

Agnieszka Matuszyńska-Dziewitek

## TWORZENIE PROJEKTÓW – KROK PO KROKU

### I. Czym jest projekt i jak przystąpić do jego tworzenia?

Projekt to odpowiedź na potrzebę lub problem istniejący w naszym otoczeniu, który należy rozwiązać, zracjonalizować bądź usprawnić. Zastosowane przez nas rozwiązanie powinno zmienić problemową sytuację, czyli przynieść określoną korzyść. Aby dobrze tę realizację zaplanować, musimy przede wszystkim bardzo dobrze zdefiniować problem/potrzebę, czyli musimy mieć wiedzę na temat rzeczywistości, której dotyczy projekt. Wiedzę tę nabywamy na podstawie naszego własnego doświadczenia, obserwacji, a także rzetelnej analizy dostępnych zewnętrznych źródeł danych (np. oficjalnych statystyk). Opierając się na tych danych, możemy następnie określić, co i w jaki sposób chcemy zmienić, czyli sformułować cele i sposoby działania. Kolejnym krokiem jest zastanowienie się, jakich rezultatów się spodziewamy i jak będziemy je oceniać, czy faktycznie osiągnęliśmy nasze zaplanowane zamierzenia. I wreszcie – musimy ocenić, czego do tej zmiany potrzebujemy, ile będzie nas to kosztowało i ile czasu potrzebujemy, aby wprowadzić zmianę.

Reasumując, zanim przystąpimy do realizacji projektu, należy zadać sobie kilka pytań:

- Dlaczego chcemy zrealizować projekt?
- Jaki problem rozwiązujemy dzięki niemu?
- Jaką zmianę społeczną osiągniemy?
- Jakie cele i rezultaty chcemy osiągnąć?
- W jaki sposób zmierzymy te rezultaty?
- Kto powinien zostać zaangażowany w realizację projektu?
- W jakim czasie będziemy go realizować?
- Za ile – jakie koszty się z nim wiążą?



## II. Etapy tworzenia projektu

Możemy wyróżnić kilka kluczowych elementów projektu:

1. diagnoza problemu;
2. analiza otoczenia;
3. cel główny, szczegółowy;
4. harmonogram działań;
5. określenie rezultatów, zarówno „miękkich” (zmian postaw, zachowań, wiedzy, które zaszły na skutek działań projektu), jak i „twardych” (jasno zdefiniowanych, policzalnych efektów, np. liczby godzin szkoleń, nakład publikacji);
6. budżet, szczegółowy kosztorys, który jednoznacznie określi budżet, jaki będzie potrzebny w realizacji projektu;
7. zasoby potrzebne do realizacji projektu (osobowe – zespół realizujący projekt i podmiotowe – baza lokalowa);
8. monitoring i ewaluacja.

### II.1 Diagnoza problemu

Punktem wyjścia do stworzenia projektu jest dobre zdefiniowanie problemu lub potrzeby, którą chcemy się zająć. Jest to najważniejsza część każdego projektu - bez problemu nie ma projektu. Diagnoza problemu musi w sposób jasny scharakteryzować najważniejsze jego aspekty, w sposób zwięzły i klarowny przedstawić sytuację, którą chcemy zmienić i pokazać, dlaczego chcemy ją zmienić.

Sprawdzonym sposobem na opis problemu jest takie jego przedstawienie, aby łatwo było go uzasadnić (unikamy stwierdzeń subiektywnych), oraz by łatwo było wskazać jakie rozwiązania, działania mogą być podjęte by problem usunąć.

