



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kurs e-learningowy:

"Tworzenie budżetu i harmonogramu projektu"



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wstęp

Kurs ten dedykowany jest pracownikom i wolontariuszom organizacji pozarządowych, którzy planują ubiegać się o dotacje, a następnie wdrażać projekty.

Kurs dotyczy przede wszystkim budżetów i harmonogramów wymaganych we wnioskach aplikacyjnych instytucji ogłaszających konkursy.

Opracowanie oferty dla sponsorów prywatnych znajduje się w e-kursie „Sponsoring w ramach CSR”.

Harmonogram i budżet to jedne z najważniejszych elementów wniosków aplikacyjnych, które są szczegółowo analizowane przez oceniających. Jednocześnie w trakcie realizacji projektu harmonogram i budżet stwarzają często najwięcej problemów. Projekty należy realizować zgodnie z zawartą umową i zazwyczaj zostawiony jest niewielki margines na ewentualne zmiany. Dlatego już w fazie opracowywania budżetu i harmonogramu warto poświęcić im szczególną uwagę.

W kursie przedstawione są jako "case study" dwa budżety projektów, które otrzymały dofinansowanie.

Proponujemy, aby przed skorzystaniem z kursu „Tworzenie budżetu i harmonogramu projektu” zapoznać się z kursem „Podstawowe zasady pisania wniosków”.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Rozdział ***HARMONOGRAM PROJEKTU***

1

Harmonogram to rozplanowanie przebiegu czynności w czasie.

Harmonogram projektu jest zestawieniem wszystkich działań przewidzianych w projekcie wraz z informacją o ich terminie rozpoczęcia i zakończenia oraz uwzględnieniem ich logicznej kolejności. Często harmonogram określa również osoby odpowiedzialne za realizację konkretnych działań. Określenie czasu trwania działań zazwyczaj wynika ze specyfiki działań realizowanych w ramach projektu.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wykresy Gantt'a

Jednym ze sposobów budowy harmonogramów projektu jest tworzenie ich w formie tzw. wykresów Gantt'a.

Oś pozioma wykresu przedstawia skalę czasu (tygodnie, miesiące, kwartały, lata) a oś pionowa działania projektu. Poszczególne działania przedstawia się w postaci odcinków o długości proporcjonalnej do czasu ich trwania.

Jak prawidłowo stworzyć wykres?

- Zrób listę wszystkich głównych działań w projekcie (np. szkolenia, konferencja, promocja etc.);
- Podziel działania na zadania i etapy;
- Ustal kolejność i zależności pomiędzy zadaniami/etapami;
- Ustal czas rozpoczęcia, zakończenia i czas trwania poszczególnych zadań/etapów.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przykład harmonogramu projektu trwającego miesiąc

Zadanie	Styczeń 2009			
	I tydzień	II tydzień	III tydzień	IV tydzień
Zadanie 1:				
1.1. Etap 1				
1.2. Etap 2				
Zadanie 2:				
2.1. Etap 1				
2.2. Etap 2				



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przykład harmonogramu projektu trwającego rok

Zadanie	2009															
	I kwartał				II kwartał				III kwartał				IV kwartał			
Zadanie 1:	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.1. Etap 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.2. Etap 2											■	■	■	■	■	■
Zadanie 2:										■	■	■	■	■	■	■
2.1. Etap 1										■	■	■	■	■	■	■
2.2. Etap 2																



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przykład projektu trwającego ponad rok

Zadanie	2008		2009											
	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Zadanie 1:	■	■												
1.1. Etap 1	■													
1.2. Etap 2		■												
Zadanie 2:			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.1. Etap 1			■	■	■			■	■		■	■	■	
2.2. Etap 2														



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Podział na zadania i etapy w harmonogramie

Wszystkie zadania powinny być podzielone na poszczególne etapy realizacji i logicznie ponumerowane, co pozwala zachować przejrzystość harmonogramu i spójność z pozostałymi elementami wniosku.

Następna strona pokazuje przykład podziału na zadania i etapy w harmonogramie.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przykład

Chcemy udzielić kompleksowego wsparcia kobietom powracającym do pracy po urloпах wychowawczych.

