorii ryzyka i dla każdego zdarzenia.
- Poznaj światowe standardy kompetencji – wiedzy, umiejętności i postaw – kierowników projektów.
- Określ zestaw kompetencji niezbędnych dla kierownika planowanego projektu.
- Opracuj sposób oceny kompetencji kandydatów na kierownika projektu.
- Zbierz informacje niezbędne do określenia kompetencji kandydatów na kierownika projektu.
- Wybierz kierownika projektu spełniającego wymagania kompetencyjne.
- Określ zadania zespołu projektowego i związane z nimi wymagania kompetencyjne.
- Opracuj sposób oceny kompetencji kandydatów na członków zespołu projektowego.
- Wybierz odpowiednich członków zespołu projektowego i zatrudnij ich w projekcie.
- Opracuj strukturę organizacyjną zespołu projektowego i przydziel członków zespołu do poszczególnych komórek organizacyjnych.

- Sprawdź, czy jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za każde zadanie w projekcie.
- Sprawdź, czy w ramach poszczególnych zadań obciążenie pracą jest prawidłowe.
- Zaplanuj system komunikacji w projekcie.
- Wybierz optymalne kanały komunikacyjne.
- Ustal z zespołem i kluczowymi interesariuszami reguły komunikacji.
- Wskaż osoby odpowiedzialne za komunikację.
- Zapisz ustalenia dotyczące metod komunikacji i przekaż je wszystkim zainteresowanym.
- Regularnie sprawdzaj, czy wybrane sposoby komunikacji działają skutecznie. Dokonaj ewentualnych usprawnień.

## 6. PLANOWANIE

70

Planowanie projektu traktowane bywa często jako zło konieczne – ponieważ jest to wymagane, więc trzeba przygotować plan, tworząc, dużym nakładem sił i środków, dokumenty, które i tak na pewno trzeba będzie wielokrotnie aktualizować. Nie chodzi jednak wyłącznie o dokumenty, ale o proces dochodzenia do właściwych wyborów. Można powiedzieć słowami generała Eisenhowera, że „plan jest niczym, ale planowanie jest wszystkim”. Planowanie podnosi efektywność działania, pozwala określić zawczasu zagrożenia i szanse, zmniejsza presję przy podejmowaniu decyzji, redukuje złożoność projektu, ogranicza niepewność i konflikty, daje lepszy przegląd sytuacji i usprawnia współdziałanie – innymi słowy, ułatwia efektywną i skuteczną realizację projektu. Według Tadeusza Kotarbińskiego, jednego z najwybitniejszych polskich filozofów i logików, plan jest wtedy dobry, kiedy prowadzi do działania sprawnego, a w szczególności, gdy jest:

- celowy – prowadzący do postawionego celu,
- wykonalny – możliwy do zrealizowania,
- teoretycznie konsekwentny – zgodny wewnętrznie, niezawierający sprzeczności,
- praktycznie konsekwentny – zawierający tylko takie elementy, które ze sobą nie kolidują, a działania wcześniejsze są zamierzonym przygotowaniem późniejszych,
- operatywny – przejrzysty i czytelny, tzn. niesprawiający trudu w zrozumieniu (komunikatywny),
- racjonalny – oparty na rzetelnej wiedzy,
- elastyczny – dopuszczający zmiany w trakcie realizacji pewnych jego elementów,
- optymalnie szczegółowy – nieobarczony nadmiarem szczegółów i niezbyt ogólny,
- odpowiednio długodystansowy – obejmujący możliwie najdłuższy przedział czasu,
- czasowo określony – zawierający z góry określony termin wykonania,
- kompletny, czyli zupełny – obejmujący całość zadań i wszystkie istotne ich aspekty.

Wśród kierowniczych funkcji planowanie ma szczególne znaczenie, gdyż jego efekty (cele i plany) stanowią podstawę realizacji pozostałych funkcji – organizowania, kierowania i kontrolowania. Proces ten utożsamiany jest najczęściej z:

- planowaniem celów projektu,
- planowaniem struktury zadaniowej projektu,
- planowaniem przebiegu projektu w czasie,
- planowaniem zasobów projektu,
- planowaniem kosztów projektu.

W powyższej kolejności sporządza się też poszczególne plany w przypadku projektów współfinansowanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Hierarchii tej podporządkowano strukturę kolejnych rozdziałów.



## 6.1. OKREŚLANIE ZADAŃ DO WYKONANIA

72

Określanie zadań przewidzianych do realizacji w projekcie stanowi jeden z kluczowych elementów planowania. Im precyzyjniej zostanie to wykonane, tym większa jest szansa na zakończenie przedsięwzięcia z sukcesem. Sposobem rekomendowanym dla przedsięwzięć miękkich jest na ogół tzw. odgórne (ang. *top-down*) tworzenie listy zadań, które polega na tym, że, znając dobrze cel projektu, najpierw identyfikuje się główne grupy czynności, a potem rozбивa każdą z nich na czynności prostsze – elementarne.

Określenie listy zadań bywa trudne i pracochłonne, zwłaszcza gdy ze specyfiką danego projektu ma się do czynienia po raz pierwszy. W miarę możliwości należy korzystać z wcześniejszych doświadczeń, specjalistycznej wiedzy członków zespołu projektowego lub partnerów, dostępnych publikacji i wskazówek. W przypadku niektórych typów projektów można będzie wykorzystać istniejące standardy i normatywy, jednak zdrowy rozsądek i logika zawsze powinny być w tym procesie najważniejsze. Generalna zasada mówi, że zadanie w projekcie ma sens o tyle, o ile prowadzi do osiągnięcia pożądanego celu, jest niezbędne, aby zrealizować zamierzenia projektu. W ten sam sposób brzmi ogólna zasada kwalifikowania wydatków, traktująca jako uzasadnione wyłącznie nakłady konieczne do osiągnięcia celu. Planowane w projekcie zadania powinny zatem czytelnie wiązać się ze stworzoną strukturą celów przedsięwzięcia – jeżeli pojawia się zadanie, którego nie można powiązać z żadnym celem projektu i do niczego konkretnego ono nie prowadzi, trzeba się poważnie zastanowić, czy jego realizacja w proponowanym kształcie jest uzasadniona. To najprostszy sprawdzian poprawności planu zadań projektu.

Przygotowanie ogłoszenia o rozpoczęciu rekrutacji uczestników projektu jest oczywiście uzasadnione pozyskaniem grupy docelowej o założonej charakterystyce. Zorganizowanie dwutygodniowego spotkania partnerstwa na Martynice może być jednak trudne do powiązania z zakładanym celem projektu.

Do zadań niezbędnych będą należeć też czynności konieczne do zapewnienia właściwego zarządzania projektem, jak choćby monitorowanie czy ewaluacja. Nie służą one wprost celom merytorycznym projektu, związanym *stricte* z głównymi procesami wykonawczymi, są jednak istotne z punktu widzenia elementów zarządczych, czyli po prostu zapewniają właściwe zarządzanie projektem.

Opracowanie systemu wewnętrznego raportowania jest zadaniem koniecznym, zapewniającym koordynatorowi projektu możliwość podjęcia decyzji na podstawie aktualnych danych i rzetelnych informacji.

Ta sama zasada dotyczyć może utrzymania procesów wspierających – tam także pojawią się konkretne zadania, jest konieczne, aby wsparcie projektu, choćby administracyjne czy informatyczne, funkcjonowało poprawnie.

73

Zlecenie radcy prawnemu analizy przygotowanych dokumentów może być konieczne dla prawidłowego przebiegu projektu z punktu widzenia jego formalnej poprawności.

Szczególnym przykładem zadań, często trudnych do powiązania z konkretnym celem merytorycznym projektu, będą czynności wynikające z podejmowanych prób zarządzania ryzykiem w projekcie. Kroki ratujące projekt, niezbędne do zminimalizowania zagrożeń czy radzenia sobie w sytuacji wystąpienia ryzyka, są oczywiście uprawnione, choć również w stosunku do nich należy przeprowadzić analizę opłacalności – w odniesieniu do niektórych rodzajów ryzyka przeciwdziałanie może po prostu okazać się zbyt drogie i nie pozostaje wówczas nic innego jak akceptacja możliwości wystąpienia zagrożenia.

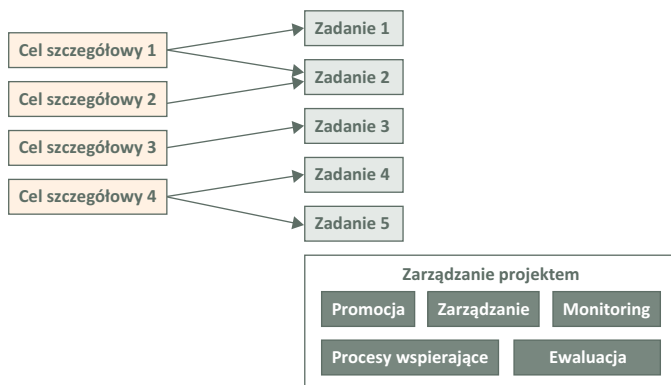
Stworzenie listy rezerwowej uczestników może być zadaniem koniecznym ze względu na ograniczenie ryzyka niespełnienia przez projekt kryteriów dostępu, związanych z udziałem w projekcie określonego odsetka osób niepełnosprawnych, co zostanie zweryfikowane na koniec przez instytucję finansującą przedsięwzięcie.

Zdefiniowanie zadań w podany sposób będzie efektywne wyłącznie wówczas, gdy prawidłowo, z logicznymi powiązaniem między sobą, została zbudowana struktura celów projektu. Proces ten składa się z kilku kroków.

## Krok 1: Definiowanie zadań w odniesieniu do celów

W pierwszej kolejności należy wypisać wszystkie cele szczegółowe i postarać się przypisać każdemu z nich konkretne działania, niezbędne, aby dany cel osiągnąć. Trzeba sprawdzić, czy zadania, które zostały powiązane z poszczególnymi celami, nie dublują się lub nie zachodzą na siebie zakresem. Warto, ewentualnie, połączyć w jedno te zadania, które są tożsame lub bardzo zbliżone do siebie. Aby zrealizować jeden cel, może być potrzebne wykonanie kilku zadań i odwrotnie, zrealizowanie jednego zadania może być środkiem niezbędnym do osiągnięcia kilku celów. Zadań do wykonania będzie na ogół więcej niż celów do osiągnięcia. Odrębnie należy zdefiniować zadania dotyczące zarządzania projektem, uwzględniając w nich różne procesy zapewniające właściwą realizację projektu.

74



Całość zdefiniowanych wstępnie zadań należy poddać weryfikacji i sprawdzić ponownie ich spójność, to znaczy, czy faktyczne powiązania zadań z celami, które zostały wyznaczone, są istotnie słuszne, czy wskazano wszystkie najważniejsze i niezbędne zadania, mając na uwadze uwarunkowania realizacji projektu oraz kontekst organizacji.

Dla projektu dotyczącego wsparcia przedsiębiorczości osób w wieku 45+ zdefiniowano cele szczegółowe:

1. Stworzenie i przetestowanie modelu wsparcia przedsiębiorczości osób 45+.
2. Przełamanie stereotypów dotyczących zdolności osób 45+ do podejmowania nowych wyzwań zawodowych.
3. Zapewnienie 50 osobom w wieku 45+ wiedzy, umiejętności i postaw koniecznych do podjęcia i realizacji samozatrudnienia.

4. Wzmocnienie umiejętności 50 osób w wieku 45+ kierowania własnym rozwojem zawodowym.
5. Powstanie i utrzymanie na rynku, przez minimum 12 miesięcy, 35 nowych firm jednoosobowych.

Dla tych celów określone są zadania, które składać się będą na ich realizację, np.:

Cel nr 3:

Zadanie 1 – szkolenia z zakresu przedsiębiorczości

Zadanie 2 – doradztwo zawodowe i psychologiczne

Cel nr 4:

Zadanie 2 – doradztwo zawodowe i psychologiczne

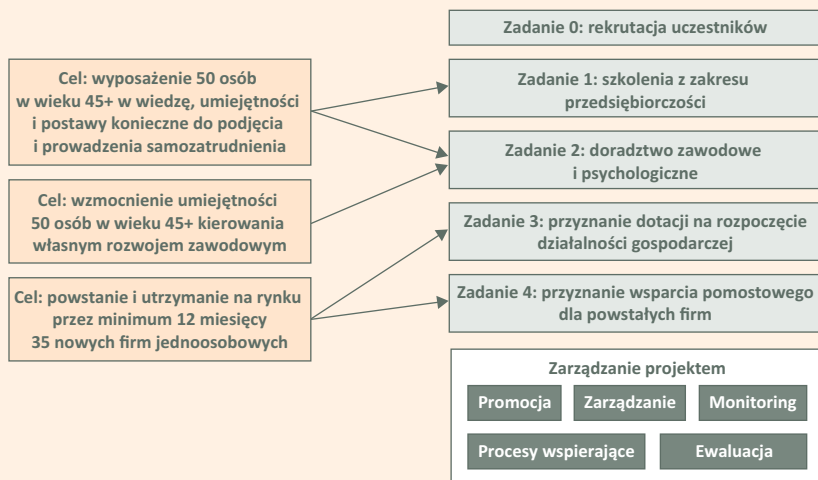
Cel nr 5:

Zadanie 3 – przyznanie dotacji na rozpoczęcie działalności gospodarczej

Zadanie 4 – przyznanie wsparcia pomostowego dla powstałych firm

Do tak zdefiniowanych celów zaplanowano dodatkowe zadania:

Zadanie 0 – rekrutacja uczestników oraz zadanie: Zarządzanie projektem.



