



INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

*Wszelkie zmiany są kłopotliwe dla ludzkiego umysłu.
Szczególnie te, którym towarzyszą wielkie niebezpieczeństwa i niepewne rezultaty.
John Adams*

Zarządzanie projektami wybrane elementy

-materiały do zajęć

1. Intuicja a projekty, dlaczego istnieją metody zarządzania, zarządzanie projektami w organizacji
2. Projekt czym jest, co określa jego istnienie
 - 2.1. Cele projektu
 - 2.2. Rezultaty projektu
 - 2.3. Kryteria i zasady oceny
3. Komunikacja podstawowy element w zarządzaniu projektem
4. Najważniejsze zasady kierowania projektami
 - 4.1. Kamienie milowe
 - 4.2. Metoda ścieżki krytycznej
 - 4.3. 9 kroków projektu
5. Osoby w projekcie
 - 5.1. Relacje i podział zadań
 - 5.2. Wpływ na oczekiwania
6. Planowanie
 - 6.1. Oparcie o realne założenia i solidną diagnostykę
 - 6.2. celowość działań
 - 6.3. rozpoznanie i opis działań
 - 6.4. standardy w działaniach
 - 6.5. optymalizacja pracy
 - 6.6. elastyczność i dopasowanie planu do rzeczywistości
7. Budżetowanie projektu
 - 7.1. Biznesplan
 - 7.2. Budżet
 - 7.3. Plan wpływów i wydatków
8. Korelacja z innymi projektami równoległymi
9. Awaryjne i zarządzanie ryzykiem
10. Ocena projektu i podsumowanie



INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Intuicja a projekty, dlaczego istnieją metody zarządzania, zarządzanie projektami w organizacji

Poczucie, że można inaczej często przychodzi gdy potrafimy zreflektować jakieś zdarzenie. Najczęściej zarządzanie intuicyjne i własne przekonanie o dobrym kierowaniu zostaje weryfikowane poprzez porównanie. Ktoś, coś zrobił lepiej. Nam zostało zmęczenie i mgliste przeświadczenie, że o wielu sprawach nie pomyśleliśmy. Ten stan rzeczy spowodował chęć planowania sukcesu, uczynienia wszystkiego co możliwe aby działanie przyniosło efekt. Aby zaplanować sukces nie wystarczy określenie zasobów, trzeba jeszcze połączyć wszystkie elementy wpływające na niego, przewidzieć różne scenariusze a wszystko to by osiągnąć zmianę która da się zmierzyć i ocenić przez wszystkich podobnie na podstawie jednolitych kryteriów. W ten sposób powstało myślenie projektowe.

Zdefiniowane działanie, przygotowane i zaplanowane, łączące wiele powiązanych wspólnym problemem spraw, skupione na efekcie i realizacji określonych celów, mające wywołać sprecyzowaną zmianę, nazywane jest projektem. Projekt jest działaniem zespołowym.

Kilka projektów zmierzających do osiągnięcia zaplanowanej zmiany nazywane jest programem.

Zarządzanie to refleksja nad pracą. To zdolność do analizowania, wnioskowania i -co najważniejsze, do skutecznego przeprowadzenia działań – osiągnięcia celów.

Zarządzanie związane jest z ludźmi. Oni są podmiotem działania. Nawet jeśli celem projektu jest wyprodukowanie nowego przedmiotu celem nadrzędnym jest dobro ludzkiego odbiorców. Koniecznie trzeba o tym pamiętać. Zarządzanie to proces dziejący się między ludźmi.

W sytuacji bardzo wielu ofert, ogromnej ilości działań ludzkich, niezwykle ważne jest dobre przygotowanie, stosowanie sprawdzonych metod i jednocześnie zdolność do poruszania i poszukiwania twórczych rozwiązań oraz stosowania specyficznych, charakterystycznych tylko dla danej organizacji elementów – chodzi o to „coś”. Szukają tego firmy i wszystkie organizacje to coś pozwala bowiem być rozpoznawanym w środowisku, łączy się to ze skutecznością.

Złe zarządzanie projektami może prowadzić do większego wysiłku i konieczności większych nakładów, najczęściej zniechęca uczestników do pracy.

Refleksja połączona z wiedzą prowadzi do optymalizacji. Satysfakcja z pracy jest dodatkowym i pożądanym efektem.

Często zarządzanie projektami jest w rękach osób niedoświadczonych starających się intuicyjnie kierować. I często naturalne zdolności, spostrzegawczość, zdolność do dostrzegania procesów i dobra komunikacja pozwala osiągać sukces – jakże kuszące jest pytanie co by było gdyby takie osoby posiadały wiedzę o metodach i opisane doświadczenia innych. Lepšie jest wrogiem dobrego! To bardzo atrakcyjna perspektywa.

Zapraszam w świat projektu!

