



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:

"ZARZĄDZANIE PROJEKTEM W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH"



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CELE KURSU

Użytkownicy kursu zapoznają się z cechami charakterystycznymi projektu, budową zespołu projektowego oraz specyfiką zarządzania ludźmi i ryzykiem towarzyszącym realizacji projektu. Kurs ten dedykowany jest w szczególności pracownikom i wolontariuszy pozarządowych, którzy zarządzają projektami lub są odpowiedzialni za poszczególne działania w projektach (np. specjaliści ds. szkoleń, specjaliści ds. promocji etc.)



INSTYTUT
Innowacji





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST PROJEKT

Projekt to jednorazowe zadanie, o określonym terminie rozpoczęcia i zakończenia, jasno określonych celach, zakresie działania i określonym budżecie.

Każdy projekt posiada własną specyfikę, w zależności m.in. od:

- **typu projektu** (inwestycyjny np. budowa Ośrodka pomocy dla niepełnosprawnych czy tzw. „miękki” np. zorganizowanie szkoleń zawodowych dla 100 bezrobotnych) .
- **źródła finansowania** (np. projekty finansowane z funduszy unijnych mają zupełnie inne procedury i zasady aplikowania, a następnie wdrażania i ewaluacji niż projekty finansowane przez sponsorów komercyjnych)
- **zasięgu realizacji** (zasięg lokalny, ogólnokrajowy, międzynarodowy)
- **organizacji realizującej projekt** (wielkość organizacji, liczba pracowników, zasoby własne etc.)

W niniejszym kursie skoncentrujemy się na projektach finansowanych z funduszy pomocowych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CYKL ŻYCIA PROJEKTU

Cykl życia zgodny z wytycznymi Komisji Europejskiej obejmuje sześć podstawowych faz.



Źródło: Poradnik dla beneficjentów funduszy UE, Rafał Kata Regionalny Ośrodek EFS w Przemysłu

W niniejszym kursie skoncentrujemy się na etapie wdrażania projektu.

Pozostałe fazy realizacji projektu są szczegółowo omówione w e-kursach:

„Podstawowe zasady tworzenia wniosku”, „Tworzenie budżetu i harmonogramu projektu”, „Monitoring i ewaluacja”.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST PROJEKT

PLANOWANIE

Faza planowania to moment, w którym organizacja powinna się zastanowić nad **kierunkami i sektorami jakie wspierane są za pośrednictwem poszczególnych funduszy pomocowych**. Jest to niezbędne ze względu na kryteria jakie brane są pod uwagę przy wyborze projektów, które podlegają wsparciu.

Główną zasadą jest zasada pozwalająca na dofinansowanie tylko tych projektów, **które „wpisują się” w cele i priorytety poszczególnych funduszy i programów**. „Wpisywanie się” oznacza sytuację, w której przedkładany do oceny projekt będzie przyczyniał się do realizacji celów określonych na poziomie działania, priorytetu czy programu.

„Wpisywanie się” to także sytuacja, w której sformułowane przez organizację cele projektowe są zgodne z celami programu.

Np. Jeśli chcemy zorganizować szkolenia i doradztwo zawodowe dla kobiet powracających na rynek pracy na urloпах wychowawczych to wniosek możemy złożyć np. do PO KL Priorytet 7.2.1. Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST PROJEKT

IDENTYFIKACJA

Projekty powinny być planowane tak, aby odpowiadały na **zidentyfikowane** przez organizację **problemy** przyszłych odbiorców projektu.

Dobrze zaplanowany projekt powinien być oparty na **rzetelnej analizie sytuacji**, czyli analizie problemów, na które natykają się interesariusze (odbiorcy działań naszego projektu).

W tej fazie niezbędna jest:

- **identyfikacja problemów, na które napotykają potencjalni odbiorcy projektu,**
- **przeprowadzenie konsultacji z beneficjentami,**
- **określenie celów projektu,**
- **zgłaszanie pomysłów i metod dotyczących rozwiązania problemów,**
- **analiza różnych możliwości działania, a następnie ich ocena.**

Etap ten jest szczegółowo opracowany w e-kursie „Podstawowe zasady tworzenia wniosku”.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST PROJEKT

FORMUŁOWANIE

Na tym etapie odpowiednie pomysły są rozwijane i szczegółowo planowane. W tym momencie pracy nad projektem powstaje struktura organizacyjna i zespół projektowy, system komunikacji pomiędzy członkami zespołu, ale także harmonogram działań i budżet przedsięwzięcia.

Faza formułowania pozwala na przekształcenie koncepcji projektu w szczegółowy plan działania poprzez zdefiniowanie jakie zasoby są niezbędne do realizacji projektu. Organizacja szacuje:

- czas niezbędny do zrealizowania projektu,
- ludzi niezbędnych do realizacji działań,
- sprzęt i inne zasoby techniczne pozwalające na wykonanie określonych zadań,
- środki finansowe pozwalające na przeprowadzenie całego przedsięwzięcia.



W fazie formułowania niezbędnym zatem jest:

- przeprowadzenie analizy wykonalności projektu,
- ocenienie trwałości projektowanych rezultatów,
- określenie precyzyjnego planu działania,
- przygotowanie wniosku o sfinansowanie projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Etap ten jest szczegółowo opracowany w e-kursie „Podstawowe zasady tworzenia wniosku” oraz „Tworzenie budżetu i harmonogramu projektu”

CZYM JEST PROJEKT

FINANSOWANIE

Przygotowana przez organizację propozycja przedsięwzięcia w formie wniosku o dofinansowanie składana jest do odpowiedniej instytucji przyznającej dofinansowanie.

Prócz samego wniosku o dofinansowanie organizacja przygotowuje także szereg dokumentów formalnych potwierdzających jej **zdolność do aplikowania o fundusze pomocowe**. Zdolność ta badana jest zarówno pod kątem posiadania określonego statusu prawnego, rodzaju statutowej działalności, ale także pod kątem zdolności do finansowania przedsięwzięcia w zakresie współfinansowania projektu.