## Krok 2: Uszczegółowienie listy zadań i dzielenie zadań na mniejsze elementy

76 Dużą trudność w procesie planowania projektu stanowi odpowiedź na pytanie, ile powinno się wyróżnić zadań, aby przedsięwzięcie miało sens? Kilkanaście, kilkadziesiąt czy może kilkaset? Oczywiście nie ma dobrej odpowiedzi na tak postawione pytanie, wszystko zależeć będzie bowiem od specyfiki i skali przedsięwzięcia. Można jednak problem ten sformułować nieco inaczej – na ile szczegółowe powinny być wyróżniane zadania? Czy operować dużymi, zagregowanymi działaniami, stanowiącymi swoiste podprojekty, czy może doprowadzić do powstania długiej listy zupełnie elementarnych zadań? Standardy zarządzania projektami, ale przede wszystkim zdrowy rozsądek, sugerują, by określając zadania, zatrzymać się na takim poziomie szczegółowości, aby dało się wyróżnionymi zadaniami skutecznie zarządzać. Będzie to najczęściej oznaczać, że poszczególne zadania można jednoznacznie określić, stosując parametry, takie jak dokładny czas trwania, rodzaj i liczba zasobów niezbędnych do zrealizowania zadania, precyzyjny koszt, konkretni wykonawcy oraz osoby odpowiedzialne za zadanie. W przypadku zbyt ogólnie sformułowanych zadań, atrybutów tych nie da się odpowiedzialnie przypisać. Jeżeli o danym zadaniu wiemy już praktycznie wszystko, to oczywiście nie ma sensu dzielić go na zadania bardziej szczegółowe, bo czemu miałyby to służyć? Nadmierne rozdrobnienie zadań też nie jest dobre, podobnie jak operowanie dużymi zagregowanymi działaniami. Powyższa zasada oznacza, że w przypadku zadań o różnej specyfice należy stosować różny stopień szczegółowości w ich opisie – można np. zlecając jakieś zadanie na zewnątrz wyspecjalizowanemu wykonawcy, poprzestać na większym poziomie ogólności, niż samodzielnie planując wykonanie każdego szczegółu.

Trzeba też zwrócić szczególną uwagę na to, że praca przy planowaniu zadań, przynajmniej chwilowo, nie jest odzwierciedleniem struktury zadań, która znajdzie się we wniosku o dofinansowanie. Na tym etapie planowanie i organizowanie zadań prowadzone jest na własny użytek – po pierwsze po to, aby prawidłowo określić dla nich budżet i czas niezbędny do wykonania, po drugie po to, aby w ogóle móc nimi w przyszłości zarządzać.

Dysponując strukturą, każde zadanie należy podzielić na mniejsze elementy składowe – podzadania, gdzie każdy element musi być ściśle powiązany ze sobą i z głównym zadaniem, tak by powstał jeden, dobrze funkcjonujący mechanizm. Z jednej strony, nie może brakować żadnego elementu niezbędnego do tego, aby zadanie mogło być zrealizowane, z drugiej zaś strony, nie mogą pojawiać się elementy zbędne – często równie kłopotliwe jak te brakujące.

Na organizację szkolenia składają się różne drobne elementy. Potrzebne jest wynajęcie sali i instalacja sprzętu, zatrudnienie trenerów, powielenie materiałów dla uczestników, należy przeprowadzić rekrutację itd. Jeśli zabraknie miejsca w sali lub odpowiedniego sprzętu, to szkolenie jako całość nie będzie mogło być zrealizowane.

Są też zadania, które w projekcie mogą, ale nie muszą, wystąpić, zależne np. od czasu trwania szkolenia (zorganizowanie cateringu, zapewnienie noclegów itp.) lub wyjątkowych warunków wynikających ze specyfiki uczestników (zapewnienie tłumacza języka migowego czy specjalnego wyposażenia sali itp.).

Jeżeli jednak jako składowa zadania organizacji szkolenia wymieniona zostanie np. publikacja książki lub przeprowadzenie złożonego badania, to zamierzenia te i wydatki z nimi związane zostaną uznane za niekwalifikowane. W najlepszym wypadku, środki i zasoby zostaną zaangażowane niepotrzebnie, w wykonanie czynności nieistotnych z punktu widzenia celowości zadania.

Stosując omówioną logikę, należy schodzić głębiej, na kolejne poziomy szczegółowości, rozbijając następane zadania cząstkowe na dalsze elementy składowe. Proces ten powtarzany jest do momentu, gdy do wyodrębnionego zadania można przypisać konkretne zasoby i koszty oraz jednoznacznie określić czas jego trwania. Poziom szczegółowości będzie oczywiście zależeć od specyfiki projektu i organizacji.

W dwóch projektach różnych instytucji występują dwa podobne zadania – przeprowadzenie szkolenia. W jednym przypadku – organizacja pozarządowa realizująca projekt dotyczący tworzenia warunków do współpracy pomiędzy samorządem terytorialnym a organizacją, zaplanowała przeprowadzenie dla uczestników szkolenia z ustawy o pożytku publicznym i wolontariacie. Jest to jedno z wielu działań w projekcie – założono, że jednodniowe szkolenie zostanie zlecone wyspecjalizowanej firmie. Firma przeprowadzi cały proces szkoleniowy, zapewniając materiały, salę, trenerów itp. Rekrutacji nie trzeba prowadzić, gdyż uczestnikami szkolenia będą uczestnicy projektu. Jako ostateczny element uszczegóławiania zadania pozostawiono – szkolenie z ustawy o NGO.

W drugim projekcie, realizowanym przez samorząd województwa, również zaplanowano szkolenia z ustawy o pożytku publicznym i wolontariacie dla organizacji pozarządowych.

W tym jednak przypadku szkolenie to jest jednym z wielu szkoleń w projekcie, a wszystkie mają charakter otwarty. Projektodawca stwierdził, że zlecenie przeprowadzenia tego szkolenia na zewnątrz będzie nieefektywne, ponieważ po pierwsze, część szkoleń będzie mogła odbyć się w budynkach urzędu, po drugie, część szkoleń poprowadzą sami urzędnicy, po trzecie zaś, biorąc pod uwagę, że wszystkie szkolenia składać się będą na cały cykl zaplanowany w projekcie, rekrutacja powinna być prowadzona łącznie na wszystkie szkolenia. W związku z tym zadanie szkolenia podzielono na takie elementy składowe, które pozwoliły na przypisanie odpowiednich zasobów i powiązanie ich ze sobą. W ramach szkolenia wyodrębniono kilka elementów:

- rekrutację,
- opracowanie programu i materiałów szkoleniowych,
- zapewnienie sal i sprzętu,
- organizację cateringu,
- zapewnienie trenerów i wykładowców,
- przygotowanie materiałów szkoleniowych i certyfikatów dla uczestników,
- ewaluację szkoleń.

Następnie niektóre elementy podzielono na kolejne składowe, np. ewaluacja szkoleń to: opracowanie ankiet ewaluacyjnych, wydruk ankiet, opracowanie raportu poszkoleniowego; zapewnienie sali szkoleniowej to zagwarantowanie dostępności sal w siedzibie samorządu, wybór sal szkoleniowych w innych lokalizacjach, zapewnienie niezbędnego sprzętu itd. Ważnym elementem jest też np. konieczność realizacji wszelkich dostaw na podstawie zamówień publicznych, co powoduje konieczność zaangażowania większej puli środków i trochę innych zasobów niż w przypadku organizacji pozarządowej z pierwszego przykładu.

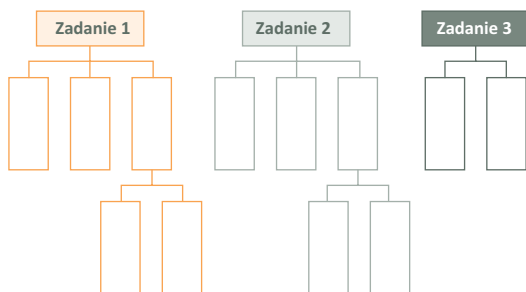
W jednym i drugim przypadku struktura zadań będzie zupełnie inna, pomimo pozornie podobnego zadania do wykonania.

### **Krok 3: Tworzenie struktury projektu**

Zakładając, że stworzona została już lista zadań do wykonania, można przystąpić do określenia struktury projektu. W projekcie występują dwa typy struktur, którymi należy się zająć.

## Struktura hierarchiczna (WBS)

Pierwszą strukturą jest tak zwany WBS<sup>5</sup> – struktura hierarchiczna, stanowiąca swoisty spis treści czynności projektu. Pokazuje ona katalog zadań wchodzących w skład projektu oraz ich miejsce w hierarchii etapów i faz jego realizacji. WBS, na podobieństwo schematu organizacyjnego, ukazuje strukturę projektu, bez wskazywania następstw czynności. Mówi po prostu, co jest do zrobienia, abstrahując od tego, w jakiej kolejności, co najpierw, co potem, a co równoległe będzie realizowane. Struktura hierarchiczna może być przedstawiona graficznie, w formie tabeli albo listy. Jeszcze raz warto odnieść się do przykładu spisu treści książki, w której wyraźnie widać rozdziały, podrozdziały i punkty stanowiące treść danej publikacji. Taki właśnie „spis treści” projektu należy stworzyć.



- Zadanie 1
  - Podzadanie 1.1
  - Podzadanie 1.2
  - Podzadanie 1.3
    - Podzadanie 1.3.1
    - Podzadanie 1.3.2
- Zadanie 2
  - Podzadanie 2.1
  - Podzadanie 2.2
  - Podzadanie 2.3
    - Podzadanie 2.3.1
    - Podzadanie 2.3.2
- Zadanie 3
  - Podzadanie 3.1
  - Podzadanie 3.2

5 WBS – ang. *Work Breakdown Structure* – Struktura Podziału Pracy. Statyczna struktura projektu pokazująca hierarchię oraz zakres etapów, faz i zadań wchodzących w skład przedsięwzięcia.



Przedstawienie struktury projektu w postaci WBS pozwala na stwierdzenie, z jakich elementów składa się projekt, co wchodzi w zakres każdego z zadań. Dodatkowo przedstawiona struktura jest przydatna przy kolejnych krokach związanych z planowaniem projektu.

Zdefiniowane w projekcie zadania dzielone są na poszczególne elementy składowe (przykład dotyczy Zadania 1 – szkolenia z zakresu przedsiębiorczości).

### **Zadanie 1 – szkolenia z zakresu przedsiębiorczości**

- 1.1 Opracowanie programów i materiałów szkoleniowych
  - 1.1.1 Wybór trenerów i ekspertów opracowujących programy i materiały
  - 1.1.2 Przygotowanie przez trenerów programów i materiałów
- 1.2 Przeprowadzenie szkolenia
  - 1.2.1 Wybór sal wykładowych oraz cateringu
  - 1.2.2 Realizacja szkolenia
- 1.3 Przeprowadzenie ewaluacji szkolenia
  - 1.3.1 Opracowanie ankiet ewaluacyjnych i testów kompetencji *ex-ante* i *ex-post* dla uczestników
  - 1.3.2 Wydrukowanie ankiet i testów
  - 1.3.3 Opracowanie raportu ze szkolenia

### **Struktura kooperacyjna – powiązań logicznych, przyczynowo-skutkowych**

Inną funkcję pełni drugi typ struktur projektowych, nazywanych strukturami powiązań lub inaczej strukturami kooperacyjnymi. Opisują one projekt pod kątem kolejności wykonania poszczególnych zadań i umożliwiają wskazanie zależności logicznych, przyczynowo-skutkowych pomiędzy nimi. Dzięki strukturze powiązań wiadomo, jak połączone są ze sobą poszczególne czynności, które z nich należy wykonać jako pierwsze, a które dopiero w dalszej kolejności. W każdym projekcie relacje logiczne i technologiczne wskazują, jakie prace mogą być realizowane równocześnie, a jakie w innej, ściśle wyznaczonej sekwencji. Nie rozpoczyna się budowy domu od montażu dachu, bo najpierw trzeba postawić fundamenty i konstrukcję. Bez zachowania zdrowego rozsądku i logiki przyczynowo-skutkowej projekt nie może się powieść. Jeżeli jakimś cudem by się to jednak udało, to z całą pewnością będzie on dłuższy, droższy i słabszy jakościowo w porównaniu z przedsięwzięciem dobrze zaplanowanym, w którym znaleziono optymalną ścieżkę powiązań czynności.

Gdyby zadania, w ramach dużego projektu, realizować bez optymalnych powiązań przyczynowo-skutkowych, po prostu jedno po drugim, wówczas czas realizacji przedsięwzięcia mógłby trwać kilkaset lat...

Struktura kooperacyjna to punkt wyjścia dla tworzenia harmonogramu. To na bazie struktury powiązań przyczynowo-skutkowych pracuje na co dzień koordynator i zespół. Jest ona podstawą nie tylko do planowania projektu w czasie, ale również np. wprowadzenia informacji o projekcie do programów informatycznych wspomagających zarządzanie.

Zadania opisane w poprzednim przykładzie ułożone zostały w sposób, który uwzględnia przyczynowo-skutkową logikę działań i to, że jedno zadanie musi się zakończyć, aby inne mogły się rozpocząć:



Działania 1.1, 2.1 oraz 3.1 mogą być realizowane równolegle. Działanie 1.2 może zostać rozpoczęte dopiero po zakończeniu działania 1.1, a działanie 3.2 może zostać rozpoczęte dopiero po zakończeniu działania 3.1.

Działanie 2.2 można rozpocząć dopiero po zakończeniu wszystkich trzech działań: 1.2, 2.1 oraz 3.2. A po zakończeniu działania 2.2 możliwe jest podjęcie realizacji działania 3.3.

## 6.2. OSZACOWANIE CZASU

82

Prawidłowe zaplanowanie zadań w czasie umożliwia zorientowanie się nie tylko w długości realizacji samego projektu, ale wskazuje również najwcześniejszą możliwą datę jego zakończenia i daje podstawę do zaplanowania zasobów oraz ubiegania się o środki finansowe, niezbędne do jego realizacji. Szacowanie powinno być procesem oddolnym, to znaczy informacja o parametrach czasowych całego projektu lub jego części musi być określana na podstawie wartości przypisanych poszczególnym zadaniom. Pierwszym krokiem w wyznaczaniu terminów projektu będzie więc ustalenie, ile czasu potrzebne jest na prawidłową realizację kolejnych czynności. Wiedzą tą musi dysponować projektodawca, opierając się na wcześniejszych doświadczeniach i znajomości specyfiki zadań. Informacje o czasie trwania czynności można również uzyskać od ich potencjalnych wykonawców i oszacować je w przybliżeniu, korzystając z wiedzy ekspertów lub za pomocą innych miarodajnych technik. Do określania czasu realizacji zadań istnieją normy i normatywy tworzone na bazie typowych projektów z danej dziedziny, udostępniane np. przez instytuty branżowe czy specjalistyczne organizacje doradcze. W przypadku projektów Europejskiego Funduszu Społecznego czas trwania niektórych czynności (np. zarządczych, związanych z rozliczeniami płatności albo z raportowaniem) może wynikać bezpośrednio z wytycznych programu i być narzucony projektodawcom. Wyznaczając czas trwania całego projektu, terminy zakończenia poszczególnych etapów i rezerwy czasu, warto pamiętać, że wartości te wynikać będą z logiki powiązań między zadaniami, czyli z przyjętej struktury projektu. Jeżeli w projekcie zaplanowano czynności równoległe (a tylko wtedy można coś zrobić szybciej), czas trwania projektu nie będzie prostą sumą czasu trwania jego zadań.

