

PODRĘCZNIK ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI MIĘKKIMI

W KONTEKŚCIE
EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO



Europejski Fundusz Społeczny





„Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach programu PHARE”




PODRĘCZNIK ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI MIĘKKIMI

W KONTEKŚCIE
EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

MINISTERSTWO ROZWOJU REGIONALNEGO

WARSZAWA 2006





Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego opracowany został przez firmę Eficom Sp. z o. o., zespół redakcyjny w składzie:

Małgorzata Bonikowska
Bartosz Grucza
Marcin Majewski
Monika Małek

Wydawca: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
Departament Zarządzania
Europejskim Funduszem Społecznym
www.efs.gov.pl

Wszelkie treści zawarte w niniejszej publikacji nie odzwierciedlają stanowiska Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, a stanowią opinię jej autorów.

„Podręcznik zarządzania projektami miękkimi...” nie ma charakteru formalnej instrukcji wnioskowania o dofinansowanie projektu i realizacji projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce, a jedynie stanowi pomoc i wskazówki przy zarządzaniu projektami.

Projekt graficzny, skład, druk i oprawa: Naj-Comp S. J.

ISBN: 83-60047-18-9

© Copyright by Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2006

SPIS TREŚCI:

WSTĘP	5
WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	7
CZ. I TWORZENIE PROJEKTU (FAZA FORMUŁOWANIA) . . .	11
1. Jak się zabrać do realizacji projektu? (idea)	12
2. Co chcemy zrobić i po co?	15
a) Cele nadrzędne	16
b) Wstępny opis	18
c) Cele bezpośrednie projektu	23
d) Dodatkowe „cele sponsora”	24
3. Dlaczego chcemy realizować nasz projekt?	26
4. Do kogo adresowane są działania?	31
a) Jak określić odbiorców?	31
b) Skąd pozyskać uczestników projektu?	33
5. Kto i jak będzie realizował projekt?	36
a) Samodzielnie czy z kimś?	37
b) Zespół	41
c) Struktura organizacyjna	43
6. Ile to będzie trwało?	45
a) Wykres Gantt’a	47
b) „Kamienie milowe”	50
7. Ile to będzie kosztowało?	51
a) Montaż finansowy	52
b) Budżetowanie	53
c) „Koszty kwalifikowalne”	58
8. Skąd będziemy wiedzieć, że nam się udało?	61
a) Wskaźniki	62
b) Weryfikacja wskaźników (mierzenie efektywności)	64

9. Co może nam przeszkodzić ?	68
a) Analiza SWOT	68
b) Analiza ryzyka	70

CZ. II WERYFIKACJA PROJEKTU **75**

1. Analiza interesariuszy	75
2. Analiza problemów	79
a) Burza mózgów	81
b) Technika 635	83
3. Analiza celów	85
4. Analiza strategii	87
5. Matryca logiczna	89

CZ. III REALIZACJA PROJEKTU **95**

1. Dokonywanie zmian w projekcie	95
2. Zarządzanie finansowe projektem	96
3. Kontrola finansowa	98
4. Monitoring	100
5. Ewaluacja	101
a) Co to jest ?	101
b) Typy	103
c) Przygotowanie	105
d) Metodologia ewaluacji	113
d.1) Metody	115
d.2) Przykład doboru metod	119
e) Wyniki ewaluacji	125

WSTĘP

Unia Europejska nie narzuca projektodawcom jednej konkretnej metody opracowywania i zarządzania zgłaszanymi przez nich przedsięwzięciami. Jednak stworzenie projektu zgodnie z określonymi zasadami metodycznymi jest zawsze lepiej oceniane, zmniejsza bowiem ryzyko niepowodzenia.

Celem niniejszego podręcznika jest przygotowanie czytelnika do opracowywania i zarządzania projektami współfinansowanymi z Europejskiego Funduszu Społecznego. Fundusz wspiera przedsięwzięcia „miękkie”, czyli akcje społeczne, cykle szkoleniowe, działania edukacyjno-badawcze i doradcze itp. Jest to specyficzna i trudna grupa projektów, wymagająca innego podejścia niż to, które sprawdza się przy przedsięwzięciach „twardych”, inwestycyjnych, takich jak zakup środków trwałych, budowa drogi czy opracowanie kompleksowego systemu bazodanowego.

Właśnie temu „podejściu” autorzy podręcznika poświęcili najwięcej uwagi. Obszerna część praktyczna polega na przygotowywaniu wspólnie z czytelnikami projektu szkoleniowego. Użyto w niej fragmenty wniosku rzeczywiście złożonego do Działania 2.1 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR), zrealizowanego i rozliczonego poprawnie. Projekt dotyczy agroturystyki jako alternatywnego źródła dochodu na obszarach wiejskich, a oferuje szkolenia zawodowe dla młodych rolników. W podręczniku, główne przedsięwzięcie jest uzupełniane dwoma innymi przykładami – poprawnym i zawierającym błędy. Pierwszy to cykl studiów podyplomowych dla pracowników przedsiębiorstw – przedsięwzięcie skomplikowane i wysokobudżetowe, realizowane obecnie w ramach Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL). Drugi to szkolenia informatyczne dla kobiet, wniosek złożony do Działania 1.6 SPO RZL i odrzucony na etapie oceny merytorycznej. Sporadycznie autorzy skorzystali także z kilku innych przykładów wniosków opracowanych przez inne instytucje: urzędy miast, powiatowe urzędy pracy.

Rozdziałom towarzyszą uzupełnienia teoretyczne na temat kluczowych zagadnień, najczęściej w postaci ramek i porad na marginesie głównego tekstu.

Na końcu podrozdziału o zamówieniach publicznych umieszczono także odpowiedzi na pytania zadawane przez piszących projekty.

Autorami niniejszej publikacji są eksperci zajmujący się problematyką zarządzania projektami europejskimi zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej, mający za sobą wiele przygotowanych i zrealizowanych przedsięwzięć współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Autorzy dziękują za konsultacje merytoryczne niniejszego podręcznika oraz udostępnienie przykładów projektów przeznaczonych do współfinansowania z Europejskiego Funduszu Społecznego następującym instytucjom:

1. Ekspert Sitr sp. z o.o. w Koszalinie
2. Stowarzyszenie „Edukacja dla Przedsiębiorczości” w Krakowie
3. Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych DELTA PARTNER w Cieszynie
4. Międzynarodowe Stowarzyszenie Pracowników Instytucji Rynków Pracy – Agencja Promocji Zawodowej Kobiet w Gdańsku
5. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie
6. Powiatowy Urząd Pracy w Katowicach
7. Urząd Miasta Warszawy

WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Wszyscy wiemy, że wcielenie w życie nawet najlepszych pomysłów nie jest proste i napotyka wiele przeszkód. Jeśli takie pomysły są dodatkowo współfinansowane lub całkowicie finansowane ze środków publicznych, pojawia się pytanie, jak sprawić, aby były dobrze przygotowane, przebiegały sprawnie i kończyły się sukcesem.

Spośród najczęstszych mankamentów przedsięwzięć realizowanych przy wsparciu środków publicznych wymienia się:

- nieprecyzyjne planowanie,
- nieczytelne wskaźniki efektywności projektu,
- niedostosowanie projektów do potrzeb odbiorców,
- słabe rozeznanie zagrożeń towarzyszących realizacji projektu,
- ignorowanie czynników wpływających na trwałość korzyści uzyskiwanych dzięki wdrożeniu projektu,
- niewykorzystywanie doświadczeń własnych i innych z realizacji podobnych przedsięwzięć.

Do tej listy niedostatków dochodzą błędy popełniane podczas przygotowania projektów, takie jak:

- brak strategii,
- niepełna analiza sytuacji,
- brak wspólnego postrzegania problemów, celów i założeń projektu,
- planowanie i wdrożenie zorientowane na działania a nie na cel,
- nieweryfikowalny wynik projektu,
- podporządkowanie projektu ramom budżetowym,
- niespójność dokumentów (np. wniosek i studium wykonalności).

Istnienie tak zasadniczych niedociągnięć w budowaniu projektów było przyczyną opracowania przez Unię Europejską metod radzenia sobie z trudnościami planowania tak, aby efekt końcowy w postaci gotowej aplikacji o wsparcie unijne dawał nadzieję nie tylko na uzyskanie dotacji, ale także na szczęśliwe doprowadzenie projektu do końca i osiągnięcie oczekiwanych skutków.

Kluczowe dla skutecznego zarządzania projektami jest zrozumienie, czym są projekty. Projekty europejskie to zbiory czynności podejmowanych dla osiągnięcia jasno określonych celów w wyznaczonym czasie i przy pomocy przeznaczanego na to budżetu.¹

ZAPAMIĘTAJ!

Projekt to zorganizowany i ułożony w czasie (z określonym początkiem i końcem) ciąg wielu działań, zmierzający do osiągnięcia konkretnego i mierzalnego wyniku, adresowany do wybranych grup odbiorców, wymagający zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków rzeczowych, ludzkich i finansowych.

Projekty mogą być realizowane osobno lub w grupach. Grupy projektów tworzą programy lub portfele projektów.² W działalności Unii Europejskiej programy odgrywają szczególną rolę, bowiem projekty europejskie są zazwyczaj elementami większych przedsięwzięć, właśnie programów europejskich. Programy są więc kategorią nadrzędną w stosunku do projektów, w ramach programów realizowanych jest zazwyczaj wiele projektów.

ZAPAMIĘTAJ!

Programy to grupy powiązanych ze sobą projektów, realizowane w skoordynowany sposób dla osiągnięcia wspólnego celu nadrzędnego, niemożliwego do osiągnięcia przez poszczególne projekty osobno.

Rozmaitość programów i projektów „miękkich” realizowanych w naszym kraju i w całej Europie oraz skala zaangażowanych w nie środków powodują, że jednym z ważniejszych problemów staje się kwestia doboru skutecznej i efektywnej metody planowania i realizacji tych przedsięwzięć, czyli inaczej mówiąc metodyki zarządzania projektami. Narzędziem rekomendowanym przez Komisję Europejską do definiowania i planowania projektów współfinansowanych ze środków UE jest tzw. „zarządzanie cyklem projektu” (PCM).³ Właśnie

¹ *Aid Delivery Methods. Volume 1: Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, EuropeAid Cooperation Office, Brussels 2004, s. 8.

² M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.

³ Od roku 1992 Dyrektoriaty Generalne I oraz VIII (obecnie EuropeAid) Komisji Europejskiej stosują metodę PCM we wszystkich programach pomocy zewnętrznej. Od początku lat osiemdziesiątych korzystają z niej oraz rozwijają m. in. Bank Światowy, niektóre agendy ONZ, a także pokazana liczb agend bilateralnych, np. Departament Rozwoju Międzynarodowego (DIFD) w Wielkiej Brytanii czy Agencja Rozwoju Międzynarodowego (USAID) w Stanach Zjednoczonych.

ta metoda posłuży nam do opracowania wraz z Państwem przykładowego, poprawnie skonstruowanego projektu.

Cykl projektu składa się z pięciu faz:

- programowania,⁴
- identyfikacji,⁵
- formułowania,
- wdrażania,
- ewaluacji i audytu.⁶

Sposób postępowania opisany w Cyklu Projektu daje podstawę do stworzenia spójnej koncepcji przedsięwzięcia i dlatego stanowi bardzo użyteczne narzędzie zarządzania projektami. Z punktu widzenia wnioskodawców, najważniejsze są fazy formułowania i wdrażania.

ZAPAMIĘTAJ!

Zarządzanie cyklem projektu (ang. Project Cycle Management) to model realizacji złożonych przedsięwzięć przyjęty przez Komisję Europejską w 1992 roku. Pozwala jasno sprecyzować cele, zadania i efekty projektu przy jednoczesnym zminimalizowaniu ryzyka niepowodzenia. Opiera się na założeniu, że projekty mają cykliczny charakter tzn. są zamkniętymi całościami składającymi się z powtarzalnych faz i etapów, a więc można znaleźć dla nich ogólne wytyczne.

⁴ Podczas fazy programowania rozpoznawane są problemy na poziomie narodowym i sektorowym tak, by określić obszary, które należy objąć wsparciem poprzez projekty. Wymaga to przeglądu wskaźników społeczno – ekonomicznych, priorytetów narodowych oraz wytycznych dla programu, z którego projekty mają być finansowane. Faza programowania kończy się ogłoszeniem konkursów, na które projektodawcy zgłaszają propozycje rozwiązania problemów uznanych za istotne przez odpowiednie instytucje.

⁵ W fazie identyfikacji następuje selekcja zgłoszonych projektów. To wymaga określenia potrzeb beneficjentów, które projekt ma zaspokajać, analizy problemów, z którymi stykają się beneficjenci oraz określenia możliwości ich rozwiązania.

⁶ Projekty wymagają niezależnej oceny w ramach procesu zatwierdzania przyznania funduszy i wsparcia. Etap oceny przedsięwzięć i zawierania umów polega na wszechstronnym badaniu wniosku m. in. pod kątem zdolności do osiągnięcia wytyczonych celów w ramach dostępnych zasobów. Następuje też formalne zatwierdzenie wniosków złożonych przez projektodawców. Każde państwo członkowskie stosuje własne procedury oceny oraz własne dokumenty przy tym wymagane. Ocena jest dokonywana w celu akceptacji lub modyfikacji propozycji projektodawców. Ewentualnie przeprowadzane są kolejne oceny umożliwiające przejście do fazy wdrożenia i uzyskanie środków finansowych na jego realizację.

CZĘŚĆ I

TWORZENIE PROJEKTU (FAZA FORMUŁOWANIA)

W fazie formułowania wstępnie opisane pomysły projektów są rozwijane w szczegółowe plany i analizowane pod kątem ich wykonalności i trwałości po to, by odpowiedzieć na pytanie, czy korzyści z projektu będą dla beneficjentów trwałe. Do pełnego zdefiniowania projektu prowadzą dwie fazy – faza analizy i faza planowania.

Faza analizy:

- analiza interesariuszy¹ – to identyfikacja i charakterystyka głównych odbiorców i uczestników projektu, z uwzględnieniem problemów wymagających interwencji poprzez projekt,
- analiza problemów – to identyfikacja kluczowych trudności, które mają być choć częściowo rozwiązane za pomocą projektu,
- analiza celów – to odpowiedź na istniejące problemy, wskazanie środków prowadzących do pożądaných zmian,
- analiza strategii – to określenie różnych dróg osiągnięcia powyższych celów.

Faza planowania – polega na przygotowaniu następujących dokumentów:

- matryca logiczna – to podstawowe narzędzie projektowe, pozwalające na precyzyjne zbudowanie struktury projektu (lub programu), sprawdzenie jego wewnętrznej logiki, sformułowanie celów i rezultatów oraz określenie zasobów i kosztów,
- harmonogram projektu – pokazuje sekwencję i zależności między zadaniami, podaje ich czas trwania, przydziela odpowiedzialność i podkreśla momenty szczególnie istotne w projekcie,

¹ Termin „interesariusze” jest polskim tłumaczeniem anglojęzycznego terminu *stakeholders* pochodzącego od określenia *to have a stake in*, co można przetłumaczyć jako „mieć interes w czymś”.

- plan wykorzystania zasobów – zestawia zapotrzebowanie na zasoby i środki, co pomaga stworzyć spójny budżet.

Pod koniec fazy formułowania propozycje projektów są weryfikowane przez wskazane do tego instytucje i zapada decyzja o przekazaniu (lub nie) funduszy wnioskodawcom. Na każdym etapie analizuje się sytuację. Zadania te wykonuje nasz „sponsor” (instytucja wdrażająca), ale my również mamy pewne obowiązki. Jeśli nasz projekt traci uzasadnienie, powinien zostać zmodyfikowany lub należy go przerwać.

No dobrze, ale jak zacząć?

Pierwsza zasada pracy nad projektem mówi, że nie wolno zaczynać od wypełniania wniosku o dofinansowanie. Jeszcze przecież niewiele wiemy, więc nie ma czego wpisywać do rubryk formularza. Wniosek o dofinansowanie przygotowuje się dopiero wtedy, gdy proces tworzenia projektu został zakończony, następnie sprawdzony, skorygowany, wreszcie kiedy została osiągnięta zgoda, co do jego kształtu i zakresu.

Musimy więc najpierw ten projekt stworzyć. W głowie, a potem na papierze. Tak, aby potrafić wytłumaczyć – sobie i innym – o co tak naprawdę nam chodzi. Wytłumaczyć, ale także przekonać do finansowego wsparcia naszych zamierzeń. Możemy próbować budować projekt na własną rękę, ale łatwiej i szybciej jest skorzystać z istniejącej metodologii. Metoda PCM pomaga nam tworzyć projekty w sposób uporządkowany.

Spróbujmy zrobić to razem!

1. JAK SIĘ ZABRAĆ DO BUDOWANIA PROJEKTU?

Założmy, że jesteśmy zespołem ludzi, którzy znają się na prowadzeniu działań doradczo-szkoleniowych dla różnych odbiorców, ze szczególnym uwzględnieniem rolników. Pracujemy w małej firmie. Działamy przede wszystkim na terenach wiejskich.

Na zebraniu zespołu dochodzimy do wniosku, że warto przeprowadzić kolejny cykl szkoleń dla rolników, ponieważ:

- a) mamy wolne „moce przerobowe” (nasz zespół cały czas szkoli, ale za dwa miesiące będzie miał już mniej pracy),
- b) potrzebujemy nowych projektów (obecnie realizowane wkrótce się skończą),

- c) szkoleni przez nas rolnicy wyrażają chęć dalszego kształcenia,
- d) wiemy, że zaplanowano na działania szkoleniowe sporo środków publicznych (znamy treść programów operacyjnych),
- e) nadal jest dużo nie rozdysponowanych pieniędzy w wybranej przez nas „szufladce” (sprawdziliśmy stan wydatkowania środków z funduszy strukturalnych).²

ZAPAMIĘTAJ!

Programy operacyjne (horyzontalne lub regionalne) to plany podziału środków przyznanych krajowi z funduszy strukturalnych na różne „priorytety” i „działania”, czyli „szufladki” z pieniędzmi przeznaczonymi z góry na określone cele dla określonych beneficjentów zarządzane w określony sposób przez określone instytucje.

Właśnie w ten sposób zaczyna się bardzo wiele projektów. Na tym etapie najczęściej nic więcej nie wiemy, a już na pewno nie mamy jasnego obrazu całego przedsięwzięcia. Następnym krokiem jest dokładne przestudiowanie opisu warunków przyznawania środków w wybranym przez nas konkursie.³ Jest to niezbędne, aby móc się dopasować do stawianych przez „publicznego sponsora” zadań.

Przeczytaliśmy, że wybrana przez nas „szufladka” jest przeznaczona na wspieranie projektów, których celem jest przygotowanie rolników do działalności pozarolniczej tak, aby mieli alternatywne źródło utrzymania. Zrozumieliśmy, że nasze szkolenia nie mogą być nastawione na uzupełnianie wiedzy z zakresu prowadzenia gospodarstwa (co robimy najczęściej i co wydawało się nam najprostsze), lecz wręcz przeciwnie, muszą dotyczyć umiejętności potrzebnych rolnikom w innej niż rolnicza działalności. Ale jakiej?

W tym momencie zaczęliśmy właśnie budować nasz projekt! Okazuje się, że musimy wszystko od początku wymyśleć, i to w taki sposób, aby przekonać „publicznego sponsora”, że dzięki naszemu działaniu jest szansa zrealizowania celów „nadrzędnych”, które ON sobie stawia, poprzez właściwie postawione cele, które MY postawimy naszemu projektowi.

² Ministerstwo Rozwoju Regionalnego publikuje miesięczne zestawienie stanu wydatkowania środków na stronach www.fundusze-strukturalne.gov.pl.

³ W przypadku naszego przykładu chodzi o Działanie 2.1 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

Przeczytaliśmy także w dokumentach konkursu, który wybraliśmy, że wspiera on projekty regionalne (a nie ogólnopolskie). To zmienia naszą percepcję skali działań. Z początku wydawało nam się, że przygotujemy cykl szkoleń co najmniej w kilku województwach, ale teraz zmieniamy zdanie. Zaproponujemy realizację szkoleń tylko w naszym województwie – w zachodniopomorskim.

Teraz niezbędna okaże się wiedza o regionie. Bez tego nie dopasujemy rodzaju szkoleń do odbiorców. Skąd ją czerpać? Ze stron internetowych urzędu wojewódzkiego i marszałkowskiego, ze statystyk GUS, ze strategii rozwoju województwa (każde województwo taką ma) oraz ze wszelkich innych dokumentów i opracowań, do których możemy dotrzeć.

Zauważyliśmy, że na północnym zachodzie Polski jest bardzo wysokie bezrobocie, a z drugiej strony tereny te świetnie nadają się do rozwijania turystyki (morze, jeziora, świeże powietrze, lasy, ryby). Skoro tak, to może warto postawić na agroturystykę? To wydaje się rozsądne zważywszy, że rolnicy z naszego województwa są często w posiadaniu terenów, które aż proszą się o wykorzystanie pod tym kątem.

A więc zapisujemy – na razie na roboczo, cały czas nie dotykając formularza wniosku: *zamierzamy przeprowadzić serię szkoleń dla rolników z województwa zachodniopomorskiego, które pomogą im rozpocząć prowadzenie działalności agroturystycznej.*

To jest tylko „idea” projektu, teraz trzeba przystąpić do jego bardziej szczegółowego definiowania.

IDEA PROJEKTU – CYKL STUDIÓW PODYPLOMOWYCH

Wiele uczelni wyższych w Polsce prowadzi studia podyplomowe, na które zapisują się także pracownicy przedsiębiorstw. Główną barierą w rekrutacji jest cena. Kilka uczelni z różnych regionów kraju postanowiło połączyć siły i przygotować wspólny projekt obejmujący cykl studiów podyplomowych dla pracowników firm dotyczący różnych dziedzin zarządzania po to, aby stworzyć odpowiednio skrojony „pakiet” za mniejsze pieniądze.

IDEA PROJEKTU – SZKOLENIA KOMPUTEROWE DLA KOBIET

Jedną z barier na rynku pracy jest nieznajomość komputera. Komputer staje się istotny także w pracy biurowej, sekretarskiej, chętnie podejmowanej przez kobiety. Jedna z firm szkoleniowych zaproponowała uczenie kobiet bezrobotnych posługiwania się komputerem i podstawowym oprogramowaniem.

Już teraz warto sobie uświadomić, że aby pozyskać unijne wsparcie nie wystarczy mieć chęć działania, lecz trzeba jeszcze udowodnić „sponsorowi publicznemu”, że to co proponujemy ma sens, jest przemyślane i przyniesie korzyści nie tylko nam.

EKSPERT RADZI:

Zanim zaczniesz wypełniać wniosek o dofinansowanie, musisz umieć odpowiedzieć na następujące pytania:

- co chcesz zrobić i po co? (opis projektu z podziałem na cele, działania i rezultaty),
- dlaczego warto się tego podjąć? (uzasadnienie),
- dla kogo są przeznaczone te działania? (odbiorcy czyli „beneficjenci ostateczni”),
- jak ma wyglądać organizacja prac? (zarządzanie),
- kto jest potrzebny do zrealizowania zaplanowanych zadań? (zespół),
- ile to będzie kosztowało i jak to chcesz sfinansować? (budżet),
- co chcesz osiągnąć i jak to sprawdzisz? (wskaźniki, monitoring i ewaluacja),
- co może Ci przeszkodzić w realizacji projektu? (ryzyka).

Następnym krokiem będzie **zdefiniowanie szczegółów projektu** tak, aby z idei wyłonił się jasny i klarowny obraz tego, co zamierzamy zrobić.

2. CO CHCEMY ZROBIĆ I PO CO?

Warto pamiętać, że środki unijne to „środki celowe”, czyli można je przeznaczać jedynie na cele z góry określone przez instytucje planujące podział pieniędzy. Te cele są odpowiedzią na problemy społeczne, z którymi kraj (re-

gion) się zмага.⁴ Trzeba w tym miejscu zwrócić uwagę na ważne rozróżnienie. Szkolenia, które chcemy przeprowadzić nie są **celem** w naszym projekcie, lecz jedynie **środkiem** do realizacji celów. Utożsamianie środka z celem to błąd, pojawiający się w wielu projektach.

Warto także pamiętać, że cele powinny spełniać kryteria SMART, czyli być:

- konkretne i proste (S – *Specific, Simple*),
- mierzalne ilościowo (M – *Measurable*),
- mierzalne jakościowo (A – *Assesable*),
- realne do osiągnięcia (R – *Realistic*),
- określone w czasie (T – *Time-bound*).

A) CELE NADRZĘDNE PROJEKTU

Z punktu widzenia planowania przez państwo pomocy finansowej, wszystkie rozdysponowane środki powinny łącznie (ale też każdy z osobna...) posłużyć wprowadzeniu polityki pożądanej w danym sektorze, co z kolei powinno doprowadzić do zmian **strukturalnych**, takich jak struktura zatrudnienia, struktura gospodarcza, administracyjna kraju. Dlatego właśnie fundusze, którymi się interesujemy, nazywa się „funduszami strukturalnymi”. W przypadku wybranej przez nas „szufladki” polityka państwa zmierza do zmniejszenia ilości osób pracujących w rolnictwie (jest to konieczne ze względu na bardzo wysoki, prawie 30% wskaźnik zatrudnienia w tym sektorze, podczas gdy europejska średnia wynosi tylko kilka procent). Dlatego działania wnioskodawców aplikujących do tego konkursu powinny pomóc rolnikom w zdobyciu wiedzy potrzebnej do podjęcia innej działalności niż rolnicza.

Określając cele nadrzędne projektu, trzeba odwołać się do celów programu, w ramach którego projekt może być dofinansowany. Są one wyraźnie przedstawione w opisie konkursu i w odpowiednich dokumentach programowych (m. in. w Programie Operacyjnym).

⁴ Podstawowe zasady programowania zgodnie z wytycznymi EuropeAid to:

- uwzględnienie problemu walki z biedą,
- połączenie obszarów strategii,
- wyczerpująca analiza kraju / regionu,
- koncentracja na podstawowych priorytetach UE,
- uwzględnienie problemów przekrojowych i pozostałych aspektów polityki rozwoju UE,
- sprzężenie zwrotne podejmowanych działań,
- koncentracja na efektach,
- otwarte partnerstwo.

Sięgnijmy więc po te zapisy, aby sformułować cele w naszym projekcie szkoleniowym:

Celem (nadrzędnym) projektu będzie „*zwiększenie mobilności zawodowej mieszkańców wsi*” (cytat zaczerpnięliśmy z programu operacyjnego) *zainteresowanych podjęciem dodatkowej działalności w formie prowadzenia gospodarstw agroturystycznych.*

INNY PRZYKŁAD – STUDIA PODYPLOMOWE

Głównym celem jest współpraca przy realizacji przedsięwzięć zmierzających do wspierania szeroko rozumianej przedsiębiorczości, a w tym konkretnym przypadku, do wspólnego przygotowania i realizacji ogólnopolskiej sieci studiów podyplomowych, **z myślą o poprawie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw i ich pracowników jako warunku koniecznego wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw przede wszystkim poprzez podnoszenie kwalifikacji i kompetencji przedsiębiorców, kadr zarządzających oraz pracowników przedsiębiorstw.**

INNY PRZYKŁAD – SZKOLENIA KOMPUTEROWE DLA KOBIET

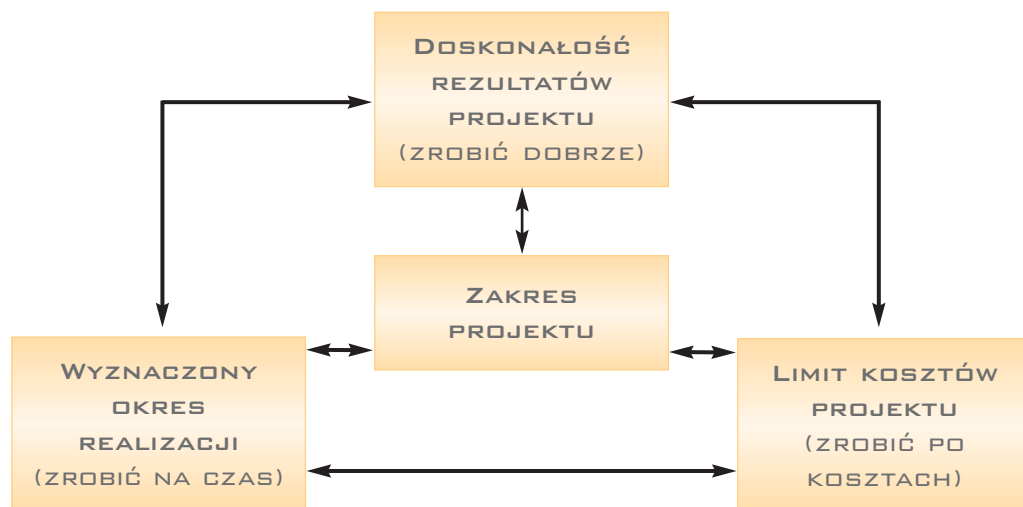
Celem projektu jest podniesienie kwalifikacji zawodowych kobiet poprzez nabycie nowej umiejętności, jaką jest obsługa komputera.

Następnym krokiem jest określenie celów bezpośrednich naszych działań, inaczej zwanych „celami szczegółowymi”. Jest to zadanie nieco trudniejsze, ponieważ zależy od charakteru projektu, a projekty mogą być przecież bardzo różne. Trzeba pamiętać, że nie formułuje się celów abstrakcyjnie, w oderwaniu od planowanego przedsięwzięcia, lecz wręcz przeciwnie, w ścisłym z nim związku. Powinniśmy dążyć do tego, **aby każdy projekt realizować dobrze, tanio i szybko**. A więc trzy podstawowe czynniki wpływające na cele bezpośrednio projektu to **rezultat, koszt i czas**.

ZAPAMIĘTAJ!

Elementy określające szczegółowe cele projektu to:

- doskonałość rezultatów (ang. *performance*),
- koszty realizacji (ang. *cost*),
- czas realizacji (ang. *time*).

Rysunek: Elementy celów projektów⁵

B) WSTĘPNY OPIS PROJEKTU

Skoro nie możemy prawidłowo zdefiniować celów szczegółowych bez jednoczesnego, choćby wstępnego określenia budżetu i ram czasowych projektu, musimy się zastanowić, co konkretnie chcemy zrobić, w jakim czasie i ile to będzie kosztowało. Nie chodzi tu jeszcze o szczegółowy budżet i harmonogram, lecz o przymiarkę do wyznaczenia naszemu projektowi jakiejś skali. Skala pozwala nam wyobrazić sobie, ile „wysiłku” będziemy musieli w projekt włożyć i czy jesteśmy w stanie go zrealizować.

Ze względu na skalę projektów realizowanych w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich można je podzielić na:⁶

- projekty lokalne,
- projekty ponadlokalne – realizowane na terenie jednego lub kilku powiatów,
- projekty regionalne – realizowane na terenie jednego województwa,
- projekty ponadregionalne – realizowane na terenie więcej niż jednego województwa,
- projekty ogólnopolskie.

W praktyce w pierwszym roku funkcjonowania funduszy strukturalnych w Polsce najwięcej zgłoszono projektów lokalnych (aż 75%).⁷

⁵ Źródło: M. Trocki, B. Gucza, *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa, 2006.

⁶ Charakterystyka projektów szkoleniowych realizowanych w ramach Priorytetu I i II Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Warszawa, sierpień 2005, str. 5.

⁷ Jw. Str. 6

W przypadku planowanych przez nas szkoleń dla rolników pierwszym elementem limitującym jest ograniczenie się do jednego województwa (zgodnie z wytycznymi wybranego przez nas konkursu). Po zastanowieniu, postanawiamy zrealizować projekt mały, niskobudżetowy, a więc skala regionalna wydaje się nam nadal nieco za duża. W końcu decydujemy się na projekt ponadlokalny:

Projekt będzie realizowany w 18 powiatach województwa zachodniopomorskiego: białogardzkim, choszczeńskim, drawskim, goleniowskim, gryfickim, gryfińskim, kamieńskim, kołobrzesckim, koszalińskim, łobeskim, myśliborskim, polickim, pyrzyckim, sławieńskim, stargardzkim, szczecinieckim, świdwińskim, wałeckim. Zostaną one podzielone na 6 regionów.

Jednocześnie postanawiamy prowadzić szkolenia własnymi siłami. W skali ponadlokalnej jest to całkowicie realne, a chodzi przecież o maksymalne wykorzystanie naszych własnych zasobów. Z drugiej strony wiemy, że kadry, którymi dysponujemy są ograniczone. Jesteśmy małą firmą. Aby mieć „luz” organizacyjny i wykonać wszystko dobrze, najchętniej przygotowalibyśmy jedno kilkudniowe szkolenie w tygodniu lub kilka jednodniowych.

Kolejnym pytaniem jest liczba osób uczestniczących w szkoleniach. Oczywiście, mamy ochotę przeszkolić ich jak najwięcej, myślimy nawet początkowo o kilku tysiącach. Z drugiej strony zauważamy, że może wcale nie być łatwo zdobyć tak dużą liczbę słuchaczy, zwłaszcza, że mają to być rolnicy. Po pierwsze, nie będzie ich w naszym województwie zbyt wielu (sprawdzamy w statystykach ogólną liczbę zarejestrowanych gospodarstw rolnych), a jeszcze mniej tych młodych, otwartych na nowe wyzwania i w dodatku dysponujących terenem odpowiednim do działalności agroturystycznej.

Po tej analizie już wiemy, że lepiej nie ryzykować zbyt wysokich liczb. Dlatego zakładamy ostrożnie, że zdołamy przeszkolić maksymalnie 150 rolników (i ich rodziny). Uważamy, że jeśli projekt się powiedzie i będzie większe zainteresowanie naszymi szkoleniami, możemy zawsze go powtórzyć, natomiast nie możemy ryzykować, że nie spełnimy założeń projektu – podstawowego wskaźnika weryfikowanego w momencie rozliczania. Innymi słowy nie chcemy ryzykować, że nie rekrutujemy zadeklarowanej liczby rolników, bo wtedy będziemy mieć kłopoty z uzyskaniem wypłaty dotacji.

A więc **rezultaty** naszego projektu to:

- przeszkolenie 150 rolników i domowników,
- opracowanie 150 sztuk materiałów szkoleniowych,
- wydanie 150 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia.

To dopiero pierwsza przymiarka, wrócimy jeszcze do tego na etapie weryfikacji założeń projektu i zamykania fazy formułowania.

Dodatkowo przypominamy sobie, że rolnicy są specyficzną grupą odbiorców, która nie lubi nudnych wykładów (kto lubi?...) i najchętniej uczy się przez dyskusję i podpatrywanie. Skoro więc nasze szkolenia mają mieć charakter warsztatu, liczba uczestników w pojedynczym warsztacie nie powinna przekroczyć np. 25 osób. Jeśli 150 osób podzielimy na 25 (liczba osób na 1 szkoleniu) otrzymamy liczbę 6 grup szkoleniowych. Jak długo jednak zamierzamy ich uczyć?

Jeśli zorganizujemy 6 szkoleń jednodniowych, możemy zrealizować cały projekt w mniej niż miesiąc. Ale przecież nie o to nam chodzi. Jeden dzień to za krótki czas, aby przekazać rolnikom zestaw informacji, które mogą im być potrzebne. Zastanawiając się nad programem i tematami warsztatów dochodzimy do wniosku, że nie da się tego „przerobić” w czasie krótszym niż 3 dni. Proponujemy więc cykl 6 jednakowych szkoleń dla 6 różnych grup rolników. Każde z nich będzie miało taki sam program i będzie trwało 3 dni.

Teraz pomyślmy, czy jednorazowy trzydniowy kurs to jedyna rzecz, którą chcemy zaoferować? Przygotowując projekt należy pamiętać, że powinien on składać się z więcej niż jednego elementu tak, aby stanowić „zespół działań” a nie tylko pojedyncze działanie (szkolenie). Skoro tak, to po namyśle dochodzimy do wniosku, że szkolonym przez nas rolnikom przydałoby się bardzo zobaczyć na własne oczy, jak się taką „agroturystykę” realizuje. Można więc im zorganizować na koniec szkolenia wizyty studyjne w istniejących i funkcjonujących gospodarstwach agroturystycznych na Pomorzu. Taka jednorazowa wizyta zabierze z pewnością cały dzień. Będziemy musieli zorganizować ich sześć, dla każdej grupy oddzielnie.

Wiemy już więc, że zgłosimy chęć przeprowadzenia następujących **działań**:

- cykl 6 trzydniowych szkoleń warsztatowych,
- 6 jednodniowych wyjazdów studyjnych.

Podsumujmy naszą dotychczasową wiedzę:

- **rezultaty** opisują to, co konkretnie otrzymają uczestnicy w ramach projektu (np. liczba szkoleń). Powinny być odpowiedzią na zauważone lub zgłaszane przez naszych beneficjentów zapotrzebowanie,
- **działania** to poszczególne zadania i czynności do wykonania w projekcie. Pokazują, za pomocą jakich kroków osiągnane będą rezultaty.

Teraz możemy przystąpić do pełniejszego opisu projektu:

Projektodawca przewiduje, że w szkoleniach udział weźmie 150 osób. Zajęcia będą miały formę wykładów, warsztatów oraz jednodniowego wyjazdu studyjnego do wzorcowego gospodarstwa agroturystycznego. Szkolenia będą obejmowały grupy 25-osobowe, co pozwoli na większy kontakt wykładowcy z uczestnikami. Wszelkie wątpliwości i pytania będą rozpatrywane indywidualnie podczas konsultacji. Taka liczba uczestników ma również wpływ na nawiązywanie kontaktów i wymianę pomysłów pomiędzy samymi uczestnikami. Zajęcia praktyczne będą miały charakter warsztatów, które umożliwią aktywny udział każdego uczestnika. Oprócz szkoleń będzie również zapewnione zakwaterowanie i wyżywienie uczestników oraz zwrot kosztów podróży.