Jeżeli uda nam się przygotować dobrą diagnozę, dalsza praca nad projektem stanie się logicznym ciągiem kolejnych kroków, które będzie nam łatwo zaplanować. Aby dobrze sformułować problem, potrzebne jest doświadczenie i wiedza, ale one przychodzą z czasem, więc nie poddawajmy się, jeżeli nie od razu nam się to udaje. Problemu nie definiujemy



poprzez brak konkretnych „rozwiązań”, takich jak np. brak szkoleń czy brak atrakcyjnej oferty zajęć pozaszkolnych. Problemem jest następstwo tego braku, np. niski poziom wiedzy, brak zainteresowania młodzieży zajęciami dodatkowymi, brak integracji międzypokoleniowe, itp. W opisie problemu powinniśmy także zawrzeć charakterystykę osób, do których skierowany będzie projekt, czyli tzw. „grupy docelowej” - kim są te osoby oraz dlaczego zdecydowaliśmy się na rozwiązanie ich problemu przy wsparciu naszego projektu.

Jako wzorzec opisu problemu często podawany jest model tzw. „elevator speech”, czyli przemówienia w windzie. Wyobraźmy sobie, że zdiagnozowaliśmy problem, do rozwiązania którego potrzebujemy konkretnej sumy pieniędzy i zastanawiamy się, skąd te fundusze pozyskać. W windzie spotykamy zamożnego biznesmena, o którym ze słyszenia wiemy, że prowadzi działalność filantropijną i mamy właśnie niepowtarzalną szansę, aby zainteresować go naszą sprawą. Winda jedzie około kilkadziesiąt sekund, a zatem w tym czasie musimy wypunktować najważniejsze kwestie w taki sposób, aby docenił wagę problemu, który chcemy rozwiązać. Przemówienie w windzie musi być więc krótkie i treściwe, taki też musi być opis problemu.

## II.2 Analiza otoczenia

Żaden projekt nie jest zawieszony w próżni. Działania, które będziemy realizować w jego ramach będą pozytywnie lub negatywnie wpływać na różne osoby i instytucje, podobnie jak one same będą oddziaływać na nasz projekt. Nazywamy ich interesariuszami. Mogą to być zarówno władze organizacji, która realizuje projekt, kierownik klubu seniora, wolontariusze, jak i lokalny samorząd, szkoła, przedszkole, lokalni przedsiębiorcy bądź media. Przed przystąpieniem do realizacji projektu, należy przygotować analizę otoczenia, tj. odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie osoby i instytucje będą miały wpływ na nasz projekt i czy ten wpływ będzie pozytywny czy negatywny. Dobrze nastawiony interesariusz może pomóc w zmianie negatywnej postawy innej, ważnej dla projektu osoby. Najważniejszym celem analizy otoczenia jest zdefiniowanie osób „ważnych” dla projektu, pozyskanie jak największej liczby pozytywnie nastawionych interesariuszy, którzy pomogą nam w osiągnięciu celów projektu, a także przygotowanie się do tego, z czyjej strony może wystąpić

ewentualny opór i utrudnienia i w jaki sposób zmienić podejście negatywnie nastawionych interesariuszy.

Analiza otoczenia w projekcie, jest bardzo często pomijana przez organizacje i osoby tworzące projekty, z dużą szkodą dla samych projektów.

## II.3 Zdefiniowanie celów projektu

Mając zdefiniowany problem, mamy tak naprawdę zdefiniowany cel. Cel odpowiada nam na pytanie: co się zmieni po zrealizowaniu zaplanowanych działań? Jaka zmiana zajdzie w grupie docelowej projektu? Przykładowo, jeżeli problemem, który zdefiniowaliśmy w projekcie jest niski poziom aktywności fizycznej seniorów 60+, celem będzie wzrost tej aktywności. Cel, podobnie jak projekt, musi być jasno i jednoznacznie sformułowany, aby nie zostawiał pola do różnych interpretacji i aby wszyscy zrozumieli go podobnie. Bardzo przydatną zasadą, przy formułowaniu celów, jest zasada SMART (ang. *sprytny*), czyli akronim angielskich słów:

- **Simple** (prosty)- aby zawierał jasny i klarowny przekaz
- **Measurable** (mierzalny)- aby można było liczbowo wyrazić jego realizację, zmierzyć, czy udało nam się zrealizować plany
- **Attractive** (atrakcyjny) – aby wzbudzał zainteresowanie oraz chęć do działania, nudny cel nie będzie motywujący
- **Realistic** (realistyczny) – aby był możliwy do osiągnięcia, leżał w zasięgu naszych możliwości
- **Timely** (terminowy) – aby był określony czasowo – brak określenia czasu osiągnięcia celu demotywuje i odbiera chęci do działania. Jeśli nie wiadomo, kiedy mamy osiągnąć cel, szansa na to, że nie osiągniemy go nigdy jest bardzo duża, bo zawsze znajdzie się coś ważniejszego co zabierze czas na prace projektowe

W projektach często konieczne jest zdefiniowane celu głównego (nadrzędnego) oraz celów szczegółowych (bezpośrednich). Cel główny określa zmianę jakościową jaka zajdzie w wyniku realizacji projektu w danym obszarze w skali lokalnej/regionalnej/krajowej (np. wzrost aktywności fizycznej seniorów 60+ w Krakowie), zaś cele szczegółowe wynikają bezpośrednio z naszego projektu i będą skutkiem podjętych działań, np. zwiększenie liczby seniorów uczęszczających na zajęcia nordic walking i jogi, wzrost dostępności do oferty rekreacyjnej dla seniorów, poszerzenie oferty sportowej dostępnej dla seniorów. Cele szczegółowe

---

powinny być sformułowane w sposób jak najbardziej konkretny – wówczas łatwo będzie nam „przełożyć” je na rezultaty.

## II. 4 Rezultaty

Rezultaty, to inaczej efekty działań podjętych w projekcie, innymi słowy - wszystko, co uczestnicy zyskają lub co otrzymają w wyniku działań projektowych. Planując rezultaty, musimy zastanowić się, jakie nowe umiejętności, wiedzę, doświadczenia zdobędą osoby biorące udział w projekcie (będą to tzw. rezultaty miękkie) oraz jakie będą konkretne, materialne efekty projektu (tzw. rezultaty twarde). Rezultaty miękkie są trudniejsze do określenia, pomocna może być w tym np. ankieta ewaluacyjna, którą uczestnicy wypełnią po zakończeniu szkolenia i w niej ocenią wzrost swojej wiedzy, motywacji czy umiejętności. Rezultaty twarde łatwo jest zmierzyć – będzie to np. przeszkolenie 50 osób, przeprowadzenie 100 godzin warsztatów, zorganizowanie 2 konferencji. Czasami do rezultatów twardej zalicza się również wszelkie materialne efekty projektu – wydane publikacje, materiały szkoleniowe, pomoce dydaktyczne, poradniki, etc., równie często bywają one nazywane produktami projektu.

## II. 5 Działania

Mając zdefiniowany problem, cele i rezultaty, możemy się zastanowić, jakie działania doprowadzą nas do rozwiązania problemu, czyli osiągnięcia celu. Najczęściej wykorzystywanymi działaniami w projektach społecznych są:

- szkolenia, wykłady, seminaria, warsztaty, konferencje
- staże, wycieczki, wizyty studyjne
- kampanie promocyjne
- wydawnictwa, publikacje, badania, strategie
- konsultacje

Zaplanowane działania mają spowodować osiągnięcie zamierzonego celu. Planując realizację projektu, należy pamiętać, że składa się on ze wszystkich działań, które w nim podejmujemy, np. jeżeli organizujemy kilkudniową wizytę studyjną, musimy uwzględnić wszelkie działania

przygotowawcze związane z organizacją wizyty (np. zapewnienie transportu, noclegów, ubezpieczenia, wyżywienia, zaplanowanie programu, etc.). Działania muszą również uwzględniać specyfikę grupy. Jeśli chcemy organizować zajęcia dla osób niepełnosprawnych, należy zadbać o to, by miejsce było dostępne i przystosowane do ich potrzeb, np. aby sala szkoleniowa znajdowała się na parterze bądź w budynku z przystosowaną windą.

