



Dotacje unijne

Doradztwo

Szkolenia

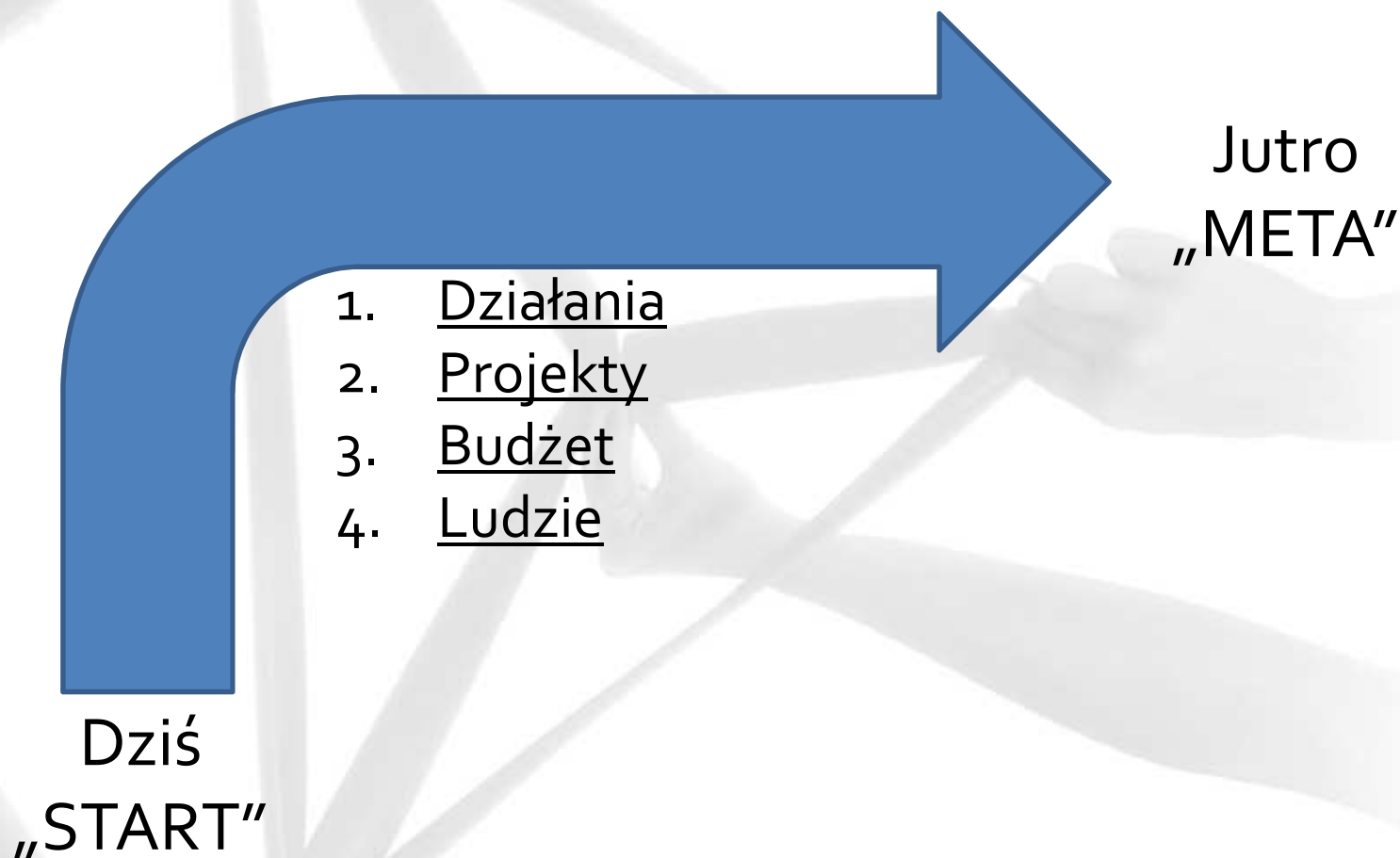
Projekty

**Program, projekt, wniosek o dofinansowanie**  
– dobre praktyki w zarządzaniu projektami finansowanymi  
ze środków zewnętrznych

