O co chodzi z tymi projektami?

Niejednemu z nas przychodziły do głowy różne pomysły na realizację marzeń, zamierzeń prywatnych czy zawodowych. Aby pomysł mógł się zmaterializować, trzeba „ubrać go" w konkretne i praktyczne ramy. Zazwyczaj są to ramy projektowe. Nie zawsze zdajemy sobie sprawę, że zarówno wyjazd na wakacje, zrobienie doktoratu, jak i przeprowadzenie szkoleń dla studentów to właśnie takie małe lub większe projekty.

Cóż oznacza słowo „projekt"? „Projekt jest przedsięwzięciem, które ma na celu stworzenie unikalnej usługi lub produktu"[1]. Cechuje się on unikalnością (wnosi w rzeczywistość coś nowego), tymczasowością (jest ograniczony w czasie, czyli ma swój początek i – miejmy nadzieję pozytywny – koniec) i stopniowym doprecyzowaniem (w toku realizacji projektu jesteśmy coraz bardziej świadomi, jak będzie wyglądał efekt końcowy naszych prac). Czym jeszcze charakteryzują się projekty? Pośród najważniejszych cech wskazać należy: jasno określony cel, wykorzystywanie zasobów, określone zakres działań i budżet, powiązanie zadań ze sobą w skończony ciąg[2].

Co powinniśmy zatem zrobić, gdy pojawia się pomysł na coś nowego, innowacyjnego czy po prostu dobrego dla świata? Stworzyć wstępny plan projektu w wersji papierowej lub elektronicznej. Unikajmy „trzymania" projektu tylko w głowie, aby ważne jego elementy nie umknęły nam w natłoku codziennych obowiązków.

Mam pomysł. I co dalej?

Ktoś powiedział, że dobry pomysł to połowa sukcesu. Zgadza się – bez pomysłu nie ma projektu. Ale zarówno pomysł, jak i oparty na nim projekt nie są niezależnymi bytami. Istnieje wiele uregulowań prawnych, organizacyjnych, finansowych, a także zasad i wytycznych, do których należy się zastosować przy realizacji projektów czy przedsięwzięć. Pojawia się również sporo czynników losowych, nieraz drastycznie zmieniających założenia czy realia naszych działań. Ich przewidzenie na etapie pomysłu bywa właściwie niemożliwe (między innymi niedawna pandemia COVID-19 czy działania zbrojne na terenie Ukrainy).

Zmieniające się warunki zewnętrzne (między innymi gospodarcze, polityczne), jak i wewnętrzne w organizacji[3] mogą wywołać ryzyko skutkujące trudnościami w osiągnięciu celów i założeń przedsięwzięcia. Dlatego planując projekt, należy dokonać diagnozy i oceny ryzyka jego realizacji. Pozwoli to na odpowiednie zaplanowanie samego projektu oraz umożliwi skuteczne zapobieganie lub niwelowanie pojawiających się problemów.

Bardzo ważnym elementem realizacji projektów stała się również ich dostępność. Polska w roku 2012 przyjęła i podpisała Konwencję o prawach osób niepełnosprawnych, a tym samym zobowiązała się do jej przestrzegania. Dokument ten nakłada na państwa, które go ratyfikowały, obowiązek przygotowania i wprowadzenia we wszystkich dziedzinach życia rozwiązań zapewniających dostępność dla osób o różnych stopniach sprawności. Rozwiązania przyczyniające się do realizacji zapisów Konwencji ONZ, między innymi zobowiązanie do zapewnienia osobom z niepełnosprawnościami na równi z innymi obywatelami dostępu do różnych obiektów, zawiera Ustawa o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. Dla realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych, zgodnej z literą prawa, opracowane zostały Standardy dostępności dla polityki spójności oraz Wytyczne w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych. Dokumenty te nakładają na realizatorów projektów obowiązek zapewnienia dostępności dla osób z niepełnosprawnościami[4] do wszystkiego, co powstaje w ramach projektów, by mogły one korzystać z unijnej pomocy w sposób pełny. Również ustawa Prawo zamówień publicznych[5] w art. 100 nakazuje uwzględnienie w opisie przedmiotu zamówienia dostępności dla OzN oraz projektowania z przeznaczeniem dla wszystkich użytkowników.