Tak przygotowana **oferta organizacji trafia do komisji oceny projektów**, gdzie jest oceniana pod względem zgodności formalnej i merytorycznej, czyli pod kątem pomysłu na przedsięwzięcie, jego wykonalności i trwałości planowanych rezultatów.

Propozycjom pozytywnie ocenionym przez komisję oceny projektów proponowane jest dofinansowanie. **Podstawą dofinansowania jest umowa regulująca prawa i obowiązki obu stron** oraz podstawowe zasady realizacji projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST PROJEKT

WDROŻENIE

To najważniejszy etap w całym cyklu życia projektu. Wszystko to co wcześniej zaplanowaliśmy w tej fazie jest realizowane. Rozpoczyna się wdrażanie projektu w oparciu o zaplanowane procedury. Zgodnie z planem realizowane są kolejne działania w ramach projektu, a poszczególni członkowie zespołu wykonują swoje bieżące zadania i obowiązki projektowe.

Organizacja wdrażająca projekt powinna **na bieżąco oceniać jego wdrażanie pod względem zgodności z planem**, co umożliwi sprawdzenie, czy pozwolą one na osiągnięcie zakładanych celów. Dokonuje się tego poprzez **monitorowanie** będące ciągłym i **systematycznym zbieraniem i analizowaniem informacji** dla kontroli zarządzania i podejmowania poszczególnych decyzji.

Projekty wymagają często modyfikacji i zmian niezbędnych dla osiągnięcia zakładanych celów. Potrzeba zmian powinna wynikać z wniosków wyciągniętych w trakcie monitoringu i kontroli realizacji projektu. Niektóre zmiany będą wymagać aneksu 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



CZYM JEST PROJEKT

EWALUACJA

Ewaluacja to porównanie osiągniętych rezultatów z planowanymi oraz analiza odchyleń. Ewaluacja to również ocena adekwatności, skuteczności i efektywności finansowej i technicznej zrealizowanego projektu w odniesieniu do celów projektu.

Faza ewaluacji pozwala na stwierdzenie sukcesu projektu i jego skali. Celem oceny projektu jest wykorzystanie wniosków wyciągniętych w trakcie ewaluacji do planowania przyszłych projektów. Pozwala to na uniknięcie w przyszłości błędów popełnionych przy realizacji dopiero co zakończonego projektu.



Etap ten jest szczegółowo opracowany w e-kursie „Monitoring i ewaluacja”



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PLAN PROJEKTU

Wdrażanie projektu rozpoczynamy od przygotowania planu pracy, który określa wszystkie czynności i zadania dla zespołu projektowego dla osiągnięcia celu. Aby stworzyć dobry plan należy:

- powołać kierownika projektu i zespół ds. realizacji projektu,
- odpowiednio przygotowywać osoby do realizacji projektu,
- zweryfikować założenia projektowe (cele, działania i rezultaty projektu),
- napisać szczegółową listę czynności i zadań potrzebnych do realizacji projektu
- ułożyć plan w logicznym, chronologicznym ciągu kolejności realizacji,
- ustalić czas potrzebny na zrealizowanie danej czynności lub zadania. Można do tego wykorzystać diagram (diagram Gantt'a),
- ustalić budżet realizacji zadań określonych w projekcie,
- podzielić obowiązki związane z realizacją zadań i sprawozdawczością z tytułu zakończenia danej czynności lub zadania,
- wybrać osoby odpowiedzialne za kontrolę wykonania planu projektu,
- opracować listę wskaźników do sprawdzania postępów prac w projekcie,
- opracować prawdopodobieństwa różnego rodzaju ryzyka.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

Zarządzanie projektem nabrało w ciągu ostatnich lat szczególnego znaczenia z punktu widzenia optymalnego wykorzystywania zasobów ludzkich i finansowych organizacji, wdrażania nowych strategii i pomysłów i starania się o dofinansowania z środków unijnych. Zarządzanie projektem niesie za sobą szereg korzyści, które wpływają na optymalizację procesów i kosztów w organizacji, poprawiają komunikację wewnętrzną i prowadzą do jasności i przejrzystości działań.

Główne korzyści wynikające z efektywnego prowadzenia projektów to:

- **Możliwość pozyskania dodatkowych zasobów pieniężnych;**
- **Rozwój organizacji i pracowników w niej zatrudnionych;**
- **Podniesienie jakości prowadzonych działań projektowych;**
- **Budowanie wspólnoty interesu poprzez wspólnotę celu, świadome działania, znajomość narzędzi, efektywną komunikację w grupie;**
- **Optymalizacja zasobów finansowych i poza finansowych, wykorzystywanych podczas prowadzenia projektu.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

ZARZĄDZANIE

Zarządzanie projektem jest to planowanie i zarządzanie szeregiem działań zmierzających do osiągnięcia celów poprzez ich realizację w określonym czasie oraz budżecie.

Umiejętność **zarządzania projektem** jest sztuką osiągania celów projektu. Wymaga ona zdobycia wiedzy praktycznej, rozwoju umiejętności interpersonalnych, elastyczności w działaniu oraz zdolności do przekładania wiedzy teoretycznej na rozwiązania praktyczne.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

PRACA ZESPOŁOWA

Zarządzanie projektem to najczęściej praca zespołowa. Składa się na nią zespół ludzi, którzy:

- Planują i realizują poszczególne etapy działania,
- Pracują w określonych ramach czasowych,
- Mają różnorodne umiejętności,
- Różnią się od siebie pod względem charakteru, sposobu życia, wiedzy.



