

Poradnik Wdrażania Projektu

Alicja Zająchkowska

100 Dni Koordynatora Projektu



Korekta redakcyjna:

Anna Niedźwiecka

Opracowanie graficzne:

Karol Prochacki

Wydawca:

Regionalne Centrum Informacji
i Wspomagania Organizacji Pozarządowych
80-236 Gdańsk, Al. Grunwaldzka 5
tel. +48 58 344 40 39, fax +48 58 340 12 13
rci@rci.org.pl
www.rci.org.pl

Skład, druk:

Drukarnia Misiuro
80-518 Gdańsk - Brzeźno
ul. Gdańska 29

Gdańsk 2006

Wprowadzenie	7
1. Koordynator	11
2. Zarządzanie	31
3. Wdrażanie	43
3.1 Uruchamianie projektu	47
3.1.1. Projektodawca	48
3.1.2. Sponsor	50
3.1.3. Projekt	51
3.1.4. Umowa	53
3.2 Zarządzanie Procesami	57
3.2.1. Komunikacja i Informacja	58
3.2.2. Zarządzanie postępem prac	63
3.2.3. Zarządzanie Jakością	69
3.2.4. Monitoring i Ewaluacja	72
3.3 Zarządzanie Zasobami	83
3.1.3. Ludzie	86
3.3.2. Pieniądze	90
3.3.3. Środki materialne	100
3.3.4. Informacja	106
3.4 Zarządzanie Procedurami	109
3.4.1. Książka Procedur	110
3.4.2. Wytyczne UE	112
3.4.3. Przepisy krajowe	114
3.4.4. Wewnętrzne regulaminy realizatora	121
4. Terminarz 100 dni projektu	123
Bibliografia	

■ WPROWADZENIE

Poradnik Wdrażania Projektu - „100 Dni Koordynatora Projektu” powstał, aby **ułatwić pracę** przyszłym kierownikom projektów. Jest próbą spojrzenia na projekt w momencie wygrania i przystępowania do jego realizacji, wdrażania, wprowadzania go w życie.

Przy pisaniu poradnika opierałam się na wieloletnim doświadczeniu przy koordynacji projektów „miękkich” (z obszaru problematyki zasobów ludzkich), finansowanych zarówno ze środków prywatnych, głównie zagranicznych sponsorów, jak i dużych, partnerskich projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Przydatne są także wiedza i doświadczenie nabyte w trakcie prowadzenia szkoleń z zakresu tej problematyki.

Dostępna literatura z zakresu zarządzania projektem, rozumianym szeroko jako proces składający się z 4 etapów:

- Identyfikacji
- Planowania
- Realizacji
- Oceny

koncentruje się głównie na dwóch pierwszych etapach – Identyfikacji i Planowaniu. Istnieje wiele materiałów, publikacji, szkoleń dotyczących zagadnień skutecznego tworzenia projektów, zarówno od strony teoretycznej, jak i w oparciu o praktyczne przykłady dobrych praktyk.

Nawet jeżeli docieramy do opracowań obejmujących informacje o pełnym cyklu zarządzania projektem, to tak naprawdę zagadnieniom wdrażania – realizacji poświęca się niewiele miejsca. Często proporcjonalnie wygląda to tak, że 90% tekstu uczy jak napisać projekt, a 10% poświęcone jest temu, co potem. Wskazówki ograniczają się do stwierdzenia, „a teraz, skoro masz już dobry projekt, wygrałeś, to realizuj, co zaplanowałeś”.

Ale jak się do tego zabrać?

Kto ma być koordynatorem?

Co to znaczy zarządzanie projektem na etapie wdrażania?

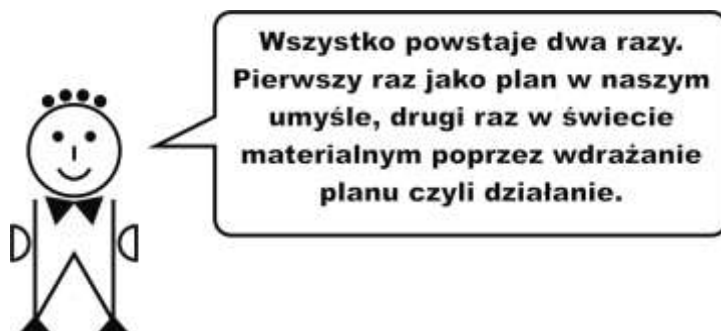
Jak w praktyce mamy monitorować projekt?

To kilka z wielu pytań, które pojawią się, gdy wygramy.

Zdarzyło mi się już kilkakrotnie na prowadzonych przeze mnie szkoleniach zetknąć z opinią wyrażoną przez uczestników, którzy nie uzyskali dofinansowania na swój projekt, że może dobrze się stało. Dopiero teraz uświadamiają sobie oni, że nie sztuką jest napisać projekt i wygrać, ale potem trzeba go umiejętnie zrealizować, aby przyniósł on korzyści zarówno społeczności, beneficjentom bezpośrednim, jak również realizatorom. Bardzo łatwo można wygraną zamienić w porażkę, jeżeli nie umiemy w praktyce zrealizować naszego projektu.

Mówi się czasami, że w życiu wszystko powstaje dwa razy. Po raz pierwszy jako wizja, pomysł, plan. A potem po raz drugi, gdy zaczynamy naszą wizję realizować poprzez konkretne działania, wdrażając plan np. projektu, powołując go do rzeczywistości. Najlepiej

byłoby, gdyby udało nam się spełnić nasze obietnice zawarte w projekcie jak najskuteczniej, tym bardziej, że zobowiązuje nas do tego umowa ze sponsorem.



Założeniem Poradnika Wdrażania Projektu jest próba bardzo praktycznego wskazania koordynatorowi projektu i zespołowi wdrażającemu, na czym będzie polegała praca. Ma wyposażać w użyteczne wskazówki jak zarządzać całym przedsięwzięciem. Podtytuł poradnika „100 dni koordynatora” odnosi się do zamiaru pokazania jak może on sobie zaplanować pierwsze 100 dni pracy jako koordynator – kierownik projektu. Poradnik składa się z 4 rozdziałów.

Pierwszy rozdział „Koordynator” poświęcony jest rozważaniom dotyczącym osoby koordynatora – jakie powinien posiadać cechy charakteru, jakie wymagania będą mu stawiane, jaka będzie jego rola w całym projekcie.

Drugi rozdział „Zarządzanie” omawia kwestie zarządzania projektem na etapie wdrażania. Wy tłumaczy, czym w praktyce jest zarządzanie projektem oraz jakie są funkcje zarządzania w ogóle.

Trzeci, najobszerniejszy, rozdział „Wdrażanie”, omawia poszczególne etapy wdrażania projektu, poczynając od uruchomienia na zarządzaniu zasobami, procesami i procedurami kończąc.

Czwarty rozdział „Terminarz” zawiera bardzo szczegółową propozycję harmonogramu pracy kierownika projektu na przestrzeni pierwszych 100 dni przedsięwzięcia. Może to być praktyczna ściągawka dla realizatorów, która ułatwi ogarnięcie szeregu zadań do wykonania, związanych nie tyle z merytorycznymi aspektami projektu, a bardziej z technicznymi wokół administrowania.

Zawarte w poradniku informacje oczywiście nie obejmują wszystkich zagadnień związanych z wdrażaniem projektu, a jedynie te z którymi jako praktyk najczęściej miałam do czynienia i postrzegam je jako bardzo ważne dla skutecznego działania. Mam nadzieję, że wskazówki te ułatwią wszystkim, którzy piszą i wygrywają projekty, z radością je wdrażać i z sukcesem zakończyć.

W Poradniku, do lepszego zilustrowania poruszanych zagadnień wykorzystałam czworokątne grafy, które mają za zadanie uporządkować poruszane zagadnienia i systematycznie wyprowadzać czytelnika od ogółu do coraz bardziej szczegółowych rozważań o procesie wdrażania projektem.

Pierwszy graf to **SPIS TREŚCI**, który obejmuje 4 zasadnicze rozdziały Poradnika:

Rozdział 1: KOORDYNATOR

Rozdział 2: ZARZĄDZANIE

Rozdział 3: WDRAŻANIE

Rozdział 4: TERMINARZ



Rozdział 1.

■ KOORDYNATOR

Kim jest koordynator – kierownik projektu.

W mojej pracy szkoleniowej spotykałam się najczęściej z dwoma pytaniami dotyczącymi osoby koordynatora. Pierwsze, kto może być/zostać koordynatorem projektu, a drugie – ile może zarabiać taki koordynator – kierownik projektu, jakie wynagrodzenie można umieszczać w budżecie?

Na oba pytania nie ma prostej, jednoznacznej odpowiedzi, ponieważ wszystko zależy od okoliczności i kształtu konkretnego projektu.

Koordynator jest jak dyrygent.

Dyrygent dyryguje orkiestrą zgodnie z partyturą, a koordynator koordynuje projekt zgodnie z wnioskiem projektowym. Tak jak dyrygent musi słyszeć zarówno całą orkiestrę, jak i pojedyncze instrumenty, tak i koordynator musi zapanować nad integracją całego projektu, jak i nad poprawnym wdrażaniem każdego ze szczegółowych zadań projektowych.

Warto również spojrzeć na osobę koordynatora z bardziej ogólnej, psychologicznej perspektywy.

Czym powinien wyróżniać się dobry koordynator?

DOBRY KOORDYNATOR POSIADA:

- OSOBOWOŚĆ
- KOMPETENCJE
- ZASOBY WŁASNE
- SYSTEM WSPARCIA



1. OSOBOWOŚĆ

Osobowość rozumiana jest tutaj jako osobiste cechy i postawy, zwłaszcza takie jak prawość, wewnętrzna dyscyplina i charakter przywódcy. Koordynator ma kierować zespołem wdrażającym, więc musi mieć cechy lidera, osoby która umie zarządzać zespołem ludzi i budować zespół złożony z bardzo różnych grup specjalistów i w różnym stopniu powiązanych ze sobą z punktu widzenia formalno-prawnego.



2. KOMPETENCJE

Kompetencje to przede wszystkim **wiedza branżowa** (o tematyce projektu), oraz **wiedza praktyczna**. Dla sukcesu projektu, który musi być zrealizowany w ograniczonej perspektywie czasu, wydaje się bardzo ważne, aby koordynator znał się na zagadnieniach merytorycznych projektu, bo tylko wtedy będzie w stanie dobrze nim zarządzać. W trakcie wdrażania projektu nie ma czasu na uczenie się specyfiki branżowej danego przedsięwzięcia.

Przykładowo, bez wiedzy o problematyce niepełnosprawności nie sposób dobrze pokierować projektem skierowanym do tej grupy beneficjentów. Koordynator powinien także znać się na pracy metodą projektową i mieć doświadczenie praktyczne w realizacji tego typu przedsięwzięć.

3. ZASOBY WŁASNE

Zasoby własne – przede wszystkim pełna dyspozycyjność, ponieważ projekt wymaga **nienormowanego czasu pracy**, zdrowia, uporządkowanego życia osobistego, zarządzanie nim jest bardzo absorbujące i stresujące; ewentualne własne zasoby materialne, jak np. komórka, samochód, komputer, Internet – wszystko to może ułatwić i usprawnić pracę koordynatora.

4. SYSTEM WSPARCIA

System wsparcia – by poradzić sobie z zarządzaniem projektem dobrze byłoby, aby koordynator miał poprawnie rozbudowany system wsparcia oparty o tzw. 3 kręgi wsparcia. **Pierwszy krąg** wsparcia to **Rodzina**, która może być koordynatorowi podporą, gdy po ciężkim dniu pracy wraca on do domu. Młodzi ludzie mają tu zazwyczaj większe szanse na wsparcie emocjonalne, bo to oni są w kręgu zainteresowania rodziny, w przeciwieństwie do osób po czterdziestce, znajdujących się na takim etapie życia, że to od nich członkowie rodziny oczekują wsparcia emocjonalnego, porady, wysłuchania.

Drugi krąg wsparcia to ludzie z **Pracy**, znajomi. Oni mogą koordynatorowi udzielić wsparcia zawodowego. Gdy jest jakiś problem z procesami czy procedurami przy realizacji projektu, powinniśmy wesprzeć się pomocą fachową otrzymaną ze strony naszych znajomych z wcześniejszych miejsc pracy. Oni mogą udzielić nam szybkiej odpowiedzi jak rozwiązać problem w projekcie. Dzięki takiemu wsparciu nie musimy sami wszystkiego się uczyć, tracąc czasu na dochodzenie do najlepszych rozwiązań. Im większe grono znajomych, ludzi z poprzednich miejsc pracy mamy za sobą, tym jest nam łatwiej zarządzać projektem. Młodzi ludzie, bez dużego doświadczenia zawodowego, są w gorszej pozycji niż osoby w średnim wieku, które mają już doświadczenie zawodowe i rozbudowany krąg zawodowego wsparcia.

Ostatni, **trzeci krąg** wsparcia to znajomi, ludzie z obszaru **Hobby**. Od nich możemy uzyskać wsparcie twórcze. Aby skutecznie realizować projekt musimy umieć rozwiązywać problemy – powinniśmy być twórczy. Znajomi z kręgu pozazawodowego pozwolą nam na chwilę zapomnieć o projekcie. Dzięki nim oczyścimy umysł z problemów związanych z pracą,

doładujemy się pozytywną energią i nabierzemy dystansu do naszej pracy, co z kolei pozwoli nam na lepsze, bardziej twórcze zarządzanie projektem i rozwiązywanie problemów.

Zapewne rozważania o tym, kto może być koordynatorem projektu ułatwi nam spojrzenie na to pytanie z punktu widzenia roli koordynatora w projekcie, jego kompetencji i cech.

Koordynator i jego rola w projekcie:

1. Wypełnia misję projektu - „niesie” projekt,
2. Jest osobą do komunikowania,
3. Jest przywódcą – liderem zespołu projektowego,
4. Rozwiązuje problemy,
5. Podejmuje decyzje,
6. Deleguje odpowiedzialności wraz z niezbędnymi uprawnieniami,
7. Pomaga w indywidualnym rozwoju członków zespołu – motywuje zespół.

Każda z wymienionych ról jest ważna. Dla mnie, z punktu widzenia praktyka, najistotniejsza rola kierownika przejawia się właśnie w punkcie pierwszym: koordynator wypełnia misję projektu – „niesie” projekt.

Co to oznacza w praktyce? To właśnie koordynator jest tą osobą, której najbardziej zależy, aby wszystko zadziało. To on jest tą osobą, która w razie kryzysu przejmuje na siebie pełną odpowiedzialność za zadania projektu. To on będzie musiał reagować na wszelkie zmiany, niedociągnięcia na etapie planowania. Najczęściej to koordynator ma największe poczucie obowiązku i gotowość do poświęceń. On będzie wiedział wszystko o projekcie i będzie jego najgorętszym ambasadorem.

Jakie cechy powinien posiadać koordynator?

W publikacji Przewodnik do zarządzania europejskimi projektami szkoleniowymi – Związki Zawodowe i Projekty Międzynarodowe (wydanie piąte z pomocą finansową Komisji Europejskiej) wymieniono oczekiwania wobec kierownika projektu.

Powinien on mieć:

- Jasną i szczegółową znajomość celów i kształtu projektu. Nie musi być ekspertem w tematyce projektu, ale musi się szybko uczyć. Musi w pełni rozumieć projekt, aby móc z sukcesem negocjować z członkami zespołu i innymi grupami interesów;

- Umiejętności dobrego planowania i organizacji pracy, z równoczesną umiejętnością efektywnego i odpowiedniego przekazywania informacji, zarówno wewnątrz zespołu, jak i do innych grup interesów;
- Racjonalne, logiczne podejście do spraw, w tym: umiejętność syntezy, a czasem konfrontowania informacji z różnych, specjalistycznych dziedzin;
- Umiejętności kierowania zespołem, a w tym: elastyczne podejście i umiejętność pracy z ludźmi pochodzącymi z różnych środowisk, umiejętność zachęcania, motywowania oraz wspierania, gdy to konieczne; utrzymywanie głównego celu projektu w centrum uwagi;
- Umiejętności związane z negocjacjami oraz rozwiązywaniem konfliktów, jako że kierownik projektu musi być przygotowany na rozwiązywanie napięć i konfliktów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych;
- Wysokie umiejętności administracyjne, ze szczególną dbałością o szczegóły. Kierownik będzie potrzebował technicznych umiejętności związanych z nowymi technologiami informacyjnymi, jak również zdolność do wyważenia pomiędzy zwracaniem uwagi na szczegóły a koncentracją nad głównym celem projektu;
- Umiejętności z zakresu finansów oraz raportowania kosztów, jak również ogólnego zarządzania finansami projektu;
- Umiejętność zarządzania czasem, zarówno na szczeblu personalnym, jak i w stosunku do ram czasowych i planu projektu;
- Zaangażowanie w proces jakości oraz dbanie o to, aby wyniki projektu były możliwie najlepszej jakości.

Jest to bardzo rozbudowana lista cech – oczekiwań wobec koordynatora projektu i może posłużyć nam wręcz do opracowania **Opisu Stanowiska** (*Job Description*). Jeżeli będziemy poszukiwali odpowiedniej osoby na to stanowisko, to wymienione wcześniej oczekiwania wobec koordynatora będą dla nas podpowiedzią na jakie elementy zwracać uwagę w procesie selekcji.

Z perspektywy mojego doświadczenia praktycznego minimalne oczekiwania wobec kierownika projektu można spróbować ograniczyć do poniższych 5 obszarów kompetencyjnych.

Minimalne Kompetencje koordynatora projektu:

1. znajomość zagadnień z obszaru problematyki projektu - wiedza z zakresu merytorycznych zadań projektu oraz związanych z nimi procesów i procedur;
2. praktyczne doświadczenie w tworzeniu i wdrażaniu projektów;

3. umiejętność pracy metodą projektową;
4. umiejętności zarządzania zespołem;
5. umiejętność posługiwania się komputerem, Internetem i technikami informatycznymi oraz technikami pracy biurowej.

Wydaje mi się, że na pierwsze pytanie postawione na początku tego rozdziału – kto może być koordynatorem projektu, udzieliłam szerokiej odpowiedzi. Teraz pozostaje jeszcze kwestia druga, czyli **jakie wynagrodzenie** dla tej osoby należy kalkulować w budżecie projektu. Jest to pytanie, na które w zasadzie musimy sobie odpowiedzieć na etapie planowania projektu, bo właśnie wtedy powinniśmy podjąć decyzję kto będzie koordynatorem i czego od niego oczekujemy. Dobrze jeżeli twórcy projektu nie popełnią błędu w tej fazie, bo po wygranej nie będzie już dużego pola manewru ani możliwości przesunięć budżetowych. Nie ma jednej poprawnej odpowiedzi na pytanie dotyczące kosztów wynagrodzenia koordynatora. Są sponsorzy, którzy w ogóle nie chcą finansować kosztów wynagrodzenia koordynatora, traktując ten koszt jako wydatek niekwalifikowany albo jako możliwy do wykazania wkład własny do projektu. Sponsorzy bardzo często w wytycznych do ogłaszanych przez siebie konkursów podają, że wynagrodzenie kierownika projektu nie powinno odbiegać od stawek obowiązujących w danej instytucji czy przyjętych na danym obszarze terytorialnym. Ale i taka odpowiedź nie zawsze spełnia nasze oczekiwania.

Może warto na ta kwestię spojrzeć z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze, to my tworzymy projekt i najlepiej wiemy, ile w nim jest zadań do wykonania i jak dużo będzie musiał napracować się koordynator. Sami więc odpowiedzmy sobie na pytanie: czy zwolnilibyśmy się z obecnej pracy, aby zostać koordynatorem projektu za wynagrodzeniem, które zaplanowaliśmy w budżecie, mając na względzie ograniczony czas zatrudnienia oraz odpowiedzialność, która będzie na nas ciążyć w czasie trwania projektu?

Czy to wynagrodzenie jest z takiej subiektywnej perspektywy adekwatne do oczekiwań, atrakcyjne i godziwe?

Inny sposób, w praktyce najczęściej stosowany, to przeprowadzenie negocjacji z przyszłym koordynatorem projektu. Bardzo często ta – kluczowa dla projektu – osoba znana jest już na etapie tworzenia projektu. Może po prostu warto zapytać się wprost, jakiego wynagrodzenia oczekuje ta osoba i, w miarę możliwości, uwzględnić w budżecie jej propozycję.

Pamiętajmy też o dwóch kwotach wynagrodzenia: **minimalne wynagrodzenie** brutto – w 2006 roku wynoszące około 900 zł za pełen etat (koszt całkowity z pochodnymi około 1100 zł) oraz **średnia krajowa** z 5 działów gospodarki, co kwartał podawana przez GUS i wynosząca obecnie około 2500 zł brutto za pełen etat (koszt całkowity z pochodnymi około 3300 zł). Tak więc jeżeli chcemy zatrudnić w naszym projekcie jakiegoś pracownika na cały etat to, aby być w zgodzie z obowiązującymi procedurami, musimy kalkulować koszt na poziomie około 1100 zł. Średnia krajowa i jej wielokrotności mogą być więc dla nas pewną wskazówką co do wyznaczania poziomu wynagrodzenia kierownika projektu.

Pamiętajmy jednak, że oczekiwania wobec koordynatora – szczególnie w dużych projektach finansowanych ze środków publicznych, głównie unijnych – są ogromne. Bardzo ważne jest, jak została zaplanowana struktura projektu i zakresy obowiązków pozostałych osób – realizatorów w projekcie. Zdarzyło mi się jako ekspertowi komisji oceniającej projekty w EFS czy w trakcie udzielanego doradztwa widzieć budżety, w których wynagrodzenie koordynatora było zaplanowane na poziomie nawet 10.000 zł. Jednak pozostałe osoby przewidziane do realizacji projektu (o budżecie powyżej 2 mln PLN, w którym zaplanowano przeszkolić 500 osób), to asystent kierownika i księgowa na ¼ etatu. Przy tak skonstruowanej strukturze organizacyjnej projektu, wobec świadomości ogromu czekających zadań i odpowiedzialności, tak wysokie wynagrodzenie może wcale nie ułatwić znalezienia chętniej osoby – koordynatora – do podjęcia się takiego wyzwania. Budżet i podział zadań skonstruowany w ten sposób dowodzi, że jego twórcy nie mają praktycznego doświadczenia we wdrażaniu projektu ani świadomości, jak należy budować zespół projektowy. Sam koordynator, nawet z bardzo wysokim wynagrodzeniem, nie będzie w stanie zapanować nad wszystkimi aspektami wdrażanego projektu. Dlatego próbując odpowiedzieć na pytanie, ile ma zarabiać koordynator projektu, należy rozważać to również w kontekście całej struktury organizacyjnej projektu i kształtu zespołu projektowego.

Porównując duże projekty, w których pełniłam funkcję koordynatora w okresie ostatnich 10 lat, zauważam zasadniczą zmianę w obszarze wymagań co do osoby koordynatora. Realizacja projektów finansowanych ze środków prywatnych różnych zagranicznych sponsorów jest łatwiejsza, bardziej skoncentrowana na celach projektu i rozwiązywaniu zidentyfikowanych problemów przy dużej swobodzie koordynatora. Obecnie realizowane projekty finansowane ze środków unijnych, w tym funduszy strukturalnych, wymagają od koordynatora dużo większej koncentracji na procedurach – nie wystarczy znać się dobrze na merytoryce projektu.

Koordynator musi realizować projekt uwzględniając **trzy obszary zarządzania**, tzn.:

1. zarządzać zasobami projektu (ludzie, czas, finanse, środki materialne i niematerialne);
2. zarządzać procesami, gdzie przez proces należy rozumieć systematyczny sposób robienia czegoś, podejmowania wzajemnie powiązanych działań dla osiągnięcia pożądaných celów (postęp prac, jakość, komunikacja i informacja, monitoring i ewaluacja);
3. zarządzanie procedurami – koordynator musi zarządzać zasobami i procesami w kontekście niezwykle mocno rozbudowanych procedur wynikających z umowy projektowej, wytycznych UE, przepisów krajowych oraz własnych, wewnętrznych regulaminów, standardów w instytucji realizującej projekt.

Od koordynatora projektu wymagana jest znajomość wielu aspektów zarządzania, od kierowania ludźmi i zarządzania finansami po znajomość merytoryczną zakresu prac, jak i bardzo różnorodnych procedur, od np. przepisów dotyczących ochrony danych osobowych po zamówienia publiczne czy wytyczne dotyczące promocji.

Przyglądając się wymaganiom stawianym przez UE w projektach finansowanych ze środków funduszy strukturalnych, w tym EFS, zauważamy, że na koordynatorze projektu spoczywa ogromna odpowiedzialność sprostania wymaganiom związanym ze znajomością procedur i zgodnego z nimi wdrażania projektu. Znalezienie odpowiedniej osoby, która będzie w stanie podolać tym oczekiwaniom, nawet zakładając wysokie wynagrodzenie, może okazać się trudne i stanowić istotny element ryzyka projektu.

Wiele osób, które do tej pory podejmowało się funkcji koordynatora projektu, może uznać kierowanie dużymi projektami EFS za zbyt skomplikowane. Do tej pory często koordynatorami zostawali ludzie, którzy bardzo dobrze znali się na zagadnieniach merytorycznych projektu, ich energia była głównie skierowana na sprawne zarządzanie zasobami i procesami, a procedury nie stanowiły szczególnego wyzwania. Może dobrze scharakteryzuje tą sytuację przykład osoby, która swego czasu pojawiła się na doradztwie i prosiła o pomoc w znalezieniu środków na prowadzenie warsztatów nauki gry na gitarze klasycznej dla młodzieży. Uzyskała wskazówki jak napisać projekt i do którego sponsora ewentualnie skierować wniosek o wsparcie. Dowiedziała się także o oczekiwaniach sponsora wobec realizatora w wypadku pozytywnej decyzji o sfinansowaniu projektu. W tym momencie osoba ta stwierdziła, że choć „kocha grać na gitarze klasycznej i uczyć, i na tym się bardzo dobrze zna”, nie czuje się na siłach brać na siebie obowiązku zarządzania projektem w obszarze procedur, wgłębiać się w te wszystkie przepisy dotyczące

rachunkowości, monitorowania czy raportowania. Wolałaby ona zająć się tylko realizacją merytorycznych zadań projektu, a do procedur oddelegować kogoś innego, kto lepiej sobie z tą materią poradzi.

Dlatego w dużych projektach unijnych powinno się również rozważyć kwestię rozdzielenia tych ról pomiędzy dwie osoby - KIEROWNIKA PROJEKTU i KOORDYNATORA MERYTORYCZNEGO.

Koordinatorem merytorycznym projektu będzie osoba odpowiedzialna za realizację zadań merytorycznych w projekcie – to ona będzie tym artystą, który kocha grać na gitarze i umie uczyć.

Kierownik projektu, wraz ze swoim zespołem pracowników technicznych, będzie odpowiedzialny za wsparcie wdrażania merytorycznych zadań projektu w zgodzie z procedurami, wynikającymi zarówno z zapisów umowy ze sponsorem, wytycznych UE, przepisów krajowych, jak i wewnętrznych regulaminów w instytucji realizującej projekt. Kierownik projektu będzie wspierał zespół merytoryczny swoją wiedzą z zakresu procedur i czuwał, aby bezpośrednio zaangażowany w postęp prac zespół merytoryczny realizował założenia projektu bez ryzyka kwestionowania wypracowanych efektów z powodu braku np. odpowiedniej dokumentacji projektowej czy innych uchybień proceduralnych.

Na koniec jeszcze pozostaje kwestia rozstrzygnięcia, która z tych dwóch kluczowych osób w projekcie – koordynator merytoryczny czy kierownik projektu - będzie formalnym liderem projektu. Musimy podjąć decyzje, kto będzie kapitanem, bowiem sytuacja w której jest dwóch dowódców w praktyce się nie sprawdza się. Wybór powinien paść na kierownika projektu, to on powinien być tą osobą, która na co dzień kontaktuje się ze sponsorem, odpowiada na jego zapytania, czuwa nad księgowością projektu i raportowaniem oraz zdaje relacje z postępów projektu osobom uprawnionym do zaciągania zobowiązań cywilnoprawnych w instytucji realizującej projekt.

Decyzja o podziale funkcji zarządzania projektem na dwie osoby zależy oczywiście od specyfiki naszego konkretnego projektu i umiejętności osób, które będą go realizować. Na pewno muszą one tworzyć zespół ściśle ze sobą współpracujący i mający wspólne poczucie pełnionej misji.

Na potrzeby dalszych rozważań o zarządzaniu i wdrażaniu projektu będę używała **zamiennie nazwy** koordynator projektu i kierownik projektu zakładając, że mogą to być w praktyce dwie osoby.

Dla pełniejszego zobrazowania oczekiwań wobec koordynatora projektu warto poruszyć jeszcze kwestie otoczenia pracy koordynatora. Poniższy graf pokazuje, że koordynator musi działać w szerokim otoczeniu udziałowców projektu, na których to składają się następujące grupy:

UDZIAŁOWCY PROJEKTU:

- SPOŁECZNOŚĆ
- SPONSOR
- BENEFICJENCI
- REALIZATORZY



1. SPOŁECZNOŚĆ

Każdy projekt jest postrzegany z perspektywy otoczenia zewnętrznego – interesariuszy, czyli wszystkich, którzy mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na projekt. Koordynator, realizując zadania projektowe, musi przewidzieć sposoby kontaktowania się z przeciwnikami, sympatykami, obojętnymi i ewentualną konkurencją. Pojęcie otoczenia zewnętrznego obejmuje między innymi:

- społeczność lokalną,
- innych sponsorów, darczyńców,
- sektor biznesu,
- władze samorządowe i państwowe,
- media, instytucje i osoby kształtujące opinię publiczną ,
- sektor pozarządowy.

Koordynator wraz z zespołem realizatorów powinien wypracować więc metody informowania wszystkich podmiotów otoczenia zewnętrznego o projekcie, jego celach i zakładanych efektach. Bardzo ważne jest wypracowanie stałego systemu kontaktowania się z przedstawicielami mediów, tak aby dzięki nim promować projekt wśród społeczności lokalnych i na bieżąco informować o korzyściach płynących z wdrażania projektu.

2. SPONSOR

Kolejni udziałowcy projektu to przedstawiciele sponsora, w tym w projektach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) m.in.:

przedstawiciele Instytucji Zarządzającej,

Instytucji Wdrażającej,

Instytucji Pośredniczącej,

Instytucji Płatniczej,

Kontrolerzy zewnętrzni,

Ewaluatorzy sponsora.

Instytucja Zarządzająca

Instytucja Zarządzająca oznacza instytucję administracji publicznej, wyznaczoną przez państwo członkowskie, odpowiedzialną za zarządzanie danym programem operacyjnym.

Instytucją Zarządzającą w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL) jest Departament Zarządzania EFS (DZF) w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego.

Kontrolę nad całokształtem wdrażania SPO RZL sprawuje Komitet Monitorujący.

Komitet Monitorujący

Komitet Monitorujący powoływany jest przez Instytucję Zarządzającą w celu zapewnienia właściwego monitorowania, ewaluacji oraz efektywnego wdrażania programu operacyjnego. Zadaniem Komitetu jest zapobieganie jednostronnym ocenom, m.in. poprzez czuwanie nad stosowaniem wypracowanych kryteriów i sposobu oceny programu.

Instytucja Pośrednicząca

Rolę Instytucji Pośredniczącej pełni jednostka administracji publicznej, do której Instytucja Zarządzająca deleguje część swoich zadań. Na tej podstawie Instytucja Pośrednicząca wypełnia pewne funkcje związane z zarządzaniem programem operacyjnym i w ten sposób współpracuje pomiędzy poziomem instytucji wdrażającej a Instytucją Zarządzającą.

W ramach SPO RZL zostały powołane dwie Instytucje Pośredniczące. Pierwsza z nich umiejscowiona jest w Departamencie Zarządzania EFS Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (Wydział Koordynacji). Wszystkie jej funkcje i zadania odnoszą się do Działania 2.3 i 2.4 oraz do Priorytetu 3. Druga z nich umiejscowiona jest w Ministerstwie Edukacji i Nauki w Departamencie Strategii

Edukacyjnej i Funduszy Strukturalnych. Zadania i funkcje tej Instytucji Pośredniczącej odnoszą się do Działań 2.1 i 2.2 realizowanych w ramach Priorytetu 2 SPO RZL.

Instytucja wdrażająca / beneficjent końcowy

Instytucja wdrażająca jest główną instytucją, z którą kontaktuje się oraz współpracuje beneficjent.

W ramach SPO RZL rolę instytucji wdrażających pełnią:

- Departament Wdrażania EFS w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej (Działania 1.1, 1.5 i 1.6),
- wojewódzkie urzędy pracy (Działania 1.2 i 1.3),
- Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (Działanie 1.4),
- Biuro Wdrażania EFS w Ministerstwie Edukacji i Nauki (Działania 2.1 i 2.2),
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (i działające jako jej pełnomocnicy Regionalne Instytucje Finansujące) (Działanie 2.3),
- Urząd Służby Cywilnej (Działanie 2.4).

Jednostka Monitorująca – Kontrolna EFS

Jednostka Monitorująca – Kontrolna EFS odpowiedzialna jest za kontrolę i monitorowanie wydatków oraz systemu dostarczania pomocy. JMK zlokalizowana jest w Departamencie Koordynacji Polityki Strukturalnej w MRR (DKS).

Instytucja Płatnicza

Instytucja Płatnicza oznacza instytucję administracji publicznej wyznaczoną przez państwo członkowskie, odpowiedzialną za obsługę finansową. Zobowiązana jest ona do ścisłej współpracy z Instytucją Zarządzającą w zakresie Działań realizowanych w ramach danego programu operacyjnego.

Rolę Instytucji Płatniczej w polskich strukturach administracyjnych pełni Departament Instytucji Płatniczej w Ministerstwie Finansów.

Kontrolerzy

Kolejna grupa udziałowców zewnętrznych projektu to kontrolerzy, przedstawiciele instytucji uprawnionych do kontroli realizacji naszego projektu.

Szczegółowe uprawnienia osób kontrolujących oraz obowiązki jednostek kontrolowanych określone są w *Rozporządzeniu Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie trybu, terminów i zakresu sprawozdawczości dotyczącej realizacji Narodowego Planu Rozwoju, trybu kontroli realizacji Narodowego Planu Rozwoju oraz trybu rozliczeń*.

- Celem umożliwienia sprawnego przeprowadzenia kontroli projektu, realizator projektu powinien przygotować do wglądu wszystkie dokumenty, o które zwrócą się osoby kontrolujące.

Realizator powinien umożliwić sprawne przeprowadzenie kontroli, nie utrudniać czynności kontrolnych ani nie ukrywać dokumentów dotyczących projektu, nie uniemożliwiać kontaktu z pracownikami, ani nie udzielać osobom kontrolującym niejasnych, wymijających, mylących lub nieprawdziwych informacji.