**Tomasz Kurek, Katarzyna Sapa - Mońska**

PROJEKTUJEMY MARZENIA

# Po co nam projekty?



# Od wizji do projektu

**WIZJA**

**STRATEGIA ROZWOJU**

**PROGRAM 1**

**PROGRAM 2**

**PROJEKT 1.1 PROJEKT 1.2.**

**PROJEKT 2.1. PROJEKT 2.2**

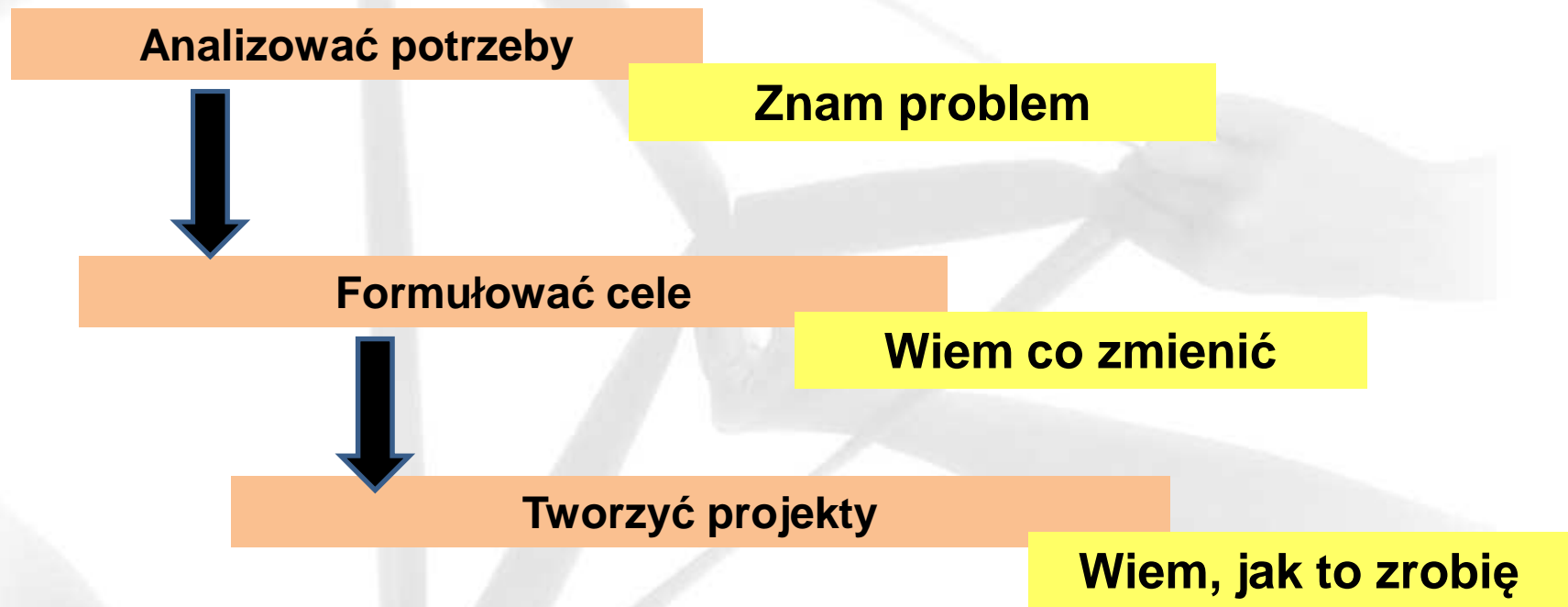
## PROJEKT to:

przedsięwzięcie prowadzące do osiągnięcia zaplanowanego celu, przy użyciu określonych **zasobów** tj.:

- Czasu,
- Zespołu,
- Budżetu.

Rezultatem projektu jest **przewidywalna zmiana.**

# Działać projektowo, to:



## Projekt a wniosek:

- Wniosek (aplikacja) jest formą przedstawienia projektu do realizacji.
  - Jest to oferta instytucji do wybranego źródła finansowania.
  - **Projekt tworzymy – wniosek piszemy**
- Pisanie wniosków wymaga zatem znajomości:**
- odpowiednich procedur aplikacyjnych;
  - zasad wypełniania wniosku i przygotowania załączników;
  - technik przedstawienia projektu w formie aplikacji.