Czy zatem w obliczu tak wielu wymagań i przeszkód, które mogą się pojawić na drodze realizacji projektów, warto się w nie angażować?

Odpowiedź brzmi: tak! Musimy jednak pamiętać, by przygotowując się do realizacji projektu, dobrze go zaplanować. Wszystko po to, aby zaoszczędzić osobom zaangażowanym w pracę w projekcie niepotrzebnego stresu, nie marnować czasu, a przede wszystkim – sprostać wyzwaniu. Dobrze zrealizowany projekt może wnieść ogromną wartość w samej organizacji i pomóc jej w osiągnięciu zaplanowanych celów, ale także przynieść realne i wymierne korzyści dla otoczenia, w którym ona funkcjonuje.

Poznaj możliwości dofinansowania Twojego projektu

Polska jest beneficjentem już czwartej perspektywy funduszy unijnych (budżet na lata 2021–2027). W bieżącej perspektywie środki finansowe na politykę spójności będą pochodzić z pięciu funduszy, to jest:

- Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego,
- Europejskiego Funduszu Społecznego+,
- Funduszu Spójności,

- Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury,
- Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji.

Za wdrażanie Funduszy Europejskich w Polsce odpowiada Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, natomiast odpowiedzialność w zakresie realizacji poszczególnych funduszy jest podzielona pomiędzy wiele instytucji.

Aby można było podjąć świadomą decyzję o przystąpieniu do któregoś z realizowanych w latach 2021-2027 Programów, niezbędne jest zapoznanie się z ich szczegółami, to jest informacjami dotyczącymi programu, obowiązującymi zasadami, procedurami i dokumentami oraz harmonogramem naborów. Należy zastanowić się, które z dostępnych programów finansowania pasują do naszego pomysłu albo odwrotnie – w który program wpisuje się nasza propozycja.

Z finansowania projektów ze środków UE skorzystało już w Polsce wiele instytucji i przedsiębiorców. Dlatego w organizacjach zazwyczaj funkcjonują już jednostki (działy, biura, centra i tym podobne) zajmujące się monitorowaniem informacji o możliwościach finansowania projektów oraz wspierające w ich pozyskiwaniu. Istnieją również firmy specjalizujące się w pisaniu wniosków aplikacyjnych w określonych programach oraz zapewniające pomoc w zakresie prowadzenia i rozliczania projektów.

Zatem, jeśli nie pisaliście samodzielnie wniosku aplikacyjnego oraz chcielibyście zaoszczędzić czas i nie przedzierać się przez kolejne dokumenty programowe, zwróćcie się do specjalistów zajmujących się projektami unijnymi, którzy:

- przeanalizują pomysł między innymi pod kątem doboru odpowiedniego programu, w tym również sprawdzą, czy możemy zostać beneficjentem projektu[6],
- wskażą informacje i dokumenty, które będą niezbędne do przygotowania wniosku aplikacyjnego,
- zwrócą uwagę na konieczność doprecyzowania celu, grupy docelowej odbiorców, zadań i budżetu tak, by projekt spełniał kryteria dostępu i premiujące, wpisywał się w katalog kosztów oraz uwzględniał kwestię dostępności i niedyskryminacji.

Ważne jest, by w tym momencie, mimo wsparcia specjalistów, zapoznać się *z Instrukcją wypełniania wniosku o dofinansowanie* w ramach wybranego programu czy naboru. Nie jest to ani łatwa, ani porywająca lektura. Da nam ona jednak poczucie, że będziemy rozumieć (chociaż z grubsza), o czym do nas mówią i o co nas pytają specjaliści.

Wniosek aplikacyjny zazwyczaj opiera się na tzw. fiszce lub formularzu o innej nazwie.

Fiszka powinna zawierać opis naszego pomysłu pozwalający specjalistom zbudować poprawny i zgodny z wytycznymi wniosek aplikacyjny. Wniosek jest zwykle konstruowany w elektronicznym generatorze wniosków odpowiednim dla konkursu, do którego aplikujemy. Zakres danych i informacji będzie się zapewne różnić w zależności od programu dofinansowania, ale ogólne zasady są takie same.