Konieczne jest przed rozpoczęciem projektu zdefiniowanie jakiego rodzaju pomocy i wsparcia oczekujemy. Jeśli w projekt zaangażowanych jest kilka osób, przede wszystkim należy ustalić jakimi kwalifikacjami dysponują poszczególne osoby i jakich kwalifikacji wymaga projekt. Następnie należy rozdzielić zadania i role poszczególnym członkom zespołu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

ZESPÓŁ PROJEKTOWY

Zespół projektowy to grupa osób biorąca aktywny udział w realizacji projektu. W skład zespołu projektowego wchodzi:

- **Kierownik projektu, czyli osoba planująca projekt i zarządzająca projektem,**
- **Liderzy projektu, czyli osoby kierujące realizacją grupy zadań projektu wyłonione przez kierownika projektu,**
- **Osoby realizujące poszczególne zadania w projekcie,**
- **Przedstawiciel sponsora projektu, w przypadku finansowania przez firmę komercyjną,**
- **Najlepiej, gdy w skład zespołu wchodzi również choć jeden przedstawiciel osób, których dotyczy problem.**

Zespół projektowy powinien być ograniczony do niezbędnego minimum (5-12 osób). Im więcej osób, tym trudniejsza komunikacja i zarządzanie projektem.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

KIEROWNIK PROJEKTU

Wdrażanie projektu nie należy do łatwych zadań. Aby doprowadzić projekt do szczęśliwego końca konieczne jest posiadanie wielu zróżnicowanych umiejętności. Najważniejszymi umiejętnościami kierownika projektu są:

- planowanie,
- prognozowanie,
- negocjowanie,
- komunikacja,
- ustalanie priorytetów,
- ułożenie harmonogramu.



Lider projektu to Wizjoner, który potrafi dobrać swój zespół w celu realizacji projektu, to również ten, który jasno formułuje cele i przekłada je na język zrozumiały dla zespołu. Jest to osoba, która zarówno wspiera jak i kontroluje działania zespołu ukierunkowane na osiągnięcie celów.

Uwaga!

Microsoft Project to oprogramowanie wspomagające zarządzanie projektem. Jest narzędziem ułatwiającym planowanie i nadzór nad realizacją projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KIEROWNIK PROJEKTU

ZADANIA KIEROWNIKA PROJEKTU

Do zadań kierownika należy:

- planowanie pracy poszczególnych członków zespołu,
- ustalanie wspólnie z zespołem terminów poszczególnych etapów projektu,
- koordynacja wszystkich działań realizowanych w projekcie,
- troska o merytoryczną jakość projektu,
- kontrola wydatków w projekcie,
- monitorowanie postępów prac w odniesieniu do planu projektu
- wyłanianie wszelkich odstępstw od planu projektu,
- podejmowanie działań kontrolnych w celu utrzymania projektu w założonych ramach czasowych, kosztowych i jakościowych,
- czuwanie nad właściwym przepływem informacji,
- rozwiązywanie na bieżąco wszystkich problemów,
- motywacja członków zespołu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KIEROWNIK PROJEKTU

PRZEGLĄD POSTĘPU

W celu monitorowania postępu prac nad projektem można skorzystać z poniższej tabelki.

Kroki/Zdarzenia	koszt			plan		
	budżet	bieżący	odchylenia	zaplanowany	bieżący	odchylenia



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

**EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY**



KIEROWNIK PROJEKTU

KONTROLA PROJEKTU

Najważniejszą rolę w procesie wewnętrznej kontroli podejmowanych działań w ramach projektu pełni Kierownik Projektu. Proces kontroli prowadzonej przez Kierownika Projektu dzieli się na następujące obszary:

1. **Kontrola finansowa.** Kierownik z pomocą księgowej kontroluje zasadność i prawidłowość wydatkowania środków w ramach projektu zgodnie z procedurą projektową.
2. **Kontrola merytoryczna projektu.** Obejmuje kontrolę działań realizowanych w projekcie na rzecz odbiorców projektu. Kierownik zatwierdza zawartość merytoryczną projektu pod względem ich zgodności z opisem zawartym we wniosku o dofinansowanie.
3. **Kontrola wewnętrzna dokumentacji.** Kierownik z pomocą zatrudnionych w projekcie osób czuwa nad kompletnością dokumentacji związanej z realizacją projektu.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KIEROWNIK PROJEKTU

DOKUMENTACJA PROJEKTOWA

Kierownik projektu odpowiada za prawidłową dokumentację projektu. Obowiązek ten dotyczy gromadzenia:

- Dokumentacji finansowej (wyciągi z banku, wnioski o płatność, dowody księgowe potwierdzające że wydatki zostały prawidłowo poniesione w związku z realizacją projektu etc.);
- Dokumentacji kadrowej (umowy, rachunki, karty czasu pracy, oświadczenia, etc.);
- Dokumentacji merytorycznej (np. ankiety ewaluacyjne, formularze rejestracyjne, testy wiedzy i ich wyniki).

Na podstawie umowy o dofinansowanie, organizacja zobowiązana jest do poddania się kontroli zewnętrznej projektu prowadzonej przez instytucje do tego upoważnione.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KIEROWNIK PROJEKTU

MOTYWACJA ZESPOŁU

Czynnik ludzki jest jednym z najważniejszych w realizacji projektu. Dlatego zadaniem Kierownika projektu jest stałe motywowanie zespołu.