PROJEKT jest narzędziem realizacji strategii.

Ważne nie to co robimy, ale to co **ZMIENIMY** dzięki Projektowi.

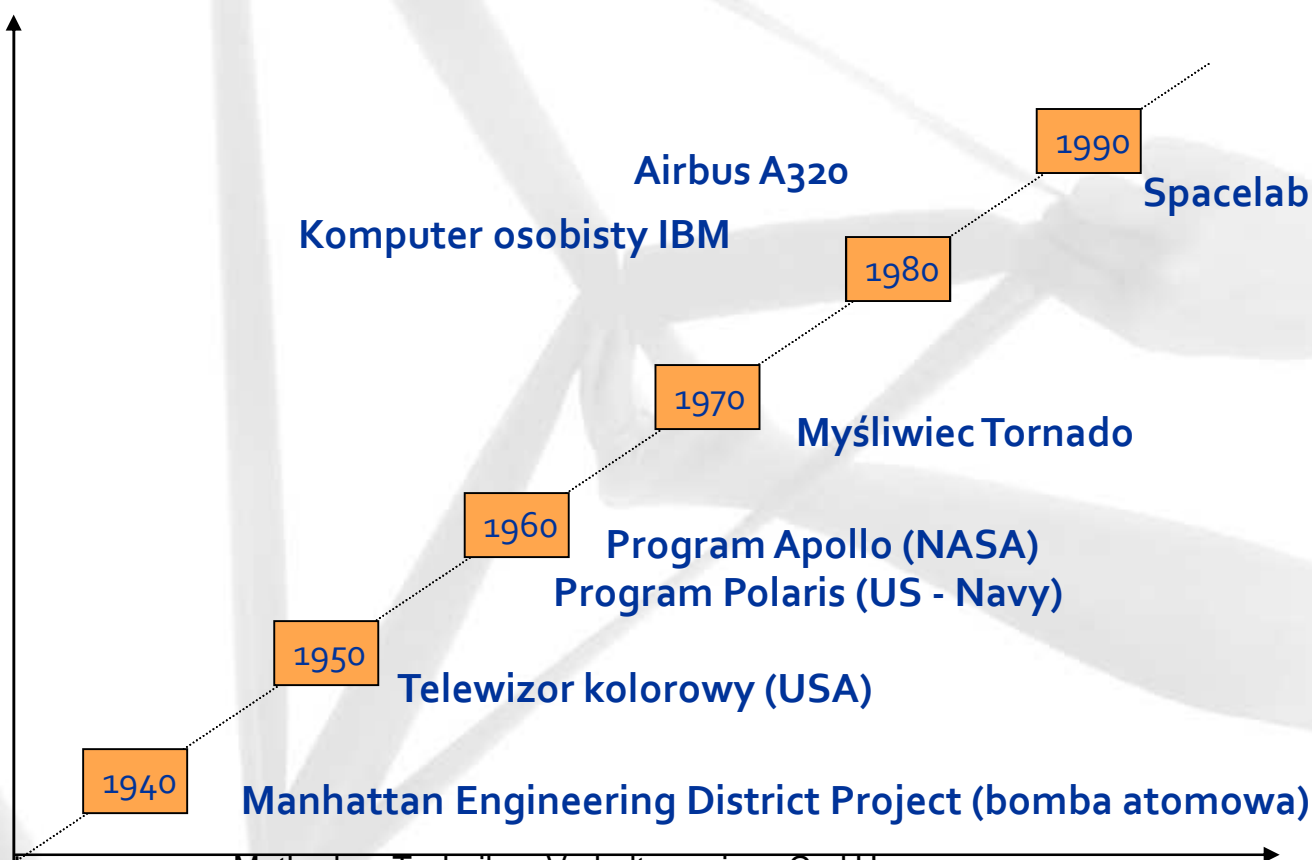
Różne metodyki zarządzania projektem – jeden cel:  
**SKUTECZNE OSIĄGANIE ZMIANY.**

## Preferowana metoda UE przygotowania i zarządzania projektami:

- Komisja Europejska poszukiwała rozwiązań, które w **sposób logiczny i transparentny** pozwoliłyby na dystrybucję środków z budżetu Unii Europejskiej oraz umożliwiały **podniesienie jakości realizowanych projektów i zwiększenie efektywności pomocy**.
- Doświadczenia USA w zarządzaniu projektami zainspirowały Komisję do rozpoczęcia w 1992 r. prac nad własną metodyką zarządzania projektami.