Pamiętaj o niedyskryminowaniu i równości szans

Wszelkie planowane w projekcie cele i działania należy rozpatrywać w kontekście dostępności wsparcia dla osób ze specjalnymi potrzebami oraz równości kobiet i mężczyzn. Wyjątkiem są projekty, które z racji swojej specyfiki kierowane są tylko do wybranych grup beneficjentów, na przykład kobiet wracających na rynek pracy po urodzeniu dziecka czy studentów danej uczelni. Nasze pomysły w fazie planowania projektu mogą nie zakładać bezpośredniego wsparcia dla OzN czy osób z innymi specjalnymi potrzebami. Może się jednak zdarzyć, że w trakcie realizacji projektu takie osoby pojawią się jako uczestnicy przedsięwzięcia lub pracownicy realizujący określone zadania. Należy pamiętać, że naszym obowiązkiem jest zapewnienie dostępności projektu dla osoby/osób ze szczególnymi potrzebami (OzN, seniorzy, kobiety w ciąży czy rodzice z małymi dziećmi). Można to osiągnąć poprzez wdrożenie rozwiązań zgodnych z koncepcją projektowania uniwersalnego lub niwelację barier przy zastosowaniu mechanizmu racjonalnych usprawnień.

Twój plan na projekt

Cel projektu oraz wskaźniki pomiaru jego realizacji

Od czego zaczynamy? Przede wszystkim należy określić konkretny cel i sprecyzowany kierunek działania (korzystając na przykład z metody SMART[7]). Konieczna jest bowiem odpowiedź na pytanie, co tak naprawdę chcemy osiągnąć. Jeden projekt nie rozwiąże wszystkich problemów na świecie ani nawet w jednej instytucji. Dlatego nie „upychajmy” do niego na siłę wszystkich pomysłów i nie wyznaczajmy celów, których po prostu nie da się w ograniczonym czasie i przy ograniczonych zasobach osiągnąć. Dobrze ustalony cel ułatwi nam zaplanowanie działań, ich ułożenie w czasie (harmonogram) i wykorzystanie zasobów w taki sposób, by łatwo było obserwować postępy naszych działań oraz osiągnąć efekt końcowy projektu.

Cel główny musi być spójny z celem szczegółowym programu dofinansowania, czyli ma przyczynić się do rozwiązywania problemów czy zaspokojenia potrzeb, dla których powstał

ów program. W tym momencie należy również określić (wybrać obligatoryjne, wskazać własne) wskaźniki pomiaru realizacji celu, tak zwane wskaźniki produktu i rezultatu. Pozwalają one:

- w trakcie realizacji projektu – na bieżące monitorowanie postępu projektu w odniesieniu do założonych celów,
- po zakończeniu projektu – na zmierzenie efektywności projektu, czyli określenie, w jakim stopniu zidentyfikowany we wniosku aplikacyjnym problem został rozwiązany lub złagodzony.

Wartości docelowe wskaźników powinny zostać określone na poziomie możliwym do wykonania, ale jednocześnie muszą być adekwatne do planowanych w projekcie nakładów organizacyjnych, finansowych, technicznych i osobowych. Nieosiągnięcie założonych wartości wskaźników może skutkować zwrotem części dofinansowania do instytucji finansującej zgodnie z regułą proporcjonalności. Świadomość tego faktu trzeba mieć już na etapie ustalania wysokości wskaźników we wniosku aplikacyjnym.

Ważne jest również określenie źródła danych do pomiaru tychże wskaźników, czyli dokumentów bądź produktów w projekcie będących potwierdzeniem osiągnięcia zakładanej wartości (na przykład opracowany projekt, wdrożony akt prawny, dokumenty potwierdzające zakup sprzętu czy realizację usług, listy obecności uczestników szkoleń) oraz częstotliwości pomiaru wskaźników. Postarajmy się nie mnożyć wskaźników, które będą mierzyć te same wartości oraz wskazać tylko niezbędne źródła do ich pomiaru. W projektach powstaje zwykle bardzo dużo różnego rodzaju dokumentów – nie dokładajmy sobie pracy.