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

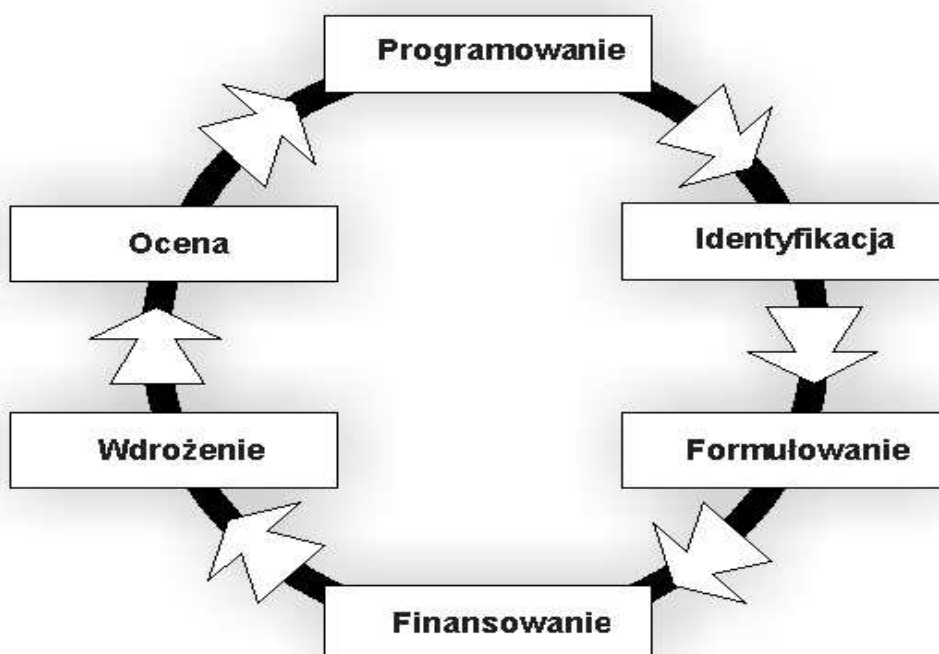
Projekt czym jest, co określa jego istnienie

Projektem może być wszystko- każde zaplanowane działanie. Warunkiem są jednak:

Cechy projektu

- ❖ Cele projektu - to co chcemy aby się stało w wyniku realizacji projektu
- ❖ Rezultaty projektu – efekt działań projektowych
- ❖ Kryteria i zasady oceny –wartości wg których oceniamy, wymierne, zdefiniowane sposoby oceny

Cykl projektu



Objawy osiowe tzn.: jeśli takie elementy występują razem to mamy do czynienia z projektem, lub inaczej - wokół takich pojęć skupiają się działania projektowe:

1. Jeden jasny cel
2. Ustalony obszar czasu
3. Zespół ludzi
4. Brak doświadczenia lub możliwości prób
5. Zmiana

W kontekście twórczości ważne dla projektu są:

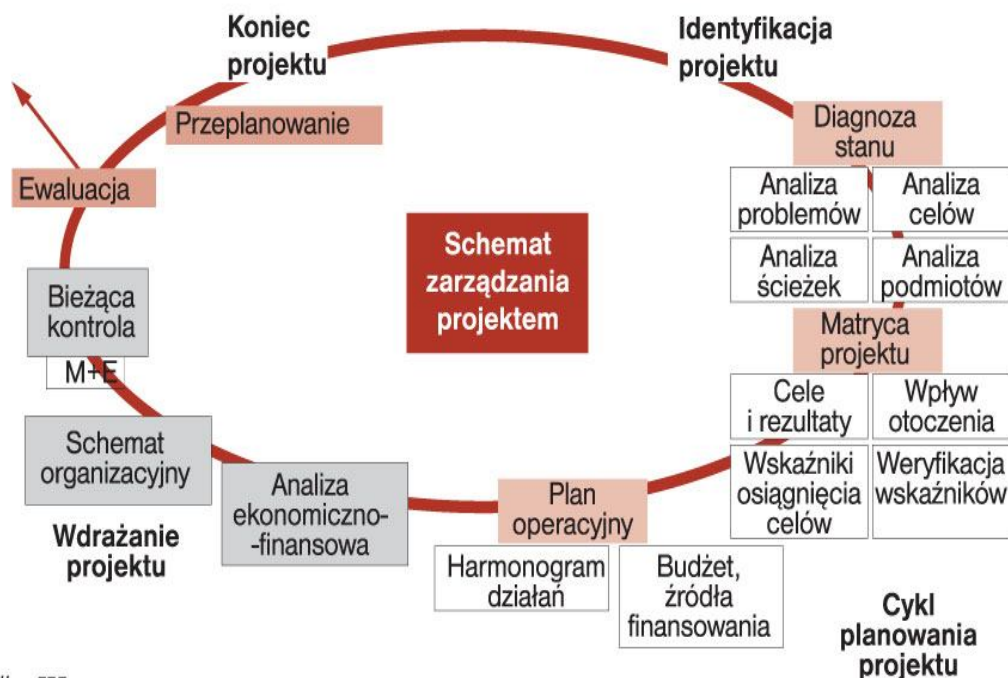
1. Twórczo zdefiniowane strategie i polityka organizacji
2. Wykorzystanie twórczego potencjału z zewnątrz
3. Zmiana organizacji szczególnie rozwój ludzi (nie tylko przez kształcenie)



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Słowa w opisie projektu

- Cele, najważniejsze wartości, cele strategiczne, zadania
- Diagnoza, problemy i wyzwania, możliwe rozwiązania
- Przyczyny i skutki
- Problemy i wyzwania
- Plan, harmonogram
- Zasoby, fundusze, środki materialne, koszty
- Ludzie fundatorzy, beneficjenci, odbiorcy, uczestnicy
- Początek i zakończenie, etapy, punkty kontrolne
- Czynności, działania
- Ryzyko, niebezpieczeństwa, scenariusze,
- Rezultaty, efekty, kryteria oceny



Źródło: FEE

Komunikacja podstawowy element w zarządzaniu projektem

- Cele zespołu i cele indywidualne członków zespołu
- Role w zespole
- Relacje między członkami zespołu służbowe, osobiste
- Zasady zebrania: informacyjne, decyzyjne, walne
- Zasady wymiany i zbierania informacji, procedury
- Sposoby komunikowania wizualizacje, komunikaty, opisy
- Partycypacja w zarządzaniu uczestniczenie i współodpowiedzialność
- Przejrzystość i jawność działania w organizacji
- Wszystkie zasady powinny być stosowane na każdym etapie projektu



INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Najważniejsze zasady i metody kierowania projektami

Zarządzanie projektem tworzy systemy. Opisanie, opowiedzenie służy refleksji i jest pierwszym krokiem do zarządzania. Metody projektowe trzeba stosować elastycznie mają pomagać nie mogą przeszkadzać.