# Projekty, ważne dla rozwoju nowoczesnego zarządzania projektami:

Ważniejsze projekty



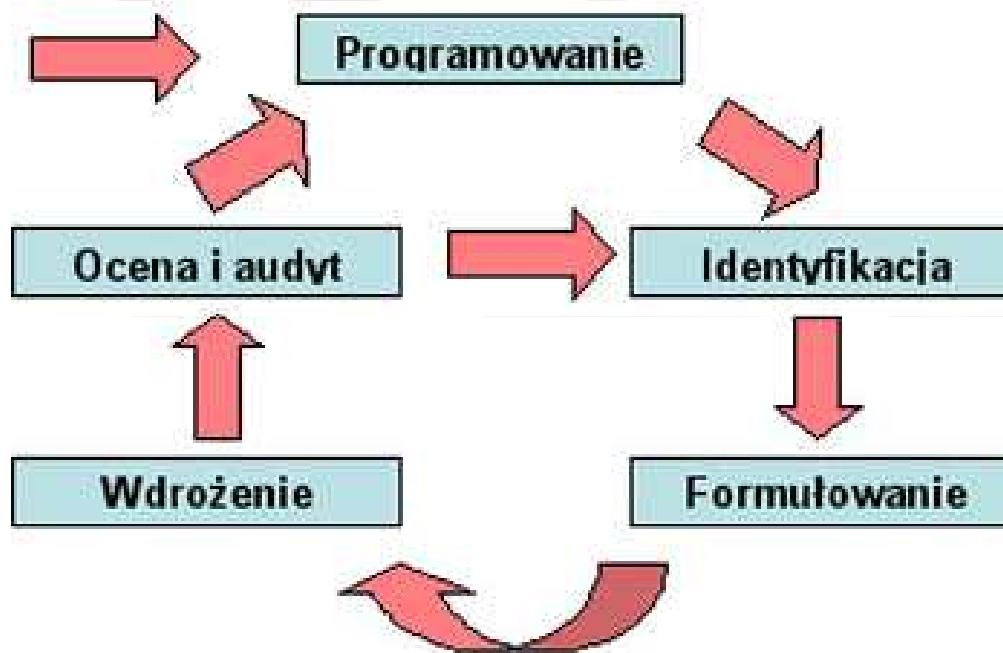
Źródło: H.-W. Litke, Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltenweisen Carl Hanser Verlag München-Wien 1995



**Opracowanej metodzie nadano nazwę Project Cycle Management (PCM) -  
w polskim tłumaczeniu - Zarządzanie Cyklem Projektu (ZCP).**

PCM stała się **oficjalną metodyką zarządzania projektami i programami**  
realizowanymi z zaangażowaniem **środków europejskich.**

# FAZY PCM



Źródło: [www.skutecznyprojekt.pl](http://www.skutecznyprojekt.pl)

# Narzędzia metodyki PCM

Poprawności wykonania i realizacji projektu służą dostępne w metodyce narzędzia, do których możemy zaliczyć:

- analizę interesariuszy
- analizę problemów wraz z drzewem problemów,
- analizę celów wraz z drzewem celów,
- analizę strategii,
- matrycę (ramę, tablicę) logiczną.



## Przygotowanie projektu

Faza analizy

Faza planowania

## Faza analizy

1. Analiza problemów
2. Analiza celów
3. Analiza interesariuszy
4. Analiza strategii

## Faza planowania

1. Matryca logiczna
2. Harmonogram projektu
3. Plan wykorzystania zasobów i środków (budżet)

# Dlaczego warto korzystać z PCM ?

(i innych metodyk zarządzania)

Zasada PARETO:

Sprawne i efektywne osiągnięcie celu projektu zależy

- w 80 % od jakości przygotowania projektu,
- w 20 % od sposobu realizacji.

