

# PROJEKT OD POMYSŁU DO REALIZACJI





Opracowanie „Projekt - od pomysłu do realizacji” powstało w ramach projektu „Wiarygodni, kompetentni, przejrzysti – organizacje pozarządowe w działaniu”, realizowanego w ramach Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Celem projektu jest dostarczenie wybranym organizacjom pozarządowym wiedzy i umiejętności dotyczących mechanizmów decyzyjnych, standardów finansowych, zarządzania organizacją i jej relacji z otoczeniem. Poprzez to nastąpi poprawa funkcjonowania przeszkolonych organizacji, ich zdolności do oddziaływania na otoczenie i stanowienia lokalnych centrów aktywności obywatelskiej.

Fundusz dla Organizacji Pozarządowych (FOP) został ustanowiony w ramach Mechanizmów Finansowych i przeznaczony jest dla organizacji pozarządowych na realizację przedsięwzięć o charakterze niedochodowym, przyczyniających się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych w obrębie EOG, zwiększenia roli społeczeństwa obywatelskiego w Polsce oraz zacieśniania współpracy pomiędzy Polską a Państwami - Darczyńcami.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

# PROJEKT OD POMYSŁU DO REALIZACJI



Warszawa 2008

*Autor:*

Krzysztof KACUGA

*Skład oraz łamanie:*

Cyprian MALINOWSKI

ISBN: 83-88753-20-7

Fundacja Edukacja dla Demokracji  
ul. Nowolipie 9/11, 00-150 Warszawa,  
[www.edudemo.org.pl](http://www.edudemo.org.pl)

Druk: Z.P. TESTDRUK ul. Owocowa 12, 40-158 Katowice  
tel. (32) 3503930, 2036870, faks (32) 3543010  
e-mail: [testdruk@testdruk.pl](mailto:testdruk@testdruk.pl), [www.testdruk.pl](http://www.testdruk.pl)

# Spis treści

str

<b>Wprowadzenie</b>	7
<hr/>	
<b>I. Dlaczego mamy realizować projekty?</b>	9
<hr/>	
<b>II. Planowanie projektu</b>	15
<hr/>	
<b>III. Wniosek o dofinansowanie</b>	27
1. Zasady podstawowe	27
2. Gdzie szukać informacji o możliwościach dofinansowania realizacji projektu?	29
<hr/>	
<b>IV. Metoda pracy projektowej</b>	33
1. Projekt dla ludzi	33
2. Realizacja projektu	35
<hr/>	
<b>Recenzja</b>	39





## Wprowadzenie

Przygotowaniom Polski do członkostwa w Unii Europejskiej na przełomie XX i XXI wieku towarzyszyły zapowiedzi wsparcia finansowego na niespotykaną dotychczas skalę. To spowodowało, że w mediach, podczas różnych konferencji, dyskusji, także w organizacjach pozarządowych, a nawet prywatnych rozmowach pojawiał się temat „wykorzystania środków unijnych”. Debatom towarzyszyła obawa: czy Polska zdoła wykorzystać wynegocjowane środki pomocowe. Dopiero na drugim planie pojawiał się znacznie ważniejszy cel wykorzystania tychże środków. Taki sposób utrwalił się w świadomości społeczeństwa. Dlatego najczęściej formułowana jest potrzeba pozyskania środków zewnętrznych, a w dalszej kolejności analiza na co mogą być przeznaczone. W pierwszej kolejności pada więc hasło „dotacja”, a w drugiej „projekt”. Tymczasem kolejność powinna być odwrotna. W niniejszej publikacji przybliżamy problematykę związaną z planowaniem projektów, zarządzaniem oraz pozyskiwaniem środków na ich realizację.







## *1. Dlaczego mamy realizować projekty?*

Takie pytanie zadają mnie nierzadko uczestnicy szkoleń tematycznych...

Powody są przynajmniej dwa:

1. Polska boryka się z ogromnymi problemami związanymi z transformacją społeczno-ustrojową, a w konsekwencji gospodarczą. Diamentalna zmiana ustroju politycznego, gospodarki państwa spowodowały szereg negatywnych zjawisk w społeczeństwie do takich zmian nieprzygotowanego. Z jednej strony chcemy żyć w nowoczesnym państwie europejskim zapewniającym poziom życia analogiczny jak w państwach zachodniej Europy (tzw. piętnastki – sprzed największego rozszerzenia UE w 2004 r.), z drugiej znaczna część społeczeństwa nie odnalazła się w nowej sytuacji - dotknęło ją wykluczenie społeczne. Rozglądając się wokół siebie dostrzegamy liczne problemy społeczne – znaczna ich część może zostać rozwiązana metodą projektu albo przynajmniej ich uciążliwość zmniejszona.
2. W społeczeństwie obywatelskim, które budujemy kluczowa aktywność należy do obywateli – to oni najlepiej znają problemy swoich lokalnych społeczności i najskuteczniej są w stanie je rozwiązać poprzez działalność trzeciego sektora (organizacji pozarządowych). Administracja publiczna (zaliczana do pierwszego sektora) wspiera obywateli, ale nie wyręcza.

**„Projekt to problem, dla którego zaplanowano rozwiązanie”** – stwierdza definicja zaczerpnięta z książki Leadership for Quality, J.M. Jurana. Punktem wyjściowym do planowania projektu jest uświadomienie sobie

problemów społecznych z którymi borykamy się. Kiedy reprezentanci społeczności lokalnej, organizacji pozarządowych określają problemy okazuje się wówczas, że jest ich bardzo dużo, a możliwości rozwiązania znacznej części leżą w możliwościach (i interesie) lokalnej społeczności (grupy środowiskowej). W tym momencie czyha na nich pokusa „chęci uzdrowienia sytuacji” - podjęcia realizacji wielu projektów. Nic bardziej błędnego! Na początek wybieramy pojedyncze, najwyżej kilka problemów do analizy i planowania projektów. Stwierdzając istnienie problemów, planujemy działania, które doprowadzą do poprawy sytuacji - stanu pożądanego na koniec projektu.

Oto przykładowe problemy formułowane przez reprezentantów społeczności lokalnych:

- » marginalizacja społeczna,
- » niewielka wiedza i umiejętności związane z funkcjonowaniem społeczeństwa obywatelskiego,
- » dewastacja, wandalizm,
- » brak poczucia bezpieczeństwa mieszkańców,
- » degradacja środowiska,
- » bierność i apatia społeczna,
- » emigracja ludzi młodych jako następstwo braku perspektyw.

Każdy z nich to poważny problem, którego wielorakie przyczyny mają kilkunasto-kilkudziesięcioletnie źródła. Nie od razu uda nam się je rozwiązać. Prawdopodobnie w wyniku kolejnych, systematycznych projektów będziemy zmniejszać ich uciążliwość. Rozważnie podejmujemy decyzję w kwestii ilości projektów podjętych równocześnie. Wymagają znacznego zaangażowania czasu, ludzi, nierzadko zmian dotychczasowych przyzwyczajeń, procedur, wreszcie przynajmniej trochę środków finansowych.

