

# **Skrypt ABC tworzenia projektu**

## **praktyczny przewodnik**

- materiał opracowany przez Zespół Centrum PISOP -

## Spis treści

DEFINICJA .....	3
CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU .....	3
CYKL ŻYCIA PROJEKTU .....	5
TWORZYMY PROJEKT .....	5
ELEMENTY PROJEKTU .....	7
1. UZASADNIENIE POTRZEBY REALIZACJI PROJEKTU,	
2. OPIS ODBIORCÓW (GRUPY DOCELOWEJ/UCZESTNIKÓW),	
3. ANALIZA CELU GŁÓWNEGO, SZCZEGÓŁOWYCH	
4. OPIS ZADAŃ I HARMONOGRAM	
5. ZARZĄDZANIE PROJEKTEM	
6. KADRA I ZESPÓŁ ZARZĄDZAJĄCY PROJEKTEM,	
7. ANALIZA RYZYKA NIEOSIĄGNIĘCIA ZAŁOŻEŃ PROJEKTU,	
8. OPIS EFEKTÓW	
9. KALKULACJA KOSZTÓW REALIZACJI PROJEKTU (BUDŻET PROJEKTU).	
PODSUMOWANIE .....	22

Codziennie realizujemy projekty, często nie zdając sobie z tego sprawy. Każde działanie, które planujemy i które przynosi nam określony efekt, można traktować jako projekt. Projektem będzie plan wyjazdu na zakupy, wyjazdu na wakacje z rodziną. Także w życiu zawodowym tworzymy projekty, planując przyszłe działania. Są one podstawą dobrej realizacji działań. Jeżeli pozyskujemy środki zewnętrzne, dotacje od sponsorów, projekt stanowi podstawę do ubiegania się o środki, daje gwarancję, że rzetelnie przygotowaliśmy się do przyszłych działań. Zanim przystąpimy do poszukiwania finansów na nasze działania najpierw odpowiedzmy sobie na pytanie co i jak chcemy zrobić – stwórzmy **dobry projekt!**

## DEFINICJA

---

Projekt jest działaniem interdyscyplinarnym, w trakcie jego planowania i realizacji musimy brać pod uwagę wiele czynników społecznych, gospodarczych, ekologicznych. Nasze działania projektowe, mimo tymczasowego charakteru, muszą wywołać trwałą zmianę i osiągnąć unikalny cel. To, że realizujemy projekt w konkretnym czasie, za konkretne pieniądze i z konkretnymi osobami nadaje mu niepowtarzalność. Oprócz dobrego planu działań powinniśmy też później kontrolować realizację naszego przedsięwzięcia.

**Zmiany wynikające z realizacji projektu powinny powodować kolejne zmiany** – jeśli tak się stanie, to możemy mówić o sukcesie projektu.

Nastawienie na niepowtarzalność projektu nie oznacza, że nasze działania muszą być inne, niż wszystko co realizowane było do tej pory. Zawsze to, co robimy jest wyjątkowe, ponieważ dzieje się w swoim niepowtarzalnym czasie i miejscu, z naszym udziałem (czyli niepowtarzalnym zespołem projektowym).

Nasza organizacja pozarządowa ma konkretny **program** działania (lub programy jeśli jej zakres działania jest szeroki). W tym celu powstała. W ramach tego programu tworzymy **projekty**, czyli obmyślamy plany realizacji konkretnych przedsięwzięć. Gotowe projekty możemy wpisać we **wniosek**, który jest wypełnionym formularzem wysyłanym do instytucji przydzielającej dofinansowania po przeprowadzeniu oceny przez komisję konkursową. Odróżnienie tych elementów pokazuje, że **napiisanie wniosku trzeba poprzedzić stworzeniem projektu**. Wniosek jest wtórny w stosunku do projektu, jest tylko narzędziem służącym do prezentacji projektu instytucji grantodawczej.



**Przykład:** W gminie Mieścisko powstało Stowarzyszenie „Młodzi”. Chce ono działać na rzecz młodzieży w wieku gimnazjalnym, która ma problemy w nauce i na dodatek sprawia problemy wychowawcze. Taki jest **program** działania organizacji. W tym roku szkolnym Stowarzyszenie postanowiło zachęcić młodych ludzi do pomocy w opiece nad zwierzętami w lokalnym schronisku. Będą też pogadanki z weterynarzami, zajęcia tresowania zwierząt, spotkania z ludźmi pracującymi na co dzień z psami. Działanie ma skupić uwagę młodych ludzi, zagospodarować ich wolny czas, pozwolić na znalezienie hobby lub pomysłu na pracę w przyszłości. Stowarzyszenie tworzy w tym zakresie **projekt**, planując dokładnie działania i sposób ich realizacji oraz koszty. Dwa miesiące później Urząd Wojewódzki ogłasza konkurs na dofinansowa-

nie projektów promujących wolontariat. Stowarzyszenie wypełnia odpowiedni **wniosek** i otrzymuje dofinansowanie.

## CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU

---

Praca nad projektem rozpoczyna się w momencie znalezienia pomysłu na przyszłe działania. Warto ten pomysł rozważyć z naszymi współpracownikami. Praca grupowa pozwala na ubogacenie pomysłu, dyskusja sprzyja wyborom dobrych działań, ogranicza „nierealność” projektu, pozwala ograniczyć ryzyko.

Temat projektu powinien nam być dobrze znany. Opis elementów projektu wymaga od nas wielu konkretnych informacji, bazujących na naszym doświadczeniu. Jeśli podejmiemy się planowania działań, na których się nie znamy, z dużym prawdopodobieństwem projekt okaże się niespójny, nie logiczny i trudny do realizacji.

Ten etap pracy pozwala na rozwijanie wielu ciekawych pomysłów. Pamiętajmy jednak, planując przyszłe działania, że trzeba przestrzegać kilku zasad:

### Projekt musi:

- być zgodny z celami działania organizacji/grupy aplikującej.  
Każda organizacja/grupa ma swoją misję, która została sformułowana na początku działalności. Misja określa kierunki naszych działań. Bardziej szczegółowe cele funkcjonowania organizacji/grupy zawarte są w statucie lub innym dokumencie powołującym organizację/grupę. Pamiętajmy, że każdy projekt musi być zgodny z misją i statutem, inaczej jego realizacja będzie mało wiarygodna.
- odpowiadać na opisane i udokumentowane potrzeby.  
Realizujemy projekty nie dlatego, że nam się wydają one potrzebne i słuszne, ale dlatego, że potrzebują ich odbiorcy – czyli osoby, których dotyczy jakiś problem. Musimy znać potrzeby odbiorców projektu, zanim przystąpimy do realizacji działań (można je zbadać wywiadem, ankietą, opierać się na danych zebranych przy okazji innych działań);
- wskazywać ściśle określoną grupę odbiorców (grupa docelowa/uczestnicy);
- mieć jasno określone, realne cele, sposoby ich realizacji oraz efekty (rezultaty);
- koszty projektu muszą być powiązane z przedsięwzięciem i być oszacowane na podstawie cen rynkowych.

Nie zapominajmy, że tworząc nasz projekt i ubierając w słowa pomysły, powinniśmy używać prostego języka. Opisujmy jednak rzeczy bardzo wnikliwie. Osoba, która będzie czytała nasz projekt musi go w pełni zrozumieć. Nawet wtedy, gdy nie zajmuje się tematyką, w zakresie jakiej działa nasza organizacja/grupa. Wyjaśniajmy więc wszystko, co mamy na myśli.

Podsumowując, każdy **DOBRY PROJEKT** powinien być konkretny, więc określać szczegółowo:

- **CO** A NIE COŚ,
- **KTO** A NIE KTOŚ,
- **KIEDY** A NIE KIEDYŚ,

- **GDZIE** A NIE GDZIEŚ,
- **JAK** A NIE JAKOŚ,
- **ILE** A NIE ILEŚ.

## CYKL ŻYCIA PROJEKTU

---

Projekt rozpoczyna się od pomysłu na działanie, jaki rodzi się w danej organizacji/grupie osób. Jednak też nasze pomysły ewoluują w czasie, ponieważ bazują na wcześniejszych doświadczeniach. Proces ten ukazuje cykl życia projektu, wyznaczając wszystkie istotne fazy w pracy nad projektem.

- **Programowanie** - przygotowujemy się do realizacji projektu. Wówczas oceniamy warunki ekonomiczno-społeczne, jakie panują na planowanym obszarze projektu. Zapoznujemy się z kierunkami polityki (polskiej, unijnej) w interesującym nas temacie i wszystkimi dokumentami, na których będziemy opierać realizację projektu (strategie, ustawodawstwo).



**Przykład:** Stowarzyszenie „Młodzi” zorientowało się, że w Mieścieku istnieje problem z nie uczącą się i niezbyt spokojną młodzieżą. Szkoła niewystarczająco przygotowana jest do radzenia sobie z takimi uczniami. W strategii rozwoju gminy zapisano, że istotna jest socjalizacja i edukacja młodzieży. Wiele dokumentów i opracowań dotyczących młodzieży potwierdza, że dobrym sposobem na socjalizację jest zorganizowanie czasu wolnego, zaangażowanie w opiekę nad zwierzętami. Dodatkowo zauważono, że warto zapoznać się np. z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie i z ustawą o systemie oświaty.