Narzędziem ułatwiającym planowanie przebiegu projektu w czasie jest technika harmonogramu, nazywana wykresem Gantta. Harmonogram tworzy się na bazie struktury powiązań projektu, czyli opierając się na informacjach z listy czynności i kolejności, w jakiej muszą być one zrealizowane. Niezbędna jest też pełna wiedza na temat czasu ich trwania. Na wykresie na osi pionowej, w kolejnych wierszach umieszcza się zadania w takiej kolejności, w jakiej będą faktycznie wykonywane, natomiast oś pozioma ozna-



Całość zadania może zostać zrealizowana w terminie **26 dni roboczych** (trochę ponad 1 miesiąc). Jednocześnie na harmonogramie widać, które zadania mogą mieć opóźnienia (lub rozpocząć się później) bez wpływu na cały okres realizacji szkolenia.

Ważne jest, aby podczas tworzenia harmonogramu brać pod uwagę z jednej strony kalendarz (czyli wszelkiego rodzaju święta, dni wolne od pracy), ale również specyfikę grupy docelowej i jej kalendarz, w tym różnego rodzaju wydarzenia, np. Dzień Nauczyciela, okres ferii i wakacji w przypadku nauczycieli itp.).

## **Krok 2: Rezerwy czasu i działania krytyczne**

Na podstawie powyższego przykładu można zaobserwować, że z jednej strony, po nałożeniu wszystkich działań na harmonogram z uwzględnieniem czasu realnego (kalendarza) oraz powiązań pomiędzy działaniami, powstały rezerwy – czyli wolne dni, a z drugiej strony, są działania, których opóźnienie, nawet o jeden dzień, będzie miało wpływ na cały czas trwania projektu (jest to tak zwana ścieżka krytyczna projektu – każde opóźnienie działań na tej ścieżce prowadzi do opóźnienia realizacji projektu).

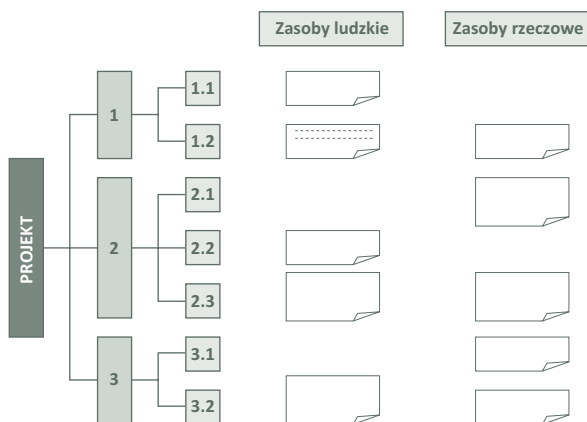
## **Krok 3: Wyznaczenie kamieni milowych**

Kamienie milowe to inaczej zaplanowane punkty kontrolne w projekcie, istotne zdarzenia wyznaczające zamknięcie poszczególnych etapów realizacji projektu. Mogą to być również, konkretnie oznaczone w czasie, miejsca w projekcie, mające szczególne znaczenie ze względu na wagę cząstkowych rezultatów, wpływających na powodzenie całości projektu, znaczenie dla dotrzymania kluczowych terminów w projekcie, konieczność kontroli lub konieczność częściowego rozliczenia. Dzięki ich wyznaczeniu można potem sprawdzać, czy projekt jest realizowany zgodnie z harmonogramem. Liczba kamieni milowych zależy od wielu czynników, przede wszystkim od złożoności i wielkości projektu. Należy jednak mieć na uwadze, że kamieni milowych nie może być zbyt dużo – powinny to być momenty, w których zespół projektowy sprawdza i analizuje postęp realizacji projektu.

Kamieniem milowym w analizowanym projekcie może być moment po dokonaniu wyboru trenerów – zamyka on ważny etap realizacji przedsięwzięcia i umożliwia przejście do kolejnej fazy wdrażania. Od właściwego wyboru trenerów zależeć będzie sukces lub porażka projektu.

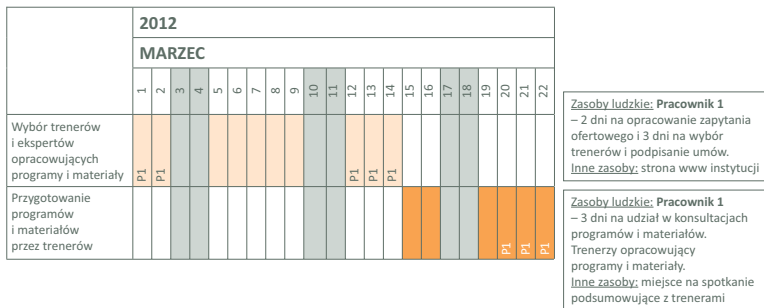
## 6.3. OSZACOWANIE ZASOBÓW

Wiedząc, co i kiedy powinno być w projekcie wykonane, można przystąpić do planowania zasobów. Pod pojęciem zasobów rozumie się wszystko, co jest potrzebne do osiągnięcia celów, a czego brak spowodowałby niewykonanie planu, a więc m.in. materiały, urządzenia, pracownicy oraz pieniądze. Tym ostatnim poświęcony będzie kolejny rozdział. Plany wykorzystania zasobów to plany ilościowe, wskazujące, ile czego należy pozyskać lub zużyć, aby poprawnie, w określonym czasie, wykonać zadania wchodzące w skład projektu. Proces planowania zasobów polega zatem na szczegółowej analizie każdego zadania, przypisaniu mu wszystkich zasobów niezbędnych do prawidłowego wykonania, pogrupowanych w sensowne dla projektu kategorie i przedstawieniu, na tej podstawie, zestawień zbiorczych dla całego przedsięwzięcia. Przydatne w tej żmudnej pracy może okazać się tabelaryczne zestawienie zasobów oraz zadań do wykonania, zwane macierzą zasobów.



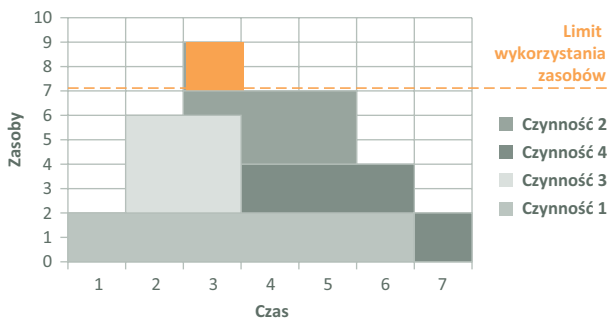
Widać w niej, ile jednostek danego zasobu, w ramach każdej z wyróżnionych kategorii, należy zapewnić, w ten sposób dokonuje się oszacowania zapotrzebowania na każdy z zasobów.

Bardziej rozbudowana macierz, poza różnymi rodzajami zasobów oraz zadaniami projektu, uwzględni jeszcze czas realizacji projektu, podzielony na okresy (np. miesięczne lub kwartalne).



86

Aby stworzyć macierz, należy dysponować przygotowanym wcześniej harmonogramem przedsięwzięcia, na podstawie którego można dokonać przyporządkowania poszczególnych zadań, wraz z niezbędnymi zasobami, do okresów realizacji projektu. Dla każdego pojedynczego zasobu można przygotować wykres jego wykorzystania. To bardzo praktyczne narzędzie stosowane najczęściej do planowania i optymalizacji zasobów ludzkich pracujących na rzecz projektu. Służy do graficznej prezentacji obciążeń przypadających na każdy dzień realizacji projektu, które wynikają z zapotrzebowania na zasoby niezbędne do realizacji każdego zadania. Polega na prostym sumowaniu liczby zasobów niezbędnych do wykonania wszystkich zaplanowanych w danym dniu zadań. W ten sposób dla każdego momentu realizacji projektu przedstawić można zbiorcze zapotrzebowanie na dany zasób, wynikające z obsłużenia wszystkich planowanych w określonej chwili zadań.



Za pomocą tego narzędzia na etapie planowania projektu można przewidzieć ewentualny niedobór zasobów lub sytuację nadmiernego ich zakontraktowania w stosunku do faktycznego zapotrzebowania.

## 6.4. OSZACOWANIE KOSZTÓW

Ostatnim krokiem w procesie planowania projektu jest oszacowanie kosztów i stworzenie budżetu. W przypadku przedsięwzięć miękkich budżet przygotowujemy na ogół na zasadzie zestawienia zadaniowego. Oznacza to przypisanie poszczególnym czynnościom wchodzącym w skład projektu wszystkich kosztów wynikających z ich zapotrzebowania na zasoby oraz zsumowanie tych kosztów dla całego projektu. Wydatki na konkretne zadania powinny być zatem jedynym źródłem kosztów projektu. Szacowanie kosztów odbywa się analogicznie do szacowania innych zasobów. Jeżeli wiadomo, jakie zasoby niezbędne są do zrealizowania danej czynności, to wystarczy odpowiedzieć na pytanie, ile jednostek zasobu w jakiej cenie trzeba będzie pozyskać, aby poznać dokładny koszt zadania. Gdy zsumuje się ten koszt dla wszystkich zadań w projekcie, powstanie budżet. Zastosowanie przedstawionego modelu budżetowania oznacza, że budżet projektu powstaje niejako automatycznie, nie wymaga odrębnych prac. Jeżeli wiadomo, co chce się zrobić i kiedy, jakie zasoby wykorzystać, to, poprzez ich właściwą wycenę, można poznać dokładny koszt całego projektu.

Trudnością w szacowaniu budżetu może być przyjęcie odpowiednich jednostek miar dla poszczególnych czynności. Na przykład w przypadku szacowania kosztu pracy mogą to być miesiące (w przypadku etatu lub ich części), dni (dniówki) lub też godziny (np. w przypadku szkoleń czy doradztwa). Każdorazowo przy określaniu jednostki miary należy się zastanowić, czy podana jednostka odpowiada zaangażowaniu danego zasobu.

Mimo że budżetowanie zadaniowe jest stosunkowo prostym i logicznym sposobem szacowania kosztów projektu, w praktyce dopuszcza się pewne wyjątki od tak przyjętej metody budżetowania. Obejmują one rozliczanie niektórych wydatków w formie zryczałtowanej albo na podstawie znormalizowanych stawek. W odniesieniu do wielu kategorii wydatków wprowadzono ich limitowanie poprzez określenie progów i pułapów maksymalnych. Są one na ogół uzależnione od wielkości projektu, zgodnie z zasadą, że im większy projekt, tym liczniejszym ograniczeniom i bardziej wnikliwej kontroli wydatków podlega.



### **1.1 Wybór trenerów i ekspertów opracowujących programy i materiały**

**Koszty:** 5 dni pracy Pracownika 1. Pracownik 1 jest etatowym pracownikiem projektodawcy – zaangażowanie w to zadanie to 0,25 etatu w marcu 2012 roku. Wysokość wynagrodzenia Pracownika 1 to 3800 zł brutto (koszt pracodawcy), a więc  $0,25 \times 3800 = 950$  zł.

**Całkowity koszt działania 1.1 to:** 950 zł.

### **1.2 Przygotowanie programów i materiałów przez trenerów**

**Koszt:** 3 dni pracy Pracownika 1. Pracownik 1 jest etatowym pracownikiem projektodawcy – zaangażowanie w to zadanie to 0,15 etatu w marcu 2012 roku. Wysokość wynagrodzenia Pracownika 1 to 3800 zł brutto (koszt pracodawcy), a więc  $0,15 \times 3800 = 570$  zł.

Trenerzy opracowujący materiały – 2 trenerów/ekspertów zatrudnionych na umowę o dzieło łącznie w kwocie 3000 zł brutto.

**Całkowity koszt działania 1.2 to:**  $570 + 3000 = 3570$  zł.

## 6.5. MONTAŻ FINANSOWY

Montaż finansowy projektu to przedstawienie budżetu projektu od strony źródeł jego finansowania. Mimo że co do zasady większość działań realizowanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego ma zapewnione 100% dofinansowania, należy kwestię budżetu projektu i źródeł finansowania rozpatrywać szerzej niż to, co jest przedstawiane we wniosku o dofinansowanie.

89

Na budżet projektu składają się koszty niekwalifikowalne (takie, których nie można sfinansować z uzyskanego dofinansowania i nie są ujmowane w budżecie we wniosku o dofinansowanie) oraz koszty kwalifikowalne (te, które mogą zostać pokryte z dofinansowania i przedstawione są w budżecie we wniosku o dofinansowanie). Koszty niekwalifikowalne co do zasady muszą być pokryte ze środków własnych lub z innych źródeł poza dofinansowaniem.

Koszty kwalifikowalne również mogą się składać z kilku elementów, które wyróżnia się ze względu na źródło ich finansowania:

1. Środki pochodzące z dofinansowania – czyli środki otrzymane jako dotacja od sponsora na realizację zaplanowanych w projekcie działań (najczęściej zapewniające większą część budżetu).
2. Środki własne – jako wkład własny do projektu, mogą być wnoszone zarówno jako wkład pieniężny (finansowy) lub też jako wkład rzeczowy (np. praca wolontariuszy, udostępnienie sprzętu, pomieszczeń).
3. Opłaty od uczestników – zarówno w formie finansowej (np. jako częściowa odpłatność za świadczone usługi w ramach projektu) lub też jako wkład niefinansowy – w formie zaliczenia, np. wynagrodzeń uczestników z tytułu udziału w projekcie (w przypadku, gdy osoby uczestniczą w działaniach w godzinach swojej pracy – część ich wynagrodzenia może zostać przypisana jako wkład do projektu).