Grupa docelowa Twojego projektu

Wiemy już, co chcemy osiągnąć poprzez realizację projektu (mamy cel). Kolejnym krokiem będzie szczegółowe określenie grupy docelowej, czyli osób lub podmiotów, które zostaną objęte wsparciem w ramach projektu. Należy określić cechy, wskazać potrzeby i oczekiwania grupy docelowej oraz możliwości efektywnego jej wsparcia poprzez działania projektowe. Sprecyzowanie wyżej wymienionych elementów pozwoli nam również na ustalenie barier, które mogą utrudnić lub nawet uniemożliwić grupie docelowej udział w projekcie. Ważnym elementem jest również szczegółowe opisanie procesu rekrutacji do projektu (jeśli zostały zaprojektowane bezpośrednie działania na rzecz uczestników, na przykład szkolenia, warsztaty). Zarówno kryteria wyboru, jak i metody rekrutacji muszą być dopasowane do specyfiki projektu i grupy odbiorców oraz zapewniać przejrzystość sposobu naboru (jasne reguły).

O zadaniach, czyli sposób realizacji projektu

Kolejny krok to stworzenie listy kluczowych zadań i przyporządkowanych do nich działań, które zaplanowany cel pozwolą osiągnąć. Zadania muszą być spójne i logicznie powiązane ze sobą i innymi elementami projektu (budżetem, harmonogramem, wskaźnikami) oraz możliwe do zrealizowania w ramach posiadanych zasobów.

Każde zadanie musi mieć swoją nazwę, opis planowanych działań oraz uzasadnienie potrzeby jego realizacji. Lista zidentyfikowanych działań ułatwi nam przygotowanie spójnych opisów merytorycznych poszczególnych zadań. Zarówno szczegółowo określone działania bezpośrednie (realizacja określonych badań, przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń, organizacja wydarzeń), jak i pomocnicze (między innymi zakupy niezbędnych dóbr czy usług) znajdą swoje miejsce w budżecie projektu (pozycje budżetowe). Nie powinna nas martwić ich duża liczba. Lepiej będzie je pogrupować w trakcie pracy nad przygotowaniem projektu, niż pominąć nawet drobny element, który może okazać się kluczową przeszkodą w realizacji zadania.

Do każdego zadania należy jeszcze przyporządkować określone wcześniej wskaźniki oraz przypisać im wartość docelową, zaplanowaną do osiągnięcia w projekcie.

O zasobach, czyli potencjał do realizacji projektu

Podczas przygotowywania projektu należy pamiętać, że elementem niezbędnym do jego realizacji jest posiadany potencjał (zasoby). Jeśli realizujemy projekt samodzielnie, eksperci ocenią nasz potencjał. Natomiast gdy projekt będzie przebiegał we współpracy z innymi podmiotami, analizie podlega potencjał każdego z partnerów projektu. Oceniane są trzy aspekty wyżej wymienionego potencjału: finansowy, merytoryczno-kadrowy, techniczny.

Potencjał finansowy jest określany na podstawie zdolności do zapewnienia płynnej obsługi finansowej (zdolność organizacji do zapewnienia środków na realizację projektu) oraz wartości zasobów finansowych wnoszonych do projektu (jeśli dotyczy). Przystępując do naboru wniosków aplikacyjnych, mamy nadzieję na otrzymanie dofinansowania dla naszego projektu. Jeśli uzyska on odpowiednio dużo punktów, zazwyczaj środki finansowe na jego realizację zostają przyznane. Ale dlaczego, jeśli mamy otrzymać dofinansowanie, niezbędne jest zapewnienie płynnej obsługi finansowej przez wnioskodawcę? Odpowiedź na to pytanie jest prosta: na wypadek ewentualnych opóźnień we wpływie środków od instytucji finansującej nasz projekt. Realizacja zadań nie może zostać wstrzymana, kiedy zabraknie nam pieniędzy „projektowych” przed wpływem kolejnej transzy dofinansowania. Jako podmiot odpowiedzialny za projekt jesteśmy zobowiązani zapewnić fundusze na regulowanie

bieżących płatności na rzecz wykonawców oraz obciążeń podatkowych czy ZUS, a także na realizację zakupów zaplanowanych materiałów i urządzeń. Instytucja finansująca musi mieć pewność, że jesteśmy wiarygodnym podmiotem.