- **Identyfikacja** – w tej fazie obszar, w którym chcemy działać jest szczegółowiej analizowany. Na tym etapie zbieramy informacje potwierdzające występowanie problemu. Konsultujemy nasz pomysł z osobami lub instytucjami, do których chcemy projekt skierować oraz analizujemy ich sytuację - problemy, z którymi się stykają. Zastanawiamy się, w jaki sposób najlepiej działać, aby te problemy eliminować.



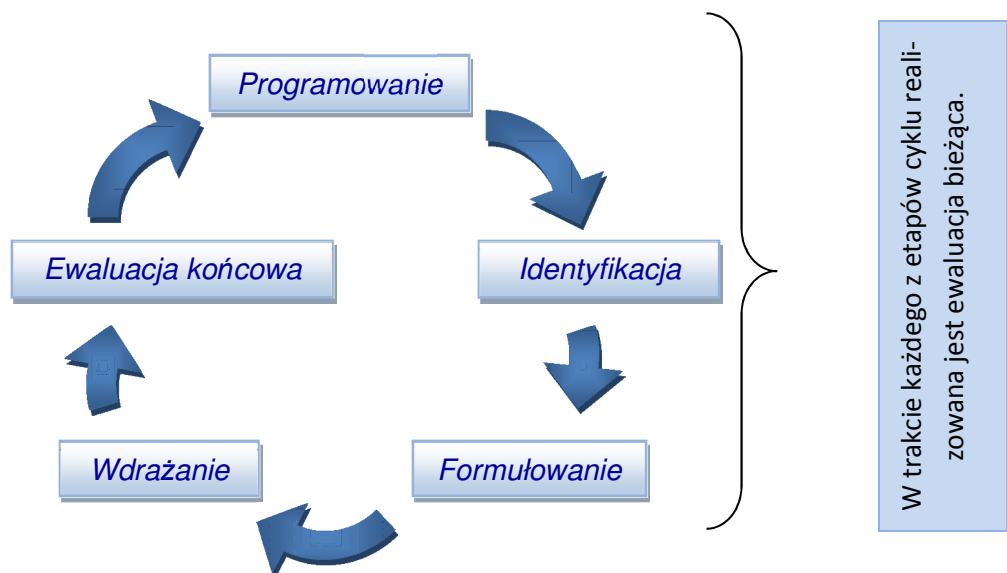
**Przykład:** „Młodzi” idą do szkół porozmawiać z młodzieżą i nauczycielami. Konsultują pomysł z poradnią psychologiczno-pedagogiczną oraz dyrekcją schroniska, która ma doświadczenie we współpracy z wolontariuszami. Ponadto zbierają wyniki badań w tym zakresie i doświadczenia w realizacji podobnych przedsięwzięć w Polsce i za granicą.

- **Formułowanie** – to etap tworzenia krok po kroku elementów projektu. Naszemu pomysłowi musimy nadać ramy czasowe i finansowe, musimy wykazać, co chcemy osiągnąć i opisać go jako realny plan działania. Dobieramy zespół. Pokazujemy, jak będziemy mierzyć sukces projektu i jak zapewnimy trwałość naszych rozwiązań.
- **Wdrażanie** - projekt jest uruchamiany i realizowany krok po kroku, zgodnie z zapisami projektu. W trakcie wdrażania kadra zarządzająca projektem monitoruje, czy wszystko dzieje się zgodnie z naszym planem.

- **Ewaluacja końcowa** – oceniamy nasz zrealizowany projekt po to, by stwierdzić czy efekty, jakie miało przynieść nasze działanie zostały osiągnięte i w jakim stopniu udało nam się tego dokonać. Ewaluacja pozwala wyciągać wnioski na przyszłość. Ewaluacji całego projektu dokonujemy po zakończeniu jego realizacji.
- **Ewaluacja bieżąca** - należy też wykorzystywać ewaluację w trakcie, aby korygować ewentualne błędy w realizacji cyklu.

Cykl życia projektu ma obieg zamknięty. Dzieje się tak, ponieważ ewaluacja już zrealizowanego przedsięwzięcia leży u podstaw kolejnych projektów.

Ilustracja nr 1. Cykl życia projektu



## TWORZYMYPROJEKT

Znamy już definicję projektu. Teraz przystąpimy do przełożenia naszego pomysłu na konkretne zapisy. Plan pracy wyznaczą nam fundamentalne pytania:

- Dlaczego należy zrealizować projekt?
- Po co realizować projekt? Jaki jest jego cel?
- Dla kogo projekt będzie ważny? Kim będą odbiorcy/uczestnicy projektu? W jaki sposób prowadzona będzie rekrutacja?
- Jak projekt będzie realizowany? Jakie zadania zostaną podjęte?
- Jakie efekty dla grupy docelowej przyniesie realizacja projektu?
- Kiedy projekt będzie realizowany? Jaki będzie harmonogram pracy?
- Kto powinien być zaangażowany w realizację projektu? Jaka będzie kadra projektu?
- Jakie czynniki mogą mieć wpływ na efekty projektu? Jakie występuje ryzyko?
- Jak projekt będzie zarządzany?

- Ile projekt będzie kosztował? Jak będzie wyglądał budżet projektu?
- Czy projekt jest częścią realizowanych już działań? Czy planowane jest kontynuowanie działań związanych z projektem po jego zakończeniu?

Pytania te określają logikę projektu. Pokazują najważniejsze elementy, a zarazem kroki w tworzeniu projektu. Poszczególne elementy muszą wynikać z siebie i krok po kroku precyzować przedsięwzięcie. Odpowiadając na nie po kolei tworzymy własny projekt.

Niniejszy skrypt przedstawia **fazę formułowania**, opisując proces tworzenia elementów projektu. Będziemy kolejno poznawać poszczególne elementy projektu:

1. Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu,
2. Opis odbiorców (grupy docelowej/uczestników),
3. Analiza celu głównego, szczegółowych
4. Opis zadań i harmonogram
5. Zarządzanie projektem,
6. Kadra i zespół zarządzający projektem,
7. Analiza ryzyka nieosiągnięcia założeń projektu,
8. Opis efektów,
9. Kalkulacja kosztów realizacji projektu (budżet projektu).

Do opisu wszystkich elementów dołączamy przykłady i praktyczne wskazówki. Im więcej czasu poświęcimy na zaplanowanie projektu, tym sprawniej będziemy go realizować!

## ELEMENTY PROJEKTU

---

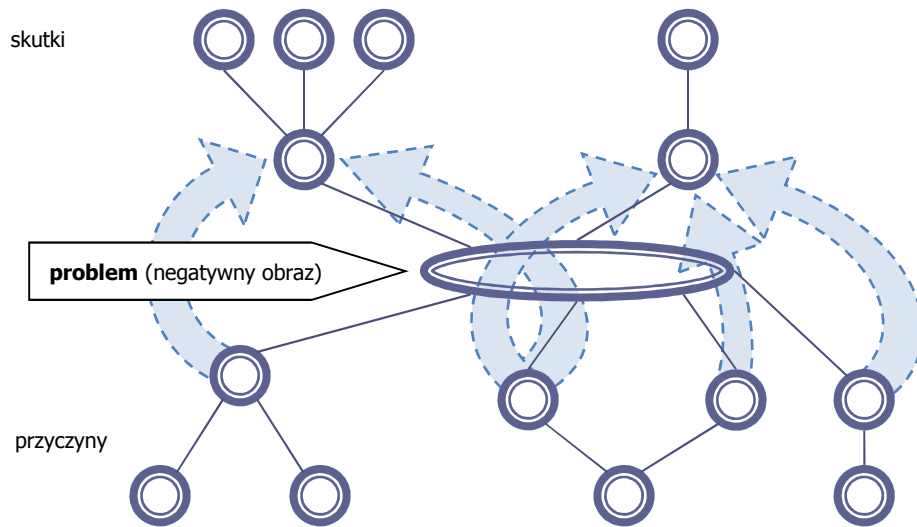
### 1. UZASADNIENIE POTRZEBY REALIZACJI PROJEKTU

Praca nad pierwszym elementem projektu nie jest łatwa. Aby dobrze wywiązać się z tego zadania warto posłużyć się schematem:



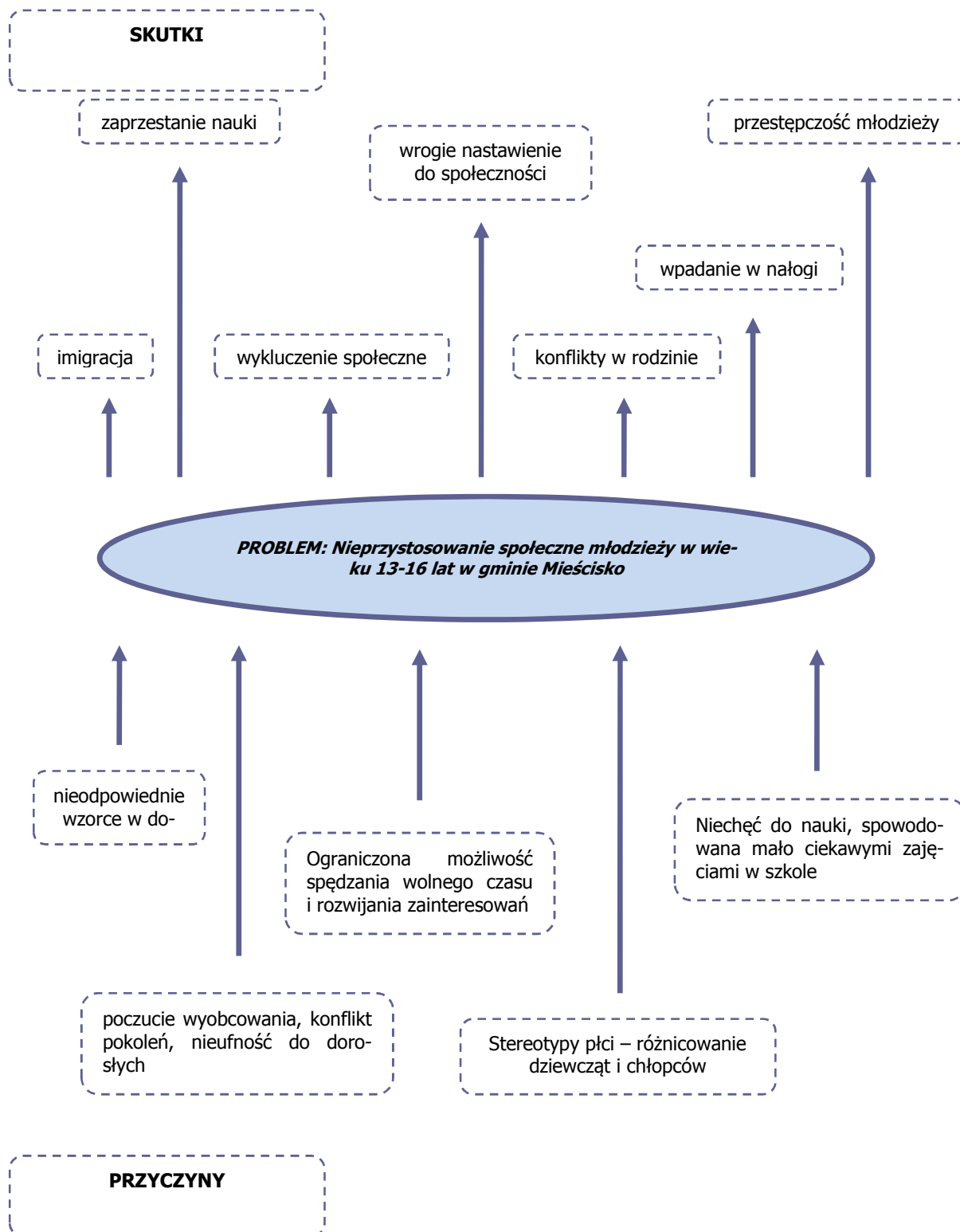
Na początku ustalamy, co skłoniło nas do podjęcia decyzji o utworzeniu projektu. Każdy projekt jest odpowiedzią na problem czy sytuację, którą chcemy zmienić. Musimy opisać ją bardzo dokładnie. Na tym etapie określamy nie tylko problem, ale również to, co znajduje się wokół niego. Warto wszystkie te czynniki przedstawić graficznie, np. za pomocą tzw. drzewa problemu. Dzięki temu, pracując w zespole, możemy wspólnie określić problem, jego przyczyny i skutki. **Drzewo problemu przedstawia ogólny obraz sytuacji i pozwala zidentyfikować główny problem, którego będzie dotyczył projekt.** Na środku zapisujemy problem, czyli negatywny obraz w sposób jak najbardziej konkretny. Przyczyny umieszczamy poniżej, a skutki umieszczamy powyżej.

## Ilustracja nr 2. Drzewo problemu



**Przykład:** Posłużymy się dalej naszym przykładem projektu opracowanym przez Stowarzyszenie „Młodzi” z Mieściska.





Drzewo problemów pozwala nam w pracy zespołowej wspólnie myśleć oraz doprecyzować otoczenie problemu i sam problem. Określając konkretne elementy na drzewie problemów, warto doprecyzować ich zapisy, a także zastanowić się, w jaki sposób możemy ich występowanie udowodnić. Pozwoli nam to łatwiej opracować cały projekt.

W kolejnym kroku wykorzystamy informacje zwarte w drzewie problemów do opisania pierwszego elementu projektu: uzasadnienia potrzeby realizacji projektu.

W opisie uzasadnienia potrzeby realizacji projektu musimy wykazać, że istnieje ważny powód, dla którego przedsięwzięcie powinno być realizowane. Pomocą w napisaniu czytelnego, logicznego uzasadnienia będą pytania służące do szczegółowej analizy problemu:

- Kogo/czego dotyczy problem?
- Na jakim terenie występuje problem?
- Jak problem zmienia się w czasie?
- Jakie są jego przyczyny?
- Co się stanie, jeśli problem nie zostanie rozwiązany? (skutki)
- Skąd o wiemy o problemie? Jakie mamy dowody (np. dane liczbowe potwierdzające opis wraz ze źródłem danych)?

W uzasadnieniu uwzględniamy informacje zebrane w drzewie problemu. Tym elementem musimy przekonać o tym, że problem, na który odpowiadamy jest istotny i należy realizować przedsięwzięcia, które przyczynią się do jego rozwiązania lub ograniczenia. Dlatego nasze słowa popieramy obiektywnymi danymi statystycznymi, informacjami z raportów i badań. Musimy wykazać, że doskonale znamy problem i jego skalę, ponadto wykorzystując w opisie uzasadnienia potrzeby realizacji projektu dane statystyczne i merytoryczne wykazujemy, że problem jest dostrzegany przez urzędy, badaczy, socjologów. Możemy posługiwać się danymi instytucji (Powiatowe Urzędy Pracy, Komendy Policji, Urzędy Gmin, Ośrodek Pomocy Społecznej, szkoła itp.), raportami opracowanym przez specjalistyczne jednostki (Główny Urząd Statystyczny itd.). Najważniejsze, aby powoływane dane były adekwatne do obszaru, na którym realizowany jest projekt. Możemy zacytować dane ogólnopolskie, ale skupić musimy się na tych, które najprecyzyjniej charakteryzują problem. Ważne jest też, by dane nie były starsze niż 3 lata, gdyż w niewielkim stopniu odzwierciedlają aktualną sytuację. Nieocenioną rolę często odgrywają nasze własne badania, obserwacje, dotychczasowe doświadczenia, rozmowy z odbiorcami projektu, wywiady, ankiety, pozwalają nam bowiem zebrać bardzo specyficzne dane, których najczęściej w zbiorczych zestawieniach nie ma. Każdorazowo wtedy opisujemy w jaki sposób, kiedy realizowaliśmy badania i na jakiej próbie badawczej. Całość konstruujemy tak, aby przekonać, że jesteśmy ekspertami od określonego problemu i bardzo dobrze go znamy.

### **UWAGA! MŁODE ORGANIZACJE PLANUJĄCE ROZWÓJ**

Niezbędnym krokiem, poprzedzającym realizację projektu z zakresu rozwoju organizacji, planowania strategicznego, jest wiarygodna analiza potrzeb organizacji. Analizujemy m.in. możliwości, posiadane zasoby (kadrowe, lokalowe), współpracę z partnerami, zaangażowanie wolontariuszy, źródła finansowania, rolę działalności gospodarczej. Jednym słowem refleksja nad tym, co otacza organizację, a także jaki jest jej sposób funkcjonowania. Często mówi się, że opracowana strategia rozwoju organizacji jest na tyle dobra, na ile dobra jest analiza stanowiąca podstawę jej określenia. Warto etap ten przeprowadzić wspólnie, w całym zespole organizacji, w miarę możliwości, potwierdzając danymi statystycznymi czy swoją wiedzą omawiane tematy. Niektórym organizacjom potrzeba kilku godzin, innym kilku spotkań. Czasem wystarczy, że jedna czy kilka osób zbierze dane z raportów

rocznych\*. Warto rzetelnie i zgodnie z posiadaną wiedzą podsumować dotychczasowe działania i to, co dzieje się wokół organizacji (otoczenie: odbiorcy, partnerzy itp.).

Na koniec pracujemy nad **diagnozą sytuacji problemowej**, posługując się pytaniami pomocniczymi:

- W jaki sposób realizacja projektu przyczyni się do ograniczenia/rozwiązania problemu?
- Z kim konsultowany był sposób rozwiązania problemu? Jakie są tego wyniki?

Musimy pokrótce opisać, jak będziemy eliminować/ograniczać zanalizowany problem. Nie oznacza to, że w tym miejscu mamy wskazać działania, jakie planujemy w projekcie, tylko pokażmy, które przyczyny (przedstawione na drzewie problemów) problemu jesteśmy w stanie zniwelować.

Planując projekt najważniejsze są potrzeby odbiorców. Planowany sposób rozwiązania problemu warto więc skonsultować z innymi osobami/instytucjami. Musimy szukać rozwiązań uniwersalnych, innowacyjnych, które w jak najwłaściwszy sposób zniwelują dany problem. Warto korzystać z doświadczeń innych projektodawców.

Projekty nie są realizowane w oderwaniu od otaczającej ich rzeczywistości, toteż nie bez znaczenia pozostają inne grupy, na które projekt może mieć wpływ. Wskażmy je, gdyż ich oczekiwania, działania, czy doświadczenie mogą mieć pozytywny bądź negatywny wpływ na projekt (np. rodzice czy nauczyciele gdy wspieramy młodzież).

Udowodnijmy też, że potrzebę rozwiązania problemu dostrzegają władze lokalne, regionalne, państwowe. Nasz projekt nie może być sprzeczny z polityką lokalną. Powołajmy się na stosowne dokumenty i strategie (lokalne, regionalne, branżowe), w których zapisana została konieczność przeciwdziałania problemowi, jaki zmobilizował nas do stworzenia projektu. Przykładowo możemy uwzględnić zapisy Strategii Rozwoju Powiatu czy Gminy.