## Przykłady problemów z realizacją wynikających ze złego przygotowania projektu:

Błąd na etapie analizy problemu to m.in. ryzyko złego wyboru celu projektu, cele projektu nie rozwiązują efektywnie problemu, łagodzą skutki (walka z wiatrakami).

Błąd w fazie planowania = wyższe ryzyko doboru niewłaściwych metod działania, potrzeba korekt na etapie wykonawstwa, wydłużenie czasu i kosztów realizowanego projektu.

## Przykłady konsekwencji:

### Projekt:

Budowa stadionu Olimpijskiego w Monachium

### Planowany budżet:

500 mln DM

### Koszty całkowite:

2 000 mln DM

### Poziom przekroczenia budżetu:

300%

Źródło: Jakub Kalinowski, Sports Project Management Group, na podstawie: B.J. Madauss, Handbuch Projektmanagement, Paul Kelso, Thursday October 11, 2007 The Guardian, Cost of Olympic stadium nearly double by 2012

## Przykłady konsekwencji:

### Projekt:

Budowa stadionu Olimpijskiego w Londynie

### Planowany budżet:

280 mln £

### Zaktualizowane koszty (2007 r.):

496 mln £

### Poziom przekroczenia budżetu:

70 %

Źródło: Jakub Kalinowski, Sports Project Management Group, na podstawie: B.J. Madauss, Handbuch Projektmanagement, Paul Kelso, Thursday October 11, 2007 The Guardian, Cost of Olympic stadium nearly double by 2012

## Przykłady problemów z przygotowaniem projektu wynikających ze złej analizy:

- Pomysł projektu „narodził się” w wyniku ogłoszenia konkursu przez Instytucję Pośredniczącą/Wdrażającą
- Analiza sytuacji obecnej i opisane **problemy są przepisane ze starych strategii i planów rozwoju**, nawet sprzed 5 lat
- **Brak lub niska jakość dokumentów strategicznych JST**, powoduje nie trzymanie się ustalonych priorytetów
- **Strategie są listą życzeń**, niepopartą analizą finansową możliwości ich realizacji
- **Składanie wielu, często konkurencyjnych projektów** (nawet do tego samego konkursu), których łącznej realizacji nie udźwignąłby budżet JST

Źródło: opracowanie własne oraz RAPORT KOŃCOWY Ewaluacja przygotowania jednostek samorządu terytorialnego do aplikowania o środki w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007-2013