Zadanie	2009									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Zadanie 1: Szkolenia i doradztwo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
1.1. Rekrutacja uczestników	■	■								
1.2. Indywidualne konsultacje psychologiczno - zawodowe			■							
1.3. Kurs komputerowy				■						
1.4. Kurs zawodowy dla księgowych					■	■	■	■		
1.5. Zajęcia z rynku pracy									■	
1.6. Wynajem sal, catering			■	■	■	■	■	■	■	
1.7. Ewaluacja szkoleń						■		■		
Zadanie 2: Promocja	■	■								
2.1. Umieszczenie informacji na stronie	■	■								
2.2. Ogłoszenia w radiu i prasie	■	■								
Zadanie 3: Zarządzanie projektem	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



3.1. Zatrudnienie realizatorów	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Opracowanie procedur, standardów i wzorów dokumentów	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Opracowanie merytoryczne szkoleń i zajęć	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Kontrola zgodności merytorycznej i celowości podjętych działań	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.5. Ewidencja księgową	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Zadanie 4: Ewaluacja projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4.1. Opracowanie raportu z ewaluacji projektu	<input type="checkbox"/>									



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zalety wykresu Gantt'a

Dzięki wykresowi Gantt'a harmonogram jest:

- czytelny – bez problemu można sprawdzić pokrywanie się poszczególnych działań/zadań, ich kolejność oraz czas trwania,
- łatwy do kontrolowania realizacji poszczególnych działań/zadań,
- łatwy w interpretacji i opracowaniu.



Ale pamiętaj!

Im bardziej skomplikowany projekt tym mniej czytelny może być wykres Gantt'a. Zastanów się czy nie warto wówczas podzielić projektu na podprojekty i dla każdego z nich przygotować odrębne robocze wykresy Gantt'a.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Na co zwrócić uwagę

W trakcie opracowywania harmonogramu należy:

- uzgodnić go ze wszystkimi osobami, od których będzie zależała realizacja projektu (np. partnerzy, podwykonawcy, zarząd, księgowość, członkowie zespołu),
- uwzględnić realizację innych projektów i działań w organizacji (tak, żeby najbardziej czasochłonne działania nie pokrywały się),
- planować działania tak, aby znaleźć jak najkrótszy czas ich realizacji (im krótszy czas realizacji tym bardziej efektywny i mniej kosztowny projekt),
- zwrócić uwagę na lokalne wydarzenia i kalendarz (dni wolne, lokalne imprezy).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Najczęściej popełniane błędy

- **Nadmierne obciążenie kilkoma działaniami w tym samym czasie jednej osoby lub grupy osób;**
- **Nieodpowiednie oszacowanie czasu realizacji poszczególnych zadań i nieuwzględnienie marginesu bezpieczeństwa gwarantującego realizację projektu;**
- **Brak jasnego określenia odpowiedzialności poszczególnych osób.**





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Rozdział ***BUDŻET PROJEKTU***

2

Budżet jest finansową prezentacją projektu, pokazuje ile będzie kosztował projekt i jakie będą źródła jego finansowania.

Budżet stanowi też podsumowanie całego projektu, które ma za zadanie pokazać czytającemu:

- **jakie są potrzeby finansowe i na co będą przeznaczone fundusze,**
- **jak projekt angażuje społeczność (jaki jest udział własny),**
- **kto będzie realizować zadania (sami, z pomocą podwykonawców / partnerów),**
- **czy projekt jest spójny, tzn. czy w budżecie znajdują się środki na wszystkie działania opisane wcześniej we wniosku,**
- **czy jesteśmy efektywni – realizujemy zadania po możliwie najniższych kosztach.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Opracowanie budżetu

Jak zaplanować budżet projektu?

Na początku należy sprawdzić, jaką dotację można otrzymać, jaki jest wymagany poziom wkładu własnego (w formie pieniężnej czy rzeczowej) oraz jakie koszty będą uznane za kwalifikowane. Tworzenie budżetu zaczynamy od analizy harmonogramu i kalkulacji kosztów w oparciu o ceny rynkowe.

Kto powinien opracować budżet projektu?

Warto, aby budżet był opracowywany przez przyszłego kierownika projektu, najlepiej we współpracy z managerem ds. finansowych organizacji. Umożliwia to łatwiejsze zarządzanie finansami w czasie realizacji projektu. Osoba sporządzająca budżet powinna znać założenia projektu, wytyczne konkursu i realia rynkowe.

Kiedy sporządzamy budżet projektu?