Dobrze opracowane uzasadnienie potrzeby realizacji projektu przekonuje, że doskonale zbadaliśmy problem, jakiemu nasz projekt będzie przeciwdziałał i stanie się podstawą wypracowania kolejnych elementów projektu.

## **2. OPIS ODBIORCÓW (GRUPY DOCELOWEJ/UCZESTNIKÓW)**

Kolejnym etapem naszej pracy będzie określenie na rzecz kogo będziemy działać. Oczywiście to analiza problemu wskazuje nam osoby/instytucje najbardziej nim dotknięte. I to one **muszą** stanowić odbiorców projektu. Wielkość grupy odbiorców zależy od skali problemu i od naszych możliwości objęcia działaniami konkretnej liczby osób (naszego potencjału). Może to być 5 czy 500 osób. Przed opisem odbiorców warto przeprowadzić badania własne potencjalnych przyszłych uczestników projektu.

---

\* Dokument corocznie przygotowywany jako podsumowanie zakończonego roku, najczęściej kalendarzowego. Raport roczny zawiera minimum opisu zrealizowanych projektów, informację o zespole organizacji, partnerach, źródłach finansowania działań.

Odbiorcą projektu może też być organizacja pozarządowa, którą zamierzamy objąć wsparciem planując jej rozwój wraz z osobami zaangażowanymi w jej działania np. fundatorzy, członkowie, wolontariusze, pracownicy.

#### **W opisie odbiorców pomogą nam pytania pomocnicze:**

- Kto jest odbiorcą projektu? (uwzględniamy np. płeć, wiek, czy charakterystykę organizacji i osób zaangażowanych w jej działania),
- Jaki mają status w danej społeczności? (np. osoby pracujące, uczące się, mieszkańcy gminy, dzieci, młodzież, pracownicy/wolontariusze organizacji),
- Jak liczna będzie grupa?

Jakie trudności dotyczą odbiorców? (trudności mogą być finansowe; infrastrukturalne – np.: utrudniony dojazd, godziny pracy, nieprzystosowanie pomieszczeń do potrzeb osób niepełnosprawnych; psychologiczne – np.: ograniczona wiara we własne siły, niskie poczucie własnej wartości).

Rekrutujemy osoby, których w największym stopniu te trudności dotyczą. W tym miejscu powinniśmy się zastanowić, dlaczego te osoby same nie są w stanie rozwiązać problemu, który ich dotyka. Wykazane trudności należy potwierdzić danymi. Jeżeli nasz projekt kierowany jest do kilku grup docelowych np. niskie zaangażowanie w działania na rzecz gminy młodzieży i osób starszych, zwróćmy uwagę, iż trudności przekładające się na niskie zaangażowanie każdej z tych grup będą zupełnie inne.

- Skąd mamy pewność, że potrzebują takiego właśnie wsparcia i że są (potencjalnie) zainteresowani projektem? (zdarza się, że projektodawcy mają problem z rekrutacją, a potencjalni uczestnicy nie są zainteresowani udziałem w projekcie. Dlatego tak istotne jest wskazanie danych np. wyników spotkań z odbiorcami, sondaży, które pokazują realne zainteresowanie projektem).
- W jaki sposób dokonamy rekrutacji uczestników i dlaczego wybraliśmy takie metody?

**Rekrutacja** jest jednym z kluczowych działań w projekcie, ale należy ją scharakteryzować już przy opisywaniu odbiorców. Dobrze zaplanowana i przeprowadzona rekrutacja gwarantuje nam sukces projektu. Wybór metod rekrutacji musi być poprzedzony gruntowną analizą odbiorców. Przy rekrutacji bierzemy pod uwagę jej etapy (kroki) i kryteria, na podstawie jakich dokonamy wyboru uczestników spośród zgłoszonych osób. Etapy muszą być tak zaplanowane, by zgłosiło się do nas jak najwięcej osób (np. motywacja, doświadczenie lub brak doświadczenia w danym zakresie). Odpowiednio dobrane kryteria wyboru pozwolą nam dobrać optymalną grupę do udziału w projekcie.



**Przykład:** *Rekrutacja młodzieży do projektu realizowanego w Mieścisku będzie odbywała się w sposób opisany poniżej.*

#### **Etapy rekrutacji:**

- *opracowanie i wykonanie zaproszenia do udziału w projekcie oraz plakatu,*
- *wizyta w szkołach, promująca projekt wśród nauczycieli i pedagogów, którzy będą przekazywali informacje uczniom,*

- *spotkanie dla organizacji młodzieżowych działających w Mieścisku,*
- *rozestanie zaproszeń i plakatów do szkół,*
- *przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych z potencjalnymi osobami zainteresowanymi udziałem w projekcie,*
- *sporządzenie listy osób uczestniczących w projekcie.*

**Kryteria wyboru osób uczestniczących:**

- *motywacja do udziału w projekcie,*
- *niski status materialny,*
- *niskie oceny w szkole, problemy z nauką,*
- *kolejność zgłoszeń – w przypadku dużej ilości zgłoszeń młodzieży z wysoką motywacją, jedynie jako kryterium dodatkowe.*

W projektach skierowanych dla wszystkich mieszkańców miejscowości/ulicy nie ma potrzeby opisywać kryteriów wyboru, z założenia bowiem będziemy chcieli zachęcić wszystkich do udziału. W takim przypadku należy opisać etapy rekrutacji, czyli kroki, które pozwolą nam dotrzeć do całej społeczności danej wsi czy ulicy. Podobnie postępujemy w przypadku skierowania projektu na rozwój organizacji – zwykle zakładamy udział całego zespołu: wolontariuszy, pracowników, członków (w przypadku stowarzyszeń), fundatorów (w przypadku fundacji) itd. Opisujemy w tej sytuacji sposób poinformowania i zachęcania zespołu do udziału w projekcie a w przypadku np. specyficznego wsparcia tylko 2 osób (np. szkolenie, wizyta studyjna) z zespołu podajemy zasady ich wyboru.

Nie ma ograniczeń co do ilości uczestników projektu. Możemy zaprosić do udziału kilka lub kilkadziesiąt osób. Liczba ta musi być jednak realna do osiągnięcia i zaplanowania konkretnego wsparcia. Musimy też udowodnić, że mamy doświadczenie i zasoby pozwalające na realizację przedsięwzięcia dla tak dużej grupy.

**3. ANALIZA CELU GŁÓWNEGO, CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH**

Po opisaniu problemu i odbiorców możemy przystąpić do sformułowania celu naszego projektu. Cel jest jednym z najważniejszych jego elementów. Określa dokąd dążymy i co chcemy osiągnąć w wyniku realizacji danego przedsięwzięcia. Staranna analiza problemów i potrzeb oraz znajomość odbiorców pozwoli na określenie realnego i konkretnego celu – cel bowiem w pełni musi wynikać z problemu.



Cel projektu najlepiej ująć w jednym, dwóch zdaniach. Zdanie to powinno zawierać informację: co zamierzamy robić, dla ilu odbiorców, w jakim miejscu i czasie.



**Przykład:** *Celem projektu jest aktywizacja społeczna 20 osób w wieku 13-16 lat z gminy Mieścisko w okresie 11 miesięcy .*

Do osiągnięcia celu głównego przybliżają nas cele szczegółowe (2-5), które:

- są osiągane w wyniku realizacji poszczególnych zadań projektu,
- przekładają się na efekty i na osiągnięcie głównego celu projektu,
- zostają wyznaczone przy opisywaniu działań,
- są sformułowane zgodnie z zasadą SMART oraz ich osiągnięcie przyczyni się do osiągnięcia celu głównego projektu.

Dla określenia precyzyjnego celu (w tym celów szczegółowych) wykorzystujemy tzw. zasadę SMART (z ang. *intelligentny*) od pierwszych liter słów. Zasada ta pozwala w minimum słów oddać maksimum treści.

#### **Zasada SMART**

**S** - Skonkretyzowany - określony możliwie konkretnie i jasno;

**M** - Mierzalny – odniesiony do konkretnych wartości liczbowych, określających osiągnięcie celu, pokazujące planowaną zmianę;

**A** - Akceptowalny - spójny z celami działania organizacji/ grupy;

**R** - Realny - możliwy do osiągnięcia (posiadane zasoby są wystarczające dla realizacji celu);

**T** - Terminowy - możliwy do wykonania w określonym czasie.

Zasada SMART pozwala sprawdzić poprawność zapisu celu. Czytając nasz cel, musimy wiedzieć, że jest konkretny, da się przełożyć na zadania i jest realny do osiągnięcia w kontekście możliwości naszej organizacji/grupy. Dodatkowo musimy mieć pewność, że jego osiągnięcie będzie można wykazać, czyli da się zmierzyć to, co zostało osiągnięte.

#### **4. OPIS ZADAŃ (DZIAŁAŃ) I HARMONOGRAM**

Aby osiągnąć wyznaczone w poprzednim etapie cele naszego projektu, musimy podjąć określone kroki. Warto uporządkować je i najpierw podzielić na zasadnicze zadania, a następnie w ich ramach wyznaczyć konkretne etapy. Konieczne jest też dobranie odpowiednich metod realizacji poszczególnych zadań.

Najpierw zastanówmy się, jakie zadania stoją przed nami na drodze do celu.