Kolejnym kluczowym rodzajem zasobów, które powinniśmy zapewnić jako realizator projektu, jest potencjał merytoryczny, czyli kadra. Gdy baza zadań projektowych do wykonania jest stworzona (niezależnie od tego, czy są one ułożone w porządku chronologicznym, czy też nie – nad tym jeszcze możemy pracować), niezbędne jest odpowiednie zaplanowanie zaangażowania potencjału ludzkiego do realizacji projektu. Najprościej mówiąc – obsadzamy role. I nie chodzi tutaj tylko (czy aż) o wybór kierownika projektu czy składu komitetu sterującego (choć w niektórych projektach jest to ważne lub nawet niezbędne do podejmowania kluczowych decyzji). Na tym etapie planujemy wykorzystanie kompetencji bezpośrednich wykonawców.

Swoje działania rozpoczynamy od analizy wiedzy i doświadczenia pracowników własnej organizacji. Przypisując wykonawców o określonych kompetencjach do odpowiednich zadań czy działań, odpowiemy sobie na pytania: czy będziemy w stanie zagwarantować realizację projektu w oparciu o zespół stworzony z własnych pracowników? A może jednak niezbędne dla pomyślnej realizacji projektu będzie również zaangażowanie ekspertów z określonej dziedziny spoza własnej organizacji? Jeśli zdecydujemy się na włączenie w projekt wykonawców zewnętrznych, konieczne stanie się precyzyjne opisanie we wniosku aplikacyjnym wymagań stawianych potencjalnemu wykonawcy w zakresie wykształcenia i doświadczenia. Musimy również pamiętać, że takie osoby mogą być zatrudnione po przeprowadzeniu konkurencyjnej procedury wyboru.

Zbudowanie zespołu projektowego złożonego z pracowników o komplementarnych umiejętnościach i wiedzy może nie być łatwe. Jednak zespół fachowców, którego członkowie będą stanowili dobrze funkcjonujący mechanizm, daje bardzo duże prawdopodobieństwo właściwej merytorycznej i finansowej realizacji oraz – w efekcie – sukcesu projektu.

Ostatnim rodzajem potencjału niezbędnego w projekcie są zasoby techniczne, czyli zaplecze infrastrukturalne i techniczne naszego projektu (między innymi warunki lokalowe czy zasoby sprzętowe). Na bazie zaplanowanych przez nas wcześniej zadań projektowych oraz właściwie (kompetencyjnie) dobranego zespołu wykonawców możemy określić również zapotrzebowanie aparaturowe (urządzenia, narzędzia, rozwiązania informatyczne) oraz lokalowe (laboratoria, sale dydaktyczne, konferencyjne) w naszym projekcie. Oczywiście, niezbędne jest wykazanie we wniosku aplikacyjnym własnego potencjału infrastrukturalnego, ponieważ zasoby techniczne potwierdzają wiarygodność naszej organizacji oraz jej przygotowanie do realizacji projektu. Jeśli warunki konkursu pozwalają,

możemy (przy zachowaniu limitów dotyczących wydatków w ramach cross-financingu czy nabycia środków trwałych) rozbudować bazę infrastrukturalną będącą w posiadaniu naszej organizacji bądź pozyskać nowoczesne i niezbędne dla projektu urządzenia czy rozwiązania.

O pieniądzach, czyli planujemy budżet projektu

Mamy już zaplanowane zadania oraz określone zasoby własne do ich realizacji. Wiemy również, jakich specjalistów powinniśmy dodatkowo zatrudnić, jakich urządzeń oraz materiałów nam brakuje do realizacji projektu oraz czy nasze zaplecze lokalowe jest wystarczające. Nadszedł zatem czas na zaprojektowanie budżetu.