OPIS PROJEKTU – STUDIA PODYPLOMOWE

Jako podstawową formę szkolenia w ramach przedłożonej oferty wybrano studia podyplomowe. W stosunku do klasycznych szkoleń, ta forma jest bardziej elastyczna i gwarantuje znacznie szerszy zakres tematyczny, a przede wszystkim kompleksowe ujęcie problemu. Dodatkowo, przez cykliczność zajęć pozwala wykształcić nawyk systematycznego podnoszenia kwalifikacji przez uczestników studiów podyplomowych. Bezpośredni kontakt z wykładowcami na seminariach oraz praca dyplomowa, wykorzystywane będą do samodzielnego rozwiązania przez jej autora – uczestnika studiów podyplomowych – problemu nurtującego przedsiębiorstwo. Wspólne zajęcia, w tym zwłaszcza seminarium dyplomowe, stanowiąc będą płaszczyznę wymiany poglądów i doświadczeń uczestników studiów. Niebagatelną rolę w wyborze formy kształcenia odegrało również wieloletnie doświadczenie Partnerów – uczelni wyższych w organizacji studiów podyplomowych.

Uczelnie partnerskie włączyły do Projektu wyłącznie te studia podyplomowe, które na podstawie własnych doświadczeń oraz przeprowadzonych badań pilotażowych cieszą się największym zainteresowaniem przedsiębiorców. Kryteria włączenia danego kierunku studiów podyplomowych do danego obszaru tematycznego to: zainteresowanie tematyką ze strony przedsiębiorstw oraz podobieństwo treści nauczania. Osiągnięta została dzięki temu podejściu jednolitość oferty w ramach proponowanych 9 obszarów tematycznych. Do realizacji studiów włączeni zostali najlepsi wykładowcy i eksperci, zwłaszcza ci, którzy ściśle współpracują z przedsiębiorstwami w ramach szkoleń, doradztwa i działalności naukowo-badawczej. Projekt zakłada także prowadzenie badań i analiz potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstw oraz wpływu podnoszenia kwalifikacji na pozycję przedsiębiorstwa na rynku i na jego rozwój.

OPIS PROJEKTU – SZKOLENIA KOMPUTEROWE DLA KOBIET

Projektodawca przewiduje przeprowadzenie szkolenia w zakresie stosowania nowoczesnych technologii informatycznych. Każda uczestniczka weźmie udział w sześciu 3-dniowych szkoleniach przygotowujących do zdania egzaminu w celu otrzymania certyfikatu ABC. Projekt będzie realizowany na terenie woj. zachodniopomorskiego na obszarze 21 powiatów. W każdym powiecie zostanie zorganizowane szkolenie dla 15 osobowej grupy. Łącznie projektem objętych zostanie 315 osób.

Skoro wiemy już co chcemy zrobić, zastanówmy się chwilę nad ramami czasowymi naszego projektu. Cykl szkoleń zabierze 6 tygodni. Doliczmy jeszcze 1 tydzień na wizyty studyjne. Razem prawie dwa miesiące. Musimy jednak pamiętać, że przed rozpoczęciem nauczania trenerzy będą musieli przygotować materiały szkoleniowe (dajmy im 2 tygodnie). Zanim szkolenia ruszą, trzeba zebrać uczestników, a to wcale nie jest łatwe. Doliczmy więc 5 tygodni na przygotowanie i realizację kampanii rekrutacyjnej. Z kolei po wykonaniu szkoleń powinniśmy mieć trochę czasu na podsumowanie, policzenie, napisanie raportów itp. Zarezerwujmy na to dwa tygodnie. Po zebraniu wszystkiego razem okazuje się, że nasz projekt potrwa 4 miesiące.

To dopiero wstępna przymiarka czasowa. W dalszej części prac nad budowaniem projektu będzie nas czekało opracowanie szczegółowego harmonogramu.

RAMY CZASOWE PROJEKTU – SZKOLENIA DLA KOBIET

Szkolenia odbywać się będą przez 16,5 miesięcy, po 1,5 miesiąca dla 2 grup jednocześnie, w grupach 15-osobowych, co zapewni lepszy kontakt wykładowcy z uczestnikami szkolenia oraz ułatwi rozpoznanie ich indywidualnych potrzeb. Kobiety będą uczestniczyły w szkoleniach przez 18 dni – 3 dni w tygodniu, po 20 godzin. Zajęcia prowadzone będą przez 2 trenerów, którzy zostaną przeszkoleni przez 2 trenerów holenderskich na potrzeby realizacji projektu.

Na koniec, bardzo wstępnie oszacujmy koszty. Założyliśmy, że projekt powinien być niskobudżetowy, nie tylko ze względu na skalę działań, lecz także na

nasze możliwości finansowe. Jeśli chcemy zrealizować projekt sami, w oparciu o własne zasoby, musimy sami zabezpieczyć finanse projektu.

Ostrożnie licząc i opierając kalkulację na doświadczeniu w realizacji podobnych zadań przyjmijmy, że potrzebujemy co najmniej 100.000 zł, aby wykonać projekt (ok 25.000 PLN na miesiąc). To na razie wstępna przymiarka. W momencie opracowywania budżetu rozpiszemy szczegółowo wszystkie koszty i zastanowimy się nad jego poszczególnymi elementami.

Skoro już wiemy, na jakich działaniach ma polegać nasz projekt, musimy teraz postawić sobie nasze własne, bezpośrednie cele.

G) CELE BEZPOŚREDNIE PROJEKTU

Pamiętamy, że proponowane działania mają być środkiem do osiągnięcia zakładanych celów – zarówno nadrzędnego (stawianego przez „sponsora”), jak i bezpośredniego, określanego przez nas samych. Jaki więc cel sobie postawimy?

Najważniejszym celem bezpośrednim naszego projektu powinno być podjęcie przez część rolników, którzy ukończą nasze szkolenia działalności w agroturystyce. Dlaczego? Bo jeśli się tak nie stanie, nasze szkolenia będą „sztuką dla sztuki”, dadzą zajęciem naszym trenerom i pracownikom obsługi, ale nie przyniosą pożytku naszym beneficjentom, nie będą więc miały sensu w kontekście celu głównego jakim jest, przypomnijmy, *zwiększenie mobilności zawodowej mieszkańców wsi zainteresowanych podjęciem dodatkowej działalności w formie prowadzenia gospodarstw agroturystycznych.*

EKSPERT RADZI!

Projekt współfinansowany z EFS może być nastawiony jedynie na cele szkoleniowe czy doradcze (np. podniesienie kwalifikacji), jednak perspektywy znalezienia przez jego uczestników realnego zatrudnienia zawsze podnoszą jego wartość.

Agroturystyka to jednak nie wszystko. Na naszych szkoleniach rolnicy otrzymają także inną wiedzę (prowadzenie działalności gospodarczej w ogóle, podstawy marketingu itp.) oraz uzyskają z pewnością inne umiejętności (większa pewność siebie, poprawa zdolności komunikacyjnych itp.)

Możemy więc napisać, że cele bezpośrednie (szczegółowe) naszego projektu to:

- podjęcie dodatkowej działalności zbliżonej do rolnictwa (agroturystyka) przez rolników z województwa zachodniopomorskiego,
- pozyskanie przez rolników wiedzy związanej z prowadzeniem działalności agroturystycznej,
- uzyskanie większej wiedzy o prowadzeniu działalności gospodarczej,
- zwiększenie zdolności komunikacyjnych uczestników szkolenia,
- zwiększenie motywacji do działania i zaufania we własne siły.

CELE PROJEKTU – POWIATOWY URZĄD PRACY W JASTRZĘBIU ZDROJU, PROJEKT „PIERWSZY KROK DO ZATRUDNIENIA”, DZIAŁANIE 1.2 RZL)

Celem [nadrzędnym] projektu jest dostosowanie ludzi młodych do nowych warunków i wymogów rynku pracy. Zasadniczo projekt przyczynia się do podniesienia poziomu przygotowania zawodowego grupy bezrobotnych w wieku 18 – 25 lat oraz absolwentów wszystkich typów szkół i zwiększenia zainteresowania pracodawcy zatrudnieniem tych osób. Wśród celów cząstkowych znajdują się: podniesienie umiejętności i kwalifikacji, zwiększenie szans na zatrudnienie, wzmocnienie mobilności i elastyczności zawodowej, pobudzenie aktywności zawodowej młodzieży do samodzielnego poszukiwania pracy, zahamowanie odpływu z miasta ludzi młodych.

D) DODATKOWE „CELE SPONSORA”

W określaniu szczegółowych celów projektu należy uwzględnić typowe dla Europejskiego Funduszu Społecznego tzw. „problemy przekrojowe”, wynikające z prowadzenia przez Unię Europejską tzw. „polityk horyzontalnych”. Są to przede wszystkim:⁸

- **równość płci** (ang. *gender equality*) odnosząca się do równości szans, praw, podziału zasobów, korzyści oraz odpowiedzialności pomiędzy kobietami i mężczyznami w życiu prywatnym i publicznym,
- **trwałość środowiska** (ang. *environmental sustainability*) rozumiana jako obowiązek ochrony biologicznych i fizycznych systemów i zasobów niezbędnych do utrzymania życia przyszłych pokoleń,

⁸ Aid Delivery Methods. Volume 1: Project Cycle Management Guidelines, European Commission, EuropeAid Cooperation Office, Brussels 2004, s. 6.

- **budowanie społeczeństwa informacyjnego** (ang. *information and communication technology – ICT*) oznaczające wdrażanie działań, które jednocześnie skierowane są na podwyższenie poziomu technologicznego poprzez doskonalenie wśród społeczeństwa umiejętności korzystania z nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych, aktualizowanie wiedzy o nowoczesnych formach zarządzania i organizacji pracy lub podwyższenie poziomu edukacji społeczeństwa.

Nie powinien uzyskać wsparcia finansowego ten, kto nie uwzględnia w swoim myśleniu polityk horyzontalnych UE. Dlatego przygotowując projekt, bez względu na to, jaki jest jego charakter, będziemy musieli odpowiedzieć na pytania dotyczące tych zagadnień. Nie można zadeklarować, że projekt jest „niezgodny” z polityką równości szans lub ochrony środowiska. Wręcz przeciwnie, każdy projekt powinien się w te polityki wpisywać. Nastęrcza to wnioskodawcom wiele kłopotów.

Sprawa jest prosta, gdy ubiegamy się o dotację na działania nastawione na jedną z tych kwestii (akcje popularyzujące ochronę środowiska, szkolenia dla kobiet bezrobotnych, szkolenia komputerowe itp.). Gorzej, jeśli projekt zupełnie tego nie dotyczy, jak w przypadku naszych szkoleń dla rolników. Wtedy mamy dwa wyjścia: albo zadeklarować „neutralny charakter” naszych działań w tych dwóch kwestiach (nigdy zaś „negatywny”), albo poszukać elementów, które mogą się wpisać w choć jedną z unijnych polityk.

W przypadku budowanego przez nas projektu szkoleń dla rolników uważamy na przykład, że można przygotować do prowadzenia działalności agroturystycznej co najmniej taką samą liczbę kobiet jak i mężczyzn – rolników. Taka deklaracja wyrażona w opisie projektu umożliwi wpisanie go w unijną „politykę równości szans”. Może być to również zapewnienie, iż w dostępie do szkoleń jednakowy dostęp będą miały zarówno kobiety jak i mężczyźni (nie jest wymagane by w projekcie uczestniczyło tylko samo kobiet co mężczyzn, a jedynie by rekrutacja nie dyskryminowała z uwagi na płeć).

„CELE SPONSORA” – SZKOLENIA DLA KOBIEC

Poprzez realizację projektu zapewniony zostanie rozwój społeczeństwa informacyjnego, gdyż projekt skupia się na nabyciu nowych umiejętności, a także podniesie poziom wykształcenia społeczeństwa.

„CELE SPONSORA” – STUDIA PODYPLOMOWE

Zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej oraz zaleceniami SPO RZL, przy naborze uczestników projektu, uczestników studiów podyplomowych, przestrzegana będzie zasada równego traktowania płci. Otwarty dostęp do każdej formy studiów oraz ogólny charakter studiów podyplomowych powoduje, że uczelnie nie stosują i nie będą stosowały żadnych preferencji w stosunku do kandydatów zainteresowanych podjęciem studiów. Jedyne ograniczenia wynikają z przepisów regulujących możliwość odbycia studiów podyplomowych oraz warunków uzyskania dotacji z EFS przez uczestnika studiów. Uczestnikami studiów podyplomowych realizowanych w ramach projektu będą osoby posiadające zatrudnienie i skierowane na studia przez „przedsiębiorstwa”, nie zachodzi zatem potrzeba stosowania preferencji ze względu na sytuację społeczną uczestników projektu. Sam projekt jest neutralny dla środowiska naturalnego. Należy jednak pamiętać, że wzrost wykształcenia powoduje większe zainteresowania ochroną środowiska.

„CELE SPONSORA” – POWIATOWY URZĄD PRACY W JASTRZĘBIU ZDROJU, PROJEKT „PIERWSZY KROK DO ZATRUDNIENIA” (DZIAŁANIE 1.2 SPO RZL):

Projekt promuje równość szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy i przestrzega zasady rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

Kiedy już wiemy co chcemy zrobić (działania, umieszczone w skali i ramach czasowo-budżetowych) oraz po co (cele nadrzędne, szczegółowe oraz rezultaty), musimy zweryfikować sensowność naszych zamierzeń. A to oznacza pytanie o uzasadnienie dla projektu. Przecież może się okazać, że to, co zaplanowaliśmy nie rozwiązuje żadnego problemu...

3. DLACZEGO CHCEMY REALIZOWAĆ NASZ PROJEKT?

Czy istnieje zewnętrzna, inna niż nasza własna „potrzeba”, aby zrealizować to, co wymyśliliśmy? Nasze uzasadnienie powinno się odnosić do uwarunkowań lokalnych, do problemów społecznych, gospodarczych czy kulturowych zdefiniowanych na poziomie sektora lub regionu. Znajdziemy te informacje w lokalnych strategiach rozwoju (miasta, powiatu, re-

gionu) oraz strategiach sektorowych (branży). Należy także odnosić się do konkretnych zapisów programu operacyjnego, w ramach którego został ogłoszony nasz konkurs, a także do aktualnych danych, analiz, raportów i opracowań.

**PRZYKŁAD – POWIATOWY URZĄD PRACY W ŻYWCU,
PROJEKT „POWRÓT NA RYNEK PRACY” (DZIAŁANIE
1.2 SPO RZL):**

Przy opracowaniu projektu uwzględnione zostały zarówno założenia przyjęte w „Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego na lata 2000-2015” jak i w „Strategii Powiatu Żywieckiego”.

Szukając uzasadnienia dla projektu należy:

- opisać bariery, na które napotykają potencjalni uczestnicy (Beneficjenci Ostateczni) działań (w naszym przypadku rolnicy z województwa zachodniopomorskiego) – np. geograficzne, organizacyjne, osobiste, dotyczące wykształcenia, płci itp.;
- wskazać w jaki sposób realizacja projektu przyczyni się do eliminacji i przewyciężenia trudności;
- uzasadnić wybór rodzaju i charakteru zaproponowanych przez nas działań:
 - czy proponowane wsparcie ma charakter kompleksowy? na czym ta kompleksowość polega?
 - czy w projekcie będą wykorzystywane nowoczesne techniki i technologie? Jak?
 - dlaczego przewiduje się realizację szkoleń, a nie np. poradnictwa?
 - czy proponowane działania mają charakter innowacyjny? Na czym on polega?
 - czy stosowane będą programy rekomendowane do takich szkoleń?
 - jaka będzie metodologia przeprowadzania badań i ekspertyz?
 - czy opracowany będzie system zbierania i analiz danych statystycznych, które zostaną wykorzystane w trakcie realizacji projektu?
 - na czym będą polegały działania towarzyszące działaniom głównym projektu? (np. transport na miejsce szkolenia).

Nie powinniśmy traktować uzasadniania projektu jako „sztuki dla sztuki”. To bardzo użyteczne narzędzie weryfikacji, czy to, co zaplanowaliśmy ma sens. Uzasadnienie jest opisem zastanej sytuacji gospodarczo-społecznej, więc nie stworzymy go bez sięgnięcia do danych, statystyk i analiz.

Spróbujmy więc:

Tereny województwa zachodniopomorskiego mają charakter rolniczo-przemysłowy. Zgodnie ze Strategią rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich województwa zachodniopomorskiego w latach 2002-2015 obszary wiejskie (tereny znajdujące się poza administracyjnymi granicami miast) liczą 21,5 tys. km², co stanowi 94% ogólnej powierzchni województwa. Dla wielu rolników zamieszkujących te tereny działalność rolnicza stanowi jedyne źródło utrzymania. Niestety dochody z prowadzenia, szczególnie małych, indywidualnych gospodarstw rolnych są na tyle niskie, że często nie wystarczają na podstawowe potrzeby życiowe. W tej sytuacji najkorzystniejsze będą zmiany w sferze pozarolniczej, które pośrednio doprowadzą do stworzenia nowych miejsc pracy.

Takim źródłem dodatkowych dochodów jest agroturystyka. Jej funkcjonowanie uzależnione jest również od warunków przyrodniczych – dostęp do morza, wysoki udział obszarów leśnych i pozostałych gruntów np. wody śródlądowe. Województwo zachodniopomorskie posiada bardzo korzystne warunki dla rozwoju agroturystyki. Mieszkańcy obszarów wiejskich są często utwierdzeni w przekonaniu, że wszelka działalność pozarolnicza nie przyniesie wymiernych korzyści. Rolnicy są pełni obaw w obliczu nadmiernej biurokracji, często zmieniających się i trudnych do interpretacji przepisów prawnych czy problemów finansowych, z jakimi przychodzi się im borykać. Ograniczony dostęp do informacji pogłębia niechęć do jakiegokolwiek działania.

UZASADNIENIE PROJEKTU – STUDIA PODYPLOWE

Szacuje się, iż działalność gospodarczą prowadzi około 3,6 mln spośród zarejestrowanych przedsiębiorstw. Jak wskazują na to wyniki badań ankietowych, 49% respondentów badań pilotażowych wyraża opinię, że integracja Polski z Unią Europejską wymagać od nich będzie podwyższenia kwalifikacji. 62% respondentów uważa, że podniesienie kwalifikacji zdecyduje o ich własnym rozwoju, 40% respondentów jest zdecydowanych podjąć szkolenia w najbliższym roku, a 58%, wybierając program podnoszenia kwalifikacji, będzie się kierować zakresem tematycznym, rangą i jakością programu. Dofinansowanie wnioskowanego projektu pozwoli przełamać istniejącą barierę kosztową. Wielu przedsiębiorców traktuje szkolenia jako koszt, a nie jako inwestycję w pracowników. Z badań przeprowadzonych przez Instytut Zarządzania na zlecenie Mi-

nisterstwa Gospodarki i Pracy⁹ wynika, że 43% respondentów za najczęstszy powód niekorzystania ze szkoleń uważa zbyt wysoki ich koszt. Równocześnie 56% małych firm, szczególnie nowo-powstałych deklaruje duże zapotrzebowanie na szkolenia.

Realizacja wnioskowanego projektu ma szczególne znaczenie dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, ze względu na potrzebę wzmocnienia ich potencjału realnego przystąpienia do udziału w bardziej konkurencyjnej gospodarce, gospodarce opartej na wiedzy. Przeszkolenie przedsiębiorców i ich pracowników może znacząco przyczynić się do stabilnego rozwoju ich firm w przyszłości. Projekt, ułatwiając transfer wiedzy między uniwersytetami i szkołami wyższymi a przedsiębiorstwami, może też znacząco poprawić ich innowacyjność, zdolności adaptacyjne i poziom konkurencyjności.

Uzasadnienie projektu jest zdefiniowaniem zauważonych problemów. Opis projektu powinien zawierać jakąś propozycję ich, choćby fragmentarycznego, rozwiązania, wskazując cele i określając środki. Tymczasem, z informacji zawartych w aplikacjach wynika czasem jednoznacznie, że piszący nie ma w ogóle lub ma bardzo nikłą wiedzę o problemach, na jakie napotykają osoby, do których adresuje swe działania. Źle skonstruowana relacja pomiędzy opisem projektu, a jego uzasadnieniem jest częstą przyczyną odrzucania wniosków o dofinansowanie.

Prześledźmy uzasadnienie projektu szkoleń komputerowych dla kobiet:

Od wielu lat zachodzą zmiany w poglądach na pozycję kobiet w pracy i społeczeństwie. Niegdyś przeważał pogląd, że sprawy publiczne i praca są głównie domeną mężczyzn, natomiast życie prywatne i dom – kobiet. Tymczasem, wiele kobiet chce pracować, ale niestety posiadają zbyt niskie bądź zdezaktualizowane kwalifikacje, które uniemożliwiają im podjęcie zatrudnienia. Obecnie znalezienie pracy wiąże się z tym, iż trzeba posiadać wysokie kwalifikacje.

U osób bez znajomości obsługi komputera, szansa znalezienia pracy jest o wiele mniejsza niż u osób, które tę umiejętność posiadają. Kobiety ze względu na stereotypowe podejście do swojej roli często uważały, iż komputery są domeną mężczyzn. Teraz chcąc podjąć pracę stoją przed nowym wyzwaniem, jakim

⁹ Materiały z Konferencji Branży Szkoleniowej, z dnia 28 czerwca 2004 r., zorganizowanej przez Instytut Zarządzania oraz PARP, Warszawa 2004.

jest dla nich podnoszenie swoich kwalifikacji m. in. poprzez naukę obsługi komputera. Realizacja projektu ma przyczynić się do pozyskania przez nie nowej umiejętności, jaką jest znajomość obsługi komputera, poświadczoną odpowiednim certyfikatem.

Ostateczni Beneficjenci, którymi są kobiety bezrobotne i poszukujące pracy, najczęściej napotykać na barierę, która polega na nieznanomości programów komputerowych. Często zdarza się, że idąc na rozmowę kwalifikacyjną, gdzie zostają zapytane o poziom znajomości obsługi komputera, przeżywają rozczarowanie. Kolejną barierą jest wysoki koszt szkolenia-kursu komputerowego, na które nie posiadają odpowiednich środków finansowych. Te dwie główne bariery powodują, iż zniechęcone kobiety przestają poszukiwać pracy.

Realizacja projektu przyczyni się do pokonania w pełni wyżej wymienionych barier, gdyż szkolenie będzie w całości sfinansowane. Poza tym zostanie zwrócony koszt dojazdu Beneficjentów Ostatecznych do miejsca szkolenia, a także zostaną zakupione materiały do nauki. Projektodawca zakłada, że kobiety łatwiej uwierzą we własne siły i podejmą próbę znalezienia pracy.

Dlaczego powyższe uzasadnienie, choć długie, jest niedobre? Po pierwsze, brak w nim jakichkolwiek danych na potwierdzenie zaprezentowanych twierdzeń. Zastosowany opis jest wyrazem subiektywnych przekonań wnioskodawcy, nie popartym żadnym obiektywnym kryterium takim jak np. liczba kobiet pozostająca bez pracy w województwie, przyczyny tego bezrobocia, liczba kobiet poszukiwanych na stanowiska wymagające obsługi komputera (np. sekretarka, recepcjonistka) itd. Bariera wymieniona jako napotykana przez kobiety „najczęściej” (nieznajomość programów komputerowych) z pewnością nią nie jest. Nie wiadomo, na jakiej podstawie wnioskodawca twierdzi, że „zniechęcone kobiety przestają poszukiwać pracy” tylko dlatego, że nie znają komputera i nie stać ich na szkolenia informatyczne.

Można założyć nawet bez znajomości danych statystycznych, że jest wiele innych, typowo „kobiecych” przyczyn, dla których kobiety nie podejmują zatrudnienia. Główne to: małe dzieci, mąż przeciwny pójściu żony do pracy, brak pracodawcy w tej samej miejscowości, brak możliwości opuszczenia domu na dłużej niż kilka godzin, długa przerwa w działalności zawodowej ze względu na urodzenie dzieci. To one są istotną przeszkodą, znacznie ważniejszą niż nieznanomość komputerów. Właśnie te charakterystyczne tylko dla tej płci bariery (tzw. „gender barriers”) są głównym powodem uruchamiania działań wspierających bezrobotne kobiety, a dofinansowywanych ze środków strukturalnych.

Wśród najczęściej wymienianych uwag do uzasadnień znajdujących się we wnioskach o dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego podaje się:

- brak powołania się na jakiegokolwiek dane dotyczące sytuacji wybranej grupy odbiorców na rynku pracy w województwie, na terenie którego miałyby być realizowany projekt,
- brak odniesienia do uwarunkowań lokalnych, aktualnych analiz, raportów czy opracowań,
- brak jasnej, zrozumiałej informacji uzasadniającej potrzebę realizacji projektu,
- brak opisu specyficznych barier, na które napotykać Beneficjenci Ostateczni,
- brak uzasadnienia dla doboru proponowanych działań.

4. DO KOGO ADRESOWANE SĄ DZIAŁANIA?

Wbrew pozorom, pytanie o grupę odbiorców naszego projektu wcale nie jest pytaniem łatwym. Przede wszystkim trzeba sobie zdać sprawę, że dopiero dokładne „wyobrażenie sobie” tej grupy „Beneficjentów Ostatecznych” ukierunkowuje cały projekt.

A) JAK OKREŚLIĆ ODBIORCÓW?

Musimy opisać nie tylko, kim są odbiorcy naszych działań (w końcu wszystko robimy właśnie dla nich), lecz także wykazać, że wybrane grupy kwalifikują się do otrzymania pomocy. Skąd to wiemy? Z zapisów programu operacyjnego i uzupełnienia do programu, z którego finansowany jest nasz konkurs. Wymieniają one grupy priorytetowe, do których każde działanie jest adresowane. Należy wybrać którąś z nich, posługując się formułami użytymi w tych dokumentach.

W przypadku przygotowywanego przez nas projektu szkoleń z agroturystyki będą to oczywiście rolnicy. To jednak zbyt ogólne stwierdzenie. Spróbujmy je uszczegółowić:

Ostatecznymi Beneficjentami będą rolnicy (osoby, które podlegają ubezpieczeniu w Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego) i domownicy z terenów wiejskich zainteresowani podjęciem dodatkowej działalności zbliżonej do rolnictwa. Osoby te muszą posiadać wykształcenie co najmniej gimnazjalne lub odpowiednie poziomem do starego systemu kształcenia (podstawowe). Objęci Projektem Beneficjenci Ostateczni muszą być mieszkańcami województwa zachodniopomorskiego, po 25 osób z każdego regionu, z wyjątkiem powiatu

grodzkiego Koszalin, powiatu grodzkiego Szczecin i powiatu grodzkiego Świnoujście. W skład poszczególnych regionów będą wchodziły trzy przylegające powiaty (szczegółowy podział zawiera Załącznik nr...). Projekt nie obejmuje emerytów i osób zarejestrowanych jako bezrobotne.

BENEFICJENCI OSTATECZNI – POWIATOWY URZĄD PRACY W ŻYWCU, TYTUŁ PROJEKTU: POWRÓT NA RYNEK PRACY. OKRES REALIZACJI: 01.01.2005 – 30.06.2006

Beneficjentami Ostatecznymi projektu będą osoby długotrwale bezrobotne, które mają problemy z podjęciem zatrudnienia z powodu braku kwalifikacji zawodowych, braku doświadczenia zawodowego, a także te które nie posiadają umiejętności w poruszaniu się po rynku pracy. W ramach projektu zakłada się objęcie aktywizacją 102 osób długotrwale bezrobotnych, które będą miały możliwość skorzystania z wybranego rodzaju wsparcia tj. poradnictwa zawodowego, doradztwa dla osób zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej, pośrednictwa pracy, przygotowania zawodowego, prac interwencyjnych, szkolenia czy też dotacji na podjęcie działalności gospodarczej.

Trzeba jednocześnie pamiętać, że zgodnie z polityką równych szans UE, musimy pokazać, że zapewniamy równy dostęp do naszej oferty „grupom słabym”, czyli osobom narażonym (z różnych powodów) na wykluczenie społeczne, zamieszkałym na terenach wiejskich i obszarach zagrożonych marginalizacją, a także niepełnosprawnym. Dodatkowo, dochodzi aspekt promocji równych szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy i wyrównywania szans w edukacji. Popatrzmy, jak poradzono sobie z tymi elementami, opisując odbiorców studiów podyplomowych:

Ostatecznymi Beneficjentami – uczestnikami studiów podyplomowych będą przedsiębiorstwa mające siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz ich pracownicy (duże, średnie i małe przedsiębiorstwa z wszystkich sektorów, z wyłączeniem sektora węglowego), z wyjątkiem przedsiębiorstw, które pozostają pod zarządem komisarycznym bądź znajdują się w toku likwidacji, postępowania upadłościowego, postępowania naprawczego. Podstawowym kryterium wyłonienia Ostatecznych Beneficjentów w ramach projektu będzie ich status zawodowy, to znaczy muszą to być przedsiębiorcy lub pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach, które skierują ich na studia podyplomowe oraz wyższe wykształcenie – posiadanie tytułu magistra lub licencjata.

Ograniczenie dotyczące wykształcenia wynika z przepisów, które mówią, że uczestnikami studiów podyplomowych mogą być wyłącznie absolwenci uczelni wyższych, z dyplomem magisterskim lub licencjackim. Poza tymi kryteriami nie przewiduje się żadnych innych ograniczeń w dostępie do projektu, w szczególności ze względu na płeć, miejsce zamieszkania czy niepełnosprawność. Otwarty dostęp do każdej formy studiów oraz ogólny charakter studiów podyplomowych powoduje, że uczelnie nie stosują żadnych preferencji w stosunku do kandydatów zainteresowanych podjęciem studiów. Jedyne ograniczenia wynikają z przepisów regulujących możliwość odbycia studiów podyplomowych oraz warunków uzyskania dotacji z EFS przez uczestnika studiów.

A oto przykład niewłaściwego opisu odbiorców działań w projekcie:

Ostatecznymi Beneficjentami projektu będą kobiety bezrobotne poszukujące pracy zarejestrowane w Powiatowym Urzędzie Pracy, zamieszkałe na terenie województwa zachodniopomorskiego. Projekt realizowany będzie na terenie 21 powiatów tego województwa, łącznie objętych zostanie nim 315 kobiet, w każdym powiecie wyłonionych zostanie 15 uczestniczek

Ten opis jest mało precyzyjny, zbyt ogólny, jednym słowem niewystarczający. O dziwo, pomimo idealnego do tego powodu, wnioskodawca nie wskazał, że projekt jest zgodny z polityką równych szans Unii Europejskiej...¹⁰

B) SKĄD POZYSKAĆ UCZESTNIKÓW PROJEKTU?

Skoro już określiliśmy odbiorców naszych działań (Beneficjentów Ostatecznych), teraz trzeba pokazać, że umiemy ich zachęcić do uczestnictwa w projekcie. W jaki sposób sprawić, że wybrani przez nas rolnicy i ich domownicy zachowają się tak, jak się spodziewamy czyli rzeczywiście zgłoszą się na szkolenia? W przypadku projektów „miękkich”, zapewnienie udziału zadeklarowanej liczby osób stanowi poważny „ból głowy” zespołu zarządzającego. Tym bardziej, że projektów jest bardzo wiele, a grono osób które mogą się zainteresować np. wąskotematycznymi szkoleniami ograniczona.

W przypadku szkoleń, postaramy się opisać, w jaki sposób przeprowadzona zostanie rekrutacja. Trzeba będzie uzasadnić wybór metody oraz wytłumaczyć, dlaczego wybrane techniki i narzędzia są w stanie zapewnić zakładaną

¹⁰ Uzasadnienie odrzucenia projektu przez Komisję Oceny Projektów podane w piśmie z Instytucji Wdrażającej.

frekwencję. Nasze zadanie to przekonać „sponsora publicznego”, że zakładana przez nas liczba uczestników jest realna do osiągnięcia. Popatrzmy:

Dysponujemy własną bazą danych rolników z całej Polski, której powstanie było wynikiem wieloletniego prowadzenia szkoleń dla rolników przez naszą firmę. Baza rolników z województwa zachodniopomorskiego liczy 600 osób. Do wszystkich zostanie rozesłana informacja na temat szkoleń z prośbą o zachęcenie innych zainteresowanych. Ponadto broszury informacyjne zostaną rozesłane do sołtysów i urzędów gmin. Zakłada się, że na szkolenia zgłosi się około 200 osób, ale ze względu na atrakcyjność szkolenia w wyniku weryfikacji w szkoleniach udział weźmie 150 osób. Do rolników z bazy adresowej zostaną rozesłane drogą pocztową pisma informujące o projekcie, zawierające informacje o celu, miejscu, terminie szkolenia, jak również finansowaniu przez Unię Europejską. W nagłówku pisma będzie się znajdować logo EFS, logo ZPORR i emblemat UE. O współpracę w zakresie rozpowszechniania informacji o szkoleniu zostaną poproszone Urzędy Gmin oraz sołtysi. Ponadto w prasie lokalnej ukażą się ogłoszenia o organizowanych szkoleniach. W początkowej fazie realizacji projektu przeprowadzona zostanie kampania promocyjna (ulotki i broszury) mająca na celu zachęcenie rolników do uczestnictwa w szkoleniu, na którym w sposób przejrzysty zostanie przedstawiona problematyka związana z działalnością agroturystyczną – aktualne przepisy prawne, organizacja gospodarstwa, źródła finansowania (kredyty, pożyczki, finansowanie z funduszy strukturalnych). Pokrycie kosztów zakwaterowania, wyżywienia i dojazdu do miejsca szkolenia sprawi, że oferta będzie bardziej atrakcyjna.

REKRUTACJA – STUDIA PODYPLOMOWE

Z uwagi na ogólnopolski zasięg Projektu i fakt uczestniczenia w projekcie uczelni z kilku regionów Polski, rekrutacja będzie miała zasięg ogólnopolski, jakkolwiek nacisk położony zostanie na informację i promocję realizowaną na poziomie lokalnym, w oparciu o uczelnie uczestniczące w projekcie. Beneficjenci Ostateczni będą informowani o możliwości odbycia studiów podyplomowych poprzez reklamę w mediach, pocztę elektroniczną i rozmowy telefoniczne (ogólnopolska infolinia). Rekrutacja prowadzona będzie również bezpośrednio w firmach, z którymi uczelnie współpracują na co dzień oraz z wykorzystaniem stowarzyszeń absolwentów. Istotna jest przy tym ścisła współpraca partnerów w zakresie wymiany informacji o potrzebach środowiska gospodarczego w otoczeniu, w którym funkcjonują uczelnie.

Najczęstszym błędem jest nieprecyzyjne podejście do tematu rekrutacji i frekwencji. Skąd bowiem mamy pewność, że:

- a) rynek aktywnie zareaguje na naszą ofertę i uczestnicy się zgłoszą?,
- b) potencjalni chętni będą wiedzieli, co im oferujemy?,
- c) potencjalni chętni będą umieli się zarejestrować?.

Do tego dochodzą dalsze kwestie, wymagające opisania:

- d) kogo uznajemy za objętego projektem (czy, jeżeli ta sama osoba zapisze się na dalszy ciąg szkolenia, będzie się liczyć do wskaźników)?,
- e) jaki przyjęliśmy mechanizm zgłaszania się ich do projektu?,
- f) jakie temu towarzyszą narzędzia (strona www z funkcją rejestracji, zgłoszenia przez telefon)?,
- g) jak zweryfikujemy czy wszyscy zgłaszający się kwalifikują się do naszego projektu?,
- h) jak prześlemy im dalsze informacje?,
- i) jak będziemy ich rejestrować (listy, baza danych)?,
- j) jakie materiały od nas dostają i kiedy (podręczniki, powielone materiały itp.)?.

Przyjrzyjmy się opisowi odbiorców szkoleń komputerowych dla kobiet:

Projektem objętych zostanie grupa 315 kobiet bezrobotnych i poszukujących pracy z terenu całego województwa zachodniopomorskiego (21 powiatów). Za pośrednictwem PUP zostaną wytypowane kobiety bezrobotne i poszukujące pracy, zarejestrowane w PUP. Swoje zgłoszenia będą przekazywać one telefonicznie, drogą pocztową bądź faxem do biura projektu. Selekcja uczestników będzie przeprowadzona już w fazie zgłoszenia na szkolenie. Na terenie woj. zachodniopomorskiego jest zarejestrowanych 88688 bezrobotnych kobiet (dane WUP, czerwiec 2005), dlatego też zgodnie z przyjętą strategią rekrutacji projektodawca przewiduje, iż na szkolenia zgłosi się minimum 315 uczestniczek, dlatego przewidziany został system dalszej selekcji uczestników szkolenia. Ponadto stworzenie listy rezerwowej zapewni udział w szkoleniu zakładowej liczby 315 beneficjentek.

Zwróćmy uwagę na słabości powyższego opisu.¹¹ Po pierwsze, proces rekrutacji przedstawiony jest zbyt ogólnie, nie do końca wiadomo jaką w nim rolę miałyby na przykład odgrywać Powiatowy Urząd Pracy. Brak także informacji, w jakim stopniu możliwe byłoby dostosowanie projektu

¹¹ Uzasadnienie odrzucenia projektu przez Komisję Oceny Projektów podane w piśmie z Instytucji Wdrażającej.

do zmieniających się potrzeb szkolonych kobiet. Tymczasem, taki opis „metody monitorowania zachowań Beneficjentów Ostatecznych” połączony z oceną ich potrzeb jest niezbędnym elementem projektu. Trzeba to ustalić już na etapie budowy projektu, oraz zastanowić się, jak w praktyce będziemy dostosowywali nasze działania do zmienionych potrzeb ich odbiorców. W projektach szkoleniowych klasycznym sposobem jest dokonanie zmian w programie kursów.

Problem odbiorców naszych działań często wiąże się z kwestią promocji projektu. W przedsięwzięciach szkoleniowych ta symbioza jest szczególnie widoczna, ponieważ trudno zrekrutować kursantów bez pokazania samych kursów. Ogólne zasady informacji i promocji projektów współfinansowanych ze środków UE określa odpowiednie rozporządzenie Komisji Europejskiej¹². Mówi ono, najprościej rzecz ujmując, że jeśli dostaniemy dotację, będziemy musieli poinformować innych o tym fakcie. Dlatego już na etapie tworzenia projektu trzeba przewidzieć i zaplanować przynajmniej podstawowe działania (i koszty) z tym związane. Szczegółowe zasady dotyczące promocji i informowania o współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej zawierają wytyczne wydawane przez Instytucje Zarządzającą.

