
Własny projekt

krok po kroku
krok **po** kroku
krok po **kroku**

Praktyczny przewodnik przygotowania projektów

Rafał Wąsik

Własny projekt - krok po kroku

Praktyczny przewodnik przygotowania projektów

Rafał Wąsik

Copyright by Fundacja Instytut Polityk Publicznych

Opracowanie redakcyjne:

Patrycja Cygan

Skład i łamanie:

Rafał Wąsik

Opracowanie graficzne:

Barbara Drąg

Publikacja opracowana w ramach projektu pn. Centrum Obywatelskie Centrum C 10.

Zadanie publiczne finansowane ze środków Miasta Krakowa.

ISBN: 978-83-946699-2-8

Wydanie I, Kraków 2020

FUNDACJA INSTYTUT POLITYK PUBLICZNYCH

ul. Kazimierza Wielkiego 18 / 5, 30-074 Kraków

ipp@ipp.expert, www.ipp.expert

KRS: 0000583153

NIP: 9452187651

REGON: 362874454



Spis treści

Wstęp	4
1. Czym jest projekt?	5
2. Cykl życia projektu.....	7
3. Elementy projektu.....	9
3.1. Diagnoza problemu	10
3.2. Opis odbiorców projektu	13
3.3. Cel główny i cele szczegółowe	15
3.4. Opis zadań i harmonogram działań	16
3.5. Określenie rezultatów	19
3.6. Zasoby potrzebne do realizacji projektu.....	20
3.7. Szczegółowy kosztorys (budżet).....	21
3.8. Zarządzanie projektem	24
3.9. Analiza ryzyka nieosiągnięcia założeń projektu.....	27
3.10. Monitoring i ewaluacja.....	28
Podsumowanie	29
Bibliografia	30

Wstęp

Choć często nie zdajemy sobie z tego sprawy, rozmaite projekty realizujemy właściwie każdego dnia. Wszystkie nasze zaplanowane działania, które przynoszą określone i zamierzone rezultaty, możemy potraktować jako projekty. Projekty realizujemy w życiu codziennym – jako projekt można potraktować choćby wyjście na zakupy czy wyjazd na wymarzone wakacje z rodziną. Również w życiu zawodowym tworzymy projekty, poprzez planowanie naszych przyszłych działań. Robimy to, ponieważ jest to podstawa osiągnięcia założonych celów.

Przy pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych, w ramach grantów udzielanych przez różne instytucje lub środków uzyskiwanych od sponsorów, to właśnie projekt stanowi niezbędną podstawę do ubiegania się o te fundusze. To on daje nam gwarancję, że właściwie przygotowaliśmy się do realizacji zaplanowanych działań i również wzmacnia pewność grantodawcy, że organizacja dokładnie przemyślała planowane zadania oraz jest w stanie je wykonać.

Zanim jednak zaczniemy szukać źródeł do sfinansowania naszych przyszłych zamierzeń, musimy zaplanować co i jak chcemy zrobić – czyli musimy stworzyć dobry projekt!

1. Czym jest projekt?

Według definicji projekt jest tymczasowym przedsięwzięciem, który ma na celu stworzenie unikalnej usługi lub produktu, gdzie charakterystyka tymczasowości określa, że to przedsięwzięcie ma bardzo ściśle określony początek i koniec, zaś unikalność oznacza, że usługa lub produkt w zauważalny sposób jest całkowicie inna niż wszystkie podobne usługi bądź produkty. Pojęcie projektu wymaga sprecyzowania głównych jego cech. Należą do nich: cel, niepowtarzalność, złożoność, określoność, zmienność, zaangażowanie zasobów ludzkich, a także ograniczoność czasowa¹.

Projekt to odpowiedź na potrzebę lub problem istniejący w naszym otoczeniu, który trzeba rozwiązać, zracjonalizować bądź usprawnić. Jest on działaniem interdyscyplinarnym, a w trakcie jego planowania i realizacji musimy brać pod uwagę wiele czynników społecznych, gospodarczych czy też ekologicznych. Aby dobrze tę realizację zaplanować, należy przede wszystkim bardzo dobrze zdefiniować problem/potrzebę, czyli posiadać wiedzę na temat rzeczywistości, której dotyczy projekt. Wiedzę tę nabywamy na podstawie naszego własnego doświadczenia, obserwacji, a także rzetelnej analizy dostępnych zewnętrznych źródeł danych (np. oficjalnych statystyk). Opierając się na tych informacjach, możemy następnie określić, co i w jaki sposób chcemy zmienić, czyli sformułować cele i sposoby działania.

Od czego zacząć tworzenie projektu?

Praca nad projektem rozpoczyna się w momencie znalezienia pomysłu na przyszłe działania. Warto ten pomysł rozważyć w większym gronie, np. ze swoimi współpracownikami. Praca w grupie pozwala na ubogacenie pomysłu, a dyskusja sprzyja wyborom dobrych działań i pozwala ograniczyć ryzyko niepowodzenia.

Temat projektu – to czym będziemy się zajmować, powinno być nam dobrze znane. Opis elementów projektu, potrzebny na późniejszym etapie, wymaga od nas wielu konkretnych informacji, bazujących na naszym doświadczeniu. Jeśli podejmiemy się planowania działań, na których się nie znamy, z dużym prawdopodobieństwem projekt będzie trudny do realizacji, może być również niespójny i nielogiczny. Działania projektowe, mimo tymczasowego charakteru, muszą wywołać trwałą zmianę i osiągnąć unikalny cel.

¹ Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Projekt>.