Kilka wskazówek dla Kierownika projektu:

- **Zapewnij właściwe warunki pracy (biuro, sprzęt);**
- **Na bieżąco rozpoznawaj i usuwaj konflikty i nieporozumienia w zespole;**
- **Prezentuj i upubliczniaj rezultaty pracy;**
- **Stosuj skuteczną komunikację wewnętrzną i zewnętrzną;**
- **Wyrażaj dumę i satysfakcję z osiągnięć pracy zespołu, chwal za sukcesy;**
- **Dbaj o dobrą atmosferę w zespole. Im lepszy kontakt między członkami zespołu, tym lepsza realizacja planu (warto zorganizować czasem wspólne spotkanie integracyjne);**
- **Stwórz jasną strukturę (w formie schematu), aby każdy członek zespołu wiedział komu podlega, jaka jest jego rola w projekcie i za jakie zadania odpowiada;**
- **Zakończenie projektu warto uczcić wspólnym uroczystym spotkaniem.**





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

CZYM JEST ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM TO:

- Zarządzanie zasobami ludzkimi;
- Zarządzanie informacją;
- Zarządzaniem czasem;
- Zarządzanie finansami projektu;
- Zarządzanie jakością;
- Zarządzanie ryzykiem;
- Zarządzanie integracją projektu.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi polega przede wszystkim na:

- **planowaniu organizacyjnym** – jest to określenie i rozdzielenie zadań, odpowiedzialności i podległości służbowej jednostkom i grupom ludzi,
- **zatrudnianiu personelu** – to zapewnienie wymaganych ludzi przydzielonych do pracy nad projektem,
- **rozwoju zespołu** – jest to rozszerzenie możliwości wnoszenia wkładu indywidualnego i zbiorowego w projekt przez rozwój umiejętności pracy zespołowej,
- **optymalnym wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia uczestników.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ

Polega na zapewnieniu odpowiedniego przepływu informacji między wszystkimi osobami/instytucjami zaangażowanymi w realizację projektu lub zainteresowanymi jego efektami. Mowa tutaj o komunikacji wewnętrznej (w ramach projektu) oraz o komunikacji zewnętrznej (pomiędzy osobami zaangażowanymi w realizację projektu a otoczeniem zewnętrznym projektu). Komunikacja jest podstawą dla terminowej i jakościowej realizacji projektu. Warto zachęcać członków zespołu zadaniowego do kontaktowania się między sobą osobiście, telefonicznie lub pisemnie, aby unikać opóźnień.

Na zarządzanie informacją i komunikacją składają się następujące procesy:

- **planowanie komunikacji** – wykorzystuje się do określania potrzeb informacyjnych i komunikacyjnych: kto i kiedy potrzebuje jakiego rodzaju informacji oraz sposobu, w jaki informacje te będą przekazywane zainteresowanym,
- **przekazywanie informacji** – odnosi się do punktualnego i regularnego przekazywania informacji,
- **sprawozdawczość z realizacji zadań** – polega na analizowaniu i rozprowadzaniu informacji na temat realizacji projektu, w tym stanu zaawansowania prac, postępu i prognoz,
- **zamknięcie administracyjne** - dotyczy informacji wykorzystywanych w fazie oficjalnego zamknięcia etapu lub całego projektu.

Warto wprowadzić zwyczaj wysyłania przez wszystkich członków zespołu tygodniowych raportów z realizacji do wszystkich osób związanych z realizacją projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

ZARZĄDZANIE CZASEM W PROJEKCIE

Zarządzanie czasem w projekcie polega przede wszystkim na takim zaplanowaniu działań, aby terminy realizacji poszczególnych zadań, jak i wykonania całego projektu pozostawały w zgodzie z harmonogramem przyjętym na etapie planowania.

W zakresie zarządzania czasem w projekcie do kluczowych elementów zalicza się:

- **określenie działań,**
- **ustalenie sekwencji ich realizacji,**
- **oszacowanie czasu trwania tych działań,**
- **opracowywanie harmonogramu realizacji tych działań,**
- **kontrola harmonogramu.**



W zarządzaniu czasem przydatna jest tabela „GANT’a”, która wykorzystywana jest do rozdzielenia poszczególnych etapów projektu oraz śledzenia ich przebiegu według ważności i ram czasowych. Tabela tego rodzaju przydatna jest w przypadku, gdy mamy do czynienia z prostym przebiegiem zdarzeń i niezbyt skomplikowanymi zadaniami.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Nazwa zadania	Data rozpoczęcia	Czas	Planowane zakończenie	Marzec 2009	Kwiecień 2009	Maj 2009	Czerwiec 2009	Lipiec 2009
Zadanie 1	11.03.2009	11	22.03.2009	→				
Zadanie 2	22.03.2009	4	26.03.2009	→				
Zadanie 3	25.03.2009	18	12.04.2009		→			
Zadanie 4	05.04.2009	23	29.04.2009		→			
Zadanie 5	01.05.2009	38	07.06.2009			→		
Zadanie 6	05.06.2009	30	5.07.2009				→	

Tabela pokazuje zależności czasowe pomiędzy każdym z etapów projektu i poszczególnymi zadaniami. Każdy wiersz obrazuje etap projektu osadzony w czasie, w którym etap ten lub zadanie, ma miejsce. Tabela pomaga również określić minimalny czas, jaki należy przeznaczyć na projekt, ocenić które etapy projektu powinny toczyć się równolegle i w jakiej kolejności.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

ZARZĄDZANIE FINANSAMI

Polega na zapewnieniu, że projekt zostanie ukończony w ramach przyjętego budżetu. Podczas wdrażania budżetu Kierownik projektu powinien:

- Przeanalizować dokładnie umowę, regulamin i procedury konkursowe, aby się upewnić jakie koszty są kwalifikowane, jaki jest wkład własny i terminy płatności (jeśli projekt jest rozliczany w transzach);
- 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.) .