Przy konstruowaniu budżetów projektów współfinansowanych ze środków UE obowiązują nas wytyczne konkursowe, limity kwotowe oraz katalog kosztów. I dlatego powinniśmy liczyć się z faktem, że konieczne (i czasem bolesne dla wnioskujących o dofinansowanie) jest dostosowanie (czytaj: „okrojenie") projektowanego budżetu do założeń sformułowanych w szczegółowych dokumentach instytucji finansujących. Ważne jest też, by nasze decyzje dotyczące planowanych wydatków były uzasadnione specyfiką i wartością merytoryczną projektu oraz jego dostępnością, a wartość kosztów planowanych w projekcie – realistyczna i oparta na rzetelnym rozeznaniu cen rynkowych.

Do każdego zadania projektowego przyporządkowujemy odpowiednie pozycje budżetowe. Określają one koszty poszczególnych działań bezpośrednich i pośrednich, które mają się przyczynić do realizacji zadania. W ramach kosztów możemy uwzględnić między innymi:

- wynagrodzenia pracowników naszej organizacji za realizację określonych czynności w projekcie,
- zakupy aparatury, urządzeń, w tym komputerowych, i innych niezbędnych materiałów,
- wynagrodzenia ekspertów zewnętrznych, trenerów, tłumaczy specjalistycznych (na przykład na Polski Język Migowy – PJM) w ramach umów cywilno-prawnych (należy zaznaczyć to w projekcie),
- wynajem sal szkoleniowych czy konferencyjnych z przeznaczeniem na zajęcia czy wydarzenia dla uczestników projektu,
- zakwaterowanie, wyżywienie i transport uczestników projektu,
- inne, zgodne z właściwym dla programu czy naboru standardem kosztów oraz w zależności od specyfiki projektu.

Aby budżet był czytelny oraz łatwy do monitorowania wydatków, dobrze jest podzielić go na

pozycje budżetowe obejmujące ściśle określone koszty zakupu produktów lub usług albo pogrupować te koszty rodzajowo. Jeśli planujemy zakup specjalistycznej drukarki 3D czy symulatora starości, to wpiszmy te koszty w odrębnych pozycjach budżetowych. Nie próbujmy ich łączyć ze sobą lub innymi kategoriami kosztów, na przykład z zakupem artykułów spożywczych na przerwę kawową. Jeśli na etapie planowania projektu nie do końca wiemy lub nie chcemy precyzyjnie określać pozycji zakupowych, to postarajmy się przypisać im nazwy grup produktów, na przykład narzędzia warsztatowe, artykuły plastyczne do malowania na szkle czy materiały biurowe. Używajmy również przy uzasadnianiu zakupów tych produktów zwrotów typu „w tym…", „m.in.". Daje to pewien margines swobody przy późniejszej realizacji zakupów. W przypadku kosztów wynagrodzeń zarówno własnych pracowników, jak i wykonawców zewnętrznych pamiętajmy, by wartość pozycji budżetowej przypisanej do tego właśnie kosztu obejmowała całkowitą wartość wynagrodzenia (łącznie z obciążeniami z tytułu ubezpieczeń, podatków oraz wpłat do pracowniczych planów kapitałowych – jeśli dotyczą), a nie tylko wartość netto („na rękę"). Jeśli tego nie zrobimy, brakującą część kwoty obciążeń będziemy musieli pokryć z własnego budżetu, gdy w projekcie nie pojawią się oszczędności.

Wydatkowanie środków w projekcie powinno się odbywać zgodnie z zapisami budżetu projektu oraz harmonogramem działań. Od tego właśnie zależy, czy poniesione wydatki zostaną ocenione przez instytucję finansującą projekt jako kwalifikowalne. Jednak na etapie planowania przedsięwzięcia (zwłaszcza gdy jego realizacja jest przewidziana na dłuższy okres) nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkich przeszkód czy sytuacji losowych, które mogą się wydarzyć. Ceny aparatury i usług mogą wzrosnąć w związku ze zmieniającą się sytuacją gospodarczą czy polityczną na rynku lokalnym i światowym. Ale mogą też pojawić się oszczędności, które dobrze byłoby spożytkować na cele projektowe, a nie zwracać do instytucji finansującej projekt. Dlatego przy projektowaniu projektu należy pamiętać, że w trakcie jego realizacji istnieje możliwość zgłaszania zmian w stosunku do pierwotnie zaplanowanych działań merytorycznych oraz zapisów budżetu do instytucji finansującej przedsięwzięcie.