5. KTO I JAK BĘDZIE REALIZOWAŁ PROJEKT?

W momencie, gdy już określiliśmy cele, działania i grupę docelową, możemy zacząć się zastanawiać nad organizacją przebiegu całego projektu i zespołem, który jest nam potrzebny do wykonania wszystkich zaplanowanych czynności. Określenie sposobu zarządzania projektem to tak naprawdę zapewnienie projektowi spójności organizacyjnej i finansowej. Bez profesjonalnego podejścia do tego elementu, projekt będzie źle zarządzany, co zazwyczaj oznacza opóźnienia (także finansowe), luki w planie działania, nieefektywną pracę zespołu, niedociągnięcia merytoryczne, a w konsekwencji niewypełnienie celów projektu i problemy z rozliczeniem.

Aby móc przygotować kompletny opis zarządzania projektem, trzeba odpowiedzieć sobie na trzy podstawowe pytania:

- a) czy realizujemy projekt samodzielnie? Jeśli z kimś, to jak podzielimy odpowiedzialność i zadania?

¹¹ Dla okresu programowania 2000-2006 jest to Rozporządzenie KE (WE) Nr 1159/2000 w sprawie środków informacyjnych i promocyjnych stosowanych przez Państwa Członkowskie odnośnie pomocy z Funduszy Strukturalnych.

- b) ile osób o jakich kwalifikacjach, w jakim zakresie czasowym jest nam potrzebne do wykonania projektu?,
- c) jakie będą zakresy czynności i relacje pomiędzy poszczególnymi osobami i instytucjami w projekcie, ze szczególnym uwzględnieniem raportowania i przepływów finansowych.

A) SAMODZIELNIE CZY Z KIMŚ?

Na to pytanie spontaniczna odpowiedź jest prosta – oczywiście samodzielnie, bo przecież to my chcemy realizować projekt! W praktyce jednak często się zdarza, że jeśli wystąpimy o dotację indywidualnie, będziemy mieli bardzo małe albo wręcz żadne szanse na przekonanie „sponsora publicznego”, aby powierzył nam realizację projektu.

Przed decyzją o doborze lub braku partnerów warto przyjrzeć się swojej własnej organizacji lub firmie i zorientować się, jakie mamy doświadczenie w realizacji projektów o podobnej tematyce. Jedynym z kryterów jest opisanie projektów realizowanych w ostatnich trzech latach. Czy ich tematyka nawiązuje do obszaru i rodzaju projektu, który teraz chcemy zaproponować? Do kogo te działania były adresowane? Co uzyskaliśmy? Czy zrealizowaliśmy zakładane w tamtych projektach cele? Jaka była skala tych projektów, zarówno finansowa, jak i terytorialna (ogólnopolskie? regionalne? lokalne?). W przypadku, gdy w wymienionych projektach zakładane rezultaty nie zostały osiągnięte, a projekty miały podobny charakter do obecnie proponowanego, powinniśmy podać przyczyny takiego stanu rzeczy oraz opisać, jakie działania będą podjęte w obecnym projekcie w celu ich eliminacji.

Pamiętajmy, że przy ocenie doświadczenia wnioskodawcy zawsze są brane pod uwagę wskaźniki finansowe, zwłaszcza stosunek wielkości uzyskiwanych przychodów do wysokości wnioskowanej kwoty.

Kiedy więc warto startować samodzielnie? Jeśli proponowany przez nas projekt jest na tyle mały (niskobudżetowy), że jesteśmy w stanie go „udźwignąć” (organizacyjnie, administracyjnie, logistycznie, ilością kadr) oraz że wprost pasuje do doświadczenia naszej organizacji i kompetencji osób, którymi dysponujemy (profil). Kluczowe jest wtedy wykazanie się referencjami w podobnych projektach dla wskazanej przez nas grupy odbiorców. W przypadku szkoleń agroturystycznych nasza firma nie będzie miała z tym problemu, piszemy więc:

*Projektodawca nie przewiduje zawiązania partnerstwa. Cała odpowiedzialność za realizację Projektu spoczywa na Projektodawcy. **O sukcesie projek-***

*tu stanowić będzie dotychczasowe doświadczenie FIRMY ułatwiają-
ce dotarcie do grupy docelowej. Doświadczenie w przygotowaniu meryto-
rycznym i prowadzeniu szkoleń sprzyjać będzie opracowaniu najlepszego pro-
gramu szkoleniowego trafiającego w zapotrzebowanie Beneficjentów Osta-
tecznych oraz wyboru form szkolenia.*

Teraz udowodnimy, że mamy doświadczenie merytoryczne:

*FIRMA posiada ogromne doświadczenie w zakresie organizacji szko-
leń dla rolników. W ramach 6 projektów realizowanych przez nas z Progra-
mu SAPARD w naszych szkoleniach wzięło udział ponad 5 000 osób [tu na-
stępuje krótki opis tych szkoleń].*

Następnie opiszemy nasze możliwości lokalowo-techniczne:

*Siedziba firmy znajduje się w centrum miasta w sąsiedztwie wielu znaczących
instytucji regionalnych. FIRMA posiada nowoczesne biuro, dobrze wyposa-
żone w komputery z dostępem do internetu, projektory multimedialne, rzutniki
folii, flipcharty, bazę danych i system księgowy oraz inne stosowne urządzenia
jak telefony, faksy, kserokopiarki i środki transportu. W związku z tym jest
w pełni przygotowana do zorganizowania i prowadzenia usług szkoleniowych.*

Wreszcie wypada powiedzieć dwa słowa o kompetencjach naszych pracow-
ników:

*Osoby zarządzające projektem posiadają wieloletnie doświadczenie w zakre-
sie kierowania pracami związanymi z organizacją szkoleń.*

W przypadku gdy, nie posiadamy kompetencji ani doświadczenia pokrywają-
cego wszystkie rodzaje zadań przewidzianych do wykonania lub po prostu
projekt ma dużą skalę (terytorialną, finansową, osobową, zadaniową) powin-
niśmy poszukać partnerów. Dobrym przykładem może być ogólnopolski pro-
jekt polegający na studiach podyplomowych dla pracowników przedsię-
biorstw zaproponowany przez kilka wyższych uczelni z różnych województw:

*Prezentowany projekt stanowi wyraz praktycznej realizacji działań postawio-
nych do realizacji w ramach Porozumienia uczelni na rzecz rozwoju przedsię-
biorczości w Polsce. W wyniku przeprowadzonych **badania pilotażowych**, jak
również **szerokich konsultacji z przedsiębiorcami** przeprowadzonych
przez kierowników studiów, do realizacji niniejszego projektu włączono uczel-
nie wyższe, które **działają w regionach, z których uzyskano najwięcej
odpowiedzi na ankietę** oraz które dostosowały ofertę studiów podyplomo-
wych do potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorców [tu następuje wyliczenie
wszystkich uczelni biorących udział w partnerstwie].*

Kogo nazywamy partnerem projektu? Są to instytucje, organizacje lub firmy, które mogą nam pomóc nie tylko rzeczywiście zrealizować projekt kompetentnie i w przewidzianym czasie, ale jeszcze są w stanie (dzięki swej randze, doświadczeniu i kompetencjom) przekonać „sponsora publicznego” do powierzenia nam realizacji projektu. Programy operacyjne i uzupełnienia do programów szczegółowo opisują podmioty, które mogą być wnioskodawcami w poszczególnych konkursach grantowych. Jeśli nasza instytucja nie posiada wcale lub posiada niewielkie doświadczenie w realizacji projektów podobnych do tego, który teraz zamierzamy wykonać, należy wskazać, że dysponuje nim któryś z partnerów oraz opisać, w jaki sposób to doświadczenie zagwarantuje powodzenie projektu.

W cytowanym przez nas projekcie studiów podyplomowych wszyscy partnerzy (uczelnie) mogą pochwalić się doświadczeniem organizacyjnym i dydaktycznym, jednak fakt, że wystąpiły o środki wspólnie umożliwił uzyskanie większego budżetu i objęcie projektem większej liczby województw:

*Strategia Projektu oparta została na doświadczeniach uczelni wyższych biorących w nim udział i wynika z **wieloletniej realizacji studiów podyplomowych oraz bieżących kontaktów z przedsiębiorstwami**. Uczelnie te zakresem swojego oddziaływania obejmują większość obszaru Polski, a ich pozycja na rynku lokalnym gwarantuje pozyskanie zakładanej liczby Beneficjentów Ostatecznych. Do prac nad projektem uczelnie delegowały doświadczonych pracowników. Jakość programów podnoszenia kwalifikacji przedsiębiorców, kadry kierowniczej i pracowników przedsiębiorstw w ramach studiów podyplomowych, objętych wnioskowanym projektem, jest zagwarantowana partnerstwem wyższych uczelni państwowych i niepaństwowych. **Stworzone zostały po raz pierwszy podstawy przenoszenia wysokich standardów edukacyjnych z uczelni dużych i doświadczonych do uczelni mniejszych, a także przenoszenia orientacji praktycznej uczelni niepaństwowych do uniwersytetów**. Koordynację prac nad projektem uczelnie powierzyły założonemu przez nie Stowarzyszeniu wyznaczając je na Partnera Wiodącego.*

ZAPAMIĘTAJ!

Najczęstsze błędy w opisie doświadczenia wnioskodawcy to:

- brak opisu zrealizowanych podobnych projektów,
- brak informacji, czy w zrealizowanych projektach zakładane rezultaty zostały osiągnięte,
- brak podania wartości realizowanych do tej pory projektów.

Jeśli w projekcie występuje więcej niż jedna instytucja, trzeba określić kto będzie liderem, czyli organizacją odpowiedzialną bezpośrednio przed „sponsorem” za przebieg projektu i rozliczenia. Lider pełni bardzo istotną funkcję, ponieważ to on podpisuje kontrakt, to na jego konto spływają środki z dotacji, które następnie przelewa on zgodnie z przyjętym budżetem i ustaleniami do partnerów. Partnerzy mogą się wycofać (lub można podjąć decyzję o ich wykluczeniu z projektu), natomiast lider nie może ulec zmianie.

W projekcie należy opisać zakres odpowiedzialności, stopień zaangażowania lidera i każdego z partnerów oraz zasady, na jakich będzie to partnerstwo oparte. Kolejne punkty wymagające opisanie to sposób współpracy z partnerami – w jakim stopniu partnerzy będą włączeni w przygotowanie i realizację projektu oraz w jego kontynuację po zakończeniu finansowania z EFS, wreszcie, jak dalece projekt będzie elastyczny w odpowiadaniu na potrzeby i sugestie partnerów. Pytanie to dotyczy zarówno formalnych powiązań z partnerami, którzy podpisali umowę partnerską, jak też relacji nie związanych bezpośrednio z niniejszym projektem, ale mających wpływ na jego realizację.

Warto także pamiętać, że objęcie roli partnera w projekcie ma swoje plusy i minusy. Plusem jest bezpośrednio zaangażowanie w projekt, otrzymanie w nim „roli” dla siebie, oddelegowanie do projektu części kadry, no i oczywiście uzyskanie pokrycia tych kosztów, które „wkładamy” w projekt. Minusem są np. skomplikowane rozliczenia finansowe w ramach partnerstwa. W tym momencie trzeba przypomnieć o istnieniu jeszcze jednej możliwości uczestniczenia instytucji w projekcie – mianowicie na zasadach podwykonawstwa. Jaka jest różnica pomiędzy partnerem a podwykonawcą?

Partnerem jest instytucja wymieniona we wniosku, uczestnicząca w realizacji projektu, wnosząca do projektu zasoby ludzkie, techniczne, organizacyjne bądź finansowe, realizująca projekt wspólnie z liderem i innymi partnerami na warunkach określonych w umowie z liderem. Partner powinien być znany w momencie składania wniosku. Z partnerem należy podpisać umowę partnerską, która jest jednym z wymaganych załączników do wniosku. Umowa nie może być zawarta z zamiarem ominięcia kryteriów dla projektodawców, tzn. niedopuszczalna jest sytuacja, gdy podmiot, który nie może być projektodawcą zgodnie z zapisami SPO RZL, jako partner pełniłby wiodącą rolę w realizacji projektu.

Podwykonawcą jest instytucja realizująca część projektu w drodze zamówienia, wyłoniona zgodnie z Prawem Zamówień Publicznych i wytycznymi określonymi przez Instytucję Zarządzającą danym programem operacyjnym. Z podwykonaw-

cą nie trzeba podpisywać umowy partnerskiej. Nie musi on być znany w momencie składania wniosku, może być wyłoniony w trakcie realizacji projektu.

Podsumowując, warto zauważyć, że niektórym instytucjom będzie łatwiej włączać się do projektów na zasadach podwykonawstwa niż partnerstwa, zwłaszcza jeśli specjalizują się one w danym typie aktywności (np. szkolenia), a nie mają wystarczających wyników finansowych (obrót), aby wzmacniać projekty partnerów.

B) ZESPÓŁ

Pochodną decyzji o tym, kto w sensie instytucjonalnym realizuje projekt (lider – partnerzy – podwykonawcy) jest „obsada personalna” i podział zadań w projekcie. Trzeba ustalić, jaka kadra będzie zaangażowana w wykonywanie zadań w projekcie oraz wykazać doświadczenie i kwalifikacje zawodowe tych osób.

Napişmy najpierw ogólnie:

FIRMA współpracuje z wieloma ekspertami z różnych dziedzin. Korzystając z tych kontaktów, przewiduje się również zatrudnienie na umowę o dzieło lub zlecenie trenerów specjalizujących się w wymaganej specjalności.

Na etapie zastanawiania się nad strukturą zarządzania, musimy zdecydować o formie zatrudnienia i relacjach między nimi. Trzeba przypomnieć, że ekspertów i pracowników administracyjnych możemy rozliczać na podstawie umów o pracę, umowy o dzieło oraz umowy zlecenia. Jeśli natomiast ktoś jest osobą samozatrudnioną i chce wystawiać faktury (co jest częste w działalności szkoleniowej), jest traktowany jako podwykonawca, ponieważ ma zarejestrowaną działalność gospodarczą.

Po wstępnej deklaracji doświadczenia kadry przychodzi czas na bardziej szczegółowe informacje o personelu pracującym w projekcie. W przypadku projektów prostych, jakim z pewnością jest przygotowywany przez nas projekt szkoleń dla rolników, zespół nie jest rozbudowany. Ogranicza się do kilku podstawowych funkcji:

- Kierownik Projektu – Pani XY (życiorys w załączniku), odpowiedzialny będzie za zarządzanie projektem, koordynację działań, pracę ekspertów kluczowych i ekspertów wykładowców oraz komunikację i przekazywanie raportów,
- Specjalista ds. szkoleń – Pani YZ (życiorys w załączniku) odpowiedzialny będzie za programy szkoleniowe, jakość materiałów szkoleniowych, zapewnienie właściwych form i metod szkolenia oraz monitoring wewnętrzny projektu,

- Specjalista ds. promocji i rekrutacji – Pan XQ (życiorys w załączniku) odpowiedzialny będzie za promocję szkoleń, komunikację społeczną, przygotowanie i realizację strategii rekrutacji uczestników na szkolenia,
- za sprawy finansowe odpowiedzialni będą pracownicy Działu Kadr i Księgowości,
- pozostali pracownicy firmy uczestniczący w projekcie posiadają doświadczenie w organizacji szkoleń – przygotowanie materiałów szkoleniowych, bezpośredni i telefoniczny kontakt z uczestnikami szkoleń.

Popatrzmy teraz, jak opisano zespół przy podobnie prostym projekcie szkoleń komputerowych dla kobiet:

- Kierownik Projektu – odpowiedzialny będzie za zarządzanie projektem, koordynację działań, pracy trenerów oraz komunikację i przekazywanie raportów,
- Asystent Kierownika – odpowiedzialny będzie za programy szkoleniowe, jakość materiałów szkoleniowych, zapewnienie właściwych form i metod szkolenia,
- Specjalista ds. promocji i rekrutacji – odpowiedzialny będzie za promocję szkoleń, komunikację społeczną, przygotowanie i realizację strategii rekrutacji uczestników na szkolenia,
- dwie osoby do obsługi administracyjnej projektu – odpowiedzialne za organizację szkoleń-kursów w trakcie ich trwania. W ciągu 16,5 miesiąca trwania szkoleń-kursów będą one obecne na wszystkich zajęciach natomiast w końcowej fazie projektu wezmą one udział w przygotowaniu materiałów popularyzujących wyniki projektu. Jest to niezbędne z punktu widzenia spełnienia wszystkich warunków niniejszego wniosku,
- Specjalista ds. monitoringu odpowiedzialny będzie za monitoring projektu, a także za przygotowywanie sprawozdań okresowych z realizacji projektu,
- Księgowa Projektu – odpowiedzialna za sprawy finansowe,
- Prezes Zarządu Firmy (odpowiedzialność finansowa) – podejmuje decyzje wiążące w imieniu Wnioskodawcy,
- pracownicy firmy uczestniczący w projekcie – przygotowanie materiałów szkoleniowych, bezpośredni i telefoniczny kontakt z uczestnikami szkoleń.

Widać z powyższego opisu, że obsada kadrowa jest tu bardziej rozbudowana niż w naszym projekcie. Ale czy znajdujemy dla tego uzasadnienie? Nie wiadomo, czym będzie zajmowała się obsługa administracyjna projektu, stąd również trudno stwierdzić, czy jest ona niezbędna do realizacji projektu.

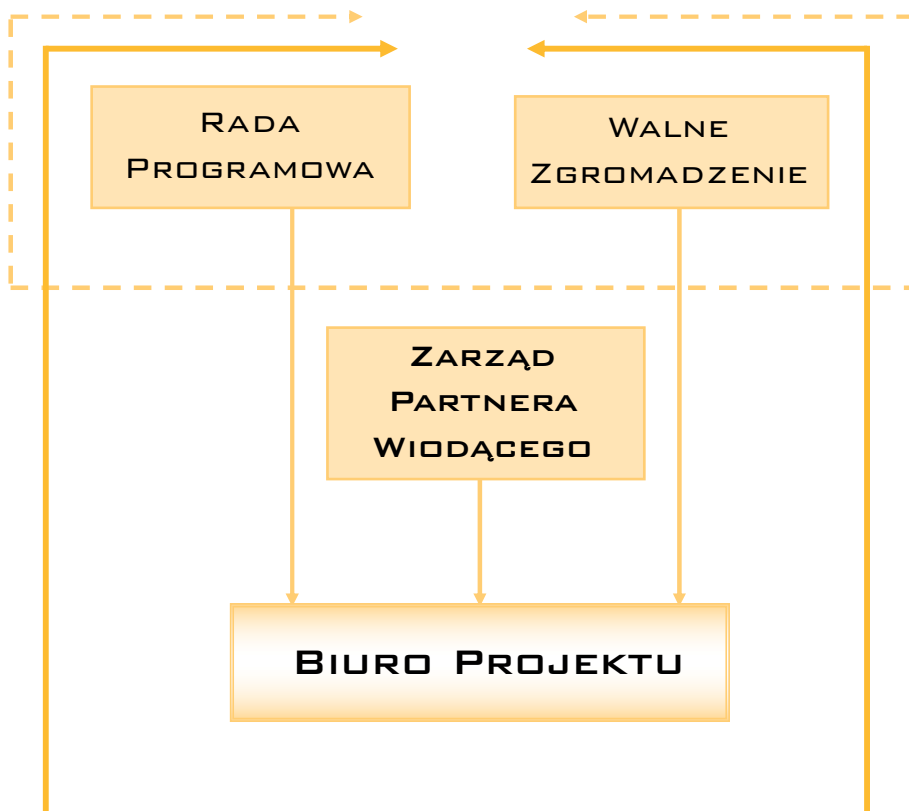
Raz zatwierdzony skład zespołu projektowego w zasadzie nie powinien być zmieniany. Wprowadzenie nowego eksperta (jeśli był on wymieniony z imienia i nazwiska w projekcie) należy zgłosić odpowiedniej instytucji, z którą podpisaliśmy umowę. Wykonawca projektu ma obowiązek informowania o wszelkich zmianach w osobach zarządzających projektem, wymienionych we wniosku.

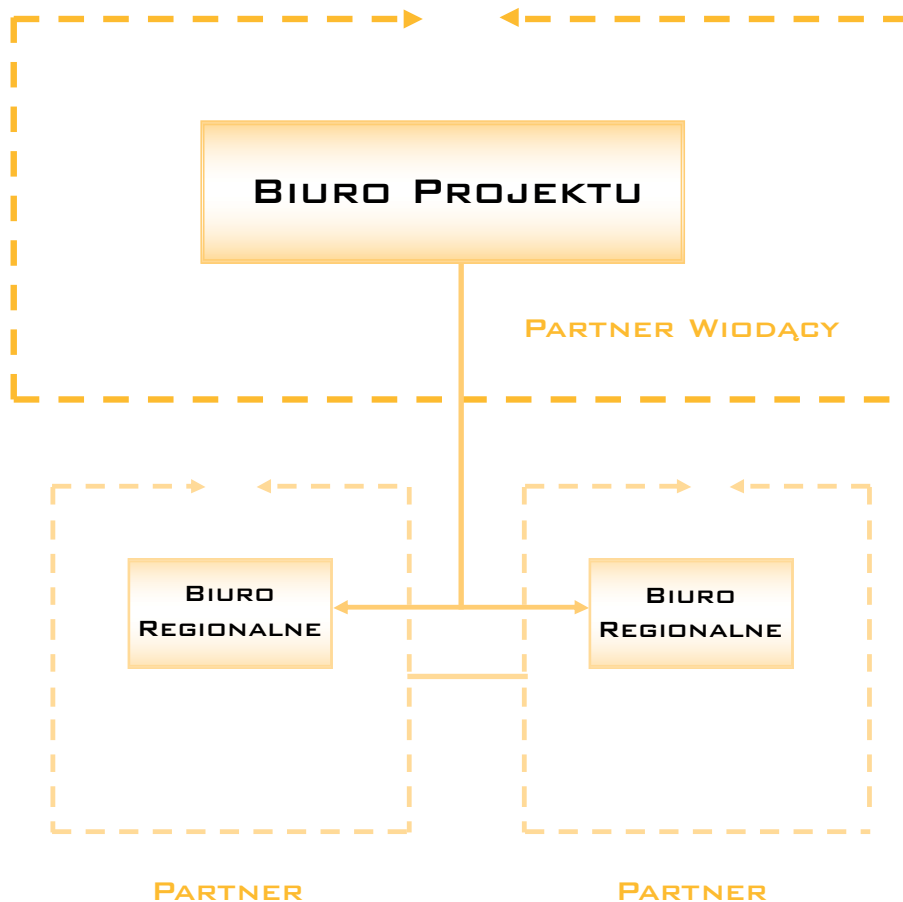
C) STRUKTURA ORGANIZACYJNA

W projektach, w których bierze udział kilku partnerów i których skala jest większa, również liczba osób i komórek zaangażowanych w jego realizację jest bardziej rozbudowana. Można powoływać różne komórki, takie jak np. Rada Programowa, Biuro Projektu, Biura Regionalne. Dobrze jest wtedy pokazać taką rozbudowaną strukturę na rysunku.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA PROJEKTEM STUDIÓW PODYPLOMOWYCH:

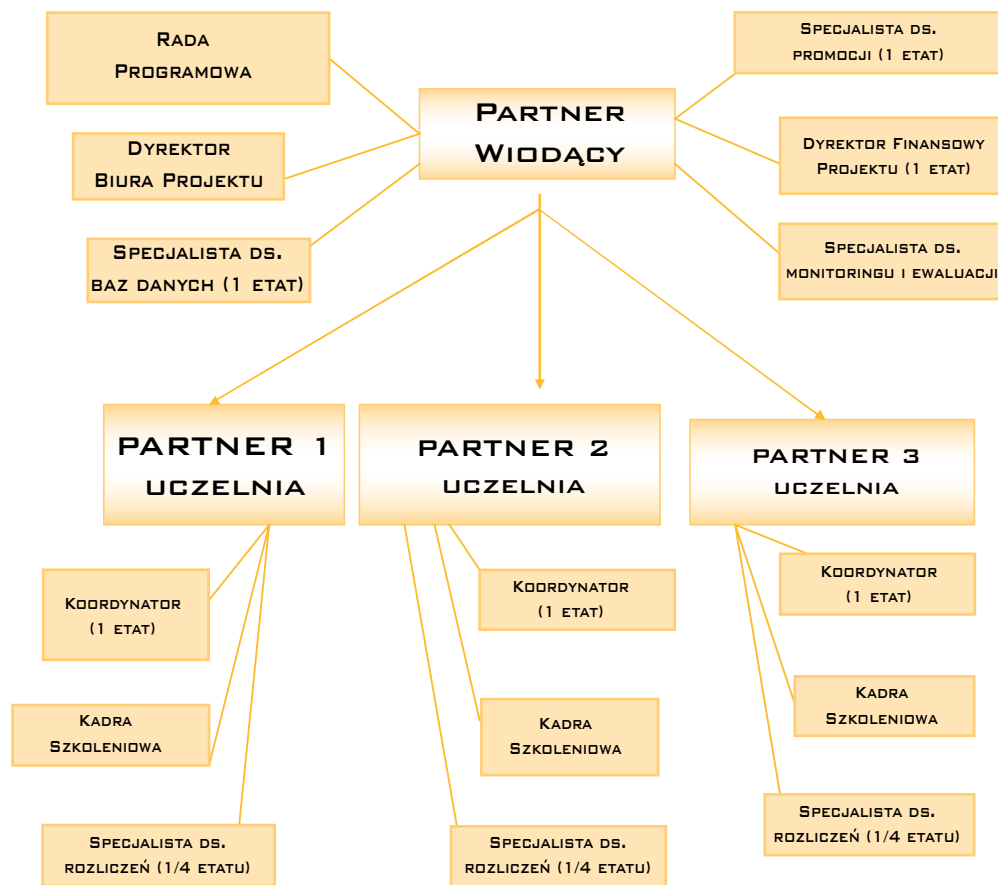
- Rada Programowa, w skład której wchodzi przedstawiciele każdej z uczelni,
- Biuro Projektu (w Stowarzyszeniu),
- Biura Regionalne (na uczelniach).





Ustalenie schematu organizacyjnego jest podstawą opisu metod zarządzania i pracy zespołu. Trzeba wskazać, jak wygląda struktura zarządzania projektem, uwzględniając wszystkie pozycje i zadania oraz ustalając relacje pomiędzy osobami i instytucjami. Trzeba sobie postawić pytanie, czy przewidujemy zastosowanie jakiegoś konkretnego systemu zarządzania – danymi, zasobami ludzkimi, logistyką itp., a także czy i w jaki sposób realizowane będzie zarządzanie jakością. Wreszcie, należy rozwiązać kwestie zarządzania finansowego. W trakcie trwania projektu można dokonywać zmian w zaproponowanym zespole i strukturze, o ile przewidują to warunki konkursu w ramach którego realizowany jest nasz projekt (lub umowa).

Wreszcie, należy wskazać na powiązania naszego projektu ze strategiami lokalnych organizacji. Współpraca z partnerami lokalnymi jest niezbędna, aby uniknąć powielania tych samych działań dla tej samej grupy odbiorców na danym terenie.



6. ILE TO BĘDZIE TRWAŁO?

O harmonogramie projektu mówiliśmy już wstępnie na etapie określania celów. Wtedy interesowały nas ramy czasowe. Teraz przyszła pora na ich uszczegółowienie. Musimy ostatecznie określić nie tylko długość projektu (ile miesięcy będzie trwał), lecz także przygotować jego „kalendarz”, rozpisując poszczególne zadania na dni, tygodnie i miesiące.

Planowanie przebiegu projektu, czyli określenie go w czasie obejmuje następujące kroki:

- określenie czasu trwania czynności,
- sporządzenie wykresu przebiegu projektu,
- określenie terminów rozpoczęcia i zakończenia czynności projektu,

- określenie czasu realizacji projektu i terminów jego rozpoczęcia i zakończenia,
- określenie możliwości terminowej realizacji projektu jako całości,
- obliczenie rezerw czasu,
- wyznaczenie krytycznego ciągu czynności w projekcie,
- określenie kamieni milowych projektu.

Określenie czasu trwania czynności projektu opiera się na znajomości specyfiki tych czynności, wynikających ze specyfiki projektu, a także znajomości wykonawców, środków i zasobów zaangażowanych do ich realizacji. Te informacje zgromadzone zostały częściowo już w trakcie określania celów projektu, a w tym miejscu należy je przetworzyć na szacunki czasów czynności.

Można oprzeć się na doświadczeniu i intuicji specjalistów, można wykorzystać dane ze zrealizowanych już identycznych bądź podobnych projektów, można wykorzystać normatywy (jeśli takie istnieją), można wreszcie niekiedy wyliczyć potrzebne nakłady czasu.

OKREŚLENIE CZASU – STUDIA PODYPLOMOWE

Planowany termin realizacji projektu obejmuje okres od października 2005 roku do czerwca 2007 roku. Jest to związane z praktyką polskich uczelni wyższych, w ramach której studia podyplomowe rozpoczynają się dwa razy w roku, zgodnie z terminarzem akademickim (październik/listopad oraz luty/marzec). Pierwsza edycja studiów podyplomowych planowana jest na październik 2005 roku a druga – w lutym 2006 roku. Po zakończeniu drugiej edycji studiów podyplomowych podjęte zostaną prace nad sprawozdaniem końcowym z realizacji projektu oraz przeprowadzony zostanie ostateczny audyt finansowy, który powinien zakończyć się do czerwca 2007 roku. Planowany harmonogram realizacji działań towarzyszących: informacja i promocja – rozpocznie się zaraz po podpisaniu umowy finansowania projektu, badania i analizy – rozpoczną się po podpisaniu umowy, badania ostatnich grup uczestników studiów podyplomowych będą miały miejsce przed końcem 2007 roku.

Częstym błędem popełnianym w projektach jest niedoszacowanie czasu trwania czynności projektu. Wynika ono zazwyczaj z następujących przyczyn:

- pominięcia niezbędnych działań i zadań cząstkowych,
- przeznaczenie zbyt mało czasu na uzgadnianie różnych zadań,

Zastosowanie techniki harmonogramów jest bardzo proste. Polega ono na wpisaniu do tabeli wszystkich czynności objętych planowaniem i czasów ich trwania, a następnie na graficznym przedstawieniu tych czynności na wykresie w polu okresu realizacji czynności z uwzględnieniem zależności przyczynowo-skutkowych występujących pomiędzy czynnościami.

Z położenia odcinków ilustrujących poszczególne czynności na osi czasu określić można terminy rozpoczęcia i zakończenia tych czynności. Jeśli oś czasu przedstawiona została w neutralnych (kolejnych) jednostkach czasu, wówczas terminy te wyrażone będą też w jednostkach neutralnych (np. 10–ty tydzień od rozpoczęcia projektu); jeśli natomiast przedstawiona została w kalendarzowych jednostkach czasu, wówczas terminy wyrażone będą jako kalendarzowe (np. 18 grudnia 2006 r.).

Zazwyczaj najpierw planuje się terminy w jednostkach neutralnych a później w kalendarzowych. Wyliczone terminy rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych czynności projektu należy zapisać na liście czynności. Z harmonogramu odczytać można także czas potrzebny na realizację całego projektu, jest to okres czasu od momentu rozpoczęcia pierwszej czynności do momentu zakończenia ostatniej czynności projektu. Jeśli mamy określony termin zakończenia projektu, to znając czas jego realizacji możemy odpowiedzieć na następujące ważne pytania: po pierwsze – czy możliwe jest wykonanie całego projektu w wyznaczonym terminie?, a jeżeli tak, to, po drugie – w jakim terminie należy rozpocząć realizację projektu aby zakończyć go w wyznaczonym terminie?

Harmonogram jest źródłem dalszych ważnych informacji planistycznych. Niektóre powiązane ze sobą czynności – poprzedzające i następujące – nie wiążą się z innymi natychmiast lecz po upływie pewnego czasu. Oznacza to, że czynności te posiadają pewną rezerwę czasu, z której można skorzystać w przypadku potrzeby przesunięcia terminów ich rozpoczęcia i zakończenia bądź konieczności wydłużenia czasu ich realizacji.

Ciąg czynności, od pierwszej do ostatniej czynności projektu, w którym występują minimalne lub nie występują żadne rezerwy czasu, ma szczególne znaczenie z tego względu, że realizacja czynności tego ciągu w planowanym czasie warunkuje terminową realizację całego projektu. Ten ciąg czynności, określany jest jako ścieżka krytyczna projektu, powinien być wyróżniony na wykresie harmonogramu (np. czerwonym kolorem) i poddany szczegółowemu nadzorowi w trakcie realizacji projektu.

TWORZENIE PROJEKTU (FAZA FORMUŁOWANIA)

Etapy kwartał		HARMONOGRAM REALIZCJI PROJEKTU																										
		rok 2005			2006												2007											
		X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	
Czas trwania całego projektu																												
Przygotowanie i wdrażanie systemu zarządzania projektem																												
Wdrożenie procedur zarządzania																												
Wdrożenie narzędzi zarządzania finansami i sprawozdawczości statyczno-finansowej																												
Zarządzanie projektem rozliczenia i sprawozdawczość																												
Raporty kwartalne																												
Raporty roczne																												
Rozliczenia z Partnerami																												
Końcowe rozliczenie projektu																												
Archiwizacja dokumentacji projektowej																												
Badania i analizy dotyczące uczestników projektu i przedsiębiorstw																												
Rejestracja stanu wyjściowego																												
Badania dotyczące uczestników projektu																												
Badania dotyczące przedsiębiorstw																												
Analizy i ekspertyzy																												
Prezentacja wyników - konferencje																												
Promocja studiów i projektu w przedsiębiorstwach																												
Wdrożenie strategii informacyjno-promocyjnej																												

nia o różnej tematyce skierowane do różnych grup docelowych trzeba je odrębnie uwzględnić w harmonogramie, szczególnie wtedy gdy szkolenia będą prowadzone przez różnych szkoleniowców. Informacja na temat dopuszczalnych zmian w projekcie, również w doniesieniu do harmonogramu znajduje się w dokumentacji dotyczącej konkretnego konkursu lub poradnikach w ramach konkretnego programu.

7. ILE TO BĘDZIE KOSZTOWAŁO?

Zgodnie z metodyką zarządzania cyklem projektu decyzja o jego finansowaniu zapada najczęściej pod koniec fazy identyfikacji lub formułowania. Aby mogło do niej dojść potrzeba uprzednio skonstruować kompletny budżet projektu, w tych fazach nazywany również preliminarzem finansowym lub propozycją finansową. Należy pamiętać, aby w przypadku projektów realizowanych dłużej niż rok stworzyć podobne preliminarze dla każdego okresu, po czym zsumować je w zbiorczych zestawieniach, stanowiących projekcję finansową wszystkich kosztów w projekcie.

Określenie ram finansowych i szczegółowego budżetu projektu to jedna z najważniejszych i najtrudniejszych czynności. Poprawnie sporządzony budżet jest kwintesencją, skrótem projektu, świadczącym o jego gruntownym przemyśleniu i dopracowaniu. Z drugiej strony, od właściwie skonstruowanego budżetu i zapewnienia poprawnego montażu finansowego zależy pomyślny przebieg projektu.

Budżet projektu to zestawienie środków finansowych związanych z realizacją projektu obejmujące cały okres jego realizacji. Wstępną przymiarkę do jego stworzenia zbudowaliśmy na początku, określając cele projektu. Biorąc pod uwagę zjawiska ujęte w budżecie projektu mamy do czynienia z różnymi jego interpretacjami i modyfikacjami. Odpowiedź na pytanie, które z tych interpretacji mają zastosowanie w zarządzaniu projektami, a w szczególności w zarządzaniu projektem europejskim, prowadzi do następujących wniosków. Po pierwsze, brak jest ogólnych zasad budżetowania obowiązujących wszystkie projekty europejskie. W ramach poszczególnych programów opracowywane są oddzielne wytyczne budżetowania.¹³ Po drugie, w projektach europejskich mamy do czynienia z różnymi postaciami ich budżetu.

¹³ *Podręcznik – Zarządzanie...*, op. cit., s. 50-61.

Na początku jest to budżet finansowy (ang. *financial budget*) określający środki finansowe potrzebne do realizacji projektu i wskazujący źródła ich pozyskania. Spełnia on przede wszystkim funkcję zewnętrzną, ma za zadanie przekonanie „sponsorów” do zaangażowania odpowiednich środków w realizację projektu. Określany jest on jako „montaż finansowy” projektu.

A) MONTAŻ FINANSOWY

Montaż finansowy projektu polega na zidentyfikowaniu możliwych źródeł finansowania projektu oraz określeniu ich procentowego udziału. Przygotowanie montażu rozpoczyna się zazwyczaj od określenia posiadanych środków własnych i koniecznych wydatków związanych z projektem. Następnie, po podzieleniu kosztów na kategorie, zgodne z kryteriami kwalifikowalności, identyfikowane są luki w finansowaniu omówione w dalszej części rozdziału. Montaż wynika zarówno z ograniczeń finansowych, jak również z filozofii programów pomocowych, która zakłada w większości przypadków tylko współfinansowanie, a nie pełne finansowanie projektów. Zgodnie z polityką Unii Europejskiej środki finansowe pochodzące z programów mają być bowiem uzupełnieniem kwot zgromadzonych przez podmiot starający się o dofinansowanie.

Projektodawcy, zamierzający ubiegać się o wsparcie z funduszy strukturalnych, powinni w pierwszej kolejności oszacować całkowite koszty planowanego projektu. Następnie, w oparciu o odpowiednie wytyczne dokonać podziału na koszty kwalifikowalne i niekwalifikowalne. Koszty kwalifikowane będą stanowiły podstawę do określenia procentowego wkładu funduszy pomocowych w finansowanie danego projektu. Projektodawcy składający wnioski o dofinansowanie są zobowiązani do wypełnienia tabeli wskazującej całkowity koszt projektu z podziałem na koszty kwalifikowane i pozostałe, źródła finansowania projektu oraz profil wydatkowania środków w trakcie jego realizacji, tzn. rozkład wydatków z poszczególnych źródeł w poszczególnych okresach realizacji projektu.

Budując projekt należy także przedstawić ewentualną strategię finansowania projektu po wykorzystaniu środków z Europejskiego Funduszu Społecznego, jeśli taka kontynuacja jest przewidziana. Trzeba sobie wtedy odpowiedzieć na pytanie, jak zapewnić funkcjonowanie i finansowanie projektu lub jego osiągniętych rezultatów po rozliczeniu dotacji i zakończeniu finansowania z EFS. Dotyczy to zwłaszcza projektów, których celem jest stworzenie trwałych struktur lub rozwiązań wymagających stałego utrzymywania.