Należy też pamiętać, iż przeprowadzana kontrola dotyczy całości realizowanego projektu, a więc również części finansowanej ze środków prywatnych (o ile takie finansowanie jest dla projektu przewidziane). Realizator nie może odmówić prawa wglądu w dokumenty, jeżeli dotyczą one realizacji projektu, nawet uzasadniając to faktem, że np. dane wydatki zostały pokryte ze środków własnych beneficjenta.

Podsumowując, do kontroli prawidłowości projektów realizowanych w ramach SPO RZL i ZPORR (Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego) upoważnione są zarówno instytucje krajowe, jak i instytucje Unii Europejskiej. Instytucje krajowe (upoważnieni przedstawiciele):

1. Ministerstwo Finansów,
2. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego,
3. Ministerstwo Edukacji i Nauki (dla projektów realizowanych w ramach Działań 2.1, 2.2 SPO RZL),
4. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (dla projektów realizowanych w ramach Działania 2.3 SPO RZL),
5. Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (dla projektów realizowanych w ramach Działania 1.4 SPO RZL),
6. Wojewódzkie urzędy pracy (16 WUP właściwych miejscowo - dla projektów realizowanych na terenie województwa w ramach Działań 1.2, 1.3 SPO RZL),
7. Urząd Służby Cywilnej (dla projektów realizowanych w ramach Działania 2.4 SPO RZL),
8. Urzędy Kontroli Skarbowej – UKS (16 UKS właściwych miejscowo),
9. Regionalne Izby Obrachunkowe,
10. Najwyższa Izba Kontroli.

Instytucje Unii Europejskiej:

1. Komisja Europejska,
2. Europejskie Biuro ds. Przeciwdziałania Oszustwom OLAF,

3. Europejski Trybunał Obrachunkowy.

Powyższa szeroka lista podmiotów uprawnionych do przeprowadzania kontroli zewnętrznej pokazuje, z jak wieloma przedstawicielami sponsora z otoczenia zewnętrznego może mieć potencjalnie do czynienia koordynator projektu. Wiele nieprzewidzianych sytuacji z punktu widzenia bieżącego wdrażania projektu może dotyczyć kwestii proceduralnych i zmuszać koordynatora do poświęcania czasu na dodatkowe czynności związane z techniczną obsługą projektu i współpracę z zewnętrznymi kontrolerami.

Ewaluator zewnętrzny

W trakcie, a także po zakończeniu wdrażania projektu realizatorzy mogą również mieć do czynienia z zewnętrznym ewaluatorem, który będzie próbował dokonać oceny projektu na zlecenie sponsora. W tym kontekście ewaluacja będzie miała głównie za zadanie zbadanie efektu oddziaływania projektu, czyli ocenę, na ile nastąpiły efekty odroczone, co zmieniło się w ludziach i otoczeniu lokalnym po upływie dłuższego czasu od zakończeniu projektu.

3. BENEFICJENCI

Kolejną grupą udziałowców projektu są beneficjenci, zwani również w terminologii projektowej adresatami czy uczestnikami projektu. Są to osoby, które odniosą korzyści z udziału w projekcie. To im w założeniach projekt ma pomóc.

W projektach operujemy trzema pojęciami definiującymi beneficjentów. Dokonując diagnozy problemu rozpatrujemy go z punktu widzenia grupy docelowej, do której projekt będzie skierowany – operujemy pojęciem **potencjalnych odbiorców**. To do potencjalnych odbiorców kierujemy zaproszenie do udziału w projekcie, ich obejmuje proces wstępnej rekrutacji. Ten etap wdrażania projektu jest bardzo ważny z punktu widzenia jego dalszej, skutecznej i efektywnej realizacji. Dlatego koordynator projektu musi czuwać bezpośrednio nad wykonaniem zadania związanego z procesem rekrutacji potencjalnych beneficjentów projektu. Należy pamiętać, że zainteresowanych ewentualnym udziałem w projekcie może być dużo więcej niż dopuszczają możliwości projektowe. Dlatego właśnie tak ważne na etapie planowania projektu jest dokonanie w miarę możliwości dokładnego badania gotowości adresatów do przyjęcia naszej oferty projektowej, które pozwoli nam na oszacowanie zapotrzebowania.

Diagnozowanie adresatów powinno obejmować poniższe kwestie:

1. ustalenie jednoznacznej definicji grupy docelowej,
2. ocenę liczebności i rozmieszczenia terytorialnego,

3. ustalenie zasad włączania i wyłączania uczestników,
4. zrozumienie potrzeb i oczekiwań.

Przy planowaniu naszego projektu, powinniśmy dobrze zastanowić się nad wyborem grupy docelowej beneficjentów, którym zamierzamy pomóc. Częsty błąd w tej fazie pracy nad projektem polega na zbyt szerokim definiowaniu tej grupy. W analizie potrzeb adresatów należy wziąć pod uwagę właściwości i wspólne cechy charakterystyczne. Możemy wyróżnić takie grupy, jak:

- Grupa ryzyka (*Population at risk*) – wysokie prawdopodobieństwo pojawienia się danej cechy (np. osoby zagrożone bezdomnością)
- Grupa stwierdzonego ryzyka (*Population at need*) – grupa posiadająca dane cechy (np. osoby bezdomne)
- Grupa deklarująca popyt (*Population at demand*) – grupa posiadająca dane cechy i motywację do ich eliminacji (np. osoby bezdomne, które wyrażają gotowość wyjścia z bezdomności).

Powinniśmy umieć oszacować liczebność i rozmieszczenie terytorialne potencjalnej grupy beneficjentów naszego projektu. Opieramy się tutaj na szacunkowych wyliczeniach, a w opisie projektu, podając liczebność tej grupy, możemy używać sformułowania „około” (np. potencjalni beneficjenci to około 500 kobiet powyżej czterdziestego roku życia zarejestrowanych w PUP w Gdyni). Liczebność grupy docelowej będzie później ważnym elementem przy wdrażaniu, kiedy będziemy musieli ustalić bardzo szczegółowe zasady rekrutacji oraz selekcji uczestników. Rzadko zdarza się tak, że rozpoczynając projekt mamy już wybrane konkretne osoby – bezpośrednich odbiorców projektu – **BENEFICJENTÓW OSTATECZNYCH** wg terminologii unijnej. Definiowanie **bezpośrednich odbiorców** projektu i ich konkretnej liczebności następuje na poziomie określania w projekcie naszego celu bezpośredniego. Musimy wtedy podać dokładną liczbę osób, która bezpośrednio skorzysta z działań naszego projektu i będzie w nim bezpośrednio uczestniczyć (np. 50 kobiet powyżej czterdziestego roku życia zarejestrowanych w PUP w Gdyni).

Na etapie wdrażania projektu to koordynator musi dopilnować wymaganej liczebności beneficjentów ostatecznych i w porę reagować na ich ewentualne rezygnacje z udziału w projekcie w trakcie jego trwania. Dlatego też proces rekrutacji musi uwzględniać sposoby doboru nowych osób do projektu i już na wstępnym etapie wdrażania projektu koordynator musi zadbać, aby te kwestie zostały przez zespół realizatorów jednoznacznie rozstrzygnięte.

W terminologii projektowej pojawia się też pojęcie **pośrednich odbiorców** projektu. Będą to wszyscy udziałowcy zewnętrzni, którzy mogą pośrednio, w dłuższej perspektywie, skorzystać

z wypracowanych efektów projektu (np. rodziny dzięki wsparciu udzielonemu dzieciom niepełnosprawnym w przyszłości może będą ponosić niższe koszty ich utrzymania).

Przy tworzeniu projektu należy zadać sobie pytanie nie, komu chcemy pomóc, ale **komu umiemy pomóc** i czy nasza oferta odpowiada na potrzeby indywidualne i społeczne, dlatego tak ważna jest pewność, że wybrana przez nas grupa docelowa odpowiada tym kryteriom.

Koordinator musi dołożyć starań, by wypracować odpowiednie procedury związane z udziałem ostatecznych beneficjentów już na etapie uruchamiania projektu.

4. REALIZATORZY

Kolejni udziałowcy projektu to jego realizatorzy, którzy stanowią otoczenie wewnętrzne projektu, a są nimi:

- zarząd organizacji/ instytucji,
- pracownicy etatowi,
- stali współpracownicy,
- wolontariusze,
- członkowie organizacji/ pozostali pracownicy instytucji.

Realizatorzy to – szef/ zarząd instytucji uprawniony do zaciągania zobowiązań cywilnoprawnych, twórcy projektu, zespół etatowych pracowników i stałych współpracowników oraz wolontariuszy bezpośrednio zaangażowanych w projekt, pozostali pracownicy instytucji realizującej, niepracujący na rzecz danego projektu, partnerzy projektu, podwykonawcy, audytor, ewaluator wewnętrzny.

Zarządzanie personalne w projekcie dotyczy zatem różnych kategorii osób, z którymi koordinator będzie musiał współpracować, by zbudować efektywny, kompetentny zespół projektowy. Szanse sprawnego i skutecznego wdrażania projektu rosną, gdy w zespole projektowym są osoby, będące zarazem autorami projektu. Niestety często jest tak, że kto inny napisał projekt, a kto inny jest jego realizatorem. Ten rozdział ról jest często przyczyną problemów na etapie wdrażania. Realizatorzy nie zawsze rozumieją założenia projektowe twórców, bo zapisy we wniosku są ogólne, nieprecyzyjne i nie zawsze dokładnie pokazują zakładany sposób realizacji zadań projektowych. Dla koordynatora projektu i zespołu realizatorów ważna więc będzie możliwość skontaktowania się z twórcami projektu i przedyskutowania wszystkich niejasności i wątpliwości dotyczących zapisów w projekcie na etapie uruchamiania projektu. Jeżeli zespół realizatorów aktywnie uczestniczył w tworzeniu projektu, ważne jest zachowanie całej roboczej dokumentacji, która powstała

na etapie budowania koncepcji projektu, gdyż może to znacząco ułatwić wdrażanie go. Pamiętajmy, że często od momentu stworzenia projektu do momentu rozpoczęcia jego realizacji upłynąć może długi okres czasu – nawet kilka miesięcy, a pamięć jest zawodna. Więcej o bezpośrednich realizatorach zostanie omówione w Rozdziale 3 – Wdrażanie Projektu.

Podwykonawcy

Realizator projektu może założyć zlecenie realizacji części zadań podwykonawcy. Należy pamiętać wówczas o kilku podstawowych zasadach:

- należy przestrzegać przepisów dotyczących zamówień publicznych;
- na realizatorze ciąży obowiązek prowadzenia właściwej dokumentacji projektu, zatem konieczne jest wprowadzenia stosownych zapisów do umowy z wykonawcą;
- dopuszczalny jest tylko jeden stopień podzlecenia;
- zlecenie dotyczy wyłącznie merytorycznego zakresu danego projektu;
- do 30% wartości projektu (z wyjątkiem projektów szkoleniowych, badawczych, promocyjnych) realizowanych jest przez jednostki sektora finansów publicznych (możliwość uzyskania zgody IW na 100% zlecenia);
- zlecenie należy wykazać w kategorii „Inne koszty”;
- wykonawca zleconej usługi dołącza do faktury zestawienie wydatków składających się na kwotę faktury (rodzaje wydatków, a nie poszczególne kwoty);
- beneficjent powinien zastrzec sobie w umowie z wykonawcą obowiązek wykonawcy dopuszczenia beneficjenta do wglądu w dokumentację księgową związaną z realizowanym projektem.

Zapisy „Poradnika EFS - Dla Beneficjentów SPORZL” nakazują aby realizator zlecał część projektu innej instytucji, która nie ma już prawa dalszego zlecenia, zobowiązana jest wykonać zadanie samodzielnie. Wyjątek stanowią projekty wybierane w procedurze pozakonkursowej, w których dopuszczalny jest drugi poziom zlecenia zadań związanych z wykonaniem projektu.

Płatność dla wykonawcy wynika ze stanu realizacji kontraktu oraz innych warunków określonych w umowie z wykonawcą. Płatność w żadnym wypadku nie może być wyliczona jako udział w ogólnych wydatkach projektu.

Wykonawca na fakturze przedstawia ogólną kwotę za zrealizowaną usługę / część usługi, zgodnie z zawartą umową. Nie ma obowiązku wyszczególniania na fakturze kategorii

wydatków związanych z daną usługą. Zestawienie takie przedstawiane jest w załączniku do faktury, który zawiera listę kategorii wydatków objętych daną fakturą (bez wykazywania szczegółowych kwot składających się na te kategorie wydatków), przy czym w zestawieniu tym zysk nie jest wykazywany. Na podstawie faktury i dołączonego do niej zestawienia, beneficjent weryfikuje kwalifikowalność poniesionych przez wykonawcę wydatków i sprawdza ich zgodność z warunkami umowy. Po zatwierdzeniu dokumentów realizuje płatność na rzecz wykonawcy, a zatwierdzone dokumenty (potwierdzone za zgodność z oryginałem kopie) załączane są przez beneficjenta do wniosku beneficjenta o płatność (zwanym dalej wnioskiem o płatność), który jest weryfikowany przez instytucję wdrażającą.

Partnerzy

Czynnikiem jakości w projektach unijnych jest partnerstwo. Warto więc realizować projekty z partnerami. Należy mieć jednak świadomość, że wdrażanie partnerskich projektów jest trudne, a na etapie ich tworzenia wymagane jest duże doświadczenie i zaangażowanie poszczególnych partnerów w budowanie koncepcji projektu. Partnerstwo w projektach do EFS musi zostać ustalone już na etapie budowania projektu. Wymagane jest już we wniosku, aby określić konkretnych partnerów i ustalić jaki jest ich stopień zaangażowania i odpowiedzialności w projekcie.

Partnerzy są zobowiązani do zawarcia umowy partnerskiej, którą należy dołączyć do wniosku. Umowa bardzo szczegółowo podaje na jakich zasadach będzie oparte partnerstwo i jak będzie wyglądać współpraca z partnerami. Umowa taka powinna zawierać informacje dotyczące zobowiązań finansowych każdego partnera oraz procedur, zakresów obowiązków i zadań w zakresie realizacji różnych działań w ramach projektu, uzyskania wyników i rezultatów, a także sprawozdawczości wewnętrznej i procedur płatniczych. Umowa powinna opisywać rolę każdego partnera w realizowaniu działań oraz administrowaniu projektem. Powinna określać także zasady terminowego przekazywania danych do raportów postępu i raportów finansowych oraz wymagania w zakresie kontroli finansowej.

Przy realizacji projektu partnerskiego bardzo istotne jest aby mieć świadomość, że wszystkie projekty partnerskie muszą kierować się tzw. „Zasadą Partnera Wiodącego - LIDERA” w zarządzaniu projektem. Zasada ta stanowi, iż pełna odpowiedzialność administracyjna i finansowa za zarządzanie przedsięwzięciem spoczywa na Liderze - Partnerze Wiodącym, który przyjmuje zatem wszelkie zobowiązania, również w imieniu wszystkich

zaangażowanych partnerów. Partner Wiodący ponosi zatem wyłączną odpowiedzialność w stosunku do Instytucji Zarządzającej za realizację warunków umowy o dofinansowanie.

Dla koordynatora takiego partnerskiego projektu zarządzanie nim na etapie wdrażania to wielkie wyzwanie, gdyż mogą się pojawiać w zwielokrotnionej formie zagrożenia w prawidłowej realizacji projektu wynikające z różnego stopnia identyfikowania się poszczególnych partnerów z projektem i gotowości do współpracy.

Audyt zewnętrzny

Audyt zewnętrzny jest w większości wypadków wymagany w projektach EFS gdy:

- kwota finansowania dla pojedynczego projektu jest równa, bądź przekracza 700 tys. PLN,
- kwota finansowania kilku projektów realizowanych przez beneficjenta jest równa, bądź przekracza 1 mln PLN.

W sytuacji, gdy suma projektów, w których uczestniczy dany podmiot samodzielnie bądź jako członek partnerstwa, jest równa lub przekracza kwotę 1 mln PLN wymagany jest audyt dla tego projektu, którego wartość – po zsumowaniu z łączną wartością poprzednich projektów – powoduje osiągnięcie lub przekroczenie kwoty 1 mln PLN, oraz dla każdego następnego projektu.

Wybór audytora należy do realizatora projektu. W praktyce najczęściej za to zadanie odpowiedzialny jest kierownik projektu przy wsparciu zespołu księgowego. Zgodnie z umową o dofinansowanie projektu, realizator powinien zapewnić odpowiednią jakość audytu poprzez zlecenie przedmiotowej usługi podmiotom zatrudniającym osoby o odpowiednich umiejętnościach i doświadczeniu w zakresie przeprowadzania audytu oraz wiedzy z zakresu funkcjonowania funduszy strukturalnych.

W skład zespołu przeprowadzającego audyt powinna wchodzić co najmniej jedna osoba posiadająca uprawnienia biegłego rewidenta. W dotarciu do kompetentnych osób, które mogłyby prowadzić audyt mogą pomóc nam strony internetowe towarzystwa biegłych rewidentów, gdzie umieszczone są informacje kontaktowe i lista audytorów.

Wynagrodzenie za audyt zależy od zakresu wymaganych i przeprowadzonych prac. Koszt audytu – oszacowany na podstawie doświadczeń z audytowania programów instytucji międzynarodowych – powinien zawierać się w wartości odpowiadającej od 0,5% do 2,5% wartości projektu realizowanego. Dla realizatora projektu ważne jest, aby dobrze rozumieć rolę w projekcie audytora zewnętrznego. To nie jest kontroler zewnętrzny. Jest to osoba, która powinna pomóc realizatorowi poprawnie, zgodnie z procedurami wdrożyć projekt. Audytor

zewnętrzny ma wskazywać ewentualne błędy, uchybienia i pomagać dokonywać korekt, zarówno w obszarze rzeczowym, jak i finansowym wdrażanego projektu. Kierownik projektu powinien dopilnować, aby audytor rozpoczął swoją pracę na rzecz projektu już na etapie jego początkowej realizacji, i na bieżąco uczestniczył w kontroli wewnętrznej dokumentacji projektowej, a także raportowaniu do sponsora.

Ewaluator wewnętrzny

Zgodnie z *Przewodnikiem do autoewaluacji projektów realizowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL* ewaluator wewnętrzny to osoba, która została wyłoniona spośród członków zespołu realizatora projektu, która będzie kierowała procesem ewaluacji wewnętrznej – autoewaluacji projektu, jeżeli twórcy projektu przewidzieli taką ewentualność. Ewaluacja projektu finansowanego ze środków EFS może być prowadzona w dwojaki sposób: przez niezależnego wykonawcę – wówczas mamy do czynienia z ewaluacją zewnętrzną projektu, lub przez osoby bezpośrednio zaangażowane w realizację projektu – wówczas mówimy o autoewaluacji projektu. Oba te podejścia nie wykluczają się wzajemnie i mogą być stosowane w odniesieniu do tego samego projektu. Osoba, która ma pełnić funkcję ewaluatora wewnętrznego nie powinna być aktywnie zaangażowana w bezpośrednie wdrażanie zadań projektowych, aby była w stanie zachować pewną niezależność i skutecznie moderować, jako „mąż zaufania”, procesem autoewaluacji.

Rozdział 2.

■ ZARZĄDZANIE

Wielu potencjalnych projektodawców przygotowuje się do sięgnięcia po środki dostępne w ramach funduszy strukturalnych, w tym z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Dla wielu organizacji czy instytucji jest to wyzwanie, ale także ogromna szansa na duże i długoterminowe finansowanie ich działań.

Wymagania stawiane przed projektodawcami, którzy chcą skorzystać z tych funduszy są wysokie i wymuszają nie tylko opracowywanie w profesjonalny sposób projektów i przekładanie ich na wnioski aplikacyjne, ale także profesjonalne zarządzanie projektami na etapie ich wdrażania i rozliczania. Proces zarządzania umożliwia kierowanie przebiegiem projektu. Zarządzanie polega na radzeniu sobie ze złożonością i wymaga ciągłego podejmowania w sposób logiczny decyzji. To podejmowanie zintegrowanych działań dla osiągnięcia założonych celów projektu.

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM na etapie wdrażania obejmuje poniższe cztery funkcje:

- KIEROWANIE
- ORGANIZOWANIE
- KORYGOWANIE
- KONTROLA



Funkcje zarządzania w ujęciu całego cyklu życia projektu to dodatkowo aspekt związany z planowaniem. **PLANOWANIE** jest procesem poprzedzającym wszystkie inne wymienione funkcje zarządzania.

1. KIEROWANIE

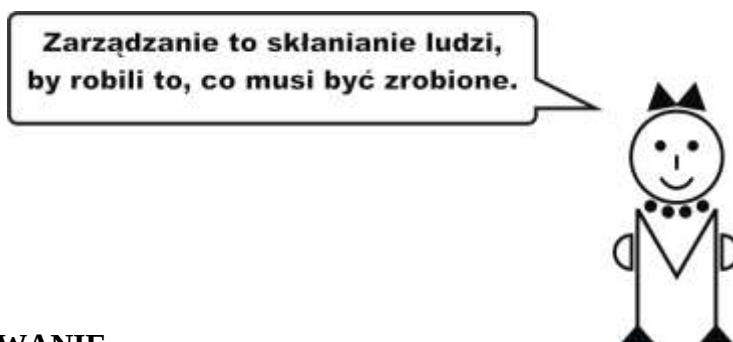
Kierowanie i motywowanie pracowników to ważne zadanie, z którym musi się zmierzyć kierownik projektu, mając świadomość, że w zasadzie merytoryczne i finansowe decyzje wiążące, z punktu widzenia zaciągania zobowiązań cywilnoprawnych w imieniu realizatora podejmuje „SZEF” instytucji wdrażającej projekt. Praca metodą projektową i wdrażanie projektu często wymaga ukonstytuowania swoistej dla danego projektu hierarchii służbowej. Tworzą się specjalistyczne grupy zadaniowe, które bazują na niezbędnych kompetencjach związanych z różnymi obszarami tematycznymi projektu. Kierownik projektu wdraża projekt współpracując z różnorodną kategorią personelu z punktu widzenia formy zatrudnienia. Istotna grupa to **etatowi pracownicy projektu**, z których część zostaje zatrudniona dopiero na czas trwania projektu. Niektórzy pracownicy wywodzą się z dotychczasowego, sprawdzonego zespołu etatowego realizatora. Wzajemne relacje pomiędzy kierownictwem projektu a etatowymi pracownikami oparte są na obowiązujących przepisami krajowymi procedurach i zapisach wynikających z Kodeksu Pracy. Druga grupa to **stali współpracownicy projektu**, którzy zatrudniani są na umowy zlecenia, umowy o dzieło lub jako osoby prowadzące własną działalność gospodarczą. Jest to zarówno personel zaangażowany w techniczno-administracyjną obsługę projektu, np. księgowość, jak

i odpowiedzialny za merytoryczne zadania projektu, np. szkoleniowcy. Trzecia kategoria personelu, który może pojawiać się w projektach to **stali wolontariusze**, którzy oficjalnie, w zgodzie z wymaganymi procedurami zatrudniania, współuczestniczą we wdrażaniu projektu. Oznacza to często dla kierownika projektu konieczność budowania nowego zespołu projektowego. Kierownik projektu musi mieć świadomość, że przy tak zróżnicowanej grupie, jego możliwości wpływania na pracę i zaangażowanie poszczególnych realizatorów, a także jego narzędzia motywowania, są ograniczone. Szczególnie trudna sytuacja pojawia się przy realizacji projektów przez instytucje samorządowe/ publiczne, gdzie w zasadzie praca dotychczasowych etatowych pracowników na rzecz projektu nie jest dodatkowo wynagradzana. Ważne jest wtedy, aby na etapie wdrażania ustalić zasady zaangażowania się tych osób w projekt i formę oddelegowania do jego realizacji oraz zasady zaangażowania się w dotychczas realizowaną pracę etatową.

Kiedy kierownik projektu nie ma wystarczających narzędzi finansowego motywowania personelu projektu ważne jest, aby zwrócił większą uwagę na inne metody motywowania.

W takiej sytuacji dobre zarządzanie zespołem projektowym oznacza dla kierownika budowanie zespołu, którego motywacja opiera się na **czterech zasadach** związanych z zaangażowaniem pracownika, tzn.:

1. personel powinien być **świadomy celów** i utożsamiać się z projektem;
2. każdy członek zespołu projektowego powinien mieć **poczucie wpływu** na to, co się dzieje w projekcie;
3. powinien mieć poczucie własnej i innych **kompetencji**, „bycia na swoim miejscu” w projekcie;
4. personel chce **być docenianym** za swoją pracę, wspólnie cieszyć się sukcesem.



2. ORGANIZOWANIE

Organizowanie można rozumieć jako **zarządzanie postępem prac**, czyli budowę struktur (organizacyjnych, zadaniowych, personalnych) oraz organizowanie procesów pracy poprzez

stanowcze działanie i konsekwentne, zgodne z planem realizowanie zadań i zakresu projektu. W tej funkcji zarządzania kierownik projektu odpowiedzialny jest za planowanie i przygotowywanie poszczególnych etapów projektu, wdrażanie procesów, które doprowadzą do wykonania zadań, zabezpieczania na czas i w dostatecznej ilości zasobów (ludzi, pieniędzy, rzeczy i informacji) niezbędnych do ich realizacji. Organizowanie obejmuje wybór metod działania adekwatnych do aktualnej sytuacji we wdrażaniu zadań projektu. Wniosek projektowy zazwyczaj wyznacza kierownikowi projektu główne etapy realizacji, nazywa poszczególne zadania, jednak bardzo często na dość dużym poziomie ogólności. Wdrażając projekt, kierownik musi na bieżąco organizować ciąg procesów i nad nimi panować, zarówno w sytuacji, gdy następują one po sobie w logicznej kolejności, jaki i gdy zachodzą równocześnie.

Przyjęte we wniosku metody działania są konkretyzacją wybranej przez twórców projektu strategii realizacji i zgodnie z tymi zapisami powinien postępować kierownik projektu przy jego wdrażaniu. W praktyce jednak niezbędne okazuje się przewidywanie i wypracowywanie alternatywnych sposobów działania, na wypadek np. zawodności obranej w planie metody lub innych hamujących działania czynników zewnętrznych, jak np. nieskuteczny sposób rekrutacji uczestników do projektu lub zmiany przepisów prawnych.

3. KORYGOWANIE

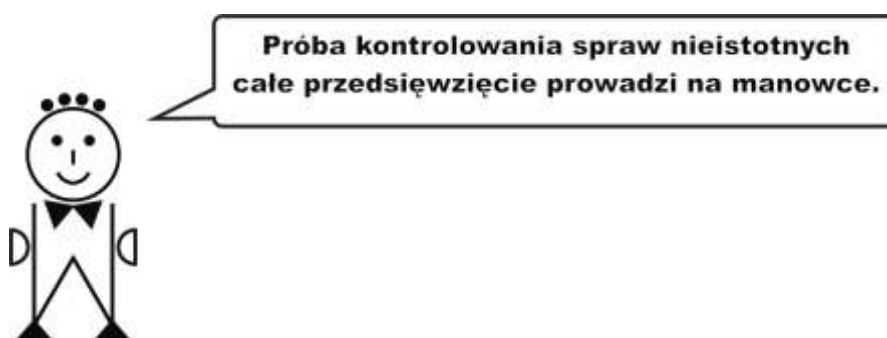
Wdrażanie projektu oznacza dla koordynatora konieczność kierowania zespołem, organizowania postępu prac, kontrolowania, ale także korygowania, czyli reagowania na problemy i na bieżąco dokonywanie takich zmian w projekcie, aby osiągać w danym czasie przy danych środkach finansowych jak najlepszą jakość i jak najwierniej w stosunku do planu zapisanego we wniosku zrealizować jego założenia. Informacje zwrotne pozyskiwane dzięki monitoringowi i poddawane szczegółowej analizie umożliwiają **zidentyfikowanie odchyleń** od pierwotnych założeń i umożliwiają, tam gdzie są one konieczne, podjęcie odpowiednich **działań naprawczych**. Podejmowanie działań korygujących w projekcie jest jednak ograniczone i w zależności od ich zakresu wymaga nie tylko poinformowania o tym fakcie sponsora, ale również uzyskania jego akceptacji. Pogłębiona analiza przyczyn powstawania rozbieżności z założeniami pozwala na lepsze zarządzanie jakością i skuteczniejsze wdrażanie przyszłych zadań. Kierownik projektu musi reagować na zaistniałe problemy i odstępstwa od zapisów we wniosku projektowym. Staje on przed faktem problemów decyzyjnych, czyli koniecznością wyboru jednej z wielu alternatywnych metod postępowania w dochodzeniu do

rozwiązania problemu. Liczba możliwych rozwiązań może być duża, a nie wszystkie warianty rozwiązania dadzą się zastosować lub są w danej sytuacji pożądane. Bowiem zarządzanie projektem to nie są zachowania bierne, wręcz przeciwnie, wymagają aktywnej, twórczej postawy od koordynatora projektu.

4. KONTROLA

Na kierowniku projektu spoczywa obowiązek dokonywania wewnętrznej kontroli realizacji zadań i postępów we wdrażaniu projektu. Kontrola ta obejmuje zarówno aspekty zarządzania projektem na etapie jego uruchamiania – zarządzania procedurami, jak i aspekty zarządzania procesami, w tym dotyczące kwestii komunikacji i przepływu informacji, organizowania postępu prac oraz należytej jakości produktów i rezultatów. Obejmować powinna kwestie związane z wykorzystaniem zasobów projektu, w tym kontrolę pracy ludzi, wydatkowania środków finansowych, ilości i jakości materiałów wykorzystywanych.

Bieżąca kontrola polega na systematycznym śledzeniu, nadzorowaniu, dokonywaniu pomiarów poszczególnych obszarów podlegających zarządzaniu. Ważne jest, aby na początkowym etapie wdrażania projektu kierownik określił sposoby i częstotliwość przeprowadzania wewnętrznej kontroli. W praktyce projektowej dobrze zaplanowany **monitoring i ewaluacja** spełniają funkcję kontroli wewnętrznej realizacji projektu.



Zarządzanie najczęściej kojarzy się z czynnościami administracyjnymi, sprawowaniem zarządu nad czymś lub kierowaniem jakimś przedsięwzięciem.

Zarządzanie projektami to **zastosowanie** wiedzy, umiejętności, narzędzi i metod oraz **harmonizacja** współdziałania realizatorów projektu dla:

- osiągnięcia założonych **celów** projektów,

- realizacji projektów w wyznaczonym okresie **czasu**,
- utrzymanie **kosztów** projektów w wyznaczonym limicie.

Jest to podejście do zarządzania rozpatrywane przez pryzmat trzech podstawowych, materialnych wymiarów każdego projektu tj.:

- **Czasu** – przedstawiany w szczegółowym harmonogramie i planie pracy
- **Kosztu** – przedstawiony w budżecie projektu
- **Jakości lub wykonania** – czyli jakie osiągniemy produkty i rezultaty projektu w porównaniu do przedstawionych we wniosku projektu założeniach.

Przy wdrażaniu projektu, koordynator, jako zarządzający tym przedsięwzięciem, jest również jego organizatorem, dlatego też dla skutecznego i efektywnego działania powinien on na każdym etapie realizacji zadawać sobie **6 podstawowych pytań organizatorskich**:

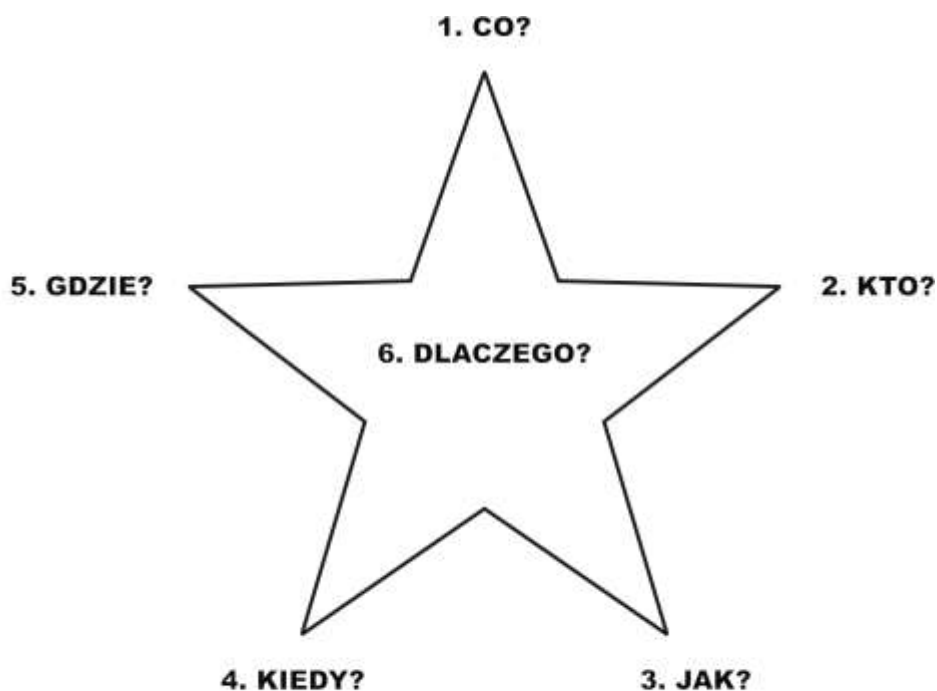
Pytanie „**Co?**” - odnosi się do zadań, które trzeba wykonać dla osiągnięcia celu.

Pytanie „**JAK?**” - określa metody, techniki i sposoby działania.

Pytanie „**KTO?**” - określa wykonawców.

Pytanie „**KIEDY?**” – określa czas, w jakim to zadanie będzie wykonywane.

Pytanie „**GDZIE?**” – określa miejsce wykonywania zadań.



Poradnik Kształcenie zawodowe i modułowe oraz partnerstwo lokalne na rzecz rynku pracy i przedsiębiorczości

Ryc. 1 Gwiazda pytań - 6 podstawowych pytań organizatorskich.

Wykorzystywanie tej techniki organizatorskiej może ułatwić kierownikowi projektu porządkowanie informacji o zakresie projektu na poszczególnych etapach jego wdrażania.

Zarządzanie projektem ma na celu doprowadzić do sukcesu projektu, rozumianego jako dostarczenie korzyści na 4 poziomach.