Budżet tworzymy po określeniu:





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- celów i planowanych rezultatów (ustaleniu co chcemy osiągnąć),
- harmonogramu projektu, czyli określeniu wszystkich działań podjętych w projekcie i czasu potrzebnego na ich realizację,
- metod realizacji poszczególnych działań (np. szkolenia stacjonarne czy e-learningowe),
- własnych zasobów rzeczowych (np. praca wolontariuszy, komputery i inne sprzęty biurowe, własne pomieszczenia szkoleniowe etc.).

Pamiętaj!

Wniosek musi w pełni uzasadniać poszczególne wydatki i ich wysokość. Jeśli np. w ramach projektu planujemy zakupić rzutnik to musimy uzasadnić jego potrzebę oraz udowodnić, że będzie to bardziej efektywne niż jego wypożyczenie.

Nakłady powinny być współmierne do planowanych efektów. Warto podzielić koszt całego projektu przez liczbę uczestników. Im mniejszy koszt na jednego uczestnika tym bardziej efektywny wniosek (oczywiście zależy to też od rodzaju wsparcia dla beneficjentów projektu).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Uniwersalne cechy idealnego budżetu

Prawidłowo skonstruowany budżet powinien być:

- **racjonalny** (wszystkie koszty powinny być sprawdzone z cenami rynkowymi. Ubiegaj się o sumę, jakiej rzeczywiście potrzebujesz na realizację projektu. Jeśli podana suma okaże się zbyt mała lub zbyt duża możesz stracić zaufanie organizacji dotującej).
- **przejrzysty**, tak aby oceniający z łatwością ocenił jego zagospodarowanie.
- **spójny** z zapisami w części merytorycznej wniosku. Wszystkie działania, o których mówimy we wniosku i w harmonogramie powinny mieć odzwierciedlenie w budżecie.
- **szczegółowo zaplanowany** (wszystkie koszty powinny być możliwie szczegółowo oszacowane).
- **uzgodniony z zarządem** organizacji, zwłaszcza jeśli wymaga zaangażowania środków własnych.
- **efektywny**, zwłaszcza koszty osobowe (koordynator, księgowość) i administracyjne powinny być możliwie niskie.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Ważne pojęcia

W każdej umowie powinny znaleźć się:

- **Koszty kwalifikowane**

Wydatki, które mogą być całkowicie lub częściowo pokryte ze środków danej dotacji. Często organizacje dotujące wprowadzają ograniczenia związane np. z wysokością kosztów osobowych, kosztami remontu, zakupu sprzętu etc. Ponadto wydatki kwalifikowane to te, które są związane z projektem, zostaną uwzględnione w umowie z organizacją dotującą oraz zostaną faktycznie poniesione i wykazane w dokumentacji finansowej projektodawcy. Dowodem poniesienia wydatku jest opłacona faktura lub inny dokument księgowy o równoważnej wartości dowodowej, dowód zapłaty. Lista kosztów kwalifikowanych jest podana w wytycznych danego konkursu.

- **Koszty niekwalifikowane**

wydatki, które nie mogą być finansowane z dotacji. Najczęściej są to koszty kar i grzywien, wydatki związane z wypełnieniem wniosku o dofinansowanie projektu, koszty poniesione przed lub po czasie realizacji projektu, zakup nieruchomości i środków trwałych, odsetki etc.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- **Wkład własny**

jest coraz częściej wymagany przez organizacje dotujące w formie finansowej lub rzeczowej. Są to środki własne, które organizacja wnosi do realizacji projektu.

Wartość wkładu rzeczowego (np. sal, pracy wolontariuszy) musi być oszacowana na podstawie oficjalnych stawek lub przez niezależnego specjalistę z danej branży.

Wkład finansowy jest zazwyczaj określony procentowo w stosunku do wartości całego projektu np. 10% wartości projektu.

Przykład

Wartość projektu – 175 000 PLN

Wymagany wkład własny – 10% wartości projektu, czyli 17 500 PLN

Wartość oczekiwanej dotacji – 157 500 PLN, czyli 90% wartości projektu

Pojęcia związane z Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki (PO KL)

- **Koszty bezpośrednie**

są to koszty poniesione bezpośrednio w związku z realizacją projektu, np. wynagrodzenia personelu zatrudnionego do wykonania poszczególnych zadań, koszty podróży, wynajmu sal, materiałów, zakupu sprzętu itp.

- **Koszty pośrednie**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Są to koszty ogólne funkcjonowania jednostki, których nie można bezpośrednio przyporządkować do konkretnego zadania związanego z realizacją projektu, np. księgowość, koszty usług telekomunikacyjnych i pocztowych, wody, elektryczności, ogrzewania, ubezpieczenia, zatrudnienia personelu administracyjnego itp. Koszty pośrednie nie mogą być wykazywane w ramach kosztów bezpośrednich.