### **Przykład 1**

*Świętochłowice – niespełna 60-cio tysięczne miasto położone w Górnośląskim Okręgu Przemysłowym (woj. śląskie), w którym przez ponad 150 lat kluczową rolę odgrywał przemysł ciężki (hutnictwo żelaza, górnictwo węglowe i przemysł maszynowy) dając miejsca pracy i źródło utrzymania jego mieszkańcom. Lata 90. ubiegłego wieku przyniosły zmiany strukturalno - własnościowe w gospodarce miasta. Większość dużych zakładów przemysłowych uległa likwidacji. Pracę straciło ponad 16 tysięcy osób. Równie trudna była sytuacja ludzi młodych - absolwentów szkół średnich. Nieprzystosowane do potrzeb*

rynku pracy szkolnictwo wypuszczało na rynek pracy absolwentów, których umiejętności były przydatne w minionych dziesięcioleciach, ale nie odpowiadały na współczesne potrzeby. Sytuację pogarszały postawy kandydatów: nastawienie na „otrzymanie” pracy, niska aktywność, apatia, schematyzm myślenia. Przeciwnych postaw oczekiwali od kandydatów pracodawcy. Potrzeby dwóch stron różniły się niczym poruszające się po przeciwnych pasach ruchu pojazdy. W mieście poza Powiatowym Urzędem Pracy (kojarzonym z rejestracją bezrobotnych i wypłacaniem zasiłków) nie istniał żaden podmiot oferujący usługi doradcze dla absolwentów czy wspierający w pierwszym wejściu na rynek pracy. Brakowało inicjatyw umożliwiających podniesienie umiejętności i kwalifikacji w zakresie technologii informatycznych, w tym Internetu do celów zawodowych. Nie prowadzono żadnych działań mających na celu badanie potrzeb pracodawców. Nie podejmowano inicjatyw mających na celu zintegrowanie przedstawicieli różnych środowisk celem umożliwienia absolwentom aktywizacji zawodowej. Te problemy stały się inspiracją do zaplanowania działalności ogólnodostępnej placówki edukacyjnej umożliwiającej rozwiązywanie zdiagnozowanych problemów. Utworzenie Centrum Edukacji Lokalnej zajęło niespełna pół roku (przełom lat 2002/2003). Jest pierwszą wspólną inicjatywą samorządu gminnego (Urząd Miejski w Świętochłowicach) oraz organizacji pozarządowej (Fundacja Edukacja dla Demokracji). W ciągu 5 lat działalności CEL umożliwił m.in.:

- » zmianę sposobu postrzegania rzeczywistości setkom młodych ludzi,
- » rozwinięcie w mieście ruchu wolontarystycznego,
- » podniesienie umiejętności i kwalifikacji, wsparcie w znalezieniu pracy setkom ludzi,
- » aktywizację, włączenie w działania osób w różnym wieku od nastolatków po seniorów,
- » podjęcie szeregu inicjatyw integrujących środowisko,
- » inspirację i pobudzenie lokalnych organizacji pozarządowych w realizacji działań.

CEL stał się modelowym rozwiązaniem jako Gminne Centrum Informacji nie tylko w skali kraju, ale również wielokrotnie podejmując podczas wizyt studyjnych delegacje zagraniczne.

## **Przykład 2**

Uczniowie szkół podstawowych i gimnazjów kilku gmin powiatu chrzanowskiego (woj. małopolskie) kilka lat temu uskarżali się, iż nie mają gdzie spędzać czasu pozalekcyjnego. Podczas analizy swojego kłopotu z moderatorem

*przyznali, iż boiska i place zabaw są, ale zaniedbane, zdewastowane, na dodatek często przebywają tam osoby wykluczone społecznie lub zagrożone tym zjawiskiem. W związku z tym rodzice obawiają się, by ich dzieci spędzały tam czas i nie wyrażają na to zgody. Po wstępnych rozmowach z władzami lokalnymi zdecydowano zrealizować wspólny projekt, którego celem była poprawa stanu technicznego i wzrost bezpieczeństwa miejsc przeznaczonych na rekreację i uprawianie sportu. Młodzi ludzie dokonali inwentaryzacji istniejących zasobów, sporządzili fotografie i zaproponowali zakres prac na poszczególnych obiektach. Proste prace porządkowe i naprawcze zostały wykonane przez samych uczniów, ich rodziców, „przyjaciół młodzieży”. Wydatki związane z pracami specjalistycznymi oraz zakup niezbędnych narzędzi, farb, koniecznych do naprawy elementów pokryte zostały z budżetów gmin. Dzięki 8-miesięcznemu projektowi uczniowie „odzyskali” bezpieczne miejsca do spędzania czasu wolnego a władze gmin uwolniły się od „ciężącego problemu”.*

Właściwa diagnoza problemu jest podstawą opracowania skutecznych działań, które zmienią niekorzystną sytuację. Konieczne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie podstawowe: co jest istotą problemu? Jeśli dokonamy błędnego określenia istoty problemu, w konsekwencji planujemy i realizujemy projekt stanowiący odpowiedź na inny, nieuświadomiony problem.

Największe zadowolenie sprawiają projekty w wyniku realizacji których określony na początku problem zostaje rozwiązany. Projekt ze względu na ograniczenie czasowe jest przeciwieństwem procesów ciągłych (np. funkcjonowanie biura organizacji pozarządowej).

Projekt to słowo klucz, które zatacza coraz szersze kręgi. W sektorze pozarządowym należy do podstawowych pojęć ostatnich lat. Skąd się wzięło i co oznacza? Budowa piramid i świątyń w starożytnym Egipcie, budowa i utrzymanie systemów nawadniania to przykłady przedsięwzięć mających znamiona projektów. To oznacza, że umiejętności człowieka związane z zarządzaniem projektami znane są od ponad 4,5 tysiąca lat! Po raz pierwszy słowo PROJEKT zostało użyte przez architektów około XVI w. Projekt domu, dworca kolejowego czy lotniska to bliskie skojarzenia związane z projektem w sferze budownictwa. Oznacza przedstawione za pomocą rysunków, szkiców, komputerowych lub tradycyjnych aranżacji wizje architektów. Projekt budżetu (np. gminy) albo projekt ustawy (rozporządzenia, zarządzenia) oznacza propozycję dokumentu przed zatwierdzeniem,

uchwaleniem. W niniejszej publikacji interesuje nas znaczenie słowa **projekt** z punktu widzenia zarządzania.

***Projekt to zaplanowany zakres działań w określonym czasie, aby osiągnąć postawiony sobie cel.***

Zajmiemy się zagadnieniem projektów społecznych a zatem takich, które rozwiązują problemy społeczności lokalnych, grup osób, albo poprawiają funkcjonowanie jakis mechanizmów społecznych.







## II. Planowanie projektu

punkt wyjściowy: wybraliśmy problem do rozwiązania i określiliśmy na czym on polega (diagnoza)

### a) wg W-pytań

(Who? What? Why? Where? When? How?)

*na podstawie publikacji Rady Europy i Komisja Europejskiej, listopad 2000: „Zarządzanie projektem Pakiet szkoleniowy nr 3” [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)*

Planując projekt poszukujemy odpowiedzi na poniższe pytania, zagadnienia

#### Kto?

*zrealizuje projekt*

- » kim jest realizator projektu oraz partnerzy (wcześniejsze doświadczenia indywidualne oraz ew. poprzednia współpraca), ich rola i relacje w projekcie;
- » kto stanowi grupę docelową;
- » poglądy, opinie, motywacja związana z realizacją projektu.

#### Co?

*zostanie zrobione*

- » jakie działania zostaną przeprowadzone, aby rozwiązać problem?
- » jak wpłyną te działania na aspekty społeczny, ekonomiczny, kulturowy, polityczny i edukacyjny?

## Dlaczego?

*projekt będzie przeprowadzany*

- » na jakie potrzeby odpowiada projekt?
- » jakie problemy rozwiązuje albo zmniejsza ich uciążliwość?
- » cele projektu;
- » motywacje uczestników;
- » możliwości, sposób finansowania.

## Gdzie?

*będzie realizowany?*

- » lokalizacja – miejscowość, zasięg terytorialny;
- » specyfika lokalna, uwarunkowania;
- » aktualna sytuacja uczestników;
- » biuro (miejsce skąd będzie zarządzany), wyposażenie techniczne.

## Kiedy?

*Czas*

- » początek i koniec, czas trwania;
- » harmonogram działań.

## Jak?

- » jakie metody zostaną wykorzystane?
- » jaki wkład, doświadczenie wniosą uczestnicy?