Dodatkowo to, że realizujemy projekt w konkretnym czasie, za konkretne pieniądze i z konkretnymi osobami nadaje mu niepowtarzalność, a właśnie unikalny cel i niepowtarzalność działań wyróżniają projekt. Kolejnym krokiem jest zastanowienie się, jakich rezultatów się spodziewamy i jak będziemy je oceniać, czy faktycznie osiągnęliśmy zaplanowane zamierzenia. I wreszcie – musimy ocenić, czego do tej zmiany potrzebujemy, ile będzie nas to kosztowało i ile czasu potrzebujemy, aby wprowadzić daną zmianę.

Pierwszy etap pracy nad projektem pozwala na rozwijanie wielu ciekawych pomysłów, które mogą powstać w wyniku działania nieskrępowanej fantazji członków organizacji. Czasem to działanie przynosi niesamowite efekty. Proszę pamiętać jednak, że planując przyszłe działania warto przestrzegać kilku zasad. Projekt musi:

- być zgodny z celami działania organizacji;

Każda organizacja ma swoją misję, która została sformułowana na początku działalności. Misja określa kierunki naszych działań. Bardziej szczegółowe cele funkcjonowania organizacji zawarte są w statucie lub innym dokumencie powołującym organizację. 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 wydają się 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);
- posiadać koszty projektu powiązane z przedsięwzięciem i oszacowane na podstawie cen rynkowych.

Tworząc projekt i ubierając w słowa nasze pomysły, warto używać prostego języka, który bez problemu będzie rozumiany przez osoby spoza naszej organizacji (np. jeśli jesteśmy żeglarzami, to warto unikać fachowej terminologii lub ją tłumaczyć na język przystępny osobom niezwiązanym z tą pasją). Jednak przy tym pozornym uproszczeniu terminologii należy nadal opisywać rzeczy wnikliwie – tak, aby osoba, która będzie czytała nasz projekt w pełni go zrozumiała. Nawet wtedy, gdy nie zajmuje się ona tematyką, w zakresie jakiej działa nasza organizacja.

2. Cykl życia projektu

Każdy projekt rozpoczyna się od pomysłu, jaki powstaje w organizacji lub w grupie, co wiemy już z poprzedniego rozdziału. Pomysł ten jest następnie rozwijany bazując na wcześniejszych doświadczeniach organizacji. Proces rozwoju pokazuje przedstawiony poniżej cykl życia projektu, wytyczając istotne fazy w pracy nad projektem.

PROGRAMOWANIE

W tej fazie przygotowujemy się do realizacji projektu. Oceniamy warunki ekonomiczno-społeczne, jakie panują na planowanym obszarze realizacji projektu. Warto poznać kierunki polityki (lokalnej, regionalnej, państwowej, międzynarodowej) w interesującym nas temacie. Ponadto, konieczne jest poznanie wszystkich dokumentów, na których oprzemy realizację projektu, takich jak strategie rozwoju czy dotyczące nas przepisy prawa.

IDENTYFIKACJA

To jest faza, podczas której głębiej i bardziej szczegółowo analizujemy obszar, w którym chcemy działać. To na tym etapie zbieramy informacje potwierdzające występowanie problemu. W tym momencie też konsultujemy nasz pomysł z osobami lub instytucjami, do których chcemy skierować projekt. Ponadto analizujemy również sytuację oraz problemy, z którymi się stykają. Wtedy zastanawiamy się też, w jaki sposób najlepiej działać, aby te problemy wyeliminować.

FORMUŁOWANIE

Na tym etapie tworzymy krok po kroku wszystkie elementy projektu. Nadajemy naszemu pomysłowi ramy czasowe i finansowe, wykazujemy, co chcemy osiągnąć i przedstawiamy te działania jako realny plan. To jest również dobry moment na dobranie zespołu. Ważnym elementem projektu jest informacja w jaki sposób będziemy mierzyć sukces projektu oraz jak zapewnimy trwałość naszych działań. O te obszary należy zadbać również podczas fazy formułowania.