**Przykład:** *Stowarzyszenie „Młodzi” chce aktywizować społecznie młodzież, realizując zadania:*

*1. Seminaria informacyjne dot. zainteresowania młodzieży pracą w schronisku,*

*2. Spotkania młodzieży z osobami, których praca zawodowa polega na pracy ze zwierzętami,*

*3. Warsztaty integracji dla młodzieży*

#### 4. Praktyki wolontarystyczne.

Aby zrealizować zadania, jakie wyznacza nam określony cel projektu musimy zdecydować, co i jak będziemy robić. Metody naszych działań zależą od:

- **dostępnych środków** (lokalu, zasobów jakimi dysponujemy obecnie lub czym moglibyśmy realnie dysponować. To oznacza, że w projekcie zakładamy wykonanie plakatu, natomiast nie jesteśmy w stanie przeprowadzić kampanii telewizyjnej, ponieważ nie mamy doświadczenia w podobnych przedsięwzięciach/nie mamy osób, które się znają na kampanii/nie będziemy w stanie pozyskać tak wysokich środków),
- **doświadczenia organizacji** (podejmujemy się zadań, którym jesteśmy w stanie sprostać, czerpiąc z doświadczeń własnych bądź innych organizacji/osób. Jeżeli nigdy wcześniej nie realizowaliśmy projektu, to nie decydujemy się na rozbudowane działania lub poszukajmy partnerów do współpracy przy realizacji),
- **kalendrza, dostępnego czasu, kadry** (zastanówmy się, jakich mamy ludzi i czy dysponują oni czasem, w którym będziemy realizować projekt, sprawdzimy czy w danym czasie potencjalni uczestnicy mogą być zainteresowani udziałem),
- **odbiorców** (dostosujemy działania tak, aby jak najlepiej dotrzeć do naszych uczestników, aby czegoś się nauczyli i żeby projekt ich nie znudził).

Kiedy wiemy już, co powinniśmy brać pod uwagę przy wyborze działań, przystępujemy do ich opisu. Przygotowujemy go, odpowiadając przy każdym działaniu na pytania:

- Co będzie realizowane (rodzaje podejmowanych działań)?
- Kiedy będzie realizowane (bez konieczności wskazywania konkretnych dat)?
- Jaki jest cel działania (tzn. określamy cel szczegółowy projektu)?
- W jaki sposób działanie będzie realizowane (sposób organizacji działania, metoda)?
- Do kogo działanie jest skierowane (kto uczestniczy, ile osób)?
- Jaka kadra będzie zaangażowana (merytorycznie i organizacyjne)?
- Kto jest odpowiedzialny za realizację opisywanego zadania (np. koordynator)?



**Przykład:** *Praktyki wolontarystyczne skierowane na aktywizację społeczną młodzieży zorganizowane dla 20 osób, przez 3 miesiące, 10godz./tydzień/os., grafik ułożony przez uczestników projektu w porozumieniu z dyrekcją schroniska, maksymalny czas świadczeń wolontariusza 4 godz. dziennie, w czasie praktyk doglądanie i karmienie zwierząt, sprzątnięcie klatek. Wolontariusze pracują pod opieką 2 pracowników schroniska. Osoba odpowiedzialna: asystent koordynatorki.*

**Zadaniami w projekcie są:**

- **Rekrutacja**, którą opisaliśmy przy odbiorcach,

**Pozostałe działania, służące realizacji celu projektowego m.in.<sup>†</sup>:**

- **Spotkania, seminaria, zebrania** (o charakterze informacyjnym, doradczym, integracyjnym, dotyczące wymiany doświadczeń) – wydarzenia organizowane dla grupy osób (z reguły nie

<sup>†</sup> Na podstawie Standardów Sieci SPLOT oraz Organizacja 2.0. Jak zarządzać organizacją prowadzącą działalność gospodarczą?, Centrum PISOP 2014;

przekraczającej 30 osób) o określonym porządku, celach (informacyjne, edukacyjne, planistyczne i inne) i czasie trwania (z reguły nie dłużej niż 3-4godz),

- **Szkolenia** (zajęcia prowadzone dla grupy nie większej niż 20 osób, trwające minimum 8 godzin dydaktycznych (45 min.), w miejscu zapewniającym komfort pracy. Podczas szkolenia wykorzystywane są metody aktywizujące, np. dyskusje, studia przypadków, testy, prezentacje, praca indywidualna i grupowa, mini-wykłady).
- **Kursy/cykle edukacyjne** (to układ kilku szkoleń, połączonych wspólnym celem oraz prowadzony dla całej grupy uczestników).
- **Wizyty studyjne** (zorganizowane wydarzenie edukacyjne polegające na przedstawieniu działań w miejscu ich realizacji. Wizyta studyjna może zawierać różnorodne formy, np. spotkanie z osobami prowadzącymi działania, prezentacje, warsztaty).
- **Doradztwo** (usługa indywidualna lub grupowa, mająca na celu analizę i rozwiązanie problemu klienta, świadczona przez doradcę osobiście, przez telefon lub za pomocą narzędzi komunikacji elektronicznej (e-mail, czat, skype itp.). Może mieć charakter jednorazowego spotkania lub dłuższego procesu)
- **Opracowanie planu rozwoju organizacji** – planowanie strategiczne, zorganizowany proces ukierunkowany na osiągnięcie celów organizacji w perspektywie kilku lat (najczęściej 2 lub 5 lat), służy wypracowaniu założeń pozwalających na długofalowe, stabilne działanie. Pozwala na hierarchizację zadań i ich koordynację poprzez spisany dokument – plan. Efektem planowania strategicznego jest wizja, misja i strategia rozwoju organizacji. W proces planowania strategicznego powinny zostać włączone wszystkie osoby zaangażowane w działalność organizacji. Oprócz członków zarządów, pracowników, wolontariuszy, fundatorów w przypadku fundacji i członków w przypadku stowarzyszeń opinii i sugestii odnośnie funkcjonowania i realizacji celów statutowych warto zasięgnąć także od klientów, w tym odbiorców działań, partnerów a nawet sponsorów. Wszystkie zebrane głosy winny być wzięte pod uwagę.
- **Zarządzanie projektem.**

#### **Przy opisie działań zwracamy uwagę na to, czy:**

- Mają kompleksowy charakter (czyli obejmują różnorodne wsparcie tj. spotkania oraz warsztaty praktyczne, czy planowanie strategiczne i jednocześnie udział wolontariuszy organizacji w szkoleniach),
- Odpowiadają na większość problemów i specyficznych cech uczestników (biorąc pod uwagę dane wskazane w uzasadnieniu potrzeby realizacji projektu np. w odpowiedzi na niskie wyniki egzaminów gimnazjalnych wśród dziewcząt w obszarze nauk ścisłych oraz językowych wśród chłopców, planujemy dla poszczególnych grup zajęcia z matematyki, fizyki uzupełnione zajęciami w laboratorium oraz językowe połączone z wizytami obcokrajowców na zajęciach lub w związku z problemami z płynnością finansową tworzymy zespół ds. pozyskiwania środków, który podnosi swoje kwalifikacje),
- Wykorzystują zasadę empowerment (ważne, aby uczestnicy projektu wiedzieli, czuli, że mają wpływ na wydarzenia w projekcie, są ich pełnoprawnymi uczestnikami. Działania takie pozwolą na usamodzielnianie, wzmocnienie uczestników. Warto zastanowić się, w których działaniach projektu możemy uwzględnić ten aspekt (np. kwestionariusze ankiet, dyskusje). Z pewnością przełoży się na jakość osiągniętych efektów),
- Są atrakcyjne dla uczestników, wnoszą coś nowego, są innowacyjne (atrakcyjność musimy rozważyć uwzględniając grupę docelową projektu, gdyż np. młodzież i osoby starsze zupełnie



inaczej definiują to pojecie. Najważniejsze by działania nie były nudne, nie powielaty setek innych ofert dla uczestników naszego projektu, muszą ich zachęcać, pobudzać do działania. W przeciwnym razie uczestnicy mogą prędzej lub później zrezygnować z udziału w projekcie, a tym samym nie osiągniemy zakładanych zmian. W przypadku inwestowania w rozwój organizacji atrakcyjność jest powiązana z udziałem w decydowaniu – jeśli wspólnie cały zespół zaplanuje działania na rzecz rozwoju to te działania będą dla członków zespołu atrakcyjne).

- Wnoszą coś nowego – każdy projekt jest niepowtarzalny, a tym samym wnosi coś nowego. Projekt może wносить bowiem nową jakość działania, poszerzać oferowane wsparcie, uczyć nowych umiejętności, czy szukać nowych rozwiązań dobrze znanego problemu.

Warto w opisie działań uzasadnić też, dlaczego wybraliśmy konkretne działania i co skłoniło nas do wyboru sposobu ich realizacji (nasze doświadczenie, potrzeby odbiorców itp.).

Zaplanujmy w naszym projekcie działania, które obejmą uczestników więcej niż jedną formą wsparcia. Starajmy się potraktować projekt jako kompleksowy program przeciwdziałania problemowi, który usiłujemy rozwiązać. Działaniami odpowiedzmy na trudności, jakie napotyka nasza grupa docelowa – zarówno te zewnątrz jak i wewnętrzne – osobiste (np. mała pewność siebie).

Na realizację każdego z działań zakłada się określony czas. Często zestawia się chronologicznie działania z założonym czasem ich realizacji tworząc **harmonogram**. Harmonogram projektu pozwoli nam przewidzieć czas całego projektu oraz poszczególnych zadań działań. Przystępując do prac nad harmonogramem, w pierwszym etapie określamy czas trwania poszczególnych zadań w projekcie. Wymieniamy także osobę odpowiedzialną za wykonanie danego działania. Następnie chronologicznie ustalamy kolejność tych działań, etapy realizacji.

Pamiętajmy, aby zawsze do harmonogramu wprowadzić margines czasowy. Warto pozostawić sobie trochę czasu na „rozkręcenie” projektu oraz na jego zakończenie. Czas konkretnych działań również planujemy raczej „pesymistycznie”. Takie **marginesy ochronne projektu pozwolą na ewentualne niewielkie zmiany w czasie realizacji poszczególnych zadań**. Wyniki naszej pracy przedstawiamy na wykresie (ilustracja nr 4). Pełen wykres pokazuje, ile czasu zajmie nam cały projekt oraz dodatkowo, w jakim okresie będziemy realizować najwięcej działań równoległe. Pozwoli nam to zaplanować zasoby rzeczowe i niezbędną kadrę. Jako jednostkę czasu stosujemy dzień, tydzień, miesiąc, zależnie od długości projektu i jego charakteru.

Poniżej zamieszczony jest przykład części harmonogramu, ograniczony do jednego działania projektowego: cyklu szkoleniowego. Podobnie rozpisać musimy wszystkie zadania w projekcie w kolejności chronologicznej.

**Ilustracja nr 4. Przykład harmonogramu**

Zadanie	Czas realizacji			
	Jednostka czasu: Tydzień/miesiąc			
	I	II	III	IV
<b>Cykl warsztatów</b>				
opracowanie programów, materia-				

łów na warsztaty,				
wybór kadry prowadzącej				
dobór grup uczestników				
organizacja miejsca warsztatów tj. sala, catering.				
przeprowadzenie warsztatów				
ewaluacja				

Zadanie	Czas realizacji			
	Jednostka czasu: miesiąc			
	I	II	III	IV
<b>Opracowanie planu rozwoju/startegii</b>				
Zebranie wyników ewaluacji i monitoringu dotychczasowych działań				
Zaproszenie działaczy organizacji na spotkanie				
Wybór prowadzącego/moderatora zewnętrznego				
Przygotowanie materiałów na spotkanie (tj. arkusze papieru, mazaki, kolorowe kartki)				
Wybór miejsca spotkania				
Organizacja spotkania planującego				
Spisanie planu rozwoju/strategii				
<b>Wdrażanie planu rozwoju</b>				
Szkolenia działaczy				
Doposażenie w sprzęt/oprogramowanie				
Stworzenie www				

## 5. ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

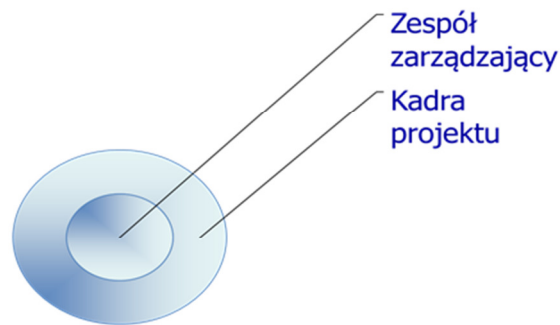
O sukcesie, bądź porażce projektu decyduje bardzo często to w jaki sposób sam projekt jest zarządzany (m.in. komunikacja, podejmowanie decyzji, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie równością szans w projekcie, ewaluacja i monitoring). Ważne jest więc, by przemyśleć i zaplanować jak będzie wyglądała struktura zarządzania projektem, czyli m.in.

- kto będzie pełnił nadzór nad bieżącą działalnością, zawieraniem umów z wykonawcami, zarządzaniem zespołem projektu, kto przejmie odpowiedzialność za realizację poszczególnych obszarów tj. merytorycznego, organizacyjnego i finansowego,
- kto będzie podejmował decyzje w ww. obszarach. Jest to aspekt szczególnie ważny, gdy realizowane są projekty partnerskie. Sposób podejmowania decyzji (np. głosowanie, konsensus) jest w takim przypadku przyjmowany wspólnie na etapie planowania, a wszystkie postanowienia zapisywane są w postaci umowy partnerskiej,
- w jaki sposób zespół projektu będzie się komunikował np. poprzez cotygodniowe/comiesięczne spotkania, dodatkowo z wykorzystaniem komunikatorów internetowych, np. skype, maili, gazetki w biurze. Warto pamiętać, że zbyt duża liczba narzędzi komunikacji może przełożyć się na chaos komunikacyjny, warto więc dobrać je odpowiednio do potrzeb zespołu i specyfiki projektu,
- jak prowadzony będzie monitoring, czyli obowiązkowe bieżące obserwowanie i dokumentowanie realizacji projektu, np. za bieżący monitoring odpowiada koordynator/ka lub asystent/ka koordynacji. Narzędziami wykorzystywanymi w monitoringu są: listy obecności, sprawozdania osób zaangażowanych w projekt, zestawy materiałów szkoleniowych, zdjęcia, artykuły prasowe, faktury, umowy z podwykonawcami itp.  
UWAGA: monitoring trwa przez cały czas realizacji projektu.
- jak prowadzona będzie ewaluacja, czyli ocena w jakim stopniu realizacja projektu przyczynia się do osiągnięcia celu i założonych efektów. Ewaluacja daje nam uzasadnienie dla wprowadzenia ewentualnych korekt w działaniach projektowych w trakcie ich realizacji. Na koniec realizacji projektu sporządzamy ewaluację całości działań, co pozwoli nam w przyszłości wdrażać jeszcze lepsze projekty. Ewaluacja wymaga znajomości metod i narzędzi badawczych. Za ewaluację projektu odpowiedzialny może być podmiot zewnętrzny, specjalizujący się w ewaluacji (zewnętrznej, a więc obiektywnej) lub osoba z naszego zespołu (np. koordynator/ka lub ekspert/ka merytoryczny/a). Ocena taka może być prowadzona w formie wywiadów kwestionariuszowych lub swobodnych (w tym zogniskowanych wywiadów grupowych, zwanych focusami), obserwacji, ankiet, analizy dokumentacji (w tym zebranej podczas monitoringu). Wynikiem ewaluacji jest raport z rekomendacjami do wdrożenia w tym i kolejnych projektach,
- jak wyglądać będzie sprawozdawczość w projekcie (obejmująca sprawozdawczość wewnętrzną, czyli kadry projektu oraz raportowanie na rzecz instytucji przekazującej wsparcie),
- jak prowadzona będzie promocja projektu, czyli wszystkie działania związane z informowaniem o projekcie i o jego sponsorach. Promocja projektu jest niezwykle istotna w okresie rekrutowania uczestników i zyskania przychylności lokalnego środowiska dla naszych działań. Nie musi być to działanie kosztowne. Spróbujmy zainteresować lokalne media naszymi działaniami, na pewno zyskamy ich wsparcie. Promocja prowadzona jest przez cały okres realizacji projektu (nie tylko w okresie rekrutacji) np. poprzez informacje na www, artykuły informacyjne.

## 6. KADRA I ZESPÓŁ ZARZĄDZAJĄCY PROJEKTEM

Aby realizacja projektu nie napotykała większych trudności, istotne znaczenie ma dobór zespołu odpowiedzialnego za realizację zadań. Osoby zaangażowane w realizację projektu można określić jako **zespół zarządzający projektem i zespół realizujący projekt (kadrę projektu)**.

Ilustracja nr 5. Skład zespołu projektu



**W odniesieniu do kadry, czyli osób pracujących (również wolontariuszy) w projekcie, opisujemy:**

- stanowiska osób zaangażowanych w projekt i ogólnie zakres ich obowiązków w projekcie oraz wzajemnie powiązania i podległość stanowiskową w projekcie,
- doświadczenie i kwalifikacje zespołu projektowego,
- czas pracy (wielkość etatu/liczba godzin) i planowaną formę zatrudnienia (umowa zlecenie, umowa wolontariacka, umowa o pracę),
- sposoby komunikacji kadry (np. częstotliwość spotkań zespołu).

Nie ma konieczności zamieszczania w opisie konkretnych nazwisk osób, które będą pełnić określone funkcje, należy jednak podać funkcje, kwalifikacje i doświadczenie.

**Charakterystyka zespołu zarządzającego projektem uwzględnia informacje o:**

- koordynatorze/ce projektu, odpowiadającym/ej za sprawną realizację przedsięwzięcia i jego rozliczenie,
- członkach/iniach zespołu projektowego (asystent/ka, księgowy/a, inne osoby),
- zasadach komunikacji i podejmowania decyzji,
- metodach prowadzenia sprawozdawczości, zarządzania ryzykiem, zarządzania jakością, monitoringu i ewaluacji projektu oraz osobach odpowiedzialnych za te elementy.

Zespół zarządzający jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji, związanych ze sprawną i skuteczną realizacją projektu. W jego skład powinny wejść osoby z doświadczeniem w realizacji podobnych przedsięwzięć. Zespół zarządzający zwykle stanowi 2-5 osób (w tym osoba odpowiedzialna za finanse w projekcie). W przypadku projektów partnerskich do zespołu zarządzającego zapraszane

są osoby reprezentujące każdego z partnerów, w przypadku grup nieformalnych/samopomocowych w zarządzanie powinien/na być włączony/a lider/ka grupy.

Warto pamiętać, że zarówno w stowarzyszeniach jak i fundacjach członkowie zarządu mogą być zarówno wolontariuszami w projektach jak i płatnym personelem. W takim przypadku należy pamiętać, że w umowach z członkami zarządu organizację muszą reprezentować inni członkowie zarządu, zgodnie ze Statutem/Regulaminem pracy zarządu<sup>‡</sup>.

## 7. ANALIZA RYZYKA NIEOSIĄGNIĘCIA ZAŁOŻEŃ PROJEKTU

Każde planowane działanie niesie ze sobą ryzyko. Uświadomienie sobie, jakie zagrożenia może napotkać nasz projekt pozwoli określić jak przeciwdziałać ryzyku lub je minimalizować. **Ryzyko może wynikać zarówno z wewnętrznych braków czy trudności, jak i z zewnętrznych ograniczeń.** Ryzyko wewnętrzne (zależne od nas) eliminujemy na etapie planowania projektu, gwarantując najlepszy zespół realizujący i zarządzający, przejrzyste zasady podejmowania decyzji i podziału obowiązków oraz sprawdzone metody realizacji działań. Ważne jest też staranne zaplanowanie zasobów (miejsce realizacji, sprzęt itp.) na potrzeby realizacji projektu.

Aby wyeliminować możliwe ryzyko zewnętrzne warto zastanowić się, co może przeszkodzić naszym planom, np. spadek motywacji lub choroby osób zaangażowanych w projekt, zmiana przepisów, czasem pogoda. Szacowane ryzyko nie powinno być zestawieniem wszystkich możliwych nieprzewidywanych sytuacji, a raczej najbardziej prawdopodobnych zagrożeń, zależnie od charakterystyki projektu. Analiza ryzyka służy do zaplanowania sposobów radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Im większe mamy doświadczenie w realizacji projektów w danym zakresie, tym łatwiej nam określić możliwe trudności i zaplanować ich rozwiązanie.

W oszacowaniu ryzyka pomoże nam poniższe narzędzie:

Ilustracja nr 6. Tabela oceny ryzyka

Zagrożenie (Ryzyko)	Skutki	Koszt ryzyka 3 – duże 2 – średnie 1 – małe	Prawdopodobieństwo wystąpienia 3 – duże 2 – średnie 1 – małe	Koszt x prawdopodobieństwo 9-6 ≥ duże ryzyko 5-3 ≥ średnie ryzyko 2 < małe ryzyko	Działania profilaktyczno-likwidacyjne

<sup>‡</sup> Organizacja powinna mieć przyjęte zasady podpisywania umów z członkami zarządu.

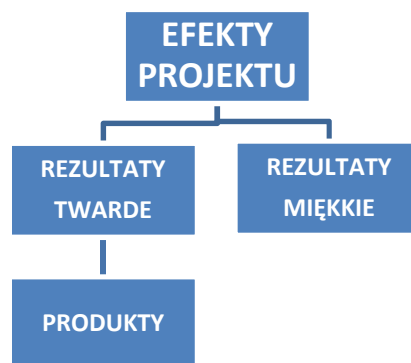
Jeżeli w tabelce pojawi się ryzyko wysokie i średnie, postaramy się znaleźć sposoby jego eliminacji i dodajmy je do działań projektowych, wcześniej opisanych.

## 8. OPIS EFEKTÓW REALIZACJI PROJEKTU

Każdy projekt powoduje zmianę. Tę zmianę przedstawiamy za pomocą efektów. Wszystko, co zakładamy osiągnąć, musimy dokładnie opisać. Efekt może dotyczyć konkretnych, łatwo wymiernych osiągnięć lub zmian w myśleniu, postrzeganiu siebie i swojego otoczenia przez uczestników.

Efekty określamy na następujących poziomach:

Ilustracja nr 5. Rodzaje efektów w projektach



### Rezultaty twarde, w ramach których określamy:

- **Produkty** – to, co „wyprodukujemy” w ramach projektu. Wszystko, co „wychodzi” z projektu jest produktem, który powstaje z różnych nakładów – pracy ludzkiej, czasu, sprzętu itp.

**Przykład:** W projekcie Stowarzyszenia „Młodzi” produktem będzie: liczba szkoleń przypadających na jednego uczestnika, liczba wolontariuszy, którzy wzięli udział w warsztatach psychologiczno-motywujących oraz w spotkaniach z osobami pracującymi ze zwierzętami.

W przypadku działań na rzecz rozwoju organizacji produktem będzie liczba osób, które zostaną przeszkolone, liczba spotkań zespołu poświęconych planowaniu działań bądź liczba zakupionych sprzętów.

- **Rezultaty twarde** - określają, jakie zmiany zajdą u odbiorców w wyniku realizacji projektu. Rezultaty twarde opierają się na produktach i pokazują zmianę, jaką przyniesie nam „wyprodukowanie” pewnych rzeczy. Rezultaty te są konkretne i obiektywne, przy ich opisywaniu stosujemy liczby lub dane procentowe – wskaźniki pokazujące zmianę.



**Przykład:** Podniesienie kwalifikacji 20 osób w zakresie opieki nad zwierzętami, podniesienie umiejętności 20 osób w zakresie funkcjonowania w

*grupie, podniesienie poziomu wiedzy 20 osób o możliwościach rozwoju zawodowego.*

W przypadku działań na rzecz rozwoju organizacji rezultatem twardym będzie wypracowana/y strategia/plan rozwoju, opracowanie oferty o dofinansowanie działań przez przeszkolone osoby, stworzenie strony www, wzmocnienie stabilności finansowej, dostosowanie działań organizacji do potrzeb odbiorców.

**Każdy rezultat musi być zmierzony i udokumentowany.** Planując rezultaty, musimy od razu zastanowić się, jak je zmierzmy i jakie dokumenty potwierdzą ich osiągnięcie. Za narzędzie pomiaru osiągania rezultatów twardych mogą służyć na przykład testy, egzaminy, zadania, quizy, ankiety, plany – czyli wszystko to, co pozwoli pokazać zmianę w wiedzy, kwalifikacjach, umiejętnościach uczestników i uczestniczek.



**Przykład:** *Po ukończeniu praktyk opiekunowie młodzieży przygotowują sprawozdanie (źródło weryfikacji), w którym znajdzie się liczba osób (wskaźnik) i opis umiejętności przez nie nabytych w trakcie praktyki.*

**Rezultaty miękkie** również pokazują zmianę u odbiorców, ale dotyczą rzeczy mniej wymiernych, podmiotowych, bardziej odczuwalnych niż konkretnych korzyści. To subiektywne odczucia uczestników i uczestniczek projektu. Rezultaty miękkie, mimo że często trudne do udowodnienia, są bardzo istotne w projektach społecznych. Wyposażenie ludzi w wiedzę nie daje gwarancji, że będą z niej korzystać. Zmiana ich nastawienia z „nie” na „chcę” sprawi, że mogą osiągnąć każdy cel.



**Przykład:** *Zwiększenie poczucia własnej wartości u 18 uczestników/uczestniczek, integracja z grupą, znalezienie hobby przez 19 osób, znalezienie poczucia sensu życia u 19 uczestników/czek projektu. może to być także zwiększenie integracji zespołu organizacji.*

W przypadku projektów na rzecz rozwoju organizacji rezultatem miękkim będzie zwiększenie wpływu zespołu na działalność organizacji, czy zwiększenie zaangażowania zespołu w działalność organizacji,

Wskaźniki przy rezultatach miękkich mogą być szacowane na podstawie analizy opinii specjalistów i specjalistek w danej dziedzinie, wyników ankiet wypełnianych przez uczestników i uczestniczki projektu, obserwacji, w tym obserwacji uczestniczącej. Należy je mierzyć kilka razy – przed projektem w trakcie i po jego zakończeniu. Taki pomiar pokaże nam czy faktycznie odbiorcy zmieniają się.

Pamiętajmy, że osiągnięcie efektów pokazuje, czy projekt się udał. Są one podstawą ewaluacji. Możemy mieć drobne usterki w projekcie, natomiast musimy osiągnąć zaplanowane efekty. Liczba

osób, którą pokazujemy w rezultatach może być mniejsza niż przy założonych działaniach. Jeżeli uznamy, że dany rezultat osiągnie minimum 80% liczby uczestników, nasz projekt nie będzie oceniony źle, my natomiast bierzemy pod uwagę, że może wystąpić ryzyko dotyczące grupy docelowej. Procent osiągnięcia rezultatu zależy od grupy docelowej, jednak powinien być jak najwyższy.

Poszczególne rezultaty muszą przyczyniać się bezpośrednio do osiągnięcia celów szczegółowych w projekcie a wynikają bezpośrednio z podejmowanych działań.

## **9. KALKULACJA KOSZTÓW REALIZACJI PROJEKTU (BUDŻET PROJEKTU)**

Ostatnim elementem projektu jest wykreślenie dla niego ram finansowych w postaci budżetu. **Jeśli poprzednie elementy wykonane zostały szczegółowo i dokładnie, to budżet jest najprostszym elementem.**

Budżet projektu musi być opracowany rzetelnie i realnie. Traktujemy środki, które będziemy wydawać jak nasze własne, nieważne z jakiego źródła będziemy je czerpać. Wszystkie koszty wyliczamy realnie, w odniesieniu do warunków w miejscu realizacji projektu. Stąd projekt realizowany w Warszawie będzie miał różny budżet od projektu realizowanego w Mieścisku. Pamiętajmy, że budżet nie może być zbyt duży ani zbyt mały. Niech określeniem kosztów rządzi zdrowy rozsądek i ceny rynkowe. Zasada konstruowania budżetu to: jak najlepiej za rozsądną cenę.