SUKCES PROJEKTU to korzyści postrzegane z perspektywy:

- SPOŁECZNOŚCI
- BENEFICJENTÓW
- ZESPOŁU REALIZATORÓW
- INDYWIDUALNEJ OSOBY



Ważne jest, aby przy wdrażaniu projektu cały czas mieć na uwadze końcowy sukces. Bezspornie najistotniejsze dla realizatorów powinny być korzyści, jakie projekt ma przynieść dla całej **społeczności** oraz zadowolenie bezpośrednich beneficjentów, **odbiorców** projektu. Nie wolno przy tym jednak zapominać, że rolą kierownika zarządzającego wdrażaniem projektu jest także dopilnowanie aby projekt przyniósł korzyści także dla zespołu **realizatorów**. Nie może być tak, że na zakończenie projektu beneficjenci są zadowoleni, ale zespół już nigdy więcej nie będzie chciał wspólnie realizować kolejnego projektu, bo był on źle zarządzany, generował konflikty, a może nawet doprowadził instytucję realizującą na skraj bankructwa, gdyż źle został zaplanowany budżet projektu, nie przewidziano wielu kategorii kosztowych i z punktu widzenia płynności finansowej projekt stał się zagrożeniem dla dalszego funkcjonowania organizacji. Na sukces projektu należy spojrzeć jeszcze szerzej. Ważne jest zadowolenie społeczności (np. mniejsze w przyszłości koszty utrzymania osób bezdomnych, bo projekt pomaga im wyjść z bezdomności). Ważne są korzyści bezpośrednich odbiorców (np. dzięki projektowi zwiększają swoje szanse na utrzymanie własnego mieszkania, bo znajdują pracę). Realizacja projektu przynosi także korzyści instytucji, bo np. dzięki projektowi realizatorzy poprawili swoje wyposażenie w sprzęt czy ulepszyli swoją stronę internetową lub też zdobyli praktyczne umiejętności pracy metodą projektową.

Musimy wziąć jeszcze pod uwagę perspektywę pozytywnego postrzegania projektu z punktu widzenia indywidualnej osoby, **pracownika**. Nie może być bowiem tak, że realizator projektu po jego zakończeniu ma poczucie krzywdy, np. koordynator jest bliski zawału z przemęczenia, bo struktura organizacyjna i zadaniowa została w projekcie źle zaplanowana i zbyt dużo odpowiedzialności i pracy spoczywało na tej osobie. Nie powinno się także w dużych projektach, o dużym ciężarze finansowym nadmiernie wprowadzać do realizacji projektu wolontariuszy, bo mogą oni po jego zakończeniu mieć poczucie wykorzystania, szczególnie gdy pozostali realizatorzy otrzymywali solidne wynagrodzenie za pracę w projekcie.

Konkretyzując rozważania na temat postrzegania korzyści wynikających z projektu, warto może dokonać takiej oceny z wykorzystaniem narzędzia „**Sito ważności**”, prezentowanego poniżej. Jest to narzędzie, które próbuje zobiektywizować nasze subiektywne oceny i zmierzyć korzyści poprzez liczbową wycenę poszczególnych aspektów projektu z perspektywy trzech czynników:

- sita udziałowców,
- sita strategicznego
- sita ekonomicznego.

Oceny dokonujemy poprzez punktowanie poszczególnych elementów w skali od „-1” do „+4”, gdzie „-1” oznacza wpływ negatywny, „0” brak wpływu, a „+4” największy wpływ pozytywny. Maksymalna ilość punktów możliwa do uzyskania to 72.

Dokonywanie oceny w pierwszym sicie decyzyjnym „**Sito Udziałowców**” polega na ocenie projektu z punktu widzenia skutecznego odpowiadania na zidentyfikowane potrzeby, problemy, oczekiwania 6 grup udziałowców/ interesariuszy projektu:

1. klientów/ beneficjentów bezpośrednich, do których jest projekt skierowany,
2. klientów/ beneficjentów pośrednich,
3. zespołu realizatorów, pracowników,
4. partnerów (oficjalnych lub nieoficjalnych) projektu,
5. innych sponsorów,
6. społeczności lokalnej, mieszkańców.

Próbujemy odpowiedzieć sobie na pytanie czy i w jakim stopniu nasz projekt przyniesie korzyści tym grupom zainteresowania i wyceniamy subiektywnie te korzyści w skali od „-1” do „+4”, następnie podsumowujemy oceny w tej kolumnie.

W drugim sicie decyzyjnym, „**Sicie strategicznym**”, przyglądamy się naszemu projektowi pod kątem jego zgodności z naszą misją i znaczenia dla naszej aktywności jako instytucji. Oceniamy takie elementy jak:

1. zgodność projektu z naszą misją,
2. zgodność z celami statutowymi,
3. znaczenie i zgodność z planem strategicznym,
4. zgodność z posiadanym potencjałem merytorycznym naszej kadry pracowników i współpracowników,
5. znaczenie projektu dla naszej pozycji na rynku, wpływ na pozytywny wizerunek,
6. postrzeganie projektu jako nowe wyzwanie dla realizatorów.

Ostatnie sito decyzyjne to „**Sito ekonomiczne**”, w którym próbujemy ocenić nasz projekt z punktu widzenia jego wpływu na kwestie ekonomiczne mające znaczenie dla korzyści realizatora.

Oceniamy nadal w skali od „-1” do „+4” takie aspekty jak:

1. wpływ projektu na potencjał instytucjonalny realizatora – np. czy projekt daje możliwość sfinansowania zakupu sprzętu i wyposażenia, które to będą zwiększały potencjał zasobów realizatora i po zakończeniu projektu będą wykorzystywane do dalszej aktywności;
2. wpływ projektu na płynność finansową realizatora – czy sposób finansowania projektu przez sponsora pozwala na utrzymanie płynności finansowej, czy opóźnienia w przekazywaniu ewentualnych transz dotacji nie generują zagrożeń dla prawidłowej realizacji projektu, czy mamy możliwość prowadzenia projektu na zasadzie częściowej refundacji kosztów?
3. różnorodność źródeł finansowania – czy dzięki realizacji projektu mamy możliwość zwiększyć źródła finansowania naszych działań, czy jest to nowe dla nas źródło finansowania, pozwalające na rozszerzenie naszej listy donatorów?

4. wpływ projektu na rentowność realizatora, rozumiana jako rentowność zerowa lub ujemna, bo przecież w założeniach projekty nie mogą generować zysku dla realizatora. Tutaj chodzi bardziej o ocenę wpływu projektu z punktu widzenia kosztów kwalifikowanych i niekwalifikowanych, aby nie okazało się, że tych drugich jest stosunkowo dużo i wymaga się od realizatora dużego wkładu własnego kwalifikowanego i niekwalifikowanego;
5. wpływ projektu na wzrost obrotów całkowitych realizatora – czy projekt jest dużym przedsięwzięciem finansowym i jego realizacji przyczyni się w dłuższej perspektywie do zwiększenia obrotów realizatora, zdobędzie on doświadczenie w wydatkowaniu dużych pieniędzy?
6. wpływ projektu na stabilność finansową realizatora – czy jest to przedsięwzięcie, które będzie realizowane w dłuższym okresie czasu i pozwoli realizatorom ustabilizować kondycję finansową poprzez zagwarantowanie dużego zakresu prac w dłuższej perspektywie czasowej i zapewnienie współfinansowania zaplanowanych zadań?

Dokonanie ocen poszczególnych trzech kolumn wg omówionych elementów trzech sit decyzyjnych pozwoli nam na spojrzenie w sposób bardziej obiektywny – poprzez miarę liczbową – na ewentualne korzyści z realizacji naszego projektu. W praktyce warto dokonać takiej arytmetycznej oceny na początku realizacji projektu, a potem wg tego samego narzędzia ocenić korzyści projektu na jego zakończenie. Pozwoli nam to na dokonanie porównań „na wejściu” i „na wyjściu” w ocenie korzyści i sukcesu projektu. Poniższa tabela prezentuje narzędzie do mierzenia korzyści projektu.

Ryc. 2 Sito ważności

SITO WAŻNOŚCI - NARZĘDZIE PLANOWANIA STRATEGICZNEGO							
LP	ZMIENNA BADANA:	SITO UDZIAŁOWCÓW		SITO STRATEGICZNE		SITO EKONOMICZNE	
	NP: CEL/PRIORYTET/ZADANIE/ PROJEKT	Potrzeby:	Ocena	Zgodność z/ znaczenie dla:	Ocena	Wpływ na:	Ocena
		KLIENCI BEZPOŚREDNI		MISJA		POTENCJAŁ INSTYTUCJONALNY	
		KLIENCI POŚREDNI		CELE STATUTOWE		PLYNNOŚĆ FINANSOWA	
		ZESPÓŁ/PRACOWNICY		PLAN STRATEGICZNY		RÓŻNORODNOŚĆ ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA	
		PARTNERZY		POTENCJAŁ MERYTORYCZNY		RENTOWNOŚĆ	
		DONATORZY		POZYCJA NA RYNKU		WZROST OBROTÓW	
		SPOŁECZNOŚĆ		NOWE WYZWANIE		STABILNOŚĆ FINANSOWA	
	Suma:						
INSTRUKCJE		Skala ocen:					
		Ocena -1 = wpływ negatywny			Ocena 0 = brak wpływu		
		Skala od 1 do 4 = wpływ pozytywny, gdzie:			ocena 4 = duży wpływ pozytywny		

Przystępując do pracy nad projektem jego twórcy zdiagnozowali istotne problemy, które dotyczą grupy docelowej projektu, następnie zaproponowali sponsorowi swój sposób na dokonanie pozytywnej zmiany poprzez wdrażanie wybranej strategii działania, która ma doprowadzić do oczekiwanych korzyści dla odbiorców projektu. W związku z faktem, że realizując projekt w większości realizatorzy wydają pieniądze sponsora (cudze pieniądze) warto spojrzeć na wdrażanie projektu z jeszcze innej perspektywy. Według Milтона Friedmana, Laureata Nagrody Nobla z ekonomii, istnieją **cztery sposoby wydawania pieniędzy**. Pierwszy sposób polega na tym, że „wydajemy własne pieniądze na nas samych” – robimy to zarówno oszczędnie jak i celowo, jako, że bardzo dobrze znamy swoje potrzeby. Drugi sposób wydawania pieniędzy polega na tym, że „wydajemy własne pieniądze na kogoś innego” co oznacza, że nadal robimy to oszczędnie, ale niekoniecznie celowo, gdyż już nie tak dobrze umiemy zidentyfikować potrzeby innych. Każdy z nas zapewne przypomni sobie niezbyt trafione prezenty kupowane przez nas dla bliskich. Trzeci sposób wydawania pieniędzy polega na tym, że „wydajemy cudze pieniądze na nas samych”. A zatem nie kierujemy się wtedy kryterium oszczędności – nie zawsze wydajemy oszczędnie, ale na pewno robimy to celowo, bo znamy swoje potrzeby. Ostatni sposób obchodzenia się z pieniędzmi polega na tym, że „wydajemy cudze pieniądze na kogoś innego”. Idąc

powyższym tropem rozumowania Milton Friedman uważa, że nie robimy tego ani oszczędnie, ani celowo.

Dla kierownika projektu i zespołu wdrażającego projekt to spojrzenie na podejście do pieniędzy i ich wykorzystania powinno być drogowskazem do bardzo poważnego potraktowania tego zagadnienia i uświadomienia sobie jak wielka odpowiedzialność spoczywa na realizatorach projektu, którzy wdrażając przedsięwzięcie projektowe opierają swoją aktywność na publicznych pieniądzach, czyli korzystają z cudzych pieniędzy podejmując się zaspokajania potrzeb innych.

Twórcy projektu złożyli konkretną obietnicę sponsorowi i otoczeniu, a realizatorzy powinni dołożyć wszelkich starań, aby ją wypełnić pamiętając o efektywności ekonomicznej i rzeczywistych korzyściach.

Rozdział 3.

■ WDRAŻANIE

Nawet jeżeli mamy świetnie opracowany projekt, który został pozytywnie zaopiniowany przez Komisję Oceny Projektów, może okazać się to niewystarczające do osiągnięcia sukcesu. Niepowodzenie może nastąpić w procesie wdrażania, zarówno w związku z negatywnym wpływem czynników pochodzących z wewnątrz instytucji realizującej, jak i w wyniku nieprzewidywalnych, gwałtownych zmian otoczenia zewnętrznego, które nie zostały uwzględnione w założeniach ryzyka w projekcie.

Plany bazują na hipotezach, mamy do czynienia więc z niepewnością, możemy zatem oczekiwać też odstępstw.



Rozdział 3., poświęcony wdrażaniu projektu, omawia poszczególne zagadnienia w układzie kolejno po sobie występujących zakresów tematycznych zobrazowanych za pomocą czworokątnych grafów. Podrozdziały w logiczny i uporządkowany sposób omawiają kwestie dotyczące realizowania projektu i zarządzania projektem na etapie wdrażania.

Na potrzeby niniejszego Poradnika pod pojęciem **wdrażania** projektu będziemy rozumieć 4 elementy zarządzania:

WDRAŻANIE PROJEKTU

- 3.1. URUCHAMIANIE PROJEKTU
- 3.2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI
- 3.3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI
- 3.4. ZARZĄDZANIE PROCEDURAMI



W podrozdziale 3.1. opisywany jest etap uruchamiania projektu, od przygotowań, nawiązania współpracy ze sponsorem, przez zagadnienie wniosku projektowego, po kształt i charakter umowy, którą podpisuje realizator.

3.1. URUCHAMIANIE PROJEKTU

- 3.1.1. PROJEKTODAWCA
- 3.1.2. SPONSOR
- 3.1.3. PROJEKT
- 3.1.4. UMOWA



Kolejny podrozdział (3.2.) dotyczy zarządzania procesami i omawia cztery kwestie związane z zarządzaniem komunikacją i informacją w projekcie, zarządzaniem postępem prac, czyli realizowaniem zakresu i zadań projektowych, zarządzaniem jakością, rozumianą jako dążenie do osiągnięcia jak najlepszych efektów projektu oraz dokumentowaniem działań i kontroli wewnętrznej, w tym monitoringu i ewaluacji.

3.2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI

- 3.2.1. KOMUNIKACJA I INFORMACJA
- 3.2.2. ZADANIA/ZAKRES
- 3.2.3. JAKOŚĆ
- 3.2.4. MONITORING I EWALUACJA



Podrozdział 3.3. prezentuje zagadnienia dotyczące zarządzania zasobami i omawia cztery podstawowe kategorie zasobów – ludzie, pieniądze, rzeczy i informacje – o których dostępność będzie musiał dbać kierownik projektu.

3.3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI

- 3.3.1. LUDZIE
- 3.3.2. PIENIĄDZE
- 3.3.3. ŚRODKI MATERIALNE
- 3.3.4. INFORMACJA



W podrozdziale 3.4. omawiane jest zarządzanie procedurami. Zaprezentowano w nim zakres obowiązujących aktów prawnych, wytycznych, przepisów, które realizatorzy projektu

powinni znać, a które wynikają zarówno z umowy projektowej, wytycznych UE, przepisów krajowych oraz własnych, wewnętrznych regulaminów i standardów instytucji realizującej projekt.

3.4. ZARZĄDZANIE PROCEDURAMI

- 3.4.1. KSIĄŻKA PROCEDUR
- 3.4.2. WYTYCZNE UE
- 3.4.3. PRZEPISY KRAJOWE
- 3.4.4. WEWNĘTRZNE REGULAMINY



3.1. URUCHAMIANIE PROJEKTU

Podrozdział ten omawia etap uruchamiania projektu, porusza zagadnienia wokół przygotowania się realizatora do rozpoczęcia projektu, kwestie nawiązania współpracy ze sponsorem oraz zagadnienia dotyczące samego wniosku projektowego i umowy, którą podpisuje realizator.

URUCHAMIANIE PROJEKTU

- PROJEKTODAWCA
- SPONSOR
- PROJEKT
- UMOWA



3.1.1. PROJEKTODAWCA

Projektodawca, w terminologii unijnej „Beneficjent”, to instytucja składająca wniosek i wymieniona we wniosku jako wnioskodawca. Lista uprawnionych beneficjentów EFS – czyli wnioskodawców – zależy od tego, do jakiego działania w poszczególnych programach operacyjnych składany jest wniosek. Przekrój potencjalnych projektodawców jest bardzo szeroki i w zasadzie obejmuje wszelkie możliwe formy podmiotów prawnych, od instytucji publicznych i samorządowych po sektor biznesu i organizacje pozarządowe.

Potencjalni projektodawcy to np.:

- Agencje zatrudnienia wpisane do rejestru marszałka województwa,
- Publiczne służby zatrudnienia, w tym powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy,
- Jednostki samorządowe i ich jednostki organizacyjne,
- Instytucje dialogu społecznego, w tym: organizacje związków zawodowych, organizacje pracodawców, organizacje bezrobotnych, organizacje pozarządowe,
- Instytucje partnerstwa lokalnego,
- Instytucje szkoleniowe,
- Jednostki naukowe, szkoły wyższe,
- Małe i średnie przedsiębiorstwa.

Projekty mogą też być składane przez kilka uprawnionych podmiotów w ramach oficjalnego partnerstwa. Realizacja takiego partnerskiego projektu jest ogromnym wyzwaniem dla kierownika projektu, gdyż do typowych obszarów ryzyka dochodzą jeszcze te związane z koniecznością zarządzania różnymi podmiotami o różnym poziomie utożsamiania się z projektem i różnej gotowości do współpracy.

To, kto jest projektodawcą i ewentualnym realizatorem projektu w zasadniczy sposób wpływa na kwestie późniejszego wdrażania projektu w życie. Ma to istotne znaczenie przy zarządzaniu projektem i może w niektórych sytuacjach znacznie utrudnić jego realizację, choćby ze względu na wewnętrzne procedury obowiązujące w instytucji realizatora, które nie są dostosowane do wymogów zarządzania projektami unijnymi.

Obecna praktyka wdrażania projektów pokazuje, że np. publiczne służby zatrudnienia i jednostki samorządu terytorialnego stają przed wieloma problemami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wynikają one z niedofinansowania kadr zatrudnionych przy projektach, gdyż wytyczne unijne nie pozwalają na dodatkowe wynagradzanie etatowych pracowników tych instytucji, mimo że do ich dotychczasowych obowiązków dochodzą nowe,

związane z wdrażaniem projektu EFS. W takiej sytuacji koordynowanie projektem wymaga dużych umiejętności pozafinansowego motywowania zespołu projektowego i kierowania personelem, który może mieć wewnętrzne poczucie niesprawiedliwości. Odmierna sytuacja występuje, gdy realizator wywodzi się z trzeciego sektora. Wówczas w budżetach projektów można zastosować rynkowe stawki wynagrodzeń personelu, jednak dla wielu organizacji pozarządowych ogromnym wyzwaniem we wdrażaniu projektu będzie zapewne kwestia niewystarczającego potencjału organizacyjno-technicznego (np. trudności w zagwarantowaniu zabezpieczeń do umowy) i problemy związane z niedostatecznie rozbudowaną strukturą księgowości.

Innym zagrożeniem dla realizatora projektu EFS wywodzącego się z sektora biznesu jest konieczność dostosowania się do nietypowej dla tego podmiotu sytuacji, kiedy to ma realizować przedsięwzięcie, które z założenia nie może generować zysku.

Bez względu jednak na te indywidualne okoliczności każdy TWÓRCA projektu (projektodawca, którego projekt wygrał) musi podjąć działania przygotowujące go do przekształcenia się w REALIZATORA projektu.

Wymaga to na początek ustanowienia spośród uprawnionych do zaciągania zobowiązań cywilnoprawnych osoby odpowiedzialnej z ramienia zarządu instytucji za wdrażanie projektu. To ta osoba będzie tzw. SZEFEEM dla kierownika projektu, któremu będzie on zdawał raporty ze stanu realizacji i u której będzie zatwierdzał decyzje wokół projektu.

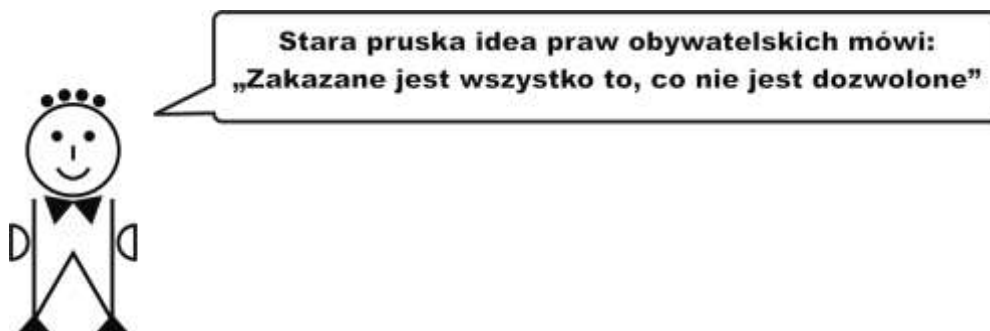
Kolejne zadanie dla projektodawcy to oficjalne zatrudnienie kierownika projektu, ustalenie zasadniczych warunków pracy, podpisanie z nim wymaganych umów i ustalenie szczegółowego zakresu obowiązków. Często już wcześniej, przed podpisaniem umowy ze sponsorem i kierownikiem projektu, włącza się on mniej oficjalnie w przygotowywanie etapu uruchomienia projektu, jednakże należy pamiętać, że zwyczajowo wynagrodzenie za pracę w projekcie można wkalkulować w ciężar kosztów tego projektu dopiero po podpisaniu umowy ze sponsorem. Wszystkie koszty związane z danym projektem, ale ponoszone na etapie jego przygotowania są kosztami niekwalifikowanymi.

W praktyce należy zgnać daty zatrudniania personelu projektu (w umowie o pracę czy umowie zleceniu) z datą oficjalnego rozpoczęcia projektu zatwierdzoną umową projektową.

Dopiero od oficjalnej daty rozpoczęcia projektu i zatrudnienia kierownika projektu może on w pełni reprezentować realizatora wobec sponsora i przejąć oficjalnie obowiązki związane z zarządzaniem projektem.

3.1.2. SPONSOR

Fundusze Strukturalne, w tym Europejski Fundusz Społeczny, to środki publiczne i głównie dlatego podlegają restrykcyjnej procedurze zarówno na etapie ich pozyskiwania, jak i wydatkowania oraz rozliczania. Unia Europejska to sponsor niezwykle wymagający dla realizatorów projektu. Traktuje ona potencjalnego projektodawcę i realizatora projektów trochę jak dziecko, które trzeba cały czas prowadzić za rękę. Aby zdobyć z UE środki na rozwiązanie problemu, którym chcemy się zająć, musimy przebrnąć przez ogromną ilość informacji, dokumentacji projektowej, wytycznych sponsora i zapoznać się z szerokim spektrum obowiązujących procedur. Wszystko, co jest dopuszczalne w projektach zostało zapisane w dokumentach programowych i tylko to obowiązuje. Działa tu trochę stara pruska zasada, że „zakazane jest wszystko to, co nie jest dozwolone”, którą można odnieść do funduszy unijnych, przeformułując na: „dozwolone jest tylko to, co jest zapisane”. Możliwości współpracy są ściśle określone i nie dopuszcza się większych zmian ani dowolności na etapie wnioskowania, realizacji i rozliczania projektów.



Z mojego wieloletniego doświadczenia w pracy z różnymi sponsorami dla kontrastu do sponsora unijnego mogę podać przykład współpracy z poważnym prywatnym sponsorem amerykańskim. Obszar możliwej współpracy na etapie wnioskowania został określony przez niego w zasadzie jednym zdaniem: „dopuszczalne jest sfinansowanie projektów, które przyczyniają się do demokratyzacji życia w Polsce”. Pozostałe elementy projektu, czyli odbiorcy, metody, rezultaty, sponsor pozostawił do decyzji projektodawcy. Każdy projekt, który był w stanie obronić tezę przyczyniania się do demokratyzacji, był potencjalnie uprawniony do złożenia i wygrania. Ten sponsor pozostawił wnioskodawcom ogromny obszar swobody w kształtowaniu projektu, dając szansę na wykazanie się inwencją twórczą

i skupiając swoją uwagę na uzyskiwaniu pożądaných efektów projektu (dopuszczając możliwość poważnych zmian w budżecie itp.), a nie na procedurach wokół wdrażania działań. Projekty realizowane z funduszy unijnych muszą być traktowane inaczej, tzn. z poświęcaniem dużej uwagi i energii na sprostanie szczegółowym, sformalizowanym zapisom w umowie i wytycznych UE. Dlatego też są one tak wielkim wyzwaniem dla realizatorów i kierownika projektu, który musi dokładnie zapoznać się z całą dokumentacją wokółprojektową, aby przestrzegać wszystkich zawartych w niej przepisów.

3.1.3. PROJEKT

“Projekt jest określonym w czasie przedsięwzięciem, podjętym w celu osiągnięcia unikalnego produktu lub usługi”. **(A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide, 2000)*

Jest to przedsięwzięcie **złożone**, o **niepowtarzalnym** charakterze, dlatego wymaga **indywidualnego** podejścia do jego wdrażania. Stąd też tak istotna rola koordynatora projektu, który bazując na **twórczym myśleniu** i innowacyjnym podejściu, musi poradzić sobie z zarządzaniem projektem.

Projekt to także przedsięwzięcie **ograniczone w czasie** (konkretną datą rozpoczęcia i zakończenia), koordynator nie ma więc czasu w trakcie jego wdrażania uczyć się branży, której dotyczy tematyka projektu.

Projekt to przedsięwzięcie, którego realizacja ma doprowadzić do osiągnięcia założonych **celów** poprzez wybrane strategie działania. Dlatego rolą koordynatora projektu jest nie tylko dążenie do osiągnięcia dobrej jakości produktów i rezultatów, ale również uzyskanie ich metodami zgodnymi z zatwierdzonym **planem**, w oparciu o ograniczone **środki finansowe**.

Koordynator projektu przystępując do jego wdrażania powinien ponownie szczegółowo zapoznać się z treścią wniosku projektowego, nawet jeśli on sam jest jego współtwórcą. Praktyka pokazuje, że od momentu zbudowania koncepcji projektu, wypełnienia formularza wniosku i rozpoczęcia jego realizacji do podpisania umowy upływa nieraz dużo czasu, nawet do kilkunastu miesięcy. Nie o wszystkich złożonych sponsorowi obietnicach możemy pamiętać.

Dobrym narzędziem wstępnego porządkowania informacji o wdrażanym projekcie jest **Arkusz Skrótu Projektu** – formularz prezentowany w poniższej tabeli.

Tytuł projektu	Opis
Kto? Kto realizuje projekt? Realizatorzy /Partnerzy	
Dlaczego? Jaki jest problem/ potrzeba?	
Dla Kogo? Grupa docelowa - Beneficjenci ostateczni (liczebność)	
Gdzie? Obszar geograficzny realizacji projektu	
Kiedy? Czas trwania projektu	
Jaki jest cel projektu? Pozytywna zmiana	
Jak? Jakimi Metodami /zadaniami projekt jest realizowany	
Efekty Twarde i miękkie rezultaty	
Za ile? Wielkość Budżetu	

Ryc. 3 Arkusz skrótu projektu

Koordinator projektu, po kilkukrotnym przeczytaniu wniosku powinien stworzyć w wersji elektronicznej skrót projektu, streszczający najważniejsze informacje związane z poszczególnymi elementami projektu. Takie streszczenie posłuży potem jako baza informacyjna do tworzenia kolejnych dokumentacji projektowych, w tym notek prasowych, ulotek, informacji na strony internetowe, itp. Arkusz skrótu projektu kierownik powinien w pierwszych dniach jego realizacji rozesłać członkom zespołu wdrażającego, aby wszyscy dysponowali jednolitymi informacjami i danymi, by mieli podstawową wiedzę o jego zakresie.

Kolejna kwestia związana z ponownym analizowaniem zapisów we wniosku dotyczy wskaźników sukcesu, które podane zostały w projekcie. Koordinator, czytując wniosek, powinien wybrać wszystkie założone dane liczbowe i jakościowe, i wprowadzić je na osobny **Arkusz Osiągnięć Projektu**. Będzie to roboczy formularz, zbiorczy dokument, który w jednym miejscu zgromadzi zobowiązania realizatora wobec sponsora. Ten formularz również powinien zostać rozdysponowany wśród personelu projektu.

Integralną częścią wniosku projektowego są **załączniki**, w tym szczegółowy harmonogram projektu i szczegółowy budżet. Oba te dokumenty, najczęściej na etapie podpisywania umowy, wymagają ponownej weryfikacji i aktualizacji. Będzie to jedno z pierwszych zadań do wykonania dla realizatora przed podpisaniem umowy projektowej. Zapewne wymagać to będzie aktywnego zaangażowania się w te prace osób zarządzających instytucją projektodawcy, mających uprawnienia do zaciągania zobowiązań cywilnoprawnych. W praktyce dokumenty te opracowują najczęściej przedstawiciele zarządu i ewentualnie już zatrudniony kierownik projektu, głównie jednak mają one formę ogólną, wymaganą przez sponsora do podpisania umowy. Ważne jest, aby przy ustalaniu harmonogramu projektu rozstrzygnąć poprzez negocjacje ze sponsorem kwestię daty rzeczowego i finansowego zakończenia projektu. Najlepiej z punktu widzenia sprawozdawczości finansowej będzie, jeśli data finansowego zakończenia projektu zostanie ustalona na miesiąc – dwa później od daty rzeczowego (merytorycznego) zakończenia działań projektowych. W kolejnych dniach uruchamiania projektu koordynator wraz z zespołem wdrażającym będzie musiał ponownie wracać do tych załączników, nadając im bardziej rozbudowaną i szczegółową formę.

3.1.4. UMOWA

W zależności od tego, do jakiego programu operacyjnego projektodawca złożył swój wniosek, okres oczekiwania na pozytywną lub negatywną odpowiedź o ewentualnym dofinansowaniu projektu, wg zapisów w wytycznych, wynosi:

- 60 dni kalendarzowych od daty zamknięcia konkursu (w przypadku konkursów zamkniętych);
- lub 7 dni od daty zakończenia prac Komisji Oceny Projektów (w przypadku konkursów otwartych).

Instytucja Wdrażająca (IW) odpowiada za pisemne poinformowanie projektodawcy o przyznaniu lub nieprzyznaniu dofinansowania, wraz z uzasadnieniem.

Wraz z decyzją o zatwierdzeniu projektu do realizacji IW przesyła projektodawcy 2 (w SPO RZL) lub 3 (w ZPORR) egzemplarze umowy do podpisania. Wzory umów znajdziemy w załącznikach do *Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie trybu składania i wzoru wniosku o dofinansowanie realizacji projektu oraz wzoru umowy o dofinansowanie projektu*. Warto, aby już na etapie składania wniosku wnioskodawca znał podstawowe zapisy umowy, co ułatwi potem jej podpisanie.

Projektodawca powinien w terminie uzgodnionym z instytucją wdrażającą odesłać wszystkie egzemplarze podpisanej przez siebie umowy. Po podpisaniu umowy przez IW odsyła ona realizatorowi jeden egzemplarz podpisanej przez obie strony umowy. W celu przyspieszenia procedury zawarcia umowy, za zgodą obu stron, możliwe jest jej podpisanie w siedzibie IW.

Umowa obejmuje:

- szczegółowy opis i sposób finansowania projektu,
- warunki i harmonogram płatności,
- sposób sprawozdania i rozliczeń,
- sankcje za naruszenie warunków umowy,
- podpis osoby uprawnionej do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do projektodawcy (w przypadku jednostek samorządu terytorialnego, niezbędna jest kontrasygnata skarbnika jednostki).

Kierownik projektu powinien bardzo dokładnie zapoznać się z zapisami umowy, szczególnie zwracając uwagę na kwestie, które dotyczą bezpośrednio jego obowiązków. Dobrze, jeśli opracuje on na własny użytek **konspekt umowy** – zbiór najistotniejszych paragrafów i wytycznych z umowy – tak, by w codziennej pracy mieć go stale pod ręką i upewniać się co do poszczególnych zapisów.

Elementy składowe umowy:

- Określenie przedmiotu i podmiotów podpisujących,
- Definicje terminów,
- Przedmiot umowy,
- Płatności,
- Monitoring, kontrola i audyt,
- Zamówienia publiczne,
- Ochrona danych osobowych,
- Obowiązki informacyjne,
- Zmiany w umowie i w projekcie,
- Rozwiązanie umowy,
- Postanowienia końcowe,
- Reguły i zasady wynikające z Programu,
- Prawo wspólnotowe i polskie (kodeks cywilny),
- Ustawa o finansach publicznych,
- Ustawa o rachunkowości,
- Ustawa Prawo zamówień publicznych,

- Polubowne rozwiązywanie sporów,
- Sąd powszechny właściwy dla siedziby IW.

Szerzej poszczególne elementy umowy zostaną omówione w podrozdziale 3.4.

Zanim jednak umowa zostanie podpisana, realizatorzy muszą uzupełnić i zebrać niezbędne dokumenty, które będą stanowić załączniki do umowy.

Załączniki do umowy:

- Wniosek o dofinansowanie realizacji projektu,
- Harmonogram realizacji Projektu,
- Harmonogram płatności,
- Wzór Deklaracji wekslowej.

Za tymi czterema załącznikami kryje się wiele dodatkowej pracy.

Trzeba zebrać aktualne dokumenty potwierdzające status realizatora, w tym między innymi:

- Aktualny wypis z KRS (ważność 3 miesiące) – wystąpienie do sądu z wnioskiem o wydanie zaświadczenia.
- Potwierdzenia z US o niezaleganiu w regulowaniu zobowiązań podatkowych – wystąpienie z wnioskiem do właściwego Urzędu Skarbowego.
- Potwierdzenie z ZUS o braku zaległości w płatnościach – wystąpienie z wnioskiem o wydanie zaświadczenia.
- Numer konta bankowego – podpisanie z bankiem umowy o prowadzenie wydzielonego konta bankowego projektu.
- Zabezpieczenia zakup weksli, notarialne podpisanie deklaracji wekslowej i /lub ustanowienie gwarancji bankowej lub innych uprawnionych form zabezpieczeń umowy.

Zgromadzenie powyższych dokumentów wymaga czasu i najczęściej spoczywa na barkach kierownika projektu, który powinien dopilnować, aby z odpowiednim wyprzedzeniem, zaraz po uzyskaniu informacji o pozytywnej ocenie projektu od IW, rozpocząć ich gromadzenie i odpowiednie przygotowanie.

Zabezpieczenia w projektach EFS

Wraz z podpisaną umową realizator składa zabezpieczenie prawidłowej realizacji umowy w formie weksla in blanco wraz z deklaracją wekslową oraz fakultatywnie wraz z poręczeniem wekslowym.

W przypadku projektów o wartości przekraczającej 4.000.000 zł zabezpieczeniem prawidłowej realizacji umowy – w wysokości 25% przyznanej kwoty dofinansowania – jest weksel in blanco wraz z deklaracją wekslową oraz dodatkowo jedna z następujących form:

- cesja praw z polisy ubezpieczeniowej beneficjenta na instytucję wdrażającą,
- notarialne oświadczenie o dobrowolnym poddaniu się egzekucji,
- przewłaszczenie rzeczy ruchomych beneficjenta na zabezpieczenie,
- hipoteka ustanowiona na nieruchomości beneficjenta,
- poręczenie według prawa cywilnego,
- gwarancja bankowa,
- gwarancja ubezpieczeniowa.