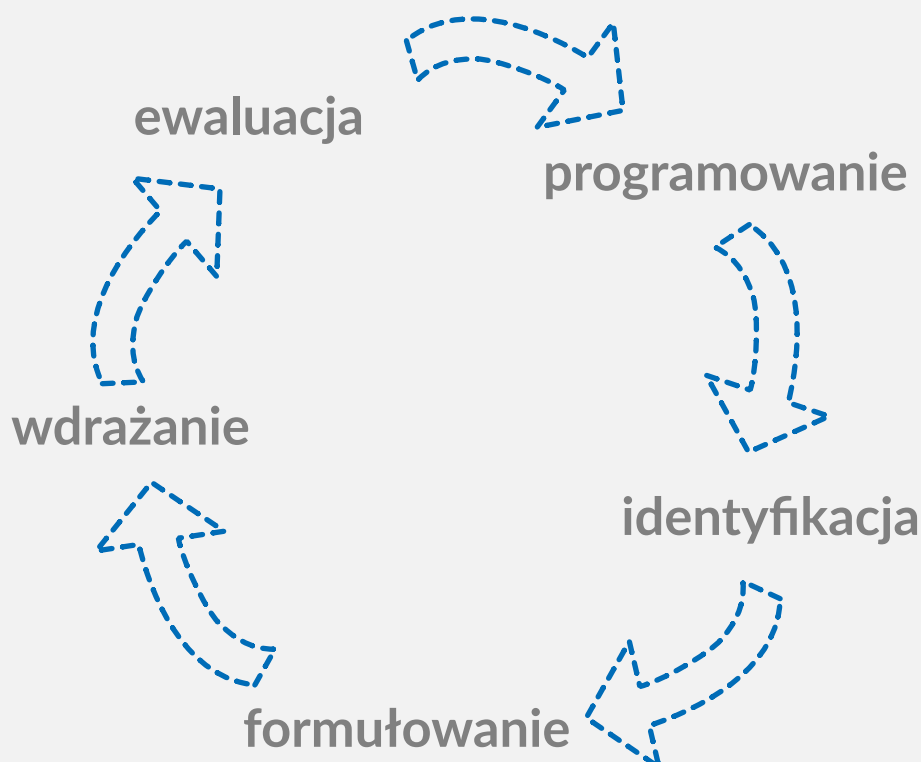
WDRAŻANIE

Wdrażanie to jeden z najbardziej emocjonujących etapów cyklu życia projektu. Uruchamiamy projekt i realizujemy go krok po kroku, zgodnie z naszymi planami. W trakcie wdrażania kadra zarządzająca projektem monitoruje, czy wszystko dzieje się zgodnie z planem. Warto pamiętać, że życie zazwyczaj weryfikuje nasz idealny plan i konieczne jest wprowadzenie zmian w projekcie. Pamiętajmy, że celem projektu jest uzyskanie rezultatów, a nie zrealizowanie projektu punkt po punkcie. Jeśli rezultat wymaga zmiany planu warto to przedyskutować z instytucją organizującą konkurs lub sponsorem.

EWALUACJA

Oceniamy rezultaty projektu głównie po to, żeby stwierdzić czy efekty, jakie miało przynieść nasze działanie zostały osiągnięte i w jakim stopniu udało nam się tego dokonać. Ewaluacja pozwala wyciągnąć wnioski na przyszłość. Ewaluacji całego projektu dokonujemy po zakończeniu jego realizacji, jednak powinniśmy też wykorzystywać ewaluację w trakcie, aby korygować ewentualne błędy podczas realizacji projektu.

Często dane uzyskane podczas ewaluacji jednego projektu stanowią inspirację do rozpoczęcia fazy programowania kolejnego projektu. W taki sposób cykl życia projektu zatacza koło, co przedstawione zostało na schemacie zamieszczonym poniżej.



3. Elementy projektu

Poznaliśmy już definicję projektu. Wiemy również, jak żyje nasz projekt. Jednak zanim przystąpimy do realizacji projektu, musimy zadać sobie kilka kluczowych pytań:

- Dlaczego chcemy realizować projekt?
- Jaki problem rozwiążemy dzięki niemu?
- Jaką zmianę społeczną osiągniemy?
- Jakie cele i rezultaty chcemy osiągnąć?
- W jaki sposób zmierzmy te rezultaty?
- Kto powinien zostać zaangażowany w realizację projektu?
- W jakim czasie będziemy go realizować?
- Jakie koszty się z nim wiążą?

Te pytania określą logikę projektu i pokazują najważniejsze elementy, a zarazem kroki w tworzeniu projektu. Poszczególne elementy muszą wynikać z siebie, przenikać się nawzajem i krok po kroku doprecyzowywać przedsięwzięcie. Odpowiadając po kolei na te pytania stworzymy własny projekt.

Niniejszy poradnik przedstawia proces tworzenia poszczególnych elementów projektu. W następnych rozdziałach kolejno przedstawione zostały:

- diagnoza problemu;
- opis odbiorców;
- cel główny i cele szczegółowe;
- opis zadań i harmonogram działań;
- określanie rezultatów;
- zasoby potrzebne do realizacji projektu;
- szczegółowy kosztorys (budżet);
- zarządzanie projektem;
- analiza ryzyka;
- monitoring i ewaluacja.

3.1. Diagnoza problemu

Praca nad pierwszym elementem projektu nie jest łatwa. Poniższy schemat pozwoli dobrze wywiązać się z tego zadania.



Punktem wyjścia do stworzenia projektu jest dobre zdefiniowanie problemu lub potrzeby, którą chcemy się zająć. Jest to najważniejsza część każdego projektu, ponieważ bez problemu nie ma projektu. Diagnoza problemu musi w sposób jasny scharakteryzować najważniejsze jego aspekty, w sposób zwięzły i klarowny przedstawić sytuację, którą chcemy zmienić i pokazać, dlaczego chcemy ją zmienić.

Sprawdzonym sposobem na opis problemu jest takie jego przedstawienie, aby łatwo było go uzasadnić (unikamy stwierdzeń subiektywnych) oraz przejrzystie wskazać, jakie rozwiązania i działania mogą być podjęte w celu usunięcia problemu.

Jeżeli uda nam się przygotować dobrą diagnozę, dalsza praca nad projektem stanie się logicznym ciągiem kolejnych kroków, które będzie nam łatwo zaplanować. Aby dobrze sformułować problem, potrzebne jest doświadczenie i wiedza, ale one przychodzą z czasem, więc nie poddawajmy się, jeżeli nie od razu nam się to udaje. Problemu nie definiujemy poprzez brak konkretnych rozwiązań, takich jak np. brak szkoleń czy brak atrakcyjnej oferty zajęć pozaszkolnych. Problemem jest następstwo tego braku, np. niski poziom wiedzy, brak zainteresowania młodzieży zajęciami dodatkowymi, brak integracji międzypokoleniowej, itp. W opisie problemu powinniśmy także zawrzeć charakterystykę osób, do których skierowany będzie projekt, czyli tzw. grupy docelowej – kim są te osoby oraz dlaczego zdecydowaliśmy się na rozwiązanie ich problemu za pomocą tego konkretnego projektu.