Całkowita wartość projektu	Koszty niekwalifikowane	Wkład własny	
	Koszty kwalifikowane	Wkład własny	Finansowy
			Niefinansowy
		Opłaty uczestników	Odpłatność za udział
			Wkład w formie wynagrodzeń
	Dofinansowanie		

## 6.6. LISTA KONTROLNA

- Przypomnij sobie strukturę celów projektu.
- Opracuj szczegółową strukturę podziału projektu na zadania (WBS).
- Wyodrębnij takie zadania, jktórymi możesz skutecznie pokierować.
- Opisz wyodrębnione, elementarne zadania projektu.
- Przemyśl powiązania logiczne między zadaniami i ułóż je we właściwej kolejności.
- Oszacuj czas trwania poszczególnych zadań.
- Wybierz odpowiednią do specyfiki projektu technikę planowania terminów projektu.
- Oblicz terminy rozpoczęcia i zakończenia zadań.
- Oblicz terminy rozpoczęcia i zakończenia projektu jako całości.
- Wyznacz ścieżkę krytyczną projektu, której wydłużenie może opóźnić projekt.
- Określ główne punkty kontrolne – kamienie milowe projektu.
- Przedstaw przebieg realizacji projektu w postaci harmonogramu (wykresu Gantta).
- Określ zasoby – ludzkie, rzeczowe i finansowe niezbędne do realizacji poszczególnych zadań.
- Określ rozkład zapotrzebowania na zasoby w okresie realizacji projektu.
- Określ dostępność zasobów w okresie realizacji projektu.
- W razie potrzeby dokonaj wyrównania zasobów.
- Określ koszty zaangażowania zasobów.
- Wskaż potencjalne przychody i źródła finansowania projektu.
- Określ montaż finansowy projektu, dobierając właściwe źródła finansowania.
- Sporządź budżet projektu.

## 7. REALIZACJA

92

Moment, w którym, po żmudnych przygotowaniach projektu i uzyskaniu dofinansowania, można przejść do realizacji przedsięwzięcia, jest tylko krótką chwilą wytchnienia w trudnych obowiązkach projektodawcy. Niestety, nie można wówczas spocząć na laurach czekając, aż projekt sam się wdroy, lecz trzeba uruchomić zaplanowane wcześniej procesy dotyczące kontroli i koordynacji, zarządzania ryzykiem i zarządzania zmianą, przenosząc ciężar z dotychczasowej pracy koncepcyjnej i planistycznej na efektywność wdrożenia i weryfikacji skuteczności. Prawdopodobnie już w pierwszych dniach realizacji projektu okaże się, że plan trzeba zaktualizować, a przyjęte założenia dotyczące warunków wykonawstwa są nazbyt optymistyczne. To normalna sytuacja w projekcie. Problemów nie powinna wywoływać sama zmiana. Kłopotem może być zaskoczenie jej wystąpieniem, nieumiejętność jej obsłużenia i nieelastyczność w działaniu. Nie chodzi o kurczowe trzymanie się planu i przyamykanie oczu na zewnętrzne uwarunkowania, ale o zdolność szybkiej adaptacji i znajdowania codziennie optymalnej drogi, prowadzącej do celu mimo zmiennych warunków otoczenia. Nie ma nic gorszego niż realizacja projektu w kształcie, który stracił rację bytu...

## 7.1. JAK NIE STRACIĆ Z OCZU SENSU I UZASADNIENIA PROJEKTU?

Wyzwaniem, przed którym staje zespół realizujący przedsięwzięcie podczas wdrażania projektu, jest dbanie o to, aby nie stracić z oczu sensu i uzasadnienia projektu. W ferworze prac projektowych, często kosztem ogromnego wysiłku wszystkich uczestników, ich nadzwyczajnego zaangażowania i pełnej dyspozycyjności, nieraz po godzinach pracy i w weekendy, łatwo zapomnieć, o co tak naprawdę chodziło w projekcie, koncentrując się na bieżących działaniach. Zła praktyka zarządzania mówiąca, że czynności operacyjne często wypierają zadania strategiczne, niestety sprawdza się również w projektach. W sytuacji ograniczonych zasobów, presji terminów, żądania kolejnych zmian i burzliwych reakcji otoczenia, praca kierownika zwykle przypomina rozpaczliwe działania strażaka, próbującego ugasić pożar, gdy ogień pojawia się w coraz to nowym miejscu. Jeżeli dojdzie do tego stres i zmęczenie, konflikty w zespole i nowa wersja wytycznych dla programu wchodzących właśnie w życie – naprawdę łatwo się pogubić i sprowadzić swoją rolę do kurczowego trzymania się najprostszych czynności, bez refleksji, czy w ogóle prowadzą one jeszcze do pożądanego celu.

Zespół projektowy musi znaleźć czas na myślenie strategiczne, na chwilę wytchnienia, podczas której na chłodno zastanowi się, co wynika dla projektu z zachodzących wokół zmian i jak należy w tej sytuacji zareagować. Istotą zarządzania projektami jest planowanie i w tym przypadku, aby nie stracić z oczu tego, co jest najważniejsze, realizujący projekt muszą zaplanować również czas na chłodne myślenie, wywołać, a nawet wymusić, namysł, sprowokować działania, które utrzymają kierownika projektu i cały zespół na drodze do celu. Służyć temu może:

1. Systematyczny przegląd planu projektu dokonywany przez kierownika projektu. Wystarczy w ciągu dnia zaplanować mniej więcej godzinę, w której kierownik projektu będzie miał czas na przemyślenie tego, co się ostatnio wydarzyło, szansę na zastanowienie się nad tym, co pozostało do wykonania, w jakim czasie i jakimi nakładami ma to zostać zrobione. Dobrym narzędziem jest sporządzenie listy zmian, które w wyniku analizy uznane zostaną za konieczne, by następnie przedyskutować

je z zespołem projektowym. Jeżeli uzyska się konsensus odnośnie ich wprowadzenia, trzeba uruchomić wcześniej ustaloną procedurę akceptacji zmian. W tym przypadku należy trzymać się planu i wykonywać wspomniane wcześniej analizy nawet wówczas, gdy projekt idzie dobrze i nic szczególnego się nie dzieje. Przeglądu można dokonywać codziennie, w zależności od potrzeb, jednak nie rzadziej niż raz w tygodniu.

2. Dyskusje nad raportami z monitoringu przebiegu projektu. Odbywają się one w trakcie spotkań zespołu, na których każdy z ekspertów przedstawia zakres planowanych w danym okresie zadań do wykonania (np. raz w miesiącu, raczej nie rzadziej, ale to zależy od projektu i potrzeb zespołu) i porównuje je z tym, co zostało wykonane. Wszelkie odchylenia od planu powinny zostać wyjaśnione. Dyskusja pozwoli również na ustalenie koniecznych do podjęcia działań, zwłaszcza że zazwyczaj wszelkie odstępstwa rzutują na wiele obszarów wdrażania projektu.
3. Omówienie postępów w realizacji celu głównego i celów szczegółowych. Może to być związane z wprowadzeniem różnego rodzaju zmian, wówczas, gdy trzeba się zastanowić nad tym, na ile zaproponowane zmiany są zgodne z celami i przyczynią się do ich osiągnięcia, czy nie generują wprowadzenia nowych wskaźników do projektu. Z upływem czasu cele projektu schodzą na plan dalszy. Projekt się rozkręca i wymaga coraz większego zaangażowania. Warto wykorzystać wszelkie okazje do tego, by przypominać, jakie cele mają zostać osiągnięte, komu ma służyć ten projekt i jakie ma wywołać efekty bezpośrednie i pośrednie.

Jeszcze przed rozpoczęciem realizacji projektu opracowano założenia do systemu jego monitorowania. Jednym z kluczowych elementów tego systemu okazały się załączniki, zawierające m.in. wzory raportów oraz formularze wniosków o dokonanie zmian w projekcie. W standard tych dokumentów wpisano poszczególne cele szczegółowe projektu oraz cel główny. Każdorazowo przy zgłaszaniu zmian do zarządu zespół projektowy odpowiadał na pytania dotyczące wpływu proponowanych zmian na osiągnięcie celu szczegółowego, w ramach którego niezbędna była reorganizacja celu głównego oraz skutków dla innych zadań i celów projektu. Dzięki temu zespół projektowy został zmuszony do racjonalnego podejmowania decyzji i ciągłego analizowania stanu wdrażania z uwzględnieniem celów projektu.

4. Raport dla kierownictwa i innych interesariuszy. Najczęściej cele są ważne nie tylko dla samego zespołu projektowego, a przynajmniej tak nie powinno być.

Często, w różny sposób dotykają lub dotyczą również innych pracowników, inne działy w firmie, organizacje współpracujące. Dlatego dobrym pomysłem jest zaplanowanie spotkań z ważnymi dla projektu interesariuszami i raportowanie stanu jego realizacji. To świetna okazja do konsultacji różnych rozwiązań i dróg dojścia do celu. Nie obejdzie się bez aktywnego wsłuchiwanie się w to, co powiedzą inni. Wiedza płynąca ze spotkań z osobami, którym zależy na realizacji celów projektu, ale niezwiązanymi z nim bezpośrednio, często jest zaskakująca i bardzo cenna. Zawsze należy być przygotowanym na reakcję odbiorcy przekazywanej informacji. Uzyskanie informacji zwrotnej jest w tym przypadku jednym z najważniejszych zadań tego rodzaju spotkań. Pomocne mogą być notatki, listy zagadnień do dyskusji, opinie ekspertów, ale też krótkie ankiety lub warsztaty grupowe z wykorzystaniem techniki burzy mózgu.

5. Ewaluacja. Ewaluację również należy zaplanować. W bieżącym zarządzaniu najistotniejsze znaczenie będzie miała ewaluacja *on-going* (bieżąca) lub *mid-term* (w trakcie realizacji projektu), gdyż dostarcza wiedzy o jakości podejmowanych działań i obranym kursie. Z dobrze przygotowanej ewaluacji zespół projektowy dowie się, czy rzeczywiście zmierza do celu, czy podejmowane do tej pory działania były adekwatne, właściwe dla czasu i okoliczności, w których zostały zrealizowane. Ewaluacja umożliwia również uzyskanie odpowiedzi na pytanie, na ile te działania były skuteczne i czy można to było zrobić taniej. Zespół projektowy ma również możliwość konfrontacji swojej wizji projektu z wizją ewaluatora. Ewaluacja pozwala unaocznnić punkty krytyczne projektu. Zanim zostanie zlecona realizacja badania ewaluacyjnego, trzeba się zastanowić, jakie są oczekiwania w odniesieniu do ewaluacji – jakie są jej cele, na jakie konkretne pytania ma odpowiadać. Dobre przygotowanie do ewaluacji wymaga zastanowienia się nad tym, jak rozumiane są w kontekście projektu kryteria ewaluacji. Pomocne będą tutaj rozmowy i dyskusje zespołu oraz ewaluatora. Zlecenie ewaluacji bez przedyskutowania jej celów i sposobów przeprowadzenia badania jest jak jazda taksówką bez wskazania adresu docelowego.

Pomimo drobnych opóźnień i zmian realizacja projektu przebiegała prawidłowo i sprawnie. W połowie okresu wdrażania, zgodnie ze standardami organizacji, zaplanowano przeprowadzenie ewaluacji *on-going*. Ze względu na napięte terminy zrezygnowano jednak ze spotkania z ewaluatorem. Kontakt ograniczono do rozmów telefonicznych i przekazywania za pomocą e-maili różnych materiałów, o które proszono. Z ulgą przyjęto, w okresie piętrzących się problemów, niewielkie wymagania kolejnego podwykonawcy. Wkrótce okazało się, że nieodpowiednie podejście do ewaluacji, niejasno sformułowane cele i brak kontaktu z ewaluatorem leżały u podstaw powstania niskiej jakości raportu.



Planując chwile refleksji, czy może bardziej fachowo – terminy i zakres analizy – trzeba bazować na projekcie i planować je w takich momentach, w których możliwe będzie ich skuteczne wykorzystanie, czyli ani za wcześnie, ani za późno. Wyzwanie związane z podjęciem decyzji, kiedy ma się to odbywać, jest ściśle powiązane z charakterem projektu i potrzebami zespołu projektowego – ewaluacja ma wynikać z potrzeb zespołu projektowego, a nie np. z potrzeb instytucji finansującej. Z pomocą przychodzą tutaj standardy zarządzania projektami, wymuszające chociażby podział projektu na właściwie wyodrębnione zadania, etapy i fazy. Często to właśnie ten moment przed rozpoczęciem lub po zamknięciu jakiegoś istotnego zadania, etapu lub fazy będzie najważniejszy do przeprowadzenia analizy celów. Może, planując współpracę z wykonawcami, warto z góry wprowadzić warunek poddania projektu wnikliwej ocenie, tak jak ma to miejsce przed uzyskaniem dofinansowania – pod koniec każdego etapu i przed przejściem do kolejnego. Funkcję szczególnych momentów kontrolnych mogą również pełnić kamienie milowe w projekcie, wyznaczone w ważnych dla przedsięwzięcia chwilach. Trzeba jednak pamiętać, że osiągnięcie kolejnego kamienia milowego w zaplanowanym czasie będzie ważne pod warunkiem, że jest on nadal tak samo istotny jak podczas planowania. Zmiany w projekcie mogą dotyczyć również kamieni milowych, a więc i one wymagają dokonywania systematycznej weryfikacji.

## 7.2. SKĄD MOGĄ PRZYJŚĆ ZMIANY?

Projekty rzadko kiedy przebiegają od początku do końca tak, jak to zaplanował zespół projektowy. Sygnały z otoczenia projektu, od wykonawców, odbiorców, jednostek finansujących, różnego rodzaju wydarzenia, wystąpienie sytuacji określonej mianem ryzyka projektowego, informacje docierające do zespołu w trakcie realizacji projektu – wszystko to może skutkować koniecznością dokonania zmiany w projekcie. Niektórzy nawet definiują projekt jako permanentną zmianę. Może to lekko przerysowana definicja, jednak przystępując do projektu, trzeba mieć świadomość, że zmiany są jedyną pewną cechą projektów, a stałość charakterystyczna dla procesów i działań powtarzalnych nie występuje nawet w najlepiej zaplanowanych przedsięwzięciach. Co z tego wynika? Możliwe są dwa podejścia. Jedno zakłada, że do zmian nie można się przygotować – jest ono charakterystyczne dla działań nieprojektowych. Drugie podejście opiera się na wiedzy i przekonaniu, że do zmian nie tyle można, ile trzeba się przygotować – jest to jedna z przesłanek myślenia projektowego. Najprostsza typologia zmian, biorąca pod uwagę źródło ich pochodzenia, wyróżnia zmiany pochodzące ze środowiska wewnętrznego projektu oraz zmiany pochodzące ze środowiska zewnętrznego. Inna typologia, którą bardzo często można zaobserwować w projektach EFS, to zmiany pożądane i niepożądane. Menedżerowie, a często także ich szefowie, liczą na te pierwsze, w trakcie planowania szacując wypływające z nich korzyści i zastanawiając się, na co przeznaczą zaoszczędzone środki finansowe. Być może nawet świadomie planują koszty na nieco wyższym poziomie, by ostatecznie, gdy będzie taka możliwość, zwiększyć grupę docelową, wydłużyć projekt lub po prostu dorzucić jakiś atrakcyjny certyfikat. Zmiany niechciane, rzadziej brane są pod uwagę, głównie z powodu trudności ich przewidywania lub z przesadnego optymizmu, nakazującego wiarę, że na pewno wszystko pójdzie zgodnie z planem. Nie pójdzie! Zazwyczaj nie idzie. Nie ma powodów, by tym razem poszło. Jak wspomniano wcześniej, w projektach nie ma elementów stałych... O ile pojawiające się zmiany są rzeczą pewną, a przy tym w dużym stopniu leżą poza kontrolą kierownika projektu, to już sposób postępowania i radzenia sobie z nimi powinien być

profesjonalnie zorganizowany i kontrolowany. Brak zarządzania zmianą w projekcie lub jego niewłaściwa realizacja może pociągnąć za sobą bardzo poważne konsekwencje, skutkujące np. niezgodnością celów projektu, koniecznością ponownego wykonania tej samej pracy, marnowaniem zasobów rzeczowych i środków finansowych. Problemem może się okazać niekontrolowane zwiększanie zakresu projektu na skutek działania różnych grup, zgłaszających coraz to nowe pomysły i propozycje ulepszeń.