## b) w dziesięciu krokach

**krok pierwszy: cel projektu**

*Poszukujemy odpowiedzi na pytania:*

***Co chcemy osiągnąć jako realizatorzy? Do jakiej sytuacji doprowadzić?***

***Co się ma zmienić? Jaki ma być stan pożądany?***

Cel projektu to precyzyjnie określona sytuacja, którą chcemy osiągnąć kończąc projekt. Inaczej mówiąc: cel to pożądany kierunek działania



zaplanowany jako odpowiedź na zdiagnozowaną przyczynę problemu.

Zwykle formułujemy cele w sposób ogólny, np.

*Celem projektu jest dostarczenie liderom organizacji pozarządowych wiedzy i umiejętności dotyczących zarządzania NGO oraz standardów finansowych.*

*Cele projektu:*

- » *rozwijanie postaw przedsiębiorczych i aktywności gospodarczej wśród uczniów;*
- » *popularyzowanie praktycznych informacji dot. prowadzenia własnej firmy, korzystania z różnych form wsparcia (w tym finansowego) w pierwszym etapie rozwoju przedsiębiorstwa;*
- » *przełamanie bariery bezradności ludzi młodych wobec problemu braku miejsc pracy poprzez promowanie i rozwój własnej działalności gospodarczej.*

Cel (cele) projektu powinien być uzgodniony i zaakceptowany na etapie planowania przez wszystkie strony uczestniczące później w realizacji. Projekt jest zmianą społeczną, wobec tego mogą wystąpić typowe mechanizmy psychologiczne, m.in.:

- » *lęk przed nowym, nieznanym, poczucie zagrożenia,*
- » *poczucie posiadania niepełnych, niewystarczających informacji,*
- » *obawa przed wysiłkiem, koniecznością uczenia się, nabywaniem umiejętności, modyfikowaniem zachowań,*
- » *odwołanie się do złych doświadczeń z przeszłości – „już próbowaliśmy i nic z tego nie wyszło”.*

### **krok drugi:** wybór sposobów osiągnięcia celu (celów)

*Poszukujemy odpowiedzi na pytania:*

***Jakie działania podejmiemy? Dlaczego właśnie takie? Z jakich rezygnujemy? Dlaczego?***

Wiedząc dokąd zamierzamy dojść trzeba wybrać drogę i sposób dotarcia. Tak najbardziej obrazowo można przybliżyć metody realizacji. Dziś dysponujemy całą gamą metod, sztuką jest wykorzystać najtrafniejsze i najsukcesowniejsze sposoby postępowania. Ponadto powinny być ekonomiczne, to znaczy nakład sił i środków adekwatny do rezultatów. Jeśli osoby planu-

jące projekt nie posiadają wystarczającego doświadczenia mogą szukać pomocy w poniższych sposobach:

- » lektura opisów zrealizowanych projektów wraz z metodyką postępowania i osiągniętymi rezultatami,
- » kontakt z podmiotem, który zrealizował projekt w obszarze zbieżnym z naszym planowanym,
- » wystąpienie w charakterze partnera w projekcie prowadzonym przez inny podmiot – będziemy mieli okazję rozwijać swoje umiejętności przy kimś bardziej doświadczonym, bez głównej odpowiedzialności za całokształt realizacji.

### **krok trzeci:** zaplanowanie efektów i sposobów ich mierzenia

*Poszukujemy odpowiedzi na pytania:*

***Jakie rezultaty chcemy osiągnąć (podczas trwania i na koniec projektu)?  
W jaki sposób będą one mierzone? (jakościowo, ilościowo)***

Działania które planujemy mają prowadzić do osiągnięcia celu projektu. Dlatego ich skala powinna być adekwatna. Pamiętajmy o zasadzie: „mierz siły na zamiary, a nie zamiary według sił”. Z planowanych i osiągniętych rezultatów będziemy rozliczali się w ramach zespołu realizującego, wobec uczestników, mediów, partnerów oraz sponsorów czy instytucji udzielającej dotacji. Dlatego planowaniu rezultatów powinna towarzyszyć rozważa, oparcie się na wcześniejszych doświadczeniach własnych i innych podmiotów, analiza ewentualnych trudności. Z jednej strony powinniśmy dążyć do wysokiej skuteczności, z drugiej strony wynik powinien być realny do osiągnięcia. Niekorzystne jest zarówno niedoszacowanie, jak też przeszacowanie efektów projektu. Aby móc zweryfikować stopień realizacji zaplanowanych rezultatów konieczne jest ustalenie w jaki sposób będziemy mierzyć poszczególne efekty działań. Wskaźniki powinny mieć charakter „obiektywnie weryfikowalnych” to znaczy różne osoby używające tego wskaźnika powinny otrzymać takie same pomiary.

*Przykłady*

#### **wskaźniki ilościowe**

- » *wyposażenie ponad 1300 uczniów i studentów - uczestników warsztatów i konferencji w podstawową wiedzę dot. określenia*

- potrzeb rynku pod kątem prowadzenia własnej działalności gospodarczej, zakładania przedsiębiorstwa, zarządzania nim, korzystania z dostępnych metod wsparcia krajowego i wspólnotowego;*
- » *20 liderów lokalnych podejmie działania na rzecz rozwiązywania problemów środowiskowych włączając ponad 200 osób;*

#### **wskaźniki jakościowe**

- » *poprawa estetyki osiedla (dzielnicy).*

#### **krok czwarty: szczegółowy opis działań**

*Poszukujemy odpowiedzi na pytania:*

***Co będziemy robić? Dla kogo? Gdzie? Z czym udziałem? Kto nam w tym pomoże?***

Od chwili planowania projektu do realizacji konkretnego działania mija zwykle od kilku do kilkunastu miesięcy, czasem rok lub dłużej. Dyskutując nad kształtem projektu w pewnym momencie wszystko staje się jasne i klarowne. Wiemy co?, jak?, po co? mamy zrobić. Niestety czas zaciera ten przejrzysty obraz i na etapie realizacji pojawiają się wątpliwości dot. ustaleń sprzed kilku – kilkunastu miesięcy. Piszę to z własnego doświadczenia wielu projektów. Dlatego niezmiernie ważne jest bardzo szczegółowe i dokładne opisanie tego, co zamierzamy zrobić. Taki „przepis” na działanie bardzo ułatwi nam życie i pozwoli uniknąć konfliktów.

Przykładowy opis jednego działania w ramach projektu:

#### *Konferencje dla uczniów*

*Celem konferencji jest przybliżenie młodzieży biorącej w niej udział aspektów związanych z funkcjonowaniem gospodarki rynkowej w miejscu ich zamieszkania, zagadnień związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem, niszami rynkowymi, możliwościami powstania i rozwoju nowych firm, w tym zagadnieniami finansowymi. Całość programu konferencji będzie miała wymiar praktyczny - prelegentami będą: przedsiębiorcy, bankowcy, przedstawiciele podmiotów udzielających pomocy merytorycznej przedsiębiorcom. Wypracowane podczas konferencji wnioski zostaną przekazane do wszystkich placówek biorących udział w projekcie oraz do wydziałów edukacji gmin (powiatu) biorących udział w projekcie.*

*4 konferencje po 150 osób każda – łącznie 600 osób. Rekrutacja uczestników*

zostanie przeprowadzona poprzez: dyrektorów szkół oraz nauczycieli, samorządy uczniowskie, ogłoszenia w internecie (strony wnioskodawcy oraz partnerów), gminne centra informacji w gminach/powiecie objętych działaniami projektu, organizacje pozarządowe.

Placówki, których uczniowie z opiekunem będą planowali wzięcie udziału w konferencji prześlą do organizatorów listy uczestników (faksem lub e-mailem).