Jako wzorzec opisu problemu często podawany jest model tzw. „elevator speech”, czyli przemówienia w windzie. Wyobraźmy sobie, że zdiagnozowaliśmy problem. Żeby ten problem rozwiązać musimy pozyskać konkretną sumę pieniędzy i zastanawiamy się, skąd je pozyskać. W windzie spotykamy zamożnego biznesmena i wiemy, że prowadzi on działalność

charytatywną i mamy jedyną szansę, aby zainteresować go naszą sprawą. Winda jedzie około kilkadziesiąt sekund i musimy w tym czasie przedstawić najważniejsze kwestie w taki sposób, aby docenił wagę problemu, który prezentujemy i chcemy rozwiązać. Przemówienie w windzie musi być więc krótkie i treściwe – taki też musi być opis problemu

W opisie uzasadnienia potrzeby realizacji projektu powinniśmy wykazać, że istnieje ważny powód, dla którego przedsięwzięcie powinno być realizowane. Pomocne w napisaniu czytelnego uzasadnienia mogą być pytania, które posłużą do szczegółowej analizy problemu:

- Kogo lub czego dotyczy problem?
- Na jakim terenie występuje problem?
- Jak problem zmienia się w czasie?
- Jakie są jego przyczyny?
- Jakie będą skutki, jeśli problem nie zostanie rozwiązany?
- Skąd wiemy o problemie? Jakie mamy dowody (dane liczbowe potwierdzające problem z podaniem źródła)?

Musimy wykazać, że doskonale znamy problem i jego skalę. Wykorzystując w opisie uzasadnienia potrzeby realizacji projektu dane statystyczne i merytoryczne wykazujemy, że problem jest dostrzegany przez urzędy, specjalistów, naukowców czy też zwykłych mieszkańców. Możemy posługiwać się danymi instytucji (powiatowe urzędy pracy, komendy policji, urzędy gmin, ośrodki pomocy społecznej, szkoły itp.), raportami opracowanym przez specjalistyczne jednostki (Główny Urząd Statystyczny, itd.). Pamiętajmy, aby powoływane dane były adekwatne do obszaru, na którym realizowany jest projekt. Owszem, możemy zacytować dane ogólnopolskie, ale skupić powinniśmy się na tych, które najprecyzyjniej charakteryzują problem. Ważne jest też, by dane nie były starsze niż 3 lata, gdyż te sprzed wielu lat w niewielkim stopniu odzwierciedlają aktualną sytuację. Najważniejszą rolę często odgrywają nasze własne badania, obserwacje, dotychczasowe doświadczenia, rozmowy z odbiorcami projektu, wywiady czy ankiety, ponieważ pozwalają nam zebrać bardzo specyficzne dane, których najczęściej w zbiorczych zestawieniach nie ma. Każdorazowo wtedy opisujemy w jaki sposób, kiedy i na jakiej próbie badawczej realizowaliśmy nasze badania. Całość konstruujemy tak, aby przekonać, że jesteśmy ekspertami od określonego problemu i bardzo dobrze go znamy.

Planując projekt najważniejsze są potrzeby odbiorców. Zaplanowany sposób rozwiązania problemu warto więc skonsultować z innymi osobami/instytucjami. Musimy szukać rozwiązań uniwersalnych oraz innowacyjnych, które w jak najwłaściwszy sposób zniwelują dany problem. Warto także korzystać z doświadczeń innych organizacji realizujących podobne projekty, ale np. na innym terenie. Jeśli coś działa i widzimy, że może również zadziałać na naszym obszarze realizacji projektu, to warto sięgać po sprawdzone rozwiązania.

Projekty nie są realizowane w oderwaniu od otaczającej ich rzeczywistości, toteż znaczenie mają również 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 w ramach projektu wspieramy młodzież). Musimy udowodnić też, że potrzebę rozwiązania problemu dostrzegają władze lokalne, regionalne czy państwowe. Nasz projekt musi być także spójny 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.

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

3.2. Opis odbiorców projektu

Kolejny etap pracy przy tworzeniu projektu to określenie na rzecz kogo będziemy działać. To właśnie z analizy problemu dowiadujemy się, które osoby/instytucje są nim najbardziej dotknięte i to one będą stanowić odbiorców projektu. Wielkość grupy uzależniona jest zazwyczaj od skali problemu i od naszych możliwości objęcia działaniami konkretnej liczby osób.

W opisie odbiorców projektu mogą nam pomóc pytania:

- Kto jest odbiorcą projektu? (uwzględniamy np. wiek, płeć)
- Jaki mają status w danej społeczności? (np. osoby pracujące, bezrobotne, uczące się, mieszkańcy gminy, dzieci, młodzież)
- Jak liczna będzie grupa?
- Jakie trudności dotyczą odbiorców? (np. trudności finansowe; infrastrukturalne – utrudniony dojazd, godziny pracy, itp.; psychologiczne – ograniczona wiara we własne siły, niskie poczucie własnej wartości, itp.)
- Skąd mamy pewność, że potrzebują takiego właśnie wsparcia i że są zainteresowani projektem?
- W jaki sposób dokonamy rekrutacji uczestników i dlaczego wybraliśmy takie metody?