W związku z tym, że stosowanie różnych form zabezpieczeń prawidłowego wykonania umowy wymaga poniesienia określonych wydatków, np. gwarancje bankowe kosztują nawet 6% wartości projektu, są one uznawane za kwalifikowane. Zabezpieczenia wymagają zatem od realizatora zgromadzenia środków finansowych już przed rozpoczęciem realizacji projektu, kiedy to nie mamy jeszcze przekazanej transzy dotacji od sponsora i założenia funduszy własnych do późniejszej refundacji. Chodzi tutaj w szczególności o opłaty notarialne (o ile są niezbędne dla ustanowienia zabezpieczenia) oraz koszty gwarancji udzielanych przez bank lub inną instytucję finansową.

Etap podpisania umowy projektowej rozpoczyna formalną realizację projektu i jest podstawowym dokumentem wyznaczającym obszar zarządzania związany z procedurami, którym musi sprostać kierownik projektu i zespół wdrażający.

3.2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI

Zarządzanie procesami obejmuje zarządzanie komunikacją i informacją, zarządzanie postępem prac – czyli zakresem projektu, jego zadaniami i obranymi metodami realizacji zadań, zarządzanie jakością postrzeganą jako osiągnięcie jak najlepszych rezultatów, oraz monitoring i ewaluacja projektu.

Przez **proces** należy rozumieć systematyczny sposób robienia czegoś, podejmowania wzajemnie powiązanych działań dla osiągnięcia pożądanego celu.

ZARZĄDZANIE PROCESAMI

- KOMUNIKACJA I INFORMACJA
- ZADANIA/ZAKRES
- JAKOŚĆ/REZULTATY
- MONITORING I EWALUACJA



3.2.1. ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ I INFORMACJĄ

Funkcja zarządzania: KIEROWANIE

Koordynator projektu na etapie uruchamiania przedsięwzięcia powinien, przy wsparciu Zespołu Wdrażającego projekt, wypracować struktury i narzędzia komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej. **Komunikacja wewnętrzna** dotyczy realizatorów projektu, w tym ewentualnych partnerów. Wypracowany system powinien obejmować zarówno sposoby komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a grupami zadaniowymi, jak również systemy komunikacji pomiędzy poszczególnymi realizatorami, bez udziału kierownika projektu.

Komunikacja zewnętrzna obejmuje otoczenie zewnętrzne projektu, czyli zarówno szeroko rozumianą społeczność lokalną, jak i przedstawicieli mediów i sponsora.

Zarządzanie komunikacją i informacją w projekcie powinno uwzględniać takie kwestie, jak ustalenie sposobów transmisji informacji, tj.:

1. procedury kontaktów bezpośrednich osobistych,
2. sposoby wykorzystania urządzeń technicznych (telefon, faks, Internet),
3. systemy przekazywania informacji na piśmie.

Ważne jest, aby koordynator zaprojektował przejrzyste zasady dla poszczególnych **etapów obróbki informacji**, w tym metody:

1. pozyskiwania informacji,
2. gromadzenia dokumentów,
3. interpretowania informacji,
4. przetwarzania informacji,
5. transmitowania,
6. przechowywania informacji.

Zarządzanie komunikacją i przepływem informacji oznacza dla kierownika projektu konieczność ustalenia struktury i narzędzi komunikacji wewnętrznej już na etapie uruchamiania projektu. Na pierwszych spotkaniach roboczych należy ustalić system bezpośrednich kontaktów osobistych wyznaczonych osób do poszczególnych grup zadaniowych projektu, tworzących Zespół Wdrażający projekt, oraz osób odpowiedzialnych

za przekazywanie informacji projektowych. Kierownik projektu powinien opracować strukturę personalną projektu, w tym zebrać i rozesłać do realizatorów dokładne namiary teleadresowe wszystkich realizatorów projektu i czuwać nad bieżącym aktualizowaniem tej listy. Na pierwszym zebraniu grupy projektowej kierownik powinien doprowadzić (pomimo częstych oporów) do ustalenia terminarza spotkań Zespołu Wdrażającego projekt. Najlepiej, jeśli uda się opracować szczegółowy harmonogram spotkań na cały czas trwania projektu. Wyznaczenie konkretnych dat spotkań (cotygodniowe operatywki, comiesięczne dłuższe narady, cokuwartalne wyjazdy robocze) w dłuższej perspektywie czasowej (nawet dwuletniej) jest trudne, ale możliwe, a pozwala później skuteczniej przeprowadzać kolejne działania projektowe. Oprócz spotkań grupowych kierownik powinien zaplanować z wyprzedzeniem procedury i terminy spotkań indywidualnych z personelem realizującym projekt. Taki osobisty kontakt często pozwala uzyskać ważne informacje dotyczące zagrożeń w realizacji i lepiej wpływać na motywację poszczególnych osób i ich zaangażowanie w osiągnięcie zakładanych efektów projektu.

Kolejny obszar komunikacji dotyczy kwestii informowania osób odpowiedzialnych za zaciąganie zobowiązań cywilnoprawnych w instytucji realizującej projekt. Kierownik projektu ma obowiązek wypracowania stałego systemu informowania swojego SZEFA (przedstawicieli zarządu) na bieżąco o postępach prac nad wdrażaniem projektu. Obejmuje to zarówno zapraszanie szefa do udziału w spotkaniach Zespołu wdrażającego, jak i indywidualne rozmowy kierownika projektu z zarządem, a także procedury uzyskiwania niezbędnych podpisów pod dokumentacją projektową.

Ważnym zadaniem dla kierownika projektu na etapie jego uruchamiania jest wypracowanie efektywnego systemu bieżącego (mailowego, telefonicznego, ewentualnie osobistego) kontaktowania się ze sponsorem, opiekunem projektu – instytucją nadzorującą wdrażanie projektu.

Zespół Wdrażający wraz z kierownikiem projektu powinni wypracować system komunikacji i transmisji informacji z wykorzystaniem urządzeń technicznych, (telefony stacjonarne i komórkowe, faks, Internet, ewentualnie narzędzia elektroniczne, tj. lista dyskusyjna, plikownia, kalendarz, itp.). Poprawnie zaprojektowany system komunikacji powinien uwzględniać również metody kontaktowania się i przekazywania informacji na piśmie (biuletyny o projekcie, newslettery).

Kolejnym krokiem jest ustalenie struktury i narzędzi komunikacji zewnętrznej, tj. z otoczeniem zewnętrznym, w tym ze społecznością lokalną, innymi sponsorami,

darczyńcami, przedstawicielami sektora biznesu, władz samorządowych i państwowych, sektora pozarządowego i mediami, instytucjami i osobami kształtującymi opinię publiczną.

Wymagać to będzie opracowania polityki informacyjnej wobec innych podmiotów, w tym mediów (notki prasowe, konferencje prasowe, artykuły w prasie lokalnej). Na jakość kontaktów z mediami wpływają: jakość materiałów informacyjno-promocyjnych (prosty przekaz), sposób budowania kontaktu oraz częstotliwość, czyli dostarczanie mediom informacji systematycznie i na czas. Wypracowanie strategii informacyjno-promocyjnej projektu jest nieodzowne.

W początkowej fazie wdrażania projektu na kierowniku i wyznaczonym zespole zadaniowym spoczywa obowiązek podjęcia intensywnych działań informacyjno-promocyjnych, zgodnie z zaplanowaną we wniosku strategią. Szczegółowy plan strategii promocji i informacji musi być dostosowany do poszczególnych faz realizacji projektu. Na etapie początkowym będzie to głównie informowanie społeczności i potencjalnych beneficjentów o założeniach i celach projektu, a w fazie końcowej o osiągniętych efektach i zmianach, jakie projekt wygenerował otoczeniu.

Strategia promocji i informacji w projektach powinna uwzględniać cztery podstawowe jej zadania:

1. konieczność promowania nazwy i **logo sponsora** oraz źródeł finansowania projektu (nazwa, symbole/logo - UE, EFS, SPORZL, ZPORR, itp.);
2. konieczność promowania **projektu** wśród szeroko pojętej społeczności i opinii publicznej, partnerów lokalnych, dotarcie do otoczenia zewnętrznego projektu;
3. promocja **realizatorów** projektu – wartość dodana dla realizatorów projektu, wykorzystywanie narzędzi projektu do budowania własnego wizerunku wśród społeczności lokalnej i opinii publicznej;
4. **rekrutacja** potencjalnych uczestników projektu – informowanie i zapraszanie do udziału w projekcie.



Dla zespołu wdrażającego projekt ważne jest, aby już na etapie uruchamiania projektu opracować poprawną, zgodną z wytycznymi sponsora wizualizację projektu. Projekty finansowane ze środków unijnych wymagają stosowania się do sztywnych procedur i wytycznych określających możliwe do zastosowania formy promocji, wizualizacji projektów i informowania o ich realizacji (uwzględnianie rozporządzenia WE 1159/2000). Na kierowniku projektu spoczywa zatem duża odpowiedzialność związana z prawidłowym realizowaniem tego zadania projektowego.

Od specyfiki danego projektu zależy wybór najskuteczniejszej dla niego strategii informacyjno-promocyjnej, odpowiednich narzędzi promocji, odmiennych form docierania z informacją przy wykorzystaniu różnych kanałów informacji.

Koszty promocji projektu zostały zaplanowane we wniosku i na etapie wdrażania koordynator najczęściej nie ma już możliwości dokonywania zasadniczych zmian w strategii promocyjnej. Najczęstszy błąd, który ujawnia się na etapie realizacji, polega na niedoszacowaniu kosztów promocji. W planowanych budżetach umieszcza się koszty wyprodukowania różnorodnych narzędzi promocji, np. opracowanie i druk 120 000 szt. ulotek, niestety dość często twórcy projektu zapominają o istotnych kosztach związanych z dystrybucją tych materiałów. Wtedy pojawia się problem, jak przy braku funduszy rozprowadzić ulotki wśród społeczności. W praktyce pozostaje wybór biernej dystrybucji przez umieszczenie ich w biurze projektu z nadzieją, że ewentualni klienci sami do nich dotrą, oraz rozdawanie materiałów „przy okazji” innych działań.

W planowanych budżetach nie zawsze przy kosztach informowania i promocji umieszcza się wydatki związane z obowiązkiem odpowiedniej wizualizacji projektu wg wytycznych unijnych. Przygotowanie pełnej wizualizacji musi zostać przeprowadzone w pierwszych dniach uruchamiania projektu i wymaga od koordynatora sporych nakładów czasu i funduszy, szczególnie że składają się na to różnorodne zadania.

Kierownik projektu powinien rozpocząć pracę nad wdrażaniem strategii informacyjno – promocyjnej od następujących działań elementarnych:

- Przygotowanie spójnych materiałów graficznych (ulotki, plakaty, gadżety, broszury, tablice informacyjne, wizytówki, strona internetowa itp.);
- Zgromadzenie, pobranie od Instytucji Wdrażającej obowiązujących symboli/logo w formie elektronicznej i papierowej (nalepki);
- Oznakowanie na stałe w wymagane symbole/logo:

a) **Przestrzeni** – Biuro Projektu i inne wykorzystywane budynki, pomieszczenia, tabliczki na budynkach, sale szkoleniowe;

b) **Wyposażenia** – sprzęt, urządzenia zakupione w ramach projektu – umieszczenie nalepek;

c) **Dokumentacji** - opracowanie druków dokumentów projektowych, w tym umieszczenie wymaganego oznakowania w symbole/logo na poniższych dokumentach:

- formularze umów o pracę i opisy stanowiska,
 - papier firmowy - wszelkie druki korespondencyjne,
 - umowy z wykonawcami (umowy zlecenia, umowy o dzieło) i dokumentacje przetargowe,
 - ogłoszenia, notki prasowe, materiały prasowe,
 - materiały konferencyjne, ulotki, plakaty, bannery, tablice informacyjne, materiały szkoleniowe, certyfikaty, świadectwa, materiały informacyjno-promocyjne,
 - materiały multimedialne (strony internetowe realizatora, nośniki danych, filmy video),
-
- Opublikowanie informacji o projekcie z wykorzystaniem różnych kanałów (kontakty bezpośrednie, telewizja, radio, prasa i Internet, w tym bieżąca obsługa i aktualizacja strony internetowej – ustalenie minimalnego wskaźnika aktualizacji).

Komunikacja zakłada wzajemne rozumienie się i wspólny język, a to jest właśnie to, czego zwykle brakuje.



3.2.2. ZARZĄDZANIE ZADANIAMI/ZAKRESEM PROJEKTU

Funkcja zarządzania: ORGANIZOWANIE

Organizowanie można rozumieć jako **zarządzanie postępem prac**, czyli:

- budowanie struktur zadaniowych,
- organizowanie, aranżowanie procesów pracy,
- stanowcze działanie,
- konsekwentne, zgodne z planem realizowanie zadań i zakresu projektu.

Są to szczegółowe etapy działania, ściśle powiązane z planowaniem prac i postępów realizacji zapisów projektu we wniosku. Kierownik projektu musi zapanować nad przebiegiem całego projektu, musi „nieść projekt” i wpływać na realizację zadań i zakresu projektu według zaplanowanego harmonogramu i zakresu rzeczowego zadań w projekcie. Rolą koordynatora jest przewidywanie przyszłych zdarzeń, ewentualnych zagrożeń, problemów i znajdowanie sposobów na ich rozwiązanie. Powinien tak zaplanować i uruchamiać różne procesy i metody działania, aby powiązać ograniczony czas z ograniczonymi zasobami i w konsekwencji doprowadzić do osiągnięcia zakładanych celów i rezultatów projektu. Zaplanowane zadania powinny być uporządkowane i podzielone na poszczególne etapy projektu, by, następując chronologicznie i logicznie po sobie, doprowadzały do osiągnięcia zakładanych rezultatów i celów projektu.

Proces wdrażania wymaga w praktyce od koordynatora ustalania bieżącej listy zadań do wykonania na kolejne dni, tygodnie, miesiące trwania projektu. Na etapie budowania koncepcji projektu i na potrzeby wniosku projektowego składanego do sponsora opracowany został mniej lub bardziej szczegółowy zakres zadań projektowych. Jest on zazwyczaj naniesiony na wymagany jako załącznik do wniosku szablon harmonogramu projektu. Praktyka pokazuje jednak, że na etapie pisania projektu niezwykle rzadko prezentuje się bardzo szczegółowy zakres zadań i podzadań w projekcie. Często zadanie główne określa się na przykład jako „szkolenie psychologiczne”, a podzadania to przygotowanie szkolenia, przeprowadzenie szkolenia i podsumowanie szkolenia. We wniosku projektowym zapis ten prezentuje się w sposób pokazany w poniższej tabeli:

LP	Opis zadania
Zadanie 1.	Szkolenie psychologiczne
Podzadanie 1.1.	Przygotowanie szkolenia psychologicznego
Podzadanie 1.2.	Przeprowadzenie szkolenia
Podzadanie 1.3.	Podsumowanie szkolenia

Na poziomie wstępnego planu taki zapis, jak przedstawiony w tabeli, we wniosku dla sponsora może być wystarczający, natomiast dla koordynatora projektu w momencie, kiedy rozpoczyna on wdrażanie tych działań, jest zbyt ogólny. Dlatego też koordynator na etapie uruchamiania projektu powinien powrócić do opracowania bardzo szczegółowego podziału zadań i podzadań i stworzyć dokładną listę zadań, podzieloną na zadania główne i jak najbardziej elementarne, tak, aby udało się do każdego z tych zadań elementarnych przypisać niezbędne zasoby ludzkie, rzeczowe, pieniężne i czasowe. Jeżeli nie jesteśmy w stanie określić tych zasobów może to oznaczać, że zadanie zostało zapisane zbyt ogólnie i należy rozbić je na bardziej elementarne.

Bardzo użyteczną metodą do określania zadań i podzadań w projekcie jest technika Schmidta. Dzięki tej technice planowania zadań możemy bardzo szczegółowo ustalić zakres działań w rozbiciu na jak najprostsze niezbędne do wykonania czynności, aby dane zadanie mogło być zrealizowane. W praktyce najlepiej jest, gdy tą technikę warsztatową przeprowadza się z udziałem zespołu wdrażającego projekt. W najgorszym razie powinien wykonać ją sam koordynator projektu na etapie jego uruchamiania. W optymalnej sytuacji każdy z uczestników warsztatu otrzymuje karteczki „przylepki”, na których zapisuje swoje propozycje podziału zadań głównych zapisanych we wniosku projektowym – liście zadań. Kolejne zadania główne powinny zostać ponumerowane, a następnie do każdego z nich uczestnicy wyznaczają podzadania - działania elementarne – jak najprostsze czynności, które należy wykonać, aby całe zadanie mogło być zrealizowane. Po opracowaniu wszystkich zadań przez poszczególnych uczestników warsztatów należy zebrać wszystkie karteczki i dokonać selekcji pomysłów, odrzucając powtarzające się, następnie uporządkować je w logicznym ciągu zależności.

Proces określania szczegółowych zadań techniką Schmidta polega na opracowaniu:

1. LISTY ZADAŃ - zapisanie i ponumerowanie zadań projektowych zapisanych we wniosku, ewentualna weryfikacja i korekta,
2. LISTY DZIAŁAŃ ELEMENTARNYCH - wyznaczanie działań głównych i elementarnych projektu, uporządkowanie i ponumerowanie wg kolejności zadań i podzadań,
3. SCHEMATU ZALEŻNOŚCI - opracowanie schematu zależności między działaniami elementarnymi a działaniami głównymi, podzadaniami a zadaniami, uporządkowanie ich w logicznej kolejności, np. w porządku chronologicznym – następstwa w czasie.

Warto poświęcić trochę czasu na dokładne opracowanie zakresu zadań, gdyż pozwoli to zespołowi wdrażającemu i koordynatorowi odpowiednio do tych działań elementarnych zaplanować potrzebne zasoby i wyznaczyć etapy pośrednie we wdrażaniu projektu, określając kluczowe daty projektu. Opracowana lista działań elementarnych będzie praktycznym narzędziem do zarządzania zasobami projektu, w tym zarządzania czasem w projekcie. Wykorzystując technikę Schmidta możemy rozbić nasze przykładowe zadanie nazwane we wniosku projektowym „Szkolenie psychologiczne”, z podzadaniem „przygotowanie szkolenia”, na szczegółowe działania elementarne wg poniższej tabeli:

Numer	Zakres	Opis
1	Zadanie	Szkolenie psychologiczne
1.1	Podzadanie	Przygotowanie szkolenia psychologicznego
1.1.1	Działanie główne	Współpraca z trenerami
1.1.1.1	Działanie elementarne	Wybór trenerów
1.1.1.2	Działanie elementarne	Uzgodnienia-merytoryczno-organizacyjne z trenerami (np. terminy, podróż, noclegi, honorarium)
1.1.1.3	Działanie elementarne	Podpisanie umów z trenerami
1.1.2	Działanie główne	Zorganizowanie materiałów dydaktycznych
1.1.21	Działanie elementarne	Opracowanie materiałów dydaktycznych przez trenerów
1.1.22	Działanie elementarne	Kserowanie/drukowanie materiałów szkoleniowych
1.1.23	Działanie elementarne	Zakup niezbędnych przyborów szkoleniowych dla uczestników (np. teczki, długopisy, notatniki)
1.1.24	Działanie elementarne	Kompletowanie/składanie materiałów szkoleniowych
1.1.25	Działanie elementarne	Przygotowanie dokumentacji szkoleniowej z odpowiednim oznakowaniem logo projektu UE (listy obecności, ankiety ewaluacyjne, dyplomy, itp....)
1.1.26	Działanie elementarne	Zabezpieczenie materiałów dydaktycznych/warsztatowych dla trenerów (pisaki, papier, taśmy przyklepne, itp.)
1.1.27	Działanie elementarne	Opracowanie programu szkolenia poszczególnych tematów szkoleniowych
1.1.3	Działanie główne	Przygotowanie bazy szkoleniowej
1.1.3.1	Działanie elementarne	Przygotowanie dokumentacji przetargowej i wyłonienie w ramach zamówienia publicznego ośrodka szkoleniowo-hotelowego do przeprowadzenia szkolenia w terenie
1.1.3.2	Działanie elementarne	Zabezpieczenie poczęstunku na szkoleniu
1.1.3.3	Działanie elementarne	Zabezpieczenie niezbędnego sprzętu szkoleniowego (rzutnik, laptop, tablice, itp..)
1.1.4	Działanie główne	Rekrutacja uczestników
1.1.4.1	Działanie elementarne	Dystrybucja ulotek pocztą
1.1.4.2	Działanie elementarne	Opracowanie i umieszczenie 5 ogłoszeń w prasie lokalnej
1.1.4.3	Działanie elementarne	Opracowanie ankiety rekrutacyjnej i analiza zebranych danych
1.1.4.4	Działanie elementarne	Rozesłanie zaproszeń do udziału w projekcie pocztą elektroniczną - min. 300 adresatów
1.1.4.5	Działanie elementarne	Rejestracja potencjalnych uczestników
1.1.4.6	Działanie elementarne	Selekcja uczestników projektu - wybór 100 osób i stworzenie listy rezerwowej
1.1.4.7	Działanie elementarne	Rejestracja w elektronicznej bazie danych uczestników
1.1.4.8	Działanie elementarne	Powiadomienie uczestników o terminach i warunkach szkolenia
ltd..	ltd..	ltd..

Ryc. 4 Zakres projektu

Jak widać na powyższym przykładzie dopiero tak szczegółowo rozpisane zadania pozwalają w miarę prawidłowo ocenić skalę danego działania, jego ciężar finansowy i niezbędne zasoby. Czasami nie mamy dostatecznego doświadczenia w przeprowadzaniu danego zadania, nie jesteśmy w stanie w pełni wyobrazić sobie jakie elementarne czynności winny składać się na to zadanie i jakich zasobów będziemy potrzebowali do jego realizacji. Tym bardziej warto wtedy przeprowadzić taką pracę warsztatową z wykorzystaniem zaprezentowanej metody. Może należałoby w takiej sytuacji zaprosić do współpracy konsultanta, eksperta, który pomógłby nam prawidłowo ocenić to nowe dla nas zadanie.

ZARZĄDZANIE CZASEM W PROJEKCIE - HARMONOGRAM

Kiedy zadania projektu są już zweryfikowane i podzielone na działania elementarne, koordynator projektu wraz z zespołem wdrażającym powinni przystąpić do ustalania czasu potrzebnego na wykonanie poszczególnych czynności projektu, ustalenia terminów rozpoczęcia i zakończenia czynności, wyznaczenia ewentualnej rezerwy czasu, tym samym definiując kluczowe momenty w projekcie i wyznaczając ścieżkę krytyczną projektu. Wszystkie działania leżące na tej ścieżce wymagają wykonania ich na czas, bo wszelkie opóźnienia mogą uniemożliwić prawidłową realizację kolejnych działań projektowych. Do wyznaczania czasu trwania działań w projekcie warto skorzystać z zaprezentowanej poniżej tabeli, która ułatwi ogarnięcie całego zakresu danych. Jeżeli nie jesteśmy w stanie określić czasu trwania danej czynności może to oznaczać, że została ona sformułowana zbyt ogólnie.

LP	Opis Zakresu Zadania	Czas trwania zadania (w dniach roboczych)	Planowana		Ewentualne Rezerwy Czasowe	Faktyczna	
			Data rozpoczęcia	Data zakończenia		Data rozpoczęcia	Data zakończenia
1	2	3	4	5	6	7	8
Zadanie 1.							
Podzadanie 1.1.							
Działanie 1.1.1.							
Działanie 1.1.2.							
Zadanie 2.							

Ryc. 5 Czas trwania zadania

Kolejny krok w pracy nad zarządzaniem czasem w projekcie to weryfikacja harmonogramu projektu i naniesienie szczegółowych terminów, konkretnych dat w miarę możliwości jak największej ilości działań, np. daty przeprowadzenia konferencji podsumowującej projekt (kamieni milowych). Harmonogram, który stanowił załącznik do wniosku projektowego, może być już nieaktualny. Pamiętajmy, że przy podpisywaniu umowy o realizację projektu będziemy musieli ponownie załączyć poprawiony harmonogram projektu – w formie wykresu Gantta. W dotychczasowej praktyce okazywało się często, że zmiany w harmonogramie dotyczyły głównie daty rozpoczęcia i zakończenia projektu, która wymagała przesunięcia na późniejszy termin, gdyż procedury uruchamiania projektu, w tym podpisywania umowy projektowej są bardzo wydłużone. Należy zatem ponownie określić przewidywany termin rozpoczęcia i zakończenia projektu.

Wykres Gantta jest bardzo użyteczną, graficzną prezentacją projektu z zaznaczeniem poszczególnych zadań w kalendarium projektu. Składa się z osi poziomej, reprezentującej całą skalę czasową projektu podzieloną na odcinki (zwykle dni, tygodnie, miesiące lub kwartały) i osi pionowej reprezentującej zadania do wykonania w ramach projektu. Każde zadanie/ podzadanie/działanie elementarne jest reprezentowane przez właściwy wiersz osi poziomej.

Zakres projektu/ Zadania	Czas realizacji 10 miesięcy od 1 marca do 31 grudnia 2007									
	Jednostka czasu: np. miesiąc									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień
Zadanie 1.										
Podzadanie 1.1.										
Działanie 1.1.1.										
Działanie 1.1.2.										
Zadanie 2.										

Ryc. 6 Harmonogram – Wykres Gantta

Wykres ten budujemy wykorzystując wcześniejsze tabele (ZAKRES PROJEKTU oraz CZAS TRWANIA ZADAŃ), które szczegółowo wymieniały poszczególne działania elementarne

w projekcie. Teraz do kolumny Zakres projektu/ Zadania dodajemy kolumny, które obrazują całkowity czas trwania projektu w układzie wybranej jednostki czasu.

Weryfikacja i opracowanie aktualnego harmonogramu jest jednym z pierwszych zadań merytorycznych do wykonania przez zespół wdrażający. Posłuży on później kierownikowi projektu do tworzenia druków monitoringowych, które będą kontrolowały wdrażanie projektu z punktu widzenia terminowej, zgodnej z planem realizacji.

Wymiar czasu jest immanentnym elementem procesu zarządzania.

3.2.3. ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

Jakość rozumiana jest tu jako stopień zaspokojenia potrzeb oraz spełnienia wymagań beneficjenta projektu. Zarządzanie jakością, czyli wykonaniem, oznacza czuwanie nad wypracowywaniem pożądaných efektów projektu, ukazuje faktyczny stan realizacji planów zawartych we wniosku projektowym. Zarządzanie wdrażaniem projektu winno być zorientowane na rezultat, systematycznie oceniać i porównywać oczekiwania z uzyskiwaną jakością produktów i usług.

Jakość w projekcie rozpatrywana jest jako rezultat działań projektowych, jest pochodną zadowolenia beneficjenta z projektu i jego oceną korzyści, jakie dzięki projektowi osiągnął. Dlatego w trakcie wdrażania projektu w procesie wytwarzania produktów i usług oraz ich dystrybucji do adresatów projektu koordynator i jego zespół powinni regularnie zadawać sobie pytanie, czy to, co wytwarzają, jest postrzegane przez beneficjentów jako użyteczne i odpowiada na ich potrzeby i oczekiwania. Jakość projektu rozumiana być powinna również jako dążenie do generowania wartości dodanej projektu, rozpatrywanie jego efektów z punktu widzenia innowacyjności jaką oferuje on beneficjentom i otoczeniu, generowania dobrych praktyk, wzorów do naśladowania dla innych, szans na ich powielanie i kontynuację. Przy wdrażaniu projektu powinniśmy opierać się na najlepszych standardach usług, jednocześnie w trakcie praktycznego stosowania wciąż je modyfikować i ulepszać. Dla zarządzania jakością nieodzowne jest ustalenie szeregu standardów, według których będzie przeprowadzana ocena wartości wykonanego projektu. Standardy konieczne do oceny jakości/ wartości projektu można pogrupować w cztery główne kategorie:

1. **wkładu** – to, co wprowadzamy do projektu i czego używamy przy jego realizacji – ludzie, pieniądze, materiały, informacja,
2. **procesu** – jak powinno przebiegać działanie; standard „dobrej” pracy,

3. **produktu** – standard „dobrego” produktu – to, co powinniśmy uzyskać w wyniku procesu,
4. **rezultatu** – standard „dobrej” zmiany – efekt, który powinien nastąpić pod wpływem produktu.

Dlatego ważne jest systematyczne badanie i ocena potrzeb i oczekiwań beneficjentów oraz stopnia ich zadowolenia z udziału w projekcie poprzez wcześniej przygotowane narzędzia oceny, mogące z powodzeniem spełniać funkcje kontroli jakości. Dla skutecznego zarządzania jakością bardzo istotne będą jakościowe metody oceny efektów projektu. Kontrola jakości otrzyma ilościowe dane o produktach i rezultatach z ankiet wypełnianych przez beneficjentów ostatecznych oraz z druków monitorujących wskaźniki produktów i rezultatów. Ale te dane nie będą wystarczające do oceny użyteczności, efektywności, trwałości czy innowacyjności wypracowanych produktów i rezultatów. Należy rozszerzyć badania o wywiady indywidualne i grupowe z beneficjentami, obserwacje i pogłębione analizy dokumentacji projektowej.

Z praktycznego spojrzenia na zarządzanie jakością w projekcie warto podkreślić wartość wynikającą z zaangażowania całego zespołu wdrażającego w systematyczne spotkania w celu dyskusowania nad ewentualnymi problemami napotkanymi w trakcie wdrażania projektu oraz wspólnego generowania sposobów ich rozwiązania.

Projekty niosą ze sobą znaczący element ryzyka i dlatego wymagają stałego śledzenia ewentualnych zagrożeń i identyfikowania odstępstw od założeń projektowych. Może to być na przykład ryzyko zbyt późnego dostarczenia produktu czy ryzyko przekroczenia budżetu i niewypełnienia kryterium jakości.

Ważnym jest, aby wszelkiego rodzaju zagrożenia związane z projektem były zauważone w porę, aby można było podjąć odpowiednie kroki zaradcze w celu uniknięcia ryzyka, jego zminimalizowania czy ewentualnego dokonania niezbędnych zmian. Tutaj uwidacznia się kolejna funkcja zarządzania projektem - korygowanie, która spoczywa na koordynatorze projektu. Wdrażanie projektu oznacza dla koordynatora zarówno konieczność kierowania zespołem, organizowania postępu prac, kontrolowania, ale także korygowania, czyli reagowania na problemy i dokonywanie zmian w projekcie tak, aby osiągać w danym czasie przy danych środkach finansowych jak najlepszą jakość.

Zmiany w projektach są dopuszczalne, ale wymagają spełnienia wielu warunków i zastosowania się do wytycznych sponsora w tym względzie. W projektach EFS można

dokonywać zmian nie później niż na 1 miesiąc przed planowanym zakończeniem realizacji projektu. O zmianach należy niezwłocznie poinformować Instytucję Wdrażającą oraz przekazać aktualny wniosek o dofinansowanie realizacji projektu wraz z kwartalnym sprawozdaniem.

Zmiany (przesunięcia nie większe niż 15%) niewymagające wyrażenia zgody przez instytucję wdrażającą dotyczą takich kwestii, jak:

- **terminy realizacji zadań** nieprzekraczające 15% w stosunku do harmonogramu ich realizacji;
- **rezultaty wsparcia** (przesunięcia w danych liczbowych wskazanych w punkcie 2.3.1, 2.3.2 i 2.3.3 wniosku o dofinansowanie realizacji projektu), które łącznie nieprzekraczają 15% ogólnej liczby rezultatów wsparcia;
- przesunięcia nie przekraczające 15% ogólnej **liczby beneficjentów** ostatecznych projektu;
- numer konta, adres itp.;
- Zmiany wymagające wyrażenia zgody przez instytucję wdrażającą, wymagające dokonania zmiany umowy w formie aneksu dotyczą kwestii;
- podwyższenia lub **obniżenia wartości całego projektu** nie przekraczające 15% (możliwość podwyższenia wartości projektu dotyczy jedynie projektów własnych WUP);
- przesunięcia terminów realizacji zadań powyżej 15% w stosunku do harmonogramu ich realizacji;
- zmiany harmonogramu płatności;
- przesunięcia powyżej 15% ogólnej liczby beneficjentów ostatecznych projektu;
- przesunięcia powyżej 15% wartości głównych kategorii wydatków (tj. wydatków związanych z personelem – pozycja 5.1.1.1 we wniosku, wydatków związanych z udziałem beneficjentów ostatecznych – pozycja 5.1.1.2, innych wydatków – 5.1.1.3);
- wprowadzenie nowej podkategorii wydatków w ramach głównych kategorii wydatków (możliwe jest pod warunkiem, że nie zwiększa to kwoty kategorii głównej, kwota nowej podkategorii stanowi nie więcej niż 5% kwoty kategorii głównej oraz beneficjent uzasadni w sposób satysfakcjonujący konieczność i celowość wprowadzenia nowej podkategorii wydatków);
- rezultaty wsparcia (przesunięcia w danych liczbowych wskazanych w punkcie 2.3.1, 2.3.2 i 2.3.3 wniosku o dofinansowanie realizacji projektu), które łącznie przekraczają 15% ogólnej liczby rezultatów wsparcia;

- przedłużenie okresu realizacji projektu powyżej 15% czasu trwania projektu (nie dłużej jednak niż do 31 marca 2008 r.).

Jak widać z zaprezentowanych powyżej informacji, ewentualne korygowanie działań projektowych poprzez dokonywanie zmian w projekcie wymaga od kierownika projektu bieżącego monitorowania osiągniętych wskaźników wykorzystania zasobów projektu oraz wypracowywanych wskaźników produktów i rezultatów tak, aby pozwoliło to na precyzyjne określanie poziomu procentowego planowanych zmian i umożliwiło dokonanie w odpowiednim czasie korekty.