### **krok piąty:** charakterystyka uczestników projektu

Poszukujemy odpowiedzi na pytania:

**Kim będą uczestnicy projektu – wiek, płeć, ilość, w jaki sposób problem ich dotyka? Czy są świadomi i chętni do udziału w projekcie? Skąd dowiedzą się o projekcie? W jaki sposób dokonywać będziemy rekrutacji?**

Projekt będzie realizowany, by wspomóc uczestników w rozwiązaniu problemu. To ważne! Wspomóc, a nie wyręczyć, o ile to możliwe. Jednym z walorów projektów jest kształtowanie postaw obywatelskich, ludzi aktywnych, którzy podejmują rozwiązywanie problemów, a nie konserwowanie postaw biernych, konsumpcyjnych nastawionych tylko na skorzystanie z owoców pracy innych osób. Nawet jeśli cel projektu nie będzie zorientowany na rozwój zasobów ludzkich pamiętajmy, by umożliwić zdobycie nowych umiejętności, wiedzy osobom uczestniczącym. Teraźniejszość i przyszłość kształtują ludzie. Od tego jaki mają potencjał zależy otaczająca nas i następne pokolenia rzeczywistość. Istotną kwestią jest zapewnienie równości dostępu do uczestnictwa w projekcie kobietom i mężczyznom. Warto pomyśleć o stworzeniu warunków udziału osobom opiekującymi się dziećmi czy osobami w podeszłym wieku albo niepełnosprawnymi.

### **krok szósty:** ramy czasowe, harmonogram działań

Poszukujemy odpowiedzi na pytania:

**Kiedy? Co? jak długo? będziemy robić. Dlaczego jest to optymalny wybór?**

Czas trwania projektu powinien pozwolić osiągnąć cele dzięki zrealizowaniu zaplanowanych działań, przy zachowaniu dyscypliny czasowej. Planując ten etap warto wziąć do ręki kalendarz i dokonać analizy faktycznego czasu będącego do dyspozycji, wyłączając okresy związane np. z wakacjami, feriami, świętami i innymi wydarzeniami lokalnymi. Z kolei

w niektórych projektach te właśnie okresy będą czasem realizacji działań – np. organizacja wypoczynku dzieci i młodzieży, przeprowadzenie imprez okolicznościowych, itp. Jeśli planujemy ubieganie się o dofinansowanie naszego projektu w otwartych procedurach (konkurs, nabór ofert) należy liczyć się z faktem, iż wynik otrzymamy za około 3-4 miesiące. Szczegółowo termin ogłoszenia wyników jest podawany w warunkach konkursu, ale z wieloletniej praktyki wiemy, że najczęściej ulega opóźnieniu. Po przeprowadzeniu zasadniczych działań warto zaplanować trochę czasu na promocję rezultatów, uporządkowanie i skompletowanie dokumentacji, podsumowanie przebiegu z partnerami i uczestnikami, itp. Z drugiej strony planowanie harmonogramu działań powinno uwzględniać zaangażowanie NGO w inne działania, projekty tak, by uniknąć sytuacji kryzysowych – nagromadzenia wielu działań o randze bardzo ważne i natychmiastowym terminie wykonania.

Przykładowe narzędzie do sporządzenia harmonogramu działań (wykres Gantta)

I.p.	działanie	Miesiące					
		I	II	III	IV	V	VI
1.	organizacja działań	→					
2.	promocja projektu	→					
3.	rekrutacja uczestników	→					
4.	przygotowanie do prowadzenia szkoleń dla uczniów	→					
5.	prowadzenie szkoleń		→				
6.	konferencje powiatowe z udziałem uczniów, przedsiębiorców, bankowców, nauczycieli,					→	
7.	przygotowanie, wydanie i kolportaż publikacji					→	

**krok siódmy:** charakterystyka i potencjał osobowy realizatorów projektu

Poszukujemy odpowiedzi na pytania:

*Ile osób, o jakim doświadczeniu i możliwościach czasowych będzie gotowych zaangażować się w realizację projektu? Kto konkretnie (osoby z imie-*

*nia i nazwiska)? Jaki będzie zakres czynności i odpowiedzialności kluczowych osób w projekcie? Czy wyrażają zgodę na takie zaangażowanie? Czy posiadają niezbędną wiedzę i umiejętności w tym zakresie? Czy mogą to udokumentować?*

Przygotowując się do realizacji projektu szczególną uwagę należy zwrócić na potencjał naszej organizacji, wcześniejsze doświadczenia, a nade wszystko na to jakimi zasobami ludzi dysponujemy. Doświadczenia wielu projektów pokazują, że problemy na etapie realizacji pojawiają się już w chwili pierwszych czynności do wykonania i konieczności zaangażowania czasowego. Uwzględnijmy w planowaniu ewentualność sytuacji losowych, które mogą zdarzyć się – choroba, konieczność nagłego wyjazdu, poświęcenia czasu rodzinie zamiast projektowi. Brak wcześniejszej analizy powoduje, że pojedyncze osoby nadmiernym wysiłkiem dźwigają na swoich barkach cały projekt, co skutkuje ich wypaleniem lub zniechęceniem w przyszłości.

**krok ósmy:** analiza lokalna i merytoryczna pod kątem partnerstwa

*Poszukujemy odpowiedzi na pytania:*

*Kto posiada doświadczenia w zakresie tematycznym projektu? Kto może zwiększyć skuteczność, skalę oddziaływania projektu, ułatwić dotarcie do przyszłych uczestników, pomóc zdobyć zaufanie, zrozumienie i akceptację dla działań? Jakiej pomocy potrzebujemy? Co możemy zaoferować?*

Współpraca organizacji w polskim trzecim sektorze nie jest jeszcze powszechnym zjawiskiem. Podobnie sytuacja przedstawia się w aspekcie współpracy międzysektorowej (administracja publiczna, biznes, NGO). Mamy za sobą pierwsze doświadczenia. W ich wyniku niektóre organizacje widzą dobre perspektywy, dla innych partnerstwo jest doświadczeniem, które będą pamiętały długo i ostrożnie angażowały się w kolejne przedsięwzięcia.

Partnerstwo jest dobrowolną współpracą różnych podmiotów realizujących projekt w celu skutecznego rozwiązania jakiegoś problemu.

Z takiej współpracy może wynikać szereg korzyści:

- » możliwość opracowania wielostronnego i innowacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów,

- » na skutek połączenia sił – większa skuteczność,
- » dzięki zastosowaniu doświadczeń partnerów – szansa na lepsze rezultaty,
- » wykorzystanie zasobów materialnych, ludzkich,
- » zdobywanie doświadczenia – uczenie się od siebie oraz w wyniku wspólnych działań w ramach sektorów oraz między sektorami,
- » nawiązanie sieci kontaktów,
- » inicjowanie nowych działań,
- » korzyści dla uczestników projektu – skuteczniejsze rozwiązywanie problemów,
- » współpraca między podmiotami zamiast rywalizacji,
- » zachęcenie do współpracy,
- » wzajemna ocena działań, doskonalenie pracy, ewaluacja, udzielanie informacji zwrotnych.

Uczestnikami partnerstwa mogą być reprezentanci wszystkich trzech sektorów. Współpraca obejmuje w szczególności aktywną wymianę umiejętności, doświadczeń, wiedzy na każdym etapie projektu. Udział partnera w realizacji projektu może dotyczyć nieodpłatnego wsparcia rzeczowego (np. użyczenie biura, sprzętu potrzebnych do realizacji projektu) lub osobowego (udział członków czy wolontariuszy innej organizacji).

Partnerzy przed przystąpieniem do realizacji projektu (na etapie formułowania wniosku) powinni zawrzeć umowę partnerską (najlepiej na piśmie) określając wzajemne relacje między sobą i zobowiązując się do jej przestrzegania.

Współpraca może mieć charakter terytorialny (np. w obrębie gminy, powiatu, województwa) albo merytoryczny (np. partnerzy działają w różnych częściach kraju, Europy czy świata ale ich doświadczenia, wiedza, potencjał przyczyniają się do lepszej jakości realizacji projektu).