Rekrutacja jest jednym z kluczowych działań w projekcie i należy ją scharakteryzować już przy opisywaniu odbiorców. Dobrze zaplanowana i przeprowadzona rekrutacja pomoże nam osiągnąć sukces projektu. Wybór metod rekrutacji powinien być poprzedzony gruntowną analizą odbiorców. Przy rekrutacji bierzemy pod uwagę jej poszczególne etapy i kryteria, na podstawie których dokonamy wyboru uczestników spośród zgłoszonych osób. Etapy planujemy tak, aby zgłosiło się do nas jak najwięcej osób. Następnie odpowiednio dobrane kryteria wyboru pozwolą dobrać optymalną grupę do udziału w projekcie.

Do przykładowych etapów rekrutacji możemy zaliczyć:

- opracowanie i wykonanie zaproszenia do udziału w projekcie oraz plakatu,
- wizytę promującą projekt wśród nauczycieli i pedagogów, którzy będą przekazywali informacje uczniom,
- spotkanie dla organizacji młodzieżowych,
- rozesłanie zaproszeń i plakatów do szkół,
- przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych z potencjalnymi osobami zainteresowanymi udziałem w projekcie,
- sporządzenie listy osób wybranych do uczestniczenia w projekcie,
- powiadomienie uczestników rekrutacji o wynikach.

Do przykładowych kryteriów wyboru osób uczestniczących w projekcie możemy zaliczyć:

- motywację do udziału w projekcie,
- niski status materialny,
- niskie oceny w szkole, problemy z nauką,
- kolejność zgłoszeń – jedynie jako kryterium dodatkowe: w przypadku dużej liczby zgłoszeń osób spełniających powyższe kryteria.

W projektach skierowanych dla wszystkich mieszkańców danej miejscowości, dzielnicy czy 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 wybranego obszaru. Podobnie postępujemy w przypadku skierowania projektu na rozwój naszej 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 (np. szkolenie, wizyta studyjna) tylko dwóch osób z zespołu, podajemy zasady ich wyboru.

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

3.3. Cel główny i cele szczegółowe

Mając zdefiniowany problem, mamy tak naprawdę zdefiniowany cel. Cel odpowiada nam na pytanie: co się zmieni po zrealizowaniu zaplanowanych działań? Jaka zmiana zajdzie w grupie docelowej projektu? Przykładowo, jeżeli problemem, który zdefiniowaliśmy w projekcie jest niski poziom aktywności fizycznej seniorów w wieku 60+, celem będzie pobudzenie tej aktywności. Cel należy jasno i jednoznacznie sformułować, aby nie zostawiał pola do rozmaitych interpretacji i aby wszyscy zrozumieli go podobnie.

Bardzo przydatną zasadą, przy formułowaniu celów, jest zasada SMART (ang. mądry), czyli akronim angielskich słów:

Simple (prosty) – aby zawierał jasny i klarowny przekaz;

Measurable (mierzalny) – aby można było liczbowo wyrazić jego realizację, zmierzyć, czy udało nam się zrealizować plany;

Attractive (atrakcyjny) – aby wzbudzał zainteresowanie oraz chęć do działania, nudny cel nie będzie motywujący;

Realistic (realistyczny) – aby był możliwy do osiągnięcia, leżał w zasięgu naszych możliwości;

Timely (terminowy) – aby był określony czasowo – brak określenia czasu osiągnięcia celu demotywuje i odbiera chęci do działania. Jeśli nie wiadomo, kiedy mamy osiągnąć cel, szansa na to, że nie osiągniemy go nigdy jest bardzo duża, bo zawsze znajdzie się coś ważniejszego, co zabierze czas na prace projektowe.

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

W projektach często konieczne jest zdefiniowanie celu głównego (nadrzędnego) oraz celów szczegółowych (bezpośrednich). Cel główny określa zmianę jakościową, jaka zajdzie w wyniku realizacji projektu w danym obszarze w skali lokalnej/regionalnej/krajowej, zaś cele szczegółowe wynikają bezpośrednio z naszego projektu i będą skutkiem podjętych działań. Cele szczegółowe powinny być sformułowane w sposób jak najbardziej konkretny – wówczas łatwo będzie nam przełożyć je na rezultaty.

3.4. Opis zadań i harmonogram działań

Żeby osiągnąć wyznaczone cele naszego projektu, powinniśmy podjąć odpowiednie kroki. Warto je uporządkować i podzielić na konkretne zadania, a następnie wyznaczyć etapy działania. Musimy również dobrać właściwe metody realizacji poszczególnych zadań.

Aby prawidłowo przeprowadzić zadania, jakie wyznacza nam określony cel projektu musimy zdecydować, w jaki sposób zostaną one zrealizowane. Wybrane metody realizacji naszych działań zależą od:

dostępnych środków (lokalu oraz zasobów, jakimi dysponujemy obecnie lub czym moglibyśmy realnie dysponować. To oznacza na przykład, że w projekcie zakładamy wykonanie plakatu, natomiast nie jesteśmy w stanie przeprowadzić kampanii telewizyjnej, ponieważ nie mamy doświadczenia w podobnych przedsięwzięciach lub nie mamy osób, które się znają na kampanii bądź 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 i osób. Jeżeli nigdy wcześniej nie realizowaliśmy projektu, to nie decydujemy się na rozbudowane działania lub poszukajmy partnerów do współpracy przy realizacji),

kalendarza, dostępnego czasu, kadry (zastanówmy się, jakich mamy ludzi i czy dysponują oni czasem, w którym będziemy realizować projekt, sprawdzimy czy w danym momencie potencjalni uczestnicy mogą być zainteresowani udziałem),

odbiorców (dostosujemy działania tak, aby jak najlepiej dotrzeć do naszych uczestników, aby czegoś się nauczyli i żeby projekt był dla nich ciekawy i atrakcyjny).