- **Cross-financing**

umożliwia ponoszenie w ramach projektu realizowanego w PO KL kosztów zakupu oraz leasingu sprzętu i wyposażenia, a także dostosowywanie budynków, pomieszczeń i miejsc pracy (koszty niekwalifikowane w PO KL). Należy pamiętać, że cross-financing nie obejmuje budowy nowych budynków, dużych prac budowlanych, remontów budynków, a jedynie wyposażenie i niewielkie prace dostosowawcze związane z realizowanymi projektami w ramach PO KL. Może obejmować wyłącznie takie wydatki, których poniesienie wynika z potrzeby realizacji danego projektu i stanowi logiczne uzupełnienie jego działań. Warto również pamiętać, że wartość wydatków w ramach cross-finansingu nie może stanowić więcej niż 10 proc. wszystkich wydatków kwalifikowanych stanowiących budżet projektu. (w przypadku Priorytetu I i VII – do 15%).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jednostki miary

Pamiętaj, iż każda kategoria budżetowa powinna zawierać informację o jednostce kalkulacji (np. szt., godz., osobodzień, miesiąc), liczbę jednostek niezbędnych do zrealizowania zadania (np. 100 szt., 2 miesiące) oraz koszt jednostkowy (np. 5 zł/szt.).

Koszty w miarę możliwości powinny być wyrażone w tych samych jednostkach. Jednostki powinny być adekwatne do rodzaju kosztu np.

Nazwa kosztu	Jednostka	Liczba jednostek	Cena jednostki	Wartość
Koordynator projektu	miesiąc	12	1000zł	12000zł
Zatrudnienie trenerów (3 sesje x 5 grup x 8 godzin = 120 godzin)	godziny	120	70zł	8400zł
Druk plakatów	sztuka	1000	4zł	4000zł
Opracowanie materiałów szkoleniowych	umowa o dzieło	1	500zł	500zł



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Rodzaje kosztów

Każdy budżet wniosku aplikacyjnego ma inny podział kosztów. Np. we wniosku FIO podział jest wg rodzaju kosztów, generator wniosków POKL ma podział wg zadań.

Warto opracować budżet w ujęciu kosztów poszczególnych zadań, tak zwany budżet zadaniowy, gdyż umożliwia zarządzanie środkami przeznaczonymi na projekt. Koordynator może na bieżąco kontrolować posiadane środki i wydatki, pilnując aby nie nastąpiło przekroczenie wydatków w poszczególnych pozycjach. Monitoring budżetu dobrze planować w ujęciu miesięcznym lub przyjmując za punkt odniesienia etapy realizacji projektu.





Przykład Budżet wg rodzaju kosztów

1

Wydatki	Jedn.	Ilość jedn.	Cena za jedn.	Kwota			Inne źródła
				Phare	własne	Razem	
1. Zasoby ludzkie							
1.1 Wynagrodzenia personelu krajowego							
1.1.2 Personel administracyjny i pomocniczy	mies.	10	100	500	500	1000	
1.1.3 Trenerzy, eksperci	godz.	72	30	2160		2160	
1.1.4 Moderatorzy	godz.	22	35	770		770	
1.1.5 Opiekunowie grup	godz.	300	5		1500	1500	
1.1. Koordynator szkoleń i projektu	mies.	10	400	4000		4000	
1.3.3 Udział w seminariach i konferencjach	dieta	375	10	3750		3750	
Razem zasoby ludzkie				11180	2000	13180	0

Źródło: „Planowanie i zarządzanie projektem” Grupa doradcza BAS Stanisław Baska



Przykład Budżet wg zadań

2

Zadanie	jednostka	liczba	koszt jedn.	ogółem	własne	Phare
2. Etap II - Szkolenia liderów organizacji młodzieżowych				4206	1366	2840
2.1 trenerzy (2 os.X4 spotk.X6godz.)	godz.	48	30	1440		1440
2.2 transport - bilety autobusowe (15 os.X2)	szt.	30	10	300		300
2.3 transport - dojazd trenerów (2X500)	km	1000	0,2	200		200
2.4 materiały szkoleniowe dla uczestników	szt.	50	3	150		150
2.5 wynajęcie sali	godz.	48	12	576	576	
2.6 noclegi dla ukraińskich liderów (15 os.X5)	liczba	75	10	750	750	
2.7 diety (wyżywienie) (15 os.X5)	osobo/dzień	75	10	750		750
2.8 noclegi dla trenerów	liczba	4	10	40	40	