### **krok dziewiąty:** ocena zasobów, którymi dysponuje realizator i partnerzy

*Poszukujemy odpowiedzi na pytania:*

***Czym dysponuje realizator i partnerzy? (biuro, inne pomieszczenia przydatne podczas realizacji projektu, urządzenia techniczne, łączność, kontakty, znajomość środowiska, strona internetowa, inne). Co będzie nam potrzebne, żeby zrealizować projekt na wysokim poziomie? Czego będzie nam brakować? Jak sobie z tym poradzimy?***

Często niedoceniane przed projektem, umożliwiają pracę w trakcie. Zapewniają kontakt z otoczeniem, przepływ informacji, przygotowanie materiałów, możliwości spotkania osób. Warto przed projektem wykonać taki bilans, jeśli któryś z elementów jest naszą słabą stroną – pomyśleć jak przezwyciężyć trudność w projekcie, bo może sparaliżować działanie. Przy okazji trzeba pomyśleć o materiałach eksploatacyjnych, możliwych awariach, a w konsekwencji naprawach, niezbędnych opłatach, itp.

Wprowadzić najważniejsi są w projekcie ludzie i związany z nimi potencjał, ale zaplecze logistyczne ułatwia, a niejednokrotnie wręcz umożliwia działanie.

### **krok dziesiąty:** planowany budżet projektu

Poszukujemy odpowiedzi na pytania:

*Jakie wydatki są niezbędne, aby efektywnie zrealizować działania? Czy wydatki są ponoszone gospodarnie (nakłady adekwatne do efektów)? Co może stanowić tzw. wkład własny? Które koszty możemy ograniczyć? Gdzie znaleźć oszczędności? Co powoduje, że budżet ma charakter konkurencyjny? Czy pozycje budżetu są odzwierciedleniem zapisanych działań?*

Każdy projekt ma cenę. Nawet jeśli organizacja realizująca nie pozyskuje środków z zewnątrz, prowadzi go w oparciu o darowane towary czy usługi oraz dobrowolną pracę wolontariuszy, to i tak ma on wymiar finansowy. Dlatego sporządzenie budżetu jest ważne na etapie planowania projektu i może w porę ustrzec nas przed późniejszymi kłopotami.

Budżet jest odzwierciedleniem wcześniejszych części opisu, zwłaszcza planowanych działań. Im dokładniej wykonaliśmy wcześniejszą pracę tym łatwiej i szybciej przyjdzie nam sporządzenie budżetu. Jeśli zapomnieliśmy o czymś i przypominamy sobie o tym w momencie konstruowania budżetu, to niezwłocznie należy uzupełnić opis. W przeciwnym razie niespójność może rodzić wątpliwości. Należy uwzględnić wszystkie wydatki bez względu na to czy będziemy ubiegać się o dofinansowanie danej pozycji czy pokryjemy ją ze środków własnych. Im bardziej szczegółowy budżet tym większa jego wiarygodność.



## Przykład:

Lp	Nazwa	Jednostka	ilość	Cena jednostkowa [PLN]	wartość	Wnio-skowana kwota dotacji	Wkład własny
1	Materiały konferencyjne dla uczestników (200 osób)	komplet	200	4	800	600	200
2	Noclegi dla uczestników konferencji (200osóbx2noclegi=400)	nocleg	400	120	48000	24000	24000
3	Wyżywienie dla uczestników konferencji (200osóbx2dni=400)	osobodzień	400	70	28000	14000	14000
4	Honoraria prelegentów (umowa o dzieło)	osoba	8	400	3200	3200	0
5	Koordinator projektu (umowa zlecenie)	miesiąc	4	700	2800	2800	0
6	Księgowa (umowa o pracę ¼ etatu z ZUS)	miesiąc	4	900	3600	3600	0
7	Przejazdy służbowe pracowników i wolontariuszy (1000kmx 4 m-ce=4000 km)	km	4000	0,8358	3343	2500	843
8	Wynajem sali konferencyjnej	dzień	3	1000	3000	2000	1000
<b>RAZEM</b>					<b>92743</b>	<b>52700</b>	<b>40043</b>





### **III. Wniosek o dofinansowanie**

Mając przemyślany i zaplanowany projekt, znając potencjał i zasoby własne oraz partnerów możemy przystąpić do poszukiwania źródeł finansowania i przygotowania wniosku o dofinansowanie.

#### **1. Zasady podstawowe**

Każdy podmiot udzielający dotacji określa na jakie cele może być przeznaczona. Należy dokonać analizy czy cele naszego projektu mieszczą się w określonych przez dotującego ramach. Jeśli nie – szukajmy dalej, bo ewentualnie skierowany wniosek zostanie odrzucony z przyczyn formalnych na wstępnym etapie weryfikacji.

Poszukiwanie donatora jest procesem aktywnym. Trzeba systematycznie przeglądać zasoby Internetu, prasę, pytać. Udzielanie dofinansowania wnioskowi odbywa się najczęściej w drodze konkursów. Wnioski przyjmowane są w określonym terminie. Nie zawsze w danym momencie znajdziemy możliwość dofinansowania. Ten proces trzeba zaplanować w czasie.

Jednym z kryteriów oceny wniosków przez dotującego jest doświadczenie w realizacji projektów w danym obszarze tematycznym. Podmioty, które legitymują się odpowiednim doświadczeniem uzyskują w tej kategorii więcej punktów niż inne o mniejszym dorobku.

Przy podejmowaniu decyzji o wielkości dofinansowania brana jest pod uwagę wielkość budżetu, którym organizacja dysponowała w roku poprzednim. Dotujący są ostrożni w udzielaniu dofinansowań wielokrotnie przewyższających roczny budżet wnioskodawcy.

Najczęściej ogłaszający konkurs podaje kryteria oceny wniosków. Dla aplikującego to ważna wskazówka. Po stworzeniu wniosku w wersji roboczej warto dać go do oceny osobie, która nie była zaangażowana w jego tworzenie. Jej sugestie, wątpliwości mogą być istotną wskazówką kierunków dopracowania wniosku.

Na etapie decyzji o aplikowaniu warto zapoznać się z dokumentami, które będą obowiązywać w przypadku, gdy otrzymamy dotację. Szczególnie postanowienia umowy o dofinansowanie, wymogi związane ze sprawozdawczością, dokumentowanie tzw. wkładu własnego.

Nie warto przygotowywać wniosku w „ostatniej chwili”. Praktyka wielu osób dowodzi, że wtedy działa złośliwość rzeczy martwych: awaria komputera, drukarki, łącza internetowego, wirus komputerowy, wyłączenie prądu, nie działa generator do którego musimy wprowadzić treść on-line i wiele innych powodów.

Formularz wniosku o dofinansowanie należy wypełnić dokładnie, ściśle przestrzegając określonych kryteriów. Jeśli określono wielkość opisu (np. „nie więcej niż 1/2 strony”) albo ilość znaków (np. maksymalnie: 1000) należy przestrzegać tych wytycznych. Wątpliwości, pytania można zadawać w sposób podany w ogłoszeniu konkursu. Praktyka pokazuje, że w ostatnich dniach przed zakończeniem przyjmowania wniosków telefon nie działa, albo jest wciąż zajęty, a maile pozostają bez odpowiedzi – warto o tym pamiętać.

Po podjęciu decyzji o składaniu wniosku o dofinansowanie warto niezwłocznie rozpocząć procedurę zbierania wymaganych dokumentów formalnych określonych przez udzielającego dotacji – załączników (np. zaświadczenie z ZUS, urzędu skarbowego, wyciągu z Krajowego Rejestru Sądowego, listów partnerskich, itp.). W niektórych instytucjach trzeba czekać na wydanie stosownego dokumentu kilka – kilkanaście dni.