Jedną z podstawowych to Zunifikowana Metodologia Zarządzania Projektami (ang)UPMM Unified Project Management Methodology jest to sposób opisu projektu.

❖ UPMM

1. Ogłoszenie idei
2. Zapoczątkowanie
3. Planowanie
4. Wykonanie
5. Kontrola
6. Zamknięcie
7. Stałe ulepszanie

UPMM odnosi się także do (8)kontekstu – jak ten projekt jest sytuowany wobec innych projektów oraz do (9)gospodarowania – jak się odnosi do funduszy i majątku organizacji

❖ Kamienie milowe

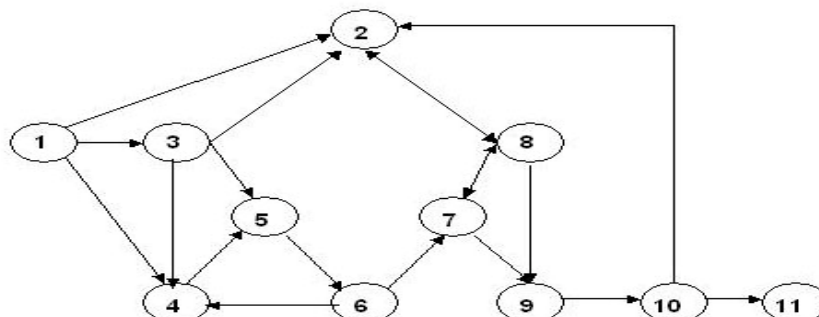
To metoda wyznaczająca działania które są niezbędne aby zrealizować cel. Wyznaczenie wydarzeń, ustaleń zamykających etapy projektu, pozwalających kontrolować stan zaawansowania prac i zmuszające do oceny dotychczasowych prac. Mogą to być spotkania, zakończenia przygotowań, wytworzenie komponentów, częściowa realizacja. Wyznaczenie tych działań związane jest najczęściej z momentem kontroli i oceny realizacji projektu.

1. wyznaczenie czynności do wykonania
2. ułożenie w kolejności od pierwszej do ostatniej
3. rozeznanie, które czynności są ze sobą powiązane i zaznaczenie ich
4. ustalenie etapów projektu
5. wyznaczenie wydarzeń określających etapy projektu

❖ Metoda ścieżki krytycznej CPM Critical Path Methody

Metoda optymalizacji działań. Poszukiwanie najważniejszych czynności a odrzucanie mniej istotnych dla osiągnięcia celu. Polega na wyznaczeniu czynności prowadzących najkrótszą drogą do celu.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

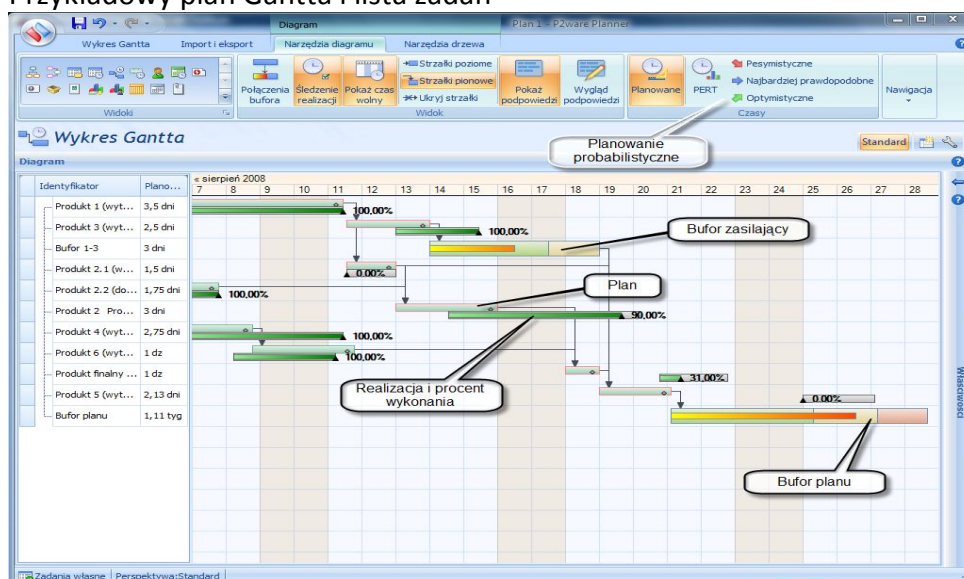


❖ 9 kroków projektu

Najbardziej popularny „spis treści projektu”:

1. zdefiniowanie projektu (opis ok. 5-9 czynności do zrobienia)
2. Przygotowanie planu (opis ok. 20-30 czynności , podsumowanie, ogólny czas trwania i koordynacja)
3. Przygotowanie wykresu Gantta (wykorzystanie PERT)
4. Negocjacje i zmiany (Przekonanie kierownictwa, ustalanie z grantodawcą)
5. Poinformowanie o projekcie wszystkich zainteresowanych
6. Praca
7. Sprawdzenie realizacji projektu
8. Powtarzanie p 7 w regularnych odstępach czasu
9. Zakończenie, podsumowanie, przyjęcie gratulacji

Przykładowy plan Gantta i lista zadań





Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

| Wykres Gantt'a | | Nazwa zadania |
|----------------|--|---|
| 1 | | Opracowanie harmonogramu pracy |
| 2 | | Praca nad biznesplanem |
| 3 | | Wyszukiwanie i analiza konkurencji |
| 4 | | Badanie rynku i analiza potrzeb klientów |
| 5 | | Określenie wizji i misji serwisu |
| 6 | | Określenie grupy docelowej |
| 7 | | Opracowanie modelu biznesowego |
| 8 | | Stworzenie analizy SWOT |
| 9 | | Opracowanie perspektyw rozwoju |
| 10 | | Opracowanie planu finansowego |
| 11 | | Opracowanie strategii marketingowej |
| 12 | | Uzupełnianie biznesplanu |
| 13 | | Specyfikacja wymagań |
| 14 | | Spisanie wymagań (funkcjonalnych, niefunkcjonalnych) |
| 15 | | Priorytetyzacja funkcjonalności, podzielenie na fazy |
| 16 | | Wstępny projekt interfejsu |
| 17 | | Opracowanie wizerunku |
| 18 | | Wymyślenie nazwy i logotypu serwisu |
| 19 | | Opracowanie haseł i "otoczki" znaczeniowej serwisu |
| 20 | | Dopracowanie kolorystyki |
| 21 | | Realizacja I fazy projektu |
| 22 | | Projektowanie systemu |
| 23 | | Zaprojektowanie przypadków użycia |
| 24 | | Zaprojektowanie diagramu komponentów oraz klas |
| 25 | | Zaprojektowanie diagramu sekwencji |
| 26 | | Zaprojektowanie interfejsu |
| 27 | | Implementacja |
| 28 | | Implementacja portalu |
| 29 | | Testowanie i poprawki |
| 30 | | Kampania marketingowa |
| 31 | | Marketing szeptany |
| 32 | | Pozycjonowanie - SEO, dodanie do katalogów |
| | | http://kuzniasukcesu.net/ |

Osoby w projekcie

Projektem nie da się zarządzać – projekt to przede wszystkim ludzie, zarządzać można ludźmi. To ważne założenie. Kluczowe dla dobrego projektu są pojęcia podziału czynności, relacji czyli wzajemnych zależności i podległości oraz odpowiedzialności powiązanej z delegowaniem uprawnień.

Relacje i podział zadań – relacje oparte na czytelnych i jasnych zasadach akceptowanych przez uczestników powinny być źródłem dobrego podziału zadań zgodnego z ich możliwościami oraz możliwościami wykonawców ale i z potrzebą osobistego i zawodowego rozwoju. Dobrze jeżeli działania projektowe wymagają powiększenia swoich umiejętności. Osoby które dokonały czegoś i jednocześnie nabyły nowych kompetencji rozwijają się i są usatysfakcjonowane – ma to znaczenie dla motywacji i realizowania się – każdy projekt ma przyczynić się do rozwoju osób.



INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Odpowiedzialność i kompetencje – można osiągnąć więcej gdy zaangażowane osoby mają świadomość odpowiedzialności za wykonywaną pracę i podejmują ją. Aby być w pełni odpowiedzialnym trzeba posiadać kompetencje lub je nabywać (mieć plan i sposób uzyskania wiedzy, umiejętności niezbędnych do realizacji zadania) Rozumienie konsekwencji poszczególnych działań oraz świadomość tworzenia najlepiej realizowane jest poprzez wzajemne wspieranie się i kontrolne informacje oraz przez podziękowania i dostrzeganie każdego wysiłku a szczególnie indywidualnej inicjatywy. Dobrze jest pamiętać o zasadzie menadżera: zganianie, reprimenda – w cztery oczy, pochwała najlepiej publicznie.

Wpływ na oczekiwania – trudną sztuką zarządzania jest dostrzeganie, godzenie i pobudzanie oczekiwań. Z jednej strony warto znać indywidualne motywacje do pracy jak i oczekiwania, nadzieje a nawet kalkulacje jakie pokładają w projekcie uczestnicy i wykonawcy. Z drugiej strony o ilez lepiej będzie przebiegać komunikacja kiedy będziemy się rozumieć w zespole! Wymiana w atmosferze zaufania i bezpieczeństwa może często przynosi rozwój oczekiwań, często stają się wspólne –nazywamy to integracją. Czasem mogą wspierać się wzajemnie będzie to wymiana, ważne by realizując założone wartości i cele tworzyć zespół i włączać do niego wszystkie funkcjonujące w nim osoby w sposób pełny, aby zaangażowanie wynikało z potrzeb i dobrych oczekiwań.

Tworzenie zespołu to duże wyzwanie ale też wspaniała przygoda warto poszerzać swoje kompetencje społeczne: umiejętność słuchania i komunikowania się z innymi oraz wspólnego rozwiązywania problemów.