Standardy zarządzania projektami wskazują na różne źródła zmian, wymieniając wśród nich najczęściej:

- użytkowników, odbiorców projektu – osoby, grupy i instytucje, które będą korzystały z efektów realizacji projektu, są więc zainteresowane zwiększeniem swoich korzyści, będą dążyły do skrócenia czasu realizacji projektu w celu wcześniejszego ich uzyskania, będą zgłaszały potrzeby dodatkowych funkcji i oferowały rozwiązania, np. dodatkowe szkolenia albo inne ich formy,
- problemy techniczne – wzrost szczegółowości informacji, którymi dysponuje zespół, w miarę postępu realizacji projektu może prowadzić do pojawienia się problemów, o których, dyskutując na poziomie ogólnym, zespół nie zdawał sobie sprawy. Wczesne wykrycie tych problemów i rozpatrzenie ich jako zmiany projektowej pomoże zaoszczędzić czas i zasoby, które w późniejszych etapach musiałyby być przeznaczone na kosztowne poprawki,
- środowisko projektu – otoczenie projektu podlega dynamicznym zmianom, które w konsekwencji wpływają na jego kształt, przykładem takich zmian mogą być: sytuacja ekonomiczna w regionie, regulacje prawne, oczekiwania odbiorców projektu, oczekiwania zarządu instytucji, w której realizowany jest projekt, zmiany personelu wdrażającego przedsięwzięcie, zastosowanie nowych lub innych niż pierwotnie planowano technologii, układ polityczny, realizacja innych, nowych projektów itd.,
- kreatywność członków zespołu projektowego i partnerów – czynnik ten może wpływać na zmiany zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny, zmiany zgłaszane przez członków zespołu mogą prowadzić do nowych, lepszych sposobów pracy, większej efektywności i skuteczności projektu. Z drugiej jednak strony, przerost kreatywności może skutkować utratą koncentracji na celu projektu, a skupieniem się na samym działaniu. Dodawanie nowych zadań, uznanych za potrzebne lub niezbędne, wymaga również zwiększenia zasobów. Jeżeli są one ograniczone, to nadmierna kreatywność może prowadzić do poważnych komplikacji, wynikających np. z zaangażowania zespołu projektowego w dodatkowe, nieprzewidziane na etapie planowania, zadania. Nadmiernie kreatywny może być również kierownik projektu, wówczas trudno mu się sprzeciwić.

## 7.3. JAK ŚLEDZIĆ ZMIANY? (MONITOROWANIE)

Monitorowanie to proces kontroli, który stosuje się do pomiaru postępu wdrożenia projektu i zarządzania nim w celu zapewnienia zgodności wykonania z przyjętymi planami. Monitorowanie mierzy różnice pomiędzy tym, co zostało zaplanowane, a tym, co faktycznie udało się osiągnąć. Proces ten wskazuje przyczyny powstania ewentualnych rozbieżności oraz podsuwa możliwości przeciwdziałania im. Jeżeli nie da się monitorować i zmierzyć działań prowadzonych w ramach projektu, nie da się również skutecznie zarządzać takim projektem, nie mówiąc o jego ocenie. Kontrole w ramach działań monitorujących dostarczają istotnych informacji na temat tego, czy w następstwie realizacji zadań uzyskiwane są zakładane efekty i czy przybliżają one projekt do celu. Monitorowanie jest jednym z elementów zarządzania projektem, stosowanym także w celu relacjonowania postępu prac w środowisku projektu, zwłaszcza instytucjom finansującym. Przed przystąpieniem do realizacji projektu należy podjąć decyzję, którzy odbiorcy powinni otrzymywać raporty monitorujące, jaka powinna być ich forma oraz jak dalece powinny być szczegółowe. Jeśli monitorowanie ma być użyteczne dla projektodawcy, musi istnieć wewnętrzna forma prezentacji wniosków, która winna się skupiać na modyfikacji działań, a w pewnych przypadkach także celów, oraz uwzględniać wyciągnięte wnioski i reakcje różnych grup na poszczególne inicjatywy. Mimo że raporty z monitorowania tworzone są i upowszechniane najczęściej w cyklach kwartalnych, zaleca się monitorowanie projektu z większą częstotliwością. Monitoring ma przede wszystkim funkcje zarządcze i to, jak często będzie prowadzony, zależeć powinno od charakteru projektu, stopnia jego skomplikowania, a także wymagań kierownika projektu – dla niego to wiedza niezbędna do podejmowania decyzji. Nie bez znaczenia są również wymagania sponsora lub decydentów. Podkreślić trzeba, że zadowolenie instytucji finansujących nie jest podstawowym celem monitorowania. Chodzi bowiem o mechanizm zapewnienia informacji zwrotnej, wspomagający osoby zarządzające projektem w stałym śledzeniu planów projektodawcy lub ich modyfikacji, tak by odpowiadały zmieniającym się warunkom.

Czasami powrót do założonych planów nie jest możliwy lub celowy, a osiągnięcie efektów projektu opóźnia się. Cechą dobrego zarządzania jest przewidywanie takich sytuacji i natychmiastowe aktualizowanie planów oraz podejmowanie działań zaradczych. Dysponując sprawnym systemem monitorowania, trudniej będzie przeoczyć ewentualną zmianę pojawiającą się podczas realizacji projektu.

Kluczem do użyteczności monitoringu jest ustalenie, jakie rezultaty mają zostać osiągnięte i co trzeba zrobić, aby je osiągnąć (zakres), kiedy mają zostać osiągnięte (czas) oraz jakimi nakładami (zasoby finansowe i inne). Te podstawowe parametry – znane jako projektowy trójkąt ograniczeń – wyznaczają obszary monitorowania w każdym projekcie. Monitorowanie powinno więc w głównej mierze odpowiedzieć na pytanie, czy pojawiły się jakiegokolwiek odchylenia od planu, ewentualnie wyjaśniając co się dzieje, gdzie, kiedy i ile to będzie kosztować. Dobrze sporządzony system monitorowania będzie również ukierunkowany na identyfikację przyczyn występowania odchyień i jaki mają one wpływ na pozostałe działania projektu, a przede wszystkim – na jego cele.

Specyficznym elementem monitorowania jest nadzór nad ryzykiem projektu, koncentrujący się na identyfikowaniu, analizowaniu, rozpatrywaniu nowego ryzyka oraz śledzeniu i ponownej analizie ryzyka uprzednio już zidentyfikowanego, a także weryfikowaniu skuteczności i zasadności reakcji na nie. By skutecznie monitorować i prowadzić nadzór nad ryzykiem, konieczne jest precyzyjne zdefiniowanie zagrożenia, zidentyfikowanie jego przyczyn (natury, charakteru) oraz przypisanie osób odpowiedzialnych za przeciwdziałanie, czyli tzw. właścicieli ryzyka. Właścicielem ryzyka jest osoba wyznaczona przez kierownika projektu, której zadaniem jest monitorowanie i nadzór konkretnego ryzyka lub ich grupy. Właścicielem ryzyka może być każda osoba mająca dostateczną wiedzę i umiejętności oraz środki do pełnienia tej funkcji. Może to być zarówno członek zespołu projektowego, np. odpowiedzialny za działania, w ramach których ryzyko może wystąpić, jak i niezależny ekspert zewnętrzny. Właściciel ryzyka powinien być zdolny do kompetentnego obserwowania i informowania o zagrożeniach z powierzonego mu obszaru. Jednym z najważniejszych zadań monitorowania i nadzoru nad ryzykiem w projekcie jest obserwowanie tzw. sygnałów ostrzegawczych. Powinny one zostać wstępnie określone na etapie identyfikacji ryzyka. Sygnałami ostrzegawczymi są zjawiska, wydarzenia, sytuacje, które stanowią przesłanki do wystąpienia zagrożenia. Są to takie wydarzenia w projekcie, które zapalają czerwone światło mówiące, że prawdopodobieństwo zajścia ryzyka zbliża się do wysokiego poziomu, wręcz pewności.

W projektach miękkich często pojawia się ryzyko związane z etapem rekrutacji. Ryzyko to może zostać zdefiniowane następująco: nie uda się zrekrutować wystarczającej liczby osób. Ta sytuacja jest jak najbardziej prawdopodobna, jednak żeby dobrze zarządzać ryzykiem – wiedzieć, jak mu zapobiec, a także jakie sygnały będą nas informowały o jego wystąpieniu, nie wystarczy taka uproszczona definicja. Przyczyny zbyt małej liczby rekrutowanych uczestników mogą tkwić w narzędziach i kanałach upowszechniania wiedzy o projekcie, sposobie rekrutacji, nadmiernych i nierealnych wymaganiach, wreszcie bierności potencjalnych uczestników czy warunków pogodowych. Czy zespół projektowy będzie w stanie przygotować się na niedookreślone ryzyko o tak różnorodnych przyczynach? Inna definicja tego samego ryzyka: do projektu zgłosi się zbyt mała liczba kandydatów w stosunku do liczby miejsc szkoleniowych. Skutek taki sam, jak wcześniej. Ryzyko zostało lepiej zdefiniowane, wynika z niego jednoznacznie, że przyczyna jego wystąpienia tkwić będzie po stronie uczestników. Jednak w dalszym ciągu powody tego zagrożenia mogą być różne. W wyniku przeanalizowania szczegółowych przesłanek uszczegółowiono definicję ryzyka. Nadano mu następujące brzmienie: do uczestnictwa w projekcie zgłosi się zbyt mała liczba kandydatów w stosunku do liczby miejsc szkoleniowych, ze względu na realizowane w tym samym czasie inne, konkurencyjne projekty.

Zdecydowanie łatwiej przy tak określonym ryzyku ustalić sposoby monitorowania i strategię reakcji na jego wystąpienie.

## 7.4. ZMIANY W OTOCZENIU

102

Już wcześniej wspomniano o jednej z podstawowych typologii zmian ze względu na źródło ich pochodzenia. Środowisko projektu, bliższe i dalsze, zwane czasem pośrednim i bezpośrednim, wewnętrznym i zewnętrznym, jest chyba jednym z najczęstszych źródeł zmian.

Środowisko bliższe (wewnętrzne) związane jest z samym projektem i organizacją realizującą projekt. Jakie wydarzenia generują zmiany w środowisku bliższym?

- zmiany w obszarze składu personelu projektu wynikają z:
  - naturalnych fluktuacji kadr – konkurencja na rynku pracy sprawia, że niektórzy pracownicy odchodzą, czasem awansują i sami stają się kierownikami projektu;
  - nienaturalnych fluktuacji kadr – realizacja innych ważnych projektów i działań powoduje ograniczenie zespołu projektowego lub wydrenowanie go z najlepszych pracowników;
  - naturalnych zdarzeń o charakterze losowym, do których można zaliczyć choroby czy absencje wynikające z urlopów macierzyńskich;
- zmiany wynikające z czasowego lub stałego ograniczenia zasobów finansowych, ich źródłem mogą być problemy z płynnością finansową projektu, np. z tytułu nieuregulowanych należności, decyzje kierownictwa o obcięciu funduszy lub nadmierne zaangażowanie funduszy w innych obszarach projektu;
- zmiany w obszarze dostępności do pozostałych zasobów – materiałowych, dostaw sprzętu, urządzeń;
- konflikty interesów – tu szczególnie występujące pomiędzy tym, na czym zależy kierownikowi projektu i tym, na czym zależy kierownikom liniowym, których pracownicy zostali zaangażowani w realizację projektu;

Organizacja przygotowywała się do realizacji ważnego dla niej projektu. Zarząd pokładał w nim wielkie nadzieje na realizację zadań statutowych. Informacja o przyznaniu dofinansowania wywołała euforię. Koordynatorem projektu został jeden z najbardziej doświadczonych pracowników. Kierownicy liniowi delegowali swoich pracowników, którym zmieniono zakresy czynności. Szybko okazało się, że delegowani pracownicy nie podzielają entuzjazmu koordynatora, ponieważ kierownicy liniowi, nie bacząc na zadania w projekcie, nakładają na nich inne obowiązki, a w razie nieobecności wykonywane przez nich prace zostają wstrzymywane. Wydawało się, że interwencja u prezesa zarządu odniosła dobry skutek – ustalono priorytety, ale ostatecznie pogorszyła sytuację, zwiększając wrogość niektórych kierowników liniowych, którzy zaczęli podważać decyzje koordynatora i krytykować zapisy projektu...

103

- nadmierne zainteresowanie decydentów, którzy generują zmiany, oddziałując na zakres projektu;
- wyniki ewaluacji – zauważone chybotliwe działania, mało wartościowe etapy;
- przebieg poszczególnych zadań w projekcie – np. gdy w trakcie rekrutacji okazuje się, że potrzeby są bardziej specyficzne lub nieco inne niż te, które zdiagnozowano w trakcie przygotowań projektu, lub podejmowane działania nie przynoszą oczekiwanych skutków – np. wymiar godzin doradztwa i jego zakres jest nieadekwatny do sytuacji problemowej uczestników – potrzeba więcej godzin doradztwa i dodatkowych godzin pracy z psychologiem;
- niewłaściwe planowanie – nieumiejętne zaplanowanie zasobów, czasu, zakresu zdarza się nader często i dotyczy wszystkich wyżej wymienionych obszarów funkcjonowania środowiska wewnętrznego.