Budżet powinien być rzetelny, gospodarny oparty na faktycznych kosztach. Otrzymanej kwoty nie można już podwyższyć w trakcie realizacji projektu. Natomiast na umotywowany wniosek realizatora projektu możliwe są przesunięcia w ramach przyznanej kwoty między poszczególnymi pozycjami budżetu w uzgodnieniu z dotującym.

W ogłoszeniu konkursu:

- » sprawdź, czy podmiot, który reprezentujesz spełnia wymogi formalne, aby móc wziąć udział w procedurze ubiegania się o dotację, jeśli nie – wniosek zostanie odrzucony z przyczyn formalnych,
- » czy organizacja wnioskująca będzie w stanie spełnić inne warunki określone przez dotującego, np. wniesienie wkładu własnego,
- » jaki będzie sposób udzielenia dotacji – zaliczkowanie transzami czy zwrot poniesionych kosztów? Czy Twoja organizacja będzie mogła zapewnić płynność finansową w przypadku opóźnień dotującego?
- » czy do końcowej daty przyjmowania wniosków pozostała ilość czasu pozwalająca rzetelnie przygotować formularz i zebrać potrzebne dokumenty.

## **2. Gdzie szukać informacji o możliwościach dofinansowania realizacji projektu?**

Przede wszystkim w Internecie. Szybko i skutecznie. Poniżej wybrane strony www na których można znaleźć informacje o możliwości pozyskania dotacji. Należy pamiętać, że dotyczą określonych obszarów tematycznych. Ponadto warto zainteresować się w gminie, powiecie kto z pracowników odpowiada za współpracę z organizacjami pozarządowymi. A potem skontaktować się z tą osobą i dowiedzieć kiedy i na jakie działania będą ogłaszane konkursy ofert. Zgodnie z art. 5 p.3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873, z późn. zm.] organy samorządu lokalnego uchwalają roczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi.

### **[www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)**

Strona organizacji pozarządowych. Rozwija się od kilku lat. Oferuje naprawdę dobre i aktualne informacje zarówno o ogłaszanych konkursach jak też masę przydatnych informacji dla NGO. Można bezpłatnie zaprenumerować newslettera oraz przejść na podstrony poszczególnych województw.

### **[www.pafw.pl](http://www.pafw.pl)**

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności. Organizacja nie udziela bezpośrednio dotacji, ale przyznaje środki tzw. operatorom, którzy w imieniu PAFW przeprowadzają procedury konkursowe i obsługę dotacji. Ze strony PAFW można bezpośrednio przejść na strony operatorów.

### [www.batory.org.pl](http://www.batory.org.pl)

Fundacja im. Stefana Batorego. Spora liczba programów w ramach których można ubiegać się o dotację. Stałe terminy przyjmowania wniosków.

### [www.filantropia.org.pl](http://www.filantropia.org.pl)

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Program: Działaj lokalnie. Dotacje udzielane są poprzez Lokalne Organizacje Grantowe. Możesz sprawdzić czy na Twoim terenie działa LOG.

### [www.pcyf.org.pl](http://www.pcyf.org.pl)

Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży. Przyznawane dotacje wspierają wszechstronny rozwój dzieci i młodzieży.

### [www.fww.org.pl](http://www.fww.org.pl)

Fundacja Wspomagania Wsi organizuje corocznie kilka konkursów grantowych dla organizacji pozarządowych, szkół, przedszkoli, rad parafialnych z małych miast i wsi.

### [www.cofund.org.pl](http://www.cofund.org.pl)

Fundusz Współpracy - jedna z pierwszych instytucji w Polsce powołanych do obsługi zagranicznych środków pomocowych. Ustanowiona przez Skarb Państwa w 1990 roku. Umożliwia dofinansowania w ramach kilku ścieżek.

### [www.funduszngo.pl](http://www.funduszngo.pl)

Fundusz dla Organizacji Pozarządowych (FOP) ustanowiony w ramach Mechanizmów Finansowych i przeznaczony dla organizacji pozarządowych na realizację przedsięwzięć o charakterze niedochodowym, przyczyniających się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych w obrębie EOG, zwiększenia roli społeczeństwa obywatelskiego w Polsce oraz zacieśnianie współpracy pomiędzy Polską a Państwami – Darczyńcami (Norwegia, Islandia i Liechtenstein).

### **Strony www urzędów marszałkowskich, urzędów wojewódzkich, starostw powiatowych, urzędów gmin**

### [www.mps.gov.pl](http://www.mps.gov.pl)

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

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

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

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

Ministerstwo Edukacji Narodowej

[www.pfron.org.pl](http://www.pfron.org.pl)

Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych

[www.frse.org.pl](http://www.frse.org.pl)

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji realizuje kilka programów edukacyjnych o wymiarze europejskim. Na uwagę zasługują programy: „Uczenie się przez całe życie” (Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci, Gruntvig); „Młodzież w działaniu” (Pięć Akcji tematycznych, stałe terminy przyjmowania wniosków); SALTO EECA; inne

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

Europejski Fundusz Społeczny SPO Rozwój Zasobów Ludzkich - strona zbudowana w okresie programowania 2004-2006, w okresie 2007-2013 zawiera informacje dotyczące Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

[www.fundusze-strukturalne.gov.pl](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl)

serwis informacyjny Ministerstwa Rozwoju Regionalnego nt. funduszy unijnych

Jeśli chcesz poznać przykładowe projekty zrealizowane przez społeczności lokalne, nawiązać kontakt z ich wykonawcami odwiedź strony:

[www.dzialajlokalnie.pl](http://www.dzialajlokalnie.pl)

baza projektów „Działaj lokalnie”

[www.witrynawiejska.org.pl](http://www.witrynawiejska.org.pl)

baza przykładowych projektów (obszary wiejskie i niewielkie miejscowości)







## IV. Metoda pracy projektowej

### 1. Projekt dla ludzi

Realizacja projektów oprócz podstawowego waloru – osiągnięcia celów niesie wiele korzyści. Przede wszystkim w zakresie rozwoju potencjału osób zaangażowanych w działania. Podczas realizacji projektu uczestnicy doskonalą szereg umiejętności:

- » diagnozowania, precyzowania problemów, określania ich istoty,
- » komunikacji w ramach zespołu, między poszczególnymi osobami (wyrażanie własnych opinii na forum grupy, poprawa precyzji wypowiedzi, wzajemne słuchanie, udzielanie informacji zwrotnych),
- » rozwiązywania konfliktów,
- » planowania, układanie harmonogramu działań, precyzyjnego określania czasu,
- » przewidywania trudności i przewyższania ich,
- » sumienność, obowiązkowość, rzetelność,
- » realizacja często nowatorskich pomysłów,
- » poszukiwania partnerów, tworzenie sieci współpracy,
- » dzielenia się pracą,
- » dokonywania oceny pracy swojej i innych osób.

Od uczestników projektu wymagana jest znaczna samodzielność. Konieczność poszukiwania rozwiązań, informacji stwarza okazję do zdobywania nowych umiejętności. Zastosowanie wiedzy w praktyce powoduje jej weryfikację, zapamiętanie, usystematyzowanie, powiązanie z wcześniej posiadaną.

Jeśli udało Ci się zachęcić ludzi do działania i stworzyć zespół projektowy oznacza to, że już posiadają motywację własną. Rolą lidera jest poznać czynniki, powody motywacji każdej z osób, a następnie tak organizować pracę, by obie strony odnosiły korzyści. To znaczy, osoba angażująca się zaspokajała swoje potrzeby jednocześnie realizując planowe działania projektowe. Niestety zdarza się tak, że osobie WYDAJE się, że jakiś czynnik będzie źródłem motywacji. Kiedy go uzyskuje, stwierdza, że nie...

A może dałeś każdej z osób albo wszystkim razem jakąś obietnicę? Jeśli tak, to bardzo dokładnie trzeba będzie ją wypełnić! Nic tak silnie nie obniża morale i motywacji ludzi jak zawiedzione nadzieje i niespełnione obietnice.