Planowanie

Planowanie może składać się z następujących etapów (G. Pitagorski) :

1. Identyfikacja celów i wymagań
2. Określenie standardów i procedur używanych w projekcie
3. Identyfikacja i opis działań
4. Szacowanie i przydział pracy
5. Optymalizacja
6. Aktualizowanie planu

Często nie wytrzymujemy napięcia akcyjności (działać!) i poświęcamy zbyt mało czasu na ten proces. Analizując dane do działania, wymieniając poglądy i opinie tworzymy w naszych umysłach ścieżki szczegółowych rozwiązań różnych – drobnych i bardzo zasadniczych problemów, pojawiają się nieszablonowe pomysły i nowe rozwiązania. Warto poświęcić na planowanie tyle czasu aby mieć napisane wszystko o projekcie. Sprawdzianem jest pokazanie opisu obcej, niezorientowanej osobie jeśli po przeczytaniu



INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

rozumie co będziecie robić, jakie to przynosi efekty i jakie zrealizuje cele to może się okazać że będzie pierwszym darczyńcą tego działania – to będzie oznaczać, że jest dobry plan.

Oparcie o realne założenia i solidną diagnostykę – najłatwiejszym narzędziem do diagnostyki jest analiza SWOT

Analiza SWOT



Celowość działań – wiedza co jest celem pozwala odpowiedzieć na większość pytań w projekcie. Bardzo rozpowszechnionym narzędziem do identyfikacji celów jest misja i określanie celów strategicznych organizacji, podobną rolę pełnią pytania Petera Druckera, warto w nich dostrzec sposób myślenia o organizacji. Jest to jednak narzędzie trzeba się nim umiejętnie posługiwać.

PIĘĆ PYTAŃ STRATEGICZNYCH DO ORGANIZACJI W/G PETERA DRUCKERA

1. O CO CHODZI W NASZEJ DZIAŁALNOŚCI ?

Co chcemy osiągnąć ?

Czego się spodziewamy w wyniku naszych działań?

Co jest naszą podstawą siłą ?

Co jest naszą najważniejszą słabością ?

Jaka jest nasza misja i jak odnosi się do dnia dzisiejszego (czy nie wymaga rozważenia na nowo) ?

Jakie korzyści miałyby przynieść ?

2. KTO JEST NASZYM BENEFICJENTEM ?



INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Najważniejsi odbiorcy ?

Kim są nasi przyjaciele (wspierający naszą działalność) ?

Czy nasi beneficjenci się zmienili ?

Komu służymy dobrze a komu źle ?

Jak to wpływa na naszą organizację ?

Czy powinniśmy z kogoś zrezygnować a kogoś innego pozyskać ?

3. CO NASI BENEFICJENCI UZNAJĄ ZA WARTOŚĆ ?

Jakie są wartości najważniejszych naszych odbiorców (beneficjentów) ?

Co nasi sprzymierzeńcy uznają za wartość ?

Skąd to wiemy ?

Jak dobrze udaje nam się zapewnić tę wartość naszym beneficjentom ?

Jak możemy wykorzystać to co uznajemy za wartość dla osiągnięcia wyższej skuteczności ?

Jakich informacji potrzebujemy w tym celu ?

4. JAKIE SĄ NASZE WYNIKI ?

W jaki sposób określamy nasze wyniki (co jest miarą sukcesu a co klęski) ?

Jakie są nasze kryteria ?

Do jakiego stopnia osiągnęliśmy sukces ?

Co zrobiliśmy aby to osiągnąć (konkretne działania) ?

Jak wykorzystujemy nasze możliwości (środki) ?

Jak informujemy o naszych osiągnięciach tych , którzy nas wspierają ?

5. JAKIE SĄ NASZE PLANY ?

Czego nauczyliśmy się dotąd ?

Jakie są nasze kierunki rozwoju wskazywane jako najlepsze ?

Na czym mamy się skupić ?

Co powinniśmy robić inaczej niż dotąd ?

Jaki jest plan – mój – osiągnięcia takich wyników przez grupę ?

Jaki jest plan – nasz – osiągnięcia takich wyników przez organizację ?

Rozpoznanie i opis działań – opis działań to pierwszy test ich racjonalności i sensowności do każdego opisu warto dodać odpowiedz na pytania: czemu ono służy i jaką wartość przynosi, jakie cele realizuje?

Standardy w działaniach – standardy to powtarzalny sposób działania, przewidywalny – mogący się kojarzyć z dobrą marką i wywołujący określone oczekiwania, standardem można też uczynić „byle jakość”... co będzie standardem naszego działania, jakie powtarzalne elementy będą dominować w naszym projekcie

Optymalizacja pracy – dążenie do najlepszego wykorzystania pracy ludzi oraz zasobów musi być wiodącym zadaniem organizacyjnym, zaplanowanie spotkań, rozmów, pracy z innym tak by wszyscy byli obciążeni zgodnie z zasadami i założeniami oraz by było to ekonomiczne. To tu jest miejsce na dostrzeganie wzajemnych zależności i potrzeb pracy oraz wykluczenie prac zbędnych, zbyt drogich działań lub powtarzalnych wysiłków.