Środowisko dalsze (zewnętrzne), czyli wszystko to, co jest poza zespołem i organizacją, w której realizowany jest projekt:

- pozytywne reakcje społeczne – nacisk społeczności lokalnych, by rozszerzyć realizację projektu na inne, potrzebujące grupy docelowe (np. inne szkoły w powiecie);
- negatywne reakcje społeczne – reakcja na zmiany, które może przynieść realizacja projektu, obrona istniejącego *status quo*;
- zmiany w przepisach prawa, np. wzrost składki emerytalno-rentowej, dodatkowe certyfikacje, licencje, konieczność stosowania lub zwolnienie ze stosowania z przepisów dotyczących zamówień publicznych, liberalizacja przepisów dotyczących



pomocy publicznej i możliwość wykorzystania pomocy *de minimis*<sup>6</sup> na realizację działań o charakterze szkoleniowym itp.;

- zmiany w obszarze wymagań sponsora, np. zmiany w dokumentach sponsora dotyczących zasad raportowania, rozliczania środków, ograniczenia wydatków, które mogą być finansowane, dodatkowych wymogów związanych z zasadami zlecenia zadań w formie podwykonawstwa;
- ograniczenia zewnętrznego źródła finansowania – ze względu na zatory finansowe sponsora lub niespełnione przez projekt wymagania, które są niezbędne do uzyskania kolejnej transzy na wydatki w ramach projektu;
- zmiany w obszarze technologii;
- konkurencja na rynku – realizacja wielu projektów o podobnej tematyce na tym samym obszarze, dla tej samej grupy odbiorców lub angażujących tych samych interesariuszy;
- sytuacja na rynku – zmiana koniunktury może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na projekt;
- aktualnie prowadzona polityka państwa w danym obszarze (np. koncentracja na problemach konkretnej grupy osób na rynku pracy, wspieranie przedsiębiorstw działających w jednej określonej branży).

104

---

<sup>6</sup> Pomoc *de minimis* – to rodzaj pomocy publicznej (wsparcia państwa udzielanego przedsiębiorstwom), która nie wymaga notyfikacji Komisji Europejskiej. To pomoc o niewielkich rozmiarach, niepowodująca naruszenia zasad konkurencji na rynku.

## 7.5. CO ZALEŻY GŁÓWNIIE OD CIEBIE?

Każdy projekt charakteryzuje zestaw podstawowych elementów wyznaczonych w procesie planowania i zatwierdzonych oraz przyjętych jako podstawa jego realizacji w momencie przyznania dofinansowania. Określają one zakres projektu. Do elementów tych zalicza się:

- efekt końcowy, wynik projektu (ang. *performance*),
- czas realizacji projektu (ang. *time*),
- koszt realizacji projektu (ang. *cost*).

Celem każdego projektu jest realizacja wszystkich określonych wyżej elementów na założonym poziomie. Sprowadza się to do prostej reguły: dobry wynik, osiągnięty szybko i tanio. Powiązanie w ramach powyższej triady jest bardzo ścisłe. Determinuje ono również możliwości wyboru sposobu reakcji projektodawcy w przypadku zmiany któregoś z wymienionych parametrów.

## 7.5.1. ZMIANY W ODNIESIENIU DO CZASU

106

Ocena stanu projektu z perspektywy czasu polega na gromadzeniu informacji o rzeczywistym terminie rozpoczęcia i zakończenia zadań oraz identyfikacji ewentualnych odchyłeń, opóźnień bądź przyspieszenia ich realizacji. Przygotowanie prognoz dotyczących wpływu zaobserwowanych odchyłeń na realizację zadań w przyszłości oraz ewentualna aktualizacja harmonogramu to ważne obowiązki w przypadku zaistnienia zmian w odniesieniu do czasu. Mierzenie postępu i aktualności harmonogramu projektu może odbywać się w większości przypadków poprzez porównanie faktycznego czasu rozpoczęcia i zakończenia czynności, fazy lub zadania z zaplanowanym czasem rozpoczęcia i zakończenia tej czynności, fazy lub zadania. Przesunięcia w czasie jednego zadania zazwyczaj wiążą się z konsekwencjami dla innych zadań, a na pewno będą miały wpływ na zadania, które są ściśle ze sobą powiązane.

Zamknięcie zadania dotyczącego rekrutacji uczestników do projektu jest konieczne i niezbędne do rozpoczęcia szkoleń, te z kolei muszą się zakończyć, by rozpocząć zadanie związane z certyfikacją kwalifikacji. Bez certyfikatów potwierdzających nabycie kwalifikacji nie będzie możliwe rozpoczęcie staży. Problemy z rekrutacją uczestników powodujące przesunięcie jej w czasie, w końcowym efekcie wpłyną również na certyfikację i rozpoczęcie staży.

W niektórych przypadkach takie lekkie przesunięcie może spowodować spiętrzenie problemów i wywołać efekt kuli śniegowej – coraz więcej zadań opóźnia się. Jest to tym groźniejsze, że powoduje niemożność skorzystania z zaplanowanych wcześniej zasobów.

Gdy szkolenie skończyło się z tygodniowym opóźnieniem, okazało się, że termin egzaminu w ośrodku certyfikacji minął, a kolejny egzamin planowany jest za trzy tygodnie, co spowodowało zwiększenie opóźnienia łącznie do czterech tygodni.

Bez trudu można sobie wyobrazić sytuację, w której rosnące opóźnienia kolejnych zadań wpłyną na czas trwania całego projektu. Ponieważ projekt musiał się zakończyć o czasie, zespół projektowy postanowił skrócić staże. Czy ten pomysł spodoba się jednak pracodawcom? Być może część z nich, ze względu na zmianę warunków, wycofa się z przedsięwzięcia.

W projekcie nie można bagatelizować nawet najdrobniejszego opóźnienia, a zarządzanie odchyleniami nie może być przypadkowe i sporadyczne. Dostycy specyficznym i ciekawym sposobem zarządzania czasem i zakresem projektu jest kontrola kamieni milowych. W zależności od dokonanej diagnozy i oceny sytuacji, przed projektodawcą rysują się praktycznie tylko dwie możliwości:

- jeżeli projekt jest opóźniony, a realizacja ustalonego zakresu konieczna w niezmiennym kształcie (co trzeba założyć jako konieczne – temu bowiem ma służyć projekt i jego finansowanie ze środków publicznych), należy ponieść dodatkowe nakłady na projekt. Wariant ten oznacza pokrycie nieplanowanych kosztów przez samego projektodawcę z jego środków własnych, chociażby poprzez oddelegowanie kolejnych pracowników, gdy likwidacja opóźnienia wymagać będzie dodatkowego nakładu pracy albo opóźnione zadania nałożą się na inne prace, które muszą zostać zrealizowane w terminie.
- jeżeli projekt wdrażany jest szybciej niż planowano, często wymaga to również zmian w czasie rozpoczęcia korzystania z zasobów do realizacji następnych zadań – środków finansowych, zespołów ekspertów, sprzętu i lokali, które muszą być w związku z tym wykorzystane wcześniej niż to planowano. Przy odchyleniach pozytywnych (przyspieszeniu) również można mieć problemy, jednak z drugiej strony, istnieje szansa zaoszczędzenia środków, które da się przeznaczyć na rozszerzenie pierwotnego zakresu przedsięwzięcia. Wariant ten wchodzi w grę, ale wymaga zgody sponsora. Oszczędności mogą się również przydać na potrzeby finansowania nieoczekiwanych wydatków. Jak najbardziej dopuszczalna jest też opcja wcześniejszego zakończenia projektu, zwłaszcza gdy planowane cele i rezultaty zostały osiągnięte.

Minęła już połowa czasu realizacji projektu i wszystko szło niemal zgodnie z planem. Notowano niewielkie odchylenia, jednak nie na tyle istotne, by miało to większy wpływ na termin zakończenia projektu. Kierownik przedsięwzięcia, korzystając z techniki analizy kamieni milowych, z zadowoleniem odnotowywał pokonywanie kolejnych punktów krytycznych projektu.

Jednak monitorowanie kamieni milowych nie ograniczało się tylko do stwierdzenia, że dany punkt został osiągnięty. Na cotygodniowych zebraniach odpowiedzialni za poszczególne obszary projektu pracownicy raportowali o stanie realizacji zaplanowanych zadań i o potencjalnych odchyleniach w odniesieniu do każdego z nich. Takie podejście pozwalało, jak dotychczas, na szybkie podejmowanie decyzji i zaplanowanie zmian umożliwiających osiągnięcie poszczególnych kamieni milowych w wyznaczonym czasie.

108

Jednym z najbardziej powszechnych narzędzi monitorowania czasu realizacji zadań oraz kamieni milowych jest omówiony wcześniej harmonogram – wykres Gantta. Jeżeli na plan naniesiony zostanie postęp w realizacji, wówczas łatwo otrzyma się czytelną informację o wszystkich odchyleniach w projekcie. Trzeba jednak pamiętać, że nie jest to jedyne narzędzie monitorowania przebiegu w czasie i nie dla każdego projektu będzie najlepsze.

Jednym ze sposobów zarządzania czasem wskazanym we wniosku była kontrola harmonogramu Gantta. W harmonogramie przygotowanym w trakcie prac nad projektem naniesiono wszystkie zadania zgodnie ze strukturą podziału pracy, których czas realizacji trwał minimum tydzień. Na harmonogram naniesiono zarówno kamienie milowe z oznaczonymi konkretnymi datami osiągnięcia tych punktów krytycznych w projekcie, jak i osoby odpowiedzialne za wykonanie poszczególnych zadań i etapów. Żeby było łatwiej wizualnie zaprezentować zaangażowanie personelu w bieżące prace, zadania realizowane przez poszczególnych ekspertów zostały wyróżnione odrębnymi kolorami, a kolejne tygodnie wdrażania projektu oznaczane były wyrazistą pionową kreską, co umożliwiało szybką orientację, w którym momencie znajduje się projekt. Wadą takiego rozwiązania była objętość harmonogramu składającego się z 74 etapów, co praktycznie uniemożliwiło prezentację powiązanych ze sobą etapów i zadań. Próby łączenia ze sobą poziomych kolorowych słupków strzałkami powodowały zamieszanie i zmniejszały czytelność harmonogramu. Pojawiły się również problemy z zarządzaniem etapami o charakterze ciągłym, gdyż harmonogram nie zawierał konkretnych punktów w czasie, w których należało zakończyć realizację etapów realizowanych cyklicznie, bądź też dokonać częściowego odbioru wykonanych prac. Zadania krótsze niż podstawowa jednostka pomiaru czasu (tydzień), nawet po ich uwzględnieniu w harmonogramie najczęściej realizowane były do ostatniego dnia tygodnia, powodując przy tym kilkukrotnie kryzys ze względu na powstałe w ten sposób

opóźnienia. W rekomendacjach po projekcie kierownik zalecił wykorzystanie bardziej zaawansowanych narzędzi zarządzania czasem, a w formularzu oceny zarządzania wpisał: „W harmonogramie musi być widoczny nie tylko czas, ale także stopień realizacji etapu lub zadania. Tylko w ten sposób można uniknąć sytuacji, w której się znaleźliśmy: obserwowaliśmy, jak czas mijał i etapy zbliżają się do końca, lecz był to koniec przewidzianego na ich realizację czasu, a nie zakończenie wykonania tego zadania. W efekcie niektóre zadania zostały zrealizowane zaledwie w 60–70 procentach”.

## 7.5.2. ZMIANY W ODNIESIENIU DO ZASOBÓW

110

Ocena stanu projektu z perspektywy wykorzystania zasobów polega na gromadzeniu informacji o rzeczywistym poziomie zużycia surowców i materiałów, zaangażowania pracowników i wykonawców, skali użycia infrastruktury i urządzeń itd. oraz identyfikacji ewentualnych odchyłeń – nadmiernego bądź niedostatecznego zaangażowania zasobów – w realizacji zadań w stosunku do przyjętego planu. Przygotowanie prognoz co do wpływu zaobserwowanych odchyłeń na realizację zadań w przyszłości oraz ewentualna aktualizacja planu wykorzystania zasobów, jest kolejnym ważnym obowiązkiem w przypadku zaistnienia zmian. Mierzenie postępu i aktualności planu wykorzystania zasobów projektu może się odbywać w odniesieniu do ustalonych wcześniej kamieni milowych. W zależności od dokonanej diagnozy i oceny sytuacji przed projektodawcą rysują się ponownie dwie możliwości:

- jeżeli projekt nadmiernie angażuje zasoby, a realizacja ustalonego zakresu jest konieczna w niezmienionym kształcie, należy zwiększyć produktywność zasobów, podnosząc ich wydajność, stosując lepsze technologie i dokonując oszczędności lub też ponieść dodatkowe nakłady na projekt. Wariant pokrycia nieplanowanych kosztów oznacza ponownie zwiększenie zaangażowania finansowego samego projektodawcy z jego środków własnych.

W projekcie promocji przedsiębiorczości ze względu na zagrożenie utraty płynności finansowej nowo powstałych firm przewidziano, oprócz dodatkowego wsparcia finansowego, realizację doradztwa biznesowego. Uznani eksperci z wieloletnią praktyką w biznesie cieszyli się popularnością. Jeszcze przed połową obowiązkowego okresu prowadzenia nowych firm zakontraktowane godziny doradcze zostały wyczerpane. Jednocześnie wciąż przyjmowano zamówienia na porady i konsultacje. Z niezadowolaniem podjęto decyzję o uruchomieniu własnych środków i zakontraktowano innych, tańszych doradców

biznesowych. Zaprzestanie doradztwa mogło realnie wpłynąć na rezygnację z prowadzenia firmy w przypadku kilku uczestników projektu i nieosiągnięcie wszystkich zakładanych celów.

- jeżeli w projekcie pojawiają się wolne moce przerobowe, można je przeznaczyć na rozszerzenie pierwotnego zakresu przedsięwzięcia, czyli zrobić więcej dla odbiorców projektu lub szybciej go zakończyć. Wariant ten wchodzi w grę, ale wymaga zgody instytucji finansującej przedsięwzięcie lub zarządu.

W wyniku przeprowadzonej diagnozy potrzeb szkoleniowych podjęto decyzję o rezygnacji z modułu szkolenia dotyczącego podstaw obsługi komputera i Internetu. Ponieważ zgodnie z planem, na ten cel przeznaczonych zostało 240 godzin szkoleniowych, uczestnikom zaproponowano inny kurs IT zaawansowanej obsługi wybranych programów do prezentacji danych. Pozwoliło to na wykorzystanie zakontraktowanych ekspertów, przy jednoczesnym dostosowaniu zakresu projektu do potrzeb grupy docelowej.