Kolejnym krokiem, jest określenie czasu trwania projektu (będzie to wynikało z zaplanowanych działań), a następnie ułożenie wszystkich działań w czasie trwania projektu w logicznej kolejności, czyli przygotowanie tzw. harmonogramu działań i wyznaczenie terminu dla wykonania poszczególnych czynności.

## II. 6 Budżet

Mając nakreślone działania oraz czas, jaki powinniśmy przeznaczyć na ich realizację, możemy przystąpić do oszacowania kosztu wszystkich etapów przedsięwzięcia. Podobnie jak w przypadku działań, należy uwzględnić wszelkie wydatki niezbędne do zrealizowania danego działania. I tak np. działanie pt. zorganizowanie szkolenia dla 30 osób, może składać się z następujących pozycji kosztowych:

- Trener – koszt prowadzenia szkoleń, dojazdu, noclegów, wyżywienia, przygotowania materiałów szkoleniowych
- Uczestnicy – koszt dojazdu, noclegów, wyżywienia, ubezpieczenia, druku materiałów szkoleniowych
- Wynajęcie sali
- Wypożyczenie sprzętu szkoleniowego
- Rekrutacja – korespondencja, telefony, ogłoszenia w mediach, druk ulotek, plakatów
- Monitoring szkolenia – ankiety, wywiady, etc.
- Materiały promujące projekt dla uczestników

Budżet musi wynikać z działań przewidzianych w harmonogramie, nie mogą się w nim znaleźć koszty działań, których nie zaplanowaliśmy. Wszelkie koszty, jakie uwzględnimy w budżecie



muszą być realistyczne, czyli odpowiadać rzeczywistym rynkowym stawkom. Nie podajemy wymyślonych cen, tylko szacujemy bądź na podstawie własnego doświadczenia, bądź zbieramy oferty od kilku firm, oferujących interesująca nas usługę i wybieramy tę, która oferuje najwyższą jakość za najniższą cenę.

Kosztorys musi być poprawny pod względem rachunkowym – dobrze jest kilka razy sprawdzić budżet, czy wszystkie kwoty są poprawne, czy nie ma w nim błędów. Najlepiej pisać budżet w programie kalkulacyjnym, np. Microsoft Excel, który ułatwi nam zestawienie i podsumowanie wszystkich elementów składowych budżetu.

Jeżeli projekt przygotowujemy w ramach konkursu grantowego, musimy sprawdzić, czy grantodawca nie wskazał maksymalnej i minimalnej wartości projektu, o jaką możemy się ubiegać – wówczas zakres podjętych przez nas działań będzie musiał być dostosowany do limitów narzuconych przez instytucję finansująca projekt.

Bardzo często grantodawcy nie finansują wszystkich kosztów projektu, wskazując katalog tzw. kosztów kwalifikowanych i niekwalifikowanych. Koszty niekwalifikowane to te, których grantodawca nie będzie finansował. W niektórych konkursach grantowych kosztem niekwalifikowanym jest np. koszt wynajmu biura, koordynacji, opłat bankowych etc. itp. Zazwyczaj w ramach projektu nie możemy dokonać zakupu nieruchomości, środków transportu, różnic kursowych, pokrycia kosztów nie związanych z realizowanym projektem oraz poniesionych przed i po terminie realizacji projektu.

## **II. 7 Zasoby niezbędne do realizacji projektu**

Kiedy mamy zdefiniowany problem, cele, rezultaty i działania, musimy się zastanowić, przy pomocy jakich zasobów możemy je zrealizować. Czy mamy wystarczającą liczbę osób w zespole projektowym, które pozwolą nam zrealizować projekt od początku do końca? Czy dysponujemy odpowiednią bazą lokalową? (biurem projektu, salą szkoleniową, komputerową, pracownią artystyczną?) Czy mamy środki finansowe na pokrycie wkładu



własnego projektu? (jeżeli grantodawca przewiduje konieczność wnoszenia wkładu własnego w postaci finansowej), Czy mamy do dyspozycji wolontariuszy, którzy pomogą nam nieodpłatnie w wykonaniu zadań projektu? Dokonanie rzetelnej analizy zasobów organizacji, pomoże nam odpowiednio zaplanować budżet (np. wiemy, że musimy w kosztorysie przewidzieć środki na wynajęcie biura projektu, ponieważ sami takim nie dysponujemy) oraz uniknąć niepotrzebnych problemów w trakcie jego realizacji.