Jerzy Mika - Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu - 2010



INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Elastyczność i dopasowanie planu do rzeczywistości- mimo najlepszego planowania i precyzyjnych przygotowań nie można stać się zakładnikiem tej pracy. Planowanie solidne i szczegółowe kusi do realizacji „za wszelką cenę”. Dobry plan ma jednak przestrzeń na elastyczność, na uwzględnienie nieprzewidywanych zdarzeń (przewidywane zdarzenia czasem mają nieplanowany przebieg) innych reakcji ludzi. Mając plan możemy go weryfikować, dopasowywać do rzeczywistości nie tracąc kontroli nad projektem. W tym procesie najważniejsze jest dostrzeganie i akceptacja elementów ludzkich oraz zachowanie nadrzędnego celu dla którego projekt został zbudowany

Budżetowanie projektu

Biznesplan



biznes plan jest w wielu punktach podobny do projektu dobry projekt pokazuje jak osiągnąć sukces przy realizacji celów w biznesie nadrzędnym celem „jest zarobić pieniądze”. Przy projekcie warto podjąć prace nad planem: „Jak sprawić by nasze działanie było możliwe” nie ma bowiem nic takiego jak „posiłek za darmo”



INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.



W efekcie musimy znaleźć siły, środki i zasoby aby zrealizować nasze cele!

Budżet to zgromadzona wiedza na temat wpływów, ich źródeł, powodów ich powstania, czasu w którym się pojawią. Budżet przewiduje wydatki szczegółowo oraz. Musi też przewidywać rezerwę na nieprzewidziane koszty. Budżet pokazuje wszystkie kategorie dochodów (składki, darowizny, działalność gospodarcza, granty) dzięki temu w budżecie łatwo stwierdzić czy cel jest osiągalny, kto za to zapłaci lub jakich pieniędzy nam brakuje. Budżet powinien zakładać terminy i sposoby rozliczenia wpływów i podziękowań.

Budżet to także wnikliwa analiza kosztów, jakie będą, kiedy, z czego będą wynikać i jak oraz kiedy będą rozliczone



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

| Wiersz | Wyszczególnienie | 2001 r. | 2002 r. | 2003 r. | 2004 r. |
|--------|--|------------|-----------|------------|------------|
| 1 | A. Część operacyjna (bieżąca) budżetu | | | | |
| 2 | 1. Dochody (suma 1.1 + 1.2 + 1.3 + 1.4) | 4 326 531 | 4 957 930 | 5 028 879 | 6 100 413 |
| 3 | 1.1. Dochody własne | 1 581 014 | 1 733 580 | 1 659 706 | 896 305 |
| 4 | 1.2. Udział w dochodach budżetu centralnego | 267 038 | 257 130 | 314 138 | 408 185 |
| 5 | 1.3. Subwencje | 2 046 513 | 2 363 537 | 2 580 810 | 4 051 344 |
| 6 | 1.4. Dotacje na zadania bieżące | 431 966 | 603 683 | 474 225 | 744 579 |
| 7 | 2. Wydatki bieżące (suma 2.1 + 2.2 + 2.3 + 2.4 + 2.5) | 4 161 779 | 3 764 056 | 4 243 436 | 5 584 109 |
| 8 | 2.1. Wydatki osobowe wraz z pochodnymi | 2 951 163 | 2 194 883 | 3 048 492 | 3 626 240 |
| 9 | 2.2. Dotacje dla innych podmiotów | 30 000 | 39 020 | 0 | 4 712 |
| 10 | 2.3. Wydatki na bieżące naprawy i remonty | - | - | - | - |
| 11 | 2.4. Wpłaty do budżetu centralnego | - | - | - | - |
| 12 | 2.5. Pozostałe wydatki bieżące | 1 180 616 | 1 530 153 | 1 194 944 | 1 953 157 |
| 13 | 3. Wolne środki budżetu operacyjnego (bieżącego) (różnica 1 - 2) | 164 752 | 1 193 874 | 785 443 | 516 304 |
| 14 | 4. Spłaty zadłużenia istniejącego (suma 4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4) | 303 450 | 888 475 | 3 064 670 | 3 184 649 |
| 15 | 4.1. Raty kredytowo-pozyczkowe i transze obligacyjne | 300 000 | 753 350 | 426 782 | 240 057 |
| 16 | 4.2. Odsetki | 3 450 | 135 125 | 63 387 | 0 |
| 17 | 4.3. Wymagalne zobowiązania | 0 | 0 | 2 574 501 | 2 944 592 |
| 18 | 4.4. Zwrot przyjętych depozytów | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 5. Środki finansowe przed wydatkami na spłatę nowego zadłużenia (różnica 3 - 4) | -138 698 | 305 399 | -2 279 227 | -2 668 345 |
| 20 | 6. Spłata zadłużenia, o które ubiega się JST (suma 6.1 + 6.2) | - | - | - | - |
| 21 | 6.1. Raty kredytowo-pozyczkowe lub transze obligacyjne | - | - | - | - |
| 22 | 6.2. Odsetki | - | - | - | - |
| 23 | 7. Środki finansowe po spłacie zadłużenia (różnica 5 - 6) | -138 698 | 305 399 | -2 279 227 | -2 668 345 |
| 24 | B. Część majątkowa (inwestycyjna) budżetu | | | | |
| 25 | 8. Środki finansowe na wydatki majątkowe (inwestycje) (suma 8.1 + 8.2 + 8.3 + 8.4 + 8.5) | 192 370 | 299 295 | 0 | 6 835 |
| 26 | 8.1. Dotacje na inwestycje | 192 370 | 299 295 | 0 | 6 835 |
| 27 | 8.2. Środki otrzymane z UE | - | - | - | - |
| 28 | 8.3. Środki z funduszy celowych | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 8.4. Sprzedaż majątku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 8.5. Dywidendy, sprzedaż/umorzenie udziałów | - | - | - | - |
| 31 | 9. Wydatki majątkowe (inwestycyjne) | 1 722 540 | 849 530 | 295 274 | 44 583 |
| 32 | C. Nadwyżka środków finansowych | - | - | - | - |
| 33 | 10. Nadwyżka/deficyt budżetowy (8 + 7 - 9) | -1 668 868 | -244 836 | -2 574 501 | -2 706 093 |
| 34 | 11. Finansowanie deficytu (suma 11.1 + 11.2 + 11.3) | 1 755 894 | 387 026 | 0 | 385 931 |
| 35 | 11.1. Kredyty i pożyczki | 1 700 000 | 300 000 | 0 | 0 |
| 36 | 11.2. Obligacje | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 37 | 11.3. Inne wpływy | 55 894 | 87 026 | 0 | 385 931 |
| 38 | 12. Roczne przepływy gotówki (suma 10 + 11) | 87 026 | 142 190 | -2 574 501 | -2 320 162 |
| 39 | 13. Środki finansowe z poprzedniego roku | - | 87 026 | 229 216 | -2 345 285 |
| 40 | 14. Stan środków finansowych na koniec roku (suma 12 + 13) | 87 026 | 229 216 | -2 345 285 | -4 665 447 |