Warto skorzystać z przykładu ewidencji wydatków w programie Excel (zał. 1)





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ PROJEKTU

Zarządzanie jakością projektu jest to takie wykorzystanie dostępnych zasobów, aby efekty końcowe projektu odpowiadały tym, które zostały założone na etapie jego planowania. W tym celu należy przeanalizować następujące procesy:

- **planowanie jakości** – planuje się poprzez określenie standardów jakościowych dla projektu i sposobów ich przestrzegania,
- **zapewnienie jakości** – to systematyczna ocena wyników projektu w celu zapewnienia przestrzegania standardów jakościowych w chwili jego ukończenia,
- **kontrola jakości** – to monitorowanie jakości konkretnych wyników projektu w celu określenia zgodności ze standardami jakości i na zalecaniu koniecznych zmian dostosowawczych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROJEKCIE

Zarządzanie ryzykiem to proces, na który składają się z następujące czynniki:

- **identyfikacja czynników ryzyka**, która polega na przygotowaniu analizy czynników ryzyka, które mogą wywrzeć wpływ na wynik projektu;
- **analiza ryzyka**, która polega na ocenie występujących rodzajów ryzyka i identyfikacji możliwych konsekwencji w przypadku wystąpienia danego czynnika ryzyka;
- **opracowaniu sposobów reakcji na czynniki ryzyka.**

Zarządzanie ryzykiem będzie szczegółowo omówione w dalszej części kursu.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

ZARZĄDZANIE INTEGRACJĄ PROJEKTU

Zarządzanie integracją projektu polega na koordynacji wszystkich aspektów zarządzania projektem. Kierownik projektu wraz z liderami poszczególnych zadań projektu muszą podejmować decyzje dotyczące wykorzystania środków, wyboru konkurujących ze sobą celów i alternatywnych rozwiązań, aby zapewnić realizację celów projektu jako całości. Do części składowych tego procesu zaliczają się następujące elementy:

- **opracowanie planu projektu**, który integruje informacje i produkty z innych związanych z nim procesów w spójny dokument. Zapisuje się w nim przyjęte założenia, decyzje związane z zarządzaniem projektem, z realizacją planu, wykorzystuje się go także jako punkt odniesienia w celu monitorowania i kontroli postępów w realizacji projektu;
- **wykonanie planu projektu**, co oznacza realizację zawartych w nim zadań i czynności;
- **kontrola zmian w projekcie**, czyli proces rejestrowania zmian, które będą konieczne podczas realizacji planu projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



OGRANICZENIA PROJEKTOWE

W projektach występują trzy główne ograniczenia:

- **Zakres projektu**, który jest wyrażany poprzez cele główne i pośrednie projektu;
- **Budżet projektu**, który określa kwotę pieniędzy lub zasoby materiałowe i ludzkie alokowane na przeprowadzenie projektu;
- **Czas**, który określa od kiedy projekt powinien wystartować i kiedy powinien się skończyć.

Ograniczenia projektowe są wzajemnie ściśle powiązane. Zmiana jednego ograniczenia pociąga za sobą zmianę pozostałych ograniczeń. Czynniki te wpływają również na sposób realizacji projektu oraz postrzeganie ryzyka w projekcie.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



RYZYKO W PROJEKCIE

Ryzyko w projekcie to możliwość wystąpienia nieoczekiwanych okoliczności powodujących powstanie:

- **Opóźnień w projekcie,**
- **Braku realizacji pewnego zakresu projektu, nie osiągnięcie założonych celów,**
- **Wzrostu kosztów projektu.**

Za zarządzanie ryzykiem w projekcie jest odpowiedzialny kierownik projektu, który w przypadku braku uprawnień lub wątpliwości przy przygotowaniu planów zarządzania ryzykiem powinien komunikować się z ekspertem lub sponsorem projektu.

Pamiętaj!

Dobre określenie ewentualnego poziomu i rodzaju ryzyka projektowego pozwala Ci się w większym stopniu do niego przygotować.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



TYPOWE CZYNNIKI RYZYKA DLA GŁÓWNYCH OGRANICZEŃ PROJEKTU

Główne czynniki ryzyka dla przekroczenia czasu realizacji projektu to:

- Niekompetentny zespół projektowy,
- Złe oszacowanie czasu trwania zadań,
- Złe zaplanowanie czasu na uzyskanie niezbędnych akceptacji i pozwoleń przez kierownika projektu,
- Złe oszacowanie możliwych opóźnień w projekcie i brak zapasu czasu na ich usunięcie,
- Złe planowanie działań korygujących dla opóźnień przez kierownika projektu,
- Złe oszacowanie dostępności uczestników projektu przez kierownika zasobów,
- Zbyt małe uprawnienia decyzyjne kierownika projektu i niedostępność sponsora projektu
- Niesystematyczne raportowanie zadań w projekcie i tym samym niedostateczna wiedza o występowaniu opóźnień,
- Złe zarządzanie zmianami w harmonogramie projektu i brak dostosowania do bieżącej sytuacji,
- Zbyt mała motywacja uczestników projektu.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



TYPOWE CZYNNIKI RYZYKA DLA GŁÓWNYCH OGRANICZEŃ PROJEKTU *ciąg dalszy*

Główne czynniki ryzyka dla przekroczenia budżetu projektu to:

- Złe oszacowanie bezpośrednich kosztów materiałowych,
- Złe oszacowanie bezpośrednich kosztów zatrudnienia specjalistów w projekcie,
- Pominiecie oszacowania kosztów pośrednich powstających na etapie realizacji projektu,
- Pominięcie etapu zatwierdzenia kosztów przez sponsora projektu,
- Źle wykonane zadania przez uczestników projektu,
- Brak raportu kosztów i związany z tym brak wiedzy o poziomie wykorzystania zasobów z budżetu,
- Powstawanie opóźnień w projekcie na ścieżce krytycznej,
- Różnice kursowe walut dla zakupów zagranicznych,
- Wzrost cen,
- Niedostępność zaplanowanych materiałów i specjalistów.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



TYPOWE CZYNNIKI RYZYKA DLA GŁÓWNYCH OGRANICZEŃ PROJEKTU ciąg dalszy

Główne czynniki ryzyka dla przekroczenia zakresu projektu to:

- Zbyt luźna interpretację zakresu projektu,
- Zbyt małe wymagania w zakresie projektu przez kierownika projektu,
- Zbyt mała wiedza na temat otoczenia, terminologii i standardów sponsora projektu przez kierownika projektu,
- Niepotwierdzenie zakresu projektu przez sponsora projektu,
- Brak standardów oceny jakości realizacji zakresu projektu dla uczestników projektu,
- Brak zarządzania zmianą zakresu projektu w trakcie realizacji projektu,
- Niejasne uzgodnienia metod weryfikacji postępu realizacji zakresu projektu ze sponsorem projektu,
- Brak raportowania i weryfikacji realizacji zakresu projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE

Zagrożenia wewnętrzne w projekcie są związane z:

- **Złożonością projektu** - związane jest ze złożonością realizowanego projektu i z rodzajami produktów, jaki ten projekt ma dostarczyć. Im bardziej złożony projekt i im więcej narzędzi wsparcia wykorzystujemy tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia odchyleń od planu. Zastosowanie innowacyjnych instrumentów to także niebezpieczeństwo,
- **Sposobem budżetowania** – budżet jest „sercem” każdego projektu. Najczęstszym niebezpieczeństwem występującym w związku z budżetem projektu jest zaplanowanie zbyt niskiego poziomu kosztów lub też brak uwzględnienia części kosztów związanych z realizacją projektu w budżecie projektu,
- **Komunikacją wewnętrzną** – złe dostosowanie systemu komunikacji do kwalifikacji i umiejętności zespołu projektowego, brak monitoringu może skutkować zatorami komunikacyjnymi i przekazywaniem nieprawdziwych i spóźnionych informacji,
- **Strukturą organizacyjną** – złe dostosowanie struktury organizacyjnej do instytucji, projektu i członków zespołu projektowego może skutkować brakiem kontroli realizowanych działań lub brakiem odpowiedzialności za poszczególne działania, ale także wydłużeniem czasu realizacji działań lub zmniejszoną motywacją personelu do realizacji projektu,
- **Kwalifikacjami zespołu projektowego** – personel projektowy powinien być dobierany w taki sposób, aby poszczególni członkowie mieli w stosunku do siebie komplementarne kwalifikacje i umiejętności.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE

Wśród najczęstszych zagrożeń zewnętrznych w projekcie można wymienić:

- **Ryzyko związane ze zmianami prawnymi** – planując projekt opierasz się na zastanym stanie prawnym; zanim projekt wejdzie w fazę realizacji może zdarzyć się tak, że niektóre przepisy prawne ulegną zmianie lub też pojawią się ich nowe interpretacje co może negatywnie skutkować na realizację projektu.,
- **Ryzyko związane z grupą docelową** – Twój projekt przygotowany jest po to, aby zmienić negatywną sytuację, w której znalazła się zidentyfikowana przez Ciebie grupa docelowa; jest ona także bardzo często krytycznym elementem Twojego projektu; problemy z rekrutacją, z uczestnictwem czy odpływem uczestników z projektu to bardzo często występujące problemy przy realizacji projektów, ,
- **Ryzyko związane ze współpracą z instytucjami zewnętrznymi** – projektodawca nie działa w próżni, na powodzenie projektu mogą wpływać także instytucje, które działają w obrębie zakresu merytorycznego lub geograficznego projektu poprzez podejmowanie lub zaniechanie podjęcia pewnych działań co może odbić się negatywnie na efektywności projektu.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



OKREŚLANIE CZYNNIKÓW RYZYKA

Próbując określić ewentualne czynniki ryzyka Twojego projektu zastanów się nad następującymi elementami:

- Jakieg mogą wystąpić potencjalne zagrożenia dla Twojego projektu,
- Jakieg skutki mogą nieść za sobą zidentyfikowane przez Ciebie zagrożenia,
- Jaki będzie koszt wystąpienia ryzyka dla sukcesu Twojego projektu – duży? średni? mały?
- Jakieg będzie prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka – duże? średnie? małe?
- Co możesz zrobić aby tego uniknąć? lub jakieg działania likwidujące skutki ryzyka możesz zaplanować?





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



RYZIKO PRZEDSIĘWZIĘCIA

realizowany wcześniej / znane metody	NISKIE RYZYKO	UMIARKOWANE RYZYKO
nowatorski / nowe metody	UMIARKOWANE RYZYKO	WYSOKIE RYZYKO
	rezultaty osiągnane wcześniej	rezultaty nie osiągnane wcześniej / nowe



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ISTOTA ANALIZY RYZYKA W PROJEKCIE

Jeżeli w ramach planowanego projektu będziemy wykorzystywać metody realizacji, które wykorzystywaliśmy już wcześniej a rezultaty, które będzie generował projekt to rezultaty osiągnane już wcześniej przy okazji innych projektów to nasz projekt jest obarczony **niskim ryzykiem**.

Musimy jedynie zidentyfikować ewentualne zmiany w otoczeniu jakie mogły zajść od czasu realizacji poprzednich projektów lub wziąć pod uwagę elementy, które będą dla nas nowe (np. nowa grupa docelowa, środowisko w jakim będziemy realizować projekt czy nowe osoby zaangażowane w realizację projektu).

Jeżeli w ramach planowanego projektu będziemy wykorzystywać metody realizacji, których nigdy wcześniej nie wykorzystywaliśmy i za ich pomocą chcemy osiągnąć rezultaty inne niż dotychczasowe to nasz projekt jest obarczony **wysokim ryzykiem**.