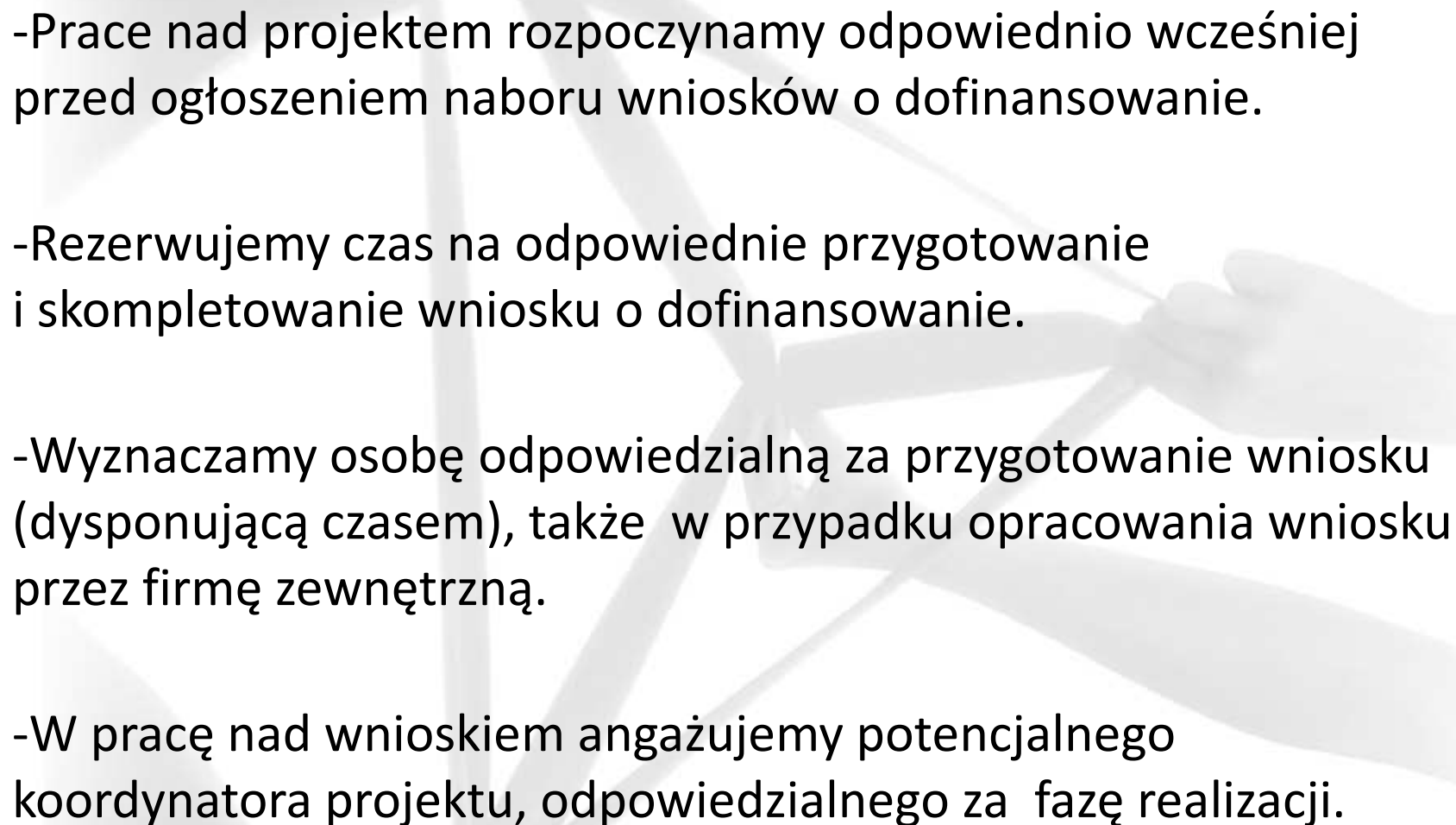
- Aplikowanie o środki na **projekty małe**, na które stać JST, a nie na te, które faktycznie przyczyniłyby się do rozwiązania zidentyfikowanych problemów
- **Przeszacowanie wskaźników** (brak informacji o wartości bazowej wskaźnika np. liczba turystów, utrudniała prawidłowe oszacowanie wartości planowanej)
- **Określenie potrzeb** mieszkańców **bez rzetelnej konsultacji** („wszyscy wiedzą, że potrzebne jest boisko czy basen”)- co potem skutkuje niewykorzystaniem powstałej infrastruktury
- **Planowanie** projektów **bez uwzględnienia interesariuszy** i potencjalnych partnerów (patrzenie na problem przez pryzmat granicy gminy- urywane ścieżki rowerowe )

Źródło: opracowanie własne oraz RAPORT KOŃCOWY Ewaluacja przygotowania jednostek samorządu terytorialnego do aplikowania o środki w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007-2013

## Recepta na sukces:

- Myślimy strategicznie. Realizowane projekty wynikają z potrzeb, a nie tylko z „okazji” pozyskania środków.
- Tworzymy ogólny harmonogram projektów i prac nad nimi, uwzględniając planowane nabory wniosków.
- Tworzymy zespół do realizacji każdego projektu, składający się z adekwatnej liczby ekspertów.

- Opracowujemy projekt tak szczegółowo, jak to możliwe (i racjonalne).
- Na etapie przygotowania projektu uzgadniamy go z innymi instytucjami i podmiotami, wprowadzamy niezbędne zmiany przed rozpoczęciem projektu/złożeniem wniosku o dofinansowanie.
- Analizujemy ryzyka dla projektu, planujemy działania korygujące/minimalizujące ryzyko i wprowadzamy je do planu projektu.