Zródło: Obliczenia i opracowanie własne, na podstawie danych Ministerstwa Finansów.

Plan wpływów i wydatków to uproszczony dokument, lista wpłat i lista wydatków z liczbami – podstawowy roboczy arkusz pozwalający szybko orientować się w sytuacji finansowej.

Warto szczegółowo planować wydatki nawet jeżeli inni (partnerzy, darczyńcy, grantodawcy) tego nie wymagają. Warto wiedzieć o każdej złotówce!

Należy pamiętać, że w projektach zależnych dotowanych przez instytucje obce realizujemy nie swoje cele! Pracując za pieniądze Gminy realizujemy zadania gminy, realizując projekt z UE wpisujemy się w zadania tej organizacji realizując jej cele. Ważne by nie zapomnieć, że powinniśmy również realizować cele naszej organizacji. Nie ma możliwości przeprowadzenia dobrego projektu jeśli cele grantodawcy i wykonawcy nie są spójne.

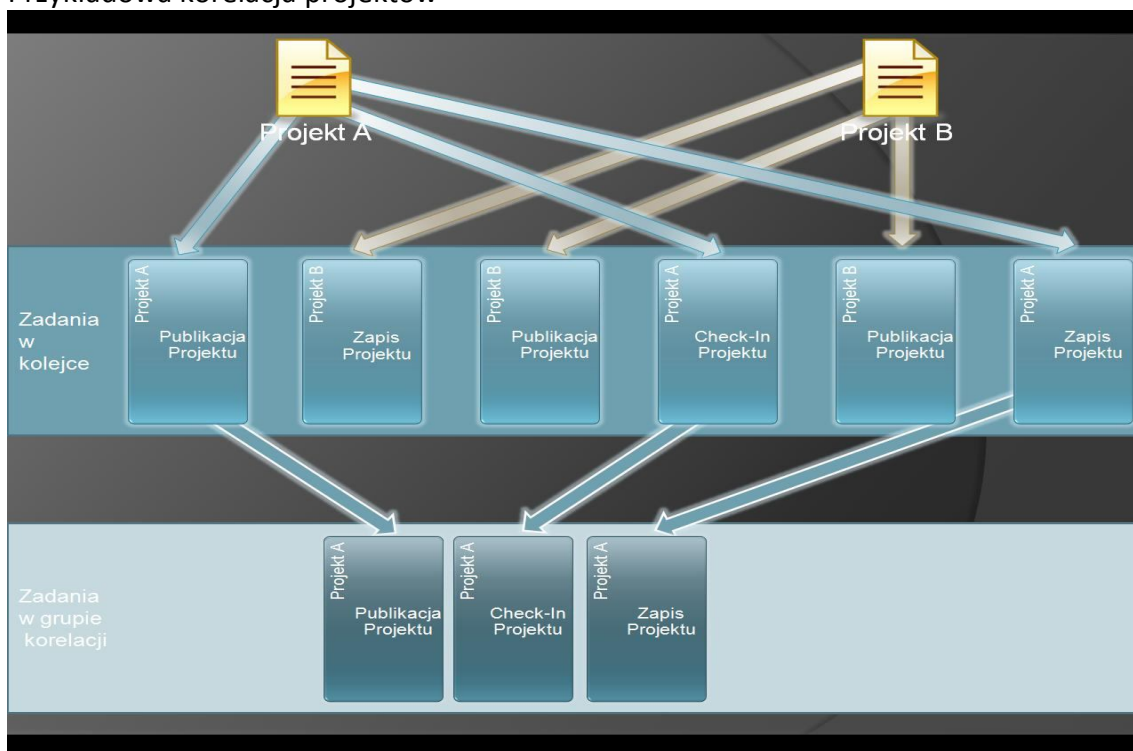


Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Korelacja z innymi projektami równoległymi

Dobry projekt nie istnieje w próżni jego przebieg będzie dotykał innych działań. Ludzie w nim pracujący mogą być powiązani z innymi projektami lub mogą być realizatorami kilku projektów równocześnie, dobry projekt przewiduje takie działania. Jeżeli projekty są równoległe w organizacji ludzie z nimi związani powinni korzystać ze wspólnych zasobów i wspierać się wzajemnie. Przynosi to ogromne oszczędności i daje olbrzymia przewagę na rynku.