Kolejnym ważnym aspektem, który należy uwzględnić w projektowaniu budżetu projektu, jest podatek VAT. W zależności od naszej deklaracji może on być kosztem kwalifikowalnym (dofinansowanym w całości), częściowo kwalifikowalnym (dofinansowanym w części) lub niekwalifikowalnym. Tę kwestię należy przedyskutować z osobami zajmującymi się finansami (księgowością) w naszej organizacji. Dlaczego? Jeśli nasza organizacja ma możliwość odliczenia całości lub części podatku VAT, to jest on kosztem (w całości lub części) niekwalifikowalnym. W takich sytuacjach nasza organizacja z własnego budżetu pokrywa odpowiednio całość lub część kosztów tego podatku w przypadku

zakupów produktów czy usług w projekcie. Jedynie w sytuacji, gdy nie możemy w żaden sposób odzyskać podatku VAT, w budżecie wpisujemy całość kosztów w kwocie brutto.

Organizacje realizujące projekty współfinansowane ze środków europejskich zobowiązane są do ponoszenia wydatków zgodnie z zasadą konkurencyjności, czyli w sposób przejrzysty, z zachowaniem uczciwej konkurencji oraz zapewnieniem równego traktowania wykonawców. W celu realizacji tej zasady, przy zachowaniu warunków określonych w wytycznych dotyczących kwalifikowalności kosztów projektów, konieczne jest publikowanie ogłoszeń oraz składanie ofert w Bazie Konkurencyjności Funduszy Europejskich. Podmioty publiczne udzielające zamówień zgodnie z ustawą Prawo zamówień publicznych muszą stosować się również do zapisów wskazanej ustawy. Procedura przygotowania odpowiednich dokumentów oraz przeprowadzenie postępowania, a także wybór wykonawcy trwają określoną ilość czasu. Dlatego już na etapie planowania projektu należy pamiętać, by zaplanować odpowiednio długi okres realizacji zadania/zadań bądź – po uzyskaniu dofinansowania – przygotowania do przeprowadzenia postępowania rozpocząć z pewnym wyprzedzeniem czasowym.

Projekt wytycznych dotyczących kwalifikowalności wydatków na lata 2021–2027 przewiduje wyłączenia, czyli brak konieczności stosowania zasady konkurencyjności w określonych przypadkach[8]. Powinno być zatem łatwiej.

Stwórz harmonogram realizacji projektu

Ponieważ każdy projekt jest działaniem określonym w czasie (ma swój początek i koniec), to również określenie ram czasowych dla zaplanowanych zadań jest ważnym elementem pracy w projekcie. Harmonogram działań musi być realistyczny, czyli możliwy to wykonania. Nie wszystkie zadania czy działania projektowe mogą odbywać się równolegle. Część z nich może opierać się na efektach czy produktach z innych zadań. Dlatego muszą one następować po sobie w określonej kolejności. Jest również bardzo prawdopodobne, że w pracę w różnych zadaniach projektowych będą zaangażowani ci sami wykonawcy. Może przełożyć się to na ich bardzo duże obciążenie w określonym przedziale czasowym lub nawet brak możliwości jednoczesnego wykonywania wielu działań projektowych. Przy planowaniu zadań oraz harmonogramu ich realizacji w projekcie trzeba pamiętać, aby nie stworzyć już na tym etapie „wąskich gardeł”**[9]**. Kumulacja zadań czy wydarzeń w projekcie oraz nakładające się na to zdarzenia losowe mogą skutecznie utrudnić jego realizację oraz wprowadzić, zupełnie niepotrzebnie, dużo dodatkowego stresu.

Zamiast podsumowania

Planowanie projektu nie jest proste. Musimy uwzględnić wiele aspektów prawnych, finansowych i organizacyjnych, dostosować się do wytycznych i zasad. A przy okazji nie możemy zatracić idei, która stała się przyczynkiem projektowanego przedsięwzięcia.