### 7.5.3. ZMIANY W ODNIESIENIU DO KOSZTÓW

112

Ocena stanu projektu z perspektywy jego budżetu polega na gromadzeniu informacji o rzeczywistych poniesionych kosztach realizacji zadań projektowych do daty raportu lub sprawozdania, w tym także, narastająco, od początku projektu oraz identyfikacji ewentualnych odchyłeń – oszczędności lub przekroczenia kosztów w realizacji powyższych zadań. Odrębnym obowiązkiem jest gromadzenie informacji o płynności finansowej projektu (relacja między wpływami i wydatkami projektu z uwzględnieniem terminów ich wystąpienia), a także przygotowywanie prognoz co do wpływu zaobserwowanych odchyłeń na realizację zadań w przyszłości i ewentualna aktualizacja budżetu.

W zależności od dokonanej diagnozy i oceny sytuacji przed projektodawcą rysuje się kilka możliwości:

- jeżeli projekt kosztuje zbyt wiele w stosunku do pierwotnych planów, a realizacja ustalonego zakresu jest konieczna w niezmienionym kształcie, należy natychmiast szukać oszczędności lub ponieść dodatkowe nakłady na projekt z własnych środków. Zwiększenie wartości projektu rzadko spotyka się z zadowoleniem sponsorów, nawet jeżeli decyzja zależy od organizacji, w której projekt jest realizowany – umawiano się przecież na osiągnięcie określonych celów, z użyciem takich a takich środków, w ustalonym z góry czasie. Tym bardziej będzie to trudne, a często wręcz niemożliwe, jeżeli środki na realizację projektu zostały przekazane przez instytucję publiczną. Pomysł obniżenia jakości, a co za tym idzie – zakresu projektu, przy utrzymaniu terminu i zwiększonych kosztów nie wchodzi w grę, ponieważ oznacza niższą efektywność przedsięwzięcia i szukanie oszczędności kosztem najważniejszych i najsłabszych podmiotów w projekcie – grup docelowych.

Koszty najmu i eksploatacji pomieszczeń – sal i biura projektu, analizowane są podobnie jak i pozostałe koszty w cyklach miesięcznych. Pierwszym krokiem analizy jest zestawienie kosztu planowanego z poniesionym wydatkiem. W ciągu ostatnich kilku miesięcy zauważono, że koszty energii elektrycznej przekraczają kwotę zaplanowaną w budżecie projektu. Ponieważ wcześniej notowano oszczędności w tej pozycji wydatków, nie zidentyfikowano tego jako zagrożenie. Następne miesiące pokazały, że przyczyną nie jest, jak wcześniej myślano, okresowy wzrost zużycia energii, tylko dużo wyższe zapotrzebowanie na energię elektryczną zakupionych do projektu maszyn. Nie bez znaczenia była tutaj także decyzja o zwiększeniu liczby godzin zajęć praktycznych ze względu na brak oczekiwanych efektów szkoleniowych. Ponieważ zużycie materiałów biurowych i koszty połączeń telefonicznych były niższe niż planowano, wygenerowane oszczędności przeznaczono na energię elektryczną.

- jeżeli w projekcie pojawiają się oszczędności, można je przeznaczyć na rozszerzenie pierwotnego zakresu przedsięwzięcia lub szybciej zakończyć projekt. Wariant ten jest możliwy, ale wymaga zgody instytucji finansującej przedsięwzięcie. Pomysł zwiększenia wynagrodzeń personelu ponad pierwotne ustalenia w nagrodę za bardziej wydajną pracę, niestety, nie wchodzi w grę, system finansowania projektów np. w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego nie przewiduje bowiem tego typu premii.

W wyniku pogłębionej diagnozy potrzeb szkoleniowych uczestników w trakcie realizacji projektu podjęto decyzję o rezygnacji z modułu szkolenia dotyczącego podstaw obsługi komputera i Internetu, ponieważ okazały się one niepotrzebne. Zgodnie z planem, na ten cel przeznaczonych zostało 240 godzin szkoleniowych. Listy rezerwowe chętnych do wzięcia udziału w projekcie i innych modułach szkoleniowych były dosyć długie, dlatego zwrócono się do instytucji finansującej o zgodę na rozszerzenie projektu o dodatkowe dwie grupy w najbardziej popularnych obszarach szkoleń. Ważnym atutem była możliwość objęcia projektem większej grupy osób bez konieczności wydłużania terminu całego przedsięwzięcia.

- jeżeli należy ograniczyć budżet projektu, a nie może się to odbyć kosztem jakości wyniku końcowego, np. jakości usług oferowanych grupom docelowym, może to oznaczać zmianę czasu trwania projektu, chociażby poprzez zastosowanie tańszej, ale mniej wydajnej technologii. Wariant ten wymaga przemyślenia. Takie rozwiązania wchodzą w grę wyłącznie za zgodą instytucji finansującej projekt i nie zawsze są możliwe.

## 7.6. LISTA KONTROLNA

114

- Monitoruj realizację projektu z punktu widzenia jego najważniejszych elementów: celów, zadań, zasobów, kosztów i czasu.
- Bądź otwarty na zmiany.
- Sprawdzaj, czy podejmowane działanie prowadzi do zaplanowanego celu.
- Sprawdzaj, czy istotne założenia wymagają przeformułowania.
- Sprawdzaj, czy cele szczegółowe prowadzą do osiągnięcia celu głównego.
- Sprawdzaj, czy środki uruchamiane są zgodnie z harmonogramem.
- Sprawdzaj, czy interesariusze zachowują się zgodnie z oczekiwaniami.
- Weryfikuj, czy dalsza realizacja projektu w przyjętym kształcie ma sens.
- W przypadku stwierdzenia odchyleń od planu lub zakłóceń w jego realizacji, zbadaj ich skutki i określ konieczne zmiany.
- Analizuj możliwe scenariusze dotyczące przyszłości projektu.
- Opracuj plan niezbędnych zmian.
- Pamiętaj, że zmiana jednego parametru projektu na pewno wpłynie na pozostałe.
- Uzyskaj zgody niezbędne do wprowadzenia zmian w życie.
- Wprowadź zmiany w życie.
- Raportuj postępy realizacji projektu zgodnie z potrzebami i wymaganiami.
- Określ zasady ewaluacji stosowne dla realizowanego projektu.
- Opracuj plan ewaluacji dla projektu.
- Przeprowadzaj ewaluację projektu zgodnie z opracowanym planem.

## 8. ZAMYKANIE PROJEKTU

Realizacja każdego projektu dobiegnie kiedyś końca. Moment ten wymaga wykonania szeregu konkretnych działań ze strony projektodawcy – oprócz otwarcia szampana i świętowania... Musi on zadbać o prawidłowe zamknięcie prac projektowych, przygotowanie raportów i końcowych rozliczeń. Finał projektu to również próba oceny proporcji poniesionych nakładów do uzyskanych korzyści, swoisty bilans przedsięwzięcia. To także czas na podsumowanie tego, co udało się osiągnąć, dobra chwila na dyskusje w zespole i wyciągnięcie wniosków na przyszłość. To wreszcie konieczność dokonania przeglądu dokumentacji i jej zarchiwizowania oraz przygotowania się zawnazu na ewentualne wizyty instytucji kontrolnych, które mają prawo pojawić się u projektodawcy w przyszłości. W momencie osiągnięcia zakładanych rezultatów lub w zbliżającym się terminie zakończenia przedsięwzięcia koordynator projektu powinien zebrać całą dokumentację, sprawdzić, czy wszystkie zakładane cele zostały osiągnięte oraz przygotować sprawozdanie dla sponsora.

## 8.1. CO ZROBIĆ DLA SIEBIE I INNYCH?

116

Zespół realizujący projekt powinien dołożyć wszelkich starań, aby profesjonalne zarządzanie projektem przełożyło się na jego sukces, czyli realizację celów zgodnie z harmonogramem, budżetem oraz założonymi parametrami jakości. Sam sukces projektu to jednak w dzisiejszych czasach zbyt mało. Organizacje powinny starać się zapewnić sukces w dalszych, podejmowanych w przyszłości przedsięwzięciach. Budowa i rozwój zdolności organizacji do zarządzania projektami w zdecydowanej mierze zależy od jej zdolności do akumulacji wiedzy projektowej, czyli wszelkich użytecznych informacji, sposobów działania, doświadczenia, najlepszych praktyk, procesów, narzędzi i techniki, które są wykorzystywane (lub potencjalnie mogą zostać wykorzystane) w zarządzaniu projektem, tak aby został ukończony z sukcesem. Jeżeli organizacja identyfikuje, gromadzi i wykorzystuje wiedzę projektową, nie tylko podniesie swoje szanse pozytywnej realizacji projektu, ale umożliwi również szybsze, sprawniejsze i bardziej efektywne wdrożenie kolejnych przedsięwzięć, o większym zakresie, wyższym stopniu złożoności i wymaganiach jakościowych. Analiza doświadczeń i organizowanie spotkań podsumowujących projekt pozwalają uzyskać informacje na temat przebiegu projektu, a omówienie wniosków i konkluzji dotyczących postulowanych zmian zapewnia wprowadzenie w życie nowego, lepszego sposobu postępowania. To niezbędny element procesu uczenia się organizacji, o który koniecznie trzeba zadbać.

Tak zwany rejestr doświadczeń projektowych nie musi być sformalizowanym dokumentem, wypełnianym cyklicznie przez członków zespołu projektowego, z opisem wszelkich wydarzeń i incydentów zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Można taki rejestr sporządzić w sposób mniej formalny, np. za pomocą narzędzi elektronicznych: wewnętrzne forum projektowe, w którym wpisywane są ważne wydarzenia, forma bloga stanowiąca pewnego rodzaju pamiętnik projektowy lub dostępny dla członków zespołu projektowego dokument elektroniczny w wewnętrznej sieci lub w ramach bezpłatnych usług udostępniających miejsce na przechowywanie plików w Internecie.

Istotą prowadzenia rejestru doświadczeń projektowych nie jest opisywanie w nim wszystkich zdarzeń w projekcie (to nie zapis działań projektowych), ale odnotowywanie tego, co jest naprawdę istotne, np. ciekawych rozwiązań w zakresie rekrutacji, które przyniosły nieoczekiwane, dodatkowe pozytywne rezultaty, czy też rozwiązań w zakresie zarządzania projektem, czym może być informacja o nieskuteczności jakiejś procedury akceptacji wydatków przez głównego księgowego, co powodowało znaczące wydłużenie procesu realizacji projektu.

Pracownik ministerstwa, któremu powierzono rolę koordynatora projektu systemowego w ramach realizacji przedsięwzięcia, aby stworzyć rejestr doświadczeń założył w wewnętrznej sieci katalog, w którym umieszczał krótkie notatki dotyczące zdarzeń projektowych. Informacje dotyczyły m.in. sposobu opisu przedmiotów zamówienia na różne usługi zlecane w ramach projektu w procedurze przetargowej. Dokumenty te zawierały charakterystykę opisów wymagań dla wykonawców oraz komentarze dotyczące np. zapytań i protestów wykonawców, a także komentarze, na ile postawione wymagania pozwalały na realizację usług. Na zakończenie projektu wszystkie te notatki zostały połączone w jeden dokument i rozesłane do innych pracowników ministerstwa zajmujących się projektami w urzędzie. Na bazie spisanych doświadczeń jednego pracownika, w wielu projektach uniknięto podobnych błędów lub zrealizowano zadania znacznie szybciej.

Końcowa ocena powinna dotyczyć także porównania pierwotnych planów projektu oraz pokładanych w nim nadziei z tym, co zostało faktycznie osiągnięte. Swoisty bilans projektu warto oprzeć na analizie stopnia osiągnięcia celów, przyjętych metod realizacji, zaplanowanych i wykonanych zadań, pogłębionym badaniu prawdziwych przyczyn i skutków ewentualnych rozbieżności. Samoocena to także zadanie dla koordynatora, członków grup zadaniowych, partnerów. To ostatni moment przed rozwiązaniem zespołu i likwidacją organizacji projektowej na nagrodzenie wyróżniających się pracowników, zebranie referencji itp. To kierownik jest osobą zamykającą projekt i do jego obowiązków należy takie zorganizowanie procesu zakończenia, aby możliwe było nie tylko złożenie ostatniego rozliczenia, ale również zamknięcie wszelkich innych spraw, związanych z rejestrami (np. doświadczeń), uporządkowaniem i zarchiwizowaniem dokumentacji projektowej itp. Wskazane jest, aby spotkanie przygotowujące do zamknięcia projektu było przeprowadzone jeszcze przed jego formalnym zamknięciem, zarówno przez projektodawcę, jak i sponsora. Spotkanie takie nie może być jedynie okazją do rozliczenia poszczególnych członków zespołu, partnerów i współpracowników z błędów, które popełnili lub podziękowaniem za pracę.

W spotkaniu powinni brać udział wszyscy czynnie uczestniczący w zarządzaniu projektem. Jest to właściwy moment, aby zastanowić się i przeanalizować różne wydarzenia projektowe (np. na bazie rejestru doświadczeń), zastanowić się nad przyczynami i skutkami różnych wydarzeń, przeanalizować, jakie doświadczenia, pozytywne i negatywne, można przenieść na grunt kolejnych działań i projektów.

Zespół projektowy działający w ramach jednej z gmin miejskich zorganizował spotkanie podsumowujące realizację projektu. Na spotkanie, oprócz personelu projektu, zaproszono także osoby realizujące procesy pomocnicze (z działu zamówień publicznych, działu finansów wraz ze skarbnikiem, działu administracji), a także zastępcę burmistrza, który nadzorował realizację projektu.

Podczas spotkania przedyskutowano różne elementy związane z funkcjonowaniem biura projektów w urzędzie i wzajemne zależności. Dyskusja dotyczyła m.in. komunikacji w projekcie. Kluczowym wątkiem, który wskazano jako jeden z czynników sukcesu, było zorganizowanie cyklu spotkań z wszystkimi zainteresowanymi jeszcze przed uruchomieniem projektu, co znacząco ułatwiło i usprawniło komunikację, w szczególności dzięki temu, że poszczególne osoby mogły się poznać osobiście. Jako element wymagający analizy i poprawy wskazano natomiast kwestie dostępności informacji bez angażowania poszczególnych członków zespołu projektowego i w tym przypadku zdecydowano, że przy kolejnych projektach należy wdrożyć na szerszą skalę wykorzystanie narzędzi internetowych (intranet, wideokonferencje itp.).