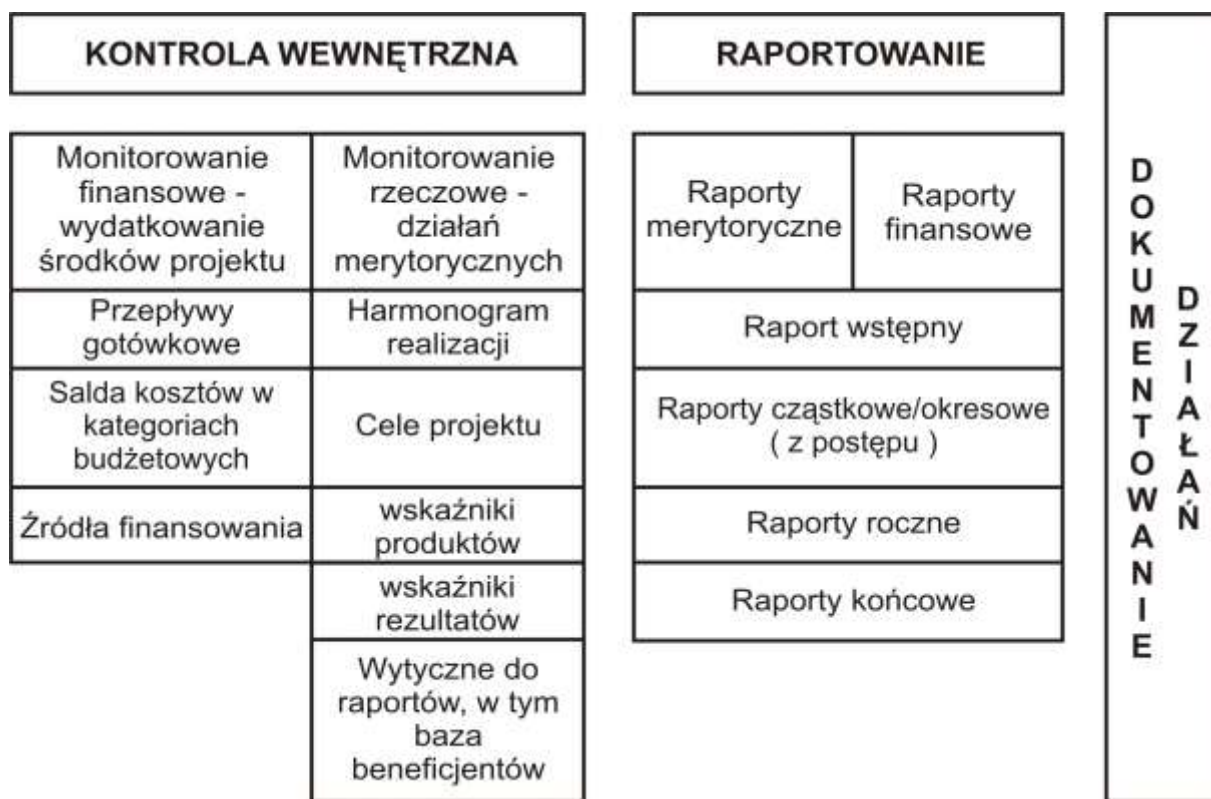
3.2.4. MONITOROWANIE I EWALUACJA

Funkcja zarządzania: KONTROLA

Monitorowanie spełnia funkcję wewnętrznej kontroli wewnętrznej realizacji zadań. Generalnie można określić monitoring jako dokumentowanie działań, czyli zbieranie obiektywnych dowodów potwierdzających poprawną realizację projektu. Na działania monitoringu składają się dokonywanie systematycznego pomiaru stopnia wdrażania projektu, kontrola wewnętrzna i ocenianie postępów na bieżąco oraz sprawozdawczość/ raportowanie.

Monitoring to proces systematycznego zbierania i analizowania ilościowych i jakościowych informacji na temat wdrażanego projektu w aspekcie finansowym i rzeczowym. Ma na celu zapewnienie zgodności realizacji projektu z założeniami i celami wcześniej zatwierdzonymi w dokumentach projektowych.

Monitorowanie jest procesem ciągłym, odbywającym się przez cały okres wdrażania projektu. Monitoring potrzebny jest z dwóch powodów: w celu składania raportów z działań oraz w celu sprawdzenia, czy wszystko idzie zgodnie z planem.



Ryc. 7 Funkcje monitoringu

Proces monitorowania projektu, czyli stałego śledzenia postępu prac, jak pokazuje powyższa tabela, odbywa się w czterech płaszczyznach:

1. **DZIAŁANIA** - stan realizacji zakresu rzeczowego projektu - ocena zgodności przebiegu prac z założonym harmonogramem i określanie stanu zaawansowania;
2. **PIENIĄDZE** - sfera finansowa – analiza terminowości wpływu i sposobu wydatkowania środków z poszczególnych kategorii budżetowych, czuwanie nad dostępnością gotówki i zaplanowanymi źródłami finansowania oraz kwalifikowalnością kosztów;
3. **WSKAŹNIKI** - stan realizacji projektu z punktu widzenia skuteczności realizacji celów projektu, osiągnięcia zakładanych wskaźników produktów i rezultatów;
4. **BAZA BENEFICJENTÓW** - gromadzenie w formie elektronicznych baz danych informacji szczegółowych o beneficjentach ostatecznych projektu.

Dane zebrane w trakcie procesu monitorowania są następnie analizowane i wykorzystywane do przygotowywania raportów merytorycznych i finansowych dla sponsora.

Monitoring ma na celu sprawdzanie, czy wszystkie zaplanowane czynności przebiegają zgodnie z planem na każdym etapie realizacji projektu, spełniając tym samym rolę systemu

wczesnego ostrzegania o ewentualnych nieprawidłowościach i pozwalając na wprowadzenie koniecznych działań korygujących (poprawek).

Przystępując do budowania systemu monitorowania wymagane jest, aby kierownik projektu ustalił poniższe kwestie, które pozwolą mu na opracowanie skutecznych narzędzi monitoringu:

1. jakie parametry będą zbierane?
2. w jaki sposób będą zbierane?
3. przez kogo?
4. jak często?
5. gdzie i w jaki sposób będą zapisywane?
6. do kogo mają być przekazywane?
7. jak mają być ostatecznie przechowywane?

DRUKI MONITORINGOWE

Kierownik projektu powinien przygotować odpowiednie do projektu arkusze/ druki monitoringowe, które ułatwią realizatorom gromadzenie informacji.

Druki monitoringowe powinny śledzić stopień realizowanych zadań projektu i ich terminowość w stosunku do zaplanowanego harmonogramu. Druk taki powinien opisywać poszczególne działania, podawać osoby odpowiedzialne za jego realizację, czas rozpoczęcia i zakończenia, potwierdzenie wykonania lub niedziałania oraz wyjaśnienia w wypadku odstępstw od założeń.

Druki monitoringowe mają ułatwiać koordynatorowi zarządzanie finansami projektu. Mogą do tego służyć specjalnie w tym celu opracowane formularze w Excelu, śledzące przepływy gotówkowe i poziom wykorzystania funduszy w poszczególnych kategoriach budżetowych oraz gromadzące informacje o źródłach finansowania projektu i stopniu wykorzystania dotacji. Kwestia zarządzania finansami zostanie szczegółowiej omówiona w podrozdziale 3.3.2, poświęconemu zarządzaniu zasobami (w tym pieniędzmi).

Poniższe dwie tablice prezentują przykładowe formy druków monitoringowych, które zbierają dane do śledzenia postępów w osiąganiu zakładanych produktów i rezultatów.

Opis produktów/ rezultatów	Wielkość wskaźnika produktu/ rezultatu	Termin wykonania	Realizatorzy/ Partnerzy	Osoba odpowiedzialna za wykonanie - Stanowisko	Wymagany dokument potwierdzający realizację
Poradnictwo zawodowe	180 osób	I 2006-X 2007	Partner A	Jan Kowalski - doradca zawodowy	1. Formularz rejestracji kontaktu 2. Zbiorcze zestawienie osób korzystających z usług
Szkolenia interpersonalne	60 osób	V 2006-VI 2007; II 2006-VIII 2007	Partner B	Anna Nowak - asystent ds. szkoleń	1.lista obecności 2.program szkolenia 3.komplet materiałów szkoleniowych 4.ankieta ewaluacyjna
Konferencja naukowa	udział 100 osób	X 2005-V 2006	Lider	Adam Lewski - koordynator ds. promocji	1.program 2.lista gości 3.lista mówców 4.komplet materiałów konferencyjnych 5.dokumentacja fotograficzna 6.wycinki prasowe, informacje z Internetu na temat wydarzenia

Ryc. 8 Druk 1. Monitorowanie produktów i rezultatów projektu

Bardzo istotnym z punktu widzenia kontroli wewnętrznej elementem projektu są wymagane dokumenty (ostatnia kolumna powyższego przykładu), potwierdzające wykonanie zadania, które osoba odpowiedzialna za jego realizację powinna zbierać i dostarczać kierownikowi projektu.

Wskaźniki osiągnięć	Zakładana wielkość docelowa	Wielkości osiągnięte w miesiącu	Wielkości osiągnięte od początku	Realizacja zadania (4:2 w %)	Uwagi
1	2	3	4	5	6
Liczba edycji kursów szkoleniowych	10				
Liczba godzin szkoleniowych	1600				
Liczba osób korzystających ze szkoleń	200				
Liczba osób, które ukończyły szkolenie	190				
Liczba osób pozytywnie oceniających otrzymaną pomoc w projekcie	180				

Ryc. 9 Druk 2. Monitorowanie produktów i rezultatów projektu

Kolejny rodzaj formularza związany z monitorowaniem projektu ma gromadzić potrzebne informacje o beneficjentach ostatecznych projektu.

Wraz z kwartalnymi i końcowym sprawozdaniem z realizacji projektu realizator zobowiązany jest do przesłania informacji o ostatecznych beneficjentach pomocy. Zestawienie, przygotowane w formie elektronicznej i dołączane do sprawozdania kwartalnego, obejmować powinno dane wszystkich beneficjentów ostatecznych. Dane te muszą zawierać m.in.: imię, nazwisko, adres, wiek, płeć, wykształcenie, status na rynku pracy w momencie rozpoczęcia projektu, status na rynku pracy po zakończeniu projektu, ew. stopień niepełnosprawności, nabyte umiejętności.

Dane te zostaną wprowadzone przez instytucję wdrażającą do Podsystemu Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego (tzw. PEFS). Na podstawie tych danych przeprowadzone zostanie badanie ankietowe na reprezentatywnej próbie beneficjentów ostatecznych po upływie 6 miesięcy od zakończenia ich udziału w projekcie. Formularz umożliwiający wprowadzenie danych i przekazanie ich w postaci elektronicznej właściwej instytucji wdrażającej jest dostępny na stronie internetowej. Formularz jest połączony z oświadczeniem beneficjenta zawierającym zgodę na przetwarzanie danych osobowych oraz zgodę na udział w badaniu ankietowym beneficjentów ostatecznych projektów, wraz z informacją dla uczestników projektu o celu zbierania danych, prawie wglądu do swoich danych oraz ich poprawienia, dobrowolności lub obowiązku podania danych, a jeśli taki obowiązek istnieje – o jego podstawie prawnej.

Prowadzenie bazy danych o beneficjentach ostatecznych projektu jest, jak pokazuje praktyka, bardzo praco- i czasochłonnym zadaniem. Jeśli realizowany projekt obejmuje swoim

wsparciem dużą grupę beneficjentów oznacza to dla kierownika projektu konieczność oddelegowania do tego zadania wyznaczonego pracownika, który będzie musiał, w zgodzie z procedurami ochrony danych osobowych, wprowadzać dane do bazy.

SPRAWOZDAWCZOŚĆ/ RAPORTOWANIE

Kierownik projektu wraz z Zespołem Wdrażającym już na etapie uruchamiania projektu powinien szczegółowo zapoznać się z wymaganiami i wytycznymi sponsora co do systemu raportowania. Zarządzanie procesami sprawozdawczości obejmuje dwa typy raportowania. Pierwszy typ to wypełnianie wymaganych przez sponsora formularzy raportów merytorycznych i finansowych, czyli sprawozdawczość na zewnątrz. Drugi typ raportowania to opracowywanie wewnętrznych formularzy raportowania, opartych często na drukach monitoringowych, które służą wstępnej agregacji danych od poszczególnych grup zadaniowych realizujących różne zakresy tematyczne projektu.

Kierownik projektu powinien tak ustalić wewnętrzny system zbierania danych od realizatorów, aby starczyło mu czasu na ich analizę i wprowadzenie do formularzy sponsora. W tym celu musi opracować wewnętrzne procedury sprawozdawczości, obejmujące:

- Schemat obiegu wewnętrznych sprawozdań merytorycznych,
- Schemat obiegu wewnętrznych sprawozdań finansowych,
- Terminarz wewnętrznej sprawozdawczości od poszczególnych grup zadaniowych czy partnerów,
- Wzory sprawozdania miesięcznego z działań,
- Wzory sprawozdania kwartalnego z osiągniętych wskaźników produktów i rezultatów,
- Zbiorcze arkusze danych o beneficjentach ostatecznych.

Wewnętrzne procedury raportowania powinny być spójne z wytycznymi sponsora co do raportowania zewnętrznego i pozwalać na czas opracowywać zbiorcze formularze sprawozdawczości zewnętrznej.

Wymagania co do typów zewnętrznych raportów i terminów ich przekazywania uzależnione są w projektach EFS od programu operacyjnego, który finansuje dany projekt. Sprawozdawczości w SPO RZL obejmuje **Raporty Kwartalne** – przesyłane w ciągu 15 dni od zakończenia okresu monitorowania, **Raporty Roczne** – przekazywane do 25 stycznia oraz **Raport Końcowy** – dostarczany w ciągu 25 dni od zakończenia projektu.

W ZPORR należy dostarczać **Raport okresowy** - w ciągu 7 dni od zakończenia okresu monitorowania. Raport ten sporządzany jest zawsze wg stanu na godzinę 15.00 ostatniego dnia ostatniego miesiąca okresu sprawozdawczego (np. raport za miesiące styczeń – marzec sporządza się wg stanu na godz. 15.00 dnia 31 marca).

Raport okresowy jest składany za okres sprawozdawczy, wymagany przez beneficjenta końcowego, nie rzadziej niż raz na kwartał.

Raport roczny jest przekazywany do 15 stycznia każdego roku następującego po okresie monitorowania oraz **Raport końcowy** – najpóźniej 15 dni od zakończenia projektu.

ARCHIWIZACJA

Z zagadnieniami raportowania związana jest też ściśle kwestia przechowywania dokumentów projektowych. Jest to zadanie dla kierownika projektu, o którym powinien on pomyśleć już na wstępnym etapie jego wdrażania. Należy wypracować system gromadzenia bieżącej dokumentacji projektowej, wyznaczyć odpowiednie przestrzenie w biurze projektu i meble (szafy archiwizacyjne), które pozwolą zapanować nad dużą ilością wytwarzanej dokumentacji projektowej. Równocześnie należy przygotowywać sposób długofalowego przechowywania tej dokumentacji, gdyż wymagania unijne w tym względzie są bardzo kłopotliwe. Zabezpieczenie dokumentów ma spełniać wymagania dostępności, poufności i bezpieczeństwa. Dokumenty przechowywać należy do 31.12.2013 roku, a związane z udzielaniem pomocy publicznej – przez 10 lat.

Obowiązkowo należy przechowywać następujące dokumenty:

- oryginalny formularz zgłoszonego wniosku,
- pismo informujące o akceptacji wniosku i przyznania dotacji,
- umowę finansowania,
- faktury i inne dokumenty potwierdzające poniesienie wydatków,
- wyciągi z konta bankowego (subkonta projektu),
- raporty i dokumenty potwierdzające zawarte w raportach informacje,
- wnioski o płatność,
- pisma i korespondencję dotyczącą zmian w projekcie,
- umowy z podwykonawcami wraz z dokumentacją dotyczącą sposobu wyłonienia podwykonawcy,
- wykaz beneficjentów ostatecznych projektu,
- listy obecności uczestników (beneficjentów ostatecznych) i trenerów,

- programy zajęć,
- dokumenty poświadczające osiągnięcie przez beneficjentów ostatecznych określonych rezultatów,
- formularze oceny projektu przez beneficjentów ostatecznych.

EWALUACJA

Monitorowanie to sposób mierzenia tego, co się dzieje. Ewaluacja (Ocena) pozwala nam stwierdzić, co to oznacza, dlaczego tak się dzieje.

W Słowniku Języka Polskiego PWN znajdziemy następujące hasło: „ewaluacja” –

ustalenie wartości i ceny czegoś,
ocenie,
oszacowanie”.

Potocznie przyjęło się rozumieć ewaluację jako synonim oceniania i kontroli, czasem także jako wartościowanie i szacowanie wartości.

Ewaluacja powinna zostać tak zaprojektowana, aby po zakończeniu projektu można było odpowiedzieć sponsorowi na dwa zasadnicze pytania:

1. czy warto było wydawać pieniądze na te problemy, które miał rozwiązać projekt?
- oraz
2. czy warto było dać pieniądze właśnie temu projektodawcy na realizację projektu? (czy wywiązał się on ze wszystkich obietnic jakie złożył w projekcie sponsorowi)?

Jeśli po zakończeniu projektu i jego ewaluacji odpowiedź na oba pytania będzie twierdząca, dla sponsora będzie to oznaczać, że warto kontynuować współfinansowanie tego typu przedsięwzięć, rozwiązywać podobne problemy i współpracować w przyszłości z tymi samymi projektodawcami.

Ewaluacja w projektach unijnych może być zaplanowana jako ewaluacja zewnętrzna i/ lub ewaluacja wewnętrzna. Przy procesie ewaluacji wewnętrznej duża odpowiedzialność spada na koordynatora projektu, który musi czuwać nad przygotowaniem szczegółowego planu ewaluacji już na początkowym etapie wdrażania projektu. Do przeprowadzenia ewaluacji wewnętrznej powinna zostać wyznaczona osoba spośród kadry realizatora projektu, ale jednocześnie nie za mocno zaangażowana we wdrażanie projektu. Najlepiej, jeśli zaproszona zostanie osoba współpracująca z realizatorem, która ma już doświadczenie w prowadzeniu procesu ewaluacji.

W dużych projektach powinno się przewidzieć w strukturze organizacyjnej projektu pracownika - **specjalistę ds. monitoringu i ewaluacji** - odpowiedzialnego za całość działań związanych z tym końcowym etapem pracy nad projektem.

Do jego zadań będzie należało jak najszybsze opracowanie szeregu ankiet badających potrzeby uczestników projektu i ankiet oceniających uzyskane przez nich wsparcie. Tak jak monitoring, również i ewaluacja wymaga przygotowania odpowiednich procedur i narzędzi.

Przyjmując minimalne wymagania co do standardu monitorowania potrzeb i oceny wsparcia powinno się wypracować na rzecz wdrażania projektu między innymi poniższe **narzędzia oceny**:

- 1) ANKIETA REKRUTACYJNA badanie potrzeb, oczekiwań, poziomu kompetencji, weryfikacja dopasowania programu do potrzeb indywidualnych i społecznych potencjalnych beneficjentów projektu;
- 2) Ankiety na wejście (PRE TEST) i wyjście (POST TEST) – porównanie stanu przed otrzymaniem wsparcia i po nim, badanie nabywanej podczas zajęć wiedzy i umiejętności z danej dziedziny, poziomu aspiracji zawodowych, samooceny, umiejętności, przekonań i postaw w zakresie własnej aktywności beneficjentów ostatecznych – umożliwiające ocenę rezultatów miękkich;
- 3) ANKIETA EWALUACYJNA oceniająca jakość otrzymanego wsparcia, analizującą elementy dydaktyczne, t.j.: metodologia, prowadzący, materiały edukacyjne, itp.;
- 4) KARTY USŁUGI (np. doradczej, praktyki, psychologicznej) – ocena zadowolenia beneficjenta z otrzymanej usługi;
- 5) SCENARIUSZE WYWIADÓW (grupowych, indywidualnych) z uczestnikami projektu, dokonujące jakościowej oceny projektu.

Często w praktyce wdrażania projektu wokół opracowania powyższych narzędzi oceny pojawiają się zagrożenia i problemy. Wynikają one z faktu, że twórcy projektu, o budżecie np. powyżej 1 mln. złotych nie przewidzieli żadnych funduszy na honorarium dla specjalisty, który opracowałby te ankiety lub ewentualnie dokonał ich weryfikacji z punktu widzenia poprawności obowiązującej przy prowadzeniu tego typu badań w oparciu o nauki socjologiczne. W praktyce dość bezkrytycznie podchodzi się do oceny własnych umiejętności w konstruowaniu tego typu narzędzi, co w konsekwencji powoduje, że projekt o dużym ciężarze finansowym operuje źle sformułowanymi ankietami ewaluacyjnymi, z których później trudno jest wyciągać poprawne wnioski i rekomendacje. Dlatego warto przewidzieć w budżecie choćby niewielkie środki na to zadanie, zamiast zakładać, jak to najczęściej się dzieje, że koordynator projektu sam opracuje wszystkie ankiety i kwestionariusze wywiadów.

Kolejna kwestia do rozważenia dla zespołu wdrażającego związana jest z koniecznością opracowania **projektu ewaluacji**, który powinien zawierać między innymi informacje o metodach i kryteriach ewaluacji.

Podstawą dla przeprowadzenia ewaluacji projektu są pytania ewaluacyjne, zdefiniowane w zakresie zadań. Każde z pytań ewaluacyjnych można zakwalifikować do jednego z poniższych **kryteriów ewaluacji**:

- skuteczności (czy cele projektu zostały osiągnięte?),
- efektywności (jakie były nakłady przeznaczone na osiągnięcie efektów projektu?),
- odpowiedniości (czy cele projektu są zgodne z potrzebami?),
- użyteczności (czy rzeczywiste efekty projektu są zgodne z potrzebami grupy docelowej?),
- długotrwałości (czy efekty projektu są trwałe?),
- wartości dodanej (czy projekt jest innowacyjny?).

Projekt ewaluacji, który powinien zostać wypracowany w początkowym okresie wdrażania projektu powinien rozstrzygnąć poniższe kwestie:

- Przedmiot ewaluacji: Co ewaluujesz? Co konkretnie powinno być zbadane?
- Cel ewaluacji: Po co ewaluujesz?
- Adresaci ewaluacji: Dla kogo ewaluujesz? Komu będą prezentowane - udostępniane wyniki?
- Harmonogram ewaluacji: Kiedy ewaluujesz?
- Wykonawcy ewaluacji: Przez kogo będzie przeprowadzana ewaluacja?
- Cena ewaluacji: Jakie zasoby finansowe mogą być wykorzystane?
- Wyniki ewaluacji: Jaką formę będzie miał raport ewaluacyjny?

Opracowanie koncepcji ewaluacji nawet jeśli przewidzieliśmy w projekcie zatrudnienie zewnętrznego ewaluatora, którego zadaniem będzie jej stworzenie, wymaga zaangażowania kluczowych osób realizujących projekt. Sam ewaluator, bez aktywnej współpracy z zespołem wdrażającym, nie jest w stanie takiego projektu ewaluacji zbudować. Oznacza to więc konieczność zarezerwowania czasu przez kierownika projektu na to działanie i zapewne przeprowadzenie kilku spotkań roboczych w celu zebrania odpowiedzi na powyższe kwestie procesu ewaluacji.

3.3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI

Zarządzanie zasobami obejmuje cztery podstawowe kategorie zasobów – ludzi, pieniądze, rzeczy i informacje, o których dostępność będzie musiał dbać kierownik projektu.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI OBEJMUJE ZARZĄDZANIE:

- LUDŹMI
- PIENIĘDZMI
- ŚRODKAMI MATERIALNYMI
- INFORMACJĄ



Zasoby te winny być dostępne na czas, w dostatecznej ilości i o odpowiedniej jakości. Kwestia czasu potrzebnego na uruchomienie zasobów jest zazwyczaj niedoceniana i bardzo często stanowi jeden z istotnych czynników ryzyka w projektach, nie zawsze zidentyfikowanych na etapie planowania. Kierownik projektu musi zadbać o to, by plan działań odzwierciedlał czas potrzebny do uruchomienia zasobów, co, zwłaszcza przy wydatkowaniu środków publicznych, w tym unijnych, wymusza stosowanie długotrwałych procedur zamówień publicznych. Bardzo często w harmonogramie zaplanowanym we wniosku projektowym podaje się nierealny czas na przeprowadzenie niezbędnej procedury zakupów. Pamiętać należy o tym, że projekty unijne są finansowane poprzez przekazywanie transz dotacji. W praktyce oznacza to, że środki sponsora mogą pojawić się na naszym koncie nawet w dwa miesiące po rozpoczęciu projektu. Oznacza to konieczność zabezpieczenia ewentualnych własnych środków finansowych na opłacenie niezbędnych zakupów sprzętu czy wyposażenia w początkowym okresie wdrażania projektu. W celu zapewnienia płynnej realizacji projektu nieodzowne jest monitorowanie dostępności funduszy już od pierwszych dni jego realizacji. Z jednej strony musimy jak najszybciej uruchomić procesy i procedury zabezpieczania niezbędnych zasobów materialnych i niematerialnych, by tym szybciej móc wykorzystywać je na rzecz projektu, a z drugiej strony musimy pogodzić się z problemami związanymi z dostępnością gotówki.

Przy planowaniu projektu i działań niezbędnych w trakcie jego realizacji konieczne jest przeanalizowanie, jakimi środkami dysponujemy, a jakie są jeszcze potrzebne, aby sprawnie przeprowadzić projekt. Kierownik projektu powinien dokonać szczegółowej analizy posiadanych zasobów i określić zapotrzebowanie na poszczególne ich kategorie. Poniższa tabela może zostać wykorzystana do przeprowadzenia wstępnego oszacowania niezbędnych zasobów.

Zasoby	Czym dysponujemy?	Czego potrzebujemy?
1. Ludzie • liczba pracowników etatowych, • stałych współpracowników, • wolontariuszy, • ich zaangażowanie, • kwalifikacje • i doświadczenie		

2. Pieniądze • dotacje, • darowizny, • własne zasoby finansowe, • zasoby finansowe innych sponsorów		
3. Środki materialne • Przestrzeń (budynki, biuro projektu, sale dydaktyczne, lokale, itp.) • Wyposażenie (sprzęt, materiały, dostęp do Internetu, linie telefoniczne)		
4. Środki niematerialne – informacja • Poparcie społeczne (nasi stali partnerzy, sponsorzy, donatorzy, patronaty medialne, honorowe, autorytety nas wspierające) • Wiedza (informacja, bazy danych, zasoby biblioteczne, autorskie programy, własne materiały dydaktyczne, uzyskane nagrody i dyplomy, wypracowane standardy pracy, normy jakościowe, akty prawne)		

Przeprowadzenie takiej analizy posiadanych zasobów oraz zaplanowanie koniecznych do wykorzystania środków pozwoli nam sprawnie połączyć określone okresy realizacji projektu z zapotrzebowaniem na wszystko, co będzie niezbędne, aby projekt mógł być zrealizowany, tj. dyspozycyjność środków finansowych, ludzi, materiałów i informacji.

Kolejnym nieodzownym krokiem do prawidłowego oszacowania niezbędnych zasobów będzie odniesienie się do szczegółowo opracowanej listy zadań projektowych z wyszczególnieniem listy działań elementarnych, które to zagadnienia zostały szczegółowo omówione w rozdziale poświęconemu zarządzaniu procesami, w tym postępowaniem. **Lista Działań Elementarnych** powinna zostać rozszerzona o dodatkowe kolumny, gdzie szacowane będą poszczególne zasoby potrzebne do zrealizowania danego działania.

3.3.1. LUDZIE

„Umiejętność odpowiedniego radzenia sobie z ludźmi ma większą wartość niż wszystkie inne razem wzięte.”

Dale Carnegie



Kadra realizatorów to bezsprzecznie najważniejszy zasób dla każdego projektu.

Wstępny dobór kadry następuje na etapie planowania projektu. To twórcy projektu nadają zespołowi wdrażającemu zasadniczy kształt, decydując o jego liczbie, formie zatrudnienia, wynagrodzeniach, oczekiwanych kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym.

Realizatorzy projektu, w tym przedstawiciele zarządu instytucji wdrażającej projekt, jak i zatrudniony koordynator, muszą na etapie jego uruchamiania rozpocząć procedury rekrutacji, selekcji, zatrudniania i przeszkalanania niezbędnego personelu. W praktyce często zdarza się tak, że twórcy projektu piszą go pod konkretne, znane już osoby (**kluczowy personel** projektu), które w razie wygranej zostaną oficjalnie zatrudnione do jego realizacji. Kluczowy personel często włącza się aktywnie w proces budowania koncepcji projektu i wypełniania formularzy wniosku, pracując wolontarystycznie, ale jednocześnie „na konto przyszłych, ewentualnych zysków”.

Większość z tego co robimy w imię altruizmu jest tylko inteligentnym egoizmem.



Przy takim podejściu do budowania zespołu projektowego wydaje się, że kwestie wokół zatrudniania personelu nie powinny stanowić problemu ani stwarzać istotnego zagrożenia.

Dla efektywnej współpracy ważne jest, aby każdy członek personelu wdrażającego otrzymał od razu przy zatrudnieniu szczegółowy zakres swoich obowiązków, oparty o wylistowane, konkretne działania elementarne, za których realizację będzie on odpowiadał osobiście lub współuczestnicząc w pracy grupy zadaniowej.

Kierownik projektu w oparciu o Listę Zadań i Listę Działań Elementarnych powinien przydzielić poszczególnych ludzi do poszczególnych zadań.

W tym celu powinien on stworzyć on **Strukturę zadaniową** projektu w połączeniu ze **Strukturą personalną** projektu, np. według poniższego przykładu:

ZAKRESY ODPOWIEDZIALNOŚCI				
Numer	Opis zakresu	Lider działania	1 Współpracownik	2 Współpracownik
1.1.4	Rekrutacja uczestników	Nadzór Kierownika Projektu		
1.1.4.1	Dystrybucja ulotek pocztą	Specjalista ds. promocji i rekrutacji	Sekretariat	
1.1.4.2	Opracowanie i umieszczenie 5 ogłoszeń w prasie lokalnej	Koordynator merytoryczny	Specjalista ds. promocji i rekrutacji	Sekretariat
1.1.4.3	Opracowanie ankiety rekrutacyjnej i analiza zebranych danych	Specjalista ds. Monitoringu i ewaluacji	Koordynator merytoryczny	Specjalista ds. promocji i rekrutacji
1.1.4.4	Rozesłanie zaproszeń do udziału w projekcie pocztą elektroniczną - min. 300 adresatów	Specjalista ds. promocji i rekrutacji	Administrator portalu internetowego	Sekretariat
1.1.4.5	Rejestracja potencjalnych uczestników	Specjalista ds. promocji i rekrutacji	Sekretariat	
1.1.4.6	Selekcja uczestników projektu - wybór 100 osób i stworzenie listy rezerwowej	Koordynator merytoryczny	Specjalista ds. promocji i rekrutacji	Kierownik Projektu
1.1.4.7	Rejestracja w elektronicznej bazie danych uczestników	Specjalista ds. promocji i rekrutacji	Sekretariat	
1.1.4.8	Powiadomienie uczestników o terminach i warunkach szkolenia	Specjalista ds. promocji i rekrutacji	Sekretariat	

Ryc. 10 Struktura zadaniowo-personalna

W powyższym przykładzie każde działanie (poszczególne wiersze) zostało przypisane do zakresu obowiązków personelowi projektu w układzie **Lider Zadania**, czyli osoba za nie

odpowiedzialna, oraz kolejna, jedna lub dwie osoby z zespołu, które mają to zadanie współrealizować. Takie szczegółowe rozpracowanie zakresu projektu i zasobów ludzkich powoduje, że wszyscy w zespole znają swoje obowiązki i od pierwszego dnia uruchamiania projektu mogą mieć wpływ na sposób ich przygotowywania i wykonywania. Usprawni to delegowanie uprawnień i umożliwi tworzenie grup zadaniowych, spośród osób które zostały przypisane do danego zakresu działań. W praktyce wdrażania projektów niestety nie zawsze stosuje się tą metodę rozdziału pracy, co w konsekwencji doprowadza do sytuacji, gdzie wszyscy członkowie zespołu wdrażającego w zasadzie wiedzą co należy zrobić w projekcie, tylko że nie podejmują konkretnych działań, bo nie określono dokładnie kto za realizację tego działania odpowiada, następuje wtedy ryzyko „ogłądania się na innych” i wyczekiwanie.

Dla sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi i kwestii podejmowania decyzji w projekcie warto jest opracować jeszcze jeden dokument, tzn. **Strukturę Organizacyjną** projektu. Schemat ten ukaże w sposób uporządkowany wszystkich realizatorów projektu w układzie wzajemnych zależności i powiązań. Da on ogłęd hierarchii służbowej w projekcie i może być podstawą do budowania procedur wokół sposobów podejmowania decyzji i określania kompetencji poszczególnych zespołów zadaniowych.

Kierownik projektu powinien zadbać, aby stworzyć jak najwięcej procedur rutynowego podejmowania decyzji przez zespół realizatorów, w ten sposób pozostawiając więcej czasu na rozwiązywanie problemów wynikających z nieprogramowalnych zdarzeń.

**„Osoba przekonana do czegoś wbrew swej woli,
pozostaje nadal tego samego zdania”**
Alexander Pope



Można rozróżnić decyzje programowalne i nieprogramowalne (za: Zarządzanie – Produkcja i usługi, A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer). Pierwsze to decyzje rutynowe, które dotyczą zjawisk powtarzających się i do których można wypracować w miarę stałe procedury

ich podejmowania. Drugi rodzaj decyzji zależy od ludzi je podejmujących, ich umiejętności, kompetencji i doświadczenia.

Rolą kierownika jest więc stworzenie stałego i przejrzystego schematu powiązań pomiędzy poszczególnymi pracownikami i zespołami tak, aby ułatwić to zarówno przepływ informacji, jak i procesy podejmowania decyzji. Poniżej przykład schematu organizacyjnego jednego z realizowanych projektów:



Ryc. 11 Struktura organizacyjna projektu

3.3.2. PIENIĄDZE

Realizatorzy, którzy mają już doświadczenie w zdobywaniu środków finansowych metodami projektowymi, zapewne zgodzą się ze stwierdzeniem, że nie sztuką jest wygrać konkurs na dofinansowanie projektu, o wiele trudniejsze jest cały projekt poprawnie i bez strat zrealizować. O ile na etapie wygrywania budżet może mieć mniejsze znaczenie, to na etapie wdrażania projektu, źle skalkulowany budżet może bardzo negatywnie wpływać na sukces naszego przedsięwzięcia.

**Fenicjanom pieniądze wynaleźć się udało.
Wynaleźli - to dobrze, ale czemu tak mało?**



Praktyka pokazała, że wiele instytucji, które realizowały duże projekty finansowane z przedakcesyjnych funduszy unijnych bez trudu radziło sobie z zagadnieniami merytorycznymi. Problemy pojawiały się natomiast na etapie prawidłowego, zgodnego z zawartym we wniosku planem budżetowym, wydatkowania środków finansowych. Nieprecyzyjne i nieadekwatne do zadań zaplanowane wydatki nie pozwalały na pełne pokrycie realnie występujących kosztów. Duże trudności generowało także nieumiejętne zarządzanie finansami i przepływami gotówkowymi, które na etapie planowania projektu nie były uwzględniane. Dlatego bardzo ważne jest abyśmy tak podchodzili do tworzenia budżetu, aby już na etapie jego planowania wyobrażać sobie, że właśnie wygraliśmy i mamy przeprowadzić kolejno zaplanowane działania z jak największą efektywnością ekonomiczną.

Wdrażając projekt koordynator niestety nie ma już wielkiego wpływu na kształt budżetu. Możliwe są pewne przesunięcia kosztów w ramach zaplanowanego kosztorysu, ale nie są to w praktyce łatwe do przeprowadzenia procedury.