Przykładowa korelacja projektów



Awarie i zarządzanie ryzykiem

W każdym działaniu mogą wystąpić zmiany nie jesteśmy w stanie im zapobiec – możemy przygotować się aby awarie nie blokowały rozwoju projektu i nie „przewróciły go” przygotowanie w planie potencjalnych zagrożeń i opracowanie planów awaryjnych pomaga opanować sytuację gdy już nastąpi awaria. Takie działania nazywamy zarządzaniem ryzykiem. Wymaga to wyobraźni i pokory. Ryzyko jest związane z każdym działaniem. Oto jeden z prostych modeli zarządzania ryzykiem:

1. Identyfikacja – proces rozpoznania i nazywania zagrożeń, ich charakterystyka
2. Ocena - powinna zawierać prawdopodobieństwo wystąpienia, wpływ na projekt, możliwości kontroli
3. Planowanie – plan reakcji, koszty działania, opłacalność przygotowań
4. Monitorowanie – śledzenie występowania, zaniknięcia, uruchamianie reakcji
5. Kontrola – badanie skuteczności i opłacalności reakcji, zbieranie doświadczeń



INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Każdy projekt musi być wyraźnie zakończony - oznacza to 3 elementy

1. Stwierdzenie w sposób komunikatywny i jawny dla zainteresowanych, że projekt został zakończony
2. Dokonanie oceny i podsumowania projektu
3. Przekazanie podziękowań, odebranie gratulacji

Ocena projektu i podsumowanie

Ocena projektu jest niezwykle ważna dla organizacji – suma doświadczeń projektowych jest ogromnym jej kapitałem. Ocena jest przede wszystkim informacją na przyszłość.

Ocena powinna zawierać:

- Opis realizacji projektu pokazujący podjęte działania i umożliwiające omawianie wniosków,
- Odpowiedź na pytanie czy zostały zrealizowane cele i jak to ocenia beneficjent projektu
- Staranna analiza uzyskanych rezultatów i zrealizowanych celów
- zebranie wszystkich uwag ocen i refleksji przekazywanych w trakcie projektu
- dokładne rozliczenie projektu z pokazaniem efektywności finansowej działań
- sugestie dotyczące obszaru pracy projektu
- sugestie i uwagi dotyczące innych obszarów

przydatne słowa / kryteria

- trafność
- efektywność
- skuteczność
- trwałość
- użyteczność

z całą pewnością ocena musi zawierać

1. omówienie i rozliczenie zastosowanych środków
2. omówienie i ocenę podjętych działań
3. omówienie i ocenę wytworzonej wartości (produktów)
4. omówienie i ocenę osiągniętych rezultatów
5. omówienie i ocenę wynikłych efektów

tak aby była możliwość oceny osiągniętych celów ogólnych, operacyjnych i szczegółowych.

Przed przystąpieniem do oceny należy wiedzieć do czego będzie wykorzystana i kto będzie (i po co) czytał raporty. Najważniejsze informacje są dla wykonawców i organizacji oraz darczyńców i grantodawców mogą to być jednakże dwie zupełnie inne informacje.

Powodzenia !



INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Nie ma nic łatwiejszego niż być ciągle zajęтым i nie ma nic trudniejszego niż być efektywnym.

R. Alec. Mackenzie. The time Trap.

Wskazówki George Pitagorskiego:

1. **Bądź realistyczny** – Oprzyj projekt na planie, którego można przestrzegać i który można zrealizować
2. **Planuj efektywnie** – Zastosuj strukturalne, zdyscyplinowane podejście do planowania, które promuje realizm, efektywną komunikację i dobre relacje poprzez właściwe kształtowanie oczekiwań
3. **Zarządzaj relacjami** – Ludzie są najbardziej krytycznym elementem projektu i najtrudniej się nimi zarządza
4. **Kształtuj oczekiwania** – Zarządzaj ryzykiem, problemami i zmianami, dąż do efektywnej komunikacji
5. **Rozpoznaj i zaakceptuj niepewność** – Jedyne, co jest pewne, to brak pewności
6. **Oczekuj zmian i przygotuj się do nich** – Uwzględnij dynamiczną naturę projektów w swoich planach
7. **Weź pod uwagę inne wykonywane prace** – Wpływ projektu na jego środowisko i odwrotnie
8. **Bądź obiektywny** – Opieraj się na faktach, aby uniknąć niepotrzebnych i bezproduktywnych konfliktów
9. **Stosuj podejście sytuacyjne** – Adaptuj styl zarządzania do potrzeb projektu
10. **Stale ulepszaj zarządzanie projektami** – Ucz się ze zrealizowanych projektów

Większość tego materiału zostało opracowane na podstawie literatury angielskiej poniżej wybrane ,dostępne w Polsce opracowania poszerzające tą wiedzę.

George Pitagorsky (współautor)The Unified Project Management Methodology, zasoby internet 2009

Ryszard Stocki, Zarządzanie Dobrami Warszawa 2001

Harold Kerzner, Zarządzanie projektami. Studium przypadków, Gliwice 2005

Wydawnictwa projektów unijnych wersje elektroniczne lub skoroszytowe:

- ✓ Podręcznik zarządzania projektami miękkimi EFS
- ✓ Equal podręcznik zarządzania cyklem projektu
- ✓ Poradnik NGO

Jerzy Mika - Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu - 2010