Ważną sprawą, której nie wolno pominąć zamykając projekt, jest zadbanie o właściwy stan dokumentacji projektowej. Doświadczenie uczy, że jeżeli nie zrobi się tego od razu, jeszcze na fali zakończonych świeżo prac projektowych, to z każdym kolejnym dniem będzie to zadanie trudniejsze... i prawdopodobnie nigdy już nie zostanie wykonane.

Jeszcze na etapie planowania należy zdecydować, jaki system archiwizowania i dokumentowania zostanie przyjęty w projekcie. Warto rozważyć kilka różnych metod, w zależności od rodzaju projektu oraz wstępnie poznanych oczekiwań sponsora. Zespół projektowy powinien wybrać, czy będzie segregował dokumenty zadaniami, etapami, czy okresami rozliczeniowymi zgodnymi z wnioskami o płatność. Ponadto warto podjąć decyzję odnośnie tego, co będzie przechowywane w wersji papierowej, a co w elektronicznej. Trzeba pamiętać, że wersje elektroniczne dokumentów należy zabezpieczyć przynajmniej na dwóch nośnikach danych, aby w razie awarii sprzętu czy systemu ich nie stracić.

Bez względu na wybór metody segregowania i przechowywania dokumentów, od początku realizacji projektu dokumentacja projektowa powinna być prowadzona w sposób czytelny i uporządkowany.

Organizacja pozarządowa realizuje projekt szkoleniowy składający się z kilkunastu różnych szkoleń. Każdy warsztat poświęcony jest innej tematyce i skierowany do innych uczestników. Dla każdego szkolenia prowadzone są oddzielne segregatory, które będą zawierać pełną dokumentację poszczególnych działań, począwszy od informacji promocyjnych i rekrutacji, wycinków prasowych, w których znalazły się zaproszenia do udziału w szkoleniu, plakatów, po materiały wykorzystane podczas szkolenia i rozdane jego uczestnikom, listy obecności oraz ankiety ewaluacyjne wraz z ich podsumowaniem.

119

W przypadku dokumentacji projektu ważne jest, aby segregator zawierał wszystkie dokumenty, które powinny powstać w ramach projektu. Przed planowaną kontrolą warto przejrzeć całą dokumentację, sprawdzić, czy czegoś nie brakuje, napisać wyjaśnienia, wydrukować potwierdzenia przelewów i podpisać je do dokumentów księgowych.

W przypadku kosztów personelu projektu, w trakcie kontroli należy przedłożyć wszystkie dokumenty niezbędne do potwierdzenia danych widniejących w budżecie, tj. zawartych umów, list płac, rachunków, wyciągów bankowych potwierdzających wypłatę wynagrodzenia oraz pochodnych, zakresów czynności itp. W sytuacji rozliczania wynagrodzenia na podstawie przepracowanych godzin lub niepełnego wymiaru czasu pracy należy przedłożyć dokument potwierdzający fakt zrealizowania wskazanej w budżecie liczby godzin (np. karty czasu pracy lub inny czytelny dokument), jeśli w ramach wynagrodzenia rozliczane są inne składowe, np. dodatki – to należy przedłożyć pełną dokumentację potwierdzającą również ich wypłatę.

Archiwizacja i zamykanie projektu, a właściwie dokumentacji projektowej, to również konieczność podjęcia decyzji, co dalej z dokumentacją zrobić. Sponsor określa każdorazowo, jak długo należy przechowywać całą dokumentację projektową, niezależnie od wymagań prawnych, np. w zakresie przechowywania dokumentów księgowych czy dokumentacji kadrowej – najczęściej są to jednak okresy liczone w latach (5, 10 lub nawet kilkanaście lat od zakończenia projektu). Należy więc zawnoczu przewidzieć, gdzie i w jaki sposób dokumentacja będzie przechowywana, aby możliwe było dotarcie do niej nawet pod koniec tego okresu – kontrole np. Urzędu Kontroli Skarbowej mogą występować długo po zamknięciu projektu.



## 8.2. JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO KONTROLI?

120

Zamykając projekt, warto zawczasu przygotować się do kontroli, która na pewno przebiegnie sprawniej, jeżeli projektodawca będzie dysponować precyzyjną informacją na temat realizacji projektu i stosownymi dokumentami. Należy zgromadzić przede wszystkim dowody potwierdzające poniesione wydatki i wykonanie poszczególnych zadań. Oprócz standardowej dokumentacji finansowo-księgowej, do której należą m.in. faktury, rachunki, potwierdzenia przelewu, wyciągi bankowe itp., należy zachować np. listy obecności i dane uczestników projektu, zgody na przetwarzanie danych osobowych, potwierdzenia wydania certyfikatów i zaświadczeń, karty czasu pracy personelu projektowego, sprawozdania okresowe i końcowe.

Każdorazowo kwestie związane z przygotowaniem projektu do kontroli można podzielić na dwa etapy. Pierwszy dotyczy bezpośrednio planowania procesu przygotowawczego do kontroli, drugi – działań porządkujących dokumenty i samego przebiegu procesu kontroli.

Już na etapie planowania projektu należy mieć świadomość nieuchronności jego kontroli przez sponsora. Często bywa tak, że w dokumentach określających zasady przyznawania i rozliczania dotacji zapisane są także zasady oraz sposób i liczba potencjalnych kontroli. Chcąc się do nich jak najlepiej przygotować, a co za tym idzie – zapewnić ich pomyślny przebieg, niezbędna jest wiedza na temat zakresu przedmiotowego kontroli. Każda kontrola ma na celu weryfikację prawidłowości realizacji projektu zgodnie z umową oraz wnioskiem o dofinansowanie, który zawsze stanowi jej załącznik. Wskazane jest zatem dokładne poznanie zasad, według których może być przeprowadzona kontrola, już na etapie podpisywania umowy, aby od początku prowadzić projekt tak jak należy.

Listy kontrolne stosowane przez kontrolerów i opis całego procesu kontroli, które są najczęściej publicznie dostępne (np. Zasady kontroli w ramach PO KL), dają wiele cennych wskazówek dla zespołu projektowego. Bardzo często pozwalają też na zweryfikowanie procedur i procesów, które realizowane są w ramach projektu. Stowarzyszenie realizujące projekt w ramach PO KL dostosowało własne procedury do wymagań zasady konkurencyjności, tj. zapisano, że przy zamówieniach powyżej 55 tys. zł (czyli mniej niż próg 14 tys. euro wymagany w zasadzie konkurencyjności) będzie stosowana procedura zakładająca spełnienie wszystkich elementów wymaganych przez Program. Na etapie przygotowania projektu i w ramach przeglądu wymagań kontroli zauważono pytanie kontrolne dotyczące konieczności dokumentowania rozeznania rynku także poza regułą konkurencyjności (wydatki poniżej progu 14 tys. euro, a powyżej progu 20 tys. zł). Stowarzyszenie zmieniło własne procedury, dostosowując je również do drugiego progu. Dzięki przeglądowi list kontrolnych na miejscu zweryfikowano jedną z kluczowych procedur jeszcze przed realizacją projektu, ograniczając ryzyko uznania dużej części wydatków za niekwalifikowalne.

W zależności od typu projektu, tego, kto jest jego sponsorem, z jakich środków jest finansowany oraz kto jest jego realizatorem – instytucja publiczna, organizacja pozarządowa czy przedsiębiorstwo – podczas kontroli będą weryfikowane inne elementy. Najczęściej jednak sprawdzana jest: prawidłowość rozliczeń finansowych, poprawność przeprowadzenia rekrutacji uczestników projektu, pozyskiwanie, przechowywanie oraz przetwarzanie danych osobowych uczestników projektu, poprawność udzielania zamówień publicznych i pomocy publicznej, sposób prowadzenia i archiwizacji dokumentacji czy w końcu sposób realizacji działań promocyjnych.

Otrzymując informację o planowanej kontroli, w dniach jej przeprowadzenia, w biurze projektu powinien być obecny personel projektu wraz z jego koordynatorem. To głównie koordynator projektu odpowiada na pytania osób kontrolujących projekt. Powinien więc być dobrze przygotowany, znać projekt, wiedzieć, w którym segregatorze znajdują się odpowiednie dokumenty.

Prawidłowe dokumentowanie działań w dużej mierze może przyczynić się do szybkiego i pozytywnego zakończenia procesu kontrolnego. Z tego też względu warto przechowywać notatki dotyczące wyliczeń wydatków, dokumentować wszystkie zdarzenia, jakie miały miejsce podczas realizacji projektu, przechowywać istotne pisma przychodzące i wychodzące, dokumentować rezultaty projektu, przechowywać wszelkie materiały

informacyjne i promocyjne (plakaty, gadżety, ogłoszenia w prasie), materiały szkoleniowe, publikacje (przy czym warto przechowywać więcej niż jeden egzemplarz każdego materiału).

Niedopuszczalne jest, aby koordynator nie miał wiedzy o projekcie i etapach jego realizacji, postępie rzeczowym, finansowym itp. Może to skutkować uznaniem jego wynagrodzenia i funkcji w projekcie za nieuzasadnione i niekwalifikowalne.

Chcąc uniknąć niepotrzebnego stresu i komplikacji podczas kontroli, trzeba bezwzględnie dbać o dokumentację projektową i utrzymywać ją w należytym porządku, prowadzić w sposób systematyczny z zachowaniem stosownych wymogów, a po zakończeniu projektu odpowiednio zarchiwizować.

## 8.3. LISTA KONTROLNA

- Zorganizuj spotkanie podsumowujące projekt w celu omówienia zebranych doświadczeń projektowych.
- Sporządź rejestr i opis doświadczeń projektowych celowych do wykorzystania przy realizacji w przyszłości projektów podobnego rodzaju.
- Odpowiedz na pytanie, co zrobiono w projekcie dobrze.
- Odpowiedz na pytanie, co zrobiono w projekcie źle.
- Zastanów się, jakie wnioski z realizacji projektu wynikają na przyszłość.
- Zastanów się, komu, kiedy i jak przekazać doświadczenia z projektu.
- Opracuj sposób i miejsce przechowywania doświadczeń projektowych oraz zasady korzystania z nich.
- Wszystkie ważne decyzje dotyczące przechowywania i archiwizowania dokumentacji podejmij przed zamknięciem projektu.
- Zadbaj o bezpieczeństwo danych i dokumentacji.
- Pamiętaj, że kontrola jest czymś naturalnym i nieuchronnym w każdym projekcie.
- Bądź zawsze przygotowany do kontroli.
- Dbaj o formalną stronę projektu i jego dokumentację.
- Zachowaj spokój podczas kontroli.
- Pamiętaj o swoich prawach podczas kontroli.
- Zgłoś zastrzeżenia do kontroli, jeżeli je masz.

## 9. GDZIE DOWIEDZIEĆ SIĘ CZEGOŚ WIĘCEJ?

124

*AIPM Professional Competency Standards for Project Management*, Australian Institute of Project Management, Sydney 2001.

Bradley K., *Podstawy Metodyki PRINCE 2*, Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A., Warszawa 2005.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

BS 6079: *Project Management. Guide to Project Management* – norma brytyjska regulująca zarządzanie projektami.

DIN 69900-05: *Projektmanagement* – norma niemiecka regulująca zarządzanie projektami.

ISO 10006: *Quality Management Systems. Guidelines for Quality Management in Projects*.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

Highsmith J., *APM: Agile Project Management*, Mikom, Warszawa 2005.

Kerzner H., *Advanced Project Management*, edycja polska, tłum. T. Rzychoń, One Press, Gliwice 2005.

*Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (PMBok Guide)*, wydanie 4, MT&DC, Warszawa 2006.

*Manual Project Cycle Management*, European Commission, March 2001.

*Manual Project Cycle Management*, European Commission, March 2004.

*Podręcznik zarządzania cyklem projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.

*PRINCE2. Skuteczne zarządzanie projektami*, Office of Government Commerce, London 2007.

*Project Cycle Management – Training Handbook*, European Commission, DGVIII, Evaluation Unit, 1999. Przygotowane przez ITAD Ltd. (Wielka Brytania).

*Project Cycle Management and Objective-Oriented Project Planning (ZOPP) – Guidelines*; Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn 1997.

*Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, March 2004.

*Project Cycle Management Handbook*, European Commission, March 2002.

Spreckley F., Grucza B., *Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny dla Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005.

Stoner J. A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.

*Metodyki zarządzania projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2011.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.

Trocki M., Grucza B., *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007.

Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.

Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001.

*Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, red. Koźmiński A. i Piotrowski W., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Zieniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

ZOOP. *A Planning Guide for New and Ongoing Projects and Programmes*, DTZ, Eschborn 1997.

ZOOP. *An Introduction to the Method*, COMIT, Berlin 1998.

# FUNDACJA ROZWOJU ZARZĄDZANIA – INSTYTUT GANTTA

126 Instytut Gantta to niezależny ośrodek analityczno-badawczy typu *think-tank*, zajmujący się szeroko rozumianym obszarem zarządzania projektami, w szczególności projektami miękkimi.

Celem naszej działalności jest m.in.:

- promowanie profesjonalizmu w zarządzaniu projektami w administracji, biznesie, organizacjach pozarządowych i ośrodkach akademickich;
- upowszechnianie stosowania dobrych praktyk w zakresie zarządzania projektami europejskimi oraz pobudzania świadomości społeczeństwa w tej dziedzinie;
- podwyższanie kwalifikacji zawodowych menedżerów;
- tworzenie płaszczyzny wymiany doświadczeń dla osób zajmujących się zarządzaniem projektami.

## **Fundacja Rozwoju Zarządzania – Instytut Gantta**

00-965 Warszawa, ul. Nowogrodzka 50/515

[www.gantt.pl](http://www.gantt.pl) | [instytut@gantt.pl](mailto:instytut@gantt.pl)

**Ministerstwo Rozwoju Regionalnego  
Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym**

ul. Wspólna 2/4  
00-926 Warszawa  
tel. (+48 22) 330 30 04  
fax: (+48 22) 330 30 31

e-mail: [pokl@cpe.gov.pl](mailto:pokl@cpe.gov.pl)

[www.efs.gov.pl](http://www.efs.gov.pl)

**Infolinia EFS**

0 801 EFS 801

0 801 337 801

(płatne jak za połączenia lokalne)

Opracowanie: Fundacja Rozwoju Zarządzania – Instytut Gantta  
[www.gantt.pl](http://www.gantt.pl)

Publikacja bezpłatna

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ISBN 978-83-7610-393-8