Źródło: „Planowanie i zarządzanie projektem” Grupa doradcza BAS Stanisław Baska



Przykład Budżet zawierający analizę przepływów finansowych

3

Zadanie	Ogółem w euro	Terminy realizacji				
		I kw. 04	II kw. 04	III kw. 04	IV kw. 04	I kw. 05
2. Etap II - Szkolenia liderów organizacji młodzieżowych	4506	1164	1014	1014	1014	300
2.1 trenerzy (2 os.X4 spotk.X6godz.)	1440	360	360	360	360	0
2.2 transport – bilety autobusowe (15 os.X2)	300	75	75	75	75	0
2.3 transport – dojazd trenerów (2X500)	200	50	50	50	50	0
2.4 materiały szkoleniowe dla uczestników	150	150	0	0	0	0
2.5 wynajęcie sali	576	144	144	144	144	0
2.6 noclegi dla ukraińskich liderów (15 os.X5)	750	187,5	187,5	187,5	187,5	0
2.7 diety (wyżywienie) (15 os.X5)	750	187,5	187,5	187,5	187,5	0
2.8 noclegi dla trenerów	40	10	10	10	10	0
2.9 raport ze szkoleń	100	0	0	0	0	100
2.10 ewaluacja programu szkoleniowego	150	0	0	0	0	150
2.11 monitoring efektów szkolenia	50	0	0	0	0	50

Źródło: „Planowanie i zarządzanie projektem” Grupa doradcza BAS Stanisław Baska



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Harmonogram a budżet - casestudy

Zapraszamy do zapoznania się z harmonogramem i budżetem projektu, który otrzymał maksymalną ilość punktów oraz dofinansowanie w konkursie Funduszu Organizacji Pozarządowych.

Kliknij aby pobrać załącznik:

[Case study](#) – załącznik 1

[Wytyczne konkursu](#) – załącznik 2

[Ocena wniosku](#) – załącznik 3



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Budżet a specyfika programów pomocowych

Przed przystąpieniem do wypełniania wniosku aplikacyjnego należy uważnie zapoznać się z regulaminem i wytycznymi danego konkursu. Każda organizacja dotująca określa własne warunki udzielenia dotacji. Zazwyczaj różnią się one w następujących dziedzinach:

- **Wielkość udziału własnego (rzeczowego i finansowego) i sposób jego dokumentowania**
- **Terminy płatności;**
- **Zwrot podatku VAT;**
- **Koszty administracyjne;**
- **Zmiana przeznaczenia dotacji;**
- **Koszty kwalifikowane.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wielkość udziału własnego (rzeczowego i finansowego) i sposób jego dokumentowania

Niektóre organizacje dotujące nie dopuszczają możliwości wnoszenia wkładu własnego. Zdarza się też, że wysokość wkładu finansowego jest różna w zależności od tego jaki podmiot aplikuje o dotację (np. w konkursie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego organizacje pozarządowe i związki wyznaniowe muszą wnieść minimum 15% wkładu własnego, samorządowe instytucje kultury – 25%, podmioty prowadzące działalność w sferze kultury – 35%).





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Terminy płatności

Dotacje są wypłacane najczęściej w transzach. Czasami organizacja, aby zachować płynność finansową musi wydatkować własne środki, które po rozliczeniu transzy są refundowane. Dlatego poza samym budżetem powinniśmy przygotować analizę przepływów finansowych, w oparciu o procedury refundacji kosztów danego konkursu. Harmonogram powinien uwzględniać różnice w terminach pomiędzy realizacją zadania, poniesieniem z nim związanych kosztów a otrzymaniem dotacji (lub refundacji).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zwrot podatku VAT

Bezwrotna pomoc zagraniczna nie jest opodatkowana podatkiem VAT. Jednak różne są formy rozliczenia podatku. Niektóre programy refundują kwoty netto, inne brutto.