Gdy już wiemy, co bierzemy pod uwagę przy wyborze działań, przystępujemy do ich opisu. Przygotowujemy je, odpowiadając przy każdym zadaniu 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)

Opisując zadania musimy zwrócić uwagę, czy:

odpowiadają na większość problemów i specyficznych cech uczestników (biorąc pod uwagę dane wskazane w uzasadnieniu potrzeby realizacji projektu, np. Planujemy dla poszczególnych grup odpowiednie zajęcia),

mają kompleksowy charakter (czyli obejmują różnorodne wsparcie, tj. spotkania oraz warsztaty praktyczne, czy planowanie strategiczne i jednocześnie udział wolontariuszy organizacji w szkoleniach),

wykorzystują zasadę empowerment (ważne, aby uczestnicy projektu wiedzieli, że mają wpływ na wydarzenia w projekcie oraz są ich pełnoprawnymi uczestnikami. Działania takie pozwolą na usamodzielnianie, a także motywacyjne 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),

wnoszą coś nowego (każdy projekt jest niepowtarzalny, bowiem powinien on wносить nową jakość działania, poszerzać oferowane wsparcie, uczyć nowych umiejętności, czy szukać nowych rozwiązań dobrze znanego problemu),

są atrakcyjne dla uczestników, są innowacyjne (atrakcyjność musimy rozważyć uwzględniając grupę docelową projektu, gdyż np. młodzież i osoby starsze zupełnie inaczej definiują to pojęcie. Najważniejsze, by działania nie były nudne, nie powielały setek innych ofert dla uczestników naszego projektu. Nasz cel to zachęcać ich i 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).

Warto w opisie działań uzasadnić też, dlaczego wybraliśmy konkretne działania i co skłoniło nas do wyboru sposobu ich realizacji (np. nasze doświadczenie, potrzeby odbiorców). Starajmy się planować w naszym projekcie działania, które obejmą uczestników więcej niż jedną formą wsparcia. Dobrze jest potraktować projekt jako kompleksowy program przeciwdziałania problemowi, który usiłujemy rozwiązać. Działaniami odpowiedzmy na trudności, jakie napotyka nasza grupa docelowa – zarówno te zewnętrzne, jak i wewnętrzne – osobiste.

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

Pamiętajmy, aby zawsze do harmonogramu wprowadzić margines czasowy. Warto pozostawić sobie trochę czasu na rozpoczęcie projektu oraz na jego zakończenie. Czas konkretnych działań również planujemy raczej zakładając problemy z ich realizacją. Takie marginesy ochronne projektu pozwolą na ewentualne niewielkie zmiany w czasie realizacji poszczególnych zadań. Wyniki naszej pracy bardzo często przedstawiamy na wykresie lub w tabeli. Pozwoli nam to również łatwiej zaplanować potrzebne zasoby rzeczowe i niezbędną kadrę do wykonania danego etapu. Jako jednostkę czasu stosujemy dzień, tydzień lub miesiąc, zależnie od długości projektu i jego charakteru.

3.5. Określenie rezultatów

Każdy projekt powoduje zmianę, przedstawianą za pomocą rezultatów, które mogą dotyczyć konkretnych, łatwo mierzalnych osiągnięć lub zmian w myśleniu, postrzeganiu siebie i swojego otoczenia przez uczestników. Rezultaty, to inaczej efekty działań podjętych w projekcie, czyli wszystko to, co uczestnicy zyskają lub co otrzymają w wyniku działań projektowych.

Planując rezultaty, warto zastanowić się, jakie nowe umiejętności, wiedzę, doświadczenia zdobędą osoby biorące udział w projekcie (będą to tzw. rezultaty miękkie) oraz jakie będą konkretne, materialne efekty projektu (tzw. rezultaty twarde).

Rezultaty miękkie są trudniejsze do określenia. Pomocna może być w tym np. ankieta ewaluacyjna, którą uczestnicy wypełnią po zakończeniu konkretnego zadania i w niej ocenią np. wzrost swojej wiedzy, motywacji czy umiejętności.

Rezultaty twarde łatwo jest zmierzyć – będzie to np. przeszkolenie 50 osób, przeprowadzenie 100 godzin warsztatów, zorganizowanie 2 konferencji. Czasami do rezultatów twardych zalicza się również wszelkie materialne efekty projektu – wydane publikacje, materiały szkoleniowe, pomoce dydaktyczne, poradniki, itd. – również często bywają one nazywane produktami projektu.

Każdy rezultat musimy zmierzyć i udokumentować. Planując rezultaty, musimy od razu zastanowić się, jak je zmierzymy 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.

Pamiętajmy, że osiągnięcie efektów pokazuje, czy projekt się udał i są one podstawą ewaluacji. Możemy mieć drobne usterki w projekcie, jednak 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 oczywiście powinien być jak najwyższy.

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

3.6. Zasoby potrzebne do realizacji projektu

Kiedy mamy zdefiniowany problem, cele, rezultaty i działania, musimy się zastanowić, przy pomocy jakich zasobów możemy je zrealizować.

Najlepiej, gdy odpowiemy na kilka pomocniczych pytań:

- Czy mamy wystarczającą liczbę osób w zespole projektowym, które pomogą nam zrealizować projekt od początku do końca?
- Czy dysponujemy odpowiednią bazą lokalową? (biurem projektu, salą szkoleniową, komputerową, pracownią artystyczną)
- Czy mamy środki finansowe na pokrycie wkładu własnego projektu? (jeżeli grantodawca przewiduje konieczność wnoszenia wkładu własnego w postaci finansowej),
- Czy mamy do dyspozycji wolontariuszy, którzy pomogą nam nieodpłatnie w wykonaniu zadań projektu?