Musimy wówczas założyć, że wszystko co planujemy może się rozwijać w sposób przez nas nie zaplanowany. Zastanów się wówczas nad ewentualnymi dodatkowymi sposobami redukcji ryzyka projektowego.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SPOSOBY REDUKCJI RYZYKA W PROJEKCIE

Wśród typowych sposobów redukcji ryzyka w fazie realizacji projektu można wymienić:

- Wprowadzenie systemu "wczesnego ostrzegania" – bieżący monitoring realizacji,
- Spotkania robocze dotyczące postępów w realizacji projektów,
- Ustalenie wewnętrznych procedur postępowania,
- Zmniejszenie niektórych wymagań merytorycznych,
- Skróceniu czasu trwania zadań priorytetowych poprzez dostęp do dodatkowych zasobów,
- Zwiększenie interdyscyplinarności zespołu projektowego,
- Jasne zdefiniowanie ról i odpowiedzialności,
- Odpowiednie zarządzanie dokumentacją projektową.



Źródło: Poradnik dla beneficjentów funduszy UE, Rafał Kata, Regionalny Ośrodek EFS w Przemyślu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



OCENA RYZYKA

W celu identyfikacji potencjalnych problemów warto posłużyć się poniższą tabelką, w której należy wstawić problemy jakie mogą zaistnieć przy realizowanym przez siebie projekcie. Ułóż je w kolejności od najbardziej prawdopodobnego dla twojego projektu do najmniej prawdopodobnego. Pozwoli ci to przygotować się na ewentualne ryzyko.

Potencjalny problem	% prawdopodobieństwa zaistnienia	Działania podjęte w celu zmniejszenia ryzyka

Pamiętaj!

Stworzenie planu awaryjnego ma same zalety:

- Jego stworzenie jest pewnego rodzaju wentylem bezpieczeństwa, który gwarantuje inne rozwiązania, gdy zawiodą te, na które liczyliśmy,
- Stwarza wrażenie, iż grupa projektowa jest dobrze przygotowana na wypadek wystąpienia nie przewidzianych okoliczności lub „siły wyższej”,
- Zapewnia zachowanie ciągłości działań,
- Utrzymuje minimalną funkcjonalność.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



NAJCZĘSTRZE PROBLEMY WE WDRAŻANIU

Udokumentowanie zrealizowanych wydatków

- opis faktur nie spełnia standardu oczekiwanego,
- brak w opisie z jakich środków skorzystano i w ramach jakiego programu,
- brak w opisie faktur informacji dotyczącej udziału środków dotacji oraz wkładu własnego w poszczególnych wydatkach,
- przedkładane kopie faktur nie potwierdzane za zgodność z oryginałem,
- przedkładanie oryginałów faktur, co jest niezgodne z zasadami księgowości,
- realizacja wydatków po planowanym okresie realizacji projektu,
- wprowadzanie do rozliczenia pozycji budżetowych nie planowanych we wniosku,
- przekroczenia pozycji budżetowych ponad dopuszczalny poziom bez wcześniejszego uzgodnienia z grantodawcą,
- pomyłki w sumowaniu wydatków,
- brak podpisów, pieczętek na fakturach i rachunkach.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



NAJCZĘSTRZE PROBLEMY WE WDRAŻANIU ciąg dalszy

Udokumentowanie zrealizowanych zadań:

- brak w sprawozdaniach dowodów potwierdzających realizację celów typu: listy obecności, protokoły ze spotkań oraz raporty z wykonywanych czynności, zdjęcia,
- w dokumentacji sprawozdawczej brak materiałów wypracowanych przy realizacji projektu (prace uczestników, raporty z ankiet),

Zarządzanie projektem i osiąganie planowanych celów przedsięwzięcia:

- nie realizowanie istotnych działań rzutujących na możliwość osiągnięcia planowanych celów projektu, lub które brane były szczególnie pod uwagę przy ocenie wniosku aplikacyjnego,
- brak uzgodnień z grantodawcą w zakresie zmian harmonogramów oraz pozycji budżetowych,
- mniejsza liczba uczestników projektu względem planowanej liczby.



W trakcie realizacji uważnie studiujcie warunki umowy, zaś przed złożeniem sprawozdania sprawdźcie dwa razy czy raport spełnia wymogi formalne.

Unikajcie popełniania tych standardowych błędów, wykażecie się dobrym przygotowaniem i profesjonalizmem.

Źródło: „Planowanie projektu” Grupa doradcza BAS Stanisław Baska.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZAKOŃCZENIE I OCENA

Kończąc projekt należy dokonać pomiarów i oceny poszczególnych części i wytycznych projektu. Są to:

- porównanie rzeczywistych rezultatów w odniesieniu do założonych w planie,
- weryfikacja projektu w odniesieniu do założonych ram czasowych, kosztowych, zużycia środków zaplanowanych w budżecie,
- udokumentowanie wszystkich prac uzupełniających,
- sformalizowanie wniosków wyciągniętych w trakcie realizacji projektu,
- ocena pracy kierownika projektu, zespołu ds. realizacji projektu i jego członków,
- zawiadomienie uczestników i udziałowców o ukończeniu projektu,
- udokumentowanie wszystkich powyższych działań w raporcie oceny projektu oraz dostarczenie kopii raportu uczestnikom projektu,
- archiwizacja.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



EWALUACJA

Standardy unijne określają zagadnienia, które powinny zostać ocenione w projekcie. Są to:

- **Istotność** (relevance): w jakim stopniu cele programu odpowiadają zmieniającym się potrzebom i priorytetom na poziomie krajowym/unijnym?
- **Wydajność** (efficiency): jak nakłady zostały przekształcone w produkty lub wyniki,
- **Skuteczność** (effectiveness): porównanie rzeczywistych osiągnięć z zaplanowanymi,
- **Użyteczność** (utility): czy program wywarł planowany wpływ na docelową grupę beneficjentów w odniesieniu do ich potrzeb?
- **Trwałość** (sustainability): czy zmiany lub korzyści będą miały trwały charakter i zostaną zachowane po zakończeniu programu?



Projekt zazwyczaj kończy się napisaniem raportu ewaluacyjnego. Więcej na ten temat w kursie „Monitoring i ewaluacja”.