## II. 8 Monitoring i ewaluacja

Podczas realizacji projektu na bieżąco prowadzimy jego monitoring, tzn. sprawdzamy, czy jest on wykonywany zgodnie z zaplanowanym harmonogramem, czy udaje się osiągać zamierzone rezultaty oraz czy wydatkujemy budżet w zaplanowanej wysokości. Dzięki monitoringowi możemy ocenić postępy z prowadzonych działań, zweryfikować tempo i kierunek, w którym zmierza projekt. Pozwala on również na bieżącą modyfikację harmonogramu i budżetu – tak by w razie potrzeby móc dostosować projekt do zmieniających się warunków, bądź do aktualnej sytuacji. Za monitoring projektu odpowiadają osoby nim zarządzające, najczęściej jest to koordynator projektu.

Ewaluacja z kolei odpowiada na pytanie: czy i jak udało nam się osiągnąć zamierzone cele oraz w jaki sposób udało nam się je osiągnąć? Ewaluacji dokonujemy po zrealizowaniu danego działania w projekcie (np. szkolenia) lub po całościowej realizacji projektu. Ewaluacja pozwala nam na ocenę projektu, precyzując tym samym jakie elementy projektu trzeba usprawnić i jak to zrobić. Dane pochodzące z ewaluacji pomagają w planowaniu kolejnych projektów, a nie stanowią krytycznej oceny naszej pracy. Za ewaluacje mogą odpowiadać albo osoby zarządzające projektem (jeśli przeprowadzamy ewaluację wewnętrzną), albo wynajęta instytucja/osoba (jeśli przeprowadzamy ewaluację zewnętrzną).





### III. Dlaczego warto tworzyć i realizować projekty?

Jak widzimy z powyższego opisu, stworzenie dobrego projektu i zrealizowanie go z sukcesem (sukces = osiągnięcie zaplanowanego celu), nie jest rzeczą łatwą. Czy warto zatem podejmować ryzyko przygotowania projektu, pozyskania środków od grantodawcy, zapewnienia wkładu własnego oraz trud jego realizacji, jeżeli celów, które zaplanowaliśmy, być może nie uda się osiągnąć w 100%? Z całą pewnością praca w systemie projektowym jest dużym i niełatwym wyzwaniem, wymaga odwagi, odporności na stres, zdolności organizacyjnych i liderkich oraz umiejętności pracy zespołowej. Jednak stworzenie projektu od początku do końca oraz jego późniejsze jego wykonanie jest niezwykle okazją do realizacji własnych zainteresowań i pasji, a obserwowanie zmian, jakie zachodzą od momentu przekształcenia własnych pomysłów w rzeczywiste działania, daje ogromną radość i satysfakcję.

**Nie bójmy się więc tworzyć projektów, które być może nie od początku będą doskonałe i dopracowane w każdym calu, ale podjąć trud przeobrażania własnych marzeń w rzeczywistość zawsze warto!**

#### Bibliografia:

- „Jak stworzyć dobry projekt?” – Marcin Dadel, 3w\*, 2007
- „Profesjonalny menedżer w NGO” – K. Iwińska, A. Radiukiewicz, Klub Myśli Społecznej Inicjatywy, 2011
- „Podręcznik zarządzania projektami miękkimi” Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2007
- „Poradnik projektodawcy”, Wyższa Szkoła Europejska im Ks. Tishnera, Kraków 2008