Budżet należy przedstawić w formie tabeli. Tworzymy go mając przed oczyma opis działań i harmonogram projektu tak, aby nie zapomnieć o żadnym koszcie projektu. Jeśli do tej pory dobrze opracowaliśmy wszystkie elementy projektu, przygotowanie budżetu nie powinno sprawić nam większych trudności.

### **Budżet opracowujemy w następujących krokach:**

- spisujemy wszystkie planowane wydatki na podstawie opisu zadań i harmonogramu,
- określamy do każdego zadania koszt każdego z wydatków możliwie najdokładniej np. na podstawie ofert, cenników, zapytania o cenę,
- określamy koszty własne, czyli koszty, które możemy pokryć w ramach wkładu własnego (np. zaangażowanie wolontariuszy),
- podsumowujemy koszty,
- kontrolujemy zestawienie i wnosimy ewentualne poprawki w projekcie budżetu.

Budżet opracowywany jest przez zespół projektowy, a nie księgową czy księgowego. Oni mogą sprawdzić poprawność kalkulacji i pomóc w określeniu stawek.

### **Budżet powinien być:**

- dobrze przemyślany i spójny (wewnętrznie i z harmonogramem),
- ukazujący pełny koszt przedsięwzięcia z naszym wkładem własnym i udziałem innych sponsorów (jeśli chcemy skorzystać ze wsparcia kilku sponsorów),
- szczegółowy, oparty o konkretne podstawy – realne koszty,
- proporcjonalny pomiędzy kosztami personelu i administracyjnymi, a kosztami związanymi bezpośrednio z projektem,



- planowane koszty powinny być uzasadnione i konieczne dla zrealizowania pomysłu.

W projekcie tworzymy **budżet zadaniowy**. Oznacza to, że wracamy do opisu zadań, następnie staramy się wypisać wszystkie koszty, jakie są konieczne, aby dane zadanie zrealizować, np. przy zadaniu szkolenia weźmiemy pod uwagę koszty: wynagrodzenia ekspertów, opracowania materiałów szkoleniowych, materiałów dla uczestników, cateringu, materiałów wykorzystywanych w trakcie planowanych zajęć.

Koszty w budżecie muszą być bardzo precyzyjne opisane, co jest podstawą weryfikacji poprawności sporządzenia budżetu, np.

- Koordynator/projektant (umowa zlecenie; przez 3 miesiące; 200 zł brutto z pochodnymi /miesiąc)  $1 \times 3 \text{ m-ce} \times 200 \text{ zł} = 600 \text{ zł}$ ,
- Trener/ka - szkolenie z przedsiębiorczości (umowa zlecenie; 4 osoby; 20 godzin; 100 zł brutto z pochodnymi/godzina)  $20 \text{ godz/grupę} \times 1 \text{ grupa} \times 100 \text{ zł} = 2\,000 \text{ zł}$ ,
- Kurs fotografii dla 15 osób (umowa zlecenie) 4 spotkania  $\times 5 \text{ godzin} \times 100 \text{ zł/godz.} = 2\,000 \text{ zł}$ ,
- Dojazdy uczestników na zajęcia 15 osób  $\times 20 \text{ zł/osobę} = 300 \text{ zł}$ ,
- Koszty ubezpieczenia NNW uczestników (15 osób  $\times 20 \text{ zł} = 300 \text{ zł}$ ),
- Inne wydatki (przesyłki pocztowe i kurierskie)  $20 \text{ zł/mies.} \times 3 \text{ mies.} = 60 \text{ zł}$ .

W budżecie ujmujemy również koszty administracyjne do których należą na przykład koszty wynajmu naszego biura używanego w projekcie (część opłaty za całe biuro jeśli realizujemy w nim inne działania poza projektem), opłaty za energię elektryczną, gaz, ogrzewanie, ciepłą wodę, koszty materiałów biurowych które używamy na co dzień w projekcie, koszty ubezpieczenia biura.

Tabelaryczny sposób prezentacji kosztów jest przejrzysty i pozwala najlepiej zaplanować wydatki w projekcie.

#### Ilustracja nr 7. Przykład szczegółowego budżetu zadaniowego projektu

Rodzaj wydatku	Jednostka	Ilość Jednostek	Koszt jednostkowy	Koszt całkowity	Wkład własny
<b>Zadanie I – Cykl warsztatów</b>					
Prowadzący warsztaty (porozumienie wolontariackie)	Godzina	32			x
Materiały dla osób uczestniczących (teczka, skrypt, długopis itp.)	Sztuka	30			
Materiały na grupę (blok flipchart, mazaki, karteczki kolorowe, itp.)	Warsztat	5			

Wynajem sali szkoleniowej	Godzina	32			
Nocleg uczestników	Osobodzień	60			
Wyżywienie (2 x śniadanie, 3 x obiad, kolacja, kolacja integracyjna, 6 przerw kawowych)	Osoboszkolenie	90			x
<b>Koszty administracyjne</b>					
Czynsz (10% kosztów całkowitych)	Miesiąc	3			
Telefon (5% kosztów całkowitych)	Miesiąc	3			

Budżet prezentuje pełen koszt przedsięwzięcia. Co oznacza, że w budżecie ujmujemy środki finansowane z dotacji jak i wkład własny.

Wkład własny w projekcie może być:

- **finansowy** – co oznacza, że wydatki w ramach wkładu własnego muszą zostać sfinansowane ze środków finansowych organizacji np. środki własne, środki od innego sponsora. Wydatki, które wykazujemy w rozliczeniu finansowym i mamy zaksięgowane na wydzielonych i oznaczonych kontach księgowych projektu
- **osobowy** - co oznacza, że kwota wkładu własnego szacowana na podstawie pracy wolontarystycznej na rzecz projektu. Czas pracy wolontariusza można oszacować, porównując wartość godziny jego pracy do kosztu rynkowego godziny przepracowanej na podobnym stanowisku przez płatnego pracownika lub do średniej pensji pracownika w naszej organizacji. W przypadku prostych prac administracyjno-biurowych przyjmuje się, że godzina pracy wolontarystycznej jest odpowiednikiem przelicznika aktualnej stawki najniższego wynagrodzenia brutto w Polsce.



#### Przykład

- *Praca wolontarystyczna trenera prowadzącego szkolenie*  
Rynkowa stawka trenera 80 zł/godz. oszacowana na podstawie rachunku z poprzedniego szkolenia, czy zapytania cenowego do firm szkoleniowych. Szkolenie potrwa 4 godziny.  $10 \times 80 = 800 \text{ zł}$
- *Praca wolontarystyczna osoby przygotowującej szkolenie*  
10,00 zł za godzinę - świadczenie wolontariusza niewymagające specjalnych kwalifikacji.  
Najniższe krajowe wynagrodzenie w 2014 r.: 1680 brutto, średnio 21 dni roboczych w miesiącu  
 $21 \text{ dni roboczych} \times 8 \text{ godzin} = \text{średnio } 168 \text{ godzin pracy w miesiącu}$   
 $1680,00 \text{ zł} : 168 \text{ godz. pracy} = 10 \text{ zł za godzinę pracy}$   
Szacowany czas na rzecz projektu 6 godzin.  $6 \times 10,00 = 60,00$

Wolontariuszy traktujemy tak, jak każdą inną osobę zaangażowaną w projekt. Zawieramy z nimi porozumienie o świadczeniu usług wolontariackich oraz wyceniamy te usługi, podobnie jak wyceniamy pracę na zlecenie czy etat za realizację określonych działań.

## PODSUMOWANIE

---

Skończyliśmy pracę nad ostatnim elementem projektu. Cały etap planowania projektu wymagał od nas pracy twórczej i umiejętności wybiegania w przyszłość. Pamiętajmy, że opis elementów projektu musi być spójny, bardzo przejrzysty i logiczny, a do tego prosty i czytelny.

Skończony projekt warto dać do przeczytania osobie, która nie brała udziału w pracach nad jego tworzeniem. Po ewentualnych poprawkach projektu będziemy zapewne szukać możliwości sfinansowania opisanego przedsięwzięcia.

Jeżeli w odpowiedzi na konkurs grantowy „wtłoczmy” nasz projekt w formularz aplikacyjny, czyli wniosek pamiętajmy, że są pewne różnice między projektem a wnioskiem.

### Ilustracja nr 8. Zestawienie różnic między projektem i wnioskiem

PROJEKT	WNIOSEK
<ul style="list-style-type: none"><li>• zgodny z celami projektodawcy,</li><li>• tworzy go zespół,</li><li>• może mieć szeroki zakres,</li><li>• jest tworzony w dowolnym czasie,</li><li>• swobodny opis elementów.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zgodny z celami grantodawcy, czyli z wytycznymi,</li><li>• wypełnia jedna osoba,</li><li>• jest ograniczony,</li><li>• jest wypełniany w określonym czasie, w odpowiedzi na konkurs,</li><li>• ma ściśle określone elementy.</li></ul>

Mimo wielu różnic pomiędzy projektem i wnioskiem, rzetelne opracowanie wszystkich elementów projektu omówionych w Skrypcie pozwoli nam w przyszłości wypełnić każdy wniosek aplikacyjny, gdyż mamy gotową, doskonałą bazę do przyszłych działań.

Najważniejsze jest jednak to, że **rzetelnie opracowany projekt jest świetnym początkiem dobrej realizacji przedsięwzięcia.**

**Życzymy powodzenia w tworzeniu projektów!**