ZARZĄDZANIE FINANSAMI PROJEKTU w bardzo szerokim znaczeniu może obejmować:

- Planowanie wydatków,
- Symulowanie wydatków w najbliższych miesiącach – planowanie przepływów strumieni pieniężnych,
- Czuwanie nad dostępnością gotówki w odpowiednim czasie,
- Monitorowanie bieżących wydatków – kontrolowanie zgodności z planem budżetowym i ewentualne korygowanie, wprowadzanie dopuszczalnych zmian,
- Prowadzenie księgowości projektu,
- Właściwe przygotowywanie informacji o wydatkach – raporty finansowe dla sponsora.

Odpowiedzialny za finanse kierownik projektu dla skutecznego wypełniania tej funkcji musi mieć silne wsparcie w doświadczonym zespole księgowym projektu, czego niestety dość często twórcy projektu nie uwzględniają na poziomie planu projektowego. Przeglądając jako ekspert dla Komisji Oceny Projektów przy WUP w Gdańsku, projekty o budżetach powyżej 1 mln zł zauważyłam, że ogromnym elementem ryzyka w wielu z tych projektów są niewystarczające zasoby personelu księgowego i niewielkie wynagrodzenia przewidziane za rozbudowany zakres obowiązków księgowości. Tylko ktoś, kto nie rozumie na czym polega prowadzenie księgowości projektu unijnego i przygotowanie skomplikowanych sprawozdań dla sponsora może założyć, że zatrudnienie księgowej na umowę zlecenia w wymiarze czasu pracy ½ etatu z wynagrodzeniem 800 zł brutto (w projekcie o budżecie ponad 1 mln złotych) pozwoli na bezproblemowe księgowanie i rozliczenie dotacji. Trudno sobie wyobrazić, jak w tej sytuacji zostanie przeprowadzone zadanie w projekcie polegające na zwrocie kosztów dojazdu na szkolenia dla 500 beneficjentów ostatecznych projektu. W tak dużych projektach zespół księgowy poza kierownikiem projektu powinien obejmować kolejne 3 osoby (np. główna księgowa, specjalista ds. raportowania oraz specjalista ds. płac). Pamiętajmy, że jedną kwestią jest ewidencjonowanie zdarzeń księgowych, a odrębną kwestią opracowywanie specyficznych zestawień na formularzach sponsora do raportowania finansowego projektu.

Problemy na etapie wdrażania projektu dotyczą bardzo często kwestii wokół kwalifikowalności kosztów.

Koszty kwalifikowalne to wydatki niezbędne do poniesienia przy realizacji projektu z punktu widzenia konkretnego sponsora. Są to koszty, które mogą podlegać sfinansowaniu przez danego sponsora w ramach projektu. Co wcale nie oznacza, że koszty niekwalifikowane są „złymi czy niepoprawnie policzonymi” kosztami naszego projektu.

Całkowity koszt projektu to koszty, które kwalifikują się do finansowania przez danego sponsora oraz koszty, które się do finansowania przez tego sponsora nie kwalifikują. Nie oznacza to wcale, że koszty niekwalifikowalne nie mogą być kwalifikowalne dla innego sponsora. Cała sztuka przy poszukiwaniu środków na nasz projekt polega na umiejętnym montowaniu wkładów finansowych i rzeczowych (**Montaż Finansowy**) od różnych sponsorów z uwzględnieniem własnych zasobów projektodawcy.

Budżet projektu ukazuje całkowity koszt projektu, wkład własny finansowy i rzeczowy realizatora oraz innych sponsorów. W EFS, w zależności od programu operacyjnego i działania, wymagana wysokość wkładu własnego jest różna (od poziomu zerowego nawet do 20%).

Poniższa tabela prezentuje przykład możliwych źródeł finansowania całkowitego kosztu projektu z uwzględnieniem zarówno kosztów kwalifikowalnych w projektach EFS oraz ewentualnych kosztów współfinansowanych przez różnych innych sponsorów.

Koordynator, zarządzający finansami projektu, musi opracować szczegółowy **plan źródeł finansowania** i na bieżąco prowadzić przegląd faktycznych, dostępnych środków finansowych oraz monitorować poziom wymaganego procentowego udziału ich wykorzystania.

CAŁKOWITY KOSZT PROJEKTU	KOSZTY NIEKWALIFIKOWALNE	WKŁAD WŁASNY FINANSOWY REALIZATORA	PIENIĄDZE WŁASNE REALIZATORA KREDYT DOTACJA PROJEKTOWA SPONSOR "Y" DAROWIZNY PRYWATNE, BIZNESOWE
		WKŁAD WŁASNY RZECZOWY REALIZATORA	WOLONTARIAT DOBRA, USŁUGI
	KOSZTY KWALIFIKOWALNE	WKŁAD WŁASNY FINANSOWY REALIZATORA	PIENIĄDZE WŁASNE REALIZATORA KREDYT DOTACJA PROJEKTOWA SPONSOR "X" DAROWIZNY PRYWATNE, BIZNESOWE
		WKŁAD WŁASNY RZECZOWY REALIZATORA	WOLONTARIAT DOBRA, USŁUGI
		DOTACJA PROJEKTOWA EFS: FUNDUSZE UNIJNE + FUNDUSZE KRAJOWE	

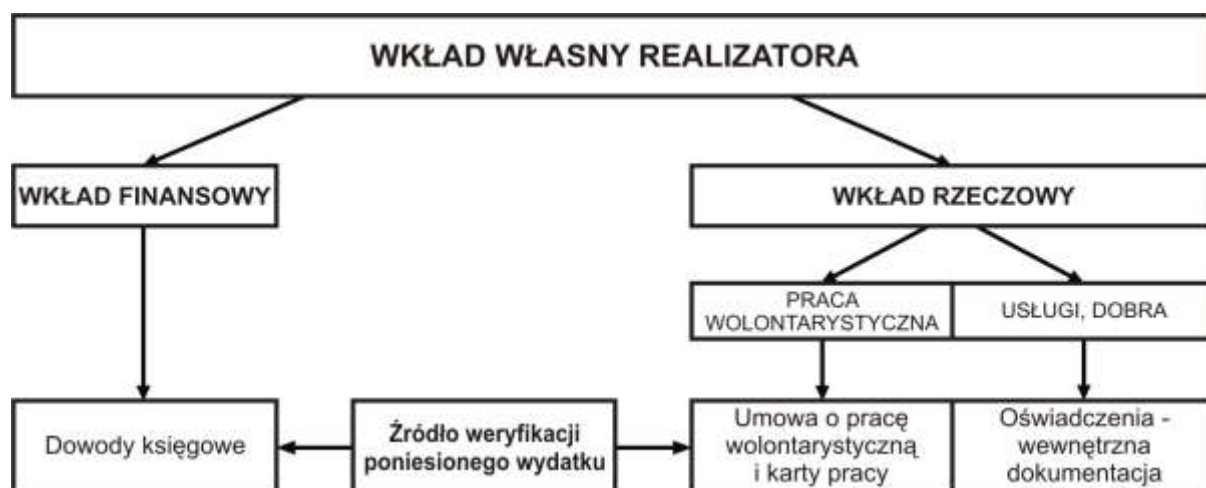
Ryc. 12 Montaż finansowy

Budżety projektu i wynikające z nich dokumenty, np. **Zestawienia źródeł finansowania**, są instrumentami zarządzania finansami. Ze źródłami finansowania ściśle wiąże się kwestia **wkładu własnego** realizatora, zarówno tego w pieniądzu jak i rzeczowego.

Wkład rzeczowy (bezgotówkowy) są to dobra i usługi wniesione jako wkład własny (niepieniężny) do projektu. Mogą to być np.: pomieszczenia biurowe, sale szkoleniowe (jeśli korzystamy z nich bezpłatnie), sprzęt (jeśli użyczamy nasz prywatny komputer dla realizacji projektu), artykuły spożywcze czy biurowe (jeśli uzyskaliśmy te dobra jako darowizny od biznesu), jak również czas pracy społecznej.

Kiedy kalkulujemy wkład rzeczowy to nie powstanie ten koszt w rozumieniu księgowym, ale musiałby zaistnieć gdyby projektodawca nie zadeklarował, że udostępni posiadane zasoby na rzecz projektu. Wyceniamy koszt wkładu własnego opierając się na obowiązujących stawkach dla danego typu dobra czy usługi.

Wielu sponsorów, w tym UE, wymaga, abyśmy realizując projekt zbierali dokumentację finansową nie tylko na wydatki pokrywane z dotacji tego sponsora, ale także abyśmy ewidencjonowali nasz zadeklarowany we wniosku wkład własny do projektu, zarówno ten w postaci gotówkowej, jak i rzeczowej. Poniższa tablica prezentuje sposób ewidencjonowania wkładu własnego.



Ryc. 13 Wkład własny

Realizacja wniosków o kolejne transze dofinansowania jest uzależniona od rozliczenia (zgodnie z zasadami określonymi w umowie) minimum 80% kwoty dotychczas otrzymanych transz, które nie zostały rozliczone (sumy kwot dotychczas nierozliczonej i ostatniej otrzymanej transzy) oraz od stopnia zaawansowania realizacji projektu. Oznacza to

dla zarządzania finansami konieczność systematycznego śledzenia stopnia wydatkowania dotacji oraz zachowywania wymaganych proporcji pomiędzy poszczególnymi źródłami finansowania projektu.

W przypadku projektu angażującego środki własne należy dodatkowo rozliczyć odpowiednią część tych środków. Proporcje, które są zawarte we wniosku o dofinansowanie realizacji projektu (stosunek współfinansowania krajowego do łącznego wkładu publicznego), winny być zachowane przy rozliczaniu każdego kolejnego wniosku o płatność. Utrzymanie proporcji na poziomie wniosku beneficjenta o płatność nie dotyczy wkładu własnego prywatnego, który nie wlicza się do podstawy refundacji z EFS.

Kierownik projektu przy wsparciu zespołu księgowego powinien wypracować zestaw własnych roboczych arkuszy, najlepiej z wykorzystaniem Excela, które pomogą mu zapanować nad zbieraniem, analizowaniem i weryfikowaniem wydatków projektu pod różnymi kątami. Ponieważ każdy projekt jest unikalnym przedsięwzięciem o własnej specyfice, trudno jest korzystać z jakiś gotowych, uniwersalnych formularzy. W praktyce na potrzeby danego projektu trzeba tworzyć własne zestawienia i arkusze robocze. W poniższej tabeli podaję przykład druku **Saldo Rozliczeń**, który zbiera informacje o bieżącym poziomie wydatków w poszczególnych kategoriach budżetowych projektu oraz w podziale na źródła finansowania danego wydatku i tworzy procentowe zbiorcze zestawienia.

SALDO ROZLICZEŃ					
		Podział Źródeł finansowych (ZBIORCZO)			
		Wkład własny	Dotacja Unijna	Dotacja Krajowa	
		PLAN ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA (w %)			
		PLAN ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA (w zł)			
		WYKONANIE BUDŻETU NARASTAJĄCO (w %)			
		WYKONANIE BUDŻETU NARASTAJĄCO (w zł)			
SALDO (w zł)					
		Podział Źródeł finansowych (WG KATEGORII)- wykonanie w danym miesiącu			
Kategorie kosztowe	Plan budżetowy wg kategorii (w zł)	Wkład własny	Dotacja Unijna	Dotacja Krajowa	
I. Wydatki związane z personelem projektu, w tym:					
1.					
II. Wydatki dotyczące Beneficjentów, w tym:					
1.					
III. Inne wydatki, w tym:					
Razem Budżet					

Ryc. 14 Saldo rozliczeń

Wydawać by się mogło, że skoro wniosek projektowy z załączonym budżetem został pozytywnie zaopiniowany i uzyskał wsparcie finansowe, to nie powinno już być problemu niekwalifikowanych kosztów. A jednak, o ile na poziomie planu sponsor uznał koszty za poprawne, wcale nie oznacza to, że na etapie wydatkowania i rozliczania muszą takie pozostać. W praktyce należy bardzo uważnie prześledzić wytyczne sponsora i jego sposób rozumienia i uznawania kosztów za kwalifikowane. Dlatego warto dokładnie przyjrzeć się poniższemu zapisom.

Wytyczne EFS wskazują, że **za kwalifikujące się uznane są koszty, które:**

- **są niezbędne do realizacji projektu**

Czy za takie możemy na przykład uznać koszty zakupu 300 szt. znaczków pocztowych w ostatnim tygodniu trwania projektu, kiedy nie prowadzimy już żadnych działań

merytorycznych? Dokonaliśmy takiego zakupu, bo zostały nam pieniądze w tej kategorii, więc „uzupełniliśmy własne zapasy”, ale czy był to koszt kwalifikowany?

Zakupiliśmy artykuły spożywcze, które mieliśmy wykorzystać w trakcie szkolenia po jego zakończeniu, więc czy po fakcie były rzeczywiście niezbędnym zakupem? Wydatki niezbędne do realizacji projektu to **wydatki dokonywane na czas**.

■ **spełniają wymogi efektywnego zarządzania finansami**

Czy honorarium dla autora 5 ogłoszeń prasowych o charakterze promocyjno–rekrutacyjnym w wysokości 5000 zł za ogłoszenie był kosztem kwalifikowanym? Czy spełniał zasadę odpowiedniej wartości za daną cenę – „value for money”?

■ **uwzględnione w budżecie**

Jeżeli w budżecie na etapie planowania nie uwzględniliśmy kosztu ubezpieczenia sprzętu czy gwarancji bankowych, to na etapie wdrażania nie możemy zaliczyć tych kosztów do projektu, chociaż pod względem niezbędności poniesienia tych wydatków nie można by ich kwestionować, są one jednak niekwalifikowane w naszym projekcie.

■ **zostały poniesione w trakcie trwania umowy** pomiędzy instytucją wdrażającą a beneficjentami końcowymi

Bardzo ważne jest abyśmy bardzo precyzyjnie ustalili dzień rozpoczęcia naszego projektu i dzień zakończenia naszego projektu (data rzeczowego i finansowego zakończenia projektu), co powinna określać umowa, a co czasami dla realizatora może być nie do końca jasne. Wydatki ponoszone po zakończeniu trwania umowy stają się niekwalifikowane.

■ **zostały faktycznie poniesione**

Żeby faktura, rachunek czy np. lista płac – czyli dowody poniesienia kosztu – stały się kwalifikowalne dla projektu, muszą również zostać faktycznie zapłacone. Data zapłaty musi mieścić się w terminie finansowego zakończenia projektu. W sprawozdaniu finansowym należy ukazywać zarówno kopie faktur, jak i kopie dowodów zapłaty (wyciągi bankowe).

■ **wykazane w dokumentacji finansowej projektodawcy**

Dowody księgowe muszą zostać odpowiednio zaksięgowane, wprowadzone na konta księgowe realizatora. Ten zapis może powodować duże utrudnienia, ponieważ księgowość jest historyczna. Zazwyczaj ostateczne wprowadzenie dokumentów księgowych na konta następuje nawet z miesięcznym opóźnieniem od momentu otrzymania faktury. Jeśli dokonaliśmy zakupu (mamy fakturę z dnia 2 czerwca), zapłaciliśmy za dostawę (mamy wyciąg bankowy z dnia 9 czerwca), to niestety, dopóki nie wprowadzimy tych dowodów księgowych na konta (a w praktyce zdarza się to nawet dopiero koło 15 lipca), do tego czasu nie możemy przedłożyć tego wydatku do raportu finansowego dla sponsora i wnioskować

o refundację poniesionego kosztu. Stanie się on w tym przykładzie kwalifikowany dopiero 15 lipca, a więc w miesiąc po dokonaniu zapłaty. Jest to bardzo istotny aspekt również z punktu widzenia zarządzania przepływami gotówkowymi projektu.

■ są poparte stosownymi dokumentami

Ten, wydawałoby się jasny, zapis w praktyce może być przyczyną wielu kłopotów związanych z uznawaniem kwalifikowalności wydatków. Jeśli w planowanym budżecie kosztem kwalifikowanym jest sprzęt elektroniczny, to wcale jeszcze nie oznacza, że po dokonaniu zakupu również za taki zostanie uznany. Może okazać się, że brak stosownych dokumentów, tj. dokumentacji przetargowej, spowoduje, że nie zostanie on rozliczony w projekcie. Takie stosowne dokumenty to np. podpisane karty pracy personelu projektu. Brak podpisanej karty pracy trenera może wpłynąć na zakwestionowanie tego kosztu. Stosowność dokumentów oznacza także, że są one poprawne z punktu widzenia formalno-rachunkowego, czyli bez błędów na fakturze. Jak pokazują powyższe przykłady kwestia kwalifikowalności to gąszcz dodatkowych wytycznych i przepisów, które powinien poznać kierownik projektu i personel księgowy, aby uniknąć pułapek i niedomówień sponsora.

Do zadań zespołu księgowego i kierownika projektu należy zatem również wewnętrzna weryfikacja wydatków i ocenianie ich z punktu widzenia kwalifikowalności.

PLANOWANE PRZEPŁYWY GOTÓWKI – CASH FLOW

Planowanie przepływów gotówkowych polega na zestawieniu wszystkich wpływów i wydatków gotówkowych ponoszonych w określonym czasie. Rachunek przepływów gotówkowych informuje zarządzającego o tym, ile środków pieniężnych konieczne będzie do bieżącego, np. comiesięcznego, funkcjonowania projektu. Planowanie przepływów gotówki ułatwia kierownikowi projektu gospodarowanie środkami pieniężnymi i zapewnia sprawne zarządzanie finansami projektu. Przewidzenie przyszłych wpływów i wydatków gotówkowych pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy w trakcie realizacji zaplanowanych działań będziemy dysponowali odpowiednią ilością gotówki w momencie potrzebnych zakupów oraz konieczności zapłaty zobowiązań wobec dostawców i innych podmiotów, w tym zobowiązań podatkowych. Dzięki planowanemu przepływowi gotówki otrzymamy dynamiczny obraz strumienia gotówki napływającej i odpływającej z konta bankowego projektu.

Należy pamiętać, że sporządzając zestawienie planowanych wpływów i wydatków gotówkowych w poszczególnych miesiącach bierze się pod uwagę jedynie efektywnie uzyskane wpływy oraz efektywnie dokonywane płatności.

Niezwykle istotne jest przewidzenie terminu faktycznego wpływu gotówki na konto bankowe. Nie zawsze wykonanie usługi przez instytucje czy podpisanie umowy grantowej ze sponsorem na realizację danego projektu oznacza pojawienie się w tym samym momencie pieniędzy w banku. A równocześnie podpisanie umowy często oznacza konieczność rozpoczęcia działań projektowych i ponoszenia pewnych kosztów, które zostaną nam dopiero refundowane przez donatora.

Prognozę planowanych przepływów gotówkowych w poszczególnych miesiącach można opracować według poniższego schematu:

- oszacować wielkość gotówki posiadanej na początku miesiąca - **Gotówka Początkowa**;
- ustalić wielkość **wpływów gotówkowych** w danym miesiącu z różnych, możliwych źródeł finansowania projektu, np. własne środki finansowe realizatora, darowizny, dotacje od innych sponsorów projektowych, dotacja od EFS (w układzie kolejnych transz dotacji, pierwsza transza 20%), ewentualna odpłatność uczestników, kredyt, wpływy z działalności gospodarczej, wpływy z lokat bankowych, oprocentowania, zwrot VAT-u, inne wpływy;
- ustalić **wydatki gotówkowe** przypadające na dany miesiąc: koszty stałe oraz operacyjne – w oparciu o szczegółowy plan budżetowy projektu, w połączeniu z planem rzeczowego realizowania zadań w zgodzie z harmonogramem projektu. Jeśli **VAT** jest kosztem niekwalifikowanym to należy również dokonać symulacji zwrotu VAT-u z Urzędu Skarbowego.
- obliczyć **Saldo Gotówkowe** na koniec danego miesiąca wg wzoru gotówka początkowa (I) + wpływy (A) – wydatki (B) i przenieść uzyskaną kwotę na początek kolejnej kolumny miesiąca.

Saldo gotówkowe na koniec miesiąca pokazuje nasze zasoby gotówki, którymi możemy dysponować w następnym miesiącu. Saldo końcowe w danym miesiącu stanowi sumę otwierającą rachunkową wielkość gotówki w miesiącu następnym. Przenosząc saldo z miesiąca na miesiąc otrzymamy łączne saldo zasobów gotówkowych w dłuższym okresie.

Lp	PRZEPŁYWY GOTÓWKOWE	czas"0"	1 miesiąc	2 miesiąc	3 miesiąc	4 miesiąc	ltd.....
I	Gotówka początkowa - stan na początek danego miesiąca (A-B)						
II	Wpływy Gotówkowe						
1	Własne środki finansowe realizatora						
2	Darowizny						
3	Sponsor X - projekt X						
4	Sponsor Y - projekt Y						
5	Sponsor EFS - projekt EFS w tym:						
a	1 TRANSZA 20%						
b	2 TRANSZA						
c	3 TRANSZA						
d	4 TRANSZA						
6	Odpłatność uczestników						
7	Kredyt						
8	Wpływy z działalności gospodarczej						
9	Wpływy z lokat bankowych, oprocentowania						
10	Inne wpływy ????						
11	Zwrot VAT-u						
A	Razem Wpływy Gotówkowe (A):						
Lp	PRZEPŁYWY GOTÓWKOWE	czas"0"	1 miesiąc	2 miesiąc	3 miesiąc	4 miesiąc	ltd.....
III	Wydatki - Rozchody						
1	Wydatki związane z personelem projektu w tym:						
a	Wynagrodzenia netto etatowych pracowników projektu						
b	ZUS + podatki + inne pochodne od wynagrodzeń						
c	Wynagrodzenia pozostałe						
d	Delegacje - netto						
	VAT						
2	Wydatki dotyczące Beneficjentów - netto						
	VAT						
3	Inne wydatki - netto						
	VAT						
B	Razem Wydatki (B)						
IV	Stan Gotówki na koniec miesiąca (A-B)						

Ryc. 15 Przepływy gotówkowe (cash flow)

Zarządzanie strumieniem gotówki w projektach EFS wymaga dokonania symulacji wpływów gotówkowych z uwzględnieniem procedur przekazywania dotacji. W SPO RZL pierwsza transza stanowi 20% kwoty budżetu na pierwsze 12 miesięcy trwania projektu. Przewidywany termin przekazania dotacji wynosi 60 dni kalendarzowych od złożenia poprawnego wniosku o płatność.

W ZPORR pierwsza transza stanowi 20 % kwoty dofinansowania, a przewidywany termin przekazania dotacji wynosi 21 dni roboczych od złożenia poprawnego wniosku o płatność.

Jak więc widać może to oznaczać dla naszego projektu, że musimy go realizować za własne pieniądze nawet przez ponad dwa pierwsze miesiące od jego uruchomienia.

Dla kierownika projektu i zespołu wdrażającego niezwykle ważna na etapie uruchamiania projektu będzie więc **mobilizacja własnych zasobów finansowych**. Nawet jeśli projekt nie wymaga od realizatora wkładu własnego, to w praktyce musi on przedłożyć do dyspozycji projektu własne środki, aby „pożyczyć” sponsorowi na czas oczekiwania na przekazanie pierwszej transzy dotacji. Oczywiście wydatki te zostaną mu refundowane po przyjęciu rozliczenia przez służby kontrolne sponsora. Zatory płatnicze i problemy związane z brakiem gotówki niestety będą się pojawiały również w trakcie kolejnych miesięcy wdrażania projektu, bo dotychczasowe procedury zatwierdzania rozliczeń finansowych projektów z EFS są bardzo skomplikowane, niejasne, co powoduje częste cofanie raportów finansowych i kolejnych wniosków o płatność do poprawki, a to odsuwa termin przekazania pieniędzy.

3.3.3. ŚRODKI MATERIALNE

Realizacja projektu, a w tym zabezpieczenie niezbędnych zasobów rzeczowych projektu, wymaga od koordynatora postępowania zgodnie z Prawem zamówień publicznych. Jest to dla wielu kierowników projektu obszar wymagający zapoznania się z całkiem nowymi zakresami wiedzy branżowej.

Środki Unii Europejskiej, w tym przyznawane w ramach EFS, winny być wydatkowane przez realizatorów programu zgodnie z polskimi przepisami regulującymi problematykę zamówień publicznych. Dlatego też znajomość przepisów z zakresu zamówień publicznych i umiejętność ich stosowania w praktyce ma kluczowe znaczenie dla właściwego wykorzystania środków unijnych. Procedury związane z zamówieniami publicznymi mogą stać się niezwykle ważne na etapie wdrażania projektu przy uznawaniu przez sponsora kwalifikowalności kosztów ponoszonych na zakupy i usługi. Kierownik projektu powinien przy realizacji tego zakresu projektu wspierać się wiedzą i doświadczeniem ekspertów z tej dziedziny. Dobrze, jeśli na etapie tworzenia projektu zostały zabezpieczone środki finansowe, które można przeznaczyć na honorarium specjalisty ds. zamówień publicznych, który zgodnie z prawem przeprowadzi całą procedurę związaną z postępowaniem o zamówienie publiczne. Dotychczasowa praktyka przy realizacji projektów unijnych pokazuje, że warto wesprzeć się fachową wiedzą specjalistów w tej dziedzinie, jako że

konsekwencje popełnienia błędu mogą być bardzo bolesne dla niedoświadczonego realizatora.

Nawet zakładając, że w znacznej mierze oprzemy się na współpracy ze specjalistą od zamówień warto jednak, aby kierownik projektu miał przynajmniej podstawową wiedzę o zamówieniach publicznych i świadomość ewentualnych zagrożeń wynikających z niezrozumienia reguł i zasad, którymi należy się kierować przy realizacji tego zadania.

Podstawowymi wspólnotowymi zasadami udzielania zamówień publicznych są:

1. zasada konkurencji – wymuszająca racjonalność i efektywność wydatkowania środków publicznych,
2. zasada równego traktowania oferentów – przeciwdziałająca korupcji,
3. zasada przejrzystości – zapewnienie wykonawcom swobodnego dostępu do zamówień publicznych i ochrony ich interesów.

Zasada konkurencji jednym z celów regulacji zamówień publicznych jest wzrost efektywnej konkurencji, dzięki czemu instytucje publiczne powinny dokonywać zakupów towarów, usług i robót budowlanych lepszej jakości i po korzystniejszych cenach, a przez wspieranie konkurencji między przedsiębiorcami przyczyniać się również do wzrostu gospodarczego.

Zasada równego traktowania oferentów - w odniesieniu do procedur zamówień publicznych zasada równego traktowania zakazuje dyskryminowania czy faworyzowania, nakazuje na każdym etapie postępowania jednakowo podchodzić do wszystkich ubiegających się o udzielenie zamówienia, by wszyscy mieli takie same szanse wygranej i uzyskania zamówienia. Zasada ta wymaga, by zamawiający prowadził postępowanie w sposób całkowicie bezstronny. Wymaga to nie tylko zachowania formalnej neutralności względem wszystkich oferentów, lecz faktycznego, rzeczywiście identycznego traktowania.

Zasada przejrzystości z zasady równego traktowania oferentów wynika zasada przejrzystości procedur zamówień publicznych. W celu równego traktowania wszystkich oferentów oraz spełnienia warunków całkowicie bezstronnego prowadzenia postępowania zamawiający musi spełnić wymogi jawności, we wszystkich etapach procedury, udostępniając publicznie wszystkie informacje istotne dla danego postępowania.

Prawo wspólnotowe przewiduje zasadniczo **trzy typy postępowań** o udzielenie zamówienia publicznego.

Pierwsze z nich to **procedura otwarta**, która obejmuje te procedury prawa krajowego, w których uczestniczyć mogą wszyscy zainteresowani dostawcy i wykonawcy.

Drugą jest **procedura ograniczona**, w której swe oferty mogą składać jedynie ci wykonawcy i dostawcy, którzy zostali zaproszeni przez zamawiającego.

Trzecią jest procedura określana jako **negocjacyjna**, gdyż zamawiający w jej toku zwraca się do wybranych przez siebie przedsiębiorstw i z jednym z nich lub z wieloma z zaproszonych negocjuje warunki zamówienia. Prawo wspólnotowe przewiduje w tym przypadku, że procedura ta jest poprzedzona ogłoszeniem o przetargu, względnie publikacją zaproszenia do rokowań. Przy wyborze między różnymi procedurami należy kierować się kryteriami zawartymi w odpowiednich dyrektywach.

*(Referat na temat: zamówienia publiczne Unii Europejskiej(wybrane zagadnienia) Przygotował: Jan Grzelak)

Obowiązująca obecnie Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (DzU Nr 19, poz. 177 ze zm.), zwana dalej „ustawą” lub „Pzp”, określa zasady i tryb udzielania zamówień publicznych, środki ochrony prawnej, kontrolę udzielania zamówień publicznych oraz kompetencje Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych (UZP). Zamówienia publiczne to odpłatne umowy zawierane pomiędzy zamawiającym a wykonawcą, których przedmiotem są usługi, dostawy lub roboty budowlane. Ustawa Pzp reguluje zatem tryb zawierania umów w sprawach zamówień publicznych. Umowy takie mogą być zawierane przez zamawiających wyłącznie z wykonawcami wybranymi na zasadach określonych w ustawie.

Dnia 25 maja 2006 roku weszła w życie wielka nowelizacja w systemie zamówień publicznych. Według opinii ekspertów tak poważnej zmiany w przepisach systemu zamówień publicznych nie było od czasu ich wprowadzenia w 1994 roku. Ilość zapytań przesyłanych do ekspertów wskazuje, że nowe rozwiązania budzą wiele wątpliwości ze względu na niejasne przepisy, ciągłe zmiany prawa i nieustanny stres, że w każdej chwili oferent może złożyć protest.

Kierownik projektu na etapie jego uruchamiania powinien zebrać informacje, które umożliwią mu rozstrzygnięcie wielu kwestii wokół poprawnego realizowania procedur zamówień publicznych i powinien znaleźć odpowiedź na kilka istotnych problemów, takich jak:

- Jak przeprowadzać procedurę zakupu z wolnej ręki, gdy pojedyncze zakupy są stosunkowo małe, ale sumują się w ramach szerszej kategorii?
- Jak przygotować specyfikację, aby uniknąć protestów ze strony wykonawców?
- Jak oszacować wartość zamówienia, aby nie narazić się na zarzut zaniżania wartości lub dzielenia zamówienia?

- Jakie warunki można postawić w specyfikacji, aby wyeliminować tych wykonawców, którzy nie dają gwarancji rzetelnego wykonania zamówienia?
- Jak prowadzić dokumentację z postępowania, aby uniknąć zarzutów w trakcie kontroli?
- Jak dokonać opisu przedmiotu zamówienia, aby było to zgodne z prawem, a jednocześnie aby uzyskać to, co chcemy kupić?

Poniżej zaprezentowane zostały najczęstsze przypadki, w których konieczne jest zastosowanie Prawa Zamówień Publicznych wraz z sugerowanym trybem udzielania zamówień publicznych. *(Za: /EFS - Poradnik Dla Beneficjentów Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich./ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, styczeń 2006.)

Przykładowe przypadki zastosowania Prawa Zamówień Publicznych	Sugerowany tryb
Zlecenie przeprowadzenia szkolenia	Przy usługach w zakresie szkolenia proponuje się zamawiającemu – zgodnie z dyspozycją art. 5 ust. 1 pkt 8 ustawy Pzp – zastosowanie trybu <u>zamówienia z wolnej ręki</u> . „Usługi szkoleniowe” (kod 80420000-4) zgodnie z CPV stanowią odrębną klasę działu „Usługi edukacyjne”.
Wybór firmy przeprowadzającej audyt projektu	Specjalistyczny charakter zamówienia oznacza, iż usług nim objętych nie można uznać za powszechnie dostępne, co w przypadku przekroczenia kwoty 6000 euro pociąga za sobą konieczność zastosowania <u>przetargu nieograniczonego</u> .
Sporządzanie ekspertyz	Usługi w zakresie ekspertyz nie mają charakteru powszechnie dostępnych oraz nie mają ustalonych standardów jakościowych. Taki charakter usług oznacza konieczność zastosowania <u>przetargu nieograniczonego</u>
Usługi w zakresie doradztwa prawnego, sporządzanie opinii prawnych	Proponuje się Zamawiającemu zastosowanie trybu <u>zamówienia z wolnej ręki</u> .
Poradnictwo zawodowe (usługa doradcy zawodowego)	Ze względu na fakt, iż jest to usługa w zakresie szkolenia, możliwe są do zastosowania wszystkie tryby, w tym <u>zamówienie z wolnej ręki</u> bez względu na wartość zamówienia; Optymalne tryby: zamówienie z wolnej ręki, negocjacje z ogłoszeniem, przetarg ograniczony, przetarg nieograniczony

Zakup sprzętu na potrzeby realizacji projektu Zakup materiałów biurowych na potrzeby realizacji projektu Promocja projektu – wydatki związane z produkcją materiałów promocyjnych i publikacji	W przypadku gdy: - wartość zamówienia na dostawy lub usługi nie przekroczy wyrażonej w złotych równowartości kwoty 60 tys. euro, oraz - przedmiotem zamówienia są dostawy powszechnie dostępne o ustalonych standardach jakościowych zamawiający może zastosować tryb <u>zapytania o cenę</u>. Specjalistyczny charakter zamówienia (może wystąpić w przypadku usług z dziedziny promocji) pociąga za sobą konieczność zastosowania <u>przetargu nieograniczonego</u>.
Promocja projektu – wydatki związane z ogłoszeniami w mediach	Ze względu na szybkość udzielenia zamówienia, Zamawiający może zastosować tryb <u>zapytania o cenę</u> (jeśli wartość zamówienia nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 60 000 euro).
Usługi księgowe (świadczone przez firmę)	Wszystkie tryby za wyjątkiem <i>zamówienia z wolnej ręki</i>
Wynajem pomieszczeń	W przypadku najmu pomieszczeń uznać należy, iż wydatki w tym zakresie <u>nie podlegają regulacji ustawy</u> , stosownie do brzmienia jej art. 4 pkt 1 lit. i. Zamawiający nabywa bowiem poprzez wynajęcie mieszkania prawo do nieruchomości, a umowy w tym przedmiocie nie są objęte ustawą.
Usługi hotelarskie, restauracyjne (wyżywienie, catering)	Wszystkie tryby, w tym <i>zamówienie z wolnej ręki</i> bez względu na wartość zamówienia
Umowy o pracę	Zgodnie z art. 4 pkt 4 do powyższej usługi <u>nie mają zastosowania przepisy</u> ustawy Pzp.
Umowy cywilnoprawne (umowa o dzieło, umowa zlecenie)	Powyższe umowy nie są objęte zwolnieniem z zakresu stosowania ustawy Pzp, pomimo iż na ich podstawie często wykonywane są czynności zbliżone do czynności wykonywanych w ramach stosunku pracy. Umowy te jednak nie podlegają regulacji kodeksu pracy, a tym samym nie są „umowami z zakresu prawa pracy”. Wybór trybu uzależniony będzie od specyfiki danego zamówienia.
Usługi w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych, z wyjątkiem usług w całości opłacanych przez zamawiającego, zamawianych w celu prowadzenia jego własnej działalności, których rezultaty stanowią wyłącznie jego własność	Na mocy art. 4 ust.3 pkt e) nie stosuje się przepisów ustawy Pzp

Ryc. 16 Przykładowe przypadki zastosowania prawa zamówień publicznych

Kierowników projektu, którzy chcą pogłębić swoją wiedzę na temat zagadnień związanych z zamówieniami publicznymi odsyłam do publikacji „Praktyczny Przewodnik Po Procedurach Zamówień Publicznych”. Eliza Niewiadomska. PARP, 2004. Na potrzeby niniejszego poradnika przytaczam tylko zapisy dotyczące najprostszych trybów udzielania zamówienia, tj. zapytania o cenę i zamówienia z wolnej ręki.