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 11 pytań typu:

- prawda/fałsz,
- 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



Jakie czynności wykonujemy w fazie identyfikacji projektu:

- identyfikujemy problemy, na które napotykają potencjalni odbiorcy projektu,
- przeprowadzamy konsultacje z beneficjentami,
- określamy złożoność i pracochoćność projektu,
- zgłaszamy pomysły na następny projekt,
- analizujemy poszczególne możliwości działania, a następnie je oceniamy.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

- **identyfikujemy problemy, na które napotykają potencjalni odbiorcy projektu**
- **przeprowadzamy konsultacje z beneficjentami**
- **analizujemy poszczególne możliwości działania, a następnie je oceniamy**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Najważniejszą rolę w procesie wewnętrznej kontroli podejmowanych działań w ramach projektu pełni:

- ❑ **Ekspert ds. finansowych przy wsparciu księgowej,**
- ❑ **Kierownik Projektu,**
- ❑ **Reprezentant programu pomocowego.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

Kierownik Projektu





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Czy tabela GANTT'a służy do zarządzania ryzykiem ?

- Prawda
- Fałsz



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



FAŁSZ

INSTYTUT
Innowacji





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Które czynniki zawiera Zarządzanie projektami:

- ❑ zakres projektu,
- ❑ czas wykonania projektu,
- ❑ koszty projektu (budżet),
- ❑ jakość,
- ❑ ryzyko.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

- **zakres projektu**
- **czas wykonania projektu**
- **koszty projektu (budżet)**
- **jakość**
- **ryzyko**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jakie główne ograniczenia występują w projektach:

- ❑ Zakres projektu
- ❑ Budżet projektu,
- ❑ Czas realizacji projektu,
- ❑ Ryzyko kursowe.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

- Zakres projektu
- Budżet projektu
- Czas realizacji projektu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Które sposoby redukcji ryzyka w projekcie są prawdziwe:

- wprowadzenie systemu "wczesnego ostrzegania" – bieżący monitoring realizacji,**
- spotkania robocze dotyczące postępów w realizacji projektów,**
- likwidacja standardów projektowych,**
- zwiększenie niektórych wymagań merytorycznych,**
- rozwiązanie zespołu projektowego,**
- jasne zdefiniowanie ról i odpowiedzialności,**
- odpowiednie zarządzanie dokumentacją projektową.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

- wprowadzenie systemu "wczesnego ostrzegania" – bieżący monitoring realizacji,
- spotkania robocze dotyczące postępów w realizacji projektów,
- jasne zdefiniowanie ról i odpowiedzialności,
- odpowiednie zarządzanie dokumentacją projektową.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Które z poniższych faz składają się na cykl życia projektu wg standardów Komisji Europejskiej?

- Planowanie,
- Dokumentacja,
- Identyfikacja,
- Karencja,
- Formułowanie,
- Finansowanie,
- Monitoring,
- Wdrożenie,
- Ewaluacja.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

- Planowanie
- Identyfikacja
- Formułowanie
- Finansowanie
- Wdrożenie
- Ewaluacja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Na ewaluację składają się:

- ❑ **Istotność,**
- ❑ **Wydajność,**
- ❑ **Skuteczność,**
- ❑ **Złożoność.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

- Istotność
- Wydajność
- Skuteczność



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zaletami stworzenia planu awaryjnego są:

- ❑ jego stworzenie jest pewnego rodzaju wentylem bezpieczeństwa, który gwarantuje inne rozwiązania, gdy zawiodą te, na które liczyliśmy,
- ❑ stwarza wrażenie, iż grupa projektowa jest dobrze przygotowana na wypadek wystąpienia nie przewidzianych okoliczności lub „siły wyższej”,
- ❑ zapewnia zachowanie ciągłości działań,
- ❑ utrzymuje minimalną funkcjonalność.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

- jego stworzenie jest pewnego rodzaju wentylem bezpieczeństwa, który gwarantuje inne rozwiązania, gdy zawiodą te, na które liczyliśmy
- stwarza wrażenie, iż grupa projektowa jest dobrze przygotowana na wypadek wystąpienia nie przewidzianych okoliczności lub „siły wyższej”
- zapewnia zachowanie ciągłości działań
- utrzymuje minimalną funkcjonalność



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W zarządzaniu jakością projektu bierzemy pod uwagę:

- planowanie jakości,
- zapewnienie jakości,
- kontrolę jakości,
- mierzenie efektywności jakości.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

- planowanie jakości
- zapewnienie jakości
- kontrolę jakości



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Czynnikami ryzyka dla przekroczenia budżetu projektu są:

- ❑ **konflikty personalne,**
- ❑ **złe oszacowanie bezpośrednich kosztów materiałowych,**
- ❑ **złe oszacowanie bezpośrednich kosztów zatrudnienia specjalistów w projekcie,**
- ❑ **pominięcie oszacowania kosztów pośrednich powstających na etapie realizacji projektu.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Odpowiedź:

- **złe oszacowanie bezpośrednich kosztów materiałowych**
- **złe oszacowanie bezpośrednich kosztów zatrudnienia specjalistów w projekcie**
- **pominięcie oszacowania kosztów pośrednich powstających na etapie realizacji projektu**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



BIBLIOGRAFIA

- **Poradnik dla beneficjentów funduszy UE, Rafał Kata, Regionalny Ośrodek EFS w Przemyślu,**
- **„Planowanie projektu” Grupa doradcza BAS Stanisław Baska,**
- **J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.**
- **D. Graczyk, Wstęp do zarządzania organizacjami, www.akson.sgh.pl,**
- **A. Stabryła, Podstawy zarządzania firmą. Modele. Metody. Praktyka, Antykwa, Kraków- Kluczbork 1997.**
- **(red) A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, warszawa 2001.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



INSTYTUT
Innowacji





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



INSTYTUT
Innowacji





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



INSTYTUT
Innowacji





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



INSTYTUT
Innowacji





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



INSTYTUT
Innowacji