Dokonanie rzetelnej analizy zasobów organizacji, pomoże nam odpowiednio zaplanować budżet (np. wiemy, że musimy w kosztorysie przewidzieć środki na wynajęcie biura projektu, ponieważ sami takim nie dysponujemy) oraz uniknąć niepotrzebnych problemów w trakcie jego realizacji.

3.7. Szczegółowy kosztorys (budżet)

Kolejnym elementem projektu jest określenie ram finansowych w postaci budżetu. Pamiętajmy, że jeśli wcześniejsze elementy wykonaliśmy szczegółowo i dokładnie, to budżet będzie najprostszym elementem.

Budżet projektu należy opracować 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. Wynika stąd, że projekt realizowany w dużym mieście może mieć różny budżet od takiego samego projektu realizowanego w małej miejscowości. Dobry budżet nie może być zbyt duży ani zbyt mały, dlatego przy szacowaniu kosztów powinien rządzić zdrowy rozsądek i ceny rynkowe. Z tego założenia wynika także złota zasada konstruowania budżetu: jak najlepiej za rozsądną cenę.

Budżet praktycznie w każdym przypadku przedstawiamy w formie tabeli. Tworzymy go mając przed sobą 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 powinien być opracowywany przez zespół projektowy, a nie tylko przez księgową. Głównie zadanie księgowej to sprawdzenie poprawności kalkulacji i pomoc w określeniu stawek. Nie zawsze jest to osoba, która ma rozeznanie w planowanych w ramach projektu zadaniach.

Budżet powinien być:

- ukazujący pełny koszt przedsięwzięcia z naszym wkładem własnym i udziałem innych sponsorów (jeśli chcemy skorzystać ze wsparcia kilku sponsorów),
- dobrze przemyślany i spójny (wewnętrznie i z harmonogramem),
- szczegółowy, oparty o konkretne podstawy – realne koszty,
- proporcjonalnie rozdzielony pomiędzy kosztami personelu i administracyjnymi, a kosztami związanymi bezpośrednio z projektem,
- uzasadniony (planowane koszty powinny być zasadne i konieczne dla zrealizowania pomysłu).

W projekcie tworzymy budżet zadaniowy, co oznacza, że wracamy do opisu zadań, a następnie staramy się wypisać wszystkie koszty, jakie są konieczne, aby dane zadanie zrealizować. Np. przy zadaniu dotyczącym organizacji szkoleń weźmiemy pod uwagę koszty: wynagrodzenia ekspertów, opracowania materiałów szkoleniowych, materiałów dla uczestników, cateringu czy materiałów wykorzystywanych w trakcie planowanych zajęć.

W budżecie ujmujemy również koszty administracyjne, do których należą np. 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, których używamy codziennie podczas prac projektowych czy koszty ubezpieczenia biura.

Budżet musi przedstawiać pełny koszt przedsięwzięcia. Oznacza to, że ujmujemy w zestawieniu środki finansowe pochodzące z dotacji, jak i wkład własny.

Najczęściej wkład własny w projekcie jest:

finansowy – co oznacza, że wydatki w ramach wkładu własnego muszą zostać sfinansowane ze środków finansowych organizacji, np. środki własne, środki od innego sponsora. Wydatki te wykazujemy w rozliczeniu finansowym i musimy mieć zaksięgowane na wydzielonych i oznaczonych kontach księgowych projektu;

osobowy – co oznacza, że kwota wkładu własnego szacowana jest 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 najczęściej przyjmuje się, że godzina pracy wolontarystycznej jest odpowiednikiem przelicznika aktualnej stawki najniższego wynagrodzenia brutto w Polsce.

Kosztorys musi być poprawny pod względem rachunkowym. Dobrze kilka razy sprawdzić czy wszystkie kwoty w budżecie są poprawne i czy nie ma w nim błędów. Najlepiej tworzyć budżet w programie kalkulacyjnym, który ułatwi nam zestawienie i podsumowanie wszystkich elementów składowych budżetu.

Jeżeli projekt przygotowujemy w ramach konkursu grantowego, to musimy sprawdzić, czy instytucja ogłaszająca konkurs nie wskazała maksymalnej i minimalnej wartości projektu, o jaką możemy się ubiegać – wówczas zakres podjętych przez nas działań będzie musiał być dostosowany do limitów narzuconych przez instytucję finansującą projekt.

Bardzo często grantodawcy nie finansują wszystkich kosztów projektu, wskazując katalog tzw. kosztów kwalifikowanych i niekwalifikowanych. Koszty niekwalifikowane to te, których grantodawca nie będzie finansował. W niektórych konkursach grantowych kosztem niekwalifikowanym jest np. koszt wynajmu biura, koordynacji, czy opłat bankowych.

Zazwyczaj w ramach projektu nie możemy dokonać zakupu nieruchomości, środków transportu, wyrównania różnic kursowych, pokrycia kosztów nie związanych z realizowanym projektem oraz poniesionych przed i po terminie realizacji projektu.

3.8. Zarządzanie projektem

O sukcesie, bądź porażce projektu bardzo często decyduje to, w jaki sposób sam projekt jest zarządzany (kluczowe są takie aspekty, jak komunikacja między członkami zespołu, podejmowanie decyzji, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie równością szans w projekcie oraz 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 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 lub comiesięczne spotkania, dodatkowo z wykorzystaniem komunikatorów internetowych, np. skype, e-mail. 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. Narzędziami wykorzystywanymi w monitoringu są: listy obecności, sprawozdania osób zaangażowanych w projekt, zestawy materiałów szkoleniowych, zdjęcia, artykuły prasowe, faktury, umowy z podwykonawcami, itp.,

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.