Zapytanie o cenę

Zapytanie o cenę to tryb udzielenia zamówienia, w którym zamawiający kieruje pytanie o cenę dostawy lub usługi do wybranych przez siebie wykonawców i zaprasza ich do składania ofert.

Jednak postępowanie to może być stosowane wyłącznie wtedy, gdy przedmiotem zamówienia są dostawy lub usługi powszechnie dostępne o ustalonych standardach jakościowych, a wartość zamówienia nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 60 000 €.

W postępowaniu w trybie zapytania o cenę zamawiający nie może żądać wadium ani zabezpieczenia należytego wykonania umowy, a wykonawca w żadnym wypadku nie może złożyć oferty wariantowej.

W zapytaniu o cenę wykonawca otrzymuje od zamawiającego zaproszenie do składania ofert wraz ze specyfikacją istotnych warunków zamówienia.

Zamawiający musi skierować zaproszenie do takiej liczby wykonawców, która zapewni konkurencję w postępowaniu oraz wybór najkorzystniejszej oferty, z tym że liczba wykonawców do których zamawiający faktycznie skierował zaproszenie do złożenia oferty nie może być mniejsza niż 5.

Składając ofertę wykonania zamówienia wykonawca proponuje cenę za wykonanie przedmiotu zamówienia i nie może jej zmienić.

Zamawiający nie jest uprawniony do prowadzenia negocjacji w sprawie ceny, gdyż w tym postępowaniu zamówienia udziela się wykonawcy, który zaoferował najniższą cenę.

Jeżeli w postępowaniu okaże się, że dwie spośród złożonych ofert mają taką samą cenę, zamawiający prosi wykonawców o złożenie ofert dodatkowych.

Wykonawca składając ofertę dodatkową może zaproponowaną cenę utrzymać lub obniżyć, nie wolno mu jednak zaproponować ceny wyższej niż pierwotna cena jego oferty.

Zamówienie z wolnej ręki

Zamówienie z wolnej ręki to jedyne postępowanie, które zezwala zamawiającemu na odstępnie od podstawowych zasad zamówień publicznych – konkurencji i jawności postępowania, gdyż w tym postępowaniu zamawiający udziela zamówienia po negocjacjach tylko z jednym wykonawcą.

Udzielanie zamówień z wolnej ręki powinno stanowić zupełny wyjątek, stąd jest możliwe wyłącznie w okolicznościach dla zamawiającego szczególnych i ściśle odpowiadających wypadkom przewidzianym przez Prawo zamówień publicznych.

W postępowaniu z wolnej ręki wykonawca nie składa oferty, lecz prowadzi z zamawiającym rokowania do momentu, w którym ustalone zostaną wszystkie istotne postanowienia umowy w sprawie zamówienia publicznego.

Najpóźniej z chwilą zawarcia tej umowy wykonawca składa oświadczenie, że jest zdolny do wykonania danego zamówienia, chyba, że wartość zamówienia wymaga, by na poparcie tego oświadczenia przedstawił właściwe dokumenty potwierdzające spełnianie warunków udziału w postępowaniu.

Wykonawca nie ma obowiązku składania oświadczenia (lub oświadczenia i dokumentów), jeżeli przedmiotem zamówienia jest dostawa wody lub odprowadzanie ścieków, dostawa energii elektrycznej, gazu, ciepła, powszechne usługi pocztowe oraz usługi przewozu kolejowego.

Wszystkie powyższe informacje dotyczące kwestii zarządzania zasobami projektu i jego aspektu zaopatrzeniowego pokazują, że kwestia zamówień publicznych jest ważnym i trudnym elementem tego obszaru zarządzania. Warto, aby w projekcie przewidzieć możliwość zatrudnienia osoby – **specjalisty ds. zamówień**, która wesprze kierownika projektu swoją fachową wiedzą w tej materii i zmniejszy tym samym ryzyko popełnienia błędów i zagrożeń związane z nieuznaniem przez sponsora wydatków nieprawidłowo udokumentowanych.

3.3.3. ŚRODKI NIEMATERIALNE

To pojęcie zasobu obejmuje takie elementy, jak posiadane przez realizatora **poparcie społeczne**, czyli stali partnerzy, inni sponsorzy, donatorzy, posiadane i pozyskane patronaty medialne czy honorowe nad wdrażanym projektem, autorytety wspierające, „znajomości”. Te zasoby niematerialne, bazujące na dotychczasowym pozytywnym wizerunku realizatorów mogą być wykorzystane dla udrożnienia różnego rodzaju kanałów przepływu energii niezbędnej do zarządzania tym przedsięwzięciem. Szczególnie w momentach zagrożenia prawidłowej realizacji uzyskanie wsparcia moralnego czy politycznego może zwiększyć szanse na szybsze rozwiązanie zaistniałych problemów.

Kolejny rodzaj środków niematerialnych, które warto zmobilizować wdrażając projekt, to szeroko rozumiane pojęcie **wiedzy** – zasobów **informacji**. Należą do tej kategorii takie środki, jak:

- bazy danych w wersji papierowej czy elektronicznej (np. beneficjentów, listy teleadresowe),
- posiadane zasoby biblioteczne,
- autorskie programy realizatora,
- własne materiały dydaktyczne,
- uzyskane nagrody i dyplomy,
- wypracowane standardy pracy,
- dobre praktyki,
- normy jakościowe,
- posiadane zasoby aktów prawnych.

Te niematerialne zasoby, będące ważnym czynnikiem dla jakości projektu, często wynikają z dotychczasowego dorobku realizatora, potwierdzają jego kompetencję i doświadczenie w materii realizowanego przedsięwzięcia. Ważne jest więc, aby na etapie uruchamiania projektu kierownik dokonał przeglądu tych zasobów, zamiast „wyłamywać już otwartych drzwi” zlecając np. opracowanie i zebranie danych, które są już w posiadaniu realizatora.

3.4. ZARZĄDZANIE PROCEDURAMI

Zarządzanie procedurami to najtrudniejszy obszar zagadnień wokół wdrażania projektów unijnych ze względu na rozbudowane i sformalizowane podejście do wydatkowania i rozliczania dotacji oraz ewentualnej późniejszej kontroli. To właśnie dokładne stosowanie się do procedur, podążanie za wytycznymi jest podstawą do skutecznego zamknięcia projektu, bez start finansowych. Poruszanie się po szerokim wachlarzu obowiązujących aktów prawnych i rozporządzeń nie jest łatwą sztuką, tym bardziej że w polskiej rzeczywistości wdrażania funduszy wspólnotowych jeszcze nie wszystkie przepisy są spójne i jasno interpretowane. Jak to często bywa, brak jednoznacznych interpretacji, brak dostępu do informacji i niechęć do szybkiego udzielania odpowiedzi na kwestie sporne wpływa w dużym stopniu na ryzyko uchybień i opóźnień w terminowym wdrażaniu działań. Kierownik projektu

i zespół wdrażający przy uruchamianiu projektu muszą się zmierzyć z regulacjami wynikającymi z umowy projektowej, wytycznych UE, przepisów krajowych oraz własnych, wewnętrznych regulaminów i standardów obowiązujących w instytucji realizującej projekt. Na kolejnych stronach zaprezentowane zostały zestawienia najważniejszych aktów prawnych wspólnotowych i krajowych, z którymi realizator będzie miał do czynienia.

ZARZĄDZANIE PROCEDURAMI OBEJMUJE:

- KSIĄŻKA PROCEDUR
- WYTYCZNE UE
- PRZEPISY KRAJOWE
- WEWNĘTRZNE REGULAMINY



„Procedury to narzędzia nader potrzebne,
ale łatwo stają się złośliwymi tyranami”.
P. Drucker

3.4.1. KSIĄŻKA PROCEDUR

Wcześniejsze rozdziały niniejszego **Poradnika Wdrażania Projektu** omawiały elementy zarządzania projektem na poszczególnych etapach jego realizacji. W każdym rozdziale i kolejnych podrozdziałach omawiających zagadnienia zarządzania procesami i zasobami pojawiały się zagadnienia związane z procedurami, zarówno tymi, które określa świat zewnętrzny, jak i procedurami, które musi opracować sam zespół wdrażający i kierownictwo realizatora. W tym ujęciu termin „**procedura**” oznacza ustalony sposób przeprowadzenia działania lub procesu, a „**zgodność**” to spełnienie wymagań.

Każdy projekt, jako złożone i unikalne przedsięwzięcie, powinien mieć wypracowane własne procedury realizacji i w formie pisemnej zebrane w postaci **Książki Procedur** projektu. Będzie to zbiór wewnętrznych reguł i standardów pracy, które stosowane będą przez kierownika projektu i zespół wdrażający, dając gwarancję poprawnej realizacji projektu. Książka Procedur projektu, jako zbiór istotnych dokumentów, ma ułatwić zarządzanie projektem i powinna zawierać poniższe elementy, których wypracowanie następować powinno w trakcie pierwszych dni wdrażania projektu:

KSIĄŻKA PROCEDUR PROJEKTU

Zasady główne

1. Struktura organizacyjna projektu.
2. Procedury podejmowania decyzji.
3. Procedury komunikacji i przepływu informacji w projekcie.
4. Procedury promocji.
5. Standardy jakości.
6. Procedury zarządzania finansowego.
7. Procedury księgowego dokumentowania.
8. Procedury obiegu dokumentów.
9. Procedury archiwizacji.
10. Procedury zamówień publicznych.
11. Procedury monitorowania i kontroli projektu.

Książka procedur winna być zbiorem uporządkowanych dokumentów projektowych, udostępnionych wszystkim realizatorom przedsięwzięcia i stanowić swego rodzaju przewodnik po trudnych ścieżkach wdrażania projektu.

3.4.2. WYTYCZNE UNII EUROPEJSKIEJ

Wykaz najważniejszych aktów prawnych (regulacji prawnych UE) obejmujących procedury realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych:

1. Rozporządzenie Rady nr 1260/99/WE wprowadzające ogólne przepisy dotyczące funduszy strukturalnych.

Rozporządzenie to określa podstawowe zasady funkcjonowania funduszy strukturalnych.

2. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1784/1999/WE w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego.

Rozporządzenie 1784/99 precyzuje zadania Europejskiego Funduszu Społecznego, zgodnie z którymi jego działania winny być zorientowane na zapobieganie i przeciwdziałanie bezrobociu oraz na rozwijanie potencjału kadrowego i integrację społeczną rynku pracy.

3. Rozporządzenie Komisji nr 1685/2000 z dnia 28 lipca 2000 r. w sprawie szczegółowych zasad wdrażania rozporządzenia Rady nr 1260/1999 w zakresie uznawania wydatków na działania współfinansowane z funduszy strukturalnych.

Rozporządzenie definiuje zasady, które powinny być stosowane przy określaniu kwalifikowania wydatków zgodnie z formami pomocy określonymi w art. 9 lit. e) Rozporządzenia nr 1260/1999.

Zgodnie z Rozporządzeniem nr 1685/2000 istnieje 12 zasad kwalifikowania się wydatków.

Obecnie obowiązuje także częściowo Rozporządzenie Komisji nr 1145/2003 z dnia 27 czerwca 2003 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1685/2000 w odniesieniu do zasad kwalifikowania do współfinansowania z funduszy strukturalnych. Rozporządzenie to zostanie wkrótce zastąpione nowym aktem prawnym.

4. Rozporządzenie Komisji nr 1159/2000 z 30 maja 2000 r. w sprawie działań informacyjnych i promocyjnych podejmowanych przez państwa członkowskie i dotyczące pomocy z Funduszy Strukturalnych.

Rozporządzenie zawiera ogólne zasady oraz zakres informacji i promocji dotyczących pomocy z EFS.

5. Rozporządzenie Komisji nr 438/2001 z dnia 2 marca 2001 r. ustanawiające szczegółowe zasady dla wdrożenia rozporządzenia Rady nr 1260/1999 w sprawie systemów zarządzania i kontroli w zakresie pomocy udzielanej w ramach funduszy strukturalnych.

Rozporządzenie określa systemy zarządzania i kontroli w zakresie pomocy udzielanej w ramach funduszy strukturalnych zarządzanych przez państwa członkowskie.

6. Rozporządzenie Komisji nr 448/2001 z dnia 2 marca 2001 r. ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady nr 1260/1999 w zakresie dotyczącym procedury dokonywania korekt finansowych pomocy przyznawanej w ramach funduszy strukturalnych.

Rozporządzenie dotyczy procedury dokonywania korekt finansowych w pomocy udzielanej w ramach funduszy strukturalnych, którą administrują państwa członkowskie. Dokument ten ustanawia reguły postępowania w przypadku korekt finansowych dokonywanych przez państwa członkowskie oraz korekt finansowych dokonywanych przez Komisję.

7. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 68/2001 z dnia 12 stycznia 2001 roku w sprawie zastosowania artykułów 87 i 88 Traktatu o Wspólnocie Europejskiej do pomocy na cele szkoleniowe.

Rozporządzenie dotyczy pomocy publicznej przeznaczonej na cele szkoleniowe. Zawiera ono uzasadnienie dopuszczalności pomocy na szkolenia oraz szczegółowe warunki dopuszczalności pomocy.

8. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 69/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania artykułów 87 i 88 Traktatu o Wspólnocie Europejskiej do pomocy *de minimis*.

Rozporządzenie dotyczy szczegółowych zasad stosowania pomocy publicznej *de minimis*, która może być udzielona przedsiębiorcy w ciągu trzech kolejnych lat do wysokości 100 tys. euro. Pomoc *de minimis* nie wpływa na wymianę handlową pomiędzy państwami UE i nie zniekształca konkurencji. Powyższy dokument ustanawia szczegółowe kryteria pomocy *de minimis*.

9. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 70/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania artykułów 87 i 88 Traktatu o Wspólnocie Europejskiej do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozporządzenie określa zasady dopuszczalności pomocy dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz warunki zwolnienia z notyfikacji programów pomocowych oraz

pomocy *ad hoc*. Rozporządzenie ma wyłącznie zastosowanie do pomocy na inwestycje lub na świadczenia określonych usług dla MŚP oraz pokrycie wydatków związanych z udziałem w targach.

10. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 2204/2002 z dnia 5 grudnia 2002 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa w zakresie zatrudnienia.

Rozporządzenie stosuje się w odniesieniu do systemów, które stanowią pomoc państwa w rozumieniu art. 87 ust. 1 Traktatu WE oraz które zapewniają pomoc w zakresie tworzenia miejsc pracy, zapewniają pomoc w rekrutacji pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji lub niepełnosprawnych lub zapewniają pomoc w zakresie pokrycia dodatkowych kosztów zatrudnienia pracowników niepełnosprawnych.

11. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1681/1994 z dnia 11 lipca 1994 r. dotyczące nieprawidłowości oraz odzyskiwania kwot wypłaconych nieprawidłowo w związku z finansowaniem polityki strukturalnej i organizacją systemu informacji w tej dziedzinie.

Rozporządzenie reguluje niektóre aspekty zobowiązań państw członkowskich na mocy art. 23 ust. 1 akapit pierwszy i drugi rozporządzenia nr 4253/88 i w konsekwencji nie powinno wpływać na jakiegokolwiek inne zobowiązania wypływające ze stosowania tego artykułu.

12. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 448/2004 z dnia 10 marca 2004 zmieniające Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1685/2000 ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania Rozporządzenia Komisji (WE) nr 1260/1999 ustanawiającego przepisy w sprawie Funduszy Strukturalnych i zawarte w Rozporządzeniu Komisji (WE) nr 1145/2003.

3.4.3. PRZEPISY KRAJOWE

Wydatkowanie krajowych środków publicznych współfinansujących projekty EFS regulują następujące najważniejsze akty prawa polskiego:

- Ustawa budżetowa,
- Ustawa o finansach publicznych,
- Ustawa o dochodach jednostek samorządu terytorialnego,
- Ustawa Prawo zamówień publicznych,
- Ustawa o Narodowym Planie Rozwoju,

- Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, w odniesieniu do Funduszu Pracy,
- Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych, w odniesieniu do środków PERON,
- Ustawa o pomocy społecznej,
- Ustawa o zatrudnieniu socjalnym,
- Ustawa o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Wykaz polskich regulacji prawnych – ustawy, rozporządzenia, akty prawne:

1. Ustawa o Narodowym Planie Rozwoju (Dz.U. Nr 116 z 2004 r., Poz. 1206)

Ustawa określa sposób przygotowania i realizacji Narodowego Planu Rozwoju.

2. Ustawa o Finansach Publicznych (Dz. U. Nr 155 z 1998 r., Poz. 1014, z późn. zm.)
3. Ustawa Prawo zamówień publicznych (Dz.U. Nr 19 z 2004 r., Poz. 177), z późn. zmianami.

Ustawa określa zasady, formy i tryb udzielania zamówień publicznych, organ właściwy w sprawach o zamówienia publiczne, a także tryb rozpatrywania protestów i odwołań złożonych w toku postępowania o udzielenie zamówienia publicznego.

4. Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. Nr 99 z 2004 r., Poz. 1001)

Ustawa określa zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych i wsparcia finansowego dla zatrudniających ich pracodawców.

5. Ustawa o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. Nr 122 z 2003 r., Poz. 1143)

Ustawa o zatrudnieniu socjalnym określa zasady zatrudnienia socjalnego, czyli zapewnienia osobom wykluczonym społecznie możliwości uczestniczenia w zajęciach prowadzonych przez centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej i zatrudnienie wspierane.

6. Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych (Dz. U. Nr 111 z 1999 r., Poz. 1280, z późn. zm.)

Ustawa reguluje szczegółowo pomoc dla osób niepełnosprawnych ma na celu stałe zwiększanie liczby aktywnych osób niepełnosprawnych, w tym aktywnych zawodowo. Zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych ma nastąpić przede wszystkim dzięki zrównaniu wszystkich pracodawców w dostępie do podstawowych sposobów wspierania zatrudnienia takich osób.

7. Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz. U. Nr 96 z 2003 r., Poz. 873)

Ustawa reguluje zasady: prowadzenia działalności pożytku publicznego przez organizacje pozarządowe i korzystania z tej działalności przez organy administracji publicznej w celu wykonywania zadań publicznych, uzyskiwania przez organizacje pozarządowe statusu organizacji pożytku publicznego oraz funkcjonowania organizacji pożytku publicznego, sprawowania nadzoru nad prowadzeniem działalności pożytku publicznego. Ustawa reguluje również warunki wykonywania świadczeń przez wolontariuszy oraz korzystania z tych świadczeń.

8. Ustawa o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (Dz. U. Nr 123 z 2004 r., Poz. 1291)

Ustawa opiera się w całości na aktach prawnych Wspólnoty Europejskiej z zakresu pomocy publicznej, które z dniem akcesji stały się elementem polskiego systemu prawnego.

9. Ustawa o ochronie danych osobowych (Dz. U. Nr 133 z 1997 r., Poz. 883)

Ustawa określa zasady postępowania przy przetwarzaniu danych w zbiorach ewidencyjnych, chroniąc prawa każdej osoby fizycznej, której dane są przetwarzane. Jedną z głównych zasad zawartych w ustawie jest zasada bezpieczeństwa danych.

10. Ustawa o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Dz. U. Nr 66 z 2002 r., Poz. 596, z późn. zm.)

Ustawa określa zadania i rolę Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i jej organów, a także charakteryzuje gospodarkę finansową PARP.

11. Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych z dnia 4 lutego 1994 r.

Na mocy tej ustawy prawnie chronione są interesy autorów wszelkich utworów (m.in. plastycznych, muzycznych, architektonicznych, itp.). Prawa autorskie można podzielić na prawa osobiste oraz prawa majątkowe. Zarówno autorskie prawa osobiste, jak i autorskie prawa majątkowe, podlegają ochronie, a za ich naruszenie grozi nie tylko odpowiedzialność odszkodowawcza lecz w wielu przypadkach również odpowiedzialność karna.

Regulacje prawne - rozporządzenia

Rozporządzenia do ustawy o Narodowym Planie Rozwoju:

1. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 1 lipca 2004 r. w sprawie przyjęcia Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006 (Dz. U. Nr 166, Poz. 1743).
2. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie przyjęcia Uzupełnienia Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006 (Dz.U. Nr 197, Poz. 2024).
3. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 22 lutego 2005 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie przyjęcia Uzupełnienia Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006 (Dz.U. Nr 40, Poz. 382).
4. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie trybu wyłaniania przedstawicieli partnerów społecznych i gospodarczych do uczestnictwa w pracach komitetów sterujących w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006 (Dz.U. Nr 179, Poz. 1847).
5. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 22 września 2004 r w sprawie trybu, terminów i zakresu sprawozdawczości dotyczącej realizacji Narodowego Planu Rozwoju, trybu kontroli realizacji Narodowego Planu Rozwoju oraz trybu rozliczeń (Dz. U. Nr 216, Poz. 2206).
6. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 października 2004 r. w sprawie trybu składania i wzoru wniosku o dofinansowanie realizacji projektu oraz wzoru umowy o dofinansowanie projektu w ramach SPO RZL (Dz. U. Nr 234, Poz. 2348).

7. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 października 2004 r. w sprawie wzorów sprawozdań okresowych, rocznych i końcowych z realizacji projektów, działań i programu w ramach SPO RZL (Dz. U. Nr 234, Poz. 2349).
8. Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 28 października 2004 r. w sprawie udzielania pomocy de minimis na szkolenia dla pracodawców zatrudniających lub zamierzających zatrudnić osoby niepełnosprawne, ich pracowników współpracujących z osobami niepełnosprawnymi oraz organizatorów pracy w przedsiębiorstwach (Dz. U. Nr 238, Poz. 2398).
9. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 21 września 2004 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu udzielania pomocy na szkolenia (Dz. U. Nr 234, Poz. 2347).

Rozporządzenia do ustawy o finansach publicznych:

1. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 września 2004 r. w sprawie przekazywania i zwrotu środków na prefinansowanie Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (Dz. U. Nr 208, Poz. 2122).

Rozporządzenie określa tryb i terminy przekazywania środków z budżetu państwa na prefinansowanie SPO RZL oraz tryb i terminy zwrotu pożyczek do budżetu państwa.

2. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 22 września 2004 r. w sprawie przekazywania i zwrotu środków na prefinansowanie Programu Operacyjnego – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski na lata 2004-2006 (Dz. U. Nr 220, Poz. 2233).

Rozporządzenia do ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy:

1. Rozporządzenie z dnia 24 listopada 2004 r. Ministra Gospodarki i Pracy zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowego sposobu i trybu organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne (Dz. U. Nr 257, Poz. 2576).

2. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 października 2004 r. w sprawie rejestru instytucji szkoleniowych (Dz. U. Nr 236, Poz. 2365).

Rozporządzenie określa tryb dokonywania i wykreślenia wpisu w rejestrze instytucji szkoleniowych, uaktualniania danych w rejestrze, wzór wniosku o wpis oraz wymagane dokumenty.

3. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie rodzajów działań realizowanych w ramach programów i projektów mających na celu rozwój usług lub instrumentów rynku pracy oraz integrację społeczną, które mogą otrzymać wsparcie ze środków budżetu państwa lub ze środków Funduszu Pracy i tryb ich wspierania.
4. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 13 lipca 2004 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne (Dz. U. Nr 161, Poz. 1683).

Rozporządzenie określa szczegółowy sposób i tryb organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych, jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne poniesionych w związku z zatrudnieniem skierowanego bezrobotnego, treść wniosku o organizowanie robót publicznych, prac interwencyjnych oraz tryb i warunki zawieranych umów z uprawnionymi pracodawcami.

5. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 31 sierpnia 2004 r. w sprawie warunków i trybu refundacji ze środków Funduszu Pracy kosztów wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego, przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej i refundowania kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa oraz wymiaru dopuszczalnej pomocy (Dz.U. Nr 196, Poz. 2018).

6. Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 24 sierpnia 2004 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu oraz przygotowania zawodowego w miejscu pracy (Dz. U. Nr 185, Poz. 1912).

Rozporządzenie do ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych:

1. Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z 15 września 2004 r. w sprawie zwrotu kosztów przystosowania stanowisk pracy, adaptacji pomieszczeń i urządzeń do potrzeb osób niepełnosprawnych oraz kosztów zatrudnienia pracownika pomagającego pracownikowi niepełnosprawnemu (Dz.U. Nr 215, Poz. 2186).

Rozporządzenie do ustawy o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości:

1. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 16 września 2004 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego - Rozwój Zasobów Ludzkich (Dz. U. Nr 207, Poz. 2115).

Rozporządzenie określa szczegółowe przeznaczenie, warunki i tryb udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach SPO RZL 2004 -2006.

Rozporządzenia do ustawy o zmianie warunków dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców:

1. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 października 2004 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych warunków udzielania pomocy przedsiębiorcom zatrudniającym osoby niepełnosprawne (Dz. U. Nr 234, Poz. 2345).
2. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie zaświadczeń o pomocy de minimis (Dz. U. Nr 187, Poz. 1930).

Rozporządzenie określa formę, treść, termin i sposób wydawania zaświadczeń stwierdzających, że udzielona pomoc publiczna jest pomocą de minimis.

3.4.4. REGULAMINY WEWNĘTRZNE REALIZATORA

Projekt wdrażany przez realizatora, poza regulacjami wynikającymi z zapisów umowy, wytycznych wspólnotowych i przepisów krajowych, musi uwzględniać także wewnętrzne przepisy obowiązujące w instytucji realizatora. Zapominanie o nich na etapie tworzenia projektu i planu budżetowego nie obywa się bez konsekwencji, także finansowych. Na przykład jeśli w danej instytucji obowiązuje regulamin wynagrodzeń z finansowymi elementami motywacyjnymi (premie pieniężne), to w budżecie projektu powinno się umieścić koszty premii dla nowych pracowników, zatrudnionych na potrzeby projektu. W momencie, kiedy podpisana zostaje z nimi umowa o pracę, nabywają oni wszelkie uprawnienia wynikające z wewnętrznych przepisów i regulaminów stosowanych w instytucji realizatora, więc jeśli takie wydatki nie zostaną przewidziane, konieczne będzie dołożenie własnych środków finansowych do kosztów pracy personelu projektu. To tylko jedna z wielu sytuacji, jakie może napotkać kierownik projektu. Dlatego na etapie uruchamiania projektu winien on zapoznać się z obowiązującymi regulaminami wewnętrznymi i standardami pracy, aby ten obszar procedur nie generował dodatkowych konfliktów i zagrożeń dla skutecznego wdrażania przedsięwzięcia.

Rozdział 4

■ TERMINARZ

Zagadnienia, które prezentuje ostatni rozdział są logiczną konsekwencją wcześniejszych rozważań związanych z zarządzaniem projektem na etapie jego realizacji. Składają się na niego praktyczne informacje, zebrane jako uporządkowane punkty z poszczególnych rozdziałów Poradnika. Jest to próba wybrania, streszczenia i zebrania w formie tabel najważniejszych elementów konkretnych zadań dla kierownika, wynikających z szeroko omówionych obszarów tematycznych we wcześniejszych rozdziałach.

Rozdział ten zawiera bardzo szczegółową propozycję harmonogramu pracy kierownika projektu na przestrzeni pierwszych 100 dni uruchamiania projektu. Jest to lista pozycji do zrealizowania zawierająca blisko **200 działań** w rozbiciu na poszczególne elementy składające się na zarządzanie projektem, od pierwszych dni „zerowych”, jeszcze przed oficjalnym podpisaniem umowy po kolejne uruchamiające działania.

Terminarz ma uproszczoną formę harmonogramu w postaci WYKRESU GANTTA „ZARZĄDZANIE WDRAŻANIEM PROJEKTU”. Pierwsze dwie kolumny listują i opisują po kolei zakres pracy i zadania do wykonania dla kierownika projektu. Kolejne trzy kolumny to miejsce, gdzie kierownik projektu może zaznaczyć, czy dane zadanie powinno zostać przeprowadzone w ramach konkretnego projektu. Nie wszystkie zaproponowane w terminarzu działania muszą być realizowane w danym przedsięwzięciu. Zapewne również nie wszystkie zadania do zrealizowania zostały w tym terminarzu wymienione. Lista zadań powstała w oparciu o wieloletnie doświadczenia autorki we wdrażaniu dużych projektów i może być obciążona błędem jednostronnego spojrzenia, opartego na dość podobnych typie realizowanych projektów. Pamiętać należy, że np. wdrażanie projektów partnerskich wymagać będzie wprowadzenia do zadań technicznych, zarządczych wielu dodatkowych elementów, o których wspomniano w niniejszym Poradniku tylko sygnalizacyjnie.

Następnie kierownik projektu może wykorzystać ten formularz do monitorowania własnej pracy i postępów w realizacji założonych zadań, zaznaczając status danego działania „R” – rozpoczęte (w toku), „Z” – zakończone.

Kolejne kolumny powinny pokazywać upływ czasu w wybranych przez kierownika projektu jednostkach (dni lub tygodnie), tak aby można było zaplanować szczegółowy harmonogram realizacji prac, zaznaczając w jakim momencie wdrażania projektu powinno dane działanie być realizowane, jakie są ewentualne kamienie milowe i jak podzielić konkretne działania pomiędzy techniczny zespół wdrażający.

Może to być praktyczna ściągawka dla kierownika, która ułatwi ogarnięcie szeregu zadań do wykonania, związanych bardziej z technicznymi (wokół administrowania) zagadnieniami pracy kierownika i zespołu wdrażającego.

Mam nadzieję, że to narzędzie stanie się dla kierowników projektów, nie tylko unijnych, praktycznym przewodnikiem do wdrażania. Pozwoli ono ewentualnym kierownikom uświadomić sobie jaki zakres pracy stoi przed nimi do wykonania i daje szansę uniknięcia błędów wynikających z braku doświadczenia czy trudności w ogarnięciu szerokiego wachlarza prac.

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ											
	ETAPY				1 miesiąc						4 miesiąc					
	ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU	"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończone	1 DZIEŃ						100 DZIEŃ					
	1. URUCHOMIENIE PROJEKTU															
1	ZARZĄD PROJEKTODAWCY - Ustanowienie (spośród osób uprawnionych do zaciągania zobowiązań cywilno-prawnych Projektodawcy) osoby odpowiedzialnej za formalno-prawną realizację projektu.															
2	ZATRUDNIENIE KOORDYNATORA - Ewentualne wyłonienie oraz zatrudnienie przez Projektodawcę koordynatora projektu, ustalenie warunków zatrudnienia, podpisanie z nim umowy o pracę oraz stosownego zakresu obowiązków, szkolenie BHP, badania lekarskie, itp.															
3	OPIEKUN PROJEKTU - Ustalenie kto nim jest - z ramienia sponsora - uzgodnienie sposobu kontaktowania się ze wskazaną osobą z ramienia sponsora, upewnienie się kto został wyznaczony na opiekuna projektu.															
4	ZABEZPIECZENIE UMOWY - Przygotowanie dokumentacji umożliwiającej wniesienie zabezpieczenia prawidłowej realizacji umowy: np. zakup weksli, notarialne podpisanie deklaracji wekslowej i/lub ustanowienie gwarancji bankowej lub innych uprawnionych form zabezpieczeń umowy.															
5	ZABEZPIECZENIE FINANSOWE - Zgromadzenie odpowiednich środków finansowych na ewentualne koszty związane ze zdobyciem wymaganych zabezpieczeń do umowy.															
6	AKTUALNE ZAŁĄCZNIKI - Skompletowanie wszystkich wymaganych dokumentów - załączników do projektu niezbędnych przy podpisaniu umowy np. aktualny wypis z KRS, zaświadczenia z ZUS, US o nie zaleganiu w przekazywaniu zobowiązań, zweryfikowany harmonogram projektu, budżet, itp.															
7	TERMIN RZECZOWEGO I FINANSOWEGO ROZPOCZĘCIA I ZAKOŃCZENIA PROJEKTU - Ustalenie ze sponsorem konkretnych dat, dopilnowanie odpowiednich zapisów w umowie.															
8	KONTO BANKOWE - Założenie osobnego konta bankowego na rzecz projektu.															
9	HARMONOGRAM PŁATNOŚCI - Opracowanie harmonogramu przekazywania transz dotacji przez IW dla realizatora.															
10	WNIOSEK O PŁATNOŚĆ - Przygotowanie pierwszego wniosku o płatność po podpisaniu umowy.															
11	PODPISANIE UMOWY - Podpisanie umowy, ewentualna osobista wizyta Zarządu Projektodawcy u sponsora, fizyczne (osobiste, kurierem) przekazanie dokumentacji, w tym zabezpieczeń.															
12	PROJEKT - Koordynator zapoznaje się z projektem, harmonogramem, budżetem - powinien przeczytać kilkakrotnie projekt, znać go "na pamięć".															
13	ARKUSZ SKRÓTU PROJEKTU - Opracowanie skrótu projektu, streszczający najważniejsze informacje związane z poszczególnymi elementami projektu, rozesłanie do zespołu wdrażającego.															