Wychowujemy się w kulturze oceniania towarzyszącego od urodzenia zanim jeszcze osiągniemy stan świadomości. Pierwszym oględzinom noworodka towarzyszą komplementy („och, jaki ma śliczny nosek, jaką ładną cerę”) i krytyka („ojej, pomarszczony jak bibuła” albo „główkę ma kanciąstą”). W toku wychowania codziennie podlegamy ocenie osób z naszego otoczenia. Podczas edukacji szkolnej młody człowiek dość szybko uczy się, że rzeczy są zrobione dobrze albo źle. I od tego momentu nieustannie oczekuje oceniania. Nic więc dziwnego, że w dorosłe życie wnosimy ten model oczekując, że będziemy oceniani. Ocena pozytywna najczęściej kojarzona jest z miłymi doznaniem. Stąd jej większe pożądanie niż oceny negatywnej. Dokonując oceny należy zadbać, by była ona w rzeczywistości informacją zwrotną dla osoby zainteresowanej. Ocena powinna być dokonana w świetle informacji jakimi dysponowała osoba w chwili wykonywania pracy. Błędem jest obarczanie winą wykonawcy wobec niedoinformowania albo zmieniających się warunków, okoliczności zewnętrznych jeśli nie został o tym uprzedzony. Odnosimy się do konkretnego wydarzenia, zadania, czynności, a nie uogólnień dotyczących wcześniejszych prac wykonywanych przez tą osobę. Na początku udzielamy informacji pozytywnej. Mówiąc o niesatysfakcjonujących aspektach pracy informujemy o powodach niezadowolenia i konsekwencjach. Rozmowa powinna mieć charakter edukacyjny – zainspirowania do poprawy działania lub przynajmniej wspólnego określenia kierunku zmian, a nie jednostronnego narzucenia przez koordynatora (lidera) swojej wizji. Oceną możemy wyzwolić entuzjazm i napęd do działania w drugim człowieku, ale również spowodować jego frustrację, obniżenie poczucia wartości, niechęć do jakiegokolwiek działania.

Budując zespół projektowy, a potem realizując działania warto zadbać o kulturę organizacyjną. Poczucie bezpieczeństwa, prawo do zadawania pytań, proponowania rozwiązań, spotkań i merytorycznych dyskusji, współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji, informowania o bieżących wydarzeniach, ewaluacja działań to podstawowe zagadnienia, które wpłyną na wzrost jakości projektu i rozwój osób uczestniczących w jego realizacji.

Projekt odróżnia się od pracy wykonywanej w sposób ciągły określonym czasem trwania wyznaczonym przez rozpoczęcie i zakończenie. Stanowi odpowiedź na problem. Ma określone na początku cele do których realizacji dążymy podejmując zaplanowane działania. Posiada zaplanowany budżet przeznaczony na niezbędne wydatki. W dużym stopniu ma charakter społeczny – to grupa osób planuje i realizuje go, podejmuje decyzje na różnych etapach. I... ponosi odpowiedzialność za sukces lub porażkę...

## 2. Realizacja projektu

Chociaż planowanie projektu jest pracochłonnym i twórczym zajęciem warto sumiennie przejść 10 kroków opisanych w rozdziale 1.2 „Planowanie projektu”. Im rzetelniej to zrobimy, tym lepiej będziemy przygotowani do fazy realizacyjnej i mniej niespodzianek zaskoczy nas. Warto przestrzegać kilku podstawowych zasad.

1. Projekt nie jest „dzieckiem” zarządu, kierownictwa, prezesa, etc. To przedsięwzięcie grupowe. Dlatego branie (lub obarczanie) nadmiaru prac i odpowiedzialności może przynieść rezultat odwrotny od zamierzonego.
2. Przez cały czas trwania projektu monitorujemy jego przebieg. Opracowany harmonogram działań pozwala oceniać prawidłowość realizacji w czasie i utrzymywać właściwe tempo.
3. Wciąż mamy na uwadze sformułowane cele projektu. Dążymy do ich realizacji.
4. Czasem zespół traci siłę, entuzjizm, wiarę w powodzenie. Nierzadko dochodzi do konfliktów w zespole. Dbamy o to, by chwilowy kryzys nie stał się źródłem porażki.
5. Projekty realizują ludzie. Potrzebują właściwego kierowania, motywowania i traktowania. Wyrozumiałość, uczciwość, rzetelność, dobra zadaniowa atmosfera to sprzymierzeńcy sukcesu.

6. Każdy z członków zespołu realizującego projekt posiada potężny kapitał wiedzy, umiejętności i doświadczenia życiowego. Najczęściej nie jest tego świadomy...
7. Dzięki projektom wypracowujemy nowe rozwiązania, sposoby postępowania, rozwiązujemy problemy. Twórcze myślenie ma bardzo duże znaczenie. Ze znanych elementów można ułożyć całkiem nowy układ.
8. Nie tylko osiągnięcie celów jest ważne. Również to, czy zespół chce podjąć realizację następnego projektu.

Dysponując ułożonym przed rozpoczęciem realizacji projektu planem działań, harmonogramem czasowym, celami i zaplanowanym budżetem wdramy w życie te zapisy. Dążąc do osiągnięcia postawionych celów nierzadko trzeba wprowadzać modyfikacje, rozwiązywać problemy, radzić sobie z przeciwnościami. Przez cały czas trwania projektu monitorujemy jego przebieg. O przebiegu informujemy zespół projektowy, uczestników, media, partnerów, władze lokalne. Realizujemy w zaplanowany sposób promocję projektu.

Jeśli pozyskaliśmy dotację z zewnętrznego źródła (np. otwarty konkurs grantowy, dotacja na wykonanie zadania, dofinansowanie od sponsorów) zawarte umowy zobowiązują nas do sprawozdawczości i rozliczenia uzyskanej dotacji. Już na etapie podpisywania umowy warto zwrócić uwagę na tryb i terminy sporządzenia sprawozdań okresowych i końcowego. Zarówno sprawozdanie okresowe jak i końcowe składa się z części merytorycznej i finansowej. W części merytorycznej opisujemy zrealizowane działania, porównujemy z harmonogramem, uzasadniamy ew. opóźnienia, charakteryzujemy trudności, które wystąpiły i jak sobie z nimi radzimy. Jeśli będą nam towarzyszyć w dalszych etapach projektu - nie należy tego faktu ukrywać. Podajemy osiągnięte rezultaty, promocję w mediach, itp. Zwykle wymieniamy główne działania, które będą realizowane w kolejnym okresie sprawozdawczym. W sprawozdaniu końcowym dodatkowo odnosimy się do całego przebiegu projektu, dokonujemy oceny realizacji zaplanowanych celów. W części finansowej zarówno sprawozdania okresowego jak i końcowego przedstawiamy poniesione wydatki zgodnie z planowanym budżetem, również tzw. wkład własny. W procedurach formalnych udzielania dotacji obowiązuje sprawozdawczość na podstawie przygotowanego formularza. Należy zastosować się do wytycznych i szczegółowo go wypełnić. Obie części sprawozdania wymagają załącz-

ników potwierdzających prawdziwość danych. Dla części merytorycznej są to najczęściej: kserokopie dokumentów, notatki, opisy, listy obecności, programy szkoleń, konferencji, dokumentacja fotograficzna, powstałe w ramach projektu wytwory - publikacje, ulotki, filmy, prezentacje i inne. Załączniki do części finansowej określone są w umowie dotacji, najczęściej są nimi kserokopie umów, dowodów księgowych, wyciągów bankowych. Odpowiedzialność za przyjęte środki i podjęte zobowiązanie wynika również z obowiązującego prawa.