Po pozyskaniu środków finansujących projekt sporządzany jest budżet kosztów projektu. Jest on podstawowym, obligatoryjnym budżetem projektu. Pełni on przede wszystkim funkcję wewnętrzną, określa możliwości i ograniczenia finansowe, które muszą być respektowane w trakcie realizacji projektu, zgodnie z jego celami. Taki budżet określany bywa jako preliminarz kosztów tzn. zestawienie dopuszczalnych wydatków na realizację poszczególnych zadań i czynności w projekcie. Służy on także jako instrument zewnętrznej kontroli.

B) BUDŻETOWANIE

Budżetowanie projektu to proces sporządzania, uzgadniania i zatwierdzania budżetu projektu oraz przekazania go do realizacji jako obowiązującej wytycznej działania. Obejmuje ono następujące kroki postępowania:

- określenie okresu objętego budżetem,
- określenie rodzajów, miejsc powstawania i nośników kosztów objętych budżetem,
- opracowanie budżetu kosztów projektu,
- sprawdzenie możliwości realizacji budżetu z punktu widzenia dostępności środków finansowych,
- sprawdzenie możliwości realizacji budżetu z punktu widzenia płynności finansowej,
- zatwierdzenie budżetu projektu.

Budżet kosztów projektu sporządzany jest na cały okres realizacji projektu. Czas ten bywa dzielony na krótsze okresy roczne, półroczne, kwartalne i miesięczne, tygodniowe, a niekiedy nawet dzienne. Budżet kosztów przedstawiać może strukturę kosztów projektu w różnych wymiarach: rodzajowym, miejsc powstawania i nośników kosztów.

Dysponując informacjami dotyczącymi kosztów, można przystąpić do sporządzenia budżetu kosztów projektu. Tworzenie budżetu obejmuje najczęściej następujące kroki:

- zestawienie i zapisanie czynności projektu w formularzu budżetu,
- określenie niezbędnych zasobów dla każdej czynności,
- umieszczenie zasobów w kategoriach kosztów,
- określenie jednostek miary dla zasobów,
- określenie potrzebnych ilości zasobów w poszczególnych okresach,
- określenie kosztów jednostki zasobów,
- określenie realnego użycia zasobów,
- określenie źródeł finansowania,
- zaplanowanie kosztów dla poszczególnych okresów,
- obliczenie sum kosztów dla wszystkich okresów.

Szczegółowe rozwiązania opierają się na konkretnych wytycznych „sponso-ra” projektu.¹⁴ Jednak, na etapie wypełniania wniosku pożądane jest wyjaśnienie, jak zaproponowane pozycje kosztowe zostały wyliczone:

Wszelkie koszty dotyczące uczestnictwa rolników w szkoleniu zostały przyjęte według ogólnie obowiązujących stawek. Uczestnicy szkoleń będą mieli zagwarantowane zakwaterowanie, wyżywienie i zwrot kosztów dojazdu na szkolenie. Zdecydowanie podniesie to atrakcyjność szkolenia. W kosztach związanych z personelem zarządzającym projektem, wynagrodzenia zostały podane w kwotach brutto wraz z obowiązkowymi ubezpieczeniami, proponowane wynagrodzenie jest adekwatne do zakresu powierzonych obowiązków.

W projektach szkoleniowych wątpliwości oceniających może wzbudzić wyliczenie godzin, ponieważ zależy ono od metodologii zaproponowanej przez projektodawcę i rodzaju działań realizowanych w projekcie. W przypadku szkoleń, zajęć językowych za „godzinę” z reguły przyjmuje się godzinę lekcyjną (np. 45 min szkolenia językowego), w przypadku innych działań np. doradztwa zawodowego – godzinę zegarową (np. 60 min doradztwa). Niemniej jednak trzeba pamiętać, że dane dotyczące czasu pracy np. szkoleniowca wykazywane w dokumentacji księgowej powinny odzwierciedlać czas pracy przyjęty dla projektu, np. szkolenie trwa 2 godz. (2 x 45 min); faktura wystawiona za 2 godz. (nie za 1,5 godz.).

Wartość wkładu własnego musi być zgodna z faktycznymi kosztami. W projektach szkoleniowych duże wątpliwości budzi wyliczanie kosztów sal wykładowych, zwłaszcza tych, którymi dysponuje wnioskodawca. Jeśli dany lokal używany jest równocześnie do innych celów (nie związanych z projektem), należy wyliczyć odpowiednią dla projektu część tego wydatku (opłaty dotyczące utrzymania lokalu: czynsz, prąd, gaz). Sposób wyliczenia należy przechowywać wraz z całą dokumentacją dotyczącą wydatków projektu.

Po opracowaniu budżetu kosztów projektu konieczna jest ponowna weryfikacja możliwości realizacyjnych projektu. Dotyczy ona, po pierwsze, dostępności środków finansowych na realizację całego projektu, czyli weryfikacji montażu finansowego projektu w oparciu o szczegółowe dane zawarte w budżecie kosztów projektu. Po drugie, realności budżetu kosztów projektu z punktu widzenia płynności finansowej projektu, czyli zdolności do regulowania zobowiązań w terminie. Może to polegać na sporządzeniu dodatkowego bu-

¹⁴ Patrz np. *Podręcznik – Zarządzanie cyklem projektu*, Komisja Europejska Biuro Współpracy Europe-Aid / Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004. s. 50-61.

dżetu projektu, mianowicie budżetu wpływów i wydatków projektu nazywanego także budżetem płynności finansowej projektu. Konieczność takiej weryfikacji jest szczególnie widoczna w projektach europejskich, w których terminy wpływów środków przyznanych na dofinansowanie projektów nie są zazwyczaj zsynchronizowane z terminami wydatków związanych z realizacją projektów. Może to doprowadzić do braku płynności finansowej projektu i skutkować jego opóźnieniem i dodatkowymi kosztami finansowymi. Po dokonaniu weryfikacji budżet kosztów projektu jest zatwierdzany według procedury obowiązującej w danym programie europejskim.

Z reguły projekty szkoleniowe nie są bardzo kosztowne. Jednak szkolenia organizowane w ramach Działania 2.3 SPO RZL charakteryzują się znaczną wielkością. Prawie połowa projektów osiąga wartość od 1 do 10 mln zł, a budżet kolejnych 10% przekracza wartość 10 mln zł.¹⁵

Podstawowy podział kosztów w projekcie „miękkim” to:

- wydatki związane z personelem (przede wszystkim koszty osobowe wraz z obciążeniami socjalnymi, a także koszty związane z wykonaniem powierzonych personelowi zadań, np. dojazd na szkolenie),
- wydatki związane z beneficjentami ostatecznymi projektu (w naszym przypadku – z uczestnikami szkoleń),
- inne wydatki.

W przypadku przygotowywanego przez nas projektu szkoleń dla rolników lista kosztów będzie dość prosta. Popatrzmy.

Najpierw koszty naszych pracowników:

- *wynagrodzenie Kierownika Projektu (3000 zł x 4 m-ce),*
- *wynagrodzenie Specjalisty ds. Promocji i Rekrutacji (2000 zł x 4 m-ce),*
- *wynagrodzenie Specjalisty ds. Szkoleń i Monitoringu (2000 zł x 4 m-ce),*
- *wynagrodzenie personelu dydaktycznego (150 godz. x 130 zł).*

Do tego dochodzą koszty osób dodatkowych:

- *wynagrodzenie dla organizatora wyjazdu studyjnego (6 wyjazdów x 400 zł),*
- *obsługa księgową – umowa zlecenie z księgowymi prowadzącymi sprawę spółki (1 osoba x 800 zł x 4).*

¹⁵ Charakterystyka projektów szkoleniowych realizowanych w ramach Priorytetu I i II Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Warszawa, sierpień 2005, str. 31.

Teraz trzeba wypisać koszty związane z organizacją i przebiegiem samych szkoleń:

- *koszty zakwaterowania pracowników odpowiedzialnych za obsługę szkoleń (2 osoby x 6 szkoleń x 3 noclegi x 100 zł),*
- *wyżywienie Beneficjentów Ostatecznych w trakcie trwania zajęć (150 osób x 3 doby x 100 zł),*
- *zakwaterowanie Beneficjentów Ostatecznych (150 osób x 3 noclegi x 100 zł),*
- *koszty podróży (cena biletu komunikacji zbiorowej ok. 50 zł x 150 osób),*
- *koszty podróży związane z wyjazdem studyjnym (750 zł x 6 wyjazdów studyjnych),*
- *koszt wynajmu sali dydaktycznej (50 zł/godz. x 150 godz.),*
- *opracowanie i wydruk materiałów promocyjnych (ulotki, broszury, tablice informujące o celach Projektu i dofinansowaniu z EFS).*

Na końcu nie zapominamy o kosztach administracyjnych, związanych z obsługą całego projektu:

- *zakup sprzętu komputerowego (laptop 1 szt.),*
- *koszt amortyzacji sprzętu multimedialnego stanowiącego własność Projektodawcy (projektor multimedialny, rzutnik folii, flipcharty),*
- *koszty administracyjne (marketing i rekrutacja uczestników, prowadzenie dokumentacji, przesyłki pocztowe) 500 zł/1 m-c,*
- *opłaty notarialne (2100 – oświadczenie o dobrowolnym poddaniu się egzekucji) oraz weksel (koszty zabezpieczenia realizacji umowy 200 zł),*
- *obsługa subkonta (175 zł x 4 m-ce).*

A teraz przyjrzyjmy się, jak wygląda niedobrze przygotowany budżet w podobnym projekcie – kursów komputerowych dla kobiet:

- *honoraria personelu zarządzającego projektem,*
- *wynagrodzenie personelu dydaktycznego ustalono ze stawką 200 zł brutto za godzinę, co jest zgodne z obowiązującymi cenami dotyczącymi kursów komputerowych. Powyższa stawka została pomnożona przez sumę godzin wykładowych, jaka jest konieczna do przeszkolenia 315 osób,*
- *ponadto realizacja projektu wymaga przeszkolenia trenerów polskich przez trenerów holenderskich, gdyż cały projekt opiera się na technologii holenderskiej. Kwota ustalona dla tych trenerów to 200 euro/godz.,*
- *najpierw zostaną wyłonieni zgodnie z ustawą prawo zamówień publicznych trenerzy polscy, którzy zostaną przeszkoleni przez trenerów zagranicznych. Ze względu na prowadzenie szkolenia w 21 powiatach (jednocześnie odbywać się będą szkolenia w 2 powiatach) wynika potrzeba zatrudnienia*

- na umowę zlecenia 2 wykładowców. Każdy wykładowca przeprowadzi 1260 godzin lekcyjnych. Łącznie 2520 godzin zajęć,*
- *ze względu na odbywanie się szkoleń w 21 powiatach uwzględniono średni koszt dojazdu w/w personelu do miejsc szkoleń w kwocie 300 zł miesięcznie dla jednej osoby, który będzie rozliczany na podstawie biletów,*
 - *ze względu na wybór wykładowców z różnych województw uwzględniono koszt dojazdu do miejsca szkolenia w kwocie 600 zł,*
 - *aby ograniczyć do zera koszty szkolenia dla Beneficjentów Ostatecznych przyjęto zwrot kosztów dojazdu do miejsca szkolenia w kwocie 100 zł ryczałtem na każde szkolenie x 6 szkoleń,*
 - *kolejnym krokiem minimalizującym koszt szkolenia jest zakup materiałów szkoleniowych, następnie dokonanie ich tłumaczenia oraz druk podręczników – koszty te związane są z zakupem niezbędnych materiałów do przeprowadzenia szkolenia według irlandzkiej technologii. Zakupione materiały są w jęz. angielskim, zatem koszty wymienione powyżej są niezbędne w celu realizacji tego typu projektu. Poza tym w koszty materiałów szkoleniowych wliczone są opłaty za egzaminy po zakończeniu poszczególnych kursów oraz ceny certyfikatów,*
 - *koszt związany z wynajmem sali dydaktycznej określono na poziomie 50 zł za godzinę x 2520 godz,*
 - *koszty opracowania merytorycznego lekcji – 6 kursów po 3 dni – 1000zł opracowanie 1 kursu- programu zajęć na 3 dni,*
 - *następnie koszty przetworzenia materiału merytorycznego do postaci multimedialnej 6 kursów x750 zł,*
 - *koszty pocztowe związane są głównie z rekrutacją uczestniczek – rozdanie 1000 ankiet z kopertą zwrotną koszt 3,50 dla jednej osoby,*
 - *usługi telekomunikacyjne 400 zł miesięcznie-fax, tel.,*
 - *stworzenie portalu projektu – zakup usługi 45.000 zł,*
 - *hostowanie portalu przez okres 20 miesięcy 1.800 zł-usługa,*
 - *koszt audytu został wyliczony na poziomie ok. 3% wartości projektu. (Audytor zostanie wyłoniony zgodnie z ustawą prawo zamówień publicznych),*
 - *zakup 30 laptopów wynika z następującej kalkulacji: wynajem sal komputerowych 150 zł za godzinę dałoby 378000, natomiast wynajem sal po 50zł/godz daje 126000 +(105000 za zakup 30 laptopów), co łącznie daje kwotę niższą niż wynajem sal komputerowych i pozwala na zaoszczędzenie 147000zł. (Sale dydaktyczne wynajęte zostaną zgodnie z ustawą prawo zamówień publicznych),*
 - *serwisowanie i przygotowanie 30-stu laptopów będzie wymagało udziału Informatyka zatrudnionego w projekcie na 1 etat za 2500 zł miesięcznie,*
 - *koszt ubezpieczenia 30 laptopów wynosi 180 zł miesięcznie x 21 miesięcy.*

Z pewnością można zgłosić uwagi do powyższego opisu.¹⁶ Najważniejszą słabością tego budżetu – oprócz bardzo niejasnego, zagmatwanego sposobu wyjaśniania – jest nadmierne rozbudowanie kosztów. Budżet całościowy projektu jest znacznie większy niż w przypadku szkoleń dla rolników, co samo w sobie nie byłoby problemem pod warunkiem, że znalazłoby swoje uzasadnienie.

Tymczasem nie wiadomo, dlaczego firma upiera się przy korzystaniu z zagranicznej kosztownej metodologii (przecież uczenie obsługi komputera są w stanie zaoferować także Polacy), co pociąga za sobą honoraria dla zagranicznych trenerów (przekraczające dopuszczalne stawki). W uzasadnieniu czytamy jedynie że:

Projektodawca planuje realizację szkolenia przygotowującego do zdania egzaminu i otrzymania certyfikatu ABC. Certyfikaty te są uznawane przez Komisję Europejską jako certyfikaty poświadczające umiejętność posługiwania się nowoczesnymi technologiami informatycznymi. Posiadanie takiego certyfikatu jest niezwykle przydatne w procesie poszukiwania pracy.

To za mało, ponieważ na polskim rynku istnieją inne certyfikaty poświadczające znajomość komputera (choćby ECDL czyli „Europejskie komputerowe prawo jazdy”), których zdobycie jest mniej kosztowne, a dają takie same korzyści.

Poza tym:

- zastosowanie holenderskiej metody szkoleniowej wymaga użycia holenderskich podręczników, a więc wykonania tłumaczenia oraz przygotowania kadry polskiej przez holenderskich trenerów – wszystko to podnosi koszty,
- dużo kosztuje stworzenie portalu (i hostowanie) projektu, a nie ma o tym ani słowa w opisie projektu!,
- wynagrodzenia dla kadry zarządzającej są znacznie wyższe niż w podobnych projektach,
- kontrowersje budzi także chęć zakupu aż 30 laptopów.

Pojawia się pytanie – czy są to koszty kwalifikowalne?

G) KOSZTY KWALIFIKOWALNE

Jedną z najtrudniejszych czynności przy sporządzaniu budżetu jest określenie tzw. „kwalifikowalności kosztów”. Chodzi o rozpoznanie, które z wydatków ponoszonych podczas wykonywania projektu mogą być ze środków unijnych pokryte (tzw. „koszty kwalifikowalne”), a które nie (tzw. „koszty nie-

¹⁶ Uwagi do odrzuconego projektu podane w piśmie z Instytucji Wdrażającej.

kwalikowalne”). Kategorie kosztów kwalifikujących się do refundacji z Europejskiego Funduszu Społecznego są podawane w odpowiednich wytycznych dotyczących kwalifikowalności kosztów. Nie zmienia to faktu, że projektodawcy mają wiele problemów z prawidłowym przyporządkowaniem swych wydatków do tych kategorii.

ZAPAMIĘTAJ!

„Koszty kwalifikowalne” to te wydatki, które mogą być pokryte ze środków otrzymanych na realizację projektu.

Ogólna zasada głosi, że aby wydatek uznany został za kwalifikowalny:

- musi zostać poniesiony w ramach projektu,
- jest niezbędny do jego realizacji,
- jest rzetelnie udokumentowany i możliwy do zweryfikowania,
- jest zgodny z obowiązującymi przepisami,
- został faktycznie poniesiony.

Najwięcej kontrowersji budzi stwierdzenie, czy wydatek jest „niezbędny do realizacji projektu”. Istnieje wiele sytuacji, w których można poprawnie wykonać działania projektowe na różne sposoby. Taka sytuacja ma miejsce właśnie w przypadku naszych szkoleń komputerowych dla kobiet. Popatrzmy jak wnioskodawca uzasadnia chęć nabycia laptopów:

Przeprowadzonych zostanie 6 trzydniowych szkoleń o różnej tematyce. Szkolenia odbywać się będą w formie laboratoriów. Każda uczestniczka będzie miała do dyspozycji komputer oraz dostęp do Internetu, dlatego też uzasadnione jest zakupienie 30 laptopów. Realizacja projektu zapewni uczestniczkom zdobycie wiedzy, która może być wykorzystana w dowolnej firmie, wykorzystującej nowoczesne technologie informatyczne.

Europejski Fundusz Społeczny dopuszcza zakup sprzętu szkoleniowego, w tym przenośnych komputerów, jednak pod warunkiem, że jest to wydatek absolutnie niezbędny do realizacji projektu. Rozumiemy dobrze, że nie można uczyć obsługi komputera bez komputera (z tego punktu widzenia laptopy wydają się przydatne), jednak pojawia się pytanie, czy ich zakup jest rzeczywiście najbardziej optymalnym sposobem na wyposażenie kursantek w niezbędny sprzęt? Można przecież zorganizować te szkolenia w miejscach, gdzie komputery są już zainstalowane, np. w szkolnych pracowniach komputerowych. Takie rozwiązanie byłoby z pewnością tańsze.

Dodatkowo trzeba pamiętać, że projekty „miękkie” finansowane z EFS z reguły mają określony limit wydatków na zakup sprzętu (np. 10% wartości kosztów kwalifikowalnych). Bierze się to z przekonania, że realizacja takich projektów nie powinna być przykrywką do inwestycji w środki trwałe (np. komputery). Pozostają one przecież po zakończeniu projektu „na stanie” wnioskodawcy (a nie odbiorców szkoleń), stają się jego własnością, a więc prowadzą do jego wzbogacenia, a przecież celem tych projektów ma być działanie na rzecz Beneficjentów Ostatecznych, a nie na swoją własną korzyść.

Rozróżnienie pomiędzy kosztami kwalifikowalnymi a niekwalifikowalnymi w wielu przypadkach nie jest wcale proste. Poniżej przedstawiamy przykładowe wydatki które można sfinansować w ramach projektu „miękkiego”:

- **koszt audytu**, jeśli audyt jest wymagany,
- **koszt obsługi rachunku bankowego projektu** czyli koszty miesięczne utrzymania i prowadzenia rachunku,
- **koszt używania telefonów komórkowych do projektu** – o ile używanie telefonów komórkowych jest niezbędne przy realizacji projektu,
- **abonament telefoniczny** – ale musi być przewidziany w budżecie projektu i rozliczony proporcjonalnie do rozmów telefonicznych prowadzonych na rzecz projektu. Jeżeli telefon używany był jedynie do projektu, kwalifikowalny będzie koszt całego abonamentu,
- **zakup dodatkowego oprogramowania (MS Office)** – pod warunkiem, że odnosi się jednoznacznie do projektu i jest uzasadniony potrzebą realizacji tego projektu,
- **dostęp do internetu (miesięczna opłata)** – pod warunkiem, że odnosi się jednoznacznie do projektu i jest w nim uzasadniony,
- **koszty kursu prawa jazdy i egzaminu na prawo jazdy** – jeśli projekt zakłada np. przeszkolenie uczestników w tym zakresie,
- **koszt przygotowania zawodowego personelu** – jeśli jest on niezbędny do wykonania projektu (np. przeszkolenie trenerów z zastosowanej nowej metody szkoleniowej),
- **wydatki na marketing projektu**, w tym materiały informacyjne i promocyjne,
- **koszty ubezpieczenia**, np. pomieszczeń lub sprzętu używanego w projekcie, a także ubezpieczenia osób od następstw nieszczęśliwych wypadków,
- **opłaty notarialne**,
- **opłaty za przesyłki pocztowe**,
- **koszty wynajmu lub leasingu sprzętu** używanego w projekcie, ale ponoszone tylko w trakcie jego realizacji,
- **wydatki związane z prowadzeniem dokumentacji projektu**,

- **koszty doradztwa prawnego** – jeżeli są bezpośrednio związane z projektem i są one niezbędne do jego wdrażania i realizacji, to znaczy, że bez ich przeprowadzenia i wykonania projekt nie zostałby zrealizowany,
- **składniki podatkowe** (podatek dochodowy, ZUS) związane z zatrudnieniem personelu na umowę o dzieło, zlecenie, pracę,
- **koszty zakupu sprzętu (w tym używanego)** uzasadnionego w projekcie:
 - **koszt przejazdu, zakwaterowania i wyżywienia uczestnika projektu, ale tylko w „racjonalnej wysokości”** (w stosunku do powszechnie obowiązujących cen i standardów).

Natomiast nie można zaliczyć do kosztów kwalifikowanych następujących wydatków:

- koszt przygotowania wniosku,
- zakupu nieruchomości,
- naprawy sprzętu,
- pożyczki i spłaty rat lub odsetek,
- mandaty, opłaty karne, wydatki na procesy sądowe,
- wydatki nie odnoszące się bezpośrednio do projektu,
- wydatki nieudokumentowane.

8. SKĄD BĘDZIEMY WIEDZIEĆ, ŻE NAM SIĘ UDAŁO?

Pamiętamy doskonale, że na etapie wstępnym budowy projektu – kiedy określa się jego cele oraz dobiera działania – trzeba także opisać ich spodziewane efekty. W przypadku naszych szkoleń agroturystycznych było to:

- *przeszkolenie 150 rolników i domowników,*
- *opracowanie 150 sztuk materiałów szkoleniowych,*
- *wydanie 150 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia.*

Owe efekty to właśnie wskaźniki, które pozwolą nam (i sponsorowi) ocenić, czy cele projektu zostały spełnione. Na etapie planowania musimy nie tylko właściwie (i realistycznie) te wskaźniki dobrać, ale także pokazać, w jaki sposób będziemy je mierzyć i skąd czerpać wiedzę, że je osiągnęliśmy. Wskaźniki powinny nawiązywać do najlepszych praktyk stosowanych w zarządzaniu projektami i być elementem procesu monitorowania projektu.

Definiowanie wskaźników po raz pierwszy jest zadaniem szczególnie trudnym. Warto zatem skorzystać z list wskaźników stworzonych dla poszczególnych programów operacyjnych lub korzystać z doświadczeń innych projektów. Z każdym kolejnym projektem dobieranie odpowiednich wskaźników będzie przychodzić łatwiej.

A) WSKAŹNIKI

Pamiętamy już, że cele projektu możemy podzielić na nadrzędne (ogólne) i bezpośrednie (operacyjne, szczegółowe). Cele bezpośrednie projektu wyznaczane są przez **bezpośrednie dobra i usługi** (ang. *outputs*), które projekt musi wygenerować. Za ich pośrednictwem mamy osiągnąć określone **rezultaty** (ang. *results*), a one z kolei wyznaczają nam w dalszej perspektywie czasowej **efekty** (ang. *outcomes*), wyznaczane przez cele nadrzędne ogólne.

Wskaźniki należy zdefiniować w taki sposób, by dostarczały informacji, na podstawie której można zmierzyć postęp względem postawionych celów i podejmować działania naprawcze, jeśli pojawiają się odchylenia. Wskaźniki służą mierzeniu celów, a więc muszą im odpowiadać. Większość wskaźników dotyczy kwestii ilości (wydrukowanych sztuk materiałów, przeszkolonych osób, przepracowanych godzin, itp.), jednak nie należy zaniedbywać aspektów jakościowych (wzrost wiedzy, zadowolenia, umiejętności, rozumienia itd.).

W projektach finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego najważniejszym wskaźnikiem efektywności projektu są tzw. „rezultaty”. Dzieli się je na „miękkie” i „twarde”. Rezultaty twarde (ilościowe) to np.:

- liczba osób, które znalazły zatrudnienie,
- liczba osób, które podniosły kwalifikacje,
- liczba osób które się zapisały na kursy / studia,
- liczba przygotowanych materiałów szkoleniowych,
- liczba wydanych certyfikatów / dyplomów,
- liczba osób które przystąpiły do egzaminów / zdały egzaminy,
- liczba przeprowadzonych kursów,
- liczba przeprowadzonych edycji studiów podyplomowych,
- liczba przeprowadzonych wizyt studyjnych / rozmów konsultacyjnych,
- procent osób zadowolonych / wysoko oceniających nasze działania.

Opieranie się wyłącznie na „twardych” rezultatach nie daje pełnego obrazu efektywności projektu. Jest tak dlatego, że nie zawsze „ilość” znaczy „jakość”, a „im więcej” równa się „tym lepiej”. Okazuje się na przykład, że osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, niepełnosprawni czy kobiety pozostające bez pracy napotykały większe przeszkody w osiągnięciu zatrudnienia, czy podniesieniu kwalifikacji niż statystyczny Polak. Wskazanie miękkich (jakościowych) rezultatów projektu w odniesieniu do tych grup jest jego wymiernym sukcesem.

Przykładowe miękkie rezultaty to:¹⁷

- rozwijanie zdolności – interpersonalnych, organizacyjnych, analitycznych czy osobistych,
- wzrost świadomości / wiedzy / zadowolenia,
- zwiększenie motywacji do działania / odwagi / przedsiębiorczości,
- zwiększenie zdolności komunikacyjnych,
- nabycie nowych umiejętności (np. obsługi komputera, prowadzenia działalności gospodarczej, rachunkowości itd.)

Efektom projektu są jednak nie tylko jego bezpośrednie skutki, lecz także jakieś korzystne zmiany w dłuższej perspektywie czasowej, takie jak podjęcie pracy, założenie własnej działalności gospodarczej. Każdy dobrze przemyślany projekt nie będzie miał kłopotów z wykazaniem się również takimi rezultatami.

Po powtórnym przemyśleniu przygotowywanego przez nas projektu szkoleń agroturystycznych, możemy rozszerzyć wstępną listę rezultatów dopisując:

Rezultaty „twarde” (ilościowe):

- *przeszkolenie 150 rolników i domowników,*
- *przygotowanie i rozdanie 150 sztuk materiałów szkoleniowych,*
- *wydanie 150 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia,*
- *przeprowadzenie 6 trzydniowych szkoleń w formie wykładów i warsztatów,*
- *zorganizowanie 6 jednodniowych wyjazdów studyjnych.*

Rezultaty „miękkie” (jakościowe):

- *pozyskanie wiedzy związanej z prowadzeniem działalności agroturystycznej,*
- *zwiększenie zdolności komunikacyjnych uczestników szkolenia,*
- *zwiększenie motywacji do działania,*
- *zwiększenie zaufania we własne siły.*

Rezultaty osiągnięte w wyniku projektu (6 miesięcy po jego zakończeniu):

- *20 osób podejmie dodatkową działalność zblizoną do rolnictwa,*
- *150 osób podniesie swoje kwalifikacje (75 kobiet i 75 mężczyzn).*

¹⁷ Szczegółowe informacje nt. „miękkich” rezultatów oraz sposobu ich mierzenia znajdują się w opracowaniu: „Europejski Fundusz Społeczny w Polsce – poradnik dla projektodawców”.

REZULTATY – POWIATOWY URZĄD PRACY W JASTRZĘBIU ZDROJU, PROJEKT „PIERWSZY KROK DO ZATRUDNIENIA” (DZIAŁANIE 1.2 SPO RZL). PROJEKT PRZEWIDUJE:

- dla 160 osób poradnictwo, szkolenia i pośrednictwo,
- dla 290 osób poradnictwo, pośrednictwo i staż na okres do 8 miesięcy,
- dla 30 osób poradnictwo, pośrednictwo i prace interwencyjne na okres 6 miesięcy,
- dla 5 osób doradztwo lub szkolenie i dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

Zdarza się, że nie tylko wymyślenie, ale i wyliczenie wskaźnika nie jest proste. Na przykład w projektach podejmujących różne działania wobec Beneficjentów Ostatecznych niekiedy trzeba określić „liczbę godzin wsparcia” przypadającą na jedną osobę. Jest to suma wszystkich przewidzianych w projekcie form wsparcia w przeliczeniu na 1 Beneficjenta. Jeśli więc założyliśmy udział stu osób, ale dla 30-tu mamy 20 godzin konsultacji i 10 godzin doradztwa, a dla pozostałych 70-ciu 60 godz. szkoleń, to wyliczenie wygląda następująco: $[30 \cdot (20h + 10h) + 70 \cdot 60h] / 100 = 51$ godzin wsparcia na jednego Beneficjenta Ostatecznego.

B) WERYFIKACJA WSKAŹNIKÓW (MIERZENIE EFEKTYWNOŚCI)

O sukcesie projektu świadczy nie tyle właściwy dobór wskaźników, lecz przede wszystkim ich osiągnięcie. Dlatego „sponsor publiczny” przykłada szczególną wagę do informacji, czy i jak będą badane rezultaty projektu, w szczególności efekty długoterminowe. Oznacza to nie tylko wskazanie źródeł wiedzy, lecz także opis metody przeprowadzenia ewaluacji projektu po zakończeniu wsparcia oraz jej termin. Należy wreszcie określić, czy istnieje możliwość upowszechnienia rezultatów projektu, a jeśli tak, to jak można to zrobić oraz w jakim stopniu projekt może w przyszłości służyć jako wzór do naśladowania dla innych.

REZULTATY „MIĘKKIE” I ŹRÓDŁA ICH POMIARU – STUDIUM PODYPLOMOWE:

REZULTATY	POMIAR
ZWIĘKSZENIE ZAPOTRZEBOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW NA SZKOLENIA W ZAKRESIE NOWYCH UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJI	LICZBA PRACOWNIKÓW FIRM UCZESTNICZĄCYCH W STUDIACH PODYPLOMOWYCH W KOLEJNYCH LATACH
DOSTOSOWANIE OFERTY STUDIÓW PODYPLOMOWYCH DO POTRZEB RYNKU (NOWE LUB ZMODYFIKOWANE KIERUNKI STUDIÓW PODYPLOMOWYCH ZWIĄZANE Z NOWYMI KWALIFIKACJAMI I UMIEJĘTNOŚCIAMI)	LICZBA NOWYCH LUB ZMODYFIKOWANYCH KIERUNKÓW STUDIÓW NA PODSTAWIE BADAŃ PRZEPROWADZONYCH WŚRÓD PRACODAWCÓW
ROZWÓJ WSPÓŁPRACY POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWAMI I UCZELNIAMI	LICZBA ZLECEŃ ZE STRONY PRZEDSIĘBIORSTW NA BADANIA, EKSPERTYZY, SZKOLENIA ITP., ILOŚĆ ZORGANIZOWANYCH PRAKTYK DLA STUDENTÓW
WYKORZYSTANIE INTERNETU JAKO ŹRÓDŁA INFORMACJI I POGŁĘBIANIA WIEDZY PRZEZ PRZEDSIĘBIORCÓW I PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW	LICZBA ODWIEDZIN NA STRONACH INTERNETOWYCH PROJEKTU, BADANIE ANKIETOWE WŚRÓD PRZEDSIĘBIORCÓW I PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW
NAWIĄZYWANIE KONTAKTÓW ORAZ WYMIANA DOŚWIADCZEŃ POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORCAMI I PRZEDSIĘBIORSTWAMI, A UCZELNIAMI	LICZBA NAWIĄZANYCH KONTAKTÓW NA PODSTAWIE RAPORTÓW UCZELNI

Źródła weryfikacji wskaźników mogą pochodzić przede wszystkim z dokumentacji projektu. Gromadzenie dowodów może też stanowić odrębne zadanie. Tak jest na przykład w przypadku prowadzenia badań ankietowych uczestników szkoleń i studiów, pod warunkiem, że projekt jest na tyle długi, iż umożliwi wyciągnięcie z nich wniosków i wprowadzenie zmian do programów nauczania. Popatrzmy:

W grupie słuchaczy studiów przewidziane jest przeprowadzenie ankiety oceniającej proces dydaktyczny oraz ankiety oceniającej użyteczność przekazanej wiedzy i rozwój studenta. Wyniki badań zostaną wykorzystane do sporządzenia analiz koncentrujących się na określeniu potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstw. Materiały z badań i analiz będą udostępnione uczelniom i ekspertom, którzy sformułują propozycje modyfikacji programów nauczania w kontekście ich lepszego dopasowania do zmieniających się potrzeb uczestników.

Dobrze zdefiniowane wskaźniki wprowadzają do projektu wysoki poziom szczegółowości i samoświadomości, co pomaga łatwiej analizować wykonalność i efektywność działań. Wskaźniki dostarczają informacji o typie zarządzania, zapotrzebowaniu na zasoby, a także ogólnym sposobie realizacji projektu. Zadaniem wskaźników jest także dostarczenie informacji o Beneficjentach – ich płci, wieku, grupie społecznej itd.

Oto proste, typowe źródła weryfikacji (zmierzenia) sukcesów projektów miękkich:

- listy obecności podpisywane przez uczestników szkoleń służące jako kontrola frekwencji na szkoleniach,
- ankiety, wypełniane przez uczestników, a oceniające stopień przydatności przekazanych na szkoleniach wiadomości, przygotowania wykładowców, sposób prowadzenia zajęć, zastosowane środki dydaktyczne, jakość i przydatność materiałów szkoleniowych oraz warunki lokalowe i organizacyjne szkolenia,
- informacje od uczestników projektu – jeśli zostali zobowiązani do poinformowania Projektodawcy o swojej sytuacji zawodowej 6 miesięcy po ukończeniu szkolenia,
- sprawozdania z realizacji projektu (okresowe, roczne i końcowe),
- ciągła weryfikacja działań wg założonego systemu monitorowania.

Monitoring i sprawozdawczość to czynności towarzyszące projektowi przez cały okres realizacji (więcej powiemy o tym w rozdziale III). Dadzą nam nieocenione informacje o przebiegu projektu. Jednak już na etapie jego przygotowywania, trzeba przewidzieć ich formę, częstotliwość i metody.

Najpierw określmy, co będzie przedmiotem monitoringu:

- zgodność prac z harmonogramem,
- zgodność zakresu prac wykonywanych w ramach projektu,
- ocena jakości prac wykonywanych w ramach projektu,
- ocena postępu finansowego.

Kto to będzie robił i na jakiej podstawie?

Wśród osób zarządzających projektem znajduje się Specjalista ds. monitoringu wewnętrznego, którego prace będą oparte na analizie dokumentów powstałych w trakcie trwania projektu, takich jak programy szkoleń, listy obecności, liczba przesłanych zgłoszeń, ankiety oceniające.

Czego się dowiemy?

Po zakończonych szkoleniach Beneficjenci Ostateczni wypełnią ankiety oceniające poziom i stopień przydatności realizowanego Projektu. Pytania zamknięte i otwarte będą skonstruowane tak, aby umożliwić przeprowadzenie analizy oceny. Formularz oceny będzie zawierał od 10 do 12 pytań, w tym 3 pytania otwarte.

Jak zweryfikujemy rezultaty do osiągnięcia po zakończeniu projektu?

Beneficjenci Ostateczni [przeszkoleni przez nas rolnicy] będą zobowiązani informować Projektodawcę o krokach podjętych w celu podjęcia działalności agroturystycznej. Informacje te zostaną zawarte również w sprawozdaniach przedkładanych przez Projektodawcę.

Jak będziemy popularyzować rezultaty projektu?

Rozpowszechnianie wyników działań projektu odbywać się będzie poprzez publikację materiałów z przeprowadzonych szkoleń.

Najbardziej typowym błędem na tym etapie budowania projektu jest nieumiejętność wykazania w sposób przekonujący, że zakładane rezultaty są możliwe do osiągnięcia. Warto przypomnieć, że argumentacja nie może polegać na wymienieniu ogólników i przymiotników, np. że projektodawca dołoży starań, aby szkolenie było atrakcyjne, lecz trzeba opisać konkrety. Poniżej typowy przykład „życzeniowego” myślenia wnioskodawcy:

Zakładane rezultaty zostaną osiągnięte poprzez:

- efektywną promocję i rekrutację, w szkoleniach będą brały udział osoby, które przeszły wstępną selekcję, wykazały się zainteresowaniem pozyskania nowej umiejętności,
- odpowiedni dobór trenerów,

- zapewnienie dogodnych warunków bytowych podczas szkoleń,
- wysoką jakość materiałów szkoleniowych,
- właściwy dobór narzędzi szkoleniowych,
- sprawną organizację szkoleń,
- sprawny system zarządzania projektem,
- odpowiedni dobór systemu monitorowania działań.

9. CO MOŻE NAM PRZESZKODZIĆ?

Z problemem osiągnięcia zakładanych rezultatów wiąże się kwestia zagrożeń dla projektu. Trzeba zdawać sobie sprawę, że pomimo szczytnych założeń i spójnie zbudowanego planu działań, coś może popsuć nam szyki. Lepiej jest z góry to przemyśleć, aby w razie, gdy czarny scenariusz zacznie się spełniać, wiedzieć co robić. Musimy więc, dla własnego dobra, z góry opisać, na jakie przeszkody może napotkać realizacja projektu i jakie działania zostaną podjęte w celu ich uniknięcia, tak by założone wskaźniki zostały jednak osiągnięte.

ZAPAMIĘTAJ!

Ryzyko projektu (ang. *project risk*) – to prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska lub działania, znajdującego się poza sferą oddziaływania zespołu projektowego, które może mieć pozytywne lub negatywne skutki dla przebiegu całego projektu lub/i jego poszczególnych części.¹⁸

Realizacja projektów wiąże się nierozzerwalnie z ryzykiem. Jednym z narzędzi opisujących i sprawdzających ryzyko projektowe jest tzw. analiza SWOT, powszechnie stosowana w zarządzaniu.¹⁹

A) ANALIZA SWOT

Analiza SWOT jest znaną na świecie i chętnie stosowaną przez specjalistów od zarządzania metodą oceny sytuacji strategicznej firmy. Jest to narzędzie analizy łatwe w użyciu nawet dla nieprofesjonalistów, pozwalające na szybki przegląd i ocenę sytuacji firmy lub projektu.

¹⁸ *Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, 2004, s. 145.

¹⁹ Więcej na temat SWOT w: M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 2001.

ZAPAMIĘTAJ!

SWOT to skrót od angielskich słów:

- **STRENGTHS** (mocne strony),
- **WEAKNESSES** (słabe strony),
- **OPPORTUNITIES** (szanse),
- **THREATS** (zagrożenia).

Metoda ta wykorzystuje prosty schemat klasyfikacji, dzieląc wszystkie czynniki wpływające na obecną i przyszłą sytuację według miejsca powstawania (na wewnętrzne i zewnętrzne) oraz według sposobu oddziaływania (na pozytywne i negatywne). Ze skrzyżowania tych dwóch kryteriów powstają cztery grupy czynników:

- zewnętrzne pozytywne czyli **SZANSE**,
- zewnętrzne negatywne czyli **ZAGROŻENIA**,
- wewnętrzne pozytywne czyli **MOCNE STRONY**,
- wewnętrzne negatywne czyli **SŁABE STRONY**.

ZAGROŻENIA to wszystkie czynniki zewnętrzne, które są postrzegane jako bariery, utrudnienia, dodatkowe koszty działania, niebezpieczeństwa. Ich istnienie zmniejsza nasz potencjał rozwojowy, nie pozwala na pełne wykorzystanie szans. **SZANSE** to tendencje i zjawiska w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się dla nas bodźcem rozwoju, osłabić istnienie zagrożeń.

MOCNE STRONY to specjalne walory odróżniające nas od innych, którzy działają w tym samym sektorze czy regionie. Ich źródłem może być nasz potencjał materialny (nowoczesna technologia, dobry stan techniczny), wysoka jakość świadczonych usług, marka, zaufanie odbiorców, referencje. Mocne strony to także wykwalifikowani pracownicy, duży obrót, udział w rynku, niskie koszty itp. **SŁABE STRONY** są przeciwieństwem mocnych, konsekwencją ograniczeń, niedostatecznych zasobów i umiejętności.

W projektach europejskich, analiza SWOT polega na zidentyfikowaniu wymienionych czterech grup czynników i opisanie ich wpływu na rozwój tego co robimy. Zderzenie szans i zagrożeń z mocnymi i słabymi stronami projektu pozwala uświadomić sobie swoją sytuację i pomóc znaleźć właściwą strategię działania.

Zróbmy teraz krótką analizę SWOT dla naszego projektu szkoleniowego:

SZANSE:

- potencjał regionu,
- wzrost zainteresowania agroturystyką,
- pozytywne nastawienie władz lokalnych,
- łatwość uzyskania wsparcia ze strony „sponsora”.

MOCNE STRONY:

- doświadczenie w podobnych projektach,
- znajomość problemów regionu,
- dobre relacje z instytucjami lokalnymi,
- przygotowana i kompetentna kadra,
- umiejętność zarządzania projektem,
- determinacja w działaniu.

ZAGROŻENIA:

- niski poziom świadomości Beneficjentów,
- konserwatywny model gospodarstwa,
- duża liczba innych ofert szkoleniowych,
- wysokie wymagania dotyczące zabezpieczeń finansowych.

SŁABE STRONY:

- ograniczone zasoby finansowe,
- niewielka sieć kooperantów.

B) ANALIZA RYZYKA

Ponieważ ryzyko jest elementem każdego projektu, pojawia się konieczność zarządzania nim, czyli umiejętności opanowania sytuacji kryzysowych i wyjścia z nich „obronną ręką”. W fazie tworzenia projektu konieczne jest zatem przeprowadzenie analizy ryzyk, co pozwoli na ich identyfikację, scharakteryzowanie i ocenę. Następnie opracowuje się plan zapobiegania wystąpieniu ryzyka (tzw. strategia proaktywna) oraz sposoby reakcji na sytuacje kryzysowe, gdy te wystąpią (tzw. strategia reaktywna). W końcu, wprowadza się metody monitorowania ryzyka.

ZAPAMIĘTAJ!

Fazy „zarządzania ryzykiem”:

- identyfikacja ryzyk,
- ocena ryzyk,
- planowania strategii,
- monitorowanie i kontrola ryzyk.

Analiza ryzyka ma na celu poznanie i opisanie ryzyk oddziałujących na projekt. Rozpoczyna się ją od zidentyfikowania jak największej liczby takich ry-

zyk. Kluczem do sukcesu w reagowaniu na występowanie ryzyka jest świadomość jego istnienia. Ryzyka, których kierownik projektu powinien obawiać się najbardziej to ryzyka, których nie zidentyfikował.

W poszukiwaniu źródeł ryzyk, zespół projektowy może wykorzystać następujące narzędzia:²⁰

- techniki twórczego myślenia: np. „burza mózgów”,
- technika list kontrolnych,
- arkusz krytycznej oceny i analizy,
- konsultacje z ekspertami,
- dotychczasowe doświadczenia projektowe,
- analiza otoczenia projektu – technika PESTEL,
- inne, które uzna za stosowne.

Najpowszechniejsze źródła ryzyka w projektach finansowanych ze środków europejskich to:

- zmiany prawne i proceduralne,
- zmiany w dokumentów programowych,
- zmiany wymagań sponsora,
- zmiany zakresu projektu,
- błędy w realizacji projektu,
- niezrozumienie lub pominięcie istotnych elementów projektu,
- źle zdefiniowane lub zrozumiane role i odpowiedzialności,
- niewłaściwa kalkulacja kosztów,
- niekompetencja lub brak doświadczenia zespołu projektowego, zwłaszcza kierownika projektu,
- zdarzenia zewnętrzne (gospodarcze, polityczne, społeczne).

Autorzy projektu studiów podyplomowych opisali ryzyka w następujący sposób:

- *niewystarczająca liczba uczestników studiów podyplomowych w następstwie braku zainteresowania ofertą studiów ze strony przedsiębiorców i przedsiębiorstw,*
- *niewystarczająca liczba uczestników studiów podyplomowych w następstwie braku zainteresowania częścią oferty studiów,*
- *rezygnacja ze studiów podyplomowych uczestników w następstwie niespełnienia ich oczekiwań co treści studiów/jakości studiów,*
- *rezygnacja uczestników ze względu na zmianę miejsca pracy,*

²⁰ Opracowanie: Paweł Wyrozębski, Zakład Zarządzania Projektami Szkoła Główna Handlowa, na podstawie: M. Havergal, J. Edmonstone, The Facilitator's Toolkit, Gower Publishing Ltd. UK, 1999.

- *brak możliwości zbudowania – w założonym terminie – systemu zarządzania (stworzenie zespołu wdrożeniowego i wdrożenie systemu),*
- *trudności z wdrożeniem systemu zarządzania w instytucjach partnerskich,*
- *niska efektywność kampanii promocyjnej realizowanej przez „Konsorcjum” w ramach działania „Informacja i promocja” oraz opóźniona i/lub niewystarczająca efektywność promocji „Inwestowania w kadry” realizowanej przez firmę wybrana w przetargu ogłoszonym przez PARP celem „zainteresowania przedsiębiorstw podnoszeniem kwalifikacji na poprzez szkolenia w tym studia podyplomowe”,*
- *brak wystarczającej liczby kandydatów spełniających kryteria „dotacji”,*
- *komercyjne potraktowanie dotacji przez uczelnie prowadzące do obniżenia jakości oferty.*

Jak więc opiszemy ryzyka w budowanym przez nas projekcie szkoleń agroturystycznych dla rolników?:

- możliwa zmiana regulacji prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej,
- rosnące koszty pracy,
- zmiana priorytetów strategicznych dla regionu,
- rosnąca dziura budżetowa – ograniczenie środków dostępnych w ramach programu,
- częste zmiany osób odpowiedzialnych za realizację projektu ze strony instytucji wdrażającej,
- rosnące ceny gruntów,
- zbliżające się wybory samorządowe,
- brak zainteresowania ze strony uczestników projektu,
- nagromadzenie ofert szkoleniowych i doradczych dla rolników w jednym czasie,
- utrudnienia logistyczne związane ze wzmożonym ruchem turystycznym w okresie realizacji projektu.

Ważnym pytaniem, na które kierownik projektu powinien znaleźć odpowiedź, jest określenie częstotliwości przeprowadzania analizy ryzyka w projekcie. Ryzyka mają charakter dynamiczny, co oznacza, że w trakcie trwania projektu pewne ryzyka mogą się pojawiać, inne zniknąć, jedne tracić na znaczeniu, a inne zyskiwać. Generalnie przyjętą zasadą jest aktualizowanie listy ryzyk na każdym etapie projektu.

Tabela. Dynamika ryzyk według faz cyklu życia projektu.²¹

CYKL ŻYCIA PROJEKTU			
Inicjowanie i definiowanie projektu	Planowanie	Realizacja	Zakończenie
Ryzyko całkowite			
Zaawansowanie projektu			
TYPOWE ŹRÓDŁA RYZYK WEDŁUG FAZ CYKLU			
<ul style="list-style-type: none"> • Niedostępność wiedzy eksperckiej • Niedostateczne zdefiniowanie projektu • Brak studium wykonalności • Niejasne cele projektu • Błędy procedur przetargowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak planu zarządzania ryzykiem • Pośpieszne planowanie • Niedostateczna specyfikacja produktów projektu • Niejasny podział ról w projekcie • Brak doświadczenia zespołu projektowego 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczne kwalifikacje pracowników • Dostępność zasobów • Pogoda • Zmiany zakresu projektów • Zmiany w harmonogramie pracy • Brak monitorowania i kontroli • Zachwianie płynności finansowej 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczna jakość projektu • Brak akceptacji klienta końcowego • Ewaluacja i audyt projektu • Wymagania formalno-prawne

Kluczowym narzędziem wspomagającym identyfikowanie ryzyk w projekcie według metodyki PCM jest analiza interesariuszy. Pozwala na zidentyfikowanie osób, grup oraz organizacji będących pod wpływem projektu bądź mogących na niego wpłynąć. Działania podjęte przez interesariuszy (a także zaniechanie działań) mogą znacząco wpłynąć na osiągnięcie sukcesu.

²¹ Źródło: H. Kerzner, Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, John Wiley&Sons Inc., 2001, s. 917.

su projektu, zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny. Im większe potencjalne możliwości oddziaływania, tym większe znaczenie interesariuszy w projekcie. Jednym z przykładów ryzyka związanego z zaangażowaniem interesariuszy w projekt może być ryzyko negatywnego odbioru projektu przez społeczność lokalną np. sprzeciw sąsiadów wobec budowy oczyszczalni ścieków w ich najbliższej okolicy.

Dodatkowe informacje na temat potencjalnych ryzyk można otrzymać również podczas przeprowadzenia analizy problemu oraz analizy celów.

CZĘŚĆ II

WERYFIKACJA PROJEKTU

Zarządzanie cyklem projektu to schemat, w którym najpierw identyfikuje się i opisuje rzeczywiście istniejące problemy, a następnie planuje, wdraża, monitoruje i ocenia działania mające je rozwiązać.¹ Temu służą stworzone dla tej metody narzędzia: analiza interesariuszy, celów, problemów, strategii, wreszcie matryca logiczna projektu.

1. ANALIZA INTERESARIUSZY

Zgodnie z definicją przyjętą przez Komisję Europejską, interesariusze to osoby fizyczne lub instytucje, które mogą (pośrednio lub bezpośrednio) wpływać lub podlegać wpływowi projektu lub programu. Mogą oddziaływać na projekt zarówno pozytywnie, tzn. wspierać jego cele, jak również negatywnie, utrudniając lub uniemożliwiając realizację jego celów. Im większe są potencjalne możliwości oddziaływania, tym większe jest znaczenie interesariuszy dla realizacji projektu. Znajomość interesariuszy projektu, reprezentowanych przez nich interesów, sposobów ich artykulacji i możliwości oddziaływania mają istotne znaczenie dla skutecznego zarządzania projektem.

Analiza interesariuszy jest jednym z kluczowych elementów badania środowiska realizacji projektu. Celem analizy interesariuszy jest określenie rzeczywistego a nie formalnego układu władzy związanego z zarządzaniem projektem. Wyniki analizy interesariuszy stanowią i powinny podstawę analizy możliwości realizacyjnych projektu, która polega na określeniu przewidywanych reakcji interesariuszy wobec podejmowanych działań, zarówno pozytywnych, jak też negatywnych.

¹ F. Spreckley, B. Grucza, *Zarządzanie cyklem projektu*, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005, s. 6.

W odniesieniu do reakcji negatywnych określone powinny być przeciwdziałania osłabiające lub niwelujące te reakcje. Plan działań przeciwdziałających powinien być elementem planu wdrożenia projektu. Interesariuszy pozytywnych należy zachęcić do udziału w projekcie w celu budowania wspólnego stanowiska na temat problemu, na końcu ustalając, jakie są akceptowalne sposoby jego rozwiązania.

Pierwszym krokiem w analizie interesariuszy jest ich zidentyfikowanie, czyli wskazanie różniących się od siebie grup instytucji lub osób:

- na które projekt może mieć wpływ,
- które mogą wpłynąć na projekt,
- które mogą być pomocne, mogą stać się partnerami w projekcie nawet jeśli projekt może być realizowany bez ich udziału,
- które mogą stać się stroną konfliktową w projekcie, mogą odebrać projekt jako zagrożenie dla swoich interesów lub status quo,
- które i tak zostaną zaangażowane w projekt.

Identyfikując wszystkich interesariuszy projektu, można zastanowić się nad stworzeniem pewnej ich hierarchii, na przykład wskazując interesariuszy głównych, drugorzędnych i pozostałych. Główni interesariusze to ci, których interesy stanowią najważniejszy cel projektu. Należą do nich potencjalni beneficjenci i wykonawcy. Interesariusze drugorzędni powinni być zaangażowani w projekt aby osiągnąć wytyczone cele. Do tej grupy interesariuszy należą instytucje ustawowe, grupy wolontariuszy, organizacje z sektora prywatnego, media itd. Stanowią oni podstawę wsparcia oraz grupę, w której można zidentyfikować głównych partnerów projektu. Pozostali interesariusze na początku nie odgrywają zazwyczaj większej roli w projekcie. W trakcie projektu mogą się jednak przemieszczać w górę hierarchii wraz ze wzrostem wagi ich udziału i dojrzewaniem inicjatywy oraz pojawianiem się kolejnych rezultatów. Do tej grupy należą osoby odpowiedzialne za tworzenie strategii, praktycy oraz organizacje pracujące z grupami beneficjentów, których dotyczy projekt.

Po zidentyfikowaniu i pogrupowaniu interesariuszy należy przeprowadzić analizę ich przewidywanych zachowań oraz charakteru uczestnictwa w projekcie. Kolejnymi krokami analizy będą zatem:

- pogrupowanie interesariuszy zgodnie z rolami i rodzajem wpływu na projekt i odpowiadając na pytania: czy grupa interesariuszy (organizacja, wspólnota etc.) będzie pracowała dla projektu, współfinansowała go, albo będzie czerpała korzyści z jego realizacji? czy jest ona organizacją wspierającą? czy ma uprawnienia kontrolne, władzę, etc.?,

- scharakteryzowanie interesariuszy z punktu widzenia społecznego i organizacyjnego, biorąc pod uwagę specyfikę płci: jaka jest społeczna i ekonomiczna charakterystyka interesariuszy? w jaki sposób interesariusze są zorganizowani, jaka jest struktura ich organizacji, jak zapadają decyzje? jaki jest status interesariuszy?,
- dokonanie analizy interesariuszy z punktu widzenia ich oczekiwań, i wzajemnych powiązań: jakie są interesy i oczekiwania związane z projektem? jakie są wzajemne powiązania i relacje między różnymi grupami interesariuszy?,
- scharakteryzowanie problemu podatności poszczególnych grup interesariuszy na problemy przekrojowe, takie jak równouprawnienie płci, zmniejszenie dyskryminacji, ochrona środowiska etc: czy są wyczuleni na sprawy ogólne? czy dostrzegają wpływ własnych działań na kwestie spraw ogólnych?,
- ocena potencjału, zasobów i umiejętności interesariuszy – mężczyzn i kobiet: jakie są ich silne strony, na których może opierać się projekt? jaki jest ich potencjalny wkład, na którym może bazować projekt? jakie są ich ograniczenia i słabe strony, które muszą być uwzględnione w projekcie?,
- przygotowanie konkluzji i zaleceń dla projektu: w jaki sposób należy brać grupę pod uwagę? jakie działania podjąć wobec interesariuszy? jak postępować z grupą? jaką obrać strategię?.

Analiza interesariuszy powinna być zapisana na przejrzystym formularzu, który można uaktualniać oraz poddawać powtórnej analizie w czasie trwania projektu. Wszystkie kolejne etapy w rozwoju projektu powinny się odnosić do tej tabeli. W trakcie programowania, monitorowania oraz oceny projektu tabela podlega zmianom wraz ze zmianami okoliczności towarzyszących udziałowi interesariuszy, ich statusowi w projekcie bądź zmieniającemu się nastawieniu do projektu.

Przykład analizy interesariuszy

Interesariusze	Charakterystyka interesariuszy z punktu widzenia elementów istotnych w projekcie	Interesy i oczekiwania	Silne i słabe strony	Implikacje i wnioski dla projektu
	- społeczna, - ekonomiczna, - różnice płci, - struktura, - organizacja, - status, - zwyczaje.	- interesy, - cele, - oczekiwania, - charakter wpływu na projekt.	- dostępne zasoby i środki, - wiedza i doświadczenie, - potencjalny wkład do projektu.	- wymagane działania, - strategia wobec interesariuszy.

1. Główni interesariusze

1.1 Rolnicy

- | | | | |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • wykształcenie co najmniej gimnazjalne (bądź odpowiednie poziomem do starego systemu kształcenia – podstawowe), • zamieszkujący obszary wiejskie województwa zachodniopomorskiego, • mieszkańcy obszarów wiejskich są często utwierdzeni w przekonaniu, że wszelka działalność pozarolnicza nie przyniesie wymiernych korzyści, • rolnicy są pełni obaw w obliczu nadmiernej biurokracji, często zmieniających się i trudnych do interpretacji przepisów prawnych czy problemów finansowych z jakimi przychodzi się im borykać, • ograniczony dostęp do informacji pogłębia niechęć do jakiegokolwiek działania. | <ul style="list-style-type: none"> • chęć uzyskania dodatkowego dochodu z działalności agroturystycznej, • oczekiwanie rozwiązania problemów bytowych, • wpływ na projekt pozytywny. | <ul style="list-style-type: none"> • obszary wiejskie stanowią 94% ogólnej powierzchni województwa, a działalność rolnicza stanowi w większości jedyne źródło utrzymania mieszkańców, • dochody z prowadzenia, szczególnie małych, indywidualnych gospodarstw rolnych są na tyle niskie, że często nie wystarczają na podstawowe potrzeby życiowe. | <ul style="list-style-type: none"> • szkolenia będą miały formę wykładów, warsztatów oraz jednodniowego wyjazdu studyjnego do wzorcowego gospodarstwa agroturystycznego, • szkolenia będą obejmowały grupy 25-osobowe, co pozwoli na większy kontakt wykładowcy z uczestnikami, • wszelkie wątpliwości i pytania będą rozpatrywane indywidualnie podczas konsultacji, • zostanie położony nacisk na nawiązywanie kontaktów i wymianę pomysłów pomiędzy samymi uczestnikami, • zostanie przeprowadzona kampania promocyjna (ulotki i broszury, ogłoszenia w lokalnej prasie itp.) mająca na celu zachęcenie rolników do uczestnictwa w szkoleniu, na którym w sposób przejrzysty zostanie przedstawiona problematyka związana z działalnością agroturystyczną – aktualne przepisy prawne, organizacja gospodarstwa, źródła finansowania (kredyty, pożyczki, finansowanie w ramach funduszy strukturalnych), • pokrycie kosztów zakwaterowania, wyżywienia i dojazdu do miejsca szkolenia sprawi, że oferta będzie bardziej atrakcyjna. |
|---|---|--|---|

WERYFIKACJA PROJEKTU

1.2 Turyści	kobiety i mężczyźni, w większości osoby zamożne i średnio zamożne, głównie z obszarów miejskich Polski i Niemiec	chęć spędzenia wolnego czasu w miły sposób w wygodnych warunkach i otoczeniu wpływ pozytywny	dostępne środki finansowe	wykorzystanie potencjału, wzmocnienie siły oddziaływania projektu poprzez zaproszenie przedstawicieli na spotkania
2. Interesariusze drugorzędni				
2.1. Władze gmin objętych działaniem projektu	osoby wybrane przez mieszkańców gminy i podlegające kontroli społecznej, w większości mężczyźni, powolny proces podejmowania decyzji	realizacja projektu, zakończona sukcesem jest ważna dla samorządu, wsparcie rozwoju agroturystyki, wpływ pozytywny	dość dobrej jakości kadra, doświadczenie w podobnych projektach, ograniczone środki finansowe i zasoby, u niektórych mieszkańców słabe poparcie społeczne dla działań samorządu	wzięcie udziału w projekcie w charakterze patronatu, konsultacje z przedstawicielami samorządu
3. Pozostali interesariusze				
3.1. Agencje turystyczne	małe i średnie przedsiębiorstwa działające w regionie, kobiety i mężczyźni, osoby zamożne i średniozamożne	poszerzenie oferty i skali działalności; wpływ pozytywny	dostępna wiedza i doświadczenie; wsparcie informacyjne i promocyjne	zaangażowanie w projekt w ramach prowadzonej polityki informacyjnej, konsultacje z ekspertami
3.2. Lokalni przedsiębiorcy (gastronomia, rzemiosło...)	małe i średnie przedsiębiorstwa działające w regionie, kobiety i mężczyźni, osoby głównie średniozamożne	zapewnienie zbytu na oferowane produkty i usługi na poziomie nie niższym niż przed rozpoczęciem projektu; wpływ pozytywny	dostępna wiedza i doświadczenie; średniej wielkości grupa o przeciętnej sile wpływu na władze gminy i innych decydentów projektu	zaangażowanie w projekt w ramach prowadzonej polityki informacyjnej i pomoc w przekonaniu negatywnie nastawionych interesariuszy
3.3. Media (prasa, radio, TV)	organizacje pozarządowa, kobiety i mężczyźni, w większości z wyższym wykształceniem	promocja regionu, wskazanie pozytywnych i skutków projektu dla rozwoju regionu; wpływ pozytywny	dostępne środki finansowe, wiedza i doświadczenie, wysokie możliwości wpływu na kształtowanie opinii publicznej	zaangażowanie w projekt w ramach prowadzonej polityki informacyjnej i pomoc w przekonaniu negatywnie nastawionych interesariuszy

2. ANALIZA PROBLEMÓW

Kolejnym krokiem do stworzenia poprawnej finalnej koncepcji projektu jest zbadanie występujących wokół niego problemów i ich potencjalnych rozwiązań. Najlepiej skorzystać z gotowej metody – tzw. „drzewa problemów”, stanowiącego

syntezę istniejącej sytuacji. Analiza problemu obejmuje zazwyczaj trzy etapy:

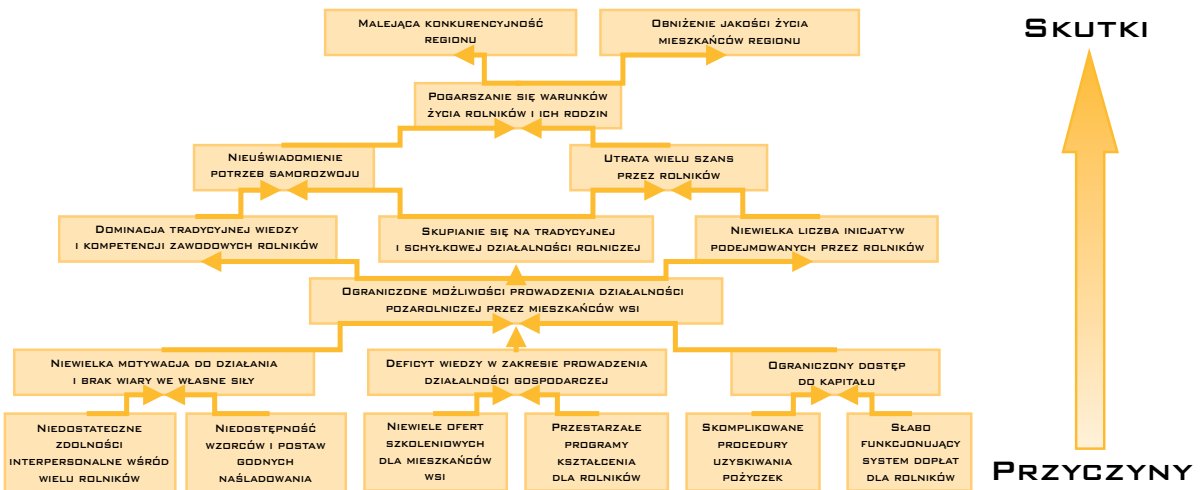
- diagnozę sytuacji,
- identyfikację kluczowych problemów,
- wskazanie zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy problemami.

Analiza problemów jest zadaniem dość pracochłonnym. Aby je wykonać właściwie, trzeba zaangażować możliwie największą liczbę interesariuszy oraz rozpoznać ich wątpliwości, stanowiska, wiedzę oraz pomysły dotyczące problemu, a także określić, jakie są akceptowalne rozwiązania. Mniej istotne wydają się szczegóły analizy, największe znaczenie ma stworzenie porozumienia co do istoty problemu oraz proponowanych rozwiązań.

Analizę powinno się rozpocząć od zdefiniowania problemu pamiętając, że żaden problem nie występuje w oderwaniu od rzeczywistości i zawsze stanowi element łańcucha przyczynowo-skutkowego. Jeśli problem zostanie nietrafnie zidentyfikowany, jego rozwiązanie może się okazać niemożliwe. Właśnie dlatego problemy należy przedstawiać w sposób konkretny i oparty na faktach, a nie ogólnikowo i wieloznacznie. Problem to istniejąca niekorzystna sytuacja. Jako problem nie powinien być traktowany brak pożądanej sytuacji.

Podczas oceny problemów poziom szczegółowości analiz powinien wynikać z możliwie pełnego zaangażowania interesariuszy. Chodzi o osiągnięcie równowagi między poziomem szczegółowości a podtrzymaniem udziału interesariuszy. Więcej szczegółów można wprowadzić później, w fazie przenoszenia celów do tworzonej dokumentacji projektu w postaci matrycy logicznej.

Przykład analizy problemu



Opracowując drzewo problemów w miarę możliwości należy unikać słowa „brak”. Lepiej jest opisywać problem bardziej dynamicznie w kontekście jego wpływu na ludzi. Nie należy używać skrótów myślowych, np. zamiast wyrażenia „brak umiejętności”, można opisać problem w sposób szczegółowy, np. „posiadane umiejętności nie spełniają potrzeb rynku pracy”. Jeśli trudno jest wyrazić problem za pomocą konkretnych terminów, trzeba spróbować włączyć w problematykę określoną grupę docelową, być może problem stanie się wówczas konkretniejszy.

Wszystkie rozpoznane przyczyny problemu należy umieścić poniżej opisu problemu głównego, będą one „korzeniami” powstającego grafu. Skutki natomiast umieszcza się powyżej, w „gałęziach” drzewa. Jeśli określany element nie jest ani przyczyną, ani skutkiem powinno się go umieścić na tym samym poziomie co problem główny, tak aby utworzył nową kolumnę. Pomiędzy sąsiadującymi ze sobą zapisami powinny występować pionowe zależności przyczynowo-skutkowe, to znaczy, że element znajdujący się poniżej musi być przyczyną elementu znajdującego się powyżej, który stanie się tym samym jego skutkiem. Należy stworzyć różne pionowe kolumny problemów w ciągach przyczynowo-skutkowych, dzieląc je na poszczególne obszary problemowe, z punktu widzenia przyjętych kryteriów.

Analiza jest zakończona, gdy skutki znajdujące się na samej górze „drzewa”, mogą występować również na samym dole jako podstawowe przyczyny. W ten sposób powstaje ciągła, negatywna sekwencja przyczynowo-skutkowa. W tym momencie należy potwierdzić, czy problem pierwotny wciąż uznawany jest za kluczowy. Zanim nastąpi przejście do kolejnych kroków trzeba przeanalizować hierarchię i postarać się ułożyć elementy w przejrzystych relacjach przyczynowo – skutkowych, łącząc je ze sobą. Jeśli analiza problemu zawiera wiele kolumn pionowych, oznacza to, że problem jest dość złożony. Jeśli kolumny poziome zawierają niewiele problemów, można założyć, że grupa osób przygotowujących analizę nie jest dobrze zaznajomiona z omawianą problematyką, a w związku z tym może wystąpić konieczność włączenia dodatkowych interesariuszy. Analiza problemu może ujawnić istnienie innego problemu kluczowego, jednak nie wpływa to na ważność obecnej oceny. Istotne jest bowiem również omawianie problemu, gdyż może ono prowadzić do pełniejszego zrozumienia kwestii pokrewnych.

A) BURZA MÓZGÓW

Technika burzy mózgów, znana także pod jej oryginalnym określeniem *brainstorming*, jest najbardziej rozpowszechnioną intuicyjną techniką poszukiwania pomysłów rozwiązań. Opiera się na czterech zasadach², których speł-

² M. Trocki, *Inicjowanie i definiowanie projektu*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa, 2005.

nienie wyzwala kreatywność uczestników:

- praca zespołowa, interdyscyplinarna,
- warunki pracy sprzyjające twórczości,
- odroczone wartościowanie (najpierw pomysł, a później jego ocena),
- nastawienie na dużą liczbę pomysłów.

Problem rozwiązywany techniką burzy mózgów powinien być postawiony jasno i zwięźle, aby od razu można było przystąpić do zgłaszania pomysłów na rozwiązanie. Najlepiej, jeśli go sformułować w postaci pytania zaczynającego się od „jak?” albo „w jaki sposób?”. W sesji „burzy mózgów” biorą udział jej organizatorzy, uczestnicy (tzw. brainstormerzy, nie więcej niż 20 osób) i zespół oceniający. Grono uczestników powinno mieć zróżnicowany skład: 40-70% specjalistów z przedmiotu sesji, 20-50% specjalistów z dziedzin pokrewnych, 10-30% dyletanci. Udział tych ostatnich jest nieodzowny dla przełamania zawodowych schematów myślenia. Status służbowy, fachowy, naukowy i życiowy uczestników powinien być wyrównany; nie należy włączać do zespołu autoritetów znacznie przewyższających pozostałych. Sesja powinna być zorganizowana poza miejscem pracy uczestników, aby odizolować ich od bieżących spraw. Wcześniej organizator wysyła im zaproszenie i krótki opis problemu.

Zasady obowiązujące w trakcie sesji są następujące:

- celem sesji jest zebranie pomysłów rozwiązania problemu,
- istotne jest zebranie dużej liczby pomysłów, bowiem im większa liczba pomysłów tym większe prawdopodobieństwo, że znajdą się wśród nich bardzo dobre pomysły,
- kolejność zgłaszania pomysłów jest dowolna, z tym że za jednym razem uczestnik zgłosić może tylko jeden pomysł,
- należy zgłaszać pomysły pojedynczo,
- należy zgłaszać pomysły jasno i zwięźle,
- zgłaszać można wszystkie pomysły, które się nasuwają,
- można łączyć i modyfikować pomysły zgłoszone przez innych,
- nie można oceniać ani krytykować zgłaszanych pomysłów ani słowem ani gestem.

Sesja trwa zazwyczaj około 20-60 minut. Na początku zgłaszane są pomysły wymyślone już wcześniej. Następnie w wyniku wzajemnego oddziaływania uczestników sesji pojawiają się pomysły będące kombinacjami, połączeniami lub modyfikacjami wcześniej zgłoszonych pomysłów. Te pomysły zawierają w sobie zazwyczaj najwięcej elementów kreatywnych. Z czasem tempo zgłaszania pomysłów słabnie i sesja dobiega do końca. Pomysły są rejestrowane przez sekretarza, zazwyczaj przy pomocy magnetofonu. Organizator nie bie-

rze aktywnego udziału w sesji; pilnuje przestrzegania zasad techniki, udziela głosu i zapewnia właściwe warunki przebiegu sesji.

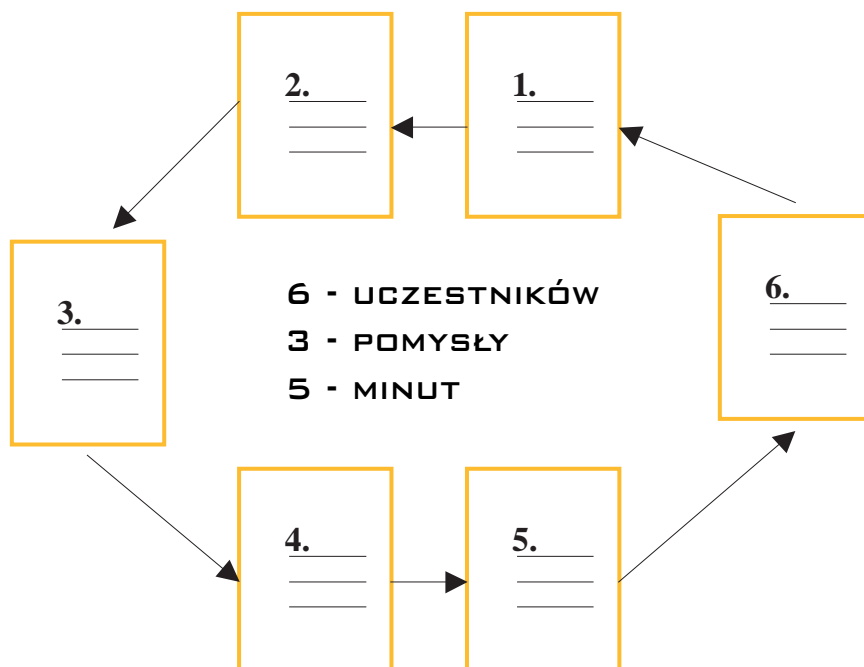
Mniej więcej 48 godzin po sesji brainstormingowej rozpoczyna się etap oceny zgłoszonych pomysłów. Najpierw sporządzana jest przez sekretarza lista pomysłów na podstawie zapisu np. magnetofonowego. Do oceny powoływany jest specjalny zespół oceniający – zazwyczaj trzyosobowy – składający się z wybitnych specjalistów dziedziny, z której pochodzi problem, posiadających zarówno głęboką wiedzę fachową jak też szerokie doświadczenia praktyczne. Organizator i sekretarz zapewniają obsługę techniczno-organizacyjną zespołu oceniającego. Zespół oceniający analizuje poszczególne pomysły i dzieli je na trzy grupy (zapisywane na trzech oddzielnych listach): np. pomysłów nadających się do natychmiastowego zastosowania bez znacznych nakładów czasu i środków finansowych, pomysłów nadających się do zastosowania, ale wymagających znacznych nakładów czasu i środków finansowych oraz pomysłów nie nadających się do zastosowania.

Możliwe są inne kryteria podziału. Wyniki oceny przedstawiane są instancji zlecającej zastosowanie techniki burzy mózgów do wykorzystania. Na zakończenie przesyłane jest uczestnikom burzy mózgów podziękowanie za udział w sesji z ewentualną informacją co do jej wyników. Niekiedy udział w sesji jest opłacany.

B) TECHNIKA 635

Technika 635 (określana także jako *brainwriting*, dyskusja w kole) jest intuicyjnym poszukiwaniem pomysłów rozwiązań stanowiącym modyfikację techniki burzy mózgów. W technice tej pomysły formułowane są pisemnie, a nie jak w technice burzy mózgów – ustnie. W technice 635 grupa poszukująca pomysłów rozwiązań składa się z sześciu osób. Na początku sesji przedstawiany jest uczestnikom problem oraz technika 635. Każdy z uczestników zapisuje na specjalnym formularzu trzy pomysły rozwiązań w ciągu 5 minut.

Następnie formularz przekazywany jest sąsiadowi, a na otrzymanym formularzu zapisywane są trzy nowe pomysły. Nie mogą one powtarzać pomysłów zgłoszonych wcześniej przez daną osobę i nie mogą być identyczne z pomysłami zapisanymi już na formularzu. Mogą być one natomiast modyfikacją pomysłów zapisanych przez poprzedników. Czynność ta powtarzana jest pięciokrotnie, aż do pełnego obiegu wszystkich formularzy. Technika charakteryzuje się dużą wydajnością, bowiem w okresie 30 minut można uzyskać dzięki niej 108 pomysłów rozwiązań. Zachowując zalety burzy mózgów technika unika negatywnych skutków bezpośredniego oddziaływania jej uczestników.

Schemat techniki 635³

O ile 5 minut jest wystarczające na formułowanie pierwszych pomysłów, o tyle może być niewystarczające dla ich rozwinięcia w końcowej fazie. Z tego względu stosuje się różne modyfikacje techniki. W jednej z takich modyfikacji – zwanej *brainwriting-pool* – na początku sesji uczestnicy składają swoje formularze z zapisanymi wcześniej pomysłami.

Sesja rozpoczyna się od pobrania formularza wypełnionego przez innych uczestników i dopisania do nich swoich nowych propozycji pomysłów, rozwinięć bądź modyfikacji wcześniej zapisanych pomysłów. Po wyczerpaniu pomysłów formularz zwracany jest do puli formularzy i pobierany następny. Sesja kończy się w momencie, gdy każdy uczestnik uzupełnił każdy z formularzy.

Zalety techniki 635 w stosunku do techniki burzy mózgów są następujące:

- proste zasady,
- rezygnacja z trudnych dyskusji,
- brak konieczności sporządzania protokołu,

² M. Trocki, *Inicjowanie i definiowanie projektu*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa, 2005.

- łatwiejsze formułowanie śmiałych i kontrowersyjnych pomysłów w formie pisemnej niż ustnej,
- ograniczenie zakłóceń ze strony innych uczestników,
- bardziej przemyślane sformułowania pomysłów,
- równomierna aktywność i intensywność pracy wszystkich uczestników.

Wadą techniki jest, że nie wszystkie zapisane pomysły są skrupulatnie czytane i dobrze zrozumiane i że w związku z tym stymulacja pomysłów jest mniejsza niż w technice burzy mózgów. W technice 635 podobnie jak w technice burzy mózgów mamy do czynienia z odroczonym wartościowaniem. Ocena pomysłów dokonywana jest po ich zebraniu. Pomysły dzieli się na kategorie w zależności od przyjętych kryteriów oceny.

3. ANALIZA CELÓW

Analiza celów jest kontynuacją analizy problemów i powinna być przeprowadzona bezpośrednio po niej, najlepiej przy udziale tych samych osób. Dzięki analizie problemów zostają zidentyfikowane problemy, które następnie można szczegółowo opracować. W trakcie analizy celów określone są grupy celów oraz wyznaczone cele bezpośrednio związane z przewyższanymi problemami. Analiza zakłada przeformułowanie problemów na cel poprzez przekształcanie negatywnych zjawisk w postulat pozytywnego działania.

Analiza celów wykonywana jest najczęściej za pomocą drzewa celów stanowiącego zwięzły opis pożądanej sytuacji. Jej etapy obejmują:

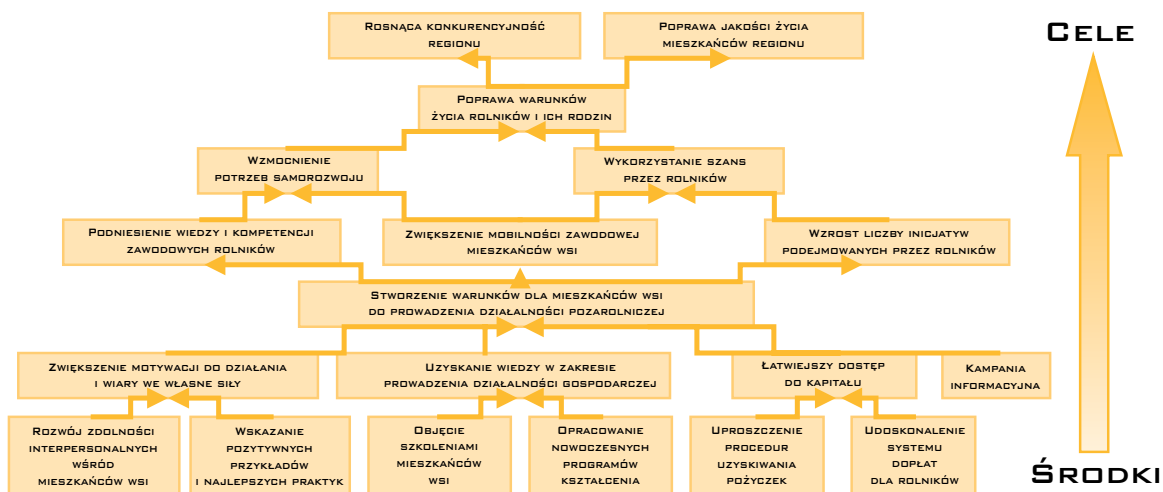
- stworzenie opisu przyszłej, pozytywnej sytuacji,
- identyfikację potencjalnych rozwiązań,
- zamianę aspektów negatywnych (problemów) w pozytywne (cele).

Cele rozumiane są w analizie jako postulat – oczekiwany stan, nie można ich utożsamiać z działaniami. Działania opisują czasowniki dynamiczne, takie jak: poprawić, zredukować, skonstruować itd. Cel natomiast ma być opisem sytuacji, która zaistnieje, jeśli coś zostanie poprawione, zredukowane, skonstruowane itd. Właściwe sformułowanie celu często wymaga jedynie odwrócenia problemu lub wyobrażenia sobie nowej korzystnej sytuacji.

Do rozwiązania pojedynczego problemu, zdiagnozowanego podczas poprzedniej analizy, może prowadzić kilka środków. Wszystkie je należy wówczas umieścić w nowo tworzonym grafie – drzewie celów, zaczynając od celu głównego – „pnia drzewa”, będącego odpowiedzią na kluczowy problem z analizy problemów. Po

umieszczeniu wszystkich celów na schemacie drzewa należy ocenić ich hierarchię, w miarę możliwości zachowując układ powiązań zaczerpnięty z poprzedniej analizy. Hierarchię przyczynowo-skutkową powinna zastąpić hierarchia „przez środek do celu”. Pomiędzy sąsiadującymi ze sobą elementami powinny występować pionowe zależności logiczne, to znaczy, że element znajdujący się poniżej musi być środkiem prowadzącym do celu znajdującego się powyżej. W tym momencie trzeba ocenić, czy hierarchie „przez środek do celu” da się zastosować w praktyce. W grafie mogą się pojawić luki i nieciągłości logiczne lub cele warto powiązać inaczej, by stworzyć w pełni logiczną hierarchię. Zmieniając kształt drzewa i położenie jego elementów, nie wolno stracić z oczu pierwotnego problemu.

Przykład analizy celów



Przeprowadzona analiza celów może przyjąć mniej lub bardziej logiczną postać. Jeśli pewnych problemów nie da się zamienić na cele, najprawdopodobniej są one zbyt ogólnie sformułowane i będą wymagać ponownego określenia, by lepiej opisać daną kwestię. Analiza kończy się wówczas, gdy cele na szczycie grafu-drzewa mogą zostać umieszczone również na samym dole, wśród „korzeni” drzewa, jako podstawowe środki prowadzące do innych celów. Powinna powstać zamknięta pozytywna sekwencja „przez środek do celu”. Warto wówczas potwierdzić, czy rozwiązanie problemu pierwotnego wciąż uznawane jest za cel kluczowy. Szczegółowość oraz staranność sformułowań użytych podczas analizy zależy od woli i możliwości potencjalnych projektodawców.

Przed przystąpieniem do kolejnego etapu analizy – wyboru strategii warto zastanowić się nad odpowiedzią na następujące pytania:

- jakie działania z dużym prawdopodobieństwem rozwiążą problem?,
- czy problem kluczowy można rozwiązać za pomocą jednego lub kilku projektów,

- czy konieczne jest wprowadzenie równoległej grupy projektów, z których wszystkie będą się koncentrować na problemie kluczowym?,
- jakie inne projekty i inicjatywy są planowane lub obecnie realizowane?,
- co jest możliwe do osiągnięcia?,
- jakie działania są akceptowane przez beneficjentów?,
- jakie są dostępne zasoby?,
- jakie rozwiązania można wprowadzić w życie?.

4. ANALIZA STRATEGII

Po przeprowadzeniu analizy celów trzeba wybrać sposób poprawy sytuacji za pomocą odpowiedniej strategii wynikającej z uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych realizacji projektu. Analiza strategii obejmuje zazwyczaj następujące kroki:

- identyfikację możliwych rozwiązań,
- wybór jednej lub kilku strategii,
- opis decyzji o wyborze strategii jako punkt wyjścia dla szczegółowego planu projektu.

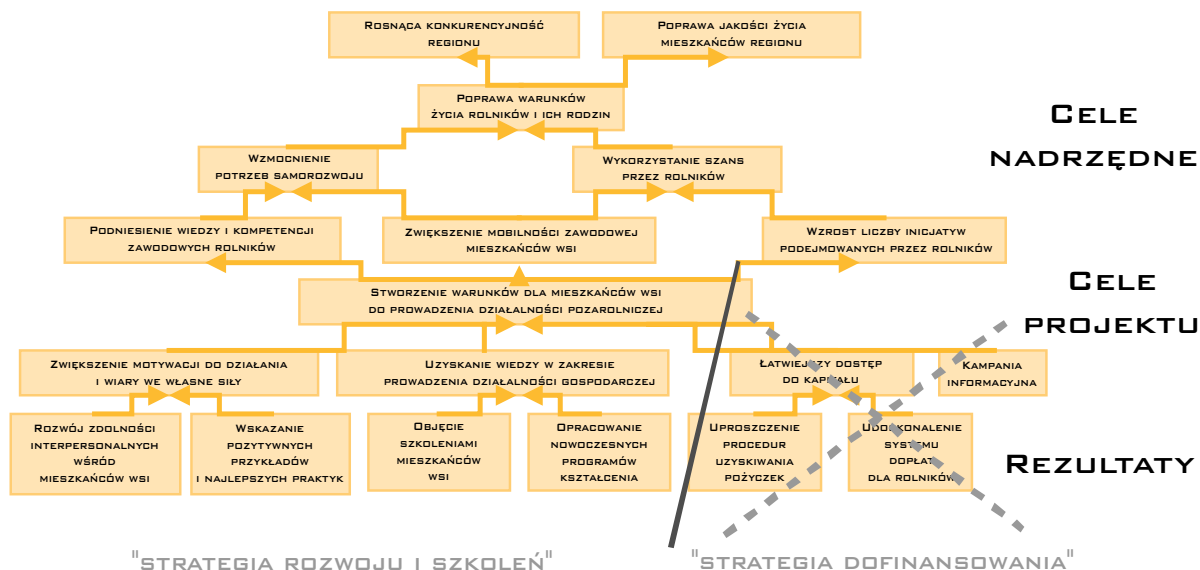
Wybór opcji priorytetowych jest ostatnią częścią fazy analizy zgodnie z podejściem matrycy logicznej. Na tym etapie istnieją już kolumny celów, a każda kolumna odzwierciedla punkt widzenia danej grupy interesariuszy, osobny obszar wiedzy lub sposób rozwiązania problemu. Kolumny przedstawiają różne części oraz potencjalne rozwiązania tego samego problemu. Każda z nich może stać się elementem projektu lub stanowić jego całość.

Kolumny reprezentują różne grupy celów, których osiągnięcie jest niezbędne do rozwiązania całego problemu. Dalej należy dokonać strategicznej oceny celów, biorąc pod uwagę uwarunkowania w jakich realizowany będzie projekt. Identyfikacja podobieństw i różnic pomoże ustalić, czy powinien powstać jeden projekt, czy kilka projektów. Zamiast tworzyć projekty duże i złożone, lepiej zachować ostrożność i zająć się projektem mniejszym, którym łatwiej jest zarządzać.

Niekiedy widać wyraźnie, iż aby rozwiązać dany problem, wszystkie kolumny analizy drzewa celów muszą zostać przekształcone w projekty, a projekty te powinny być realizowane równocześnie. Jeśli już istniejące i wdrażane projekty dotyczą tematu uwzględnionego w analizie, projektodawca powinien traktować je jako projekty partnerskie i nie powielać ich. Po identyfikacji przez zespół potencjalnych wariantów osiągnięcia celu należy podjąć decyzje, które z nich zostaną wybrane, uwzględniając:

- uwarunkowania zewnętrzne (np: czas, budżet, priorytet i temat programu, w ramach którego udzielone będzie wsparcie, akceptacja społeczna etc.),
- uwarunkowania wewnętrzne (np. zdolności organizacyjne, posiadane zasoby, doświadczenie, know-how etc.).

Przykład analizy strategii



Aby dokonać wyboru strategii należy:

- podzielić kategorie celów w hierarchii pionowej na trzy części określane jako „cele nadrzędne”, „cel projektu” oraz „rezultaty”, tworząc swoisty diagram. Jeśli cel projektu jest zbyt szeroki, można przenieść go wyżej, do poziomu „cele nadrzędne”, a jeśli zbyt wąski, można go przesunąć w dół, do poziomu „rezultaty”. Poziomy celów można przesuwając w górę lub w dół, aż staną się realistyczne,
- sprawdzić, czy kolumny odpowiadają rozwiązaniu problemu kluczowego,
- określić, które kolumny są już tematem istniejących lub planowanych projektów. Projektodawca powinien je traktować jako projekty partnerskie, uczestniczące w rozwiązywaniu problemu kluczowego,
- zidentyfikować, z którymi problemami nie da się uporać w ramach programu, z którego będzie finansowany projekt (np. kwestie strategii narodowej),
- ocenić pozostałe kolumny, by zidentyfikować projekty, które mogą być prowadzone wspólnie w ramach jednej strategii, i które powinny być wykonane jako potencjalne projekty zewnętrzne.

Tworząc koncepcję projektu, powinniśmy się koncentrować nie na naszych interesach, lecz na potrzebach beneficjentów, szczegółowo analizując istnie-

jącą sytuację (analiza interesariuszy). Od samego początku projekt powinien uwzględniać także elementy zapewniające tzw. „trwałość” jego efektów, czyli sytuację, w której jego beneficjenci będą mieli z niego korzyści trwające dłużej niż okres finansowania. Na zakończenie analizy i wyboru strategii powinna istnieć pewna liczba opcji priorytetowych wybranych przez projektodawcę i opisanych, gotowych do przeniesienia do matrycy logicznej.

5. MATRYCA LOGICZNA

Matryca logiczna (ang. *logical framework matrix*) jest jednym z elementów zarządzania projektami metodą PCM. Służy sprawdzeniu, czy dobraliśmy właściwie cele i czy będziemy mogli wykonać wszystkie zamierzenia w zaplanowanym czasie, w ramach zatwierdzonego budżetu i z osiągnięciem założonych rezultatów. Użycie matrycy logicznej pozwala na ułożenie celów w hierarchii, zgodnie z którą można zweryfikować założenia projektu oraz zdefiniować wskaźniki i ich źródła. Dopiero po sporządzeniu matrycy logicznej powinniśmy wypełniać wniosek projektowy.

ZAPAMIĘTAJ!

Matryca logiczna to narzędzie, które pomaga określić i osiągnąć cele projektu przy założonym limicie środków i w wyznaczonym czasie.

Matryca logiczna jest swoistą ramą projektu, która wspomaga nie tylko jego definiowanie, lecz także realizację i ewaluację. Wykorzystuje się ją do analiz oraz wprowadzania zmian w projektach w miarę ich postępu i zmian otoczenia.

EKSPERT RADZI:

Przed opracowaniem matrycy logicznej wykonaj:

- analizę interesariuszy (osób i instytucji zaangażowanych w projekt),
- analizę problemów i celów projektu,
- opis możliwych do zaakceptowania priorytetów i ich ocenę,
- wybór strategii działania.

Matryca składa się z czterech kolumn i czterech wierszy, zgodnie z rysunkiem poniżej. Przystąpmy do jej wypełniania. Nie będzie to trudne, zwłaszcza że większość użytych w niej pojęć już znamy.

	OPIS PROJEKTU	OBIEKTYWNE WERYFIKOWALNE WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA WERYFIKACJI	ZAŁOŻENIA
CELE NADRZĘDNE				
CEL PROJEKTU				
REZULTATY				
DZIAŁANIA		ŚRODKI	KOSZT	CZAS
				ZAŁOŻENIA PODSTAWOWE

Cele nadrzędne projektu powinny odwoływać się do najwyższych kategorii celów opisanych w analizie celów i podczas wyboru strategii. Muszą wyjaśnić, dlaczego projekt jest ważny dla społeczeństwa, określić tę wagę w kategoriach długoterminowych korzyści dla beneficjentów i innych grup. Powinny wskazywać w jaki sposób projekt wpisuje się w politykę Unii Europejskiej na poziomie sektorowym czy regionalnym. Cele nadrzędne nie zostaną osiągnięte wyłącznie dzięki realizacji pojedynczego projektu, ale przygotowywany projekt ma być wkładem w ich realizację.

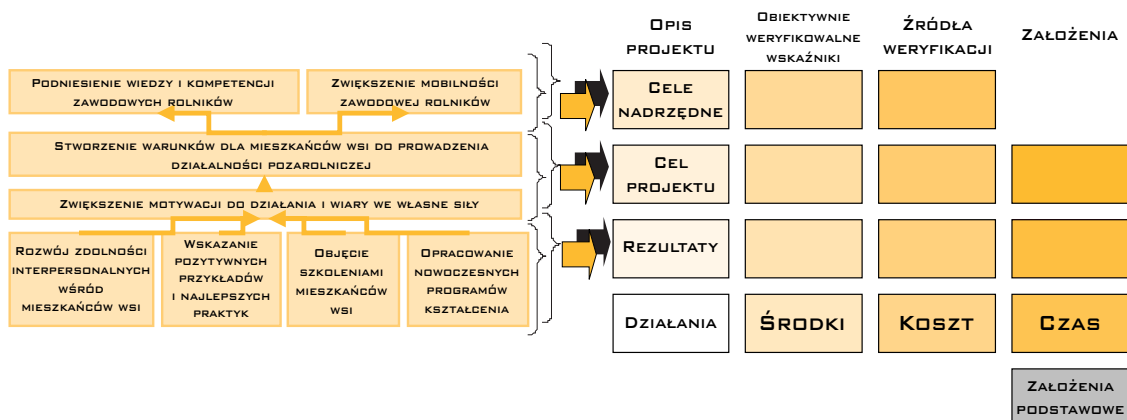
Cele (szczegółowe) projektu powinny odnosić się do kluczowego problemu i być definiowane w kategoriach korzyści otrzymywanych przez beneficjentów, będących rezultatem działań zaplanowanych w ramach projektu. Formułując cel projektu, należy próbować zawrzeć w nim elementy kluczowe takie jak:

- opis sytuacji, gdy rezultaty projektu zostaną wykorzystane,
- opis przepływu korzyści,
- opis zmiany zachowań lub postaw beneficjentów.

Pierwszym krokiem przy tworzeniu matrycy logicznej projektu jest przeniesienie celów określonych w ramach analizy celów i dokonanego wyboru strategii. Prawdopodobnie konieczne będzie przeredagowanie sformułowań, należy jednak starać się zachować kluczowe słowa użyte w obu analizach, tak aby były rozpoznawane w treści ostatecznej matrycy. Po przeniesieniu, cele mogą wymagać przesunięcia w górę lub w dół kolumny, by pasowały i tworzyły spójny obraz projektu. Logika kolumny

celów jest następująca: jeśli podejmowane działanie prowadzi do rezultatu, to osią-gane są cele bezpośrednie projektu, co ma z kolei wpływ na cele nadrzędne.

Przykład przeniesienia celów do matrycy logicznej



Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki opisują cele projektu w operacyjnie mierzalnych kategoriach i zapewniają podstawy dla mierzenia postępu i efektywności projektu. Kiedy już wskaźnik zostanie określony, powinien być rozwinięty z uwzględnieniem szczegółów dotyczących ilości, jakości, czasu, miejsca, grupy docelowej.

Podczas formułowania wskaźników, powinno zostać określone źródło informacji i sposób zbierania danych potwierdzających osiągnięte wartości wskaźników. Ważne jest aby wskaźnik mógł zostać zmierzony angażując rozsądną ilość czasu i środków. Dla każdego wskaźnika należy określić źródło weryfikacji ustalając:

- format, w którym informacja powinna być udostępniana (np. raporty postępu prac, sprawozdania z projektu, oficjalne statystyki, dane GUS itp.),
- kto powinien dostarczać informację,
- częstotliwość dostarczania informacji (miesięcznie, kwartalnie, rocznie itp.).

Źródła weryfikacji znajdujące się poza projektem powinny zostać sprawdzone pod kątem dostępności, niezawodności i odpowiedniości. Wkład pracy oraz koszt gromadzenia informacji powinny zostać precyzyjnie oszacowane i znaleźć odzwierciedlenie w odpowiednich działaniach umieszczanych w matrycy. Należy także zarezerwować środki na ten cel. Wskaźniki, dla których nie jest możliwe lub opłacalne dobranie odpowiednich źródeł weryfikacji powinny być zastąpione innymi. Na ogół występuje zależność między złożonością procesu weryfikacji wskaźników (np. łatwością zbierania i analizy danych) a ich kosztem. Jeśli wskaźnik okaże się zbyt drogi lub zbyt skomplikowany do udokumentowania, powinien zostać zastąpiony prostszym i tańszym.

Podczas analizy interesariuszy, problemów, celów oraz wyboru strategii powinny zostać wyselekcjonowane pewne czynniki (strategiczne, techniczne, społeczne, środowiskowe itd.), które będą wpływać na projekt – pośród nich szukane będą założenia. Założeniami projektu (ang. *assumptions*) są według definicji: „czynniki zewnętrzne, które wpływają na sukces projektu i znajdują się poza zasięgiem jego oddziaływania”. Są sformułowane pozytywnie np. reforma prawa karnego wdrożona z sukcesem. Założenia sformułowane w sposób negatywny stają się ryzykami.⁴

Często dobrym rozwiązaniem z punktu widzenia zmniejszenia ryzyka projektu jest zmiana założenia w rezultat lub działanie (albo obie te kategorie), aby stworzyć projekt bardziej wyczerpujący i zmniejszyć zakres wpływu czynników zewnętrznych. Jeśli jest to możliwe, należy usunąć założenie i stworzyć nowy rezultat lub działanie, zwiększając zakres projektu i jego budżet. Czasem możliwe jest wzmocnienie rezultatu, lecz mimo to należy utrzymać założenie.

Pozostałe w macyry założenia reprezentują poziom ryzyka, któremu projekt będzie musiał sprostać. Należy zadać pytanie, czy jest on do przyjęcia dla projektodawcy i sponsora. Jeśli tak, to można kontynuować prace nad projektem. Jeśli natomiast poziom ryzyka jest zbyt wysoki, należy na tym etapie wstrzymać prace nad projektem. Bardzo istotna jest ocena założeń podczas definiowania projektu, by nie zostawiać tego problemu aż do momentu wdrożenia, kiedy często jest już zbyt późno na wprowadzenie koniecznych zmian.

PRZYKŁAD MATRYCY LOGICZNEJ – SZKOLENIA DLA ROLNIKÓW

	Opis projektu	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cele nadrzędne	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie mobilności zawodowej mieszkańców wsi zainteresowanych podjęciem dodatkowej działalności w formie prowadzenia gospodarstw agroturystycznych, • zwiększenie kwalifikacji zawodowych rolników z województwa zachodniopomorskiego. 	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost wiedzy i kompetencji rolników w zakresie prowadzenia działalności agroturystycznej, • liczba zakładanych nowych przedsięwzięć agroturystycznych w województwie zachodniopomorskim w dłuższym okresie czasu. 	<ul style="list-style-type: none"> • raporty i analizy ekspertów na podstawie badań prowadzonych wśród rolników, • oficjalne statystyki. 	

⁴ *Project Cycle Management Guidelines*, Komisja Europejska, marzec 2004, s. 136.

WERYFIKACJA PROJEKTU

Cele bezpośrednie	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie warunków do podjęcia dodatkowej działalności zbliżonej do rolnictwa (agroturystyka) przez rolników z w/w województwa, • pozyskanie przez rolników wiedzy związanej z prowadzeniem działalności agroturystycznej, • zwiększenie zdolności komunikacyjnych uczestników szkolenia, • zwiększenie motywacji do działania i zaufania we własne siły. 	<ul style="list-style-type: none"> • liczba nowych przedsięwzięć agroturystycznych podjętych przez słuchaczy w okresie do 6 miesięcy po zakończeniu kursu. 	<ul style="list-style-type: none"> • raport z realizacji projektu, • statystyki gospodarcze dla woj. zachodniopomorskiego, • badanie ankietowe wśród słuchaczy kursu. 	<ul style="list-style-type: none"> • aktywny udział uczestników kursów w zajęciach, • motywacja uczestników do zdobywania wiedzy i doskonalenia umiejętności.
Rezultaty	<ul style="list-style-type: none"> • przeszkolenie 150 rolników i domowników, • opracowanie 150 sztuk materiałów szkoleniowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • liczba dyplomów ukończenia kursu wydanych rolnikom, • liczba słuchaczy zarejestrowanych w bazie danych projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> • raport z realizacji projektu, • raport z bazy danych, • listy obecności na kursach, • listy potwierdzające odbiór materiałów szkoleniowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • wystarczająca liczba chętnych do udziału w kursach i wizytach studyjnych, • opinie i oceny rolników dotyczące zawartości i organizacji kursów i wizyt studyjnych, • właściwa kadra trenerów prowadząca zajęcia.
Działania	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie cyklu 6 trzydniowych szkoleń warsztatowych dla rolników z województwa zachodniopomorskiego, • przygotowanie 6 jednodniowych wyjazdów studyjnych. 		180. 000 PLN	4 miesiące

Po wypełnieniu wszystkich pól matrycy, przeglądamy jeszcze raz ich zawartość oraz analizujemy związki między nimi, zarówno w relacji pionowej jak i poziomej. Trzeba pamiętać, że wiele przedsięwzięć upada, ponieważ stawiają sobie zbyt ambitne cele. Warto więc odpowiedzieć na pytanie: „Czy projekt jest realistyczny i czy jego logice nie można niczego zarzucić?”.

Kluczem do stworzenia dobrego projektu jest bezpośrednio powiązanie kolumny celów. Często związek między rezultatami a celami projektu nie spełnia wymogu realności. Trzeba więc sporządzić listę rezultatów w kolejności, w jakiej będą osiągane, od wierszy górnych do dolnych. W ten sposób powstaje przejrzysta sekwencja, pokazująca, czy te rezultaty mogą doprowadzić do osiągnięcia celu projektu. Czasem konieczne może się okazać dodanie nowych rezultatów lub wykreślenie już istniejących – ważne jest przede wszystkim, by były one możliwe do zrealizowania. Sprawdzamy także logikę pól matrycy w poziomie, z wyłączeniem wiersza działań.

Połączenie merytorycznej konstrukcji projektu opisanej w matrycy, harmonogramu przebiegu projektu w czasie oraz planu wykorzystania zasobów wraz z budżetem daje pełny obraz opisywanego przedsięwzięcia i zamyka etap jego przygotowywania.

Podsumujmy kluczowe zadania projektodawcy w tej fazie:

- sprawdzenie przydatności proponowanego projektu do rozwiązania istniejących problemów, badanie poprawności studiów wykonalności, budowy matrycy logicznej, założeń przyjętych w fazie planowania,
- upewnienie się, czy cele projektu są zgodne z wytycznymi programów i polityką unijną oraz powiązane z programami sektorowymi,
- szczegółowa ocena wykonalności proponowanego projektu, przygotowanie i ewentualne uzupełnienie matrycy logicznej,
- szczegółowa ocena trwałości rezultatów projektu, opierająca się na analizie czynników jakościowych,
- przygotowanie harmonogramu wdrożenia, zarysu planu przebiegu czynności i wykorzystania zasobów, struktury instytucjonalnej projektu, z określeniem odpowiedzialności instytucji i osób biorących udział w projekcie,
- przygotowanie dodatkowych specyfikacji i planów, jeśli jest to konieczne,
- przygotowanie zaleceń co do dalszych kroków związanych z realizacją projektu, zapewnieniem finansowania i wdrożenia, przygotowanie dokumentacji związanej z organizowaniem przetargów i wyborem kontrahentów zewnętrznych.

Gdy projekt jest zbudowany, możemy zacząć wypełniać wniosek o dofinansowanie. Pójdzie nam szybko, bo wszystko przemyśleliśmy. Jeśli takie będzie również zdanie komisji oceny projektów i gdy dostaniemy decyzję o wsparciu ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, wchodzimy w fazę realizacji projektu.

CZĘŚĆ III

REALIZACJA PROJEKTU

Faza wdrażania polega na uruchomieniu i realizacji projektu zgodnie z przewidzianymi założeniami i złożonym wnioskiem. Umowa o jego dofinansowaniu jest opracowywana na podstawie naszej aplikacji, zaakceptowanej przez instytucję przyznającą dotacje, oraz po ewentualnych negocjacjach co do wysokości i podziału budżetu (sytuacja taka ma często miejsce, głównie z powodu zawyżonych przez wnioskodawców kosztów lub ze względu na ograniczenie dostępności środków).

Umowa ustala przede wszystkim:

- szczegółowy opis i sposób finansowania projektu,
- warunki i harmonogram płatności,
- sposób sprawozdawania i rozliczeń,
- sankcje za naruszenie przez nas warunków umowy.

Załącznikiem do umowy jest nasz wniosek – albo taki, jaki złożyliśmy pierwotnie, albo dostarczony przez nas ponownie, po naniesieniu wszystkich zmian wprowadzonych w trakcie negocjacji.

1. DOKONYWANIE ZMIAN W PROJEKCIE

Przed podpisaniem umowy nie można dokonywać w projekcie żadnych zmian. Po jej podpisaniu powinniśmy dążyć do utrzymania jego założeń, jednak w praktyce osiągnięcie tego jest bardzo trudne, zwłaszcza w przedsięwzięciach, które trwają dłużej niż kilka miesięcy. Dlatego modyfikacje projektu są dopuszczalne, pod warunkiem, że nie wypaczają przebiegu i sensu przedsięwzięcia, na które dostaliśmy wsparcie publiczne. Trzeba także pamiętać o zasadach informowania o tym instytucji, z którą podpisaliśmy umowę. W wielu przypadkach ta instytucja musi się zgodzić na wprowadzane zmiany.

EKSPERT RADZI!

Jeśli nie musisz, lepiej nie zmieniaj niczego w projekcie, który już został zaakceptowany!

Załóżmy, że nasz projekt szkoleń agroturystycznych ruszył. Mieliśmy przeszkolić 150 rolników, z czego 75 kobiet i 75 mężczyzn. Po szkoleniach okazało się, że przeszkoliliśmy więcej osób, bo aż 170, jednak tylko 40 kobiet i aż 130 mężczyzn, a w założeniach miało być po równo. A więc dokonaliśmy zmiany „struktury Beneficjentów Ostatecznych”. Zgodnie z zasadami dokonywania zmian w projekcie (zawartymi np. w umowie), wymagałoby to modyfikacji wniosku, a co za tym idzie podpisania aneksu do umowy. W przypadku braku takiego aneksu, zaistniałaby przesłanka do częściowego niewypłacenia dotacji. Należy pamiętać, iż zakres możliwych zmian w projekcie wymagających informowania instytucji przyznającej dofinansowanie, przypadki konieczności podpisywania aneksów itp., są regulowane przez instytucje przyznające dofinansowanie i mogą być różne w zależności np. od konkursu, w ramach którego otrzymaliśmy dofinansowanie.

2. ZARZĄDZANIE FINANSOWE PROJEKTEM

Przed podpisaniem umowy musimy wnieść zabezpieczenie realizacji umowy (np. weksel *in blanco* wraz z deklaracją wekslową). Czeką nas także utworzenie odrębnego rachunku bankowego.

Posiadanie subkonta dla partnera w projekcie zależy od sposobu rozliczeń pomiędzy partnerem a liderem. Jeśli lider dokonuje wszystkich płatności, a wszystkie faktury oraz rachunki wystawiane są na niego, to tylko koszty obsługi jego rachunku zostaną uznane za kwalifikowane (bo partnerzy nie dostają żadnych środków finansowych z góry). Jeśli lider przekazuje część dofinansowania partnerom, którzy również dokonują płatności, za kwalifikowalne uznaje się koszty prowadzenia rachunków projektowych lidera oraz partnerów (tzn. partnerzy mają obowiązek otwarcia rachunku bankowego projektu, na który lider przekazuje im środki na realizację ich części projektu). Faktury i rachunki wystawiane są odpowiednio na lidera lub partnerów w zależności od tego, kto ponosi dany wydatek i jest odpowiedzialny za realizację danego przedsięwzięcia w projekcie.

Zarządzanie finansowe jest jednym z najważniejszych i najtrudniejszych zadań w trakcie realizacji projektu. Podstawowe wyzwanie to panowanie nad procesem uzyskiwania refundacji oraz rozliczaniem się z partnerami, pracownikami i podwykonawcami. Instytucja przekazująca środki, refunduje tylko te wydatki, które przewidzieliśmy we wniosku i które zostały zapisane w umowie, oraz tylko te, które faktycznie ponieśliśmy (i możemy to udowodnić). Planując budżet projektu, lepiej zakładać maksymalny okres czekania na płatność (nawet ponad 60 dni). Jeśli po końcowym rozliczeniu okaże się, że projekt został sfinansowany w większym stopniu ze środków własnych niż zakładaliśmy na etapie przygotowywania wniosku, nie będzie problemu. Odwrotna sytuacja jest niedopuszczalna.

Zwrot kosztów następuje na podstawie wniosku o płatność. Musimy go wypełnić i złożyć wraz z dokumentami poświadczającymi poniesione wydatki (faktury, potwierdzenia przelewu itp.). Takie wnioski składane są cyklicznie, zgodnie z harmonogramem zaproponowanym przez nas we wniosku i potwierdzonym w umowie.

Realizując projekt dofinansowany ze środków publicznych, musimy prowadzić dla niego odrębną ewidencję księgową, pozwalającą na łatwy dostęp do dokumentów finansowych podczas kontroli lub audytu. Sposób przechowywania dokumentów księgowych musi zagwarantować ich dostępność, poufność i bezpieczeństwo. Wymagane jest, aby każdy dokument księgowy był w odpowiedni sposób opisany na odwrocie tak, aby był widoczny związek wydatku z projektem. Opis dokumentu powinien być zatwierdzony przez osobę upoważnioną przez projektodawcę.

Księgowanie dotacji nastrocza wiele wątpliwości. Niektóre z nich musi rozstrzygnąć nasz Urząd Skarbowy (czy dotacja jest przychodem, czy możemy zaliczyć faktury otrzymywane w trakcie realizacji projektu jako koszt czy nie, czy przysługuje nam zwrot podatku VAT). Problemów dostarczają także same dokumenty księgowe. Na przykład, jeśli osoba prowadząca działalność gospodarczą uzyskała dotację na szkolenia, a jednocześnie sama szkoli, wystawia tzw. wewnętrzną notę księgową (oczywiście na sumę podaną we wniosku o dofinansowanie) z opisem wydatku i na tej podstawie może sobie dopiero przelać wynagrodzenie z rachunku projektu.

Duże kłopoty rozliczeniowe w projektach miękkich rodzą zachowania uczestników, zwłaszcza rezygnacje osób, które już się u nas zarejestrowały. W przypadku naszych szkoleń agroturystycznych zadbamy więc prowadząc rekrutację, aby utworzyć listę rezerwową uczestników, tak aby łatwo wprowadzić

nową osobę na miejsce rezygnującej. Liczba osób objętych projektem wpływa także na nasze rozliczenia z wykonawcami działań (np. wykładowcami). Jeżeli to możliwe, nie powinniśmy dokonywać płatności z góry, lecz dopiero po faktycznym wykonaniu przez nich zleconych zadań.

Kolejne wątpliwości budzą decyzje kosztowe i przesunięcia budżetowe. Na przykład, jeśli nasze szkolenie z agroturystyki trwa 3 dni, to powinniśmy kupić trenerom bilety (kolejowe lub PKS) trzydniowe. Jeśli okazuje się, że bilety tygodniowe są tańsze, możemy je nabyć, ale do wniosku o płatność będziemy musieli dołączyć wyliczenie potwierdzające opłacalność takiego rozwiązania.

Jeśli od momentu złożenia wniosku do chwili płatności, wzrosły nam niektóre koszty, są one nadal kwalifikowane, choć możemy pokryć nadwyżkę jedynie z oszczędności, ponieważ nie można samodzielnie zwiększyć wartości dofinansowania projektu. Z drugiej strony, jeśli zaoszczędziliśmy (bo podwykonawca dał niższą cenę, albo nastąpiła obniżka w sklepie), możemy przesunąć zaoszczędzone środki na inne wydatki (w innej kategorii budżetowej) pod warunkiem, że wskażemy, na co dokładnie. Trzeba także pamiętać, że wprowadzenie nowej kategorii wydatków może wymagać zgody instytucji, która przyznała dofinansowanie.

Weryfikując wnioski o płatność, instytucja, do której go składamy, sprawdza m. in. czy rozliczony wydatek jest zgodny z budżetem projektu. Jeśli nastąpiły zmiany, które powodują przekroczenie kategorii, powinny być jak wiemy zaakceptowane wcześniej.

Duże wątpliwości budzi wreszcie „wkład rzeczowy” do projektu. Mogą to być sale, koszty funkcjonowania biura, część kosztów osobowych itp. Aby go rozliczyć, trzeba przedstawić rzeczywiście poniesione wydatki. Sposobem ich udokumentowania mogą być na przykład wystawione przez nas faktury (o ile mamy do tego prawo), noty księgowe, oświadczenia, sprawozdania finansowe.

3. KONTROLA FINANSOWA

Pomimo realizacji projektu w ścisłym kontakcie z instytucją, która przyznała dofinansowanie, każdy projektodawca powinien liczyć się z możliwością kontroli finansowej. Może ją przeprowadzić instytucja, która przyznała nam dotację, albo inna instytucja krajowa do tego uprawniona, czyli Urząd Kon-

troli Skarbowej lub Najwyższa Izba Kontroli.¹ Kontrole dokonywane są w miejscu realizacji projektu w trakcie realizacji lub też po jego zakończeniu. Zazwyczaj projektodawca jest wcześniej o tym powiadamiany.

Kontrola przebiegnie sprawniej, jeśli zawczasu przygotujemy odpowiednie dokumenty i poprosimy o obecność osoby kluczowe dla projektu. Pamiętajmy, że mamy obowiązek gromadzenia potwierdzeń i dowodów wykonania poszczególnych zadań. W przypadku projektów miękkich mogą to być m. in.:

- listy obecności (na szkoleniach, seminariach, konferencjach itd.),
- listy uczestników projektu (można nieobowiązkowo prowadzić bazę danych),
- ich oświadczenia o zgodzie na przetwarzanie danych osobowych,
- ewidencja świadczonego poradnictwa zawodowego i pośrednictwa pracy (zestawienie odbiorców), prowadzona na bieżąco. W razie kontroli u beneficjenta dokument taki powinien być przedłożony kontrolującemu, tak by można było np. zweryfikować liczbę beneficjentów objętych poradnictwem w danym kwartale (przedstawioną w sprawozdaniu kwartalnym) z liczbą zaświadczeń podpisanych przez beneficjenta o korzystaniu z usługi. Uczestnik projektu musi potwierdzać podpisem każdą usługę, z której skorzystał w projekcie,
- oświadczenia podpisane przez uczestników projektu o uzyskaniu danej formy pomocy,
- dokumentacja dotycząca osób długotrwale korzystających z pomocy społecznej (trzeba będzie ją przedstawić w trakcie ewentualnej kontroli projektu na miejscu). Ma być to takie zaświadczenie, jakie brał pod uwagę projektodawca przy kwalifikowaniu beneficjenta ostatecznego do objęcia projektem,
- karty czasu pracy („time sheets”) zespołu projektowego,
- sprawozdania roczne i końcowe.

Najczęściej spotykane problemy w czasie kontroli to:

- brak odpowiednich dowodów na wykonanie zadań,
- dokonanie wydatków nie uwzględnionych we wniosku,
- dokonanie wydatków niekwalifikowalnych,
- zaakceptowanie zawyżonej faktury kosztowej.

Środki finansowe wykorzystane w sposób niewłaściwy podlegają zwrotowi przez projektodawcę.

¹ Na poziomie wspólnotowym uprawnienia kontrolne mają: Komisja Europejska, Europejskie Biuro ds. Przeciwdziałania Oszustwom (OLAF) oraz Europejski Trybunał Obrachunkowy. Kontrole przeprowadzane przez te podmioty dotyczą w większości instytucji publicznych zajmujących się środkami europejskimi.

4. MONITORING

Z fazą wdrażania projektu są ściśle związane regularne działania monitorująco-kontrolne, stanowiące część zarządzania. W trakcie realizacji projektu musimy na bieżąco oceniać rozwój wydarzeń i w razie konieczności robić korekty. Należy wtedy wykorzystywać wskaźniki zdefiniowane wcześniej w macierzy logicznej. Istotnym elementem realizacji projektu jest nie tylko śledzenie stanu wykonania budżetu, lecz także monitorowanie zachowań interesariuszy, działań partnerów, pracy zespołu projektowego, zakresu i wyników osiągniętych w projekcie.

Rezultaty działań monitorujących są nie tylko dla nas. Mamy obowiązek zapoznawać z nimi regularnie naszego „sponsora”, który dzięki temu uzyskuje informacje o postępach i ewentualnych trudnościach występujących w projekcie. Regularna sprawozdawczość do Instytucji Wdrażającej obowiązuje nas, niestety, w ciągu całego okresu realizacji projektu. Musimy sporządzać:

- raporty okresowe (przez cały okres trwania projektu),
- raporty roczne,
- raport końcowy.

Ponieważ raporty dostarczają nieocenionej wiedzy o projekcie i jego postępach, nie tylko instytucja przyznająca dofinansowanie jest ciekawa tych informacji. Dlatego jeszcze przed przystąpieniem do realizacji działań warto się zastanowić, kto jeszcze powinien te raporty otrzymywać, a także, jaka powinna być ich forma i szczegółowość. Poza tym, jeśli monitorowanie ma być użyteczne dla nas, musimy stworzyć jakąś wewnętrzną formę ich prezentacji, a także określić metody wyciągania wniosków z przedstawianych informacji.

Podstawowym celem monitorowania nie jest więc utrzymywanie zadowolenia instytucji finansującej, lecz zapewnienie informacji zwrotnej dla osób zarządzających projektem i stworzenie obiektywnej podstawy do ewentualnych modyfikacji działań. Czasami powrót do założonych planów nie jest możliwy lub celowy, a osiągnięcie rezultatów projektu się opóźnia. Cechą dobrego zarządzania jest przewidywanie takich sytuacji i natychmiastowe aktualizowanie planów oraz podejmowanie działań zaradczych.

Monitorowanie odbywa się na wszystkich poziomach realizacji projektu, mierząc postęp względem zaplanowanego budżetu, działań, założeń oraz rezultatów. Osoba monitorująca projekt (często odrębna funkcja) korzysta z formalnych i nieformalnych sposobów zbierania informacji, sprawdza zaangażowanie

zowanie interesariuszy i sprawność organizacyjną zespołu. Stały monitoring pozwala znaleźć występujące w projekcie problemy, zdiagnozować przyczyny ich powstania oraz określić sposoby ich rozwiązania, przeciwdziałania im.

Aby skutecznie monitorować projekt, należy szukać odpowiedzi między innymi na następujące pytania:

- czy podejmowane działania prowadzą do zaplanowanego rezultatu?,
- czy założenia tego działania wymagają przeformułowania?,
- czy osiągnięte rezultaty prowadzą do osiągnięcia celów?,
- czy środki są uruchamiane zgodnie z harmonogramem?,
- czy interesariusze zachowują się zgodnie z oczekiwaniami?.

Mierząc różnicę pomiędzy tym, co zostało zaplanowane, a tym, co faktycznie udało się osiągnąć, monitoring jest kluczowym źródłem informacji potrzebnych do dokonania ewaluacji (oceny) projektu. Jeżeli nie da się monitorować i zmierzyć działań prowadzonych w ramach projektu, nie da się również nim zarządzać ani go finalnie ocenić.

5. EWALUACJA

Swoją popularność ewaluacja zawdzięcza programom społecznym wdrażanym od lat 50-tych minionego wieku w Stanach Zjednoczonych. Wraz z rozwojem tych programów pojawiła się potrzeba sprawdzenia ich rezultatów, co właściwie z tych dobrych intencji i projektów wynika. Do pracy zaprzęgnięto m. in. badania znane z nauk społecznych. Do dziś ewaluacja posiłkuje się metodami nauk społecznych i pozostaje żywą częścią polityki społecznej, prowadzonej przez rząd i inne instytucje. Jest planowana głównie na poziomie programów narodowych, ale obowiązek jej przeprowadzenia spoczywa także na realizatorach projektów dotowanych z funduszy europejskich.

A) CO TO JEST?

Nie ma jednej definicji ewaluacji.² W uproszczeniu możemy przyjąć, że ewaluacja to sprawdzenie (lub sprawdzanie), czy w wyniku podejmowanych w projekcie działań powstały spodziewane rezultaty oraz czy te rezultaty przełożyły

² Na stronach internetowych Funduszy strukturalnych za główną podaje się definicję ze słownika OECD: „Ocena wartości publicznej interwencji w odniesieniu do kryteriów i standardów (takich jak efektywność, wydajność, adekwatność i trwałość wyników. Ocena biorąca pod uwagę potrzeby które interwencja miała zaspokoić oraz efekty jakie wywołała. Ewaluacja oparta jest na informacjach które są zbierane i interpretowane specjalnie na potrzeby oceny.

się na realizację celów projektu (lub czy przybliżają tych celów osiągnięcie). Taką oceną może być dokonywana na bieżąco, przez cały czas, równoległe do procesu jego monitorowania. Na zakończenie projektu (i programu) przeprowadza się tzw. ewaluację końcową, będącą ostatnią fazą zarządzania projektem.

Działania ewaluacyjne trzeba planować już na etapie tworzenia projektu. Decyzji o rodzaju i czasie przeprowadzenia (przeprowadzania) ewaluacji winny towarzyszyć wstępne założenia co do jej treści, skali i zakresu. Ponieważ takie działanie (jak każde inne) pociąga za sobą skutki finansowe, trzeba określić budżet na ten cel. Często jest błędem jest zaplanowanie na to zbyt skromnych środków przy jednoczesnych dużych oczekiwaniach. Z drugiej strony, ocena musi być przeprowadzona kompleksowo, jeśli ma mieć sens.

ZAPAMIĘTAJ!

Istnieje kilka definicji ewaluacji:³

- „Krytyczne i zdystansowane spojrzenie na cele i ich realizację”,
- „Sprawdzenie czy prawne, administracyjne i finansowe środki przeznaczone na program pozwoliły wyprodukować oczekiwane efekty i czy zostały osiągnięte przypisane do nich cele”,
- „Proces, który określa, tak systematycznie i obiektywnie jak to możliwe adekwatność, skuteczność i rezultat działania w odniesieniu do jego celów”,
- „Systematyczne zastosowanie procedur badań nauk społecznych w celu oceny konceptualizacji, projektu, realizacji i użyteczności programu”,
- „Niezależne, obiektywne badanie kontekstu, celów, rezultatów, działań i środków przeprowadzone w celu nabycia wiedzy możliwej do szerszego zastosowania”,
- „Ocena publicznych interwencji stosownie do ich rezultatów, wpływu i potrzeb jakie zaspokoili”,
- „Proces formułowania oceny wartości programu”.

Dla pełnej jasności warto podkreślić, czym ewaluacja nie jest:

- **audytem:**

Audyt służy sprawdzeniu prawidłowości wykorzystania środków jakie przeznaczono na funkcjonowanie (implementację) programu, często ma formę audytu finansowego, i/lub bada opłacalność (wydajność) programu i sposób zarządzania nim (performance audit). Natomiast zadania ewaluacji są bar-

³ cyt. za: EVALUATING EU EXPEDITURE PROGRAMMES: A Guide Ex post and Intermediate Evaluation. January 1997.

dziej analityczne, dążą do poznania programu od strony jego odbiorców, badają sensowność programu, jego wyniki, ich trwałość;

- **monitoringiem:**

Monitoring służy sprawdzeniu czy program realizuje to, co miał realizować, w zakresie dóbr i usług jakie miały zaistnieć w jego efekcie. np.: czy zaplanowane szkolenie się odbyło, czy powstał podręcznik, czy nadano odpowiednie spoty reklamowe itp. Ewaluacja często posługuje się zdobyczami monitoringu, idąc dalej w kierunku efektów odbioru tych dóbr i rezultatów ich istnienia;

- **badaniem naukowym** ani też rodzajem czy metodą badań nauk społecznych. Nauka dąży do odkrywania praw ogólnych, poszerzania wiedzy o człowieku czy przyrodzie, często porusza się w bardzo wyspecjalizowanych dziedzinach. Ewaluacja natomiast ma cele informacyjne, ma wyjaśniać, usuwać wątpliwości, pomagać podejmować praktyczne decyzje.

Przyjęło się, że wiarygodna ewaluacja powinna – na wzór badań naukowych – spełniać określone wymogi, a więc być:

- analityczna – oparta o znane techniki badawcze,
- systematyczna – zaplanowana i wykonana z wykorzystaniem tych wybranych technik,
- rzetelna (reliable) – wykonana dwa razy, przez dwóch różnych ewaluatorów, ale z powtórzeniem tych samych metod i technik, co powinno doprowadzić do uzyskania tych samych wyników,
- zorientowana na rezultaty (issue-oriented) – poszukująca istotnych rezultatów programu w takich wymiarach jak adekwatność, opłacalność, efektywność, i in.,
- użyteczna (user-driven) – zaprojektowana i wykonana w sposób, który przynosi użyteczne dane dla decydentów z uwzględnieniem okoliczności politycznych, zobowiązań programowych i dostępnych środków.

B) TYPY

Można wyróżnić różne rodzaje ewaluacji.⁴ Z punktu widzenia programów finansowanych ze środków UE, podstawowym jest podział ze względu na moment jej przeprowadzania:⁵

⁴ Inne, nie omówione w tekście rodzaje ewaluacji to **ewaluacje tematyczne** skupiają się na analizie jakiegos wycinka polityki, analiza ta jednak ma zazwyczaj charakter przekrojowy i/lub porównawczy. Spektrum zainteresowania ewaluacji tematycznych może być bardzo różne i dotyczyć np. określonego elementu działania w ramach konkretnego programu lub kilku programów realizowanych w danym kraju czy regionie, bądź zawierać analizy porównawcze programów realizowanych w różnych krajach czy regionach. Ewaluacje tematyczne często realizowane są w formule studiów przypadku, które pozwalają na szczegółową i pogłębioną analizę wybranego zagadnienia np. określonego priorytetu, kwestii skuteczności zatrudnialności długotrwale bezrobotnych czy efektywności wdrażania innowacji w MŚP itp.

⁵ Zgodnie z art. 40-43 Rozporządzenia Rady Unii Europejskiej (WE) nr 1260/1999.

- **ewaluacja *ex-ante*** – przeprowadzona przed wdrażaniem programu. Oce-
nia, na ile planowane działania są trafne z punktu widzenia potrzeb (sektora,
beneficjentów) oraz spójne co do celów i sposobów ich realizacji. Często
jest badaniem potencjalnych trudności, zakończonym diagnozą potrzeb
i oczekiwań odbiorców programu;⁶
- **ewaluacja *mid-term*** – realizowana mniej więcej w połowie programu. Pod-
daje analizie osiągnięte na tym etapie rezultaty oraz dokonuje pierwszej oceny
jakości programu. Jej istotną rolą jest również ocena poczynionych na etapie
programowania założeń, zwłaszcza celów, wskaźników oraz kontekstu przedsię-
wzięcia. Jest to szczególnie ważne, gdyż zmiana warunków społeczno-gospor-
darczych może spowodować dezaktualizację diagnozy, która stała się punktem wyj-
ścia dla programu. W konsekwencji wyniki takiej ewaluacji mogą się przyczynić
do pewnych modyfikacji działań oraz aktualizacji przyjętych założeń. Ewaluacja
mid-term w dużej mierze opiera się na danych dostarczanych przez monitoring,
więc jej jakość warunkowana jest ich zakresem i rzetelnością;⁷
- **ewaluacja *ex-post***⁸ – przeprowadzana po zakończeniu programu, ale nie
później niż trzy lata po zakończeniu okresu programowania.⁹ Ma zbadać, ja-
kie są długotrwałe efekty (oddziaływanie) programu i ich trwałość, czyli ca-
łościowo ocenić skuteczność, efektywność, trafność i użyteczność programu.
Jest także podstawą do planowania kolejnych.¹⁰

Z punktu widzenia tego, kto ocenia, wyróżniamy ewaluację **wewnętrzną i zewnętrzną**.¹¹ Ewaluacja zewnętrzna jest przeprowadzana przez ze-
wnętrznego w stosunku do realizatorów programu podmiot, najczęściej wąsko
wyspecjalizowany w takich działaniach i specjalnie do tego wynajmowany.
O ewaluacji wewnętrznej mówi się wtedy, kiedy jednostka realizująca projekt
przeprowadza ją samodzielnie, swoimi środkami i przy użyciu własnej kadry.
Częstym w tym przypadku zarzutem jest posądzenie o stronniczość, ponie-
waż oceniamy sami siebie, a wykazanie słuszności założeń i skuteczności
działań leży w naszym interesie. Zaletą ewaluacji wewnętrznej przeprowa-
dzanie oceny przez osoby, które doskonale znają projekt.

⁶ cyt.: za Beata Ciężka: *Ewaluacja – kwestie ogólne*, dokument POPT (Programu Operacyjnego Po-
moc Techniczna) z *Ex-Ante Evaluation: A Practical Guide for Preparing Proposals for Expenditure
Programmes*.

⁷ *Ewaluacja – kwestie ogólne*, dz. cyt.

⁸ *Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide: Ex post and intermediate evaluation including
glossary of evaluation terms*, dokument dostępny na stronach internetowych Komisji Europejskiej.

⁹ Zgodnie z artykułem 43 rozporządzenia ramowego.

¹⁰ *Ewaluacja kwestie ogólne*, dz. cyt.

¹¹ Z punktu widzenia użytkowników wyników można podzielić ewaluację na formatywną (ważna dla za-
rządzających programami, bo skoncentrowana na ulepszaniu i wspomaganii zarządzania) oraz summa-
tywną (służy środowisku zewnętrznemu, bo jest skoncentrowana na badaniu efektywności programów).

Z punktu widzenia realizacji pojedynczego projektu, najważniejsza jest ewaluacja końcowa i **ewaluacja on-going**, czyli prowadzona w trakcie trwania programu (projektu). Nie należy mylić jej z monitoringiem. Ewaluacja ta skupia się na ocenie zarządzania realizacją programu (projektu), diagnozuje i analizuje pojawiające się problemy i poszukuje możliwości ich rozwiązania.¹²

Ewaluację końcową należy przeprowadzić wtedy, gdy widoczne są już ostateczne efekty projektu i można wyciągać z nich wnioski. Dokonywana jest często w formie audytu sprawdzającego, czy wszystko zostało wykonane właściwie, czyli zgodnie z wnioskiem oraz zakresem zadań. Celem tej ewaluacji jest kompleksowa ocena projektu (jakie mechanizmy zadziałały prawidłowo i dlaczego, co się w projekcie nie sprawdziło i dlaczego), zebranie informacji potrzebnych do przygotowania raportu końcowego. Analizuje się przy tym dokumentację z monitorowania kwartalnego oraz kwartalne raporty monitorujące, które zazwyczaj dostarczają wystarczających informacji technicznych i finansowych, które w ewaluacji trzeba podsumować. Ocena finalna powinna koncentrować się na zrozumieniu sposobu, w jaki funkcjonował projekt oraz stopniu osiągnięcia wytyczonych celów. Wnioski z tej oceny oraz wynikające z niej zalecenia powinny być przedstawione w przejrzystej formie, rozpowszechnione wśród innych organizacji i uwzględnione w zarządzaniu kolejnymi projektami.

C) PRZYGOTOWANIE

Teraz przystąpmy do samodzielnego zaprojektowania ewaluacji naszego projektu. Zaproponowane przez nas rozwiązania czerpią inspirację z rozwiązań stosowanych na poziomie programów (mających swoją już całkiem rozbudowaną bibliografię przygotowaną siłami administracji UE), ponieważ ewaluacja **projektu** nie doczekała się jeszcze swojego podręcznika.¹³

Przygotowując ewaluację (ocenę) projektu, musimy sobie odpowiedzieć na kilka kluczowych pytań:

- po co projekt ma być oceniany?,
- jakie są granice tej oceny?,
- co ma być oceniane, a co nie?,
- czy projekt w ogóle da się ocenić?,

¹² *Ewaluacja kwestie ogólne*, dz. cyt.

¹³ Opis rozwiązań dot. ewaluacji projektów zawarty w podręczniku realizacji projektu (Project Cycle Management) trzeba uznać za zbyt oszczędny, a momentami zupełnie nieczytelny.

- jak to zrobić?,
- kto to ma zrobić?,
- kiedy i jakimi środkami?,
- kto będzie czytał nasze raporty i po co mu one?.

Odpowiedzi na te pytania powinny się znaleźć w projekcie takiej ewaluacji, który należy koniecznie stworzyć przed jej rozpoczęciem. Elementami, które musi zawierać taki projekt są m. in.:

- określenie celów ewaluacji (o ile nie są one z góry określone),
- przedmiot/zakres ewaluacji,
- kluczowe pytania,
- kryteria oceny,
- wskaźniki,
- metody zbierania danych,
- określenie grup/osób badanych.

Podstawowym celem ewaluacji jest polepszenie efektywności i wydajności implementowanych programów („stałe ulepszanie skuteczności i efektywności programów realizowanych przez władze publiczne”¹⁴). Wymienia się także bardzo wiele innych bardziej specyficznych celów ewaluacji:

- określenia wielorakich efektów programu lub działań instytucji,
- lepszego zaspokojenia oczekiwań (zarówno aktualnych, jak i tych, które z dużym prawdopodobieństwem pojawią się w przyszłości) odbiorców programu i innych zainteresowanych funkcjonowaniem instytucji,
- poprawy jakości programów,
- rozwoju zawodowego osób zarządzających programami/instytucjami,
- dostarczania informacji koniecznych dla podejmowania decyzji oraz ocena zewnętrzna ze strony instytucji nadzorujących, społeczności oraz opinii publicznej,
- uzyskania odpowiedzi na pytania i odniesienia się do krytyki ze strony beneficjentów programu, społeczności lokalnej, nadzoru administracji publicznej, opinii publicznej,
- pogłębienia odpowiedzialności za program wśród wszystkich zainteresowanych jego funkcjonowaniem i efektami,
- usprawnienia sposobu funkcjonowania instytucji zarządzającej i nadzorującej program, wzmocnienia i ulepszenia procedur demokratycznych dialogu społecznego, aktywności, podmiotowości itp.¹⁵

¹⁴ www.fundusze-strukturalne.gov.pl – *Ewaluacja* – podstawowe informacje.

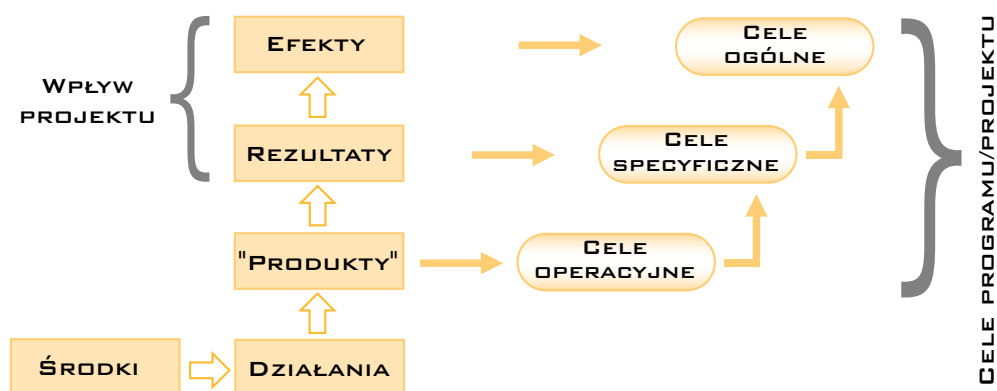
¹⁵ j. w.

a także:

- wzmocnienie i polepszenie dialogu społecznego, aktywności i podmiotowości, etc.,
- diagnozy zaistniałych czynników, które mogą mieć wpływ na proces wdrażania i skuteczności osiągnięcia założonych celów,
- potwierdzenia trafności określenia celów w stosunku do aktualnie istniejących potrzeb, zarówno sektora, jak i beneficjentów,
- oceny dotychczasowej skuteczności i efektywności, w szczególności osiągniętych do tej pory rezultatów oraz postępów w realizacji celów,
- oceny jakości zarządzania realizacją przedsięwzięcia,
- oceny rzetelności procedur zbierania informacji o produktach i rezultatach interwencji, w tym systemu monitorowania,
- i innych.

Każdy projekt ma swoje ramy czasowe, dotyczy jakiejś grupy osób, ma swoje określone zadania, teren na którym jest wdrażany, ma więc swoje granice, które w maksymalnym stopniu wyznaczają przedmiot ewaluacji, ponadto ma swoje cele, które realizuje. Cele projektu możemy roboczo podzielić na: bezpośrednie cele (operacyjne), cele specyficzne dotyczące rezultatów i cele ogólne dotyczące efektów. Cele operacyjne wyznaczane są przez **bezpośrednie dobra i usługi** (outputs), które projekt musi wyprodukować, a za ich pośrednictwem osiągnąć określone **rezultaty** (results), które wyznaczają nam z kolei cele specyficzne oraz w dalszej perspektywie czasowej **efekty** (outcomes), które wyznaczają cele ogólne.

Tabela¹⁶



¹⁶ Tabela podana za: *EVALUATING EU EXPENDITURE PROGRAMMES: A Guide Ex post and Intermediate Evaluation*. January, 1997.

Projektując ewaluację, musimy wziąć pod uwagę budżet, jaki przeznaczamy na ewaluację i zastanowić się, czy przedmiotem ewaluacji nie powinna zostać objęta jednostka o mniejszych niż maksymalne rozmiarach. Musimy się zastanowić, czy nawet zakładając konieczność doboru prób będziemy w stanie objąć badaniem cały projekt pod względem zaangażowanych w niego grup osób, czy też powinniśmy skupić się na jakimś jego wycinku.

Zakres ewaluacji, oprócz wzmiankowanych ram czasowych, terytorialnych i innych może wyznaczać skupienie się na wybranych kryteriach ewaluacji. Naszym ograniczeniem w wyznaczaniu zakresu ewaluacji są też: dostępność danych i czasowe ograniczenia ewaluacji. Przede wszystkim nie możemy zobowiązać się do wykonania ewaluacji niemożliwej do wykonania ze względu na któryś z tych czynników. Jeśli nasze zainteresowania idą w kierunku aspektów, które wymagają badań, na które nas nie stać pod jakimś względem, musimy taką perspektywę zarzucić. Wybór zakresu ewaluacji powinniśmy uzasadnić w projekcie.

ZAPAMIĘTAJ!

Projektując ewaluację miej na uwadze, że nie da się zbadać wszystkiego, ale zadbaj by zdobyte dane wiarygodnie świadczyły o realizacji projektu.

Zakres ewaluacji powinien, choć nie musi pokrywać się z przedmiotem ewaluacji, natomiast może być wyznaczony przez zainteresowanie jakimś konkretnym aspektem projektu.

Kryteria ewaluacji są jej najbardziej niezbędnym i charakterystycznym elementem. Kiedy np. dokonujemy zakupu samochodu zawsze, świadomie czy nie, stosujemy jakieś kryteria wyboru. Świeżo upieczony kierowca, któremu samochód kupuje i finansuje ojciec będzie optował za sportowym, szybkim samochodem, ponieważ jego kryteriami jest imponowanie rówieśnikom; z kolei samotna kobieta w średnim wieku będzie szukać małego miejskiego samochodu, prostego w obsłudze i być może oszczędnego; stateczny ojciec rodziny wybierze większy samochód, napędzany silnikiem Diesla, lub silnikiem benzynowym przerobionym na gaz, ponieważ jego kryteriami będzie pakowność i oszczędność. Każda z powyższych osób ocenia atrakcyjność pojazdu sobie właściwymi kryteriami.

Gdybyśmy pozostawili ewaluację bez kryteriów, w naszych ocenach panowałby podobny pluralizm, a zarazem ich nieporównywalność, stąd jest absolutnie niezbędne by kryteria były jasno określone na piśmie w projekcie ewaluacji. To uwolni ewaluatorów od subiektywności ocen.

ZAPAMIĘTAJ!

Zazwyczaj stosowane kryteria ewaluacji to: trafność, efektywność, skuteczność, trwałość i użyteczność.¹⁷

- **Trafność (*adekwatność*)** (*relevance*)

Odnosi się do adekwatności celów i zastosowanych narzędzi programu w stosunku do problemów i kwestii społeczno-ekonomicznych, które program miał rozwiązać na danym terytorium.

Przykładowe pytania: W jakim stopniu cele interwencji odpowiadają potrzebom danej społeczności? Czy istnieją alternatywne w stosunku do projektu sposoby zaspokojenia potrzeb potencjalnych beneficjentów – jeśli tak, to jakie?

Zastosowanie: Ewaluacje ex-ante, mid-term i on-going.

- **Efektywność (*efficiency*)**

Bada relacje między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami danej interwencji.

Przykładowe pytania: Na ile możliwe było osiągnięcie zakładanych celów niższym kosztem? Na ile możliwe było osiągnięcie lepszych lub takich samych efektów przy użyciu mniejszych zasobów?

Zastosowanie: Ewaluacja ex-ante, mid-term, on-going, ex-post.

- **Skuteczność (*effectiveness*)**

Bada stopień realizacji zakładanych celów, skuteczność użytych narzędzi oraz wpływ czynników zewnętrznych na końcowe efekty.

Przykładowe pytania: Na ile zakładane cele zostały osiągnięte? Które z użytych instrumentów są najbardziej skuteczne (najlepiej przyczyniły się do realizacji celu)? Czy można by osiągnąć lepsze efekty przy użyciu innych narzędzi – jeżeli tak to jakich?

Zastosowanie: Ewaluacja ex-ante, mid-term, on-going, ex-post.

¹⁷ Kryteria i ich opis podane za: *Ewaluacja Narodowego Planu Rozwoju i programów operacyjnych w Polsce*; Krajowa Jednostka Oceny, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, MGiP, Warszawa, Maj 2005.

- **Użyteczność** (*utility*)

Użyteczność jest swoistym powtórzeniem kryterium trafności. Stawia bowiem analogiczne pytania, ale w innym momencie czasowym (w trakcie lub po zakończeniu realizacji programu).

Przykładowe pytania: Na ile interwencja spełniła oczekiwania adresatów – np. miejscowej ludności? Na ile projekt rozwiązał problemy, które miał rozwiązać? Na ile zakładane i nieoczekiwane efekty projektu były satysfakcjonujące dla beneficjentów?

Zastosowanie: Ewaluacja on-going (częściowo), ex-post.

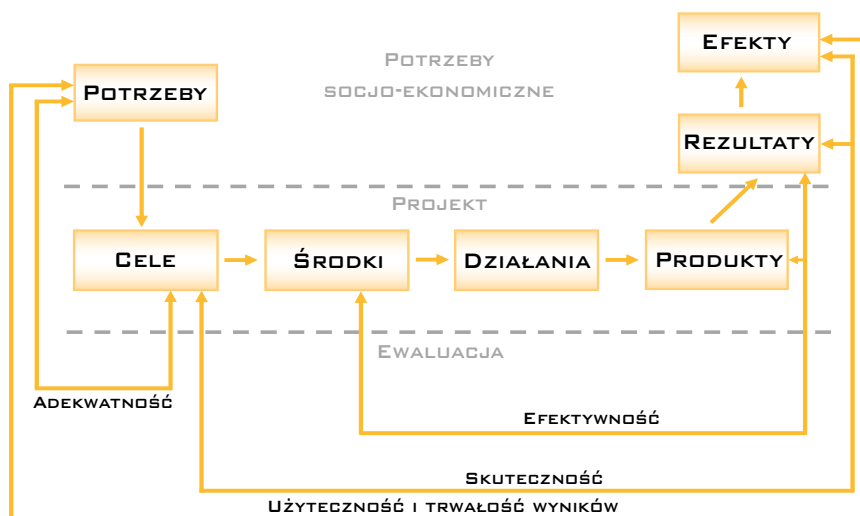
- **Trwałość** (*sustainability*)

Obejmuje pytania o ciągłość efektów (przede wszystkim pozytywnych) danej interwencji w perspektywie średnio- i długookresowej.

Przykładowe pytania: Do jakiego stopnia pozytywne skutki programu były odczuwalne po jego zakończeniu? W jakim stopniu efekty będą odczuwalne również po przerwaniu finansowania programu?

Zastosowanie: Ewaluacja ex-post.

Poniższa tabela pokazuje, jak poszczególne kryteria odnoszą się do różnych etapów ewaluowanego projektu.¹⁸



¹⁸ tabela podana za: *EVALUATING EU EXPENDITURE PROGRAMMES: A Guide Ex post and Intermediate Evaluation*. January 1997.

Kryterium trafności (**adekwatności**) odnosi się do relacji między potrzebami społeczności, środowiska, w jakie projekt ingeruje a celami, jakie program sobie stawia. **Skuteczność** programu jest relacją między celami projektu a jego faktycznymi osiągnięciami na poziomie bezpośrednich rezultatów oraz jego ogólnych dalszych efektów. Kryterium **efektywności** dotyczy relacji między środkami (ludzkimi i finansowymi) zaangażowanymi do realizacji projektu a dobrami i usługami („Produkty”), jakie projekt wytwarza oraz ich bezpośrednimi rezultatami. Natomiast **użyteczność i trwałość** wyników dotyczy relacji między potrzebami rzeczywistości a rezultatami i efektami projektu.

Nasze zamierzenia co do ewaluacji możemy łatwo wyrazić w ogólnych pytaniach, na które chcielibyśmy, aby ewaluacja przyniosła nam odpowiedź. Jest to krok w kierunku operacjonalizacji celów ewaluacji, przekładania ich krok po kroku na pytania badawcze, wskaźniki, „benchmarki” i ostateczne pytania do respondentów. Na początek najlepiej wypisać wszystkie interesujące nas kwestie. Mogą nimi być pytania o to: czy projekt dotarł do odbiorców, czy zmienił ich świadomość, wiedzę, czy zachowania. Co projekt zmienił w rzeczywistości, w której zaistniał. Czy uczestnicy projektu są zadowoleni, że wzięli w nim udział. Jakie były wady i co powinno być ulepszone w przyszłych edycjach.

Z pewnością kluczowe pytania muszą być inspirowane kryteriami, jakie przyjęliśmy, bądź obowiązują w ewaluacji, np. w przypadku badania adekwatności projektu musimy spytać o to, czy projekt zaspokaja potrzeby odbiorców, czy pokrywa faktyczne dysfunkcje istniejące na polu, na którym jest wdrażany, i inne.

Po sporządzeniu listy interesujących nas kwestii, musimy zastanowić się, czy jesteśmy w ramach naszej ewaluacji zdolni do odpowiedzenia na nie. Trzeba się zastanowić, jakie dane musimy zebrać, kto może nam udzielić odpowiedzi na pytania, które przybliżą nas do odpowiedzi na nasze główne pytania badawcze, jak dotrzeć do tych osób, ile nas to będzie kosztować i czy najodpowiedniejsza metoda będzie do „udźwignięcia” finansowo, operacyjnie, merytorycznie. Finalna lista pytań kluczowych będzie z pewnością wypadkową naszych zainteresowań badawczych i naszych możliwości.

Określenie kryteriów, czy pytań kluczowych nie jest ostatnim krokiem na drodze doprecyzowania kształtu ewaluacji. Każde z kryteriów, może być różnie „mierzone”, a więc może posiadać różne miary jego wartości. Wracając do przykładu motoryzacyjnego, jeśli naszym kryterium wyboru samochodu jest jego ekonomiczność, to nie określa to jeszcze co w ramach tej ekonomiczności, nas interesuje, a może nas interesować spalanie paliwa w mieście, lub też

w trasie, jeśli samochód służy do dalekich podróży, a może najważniejszy jest dla nas koszt części zamiennych. To są właśnie wskaźniki. W przypadku kampanii promującej zakładanie własnej firmy za wskaźnik jej skuteczności można uznać liczbę kontaktów wzrokowych z billboardami, świadomość projektu w grupie docelowej, lub może odsetek osób, które założyły własną firmę.

Jak widać, wskaźniki mogą być bardzo różne i z różnego poziomu celów, operacyjnych lub ogólnych. Przyjęcie danego wskaźnika musi zakładać jego mierzalność, czyli możliwość sprawdzenia, jaką wartość osiągnął. Jako przykład posłużyć może zalecane przez Komisję Europejską stosowanie następujących wskaźników dla ewaluacji efektów w zakresie zatrudnienia¹⁹:

Rodzaj wskaźnika	Definicja	Jednostka miary
Miejsca pracy (nowe)	Dodatkowe miejsca pracy utworzone w przedsiębiorstwach lub instytucjach, które nie istniałyby bez programu, działania lub projektu	Liczba brutto/netto miejsc pracy (etaty kalkulacyjne – FTE ²⁰) Podział kobiety/mężczyźni
Miejsca pracy (utrzymane)	Miejsca pracy utrzymane w przedsiębiorstwach lub instytucjach dzięki programowi/projektowi, a które zostałyby zlikwidowane, gdyby program/projekt nie miał miejsca	Liczba brutto/netto miejsc pracy (etaty kalkulacyjne – FTE) Podział kobiety/mężczyźni

Ustalenie kryteriów i wskaźników nie rozwiązuje jeszcze problemu oceny. Jeśli ustalimy już w drodze badań, jaką wartość osiąga przyjęty wskaźnik, to jeszcze musimy wiedzieć, co o projekcie ta wartość nam mówi. Jeśli osiągnęliśmy jakiś wynik na wybranym wskaźniku redukcji bezrobocia, to jeszcze musimy wiedzieć czy ten wynik jest dobry czy nie; a skąd mamy to wiedzieć? Właśnie dzięki ustaleniu punktów odniesienia. Może być nim np.: inny podobny projekt lub inne narzędzie polityki społecznej stosowane na tym samym polu. Punkty odniesienia ustala się, by uniknąć arbitralności w sądach o powodzeniu programu/projektu. Ustalenie „benchmarków” może ustrzec nas przed rozczarowaniem i uświadomić, że cele projektu były zbyt optymistycznie zakładane, że podobne projekty stosowane w tej samej problematyce wcale nie przyniosły lepszych lub znaczą-

¹⁹ Dokument *Indicators for Monitoring and Evaluation: An Indicative Methodology* dostępny na stronach internetowych Komisji Europejskiej; Cyt za Ewaluacja Funduszy Strukturalnych, dz. cyt.

²⁰ FTE – Full Time Equivalent – Miejsca pracy w niepełnym wymiarze mogą zostać przeliczone na etaty kalkulacyjne w następujący sposób: dwa miejsca pracy w niepełnym wymiarze to jedno miejsce w pełnym wymiarze czasu pracy (etat kalkulacyjny). Miejsca pracy mogą być uważane za trwałe, jeżeli funkcjonują po zakończeniu pomocy lub jeżeli funkcjonują one przez z góry określony czas po zakończeniu pomocy.

co lepszych efektów. Punktem odniesienia może być także ten sam projekt tylko w edycji sprzed roku (*time benchmark*), lub stosowany w innym obszarze (*space benchmark*).

ZAPAMIĘTAJ!

Od wyboru kryteriów i wskaźników zależy bardzo wiele. Przede wszystkim to, czy projekt będzie można uznać za udany czy nie.

Planując ewaluację, wykonując ją, a przede wszystkim zdając sprawę z wyników, należy pamiętać, że obserwowane efekty są wynikiem działania projektu oraz innych czynników obecnych w rzeczywistości, w którą projekt ingeruje, istniejących niezależnie od projektu. Jeśli mówimy o efektach projektu, to mówimy tylko o tych, które nie zaistniałyby, gdyby projekt się nie pojawił. Efekt *netto* projektu bada się wykorzystując schemat badania eksperymentalnego z grupą kontrolną. Jednak w praktyce rzadko się go stosuje. Ewaluatorzy mogą też odwołać się do opinii uczestników projektu o tym, jakie zmiany projekt wniósł do ich sytuacji, tak by mieć jakiegokolwiek dane o efekcie projektu choćby odzwierciedlonym w subiektywnych odczuciach uczestników.

Każdy projekt zanurzony jest w okolicznościach i zdarzeniach, na które nie ma wpływu, bo przebiegają niezależnie. Jeśli nasz projekt szkoleń agroturystycznych dla rolników dotyczył redukcji bezrobocia, to na ostateczny wzrost zatrudnienia będzie się składać zarówno nasze działanie, jak i zmiany w regionie (np. wybudowanie przetwórnicy ryb). Mówimy więc o tzw. „efekcie brutto”. Wynika z tego między innymi ten wniosek, że oficjalne statystyki dla danego regionu, nie mogą być potwierdzeniem skuteczności projektu, ponieważ są odzwierciedleniem efektu brutto, czyli całości czynników, które działają w danym regionie, z projektem włącznie.

ZAPAMIĘTAJ!

Sprawozdając o zmianach pamiętaj, że mają one różne źródła, projekt jest tylko jednym z nich.

D) METODOLOGIA EWALUACJI

Metody zbierania danych muszą być dopasowane do zamierzeń badawczych. Te z kolei uzależnione są od rodzaju projektu, a w szczególności od jego celów. Projekt może mieć mniej lub bardziej policzalne wyniki, to zależy też od

tego, czy skupimy się na celach operacyjnych czy finalnych efektach. Celami operacyjnymi jest wyprodukowanie dóbr i usług, ich rozliczenie nie nastrocza zbyt wiele problemów, natomiast gdy badaniem chcemy objąć efekty w postaci zmiany postaw u Beneficjentów Ostatecznych to zamierzenia badawcze muszą być zakrojone na większą skalę.