[illegible]

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ											
	ETAPY				1 miesiąc			4 miesiąc								
	ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU	"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończone	1 DZIEŃ			100 DZIEŃ								
	2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI															
	Zarządzanie komunikacją i przepływem informacji															
18	PROCEDURY KOMUNIKACJI - Ustalenie struktury i narzędzi komunikacji wewnętrznej															
19	KONTAKTY BEZPOŚREDNIE OSOBISTE – Wyznaczenie osób do poszczególnych grup zadaniowych projektu, tworzących Zespół Wdrażający projekt oraz osób odpowiedzialnych za przekazywanie informacji projektowych.															
20	SPOTKANIE OTWIERAJĄCE - Ustalenie daty pierwszego roboczego spotkania Zespołu Wdrażającego projekt (Zespół Techniczny i Merytoryczny) i powiadomienie wszystkich zainteresowanych.															
21	TERMINARZ SPOTKAŃ ZESPOŁU WDRAŻAJĄCEGO PROJEKT – Opracowanie szczegółowego harmonogramu spotkań na cały czas trwania projektu – wyznaczenie konkretnych dat spotkań (cotygodniowe operatywki, comiesięczne dłuższe narady, cokuwartalne wyjazdy robocze).															
22	TERMINARZ SPOTKAŃ INDYWIDUALNYCH - Ustalenie procedur i terminów spotkań indywidualnych koordynatora z personelem realizującym projekt.															
23	LISTA TELEADRESOWA ZESPOŁU WDRAŻAJĄCEGO – Opracowanie struktury personalnej projektu, w tym zebranie i rozesłanie do realizatorów dokładnych namiarów teleadresowych wszystkich realizatorów projektu i bieżące aktualizowanie listy.															
24	TECHNICZNE NARZĘDZIA INFORMACJI - Wypracowanie systemu komunikacji i transmisji informacji z wykorzystaniem urządzeń technicznych (telefon, faks, internet- lista dyskusyjna, plikownia, kalendarz).															
25	INFORMACJA NA PIŚMIE - Wypracowanie systemu komunikacji i przekazywania informacji na piśmie (biuletyny o projekcie, newslettery).															
26	INFORMACJA DLA SZEFA - Ustalenie systemu komunikowania i przekazywania informacji osobom uprawnionym do zaciągania zobowiązań cywilno-prawnych w imieniu realizatora.															
27	STRUKTURA KOMUNIKACJI - ustalenie struktury i narzędzi komunikacji zewnętrznej – z otoczeniem zewnętrznym															
28	INFORMACJA DLA MEDIÓW - ustalenie polityki informacyjnej wobec innych podmiotów, w tym mediów (notki prasowe, konferencje prasowe, artykuły w prasie lokalnej)															
29	KONTAKTY ZE SPONSOREM – Wypracowanie efektywnego systemu bieżącego (mailowego, telefonicznego) kontaktowania się ze sponsorem, opiekunem projektu – instytucją nadzorującą wdrażanie projektu.															

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ											
	ETAPY				1 miesiąc				4 miesiąc							
	ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU	"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończone	1 DZIEŃ				100 DZIEŃ							
	2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI															
	Promocja projektu															
30	PLAN STRATEGII INFORMACYJNO-PROMOCYJNEJ - Opracowanie szczegółowych wytycznych z uwzględnieniem poniższych celów promocji:															
31	1. Promocja sponsora - cel promocji to informowanie o nazwie, symbole/logo - UE, EFS, SPORZŁ, ZPORR															
32	2. Promocja projektu – cel promocji to informowanie społeczeństwa o projekcie															
33	3. Informowanie potencjalnych beneficjentów - cel promocji to rekrutacja uczestników															
34	4. Promocja realizatorów - cel informacyjny i promujący realizatora projektu															
35	LOGOTYPY SPONSORA - Zgromadzenie, pobranie od Instytucji Wdrażającej obowiązujących symboli/loga w formie elektronicznej i papierowej (nalepki).															
36	MATERIAŁY GRAFICZNE - Przygotowanie spójnych materiałów graficznych (ulotki, plakaty, gadżety, broszury, tablice informacyjne, wizytówki, strona internetowa itp.).															
37	WIZUALIZACJA PROJEKTU - Oznakowanie na stałe w wymagane symbole/loga:															
38	a) Przestrzeni - Biuro Projektu, stanowiska pracy i inne wykorzystywane budynki, pomieszczenia, sale szkoleniowe, itp.															
39	b) Wyposażenia - sprzęt, urządzenia zakupione w ramach projektu – umieszczenie naklejki															
40	c) Dokumentacji - opracowanie druków dokumentów projektowych, w tym umieszczenie wymaganego oznakowania w symbole/loga na poniższych dokumentach:															
41	1. formularze umów o prace i opisy stanowiska															
42	2. papier firmowy - wszelkie druki korespondencyjne															
43	3. umowy z wykonawcami (umowy zlecenia, umowy o dzieło) i dokumentacje przetargowe															
44	4. ogłoszenia, notki prasowe															
45	5. materiały konferencyjne, ulotki, plakaty, bannery, tablice informacyjne, materiały szkoleniowe, certyfikaty, świadectwa, materiały informacyjno-promocyjne															
46	6. materiały multimedialne (strony internetowe realizatora, nośniki danych, filmy video)															
47	PROMOCJA W MEDIACH - Opublikowanie informacji o projekcie z wykorzystaniem różnych kanałów informacji tj. kontakty bezpośrednie, telewizja, radio, prasa i Internet.															
48	STRONA INTERNETOWA PROJEKTU - Bieżąca obsługa i aktualizacja strony internetowej - ustalenie minimalnego wskaźnika aktualizacji.															
49	DYSTRYBUCJA - Opracowanie metod dystrybucji materiałów informacyjno-promocyjnych oraz rekrutacyjnych.															

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ																
					1 miesiąc												4 miesiąc				
	ETAPY	"W"	"R" -	"Z" -	1 DZIEŃ		100 DZIEŃ														
	ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU	Do wykonania	Rozpoczęte	Zakończone																	
	2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI																				
	Zarządzanie postępem prac																				
50	ARKUSZ SKRÓTU PROJEKTU - Opracowanie na podstawie wniosku projektowego arkusza skrótu projektu.																				
51	STRUKTURA ZADANIOWA - Opracowanie struktury zadaniowej projektu - identyfikacja zadań i podzadań.																				
52	SPOTKANIE ROBOCZE ZESPÓŁU MERYTORYCZNEGO - Ustalenie terminu i przeprowadzenie spotkania zespołu w celu weryfikacji zakresu projektu i terminów w projekcie.																				
53	LISTA ZADAŃ - Zapisanie i ponumerowanie zadań projektowych zapisanych we wniosku, ewentualna weryfikacja i korekta.																				
54	LISTA DZIAŁAŃ ELEMENTARNYCH - Wyznaczanie działań głównych i elementarnych projektu, uporządkowanie i ponumerowanie wg kolejności zadań i podzadań.																				
55	SCHEMAT ZALEŻNOŚCI - Opracowanie schematu zależności między działaniami elementarnymi, działaniami głównymi, podzadaniami i zadaniami, uporządkowanie ich w logicznej kolejności, biorąc pod uwagę zależności między nimi wynikające np. z następstwa w czasie.																				
56	CZAS TRWANIA DZIAŁAŃ - Określenie czasu potrzebnego na wykonanie poszczególnych czynności projektu – działań elementarnych.																				
57	START - KONIEC - Obliczanie terminów rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych działań elementarnych.																				
58	REZERWY CZASU - Wyznaczenie ewentualnej rezerwy czasu dla poszczególnych działań elementarnych.																				
59	WYKRES GANTTA - Weryfikacja i opracowanie aktualnego harmonogramu projektu.																				
60	KAMIENIE MIŁOWE - Definiowanie kluczowych momentów w projekcie, wyznaczanie ścieżki krytycznej.																				
61	DATY PROJEKTU - Wyznaczenie z zespołem wdrażającym konkretnych dat kolejnych istotnych zdarzeń w projekcie, obejmując cały okres trwania projektu (np. wyznaczenie konkretnej daty konferencji kończącej projekt już w pierwszych 100 dniach trwania projektu).																				
62	DYSTRYBUCJA HARMONOGRAMU - Rozesłanie do wszystkich członków zespołu wdrażającego w wersji elektronicznej i papierowej aktualnego harmonogramu projektu w postaci szczegółowego wykresu.																				

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ											
	ETAPY				1 miesiąc				4 miesiąc							
	ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU	"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończone	1 DZIEŃ				100 DZIEŃ							
	2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI															
	Zarządzanie jakością															
63	MINIMALNE STANDARDY USŁUG - Opracowanie minimalnych standardów usług jakie będą oferowane w projekcie , np.:															
64	STANDARD PRZEPROWADZANIA SZKOLEŃ - Opracowanie minimalnych wytycznych dla personelu odpowiedzialnego za to zadanie, obejmujące kwestie obowiązujących norm techniczno - organizacyjnych dla tej usługi.															
65	STANDARD PROWADZENIA DORADZTWA - Ustalenie zasad i norm dla prowadzenia tej usługi, obejmując kwestie niezbędnych kwalifikacji doradców, miejsca i czasu, techniczno-organizacyjnych uwarunkowań.															
66	ODBIORY PRODUKTÓW I USŁUG - Opracowanie metod prowadzenia odbioru wyprodukowanych w projekcie produktów i usług (formularze zatwierdzające, osoby odpowiedzialne za przyjęcie, procedury zatwierdzania, zebrania inspekcyjne).															
67	ZMIANY W PROJEKCIE - Niezwłoczne informowanie Instytucji Wdrażającej o problemach w realizacji projektu, wprowadzanych zmianach w projekcie wymagających jedynie poinformowania lub wysłanie zapytania o akceptację dla zmianv.															

OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU		STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ												
ETAPY					1 miesiąc												4 miesiąc
ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU		"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończone	1 DZIEŃ												100 DZIEŃ
2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI																	
Monitoring																	
69	DRUKI DOKUMENTACJI PROJEKTOWEJ - Przygotowanie druków dokumentacji projektowej z odpowiednim oznakowaniem w logo projektu i UE (listy obecności, dyplomy, papier firmowy projektu, druki kart pracy, formularze projektowe, umowy o pracę, umowy wolontarystyczne, itp.).																
70	DRUKI MONITORINGOWE - Opracowanie formularzy wewnętrznych na potrzeby zbierania danych od zespołów zadaniowych, w tym:																
71	MONITORIOWANIE DZIAŁAŃ - Opracowanie druków monitorujących postępy realizacji projektu zgodnie z harmonogramem, stopień realizacji zadań.																
72	MONITOROWANIE EFEKTÓW - Opracowanie druków monitoringowych zbiorczo badających stopień realizacji zakładanych wskaźników produktów i rezultatów.																
73	MONITOROWANIE BO - Przygotowanie druków do monitorowania uczestników, zbieranie danych o BO.																
74	MONITOROWANIE PRZEPŁYWÓW GOTÓWKOWYCH - Opracowanie druków do analizy przepływów gotówkowych projektu.																
75	MONITOROWANIE WYDATKÓW WG KATEGORII - Opracowanie druków do kontrolowania wydatków projektu wg poszczególnych kategorii budżetu, sprawdzanie stopnia wykorzystania środków, salda kategorii.																
76	MONITOROWANIE ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA - Opracowanie druków do kontrolowania stopnia wydatkowania funduszy zewnętrznych i ewentualnego wkładu własnego.																
77	ŹRÓDŁA WERYFIKACJI WSKAŹNIKÓW - Ustalenie z zespołem wdrażającym zbiorczego zestawienia dokumentów, które muszą być zbierane, aby skutecznie dokumentowały wykonanie zadań projektu.																
78	BAZA DANYCH BENEFICJENTÓW - Wprowadzanie danych o BO do elektronicznej bazy danych - PEFS, przekazywanie w formie elektronicznej, wraz ze sprawozdaniami, informacji o wszystkich ostatecznych beneficjentach pomocy.																

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ											
	ETAPY				1 miesiąc										4 miesiąc	
	ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU	"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończzone	1 DZIEŃ										100 DZIEŃ	
	2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI															
	Sprawozdawczość															
79	OBIEG SPRAWOZDAŃ MERYTORYCZNYCH - Opracowanie schematu wewnętrznego obiegu sprawozdań merytorycznych.															
80	OBIEG SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH - Opracowanie schematu wewnętrznego obiegu sprawozdań finansowych.															
81	TERMINARZ SPRAWOZDAWCZOŚCI - Opracowanie harmonogramu wewnętrznej sprawozdawczości od poszczególnych grup zadaniowych, czy partnerów.															
82	FORMATY RAPORTÓW Z DZIAŁAŃ - Opracowanie Wzorów sprawozdania z działań - wewnętrznej dokumentacji na potrzeby zbierania danych od zespołów zadaniowych.															
83	FORMATY RAPORTÓW DLA WSKAŹNIKÓW EFEKTÓW - Opracowanie wzorów, formularzy sprawozdania z osiągniętych wskaźników produktów i rezultatów - wewnętrzna dokumentacja na potrzeby zbierania danych o postępach w osiąganiu zakładanych produktów i rezultatów od zespołów zadaniowych.															
84	ARKUSZE DANYCH O BENEFICJENTACH OSTATECZNYCH - Przygotowanie wersji papierowej i powielanie.															
85	CZĄSTKOWE RAPORTY MERYTORYCZNE I FINANSOWE - Zapoznanie się z formularzami raportowania zewnętrznego i wytycznymi sponsora do sprawozdawczości, dystrybucja formularzy do personelu.															
86	PIERWSZY RAPORT KWARTALNY - MERYTORYCZNY I FINANSOWY - Opracowanie sprawozdania i przesłanie go do sponsora wraz z kopiami niezbędnych dokumentów, ewentualne wystąpienie z kolejnym wnioskiem o płatność.															
87	RAPORTY ROCZNE I RAPORT KOŃCOWY - Zapoznanie się z formularzami raportowania zewnętrznego i wytycznymi sponsora do sprawozdawczości, dystrybucja formularzy do personelu.															
88	ZAŁĄCZNIKI DO RAPORTÓW - Opracowanie systemu zbierania i gromadzenia oraz kopiowania niezbędnych załączników dokumentujących merytoryczne działania projektowe (listy obecności, programy szkoleń, kopie dyplomów. itp.).															

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ											
	ETAPY				1 miesiąc						4 miesiąc					
	ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU	"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończone	1 DZIEŃ						100 DZIEŃ					
	2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI															
	Archiwizacja															
89	WEWNĘTRZNE PROCEDURY ARCHIWIZACJI dokumentacji projektowej - Wyznaczenie pomieszczenia, sposobu przechowywania, oznakowanie segregatorów i kartonów z dokumentacją.															
90	ZAKRES ARCHIWIZACJI - Przygotowanie systemu gromadzenia i przechowywania poniższych elementów - Obowiązkowo należy przechowywać następujące dokumenty:															
100	oryginalny formularz zgłoszonego wniosku,															
101	pismo informujące o akceptacji wniosku i przyznania dotacji,															
102	umowa finansowania,															
103	faktury i inne dokumenty potwierdzające poniesienie wydatków,															
104	wyciągi z konta bankowego (subkonta projektu),															
105	raporty i dokumenty potwierdzające zawarte w raportach informacje,															
106	wnioski o płatność,															
107	pisma i korespondencję dotyczącą zmian w projekcie,															
108	umowy z podwykonawcami wraz z dokumentacją dotyczącą sposobu wyłonienia podwykonawcy,															
109	wykaz beneficjentów ostatecznych projektu,															
110	listy obecności uczestników (beneficjentów ostatecznych) i trenerów,															
111	programy zajęć,															
112	dokumenty poświadczające osiągnięcie przez beneficjentów ostatecznych określonych rezultatów,															
113	formularze oceny projektu przez beneficjentów ostatecznych.															
114	ZMIANA ADRESU - W przypadku zmiany adresu archiwizacji dokumentów oraz w przypadku zawieszenia lub zaprzestania przez Beneficjenta działalności gospodarczej. Realizator jest zobowiązany do poinformowania IW o nowym miejscu archiwizacji dokumentów związanych z realizowanym Projektem.															

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ											
	ETAPY				1 miesiąc			4 miesiąc								
	ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU	"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończone	1 DZIEŃ	100 DZIEŃ										
	2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI															
	Ewaluacja															
115	EWALUATOR - Wybór ewaluatora zewnętrznego i/lub wewnętrznego.															
116	PROJEKT EWALUACJI - Opracowanie koncepcji ewaluacji na piśmie i zatwierdzenie przez zespół wdrożeniowy.															
117	NARZĘDZIA EWALUACJI - Przygotowanie narzędzi do ewaluacji (ankiety rekrutacyjne, Ankiety Pre i Post Test, ankiety ewaluacyjne, scenariusze wywiadów, karty z obserwacji, karty usługi) i ich weryfikacja przez specjalistę.															
118	PROCES EWALUACJI - Prowadzenie procesu ewaluacji - spotkania ewaluacyjne zespołu wdrażającego.															
119	RAPORT EWALUACYJNY - Opracowanie raportu ewaluacyjnego końcowego,															
120	UPOWSZECHNIANIE - Prezentacja raportu i zatwierdzenie przez zespół wdrażający.															

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ													
	ETAPY				1 miesiąc		→										4 miesiąc	
	ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU	"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończone	1 DZIEŃ		→										100 DZIEŃ	
	3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI PROJEKTU																	
	Zarządzanie personelem																	
121	ZESPÓŁ WDRAŻAJĄCY - Mobilizacja zasobów ludzkich - Pozyskiwanie personelu – rekrutacja, selekcja, podpisanie umów, zatrudnienie personelu.																	
122	WYMIAR PRACY - Określenie zasad zaangażowania osób w projekt oraz zasad zaangażowania się ich w dotychczas wykonywaną pracę – wymiar czasu pracy.																	
123	ZAKRESY OBOWIĄZKÓW - Określenie uprawnień i odpowiedzialności personelu - opracowanie indywidualnych zakresów obowiązków i podpisanie ich.																	
124	WOLONTARIUSZE - Wybór ewentualnych wolontariuszy w projekcie.																	
125	UMOWA WOLONTARYSTYCZNA - Przygotowanie odpowiednich dokumentów i podpisanie umowy o pracę wolontarystyczną z zaznaczeniem funkcji wolontariusza w projekcie i wpisaniem do umowy danych identyfikujących projekt.																	
126	KARTA PRACY - Opracowanie druku karty pracy wolontariusza.																	
127	KADRY - Zebranie i uporządkowanie dokumentacji kadrowej personelu projektu.																	
128	SCHEMAT STRUKTURY ZADANIOWO-PERSONALNEJ - Opracowanie konkretnego, zadaniowego zakresu obowiązków personelu projektu																	
129	SCHEMAT STUKTURY ORGANIZACYJNEJ - Opracowanie struktury organizacyjnej dla projektu, schemat hierarchii służbowej																	
130	OCENA PRACY - Opracowanie mechanizmów budowania zespołu (motywowanie, ocena pracy, spotkania monitorujące, szkolenia zespołu)																	
131	RADA PROJEKTU - Ustanowienie rady projektowej zespołu wdrażającego i terminarza spotkań																	
132	PROCEDURY DECYZYJNE - wypracowanie procedur sposobów podejmowania decyzji w projekcie (konsensus czy większościami; na piśmie, ustnie)																	
	Ochrona danych osobowych																	
133	IMIENNE UPOWAŻNIENIE - wyznaczenie osoby odpowiedzialnej do przetwarzania danych osobowych- wprowadzenie odpowiednich zapisów w jej zakresie obowiązków																	
134	TAJEMNICA DANYCH OSOBOWYCH - Podpisanie oświadczenia o zachowaniu w tajemnicy danych osobowych, do których realizatorzy uzyskają dostęp w związku z wykonywaniem umowy.																	
135	DANE OSOBOWE - Realizator musi gromadzić w wersji elektronicznej i papierowej dane osobowe (zabezpieczenie dostępu) i przysyłać IW wraz ze sprawozdaniem okresowym i końcowym z realizacji projektu																	

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ											
	ETAPY				1 miesiąc						4 miesiąc					
	ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU	"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończzone	1 DZIEŃ						100 DZIEŃ					
	3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI PROJEKTU															
	Zarządzanie finansami															
136	MOBILIZACJA WŁASNY ZASOBÓW FINANSOWYCH - Zabezpieczenie niezbędnych pieniędzy na etapie uruchamiania projektu, w trakcie oczekiwania na przekazanie transzy dotacji.															
137	ZASADY WSPÓŁPRACY - Ustalenie systemu współpracy kierownika projektu i zespołu wdrażającego z działem księgowości i audytorem.															
138	KOPIE DOKUMENTACJI PROJEKTOWEJ DLA KSIĘGOWOŚCI - Przygotowanie kopii kompletów dokumentów projektowych: umowa, projekt, budżet, harmonogram, formularze raportowania, wytyczne do raportów dla działu księgowego i przekazanie ich personelowi księgowemu.															
139	TERMINARZ SPOTKAŃ Z KSIĘGOWOŚCIĄ - Przeprowadzenie otwierającego spotkania kierownika projektu z zespołem księgowym i ewentualnym audytorem - ustalenie reguł współpracy i terminarza kolejnych spotkań.															
140	BUDŻET - Dokonanie szczegółowej analizy poszczególnych kategorii wydatków w budżecie, wypracowanie w Excelu roboczych narzędzi kontroli budżetu.															
141	ARKUSZ SALDA ROZLICZEŃ - Opracowanie arkusza salda wydatków projektu i bieżące monitorowanie poziomu kosztów w poszczególnych kategoriach.															
142	PRZEPŁYWY GOTÓWKOWE – Opracowanie arkusza przepływów i comiesięczne symulowanie i planowanie wydatków oraz analizowanie możliwych wpływów.															
143	GOTÓWKA - Czuwanie nad dostępnością gotówki w odpowiednim czasie.															
144	BIEŻĄCA EWIDENCJA WYDATKÓW PRZEZ KOORDYNATORA w chwili ich dokonania, gdyż księgowość jest historyczna. Bieżące gromadzenie kopii faktur, co umożliwi szacunkowe zliczanie wydatków w danym miesiącu, jeszcze przed ich zaksięgowaniem.															

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ											
					1 miesiąc						4 miesiąc					
ETAPY		"W"	"R" -	"Z" -	1 DZIEŃ						100 DZIEŃ					
		Do wykonania	Rozpoczęte	Zakończzone												
ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU																
3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI PROJEKTU																
Prowadzenie Księgowości projektu																
145	PROGRAM KSIĘGOWANIA - Ustalenie odrębnych procedur księgowania wydatków projektu.															
146	EWIDENCJA DOKUMENTÓW finansowych projektu na konta analityczne i syntetyczne.															
147	DEKRETACJE - Ustalenie procedur dekretowania rachunków, faktur, umów zleceń, etatowych (karty pracy, polecenia wystawienia umowy zlecenia, itp.).															
148	PIECZĄTKI - Opracowanie treści i zamówienie pieczętów projektowych.															
149	ZALICZKI - Procedury dokonywania bieżących zakupów - opracowanie obiegu dokumentów i zaliczkowania gotówkowego (na czas, wg potrzeb, zamówienia).															
150	ROZLICZANIE - Wewnętrzna weryfikacja wydatków - koszty kwalifikowalne i niekwalifikowalne.															
151	PROCEDURA VAT - Jeśli jest to koszt niekwalifikowalny uruchomienie procedury odzyskiwania VAT-u z Urzędu Skarbowego.															
152	EWIDENCJA WKŁADU WŁASNEGO FINANSOWEGO I RZECZOWEGO - O ile jest wymagany wkład własny należy ustalić system dekretowania i wprowadzania na konta projektu, rozliczanie wkładu własnego.															
153	COMIESIĘCZNE WYDRUKI KOSZTÓW wg kategorii budżetowych dla koordynatora i wspólna weryfikacja zaksięgowanych pozycji.															
154	PRZESUNIĘCIA W KATEGORIACH - Weryfikacja wspólnie z kierownikiem projektu bieżących przesunięć pomiędzy kategoriami budżetowymi - zatwierdzanie i wprowadzanie zmian budżetowych w księgowości.															
155	KONTO BANKOWE - Procedury prowadzenia operacji na kontach bankowych projektu - zachowanie czystości konta bankowego.															
156	ZMIANA KONTA BANKOWEGO - Realizator zobowiązuje się niezwłocznie poinformować IW w przypadku zmiany numeru rachunku bankowego.															
157	CZĄSTKOWE (KWARTALNE) SPRAWOZDANIA FINANSOWE - Właściwe przygotowywanie informacji o wydatkach – raporty finansowe dla sponsora, kopie dokumentów, załączniki.															
158	WNIOSKI O PŁATNOŚĆ - Wystawianie wniosków o przekazanie kolejnych transz dotacji.															
159	AUDYTOR - Wybór audytora projektu (jeśli jest wymagany), ustalenie warunków współpracy z działem księgowości, podpisanie umowy, weryfikacja bieżąca dokumentacji finansowej przez audytora.															
160	ZAPYTANIA - Ustalenie zasad kontaktowania się z opiekunem projektu (przyjmującym raporty finansowe), sposób udzielania zapytań w kwestiach finansowych (spornych, trudnych) i gromadzenia odpowiedzi sponsora.															
161	BIEŻĄCE ARCHIWIZOWANIE dokumentów finansowych projektu - Ustalenie systemu przechowywania dokumentów finansowych i procedur dostępu dla innych realizatorów.															
162	ZACIĄGANIE ZOBOWIĄZAŃ - Informowanie Instytucji Wdrażającej o zamiarze zaciągania innych zobowiązań finansowych o wartości przekraczającej.....PLN (zapis z umowy).															

LP	OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU	STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ											
	ETAPY				1 miesiąc		4 miesiąc									
	ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU	"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończone	1 DZIEŃ										100 DZIEŃ	
	3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI PROJEKTU															
	Zarządzanie zasobami materialno-technicznymi i niematerialnymi															
163	BIURO PROJEKTU - Zabezpieczenie niezbędnej przestrzeni projektowej oznakowanie tabliczkami, plakatami.															
164	WYPOSAŻENIE - Zgromadzenie i udostępnienie posiadanego przez realizatora na rzecz projektu sprzętu i wyposażenia.															
165	SZACOWANIE ZASOBÓW - Opracowanie zestawienia zbiorczego posiadanych i potrzebnych zasobów materialnych															
166	ZAOPATRZENIE - Zabezpieczenie niezbędnych środków materialnych i niematerialnych – zasobów rzeczowych, programów dydaktycznych, baz danych, zasobów zgromadzonej wiedzy.															
167	PODWYKONAWCY - Przystąpienie do wyłaniania ewentualnych podwykonawców projektu.															
168	ZAPIS O PRAWIE WGLĄDU - Realizator wprowadza zapis do dokumentacji przetargowej (potem w ewentualnej umowie) o zobowiązaniu się wykonawcy do prawa wglądu do dokumentów, w tym dokumentów finansowych wykonawcy związanych z realizowanym Projektem.															
169	PLANOWANIE ZAMÓWIEŃ - przestrzeganie obowiązujących, aktualnych zapisów ustawy - Prawo zamówień publicznych - współpraca ze specjalistą ds. zamówień publicznych															
170	Przekazywanie Instytucji Wdrażającej informacji o zamiarze wszczęcia postępowania dotyczącego udzielenia zamówienia powyżej 6.000 euro;															
171	Planowanie zapytań - przygotowanie specyfikacji;															
172	Zebranie ofert;															
173	Przesyłanie do Instytucji Wdrażającej przed zawarciem umowy z wykonawcą informacji o wyborze najkorzystniejszej oferty w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego;															
174	Wybór dostawców - powołanie komisji i przygotowanie protokołu z wyboru;															
175	Administrowanie ewentualnym kontraktem przetargowym;															
176	Fizyczna dostawa towarów i usług, ewentualny protokół przejęcia sprzętu i wyposażenia;															
177	Ubezpieczenie zakupionego sprzętu i wyposażenia;															
178	Odpowiednie oznakowanie w symbole/loga sprzętu i wyposażenia;															
179	Zamknięcie kontraktu - archiwizacja dokumentacji przetargowych, dołączenie do dokumentacji finansowej.															

OPIS ZADAŃ KIEROWNIKA PROJEKTU		STATUS ZADANIA (zaznacz)			TERMINARZ											
ETAPY					1 miesiąc		4 miesiąc									
ZARZĄDZANIE WDAŻANIEM PROJEKTU		"W" Do wykonania	"R" - Rozpoczęte	"Z" - Zakończzone	1 DZIEŃ		100 DZIEŃ									
4. ZARZĄDZANIE PROCEDURAMI																
180	TERMINARZ - Kierownik projektu zaznajamia się z opisem poszczególnych działań wylistowanych w harmonogramie i wybiera, zaznaczając symbolem "W", które z zadań będą przez niego realizowane															
181	WŁASNY TERMINARZ - opracowanie przez kierownika własnego harmonogramu zarządzania projektem z uzupełnienie zadań uwzględniając nie przewidzianych w Poradniku działań.															
182	KSIĄŻKA PROCEDUR - Opracowanie zbioru wewnętrznych regulaminów wdrażania projektu - zebranie dokumentacji proceduralnej projektu, udostępnienie zespołowi wdrażającemu															
183	MINITOROWANIE - systematyczne monitorowanie własnej pracy z wykorzystanie Wykresu Gantta Zarządzanie Wdrażaniem Projektu															

■ Bibliografia

1. *A Question of Money II. NICVA and Consumers International* – Northern Ireland.
2. *A Survival Kit for European Project Management. Advice for Coordinators of Centralised Socrates Projects*; 2nd edition: *For projects of selection round 1-3-2001 and later*; Contributors: Holger Bienzle Ray Kirtley, Sue Ling, Vesa Purokuro, Silvia Wiesinger, Eija Wilen; Wydawca: Holger Bienzle.
3. Covey Stephen R., *Ósmy nawyk*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Poznań 2005.
4. *Dokument Wskaźniki dla monitorowania i ewaluacji: zalecana metodologia* umieszczony jest na stronach internetowych Komisji Europejskiej - Dyrekcji Generalnej odpowiedzialnej za politykę regionalną. Poniższe tłumaczenie nieoficjalne zostało wykonane w ramach umowy bliźniaczej PL99/IB/OT/1b, realizowanej przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej oraz francuskie Krajowe Centrum Terytorialnej Służby Cywilnej (*Centre National de la Fonction Publique Territoriale*).
5. *Dotacja i co dalej?* Praca zbiorowa pod redakcją Edyty Martini i Mieczysława Bąka, Twigger, Warszawa 2005.
6. Drucker Peter F., *Praktyka Zarządzania*, MT Biznes Ltd, 2005.
7. Drucker Peter F., *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995.
8. Dymowska Małgorzata i in., *Jak skutecznie działać w organizacji. Podręcznik dla kobiet*, Ośrodek Informacji środowisk kobiecych OŚKA, Warszawa 1999.
9. *EFS - Poradnik Dla Beneficjentów Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa styczeń 2006.
10. *Ewaluacja a jakość kształcenia w szkole wyższej*, Redakcja Anna Brzezińska, Jerzy Brzeziński, Andrzej Elias, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2004.
11. Ford Kelvin, *Effortless Evaluation*, NICVA, Irlandia Północna, Belfast.
12. *Fundusze Strukturalne dla NGO: przygotowanie projektu z Funduszy Strukturalnych*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2005.
13. Greek Chad T., Castro-Green Yvette, *Jak skutecznie pisać wnioski o granty. Poradnik dla organizacji pozarządowych*, Fundacja Edukacja dla Demokracji.
14. Grzych Józef [i in.], *Kształcenie zawodowe i modułowe oraz partnerstwo lokalne na rzecz rynku pracy i przedsiębiorczości PORADNIK*.

15. Horton Michael, Eastwood Michael, *Jak pisać jeszcze lepsze wnioski o dotacje do firm prywatnych i fundacji. Poradnik dla organizacji pozarządowych*, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 1999.
 16. Hudson Mike, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami pozarządowymi sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1997.
 17. Kotler Philip, *Marketing. Analiza Planowanie Wdrażanie i Kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
 18. Krupa Lucyna, *Jak kto gdzie? Jak skutecznie pozyskiwać środki budżetowe?*, Tarnowska Fundacja Kultury, Tarnów 2002.
 19. *Lider przyszłości*. Fundacja Druckera, Business Press, Warszawa 1997.
 20. *Monitoring i ewaluacja projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Poradnik*, Fundacja Edukacji i Badań nad Pomocą Zagraniczną dla Transformacji w Europie Środkowo-Wschodniej – PECAT, Warszawa 2000.
 21. Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
 22. Niewiadomska Eliza, *Praktyczny Przewodnik Po Procedurach Zamówień Publicznych*, PARP, 2004
 23. *Planowanie operacyjne i zarządzanie projektem-Przewodnik Lidera Lokalnego*, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2001.
 24. Szczęsny Piotr, *Zarządzanie projektami*, Na zlecenie Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej wydała Agencja Wydawniczo-Reklamowa MT, Warszawa 2003.
 25. *Zarządzanie cyklem projektu*, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2002.
 26. *Zarządzanie organizacją – Pakiet szkoleniowy*, Rada Europy i Komisja Europejska, 2000.
 27. *Zarządzanie projektem. Model najlepszych praktyk*, Nowe Motywacje, 2003.
 28. Zbieg – Maciąg Lidia, *Marketing personalny – czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Biznes Press Ltd., Warszawa 1996.
- Związki Zawodowe i Projekty Międzynarodowe. Przewodnik do zarządzania europejskimi projektami szkoleniowymi*, Wyd. 5., (Wydano z pomocą finansową Komisji Europejskiej).

Alicja Zajączkowska – absolwentka Uniwersytetu Gdańskiego - Wydział Ekonomii oraz Uniwersytet Warszawski - Podyplomowego Studium Ewaluacji Projektów Finansowanych przez Unię Europejską.

- Akredytowany trener Krajowego Ośrodka Szkoleniowego Europejskiego Funduszu Społecznego/ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Certyfikowany trener Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych „STOP”.
- Ekspert dla Komisji Opiniującej Projekty ZPORR Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku. w 2004 i 2005 roku.
- Trener specjalista i doradca przy wdrażaniu projektów Phare 2000: Rozwój zasobów Ludzkich – Wspieranie Rozwoju Lokalnych Porozumień na Rzecz Zatrudnienia w woj. lubelskim i podkarpackim oraz Phare 2002 - Rozwój Zasobów Ludzkich - Promocja Zatrudnienia i RZL w woj. pomorskim, lubelskim i podkarpackim.
- Wykładowca na studiach podyplomowych Uniwersytetu Gdańskiego i Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Wicedyrektor Fundacji Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych w Gdańsku.
- W latach 2003-2005 – koordynator ogólnopolskiego projektu „Partnerstwo dla III sektora” finansowanego przez Fundację St. Batorego ze środków Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe – budżet projektu 430.000 USD.
- W latach 2001 – 2002 główny koordynator projektu „Creation of the Social Services Standards Based on the Danish Experience” o budżecie 210.000 Euro finansowanego w ramach programu Phare Access 1999 Macro Project.
- 2000 – 2001 – główny koordynator dwuletniego projektu „Developing NGOs Sector in Poland” – finansowanego ze środków The Ford Foundation, USA (budżet projektu 250.000 USD).
- 1998-1999 - główny koordynator dwuletniego projektu „Partnership Building Project” – finansowanego w ramach programu UE Phare Demokracja (budżet projektu – 200.000 Euro).

Specjalista z zakresu tworzenia i zarządzania projektami, doskonała znajomość, strategii pozyskiwania funduszy unijnych, zasad pisania i budżetowania projektów finansowanych przez UE oraz procedur monitoringu i ewaluacji projektów.



Projekt „Rozwój lokalnego partnerstwa na rzecz rynku pracy oraz wsparcie projektów finansowanych przez Europejski Fundusz Społeczny” jest finansowany z Programu PHARE 2003 „Promocja zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich” oraz środków budżetowych. Jednostką kontraktującą dla projektu jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.