Zazwyczaj podatek od towarów i usług może być uznany za wydatek kwalifikowany tylko wtedy, gdy został rzeczywiście i ostatecznie poniesiony przez beneficjenta i nie ma on prawnej możliwości jego odzyskania. Jeżeli podatek VAT może być częściowo odzyskany, to kwalifikowana jest ta jego część, której beneficjent odzyskać nie może.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Koszty administracyjne

Najczęściej organizacje dotujące określają limity na koszty administracyjne, czyli koszty związane z realizacją projektu, które jednak trudno jednoznacznie przypisać poszczególnym zadaniom. Należy starać się szczegółowo opracowywać budżet, tak aby koszty te były maksymalnie niskie. Zwłaszcza koszty wynagrodzenia koordynatora projektu, asystenta i księgowości powinny stanowić jak najmniejszy udział wszystkich kosztów (w konkursie FIO limit tych kosztów wynosi 10%). Przekroczenie kosztów administracyjnych może zostać odczytane jako niska efektywność projektu czy nastawienie na „zarabianie” na dotacjach. Jednak nie wykorzystanie limitu może rzutować na jakości realizacji projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zmiana przeznaczenia

W czasie realizacji projektu należy regularnie dokonywać oceny wydatkowanych środków. Czasami może się zdarzyć, że pojawią się koszty nieprzewidziane w projekcie, a niektóre zadania będą nas kosztować mniej niż założyliśmy. Organizacje dotujące zazwyczaj określają procentowy limit zmian w poszczególnych kategoriach budżetowych bez konieczności występowania o zmianę umowy (np. przesunięcia maksymalnie do 15% wartości kategorii budżetowej). Warto w porozumieniu z organizacją dotującą na bieżąco zmieniać przeznaczenie środków. Jeśli będziemy zmuszeni przekroczyć limit, to łatwiej będzie to uzasadnić w czasie realizacji projektu i podpisać odpowiedni aneks do umowy z organizacją dotującą.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Koszty kwalifikowane

Pamiętaj , że ten sam projekt i budżet przedstawiany do różnych konkursów może być odrzucony na etapie oceny formalnej z powodu innych wymogów dotyczących wydatków kwalifikowanych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wdrożenie projektu i budżetu

Po pozytywnej ocenie wniosku i zatwierdzeniu do finansowania koordynator projektu powinien:

- **Przeanalizować dokładnie umowę i wszystkie regulaminy związane z konkursem. (np. Może się okazać, że od uczestników projektu będą wymagane jakieś konkretne oświadczenia czy dane).**
- **Przeanalizować terminy płatności i płynność finansową projektu. Jeśli organizacja nie posiada wystarczających zasobów, można postarać się np. o kredyt bankowy.**
- **Prowadzić własną ewidencję wydatków związanych z realizacją projektu, najlepiej w arkuszu kalkulacyjnym. Łatwo wtedy na bieżąco monitorować wydatki i reagować gdy pojawią się nieprzewidziane koszty.**
- **Nie zostawiać niewydatkowanych środków na koniec projektu. Zmiany w przeznaczeniu środków powinny być dokonywane na bieżąco, mamy wtedy czas na nowe działania lub takie, które poprawiają jakość projektu.**
- **Na bieżąco dokumentować wszystkie wydatki. Każda faktura powinna być opisana. Zazwyczaj organizacje dotujące określają informacje, które powinny się znajdować na fakturze (najczęściej są to informacja dotycząca udziału środków dotacji oraz wkładu własnego w poszczególnych wydatkach, potwierdzenie kopii za zgodność z oryginałem, zatwierdzenie pod względem merytorycznym, księgowo – formalnym etc.).**
- **Stale monitorować zgodność rzeczywistego czasu trwania poszczególnych działań z planowanym czasem w harmonogramie. Pozwoli to uniknąć sytuacji, w której w krótkim czasie trzeba nadrobić wszystkie zaległości.**





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Analiza budżetu - case study

Zapraszamy do zapoznania się z budżetem projektu, który został wysoko oceniony i otrzymał dofinansowanie w ramach Funduszu Inicjatyw Obywatelskich.

Kliknij aby pobrać załącznik:

[Case study](#) – załącznik 4

[Wytyczne konkursu](#) – załącznik 5



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PODSUMOWANIE

Przygotowanie budżetu projektu można rozpocząć, dopiero wówczas, gdy są już szczegółowo określone cele, działania i harmonogram projektu. Pamiętaj, że wszystkie koszty zawarte w budżecie muszą jednoznacznie wynikać z zaplanowanych i opisanych we wniosku działań.

Wydatki muszą być finansowane zgodnie z określonym w umowie z organizacją dotującą budżecie i harmonogramie. Zmiany (czasami powyżej określonych limitów) wymagają aneksu.