Aby realizacja naszego projektu nie napotykała większych trudności, istotne znaczenie ma dobór odpowiedniego zespołu odpowiedzialnego za poszczególne zadania. Osoby zaangażowane w realizację projektu można określić jako zespół zarządzający projektem lub zespół realizujący projekt (kadrę 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 o pracę, umowa zlecenie, umowa wolontariacka),
- 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 powinna uwzględniać co najmniej informacje o:

- koordynatorze/ce projektu, odpowiadającym/ej za sprawną realizację przedsięwzięcia i jego rozliczenie,
- członkach 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 bardzo często 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 musimy pamiętać, że w umowach z członkami zarządu organizację muszą reprezentować inni członkowie zarządu, zgodnie ze statutem organizacji.

3.9. Analiza ryzyka nieosiągnięcia założeń projektu

Każde planowane działanie niesie ze sobą ryzyko niepowodzenia. 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, finanse, itp.) na potrzeby realizacji projektu.

Aby wyeliminować możliwe ryzyko zewnętrzne warto zastanowić się nad tym, co może przeszkodzić naszym planom, np. spadek motywacji lub choroby osób zaangażowanych w projekt, zmiana przepisów. Szacowane ryzyko nie powinno być zestawieniem wszystkich możliwych nieprzewidzianych 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.

3.10. Monitoring i ewaluacja

Podczas realizacji projektu na bieżąco prowadzimy jego monitoring, tzn. sprawdzamy, czy jest on wykonywany zgodnie z zaplanowanym harmonogramem, czy udaje się osiągać zamierzone rezultaty oraz czy wydatkujemy budżet w zaplanowanej wysokości. Dzięki monitoringowi możemy ocenić postępy z prowadzonych działań, zweryfikować tempo i kierunek, w którym zmierza projekt. Pozwala on również na bieżącą modyfikację harmonogramu i budżetu – tak, aby w razie potrzeby móc dostosować projekt do zmieniających się warunków, bądź do aktualnej sytuacji. Za monitoring projektu odpowiadają osoby nim zarządzające, najczęściej jest to koordynator projektu.

Ewaluacja musi odpowiadać na bardzo ważne pytanie: czy udało nam się osiągnąć zamierzone cele oraz w jaki sposób udało nam się je osiągnąć?

Ewaluacji dokonujemy po zrealizowaniu danego działania w projekcie (np. szkolenia) lub po całościowej realizacji projektu. Ewaluacja pozwala nam na ocenę projektu, precyzując tym samym jakie elementy projektu trzeba usprawnić i jak to zrobić.

Należy pamiętać, że dane pochodzące z ewaluacji pomagają w planowaniu kolejnych projektów, a nie stanowią krytycznej oceny naszej pracy.

Podsumowanie

Tworzenie projektu wymaga od nas pracy twórczej i umiejętności planowania, wybiegania daleko w przyszłość. Musimy przy tym wszystkim pamiętać, aby opis elementów projektu był spójny, przejrzysty i logiczny, a także czytelny nawet dla osób niezwiązanych z daną tematyką.

Po skończeniu pisania wniosku projektowego warto poprosić o jego przeczytanie osobę, która nie uczestniczyła w jego przygotowaniu. Takie działanie da nam odpowiedź na pytanie czy zawarte w nim zapisy są jasne oraz kompletne.

Jak pewnie zauważyliście, stworzenie dobrego projektu i zrealizowanie go z sukcesem, nie jest rzeczą łatwą. Jednak warto podejmować ryzyko przygotowania projektu, pozyskiwać środki od grantodawców i sponsorów, zapewniać wkład własny oraz trudzić się w jego realizacji, nawet jeżeli cele, które zaplanowaliśmy nie są osiągnięte w 100%.

Praca w systemie projektowym jest dość dużym i niełatwym wyzwaniem. Wymaga od nas odwagi, zdolności organizacyjnych, odporności na stres i umiejętności pracy w zespole. Jednak pamiętajmy również, że stworzenie projektu od początku do końca i jego późniejsza realizacja, jest doskonałą okazją do realizacji własnych pasji oraz zainteresowań. Dodatkowo obserwowanie, jak nasze pomysły przekształcają się w rzeczywiste działania, daje naprawdę ogromną radość i satysfakcję.

Mam nadzieję, że przedstawione w tym poradniku rady oraz wskazówki, które wynikają z mojego doświadczenia tworzenia małych projektów i tych trochę większych, o budżetach liczonych w setkach tysięcy złotych, będą pomocne i staną się inspiracją do częstszego sięgania po zewnętrzne środki finansowe przez organizacje pozarządowe.

Powodzenia!

Rafał Wąsik

Bibliografia

1. Bonikowska M., Grucza B., Majewski M., Małek M., Podręcznik zarządzania projektami miękkimi, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
2. Dadel M., Jak stworzyć dobry projekt?, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2007.
3. Iwińska K., Radiukiewicz A., Profesjonalny menedżer w NGO, Klub Myśli Społecznej Inicjatywy, Warszawa 2011.
4. Poradnik projektodawcy, Wyższa Szkoła Europejska im Ks. Tishnera, Kraków 2008.



ISBN: 978-83-946699-2-8

Kraków, 2020