Ogólną zasadą przyświecającą doborowi metod powinna być triangulacja metodologiczna, czyli spoglądanie na przedmiot badań z perspektywy różnych metod badawczych. Różne metody nadają się do zbierania różnych **typów danych** oraz do zastosowania na różnej liczbie respondentów. Badania sondażowe powinny być zastosowane wszędzie tam, gdzie potrzeba poznać opinie w dużej populacji (grupie docelowej) i gdzie opinie mogą być wyrażone w standardowych kategoriach, natomiast badania jakościowe powinny być zastosowane tam, gdzie potrzeba jest pogłębionych danych o charakterze bardziej opisowym, odkrywających subtelne związki, przyczyny, bardziej „intymne” opinie, ale także wszędzie tam, gdzie rzeczywistość badania nie jest dla nas oczywista i gdzie zastosowanie gotowych kategorii „zza biurka” narząłoby badanie na utratę istotnych, adekwatnych informacji o tym, co się faktycznie dzieje. Czynnikiem przesądzającym o wyborze metod są m. in.: typ danych, jakich wymaga projekt badawczy, wielkość populacji objęta badaniem, zasoby ewaluatora (czas, kadra, budżet), łatwość dostępu do potrzebnych danych i badanych.

ZAPAMIĘTAJ!

Dobieraj metody i grupy badanych tak, aby uzyskać pełen obraz badanej rzeczywistości.

Rozróżnia się zasadniczo dwa typy danych: ilościowe i jakościowe. Dane ilościowe (*quantitative*) są wtedy, kiedy wynikiem jest liczba np. liczba wyprodukowanych na potrzeby projektu dóbr i usług, liczba odbiorców programu. Dane ilościowe pochodzą najczęściej ze standaryzowanych technik badawczych, oraz ze źródeł danych zastanych takich, jak sprawozdania, wyniki monitoringu czy audytu. Dane takie traktowane są częściej, choć nie zawsze zasłużenie jako bardziej wiarygodne. Dane jakościowe (*qualitative*) natomiast stanowią najczęściej opinie, wyniki obserwacji, a więc dane pochodzące z zastosowania jakościowych technik badawczych. Dane jakościowe pomagają wnikać w badaną rzeczywistość, spojrzeć na projekt oczami badanych i wypowiedzieć się o nim w swobodny sposób i nieskrępowanym językiem.

EKSPERT RADZI!

Nie traktuj danych jakościowych jako danych o jakości projektu. To oczywiście błąd!.

D. 1 METODY**Badania sondażowe**

Badania sondażowe pozwalają na w miarę szybkie zdobycie opinii wielu osób, ich efektem jest rozkład cechy w badanej populacji, dane najczęściej mają charakter wystandaryzowany. Jakkolwiek w kwestionariuszu możemy używać pytań z możliwością udzielenia nieskrępowanej odpowiedzi, to finalnym produktem i tak są zazwyczaj dane zakodowane do wybranych kategorii.

Badania sondażowe przeprowadza się na całej populacji, jeśli nie jest zbyt duża i jest to wtedy badanie wyczerpujące, bądź na wybranej próbie respondentów, dobranej np.: w sposób *losowy*, *kwotowy* lub *celowy* (opis poniżej) z populacji objętej badaniem. Wyniki badań dokonywanych na losowej próbie respondentów możemy z określeniem poziomu błędu statystycznego ekstrapolować (uogólniać) na całą populację. Badania te umożliwiają formułowanie wniosków dotyczących struktury zbiorowości, nasilenia zaobserwowanych zjawisk, pozwalają wykryć zależności cech i ich natężenie. Możemy np. odkryć, że po przeprowadzonym szkoleniu dla bezrobotnych pracę częściej znajdują mężczyźni, niż kobiety, osoby, które krócej nie pracowały, i np.: osoby o określonym profilu wykształcenia.

Badania sondażowe mogą być przeprowadzane techniką ankietową (samodzielne wypełnianie), lub wywiadu kwestionariuszowego. Ankietę można rozesłać respondentom pocztą, w tym pocztą internetową, rozdać na szkoleniu, warsztatach. Wywiad kwestionariuszowy można przeprowadzić metodą *face to face*, telefonicznie, lub audytoryjnie, czyli naraz z większą liczbą osób.

Badania można przeprowadzać w danym okresie czasu w celach „sportretowania” bieżącego stanu populacji, lub też można zastosować badanie panelowe, przeprowadzane wśród tych samych respondentów w różnym czasie, co daje pewną wiedzę o zmianach opinii, wiedzy, postaw, zachowań w badanej grupie (*quasi-eksperyment*) – metoda ta jest szczególnie przydatna przy badaniu wpływu projektu, a jeśli połączymy ją z badaniem w grupie kontrolnej nieobjętej projektem możemy wtedy sprawozdawać o *efekcie netto* projektu. Badanie sondażowe posługując się zestandaryzowanym narzędziem pozwala na pełne porównywanie wyników.

Rodzaje prób:

- **próba losowa** – próba losowa jest wtedy, jeżeli każda jednostka w populacji miała tę samą szansę znalezienia się w próbie co każda inna jednostka (mogła zostać wylosowana z tym samym prawdopodobieństwem). Wyniki uzyskane w grupie dobranej metodą losową mogą być ekstrapolowane (z zachowaniem zasad wnioskowania statystycznego) na całą badaną populację,
- **próba kwotowa** – w próbie kwotowej dobieramy respondentów według wybranych cech tak, żeby rozkład tych cech w próbie był taki sam, jak rozkład tych cech w badanej populacji. Jeśli populacja składa się w 50% z kobiet i mężczyzn i w 50% w ludzi poniżej 50 roku życia i 50% z wiekiem powyżej 50 roku życia, to w próbie będziemy mieli 25% młodszych kobiet 25% młodszych mężczyzn, 25% starszych kobiet i 25% starszych mężczyzn. Metoda ta wymaga oczywiście znajomości brzegowych rozkładów tych cech w populacji. Jeśli wybór osób w poszczególnych segmentach próby będzie losowy, to będzie to próba warstwowa,
- **próba celowa** – w próbie celowej dobieramy respondentów ze względu na posiadanie przez nich jakiejś cechy która nas interesuje, i tak np.: może być próba celowa osób, które straciły prace w ostatnich 3 miesiącach, lub próba osób, które ukończyły gimnazjum, lub też próba osób, które mają ciemne włosy itp. Jest to próba nie-probabilistyczna, nie-reprezentatywna, ponieważ może zawierać nadreprezentację osób, na które akurat natrafiono w poszukiwaniu osób o pożądanej cesze.

Case Study

Case study nie jest metodą badań, jest natomiast podejściem badawczym, które z różnych metod badawczych korzysta. Case study czyli Studium Przypadku stosowane jest tam, gdzie przedmiot badania jest specyficzny i interesuje nas właśnie dlatego, że jest specyficzny a nie typowy i nie ma potrzeby generalizacji wyników. CS zazwyczaj opiera się na danych opisowych, technikach jakościowych: wywiadu pogłębionego czy obserwacji – nierzadko uczestniczącej. Możliwe jest też przeprowadzenie zbiorowego studium przypadku, którego przedmiotem będzie kilka specyficznych przypadków, wyniki takich badań mogą przynieść wiedzę o typowych zjawiskach i problemach obecnych w różnych przypadkach.

Studium przypadku pozwala odkrywać wiele aspektów badanego projektu, pozwala zebrać bogate dane, pokazujące wiele czynników wpływających na realizację projektu, jego sukcesy i porażki; pokazujące dynamikę działania projektu, reguły jakimi się rządzi. Stosowanie badań jakościowych dostarcza opisu przypadku sporządzonego w kategoriach jego uczestników, widzianego ich oczami. Pozwala lepiej rozumieć logikę funkcjonowania danego projektu.

Obserwacja

Obserwacja wymaga od badacza ewaluatora obecności w miejscu, gdzie projekt się realizuje, może to być wizyta w biurze lub np. na szkoleniu Beneficjentów Ostatecznych. Obserwacja może dostarczyć danych opisowych dotyczących okoliczności realizacji projektu, działań podejmowanych w jego ramach, o osobach biorących w nim udział i o ich odbiorze dziejących się wydarzeń. Wartością obserwacji jest to, że pozwala bezpośrednio poznawać, co dzieje się w projekcie i jak odbiorcy reagują na to się dzieje. Ewaluator ma możliwość uchwycić fakty, o których być może w wywiadach mówiono by niechętnie.

Obserwacje można przeprowadzać jawnie bądź niejawnie, tę drugą przeprowadza się często w ramach tzw. tajemniczego klienta (Mystery Shopper) czyli podszywając się pod klienta np.: punktu informacyjnego; dopytując o informacje, badając uprzejmość, kompetencje, itp.

Największą zaletą obserwacji jest to, że daje możliwość bezpośredniej obserwacji zaistniałych faktów, nie odwołuje się do opinii, prawdopodobności bądź uczciwości respondentów. Jej wadami jest arbitralność i subiektywność wniosków i konieczność czasowego zaangażowania ewaluatora.

Najlepiej, kiedy obserwacja może być stosowana w ewaluacjach trwających projektów, czyli tam gdzie możliwa jest obserwacja dziejących się kluczowych wydarzeń.

Eksperskie opinie

Dość często spotykanym w Polsce modelem ewaluacji jest ewaluacja ekspercka. Wiele programów pomocowych było ewaluowanych za pomocą studyjnych wizyt ekspertów ewaluatorów, którzy po wizycie mieli za zadanie sporządzić raport ewaluacyjny. Metoda tania, wymaga znalezienia eksperta w dyscyplinie, w której porusza się projekt oraz w dziedzinie ewaluacji. By złagodzić arbitralność wniosków, można zastosować technikę Delphi, polegającą na „użyciu” kilku ekspertów do sporządzenia przez każdego z nich swojej opinii. Następnie doprowadza się do wzajemnej weryfikacji opinii ekspertów w kolejnych rundach ich sporządzania i konfrontacji.

Badania danych zastanych (Desk Research)

Wiele danych o programie dostępnych jest w oficjalnych dokumentach programu. Ewaluator powinien przejrzeć dokumenty świadczące o poprawnym wykonaniu projektu, spełnieniu formalnych wymogów. Dokumenty zazwyczaj zdają sprawę z realizacji celów operacyjnych projektu, o prawidłowym, zgodnym z wnioskiem o dotacje przebiegu projektu o zaistnieniu odpowiednich faktów, wyprodukowaniu odpowiednich materiałów, zaistnieniu wydarzeń w ich planowanym kształcie, itp.

Analiza dokumentów daje dobre tło i punkt wyjścia do dalszych badań, jest relatywnie tania jako technika zbierania danych.

Pogłębione wywiady indywidualne (IDI – In Deph Interview)

IDI pozwalają na uzyskanie szczegółowych, pogłębionych informacji o badanej rzeczywistości, pozwalają zebrać opinie, refleksje badanych, ich definicje sytuacji, motywacje do działania. Przeprowadzanie swobodnego wywiadu *face to face* pozwala reagować na wyłaniające się w wywiadzie kwestie i podążać za nimi poznając lepiej postawę badanej osoby i kontekst w jakim się porusza. Wywiady tego typu pozwalają odkryć wiele cennych czynników powodzenia przedsięwzięcia, które często są niewidoczne na poziomie oficjalnej sprawozdawczości czy nawet w danych ankietowych.

Grupowe wywiady zogniskowane (Focus Groups)

Grupowe wywiady zogniskowane polegają na przeprowadzeniu wywiadu z grupą osób. Nazywają się zogniskowane, ponieważ dotyczą wybranej tematyki. Rozmowę z grupą przeprowadza i moderuje prowadzący (moderator). Badania „fokusowe” stosuje się wszędzie tam, gdzie istotna jest wzajemna interakcja osób będących źródłem informacji. Potrzeba taka pojawia się, gdy wynikiem badania ma być wypracowanie wspólnego stanowiska, wzajemna wymiana doświadczeń i opinii, hierarchizacja potrzeb, problemów.

Dobór respondentów

Po wyborze metod zbierania danych musimy jeszcze określić grupy, które poddamy badaniu. Na pewno powinniśmy spróbować spojrzeć na projekt z perspektywy różnych uczestników (np.: organizatorzy, beneficjenci, obsługa techniczna, przeciwnicy, osoby niezaangażowane), uwzględniając ich doświadczenia, sytuację, postawy i własne oceny. Najważniejszymi grupami są: zespół realizujący projekt oraz jego odbiorcy. Przeprowadzając badanie natrafiamy często na kolejne osoby, których opinie są istotne dla oceny projektu, a których obecności nie przewidzieliśmy w momencie projektowania ewaluacji.

Kalendarz Badań

Jeśli już wiemy, co chcemy badać, jakie pytania i komu zadać, co i kiedy obserwować; ogólnie z jakich metod i technik badawczych skorzystać, przystępujemy do sporządzenia planu interwencji badawczych, w którym określamy sposób, czas trwania i moment przeprowadzenia badań (szczególnie istotne przy ewaluacjach mid-term i on-going). Powinien on uwzględniać dynamikę projektu, zaistnienie kluczowych dla niego wydarzeń, np. obserwację najlepiej zastosować w momencie, kiedy odbywa się w ramach projektu szkolenie, lub warsztaty; a ankietę najlepiej przeprowadzić, kiedy wszyscy uczestnicy

projektu będą razem, o ile jest to przewidziane w projekcie. Planując kalendarz, powinniśmy kierować się rygorami metodologicznymi, ale także ekonomiką badania, tak by wykorzystać optymalnie przebieg projektu i ew. sprzyjające okoliczności.

D. 2. PRZYKŁAD DOBORU METOD

Niniejszy przykład podejścia do ewaluacji został przygotowany z perspektywy ewaluatora zewnętrznego, który nie uczestniczył w realizacji projektu. Sukcesem autorów niniejszego opracowania byłoby, gdyby czytelnicy wytknęli tej propozycji jakieś błędy, a porażką gdyby w projektach pojawiły się jej kopie bez uwzględnienia sensowności i dopasowania do specyfiki innych projektów.

Przyjrzyjmy się na wstępie, co projekt ma robić i kogo ma dotyczyć.

Projekt realizuje następujące cele:

- podjęcie dodatkowej działalności zbliżonej do rolnictwa (agroturystyka) przez rolników z województwa zachodniopomorskiego,
- pozyskanie przez rolników wiedzy związanej z prowadzeniem działalności agroturystycznej,
- uzyskanie większej wiedzy o prowadzeniu działalności gospodarczej,
- zwiększenie zdolności komunikacyjnych uczestników szkolenia,
- zwiększenie motywacji do działania i zaufania we własne siły.

Czego efektem mają być rezultaty „twarde” („produkty ewaluacji”):

- *projektem objętym zostanie 150 rolników i domowników,*
- *przygotowanych zostanie 150 sztuk materiałów szkoleniowych,*
- *przeprowadzonych zostanie 6 trzydniowych szkoleń w formie wykładów i warsztatów,*
- *zorganizowanych zostanie 6 jednodniowych wyjazdów studyjnych.*

Rezultaty „miękkie” („Rezultaty”):

- *pozyskanie wiedzy związanej z prowadzeniem działalności agroturystycznej,*
- *zwiększenie zdolności komunikacyjnych uczestników szkolenia,*
- *zwiększenie motywacji do działania,*
- *zwiększenie zaufania we własne siły.*

Rezultaty osiągnięte w wyniku projektu („Efekty” – 6 miesięcy po jego zakończeniu):

- *20 osób podejmie dodatkową działalność zbliżoną do rolnictwa,*
- *150 osób podniesie swoje kwalifikacje (75 kobiet i 75 mężczyzn).*

W projekt będą zaangażowani przede wszystkim:

- rolnicy beneficjenci,
- kierownik projektu,
- trenerzy,
- specjalista ds. szkoleń,
- specjalista ds. promocji i rekrutacji,
- pracownicy Działu Kadr i Księgowości,
- pozostali pracownicy firmy.

Teraz należy się zastanowić, jakie grupy zaangażowane w realizację projektu mogą udzielić nam istotnych informacji i o czym, każdy z podmiotów może nam coś istotnego powiedzieć. Oraz ogólnie, z jakich źródeł będziemy czerpać jakie informacje, źródeł danych zastanych nie pomijając. To, jakich informacji, danych poszukujemy, wyznaczają nam cele projektu i efekty, jakie mają w jego wyniku nastąpić. Musimy się czegoś o tych efektach dowiedzieć.

Od czego zacząć? Po pierwsze musimy ustalić, czy planowane szkolenia doszły do skutku w takim kształcie, jak planowano (pod względem frekwencji, prelegentów, materiałów, tematyki szkoleń, itp.) do tego mogą się przysłużyć **badania danych zastanych**.

Na wstępie należy sporządzić listę dostępnych materiałów zgromadzonych podczas wykonywania projektu i ew. jego ewaluacji, które świadczą o zgodnym wykonaniu projektu z opisem zawartym we wniosku o dotację. Analiza tych dokumentów np.: list obecności, pokwitowań odbioru materiałów, samych materiałów, umów z prelegentami, sprawozdań przygotowanych w ramach monitoringu, i in. odpowie m. in. na pytania o liczbę uczestników, wartość materiałów szkoleniowych, zgodność realizacji z harmonogramem.

Drugim krokiem może być przeprowadzenie **Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych** z kluczowymi osobami w projekcie takimi jak: kierownik projektu, specjalista ds. szkoleń, specjalista ds. promocji i rekrutacji na temat przebiegu projektu, sposobu jego funkcjonowania, osiągnięć, napotkanych trudności, zaangażowanych osób i instytucji i in.

Obie powyższe metody mogą być potraktowane jako badanie pilotażowe przed rozpoczęciem pracy nad kolejnymi, bardziej zaawansowanymi interwencjami badawczymi. Dla ewaluatora, który nie miał styczności z projektem (zewnętrznego), będzie to niezbędny etap poznania badanej rzeczywistości.

Badanie „Pozyskania wiedzy związanej z prowadzeniem działalności agroturystycznej”, a także „uzyskania większej wiedzy o prowadzeniu działalności gospodarczej” (fragment „celów projektu”) wymaga zastosowania innych metod, źródłem informacji będą tutaj zarówno prelegenci, jak i szkoleni rolnicy. Prelegenci mają możliwość zorientowania się w wynikach szkolonych podczas warsztatów. Jeśli chodzi o szkolonych to tu mamy dwie możliwości: odwołanie się do opinii rolników na temat wzrostu ich wiedzy i/lub przeprowadzenie sprawdzianu wiedzy. Konieczne jest więc pozyskanie nowych danych.

W przypadku trenerów, i w związku z ich niewielką liczbą, możemy pokusić się o przeprowadzenie **kwestionariuszowych wywiadów indywidualnych** zawierających moduł pytań otwartych i moduł standaryzowanych pytań zamkniętych – pierwsze pozwolą np.: swobodnie wypowiedzieć się o przebiegu szkolenia, ocenić wyjściową wiedzę szkolonych, obszary większego i mniejszego zainteresowania, zgłaszanej problematyki i problemów, ocenić zaangażowanie rolników, zgłosić konieczność dodatkowych działań w projekcie; drugie ujmą w spójnych kategoriach np.: ocenę przydatności szkoleń, ocenę wzrostu wiedzy.

W przypadku 150 (relatywnie niewielka liczba) szkolonych rolników można pokusić się o przeprowadzenie sondażowego badania wyczerpującego, czyli przeprowadzenie sondażu wśród wszystkich szkolonych.

Można zastosować wiele metod i technik, z których każda posiada swoje zalety, np.:

- **ankieta pocztowa** (*metoda najtańsza, ale pozbawiona gwarancji otrzymania wypełnionych kwestionariuszy i narażona na niejasne lub nieczytelne odpowiedzi, których nieobecny ankietier nie może wyjaśnić*),
- **wywiad audytoryjny** (*metoda niewiele droższa od poprzedniej, ponieważ wywiad przeprowadza się z wieloma osobami na raz, jej zaletą jest wydatność, i możliwość interakcji między badaczem a ankietowanymi; jej wadami to, że kwestionariusz nie może być zbyt długi, a warunki wypełniania ankiet nie są wystarczająco anonimowe, jej przeprowadzenie ma w tym projekcie sens, jeśli można ankietę przeprowadzić zaraz po szkoleniu i nie trzeba rolników dodatkowo gromadzić*),
- **wywiad kwestionariuszowy realizowany face to face** (*metoda najkosztowniejsza wymaga dotarcia przez ankietera do wszystkich badanych osobiście i przeprowadzenia wywiadu face to face, jej zaletą jest poprawność uzyskanych danych – kwestionariusz wypełnia ankietier, istnieje możliwość dopytania*),
- **wywiad telefoniczny** (*metoda tania, jej głównym ograniczeniem jest to, że kwestionariusz nie może być zbyt długi, istnieje także problem z identyfikacją rozmówcy*).

Jak już to zostało wyżej powiedziane, w przypadku rolników mamy dwie drogi dowiedzenia się czegoś o zmianie zasobu wiedzy: przeprowadzenie testu wiedzy i zebranie opinii. Każda z powyższych metod nadaje się bardziej do jednej lub drugiej opcji. Opinie możemy zebrać za pomocą wszystkich proponowanych metod, natomiast wiedzę można sprawdzić tylko przy pomocy 2 i 3 metody. Jeśli chodzi o badanie przyrostu wiedzy w wyniku projektu to zachodzą tu prawidła opisywane we fragmencie dot. badania efektów netto i brutto.

Wszystkie powyższe metody wymagają posiadania danych teleadresowych, z których badacz ewaluator może skorzystać (nie naruszając ustawy o ochronie danych osobowych).

Warto zaproponować, jako uzupełnienie do powyższych metod zastosowanie kilku (2-3) grup fokusowych czyli **zogniskowanych wywiadów grupowych** (8-10 osób). Wywiady w grupach pozwolą np. na ustalenie hierarchii potrzeb, problemów, zagrożeń, pozwolą wymienić się doświadczeniami i opiniami, pozwolą ustalić sposoby radzenia sobie w trudnych sytuacjach, wyartykułować wspólne lęki i obawy, wypracować optymalne strategie działania.

Jeżeli ewaluacja może być przeprowadzona w czasie trwania projektu, cennym zabiegiem badawczym będzie przeprowadzenie **obserwacji uczestniczącej** przeprowadzanych szkoleń i warsztatów. Ewaluator będzie miał możliwość obserwacji przebiegu szkolenia, reakcji uczestników, interakcji z trenerem, ożywienia na sali, temperatury dyskusji, liczby osób opuszczających salę, podchodzących do wykładowcy po zajęciach i innych faktów, które wiele mówią o powodzeniu projektu.

Analogiczny tryb doboru metod badawczych możemy zastosować w przypadku szkoleń z zakresu obsługi komputera zorganizowanych dla bezrobotnych kobiet. Jeśli środki nie pozwolą na przeprowadzenie badania sondażowego wśród wszystkich 315 uczestniczek musimy z badanej grupy wybrać jej próbę i wśród wybranych osób przeprowadzić badanie. Jeżeli mamy operat do losowania, tj. listę wszystkich uczestniczek możemy dobrać próbę losową. Możemy też stosować inne sposoby doboru próby, np. dobrać (losowo, lub kwotowo ze względu na jakieś cechy powiatów, np. uwzględniając zróżnicowanie mieszkańców ze względu na miejsce zamieszkania (wieś-miasto)) 7-10 szkoleń spośród 21 przeprowadzonych i objąć badaniem wszystkie uczestniczki wybranych szkoleń.

Warto zauważyć, że interpretację danych zebranych powyższymi metodami „psuje” fakt, że rolnicy, którzy przeszli szkolenie nie stanowią reprezentatywnej grupy dla populacji, którą pierwotnie zakładano jako docelową dla projektu. Przy dobrowolności zgłoszeń, do projektu zgłasza się grupa osób najaktywniejszych, a więc takich, którzy posiadają cechy wzmacniające działanie szkolenia. Nie dowiadujemy się w ten sposób, czy przyjęty model szkolenia nadaje się dla wszystkich osób z grupy docelowej. Dodatkowym „czynnikiem niereprezentatywności” jest fakt, że do promocji projektu skorzystano z bazy firmy szkoleniowej, co do historii, której też nie ma danych – nie wiadomo jacy (posiadający jakie cechy odróżniające ich od grupy docelowej) rolnicy się w niej znaleźli.

Kolejnymi efektami do zbadania mają być:

- *zwiększenie zdolności komunikacyjnych uczestników szkolenia,*
- *zwiększenie motywacji do działania,*
- *zwiększenie zaufania we własne siły.*

Powyższe efekty mają charakter psychologiczny, po doprecyzowaniu, o jakiego rodzaju zdolności komunikacyjne chodzi, należy się zastanowić nad zastosowaniem testów psychologicznych. Ogólnie ta część badania wymaga udziału w ewaluacji profesjonalnego psychologa. Po konsultacji okaże się czy sprawdzenie wystąpienia powyższych efektów mieści się w możliwościach zaproponowanych powyżej narzędzi, np. poprzez dodanie odpowiedniego zestawu pytań, czy też będzie wymagać zastosowania odrębnych technik charakterystycznych dla badań psychologicznych.

Finalnym efektem działania projektu (w okresie 6 miesięcy po jego zakończeniu) ma być fakt, że:

- *20 osób podejmie dodatkową działalność zblizoną do rolnictwa,*
- *150 osób podniesie swoje kwalifikacje (75 kobiet i 75 mężczyzn).*

Jest tu mowa o nauce wyniesionej ze szkoleń oraz o zmianach na poziomie „zachowań”, czyli podjęcie dodatkowej działalności zblizonej do rolnictwa. Ponieważ o zdobywaniu wiedzy była już mowa w innym punkcie, należy upewnić się (rozstrzygnąć) czy ewaluacja ma nastąpić np. po 6 miesiącach i objąć wszystkie rezultaty i efekty, czy też badanie po 6 miesiącach ma być dodatkowym modułem badawczym. Załóżmy w tej chwili, że to drugie.

Badanie pierwszego efektu wymaga dotarcia do wszystkich szkolonych rolników, lub co najmniej do momentu aż „uzbiera” się 20 osób, które podjęły dodatkową działalność. W związku z tym, że efekt w postaci podjęcia pracy nie

wymaga zadawania wielu pytań i przy założeniu, że posiadamy wystarczająco dużo kontaktów telefonicznych, możemy zastosować **ankietę telefoniczną**. Drugi z efektów natomiast wymaga większej badawczej czujności, ponieważ jest tu mowa o kwalifikacjach. Możemy odwołać się do samooceny szkolonych, ale lepszym źródłem informacji o zmianach w kwalifikacjach uczestników projektu byłaby osoba, która jest odbiorcą (efektów) ich pracy. Jaka mogła by to być grupa, czy w ogóle istnieje, jak do niej dotrzeć i jakie zadać jej pytania i jakimi technikami to są rozstrzygnięcia, których musi dokonać ewaluator. Z powodu braku wystarczających danych nie możemy tego rozstrzygnąć w niniejszym opracowaniu. Być może grupa taka nie istnieje, lub dotarcie do niej nie jest realistyczne, w takim wypadku musimy polegać na opinii szkolonych.

Kalendarz badań

Metoda	Moment	Ostatnie szkolenia	Tuż po zakończeniu projektu	6 miesięcy po zakończeniu projektu
obserwacja uczestnicząca		x		
IDI – z kierownictwem i realizatorami		x	x	
sondaż		x →*	x	
wywiad audytoryjny ze szkolonymi		x		
FGI ze szkolonymi		x →	x	
ankieta telefoniczna ze szkolonymi				x

* wymiennie z innym terminem

Anonimowość respondentów

Tam gdzie jest to możliwe, np. wśród dużych grup badanych zachowajmy w badaniu anonimowość respondentów i nie omieszkajmy ich o tym powiadomić. Pozwoli to poczuć się respondentom swobodnie i udzielić szczerych, wiarygodnych odpowiedzi, które nie będą jedynie laurką dla projektu. Anonimowość należy zapewnić nie tylko na poziomie niemożliwości zidentyfikowania np. kwestionariusza ankiety z respondentem, ale także w momencie zbierania wypełnionych ankiet (np. nie rejestrować ankiet na oczach badanych ale dopiero po otwarciu urny z ankietami).

Anonimowości nie da się oczywiście zastosować w wywiadach z kierownictwem projektu. Relacjonując wywiady podajemy funkcje rozmówców, a te są łatwe do identyfikacji.

Dodatkowe uwagi do realizacji badania w terenie

W trakcie przeprowadzania badania, ewaluator jest zazwyczaj postrzegany jako kontroler lub też sam traktuje i przedstawia siebie jako kontrolera, oba te zjawiska znacznie utrudniają zdobywanie informacji. Informatorzy czują się w obowiązku pokazać sukcesy projektu a nie jego całościowy przebieg i efekty. Ukrywane są niepowodzenia projektu, konflikty panujące wewnątrz instytucji go realizującej lub inne elementy, wobec których realizatorzy mają obawy, że mogłyby negatywnie wpłynąć na ocenę. W praktyce utrudnia to uzyskanie wiedzy o realnych doświadczeniach i prawdziwego obrazu rzeczywistości. Ewaluator powinien być tego świadom. Należy rozumieć wagę zaprezentowania siebie jako kogoś, kto przyjechał zebrać doświadczenia, a nawet pomóc w realizacji programu, jeśli jeszcze trwa. Powinien dążyć do stworzenia dobrej atmosfery współpracy, dzielenia się doświadczeniami i twórczego poszukiwania nowych rozwiązań.

Szczególne miejsce przypada tu wszelkim nieformalnym kontaktom. Kontakty takie budują więź między ewaluatorem a uczestnikami projektu i tworzą atmosferę współpracy. Są też znakomitym źródłem informacji o panującej sytuacji, o motywacjach i postawach uczestników oraz o miejscu, jakie zajmuje program w życiu społeczności lokalnej. Nie ma tu zagrożeń dla bezstronności. Relacje między badanym a badaczem powinny mieć charakter możliwie partnerski.

ZAPAMIĘTAJ!

Ewaluator to nie urzędnik ani kontroler.

E) WYNIKI EWALUACJI

Ewaluacja od początku zdeterminowana jest użytecznością, a to zależy od jej wyników (czyli wniosków i rekomendacji), a także od tego, w jaki sposób zostaną one wykorzystane. Ewaluację możemy uznać za użyteczną, kiedy daje praktyczne wskazówki zarówno dla kierownictwa projektu, grantodawców jak i dla realizatorów innych projektów, którzy mogą skorzystać z przekazywanych doświadczeń. Dzielenie się doświadczeniami pomaga w wyborze najlepszych praktyk, unikania pomyłek i doskonalenia w realizacji projektów.

Ewaluacja jest użyteczna, kiedy jej wyniki przekazane są w sposób zrozumiały, należy mieć tu na uwadze, jakie grupy są odbiorcami raportu i jakim językiem należy do nich mówić. Wiąże się to z kryterium użyteczności mówiącym o tym, że ewaluacja powinna odpowiadać na potrzeby potencjalnych użyt-

kowników jej wyników (zarówno w formie jak i treści). *Last but not least* ewaluacja jest użyteczna, kiedy sporządzona jest na czas; np.: w czasie, w którym jej wyniki mogą posłużyć do planowania przyszłych edycji projektu. Użyteczność ewaluacji zwiększa udział zleceńodawców (grantodawców) w projektowaniu ewaluacji i ewaluator ma prawo takiego udziału wymagać, przynajmniej w minimalnym zakresie opracowania podstawowych wytycznych i określenia potrzeb i przeznaczenia ewaluacji.

Raport ewaluacyjny

Raport ewaluacyjny jest głównym produktem ewaluacji, z tego powodu jego kształt i zawartość powinny być jej równie dobrym elementem co wszystkie inne. Raporty ewaluacyjne są bardzo różne, ich kształt i forma zależą częściowo od podejścia do ewaluacji, użytych typów danych, sposobów prezentacji wyników.

Jeżeli kształt raportu nie będzie ściśle określony, to możemy przyjąć, że powinien on zawierać co najmniej następujące działy:

- Charakterystyka przedmiotu badania
Ta część zawierać będzie podstawowe informacje o badanym projekcie, tj. nazwę instytucji realizującej projekt, nazwę projektu, okres realizacji projektu, sumę otrzymanej dotacji, i in.
- Metodologia
Tutaj powinny znaleźć się informacje o tym co, kogo i jak badaliśmy. Czyli część poświęcona celom ewaluacji, kryteriom, i in. wytycznym; opisowi przebiegu badań i opisowi zastosowanych metod badawczych, w tym: czas trwania i przebieg badań, liczby przeprowadzonych wywiadów, ankiet, opis prób/ grup badanych, lista sprawdzonych dokumentów, co było przedmiotem obserwacji i in. Oprócz tego warto uwzględnić specyficzny kontekst ewaluacji, który mógł wpłynąć na wyniki (np. szczególne bieżące wydarzenia) – jeśli nie stosujemy schematu eksperymentalnego to wiedza tego typu pozwala, opisowo, wyodrębnić okoliczności, które niezależnie od jakości projektu wpłynęły na końcowy rezultat.
- Wnioski i podsumowanie wyników
Streszczenie wyników sporządzane jest w celu wyodrębnienia i podkreślenia najważniejszych wyników ewaluacji często na potrzeby decydentów różnych szczebli. Powinno być krótkie, koncentrować się na kluczowych problemach, najważniejszych doświadczeniach i zaleceniach.
Wnioski powinny uwzględniać kluczowe pytania, na które ewaluacja miała odpowiedzieć. Wnioski należy kierować do konkretnych odbiorców ewaluacji. Wnioski powinny zawierać ocenę projektu dokonaną na podstawie przyjętych kryteriów.

- Wyniki badań

Tu znajdzie się opis wyników badań. Prezentacja danych, które ekspert uzyska od różnych respondentów w wyniku zastosowanych przez siebie metod. Poruszane kwestie będą ukazane z wielu perspektyw w wyniku zastosowania różnych metod badawczych i pozyskiwania wiadomości od różnych informatorów. Celem prezentacji wyników powinno być przede wszystkim dostarczenie opisu dokonanych przedsięwzięć. Opis daje czytelnikowi raportu możliwość zapoznania się z przebiegiem projektu i daje możliwość dokonania samodzielnej oceny na podstawie prezentowanych danych. Zasadnicza część raportu, opisując fakty i interpretując je, powinna być podporządkowana kryteriom ewaluacji i kluczowym pytaniom.

- Rekomendacje

Rekomendacje podobnie jak wnioski mogą mieć różnych adresatów. Mogą być skierowane do grantodawców i dotyczyć procedur i zasad współpracy, mogą być skierowane do programów sektorowych i dotyczyć realizacji nowych zaobserwowanych potrzeb i itp. Zalecenia powinny być realistyczne i pragmatyczne, a także wiarygodne i wyważone.

- Aneksy

Tu jest miejsce na zamieszczenie kopii dokumentów, dodatkowych tabel, narzędzi badań, i in. istotnych dokumentów o charakterze uzupełniającym, „dowodowym”, o których mowa w wynikach ewaluacji.

Tak oto doszliśmy do końca projektu. Raport ewaluacyjny „wieńczy dzieło”, czyli zamyka fazę realizacji. Warto było? Przyjrzyjmy się fragmentom hipotetycznego raportu ewaluacyjnego dla przygotowanego przez nas projektu szkoleń agroturystycznych.

W kontekście realizacji celów projektu możemy napisać że: „szkolenia i wyjazdy studyjne zorganizowano zgodnie z założeniami. Zrealizowano planowaną liczbę szkoleń, w której uczestniczyła zakładana liczba uczestników z wszystkich powiatów objętych promocją. [...] Szkolenia dały rolnikom wiedzę której wcześniej nie posiadali, spowodowało to wzrost pewności siebie i chęć działania, która zaowocowała powstaniem 27 gospodarstw agroturystycznych. [...]

Co do trafności, zauważamy: Badanie ankietowe wśród szkolonych rolników, wykazało ich duże zainteresowanie szkoleniami, i ich tematyką. Rolnicy już od dawna szukali możliwości rozszerzenia swoich kwalifikacji i agroturystyka była jedną z głównych dziedzin jaką się interesowano. [...]

Jeśli chodzi o skuteczność szkoleń: „należy ją uznać, za dobrą: ponad jedna trzecia badanych rolników (67%) zadeklarowała, że w najbliższym miesiącu podejmie działania zmierzające do stworzenia agroturystycznego gospodarstwa. Ponad jedna trzecia rolników w 6 miesięcy od zakończenia szkoleń inaugurowała działalność agroturystyczną. Powstały trzy internetowe portale regionalne, skupiające ofertę rolników z danego regionu”.

W wynikach raportu odnotowujemy przeszkody w rozpoczęciu działalności: Rolnicy chcieliby skorzystać z wiedzy przekazywanej na szkoleniach, ale widzą wiele problemów na drodze do prowadzenia działalności agroturystycznej. Przede wszystkim nie mają środków na przystosowanie swoich gospodarstw do przyjmowania turystów, ale także obawiają się biurokracji w urzędach i trudności z uzyskaniem wszystkich pozwoleń:

- „żeby przyjmować turystów musiałbym rozbudować dom, a nie mam na to pieniędzy„(l. 57; powiat...),
- „potrzebujemy szkoleń o pozyskiwaniu środków Unii na tego rodzaju działalność, nie mamy własnych środków na inwestycje” (l. 24; powiat...).

W rekomendacjach zauważamy, że: „projekt wart jest kontynuacji i rozpowszechnienia w innych rejonach Polski. Przedstawiony model szkoleń i wyjazdów studyjnych wart jest powielenia. [...] Wydaje się też celowe utworzenie punktu informacyjno-doradczego dla rolników, tak aby po zakończeniu szkoleń mieli szansę uzyskać porady, które pomogą rozwiązać bieżące problemy związane z rozpoczęciem i prowadzeniem działalności agroturystycznej”.

Wydawca:

**Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
Departament Zarządzania
Europejskim Funduszem Społecznym
www.efs.gov.pl**

Osoby zainteresowane otrzymaniem „Podręcznika zarządzania projektami miękkimi...” lub innych publikacji o Europejskim Funduszu Społecznym, prosimy o kontakt ze Stanowiskiem ds. Informacji i Promocji w Departamencie Zarządzania EFS w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego:

**ul. Żurawia 4a
00-503 Warszawa
tel.: (+48) 22 693 4511
fax: (+48) 22 693 4071
e-mail: zarzadzanieEFS@mrr.gov.pl**