Niniejszy artykuł na pewno nie wyczerpuje wszystkich aspektów planowania projektów. Być może po jego przeczytaniu powstanie długa lista pytań czy wątpliwości. Warto na nie odpowiedzieć we współpracy ze specjalistami od funduszy unijnych, ponieważ dobrze przemyślany i zaplanowany projekt ma większe szanse na uzyskanie dofinansowania. A po otrzymaniu środków finansowych na jego realizację – będzie łatwiejszy w bieżącej realizacji oraz zaoszczędzi wielu problemów.

Powodzenia!

*Artykuł powstał w okresie przejściowym (kończąca się perspektywa finansowa 2014–2020 oraz nowa na lata 2021–2027) i może nie uwzględniać szczegółowych wytycznych, które zostały wdrożone przez instytucje finansujące projekty po jego publikacji.

Autorka wskazuje na ogólne zasady i elementy ważne przy planowaniu projektów. Przy aplikowaniu o dofinansowanie w ramach konkretnego naboru zapisy wniosku aplikacyjnego należy dostosować do szczegółowych wytycznych i dokumentów (regulaminów konkursów) właściwych dla poszczególnych programów.

---

[1] Projekt, [w:] Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Projekt, (dostęp: 16.03.2023).

[2] M. Kapusta, Projekt – co to jest? Definicja projektu, https://leadership-center.pl/blog/projekt/, (dostęp: 16.03.2023).

[3] Organizacja rozumiana jako odrębny podmiot realizujący określone zadania – instytucja, firma, przedsiębiorstwo, organizacja pozarządowa itp.

[4] Osoba/-y z niepełnosprawnościami – OzN.

[5] Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z dn. 11.09.2019 r. poz. 2019 z późn. zm.).

[6] Beneficjent to – zgodnie z definicją przyjętą w ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju – osoba fizyczna, prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadającą osobowości prawnej, której ustawa pozwala realizować projekty finansowane z budżetu państwa lub ze źródeł zagranicznych (za NCBR: https://www.gov.pl/web/ncbr/beneficjent).

[7] Metoda SMART – 5 zasad skutecznego wyznaczania celów.

[8] Wytyczne dotyczące kwalifikowalności wydatków na lata 2021–2027 (projekt wytycznych przekazywany
do konsultacji), https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-na-lata-2021-2027/prawo-i-dokumenty/wytyczne/wytyczne-dotyczace-kwalifikowalnosci-2021-2027/, (dostęp: 16.03.2023).

[9] Wąskie gardło – jeden z elementów w łańcuchu procesów, który ogranicza zdolność i przepustowość całego łańcucha.

Bibliografia

Fundusze Europejskie 2021–2027, Portal Funduszy Europejskich, https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-2021-2027/, (dostęp: 16.03.2023).

Kapusta M., *Projekt – co to jest? Definicja projektu*, https://leadership-center.pl/blog/projekt/, (dostęp: 16.03.2023).

Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych (Dz. U. z dn. 25.10.2012 r. poz. 1169), https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20120001169/O/D20121169.pdf, (dostęp: 16.03.2023).

Metoda SMART – 5 zasad skutecznego wyznaczania celów, https://leanactionplan.pl/metoda-smart/, (dostęp: 16.03.2023).

Projekt, [w:] Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Projekt (dostęp: 16.03.2023)

Ustawa o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz. U. z dn. 19.07.2019 r. z późn. zm.), https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190001696/U/D20191696Lj.pdf, (dostęp: 16.03.2023).

Ustawa Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z dn. 11.09.2019 r. poz. 2019 z późn. zm.), https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190002019/U/D20192019Lj.pdf, (dostęp: 16.03.2023).

Wytyczne dotyczące kwalifikowalności 2021-2027, Portal Funduszy Europejskich, https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-na-lata-2021-2027/prawo-i-dokumenty/wytyczne/wytyczne-dotyczace-kwalifikowalnosci-2021-2027/, (dostęp: 16.03.2023).

Zasady komunikacji marki Fundusze Europejskie 2021–2027, Portal Funduszy Europejskich, https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-2021-2027/prawo-i-dokumenty/zasady-komunikacji-fe/, (dostęp: 16.03.2023).