Wszystkie koszty powinny opierać się na rzeczywistych kosztach jakie mają miejsce na lokalnym rynku, jednak czasami warto tworzyć niewielkie rezerwy budżetowe poprzez projektowanie nieco wyższych stawek kosztów na wypadek nieprzewidzianych wydatków.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pytania sprawdzające

Zapraszamy do skorzystania z testu końcowego. Składa się on z 6 pytań typu:

- wstaw odpowiednią wartość,
- wielokrotny wybór,
- jednokrotny wybór.



Po udzieleniu odpowiedzi Prosimy o naciśnięcie przycisku "Zatwierdź odpowiedź" a następnie przycisk "Dalej".

Po naciśnięciu przycisku "Zatwierdź odpowiedź" otrzymasz komunikat zwrotny informujący o poprawnej lub błędnej odpowiedzi.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kto najlepiej, gdy jest odpowiedzialny za tworzenie budżetu:

- ❑ **Księgowy/a w porozumieniu z ekspertem ds. finansowych**
- ❑ **Koordynator projektu**
- ❑ **Ekspert ds. finansowych**
- ❑ **Koordynator projektu w porozumieniu z ekspertem ds. finansowych**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

**Koordynator projektu w porozumieniu z ekspertem ds.
finansowych**





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wstaw odpowiednią wartość w poniższe wolne pole (cyfry bez spacji).

"Jeżeli, wartość naszego projektu wynosi 15 000zł, wymagany wkład własny wynosi 10% to: Oczekiwana dotacja wyniesie

_____ zł



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

13500zł





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zaznacz prawdziwe twierdzenia:

Cross-financing :

- określa niektóre koszty ponoszone w ramach POKL,
- może obejmować wyłącznie takie wydatki, których poniesienie wynika z potrzeby realizacji danego projektu i stanowi logiczne uzupełnienie jego działań,
- może obejmować budowę nowych budynków,
- może obejmować leasing sprzętu i wyposażenia.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

**określa niektóre koszty ponoszone w ramach POKL
może obejmować wyłącznie takie wydatki, których poniesienie
wynika z potrzeby realizacji danego projektu i stanowi logiczne
uzupełnienie jego działań,
może obejmować leasing sprzętu i wyposażenia.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zaznacz koszty bezpośrednie:

- Koszty zatrudnienia trenerów,**
- Koszty księgowości,**
- Czynsz za biuro,**
- Koszty opracowania materiałów szkoleniowych.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGO's" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

Koszty zatrudnienia trenerów,

Czynsz za biuro

Koszty opracowania materiałów szkoleniowych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zaznacz prawdziwe odpowiedzi

Budżet projektu powinien być:

- Adekwatny do zapisów w części merytorycznej wniosku,
- Opracowany przed harmonogramem,
- Trochę zaniżony względem kosztów rynkowych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

Adekwatny do zapisów w części merytorycznej wniosku



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jakie koszty nie będą uznane za kwalifikowane:

- ❑ **Podatek VAT, który może być odzyskany,**
- ❑ **Koszty zatrudnienia asystenta kierownika projektu,**
- ❑ **Koszty opracowania wniosku o dofinansowanie,**
- ❑ **Koszty poniesione po okresie uwzględnionym w umowie z organizacją dotującą.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

**Podatek VAT, który może być odzyskany,
Koszty opracowania wniosku o dofinansowanie
Koszty poniesione po okresie uwzględnionym w umowie z
organizacją dotującą**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Bibliografia

- Wniosek aplikacyjny i dokumentacja konkursowa Funduszu Inicjatyw Obywatelskich www.pozytek.gov.pl
- Wniosek aplikacyjny i dokumentacja konkursowa PO KL www.mazowia.eu
- Wniosek aplikacyjny i dokumentacja konkursowa Funduszu Organizacji Pozarządowych www.funduszenego.pl
- „O projekcie i wniosku. Dla początkujących i tych, tych którzy chcą uporządkować wiedzę”, Marcin Dadel, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008
- „Planowanie budżetu projektu”, Stanisław Baska, Grupa Doradcza BAS
- „Planowanie i zarządzanie projektem”, Stanisław Baska, Grupa Doradcza BAS
- www.przemysl.roEFS.pl
- Projekty własne i innych organizacji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "E-learning dla NGOs" współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



INSTYTUT
Innowacji