- 
- Prace nad projektem rozpoczynamy odpowiednio wcześniej przed ogłoszeniem naboru wniosków o dofinansowanie.
  - Rezerwujemy czas na odpowiednie przygotowanie i skompletowanie wniosku o dofinansowanie.
  - Wyznaczamy osobę odpowiedzialną za przygotowanie wniosku (dysponującą czasem), także w przypadku opracowania wniosku przez firmę zewnętrzną.
  - W pracę nad wnioskiem angażujemy potencjalnego koordynatora projektu, odpowiedzialnego za fazę realizacji.

## Dobre praktyki:

Powołanie interdyscyplinarnego Zespołu ds. Projektu, składającego się m.in. z:

**Koordynator projektu** - osoba decyzyjna, najlepiej wójt/burmistrz lub zastępcy z doświadczeniem w realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych

**Koordynator merytoryczny** - osoba z wydziału inwestycji lub innego powiązanego tematycznie (np. wydział komunalny, oświaty, zdrowia itp.)

**Specjalista ds. funduszy unijnych** - osoba odpowiedzialna za współpracę z firmą zewnętrzną przygotowującą dokumenty aplikacyjne i umiejąca sprawdzić poprawność zapisów; najczęściej odpowiedzialna również za promocję projektu

**Specjalista ds. procedury zamówień publicznych** - bardzo ważna rola w trakcie planowania harmonogramu realizacji projektu

**Specjalista ds. procedur środowiskowych**

**Specjalista ds. finansów** - odpowiedzialny za zapewnienie płynności finansowej projektu (wnioski o płatność, zaliczki, budżetowanie)

## Dobre praktyki:

- Planowanie projektu z dużym wyprzedzeniem, przygotowanie dokumentacji technicznej/projektowej, ze szczególnym zwróceniem uwagi na dokumentowanie poprawności udzielania zamówień publicznych, by móc uznać wydatki poniesione przed podpisaniem umowy o dofinansowanie za kwalifikowane
- Zaangażowanie w proces planowania projektu pracowników mogących potencjalnie wchodzić w skład powołanego zespołu projektowego .
- Stworzenie procedur pracy Zespołu, cykliczne spotkania Zespołu
- Zabezpieczenie środków finansowych w Wieloletnim Planie Inwestycyjnym
- Staranie się o dodatkowe środki na realizację projektu (wkład własny) ze źródeł krajowych np. promesa Ministra Kultury
- Przeprowadzenie poprawnego screeningu i procedur środowiskowych z dużym wyprzedzeniem , szczególnie na obszarach NATURA 2000

## Dobre praktyki:

- Partnerstwa projektowe zawiązywane po to, by rozwiązać wspólny problem a nie tylko, by złożyć wspólnie wniosek
- Częste kontakty pracowników z innymi jednostkami/wymiana doświadczeń
- Ścisła współpraca z firmą konsultingową (ustalenie harmonogramu prac nad projektem i trzymaniem się tych zapisów z obu stron)
- Zidentyfikowanie alternatywnych źródeł finansowania inwestycji w całości lub w części (programy krajowe, fundusze centralne)- multiplikacja szans na dofinansowanie

## Warto zapamiętać:

Projekty są narzędziem realizacji strategii.

Dobre planowanie determinuje osiągnięcie celu w 80%.

Są narzędzia ułatwiające dobre planowanie i zarządzanie projektami.  
Preferowana przez Komisję Europejską metodyka to PCM.

Wniosek o dofinansowanie to nie projekt.

Przemyślany projekt i plan pracy nad wnioskiem zwiększa szansę na dofinansowanie.

A background image showing several hands holding a long, thin ribbon that forms a large, abstract shape, possibly a stylized letter or logo. The hands are in various positions, suggesting a collaborative effort.

# Dziękuję za uwagę!

Agencja Rozwoju Innowacji Sp. z o. o.  
ul. Ostródzka 38, 54-116 Wrocław  
tel ./ fax. 071 354 07 93

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