Gdy środki przekazują nam np. lokalni sponsorzy przyjmując je pamiętajmy, że zobowiązani jesteśmy wydać potwierdzenie ich przyjęcia, a fakt ten musi znaleźć odzwierciedlenie w księgowości organizacji. Najczęściej w takich sytuacjach nie jesteśmy związani formalną umową. Również wtedy spoczywa na nas obowiązek informowania darczyńców z przebiegu projektu jak też rozliczenia się z uzyskanych pieniędzy.

Rzetelna realizacja projektu, sumienna sprawozdawczość i dokładne rozliczenie dotacji to istotny element budowy wizerunku, wiarygodności organizacji i działających w niej osób.







## Recenzja

*Autor opracowania koncentruje się na klarownym, spójnym zaprezentowaniu szerokiej i wartościowej wiedzy z zakresu przygotowania, planowania i realizowania projektów o charakterze społecznym. Akcent położony na zarządzanie projektami miękkimi wynika z zamierzonego przez Autora wyboru ściśle określonego segmentu odbiorców publikacji - przedstawicieli NGO. Ponadto należy zauważyć, że duża liczba obecnie funkcjonujących jednostek III sektora skupia swoją uwagę na podejmowaniu aktywności społecznej, co z kolei wynika z ich działalności statutowej oraz specyfiki tych organizacji. Ich działania często bowiem wpisują się w formułę ekonomii społecznej.*

*Publikacja „Projekt - od pomysłu do realizacji” ma charakter praktycznego przewodnika, w którym Czytelnicy, krok po kroku, mogą przeanalizować proces inicjowania, planowania, przygotowania i wdrażania projektu społecznego. Niezwykle cennym elementem opracowania jest powoływanie się przez Autora w treści publikacji na liczne przykłady ilustrujące przebieg przygotowania projektu społecznego. Należy zaznaczyć, że zaprezentowane przykłady odnoszą się do polskich realiów, co czyni z nich niezwykle cenną wskazówkę dla wszystkich, którzy myślą o realizacji projektu miękkiego w przyszłości. Układ pracy zawierający aspekty praktyczne przyczyni się także do lepszego zrozumienia przez Czytelników istoty samego projektu i zachęci wszystkich jeszcze nie przekonanych, że „myślenie i działanie projektowe” jest wykonalne i możliwe do podjęcia.*

*Praca składa się z trzech głównych części. W pierwszej z nich zawarto podstawowe kwestie związane z projektem. Co ciekawe i warte podkreślenia, Autor odchodzi tu od tradycyjnej, „książkowej” definicji pro-*

*jektu, starając się udowodnić Czytelnikom, że nie jest on czymś dzięki czemu mogą oni uzyskać wyłącznie dotację (w więc nie stanowi istoty samej w sobie), ile jest odpowiedzią na zidentyfikowane i dobrze zdiagnozowane problemy oraz potrzeby określonej społeczności. W procesie zarządzania projektem ważna jest zatem nie tylko dobrze przygotowana i „poprowadzona” metodologia projektu, ale przede wszystkim sama potrzeba jego przyszłych odbiorców, na której powinien by on umocowany.*

*W drugim rozdziale Autor przeprowadza Czytelników przez kolejne etapy procesu zarządzania projektem. Wykorzystuje do tego celu ciekawą i stosunkowo prostą metodę „W pytań” zainspirowaną metodą Laswella. Dzięki niej w przejrzysty sposób prezentuje istotę i sposób realizacji projektu społecznego. W tym miejscu także pojawia się szereg przykładów ukazujących zasady tworzenia i organizowania projektów, dzięki którym zagadnienie projektowania jest dla Czytelników bardziej zrozumiałe.*

*W ostatniej części pracy Autor umieścił szczegółowe i kompleksowe sugestie na temat pracy zespołowej podejmowanej podczas realizacji każdego projektu. Ten rozdział opracowania może być dla przyszłych beneficjentów o tyle ciekawy, że pokazuje niezwykle inspirujące przykłady współpracy partnerskiej, międzyludzkiej oraz kwestie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. W przekonaniu Autora, człowiek stanowi bowiem najistotniejszy element w każdym projekcie, bez którego trudno jest wypracować i zrealizować nawet najprostsze przedsięwzięcie.*

*Całość rozważań Autora stanowi niezwykle bogaty materiał praktyczny, który pozwala wyposażać Czytelników w ogromną wiedzę o zagadnieniach związanych z realizacją projektów społecznych. Opracowanie ma dobrze wypracowaną stronę techniczną - wyraźnie wyeksponowane rozdziały. W jednym z nich Autor podaje dodatkowo informację o przydatnych adresach stron internetowych, co czyni publikację jeszcze bardziej użyteczną dla odbiorców. Taki układ książki pozwala na odwołanie Czytelników (przy pomocy podanych linków) do innych materiałów dotyczących omawianych zagadnień i jednocześnie mobilizuje do samodzielnych poszukiwań w tym zakresie. Praca jest bogato ilustrowana graficznie, co przydaje jej walorów ciekawego, praktycznego i oryginalnego opracowania.*

*Biorąc pod uwagę całokształt przedstawionego opracowania, a przede wszystkim zawarte w nim treści merytoryczne, ponadto uwzględ-*



*niając zastosowaną przez Autora ciekawą, nowatorską formułę pracy, żywię przekonanie, że wydanie niniejszego opracowania stanie się nieocenionym „drogowskazem” dla wszystkich zainteresowanych przygotowaniem i realizacją projektów społecznych.*

*Piotr Jaskiewicz*

*twórca i koordynator kilkudziesięciu projektów o zasięgu lokalnym, regionalnym i międzynarodowym. Od 2002 roku związany z sektorem pozarządowym. Prezes Zarządu Fundacji Nauka dla Środowiska w Koszalinie. Trener i edukator zrównoważonego rozwoju, propagujący coaching oraz metody aktywne edukacji nieformalnej. Współautor kilkunastu opracowań i analiz obejmujących problematykę zrównoważonego rozwoju oraz społeczno-gospodarczą.*





## **Krzysztof KACUGA,**

edukator, autor i realizator programów i projektów społecznych.

Absolwent Podyplomowego Studium Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz Podyplomowego Studium Doradztwa Zawodowego i Polityki Personalnej. Związany z sektorem pozarządowym od 1992 r. Przez ostatnie 8 lat zarządza projektami, pozyskuje środki na ich realizację, rozlicza dotacje z funduszy krajowych i zagranicznych. Dotychczas koordynował realizację 25 projektów. Autor publikacji dot. przedsiębiorczości gospodarczej i społecznej oraz rynku pracy.

**Kontakt:** [krzysztof.kacuga@edudemo.org.pl](mailto:krzysztof.kacuga@edudemo.org.pl)

## **D** **Fundacja Edukacja dla Demokracji**

Pozarządowa organizacja pożytku publicznego działająca od 1989 roku w Polsce, Europie Wschodniej, Azji Centralnej, Mongolii i na Kaukazie. Celem Fundacji jest krzewienie wiedzy o demokracji i gospodarce rynkowej oraz umiejętności działania obywatelskiego w państwie demokratycznym. Wieloletnie zaangażowanie zostało uhonorowane dwiema prestiżowymi nagrodami: a) w 1998 r. Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych „Democracy and Civil Society Award” za całokształt działalności, b) w 2004 r. „Instytucja Pro Publico Bono” w Konkursie na Najlepszą Inicjatywę Obywatelską Pro Publico Bono (w kategorii: inicjatywy z zakresu kontaktów międzynarodowych, międzyetnicznych, ze szczególnym uwzględnieniem działań na rzecz integracji Polski z Unią Europejską).

**Więcej na stronie:** [www.edudemo.org.pl](http://www.edudemo.org.pl)



**kompetentni  
wiarygodni  
przejrzysti**

organizacje pozarządowe w działaniu



**norway  
grants**

**eea  
grants**  
iceland liechtenstein norway

**FUNDUSZ  
DLA ORGANIZACJI  
POZARZĄDOWYCH**  
DEMOKRACJA I SPOŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE

  
Fundacja  
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY