

Interreg



Kofinanziert von
der Europäischen Union
Współfinansowany przez
Unię Europejską

Brandenburg – Polska

SZKOLENIE / SCHULUNG

"Od pomysłu do realizacji – skutecznie zaplanuj i zrealizuj projekt Interreg"

"Von der Idee zur Umsetzung - ein Interreg-Projekt effektiv planen und umsetzen"

Zielona Góra, 30.11 2023

30 listopada 2023 r. | Zielona Góra

„Zarządzanie projektami unijnymi”

Ekspert Merytoryczny: Natalia Soroka-Tezcan
n.soroka-tezcan@szkolenia-semper.pl



Sprawdź naszą aktualną ofertę!



✓ **Celem szkolenia** jest zapoznanie się z kompleksowym procesem zarządzania projektami współfinansowanych ze środków unijnych.

- Uczestnicy zdobędą:
 - **wiedzę praktyczną**
 - **niezbędne umiejętności**
- nadające się do natychmiastowego zastosowania w praktyce.

□ **Jak osiągniemy cel?** - metodą warsztatową opartą na aktywizacji

Uczestników, za pomocą:

- ✓ pracy w małych grupach i pracy indywidualnej,
- ✓ dyskusji na forum,
- ✓ ćwiczeń, studiów przypadków, scenek rodzajowych, symulacji,
- ✓ wykładów z omówieniem przykładów z życia i prezentacją multimedialną.

□ **Na co zwrócimy uwagę?** – to realne trudności uwzględniające specyfikę projektów unijnych oraz potrzeby Uczestników.

✓ Korzyści dla Uczestników

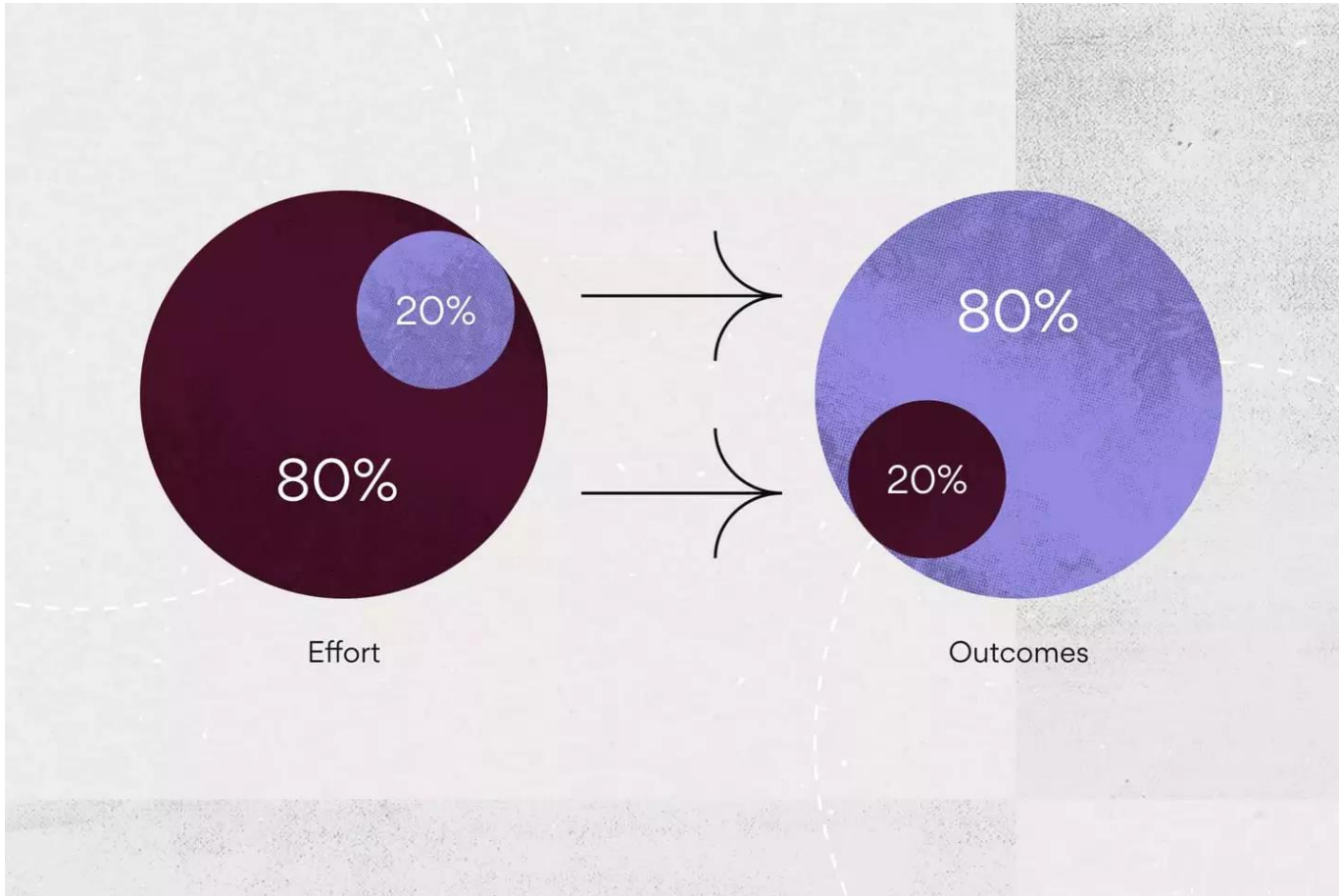
- 😊 praktyczne umiejętności niezbędne do efektywnego zarządza projektem unijnym.
- 😊 spotkanie i wymiana doświadczeń z przedstawicielami firm i instytucji realizujących podobne projekty.
- 😊 w trakcie szkolenia - 2 przerwy kawowe oraz obiad zgodnie z zasadą Pareto (zasada 80/20)*

Pareto

Zasada Pareto mówi, że 80% rezultatów można osiągnąć wykonując 20% działań. Jeśli Twoją pracę można podzielić na mniejsze części, reguła Pareto pomoże wykryć, które z nich będą miały największy wpływ.

Liczby 80 i 20% odnoszą się do związku przyczynowo-skutkowego wykonywanych przez Ciebie działań.

Celem nie jest zminimalizowanie wysiłku, ale skoncentrowanie go na konkretnych zadaniach, które będą miały większy wpływ. Żeby otrzymać rezultaty na poziomie 80%, konieczne jest włożenie 100% starań w wykonanie 20% priorytetowych działań.



Interreg



Kofinanziert von
der Europäischen Union
Współfinansowany przez
Unię Europejską

Brandenburg – Polska

**I. Zarządzanie Cyklem
Projektu - Project Cycle
Management (PCM) jako
metodyka tworzenia i
realizowania projektów z
wykorzystaniem środków
europejskich**

1. Czym jest projekt?
2. Trójkąt zakresu projektu
3. Specyfika projektów współfinansowanych ze środków UE w ramach

Program Interreg VI A Brandenburgia -
Polska 2021-2027

II. Planowanie i identyfikacja projektu partnerskiego w ramach Program Interreg VI A Brandenburgia - Polska 2021-2027

1. Znalezienie partnera i wspólne wypracowanie pomysłu na projekt
2. Zdefiniowanie zadań, podział odpowiedzialności oraz środków finansowych
3. Spełnienie kryteriów kwalifikowalności
 - a. Cele szczegółowe, rezultaty i wskaźniki
 - b. Planowanie przebiegu projektu (działania i czynności niezbędne do prawidłowej realizacji projektu)
 - c. Ryzyko w projekcie
 - d. Tworzenie harmonogram działań
 - e. Określenie kamieni milowych projektu
 - f. Planowanie zasobów projektu
 - g. Budżetowanie projektu
4. Złożenie wniosku
5. Przejście procesu oceny i wyboru projektów
6. Spełnienie warunków
7. Zawarcie umowy.



III. Realizacja, monitorowanie i kontrola projektów europejskich

1. Zarządzanie zmianą w projekcie.
2. Prawidłowe udzielania zamówień.
3. Błędy w realizacji projektu.

Zarządzanie
Cyklem Projektu -
Project Cycle
Management
(PCM)



Interreg  Kofinansiert von
der Europäischen Union
Współfinansowany przez
Unię Europejską

Brandenburg – Polska

**Czekam, aż ktoś
skończy mówić,
żebym mógł wyrazić
swoją opinię**



**Za długo czekałem i
temat już się zmienił**



Wprowadzenie do problematyki zarządzania projektami

- O czym będziemy mówić?
- Co to jest projekt?
- Co to jest myślenie projektowe?

**Matka, kiedy podczas kłótni
rzuci hasło "Nie pyskuj"**



Wprowadzenie do problematyki
zarządzania projektami

- Jaka jest specyfika projektu UE?
- Jakie są cechy charakterystyczne projektu?

Wprowadzenie do problematyki zarządzania projektami

- Planowanie i realizacja wymarzonego wyjazdu na Seszele, remont domu czy budowa autostrady to są projekty.



Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Przedsięwzięcia UE mają swój scenariusz, określone metody realizacji, sprecyzowane źródła finansowe, a także harmonogram działań, które powinny być podjęte, aby doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego efektu.

Przedsięwzięcie - „działanie złożone, wielopodmiotowe, przeprowadzane zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod”.

(definicja prakseologiczna, T. Kotarbiński, Sprawność i błąd, Warszawa, PZWS 1970, s. 193).

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Projekt jest **odpowiedzią na potrzebę i pozwala na rozwiązanie problemu.**

Jest to przedsięwzięcie ograniczone czasowe, z określonym początkiem i końcem. Kończy się wraz z osiągnięciem celów np. gdy wybudowana zostanie autostrada, a także kiedy okazuje się, że przy założonych ograniczeniach czasu oraz budżetu, zamierzenie jest niemożliwe do zrealizowania.

Projekt jest przedsięwzięciem **jednorazowym i unikalnym**, w jego wyniku powstaje jedyny w swoim rodzaju produkt lub usługa.

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Cechy charakterystyczne projektów:

- mają **początek i koniec** (kamienie milowe);
- są **unikalne**;
- są stopniowo doprecyzowane;
- mają jasno określony **cel**;
- zużywają zasoby;
- mają ograniczony **zakres działań**;
- mają ograniczony **budżet**;
- stanowią skończony ciąg powiązanych ze sobą **zadań**.

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Projekt UE jest serią czynności zmierzających do osiągnięcia jasno określonych celów w zdefiniowanym okresie i określonym budżecie.

Projekt powinien również posiadać:

- jasno zdefiniowanych interesariuszy (grupę osób, podmiotów, na które projekt będzie miał wpływ);
- jasno zdefiniowane narzędzia koordynacji, zarządzania i finansowania;
- system monitoringu i ewaluacji (oceny) oraz
- stosowny poziom finansowych i ekonomicznych analiz, z których wynika, że korzyści projektu przeważają jego koszt.

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Projekt UE jest częścią większego programu krajowego lub regionalnego.

Program składa się z wielu różnych projektów powiązanych wspólnym celem nadrzędnym.

Projekt UE to nie to samo co wniosek aplikacyjny, który jest tylko formularzem gromadzącym informacje o projekcie (zgodnie z instrukcją).

Co warto zapamiętać?

Projekt określają 3 cechy: **unikalność**, **tymczasowość** i **stopniowe doprecyzowanie**

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Unikalność oznacza coś nowego, a coś nowego oznacza, że musimy się nauczyć nad tym pracować, a także pewne trudności i problemy.

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Tymczasowość Projekty mają mieć swój początek i koniec. Jeżeli coś się „wlecze” w nieskończoność to projektem już nie jest, trzeba nad tym zapanować inaczej.

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Stopniowe doprecyzowanie Na początku dużo nie wiemy, a później w trakcie podejścia zarządzania projektem niwelujemy tą niepewność i zaczynamy coraz lepiej rozumieć co naprawdę chcemy dowieźć.

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

W pierwszej dekadzie członkostwa Polski w UE zrealizowano w Polsce ponad 160 tys. projektów dofinansowanych przez UE w wysokości 333 mld zł, między innymi:

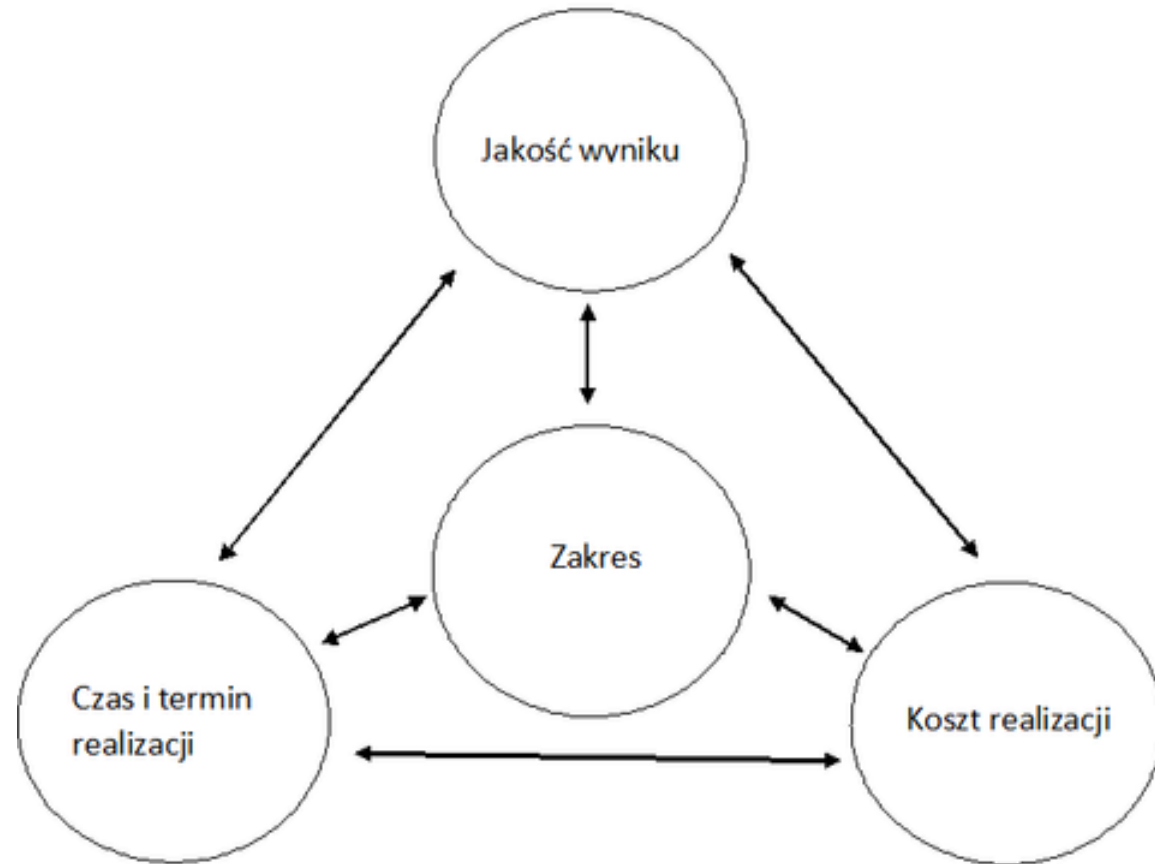
- ✓wybudowano łącznie 673 km autostrad,
- ✓wybudowano lub zmodernizowano 808 km dróg ekspresowych,
- ✓wybudowano lub zmodernizowano 36 tys. km sieci kanalizacyjnej oraz 683 oczyszczalni ścieków,
- ✓powstało ponad 150 tys. nowych firm,
- ✓sfinansowano kształcenie na nowych, zamawianych kierunkach studiów dla 62,5 tys. studentów,
- ✓utworzono lub sfinansowano zajęcia w przedszkolach dla ponad 133 tys. dzieci,
- ✓ponad 500 tys. gospodarstw domowych otrzymało dofinansowanie dostępu do Internetu...

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Każdy projekt jest ograniczony przez 3 parametry, tj.

- ❑ czas,
- ❑ budżet
- ❑ zakres

Jest to **tzw. trójkąt ograniczeń projektowych** zwany również **żelaznym trójkątem** lub **potrójnym ograniczeniem**.



Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Żelazny trójkąt inaczej **złoty trójkąt**, magiczny, trójkąt ograniczeń lub potrójne ograniczenie.

W literaturze można spotkać się z różną ilością parametrów wchodzących w skład trójkąta ograniczeń m.in. według standardów *Project Management Institute* do 3 podstawowych parametrów tj. **zakres, czas i budżet** dodano kolejny

- **jakość**.

Złoty trójkąt stanowi fundament do zarządzania projektami.

Najważniejszą cechą trójkąta jest wzajemna zależność parametrów, gdyż to od nich zależy sukces projektu.

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Jakość wyniku (ang. performance) – są to różnego typu wymagania stawiane danemu projektowi i mogą odnosić się do:

Osiągów - w ramach nich określa się parametry techniczne projektu oraz maksimum wydajności

Niezawodności – czyli spełniania powierzonych czynności i funkcji;

Właściwości – są to wartości wzbogacające osiągi projektu;

Trwałości – czyli czas, w którym dany produkt funkcjonuje bez zarzutów;

Zgodności z przyjętymi normami – czyli produkt spełnia wszelkie normy i zasady;

Estetyki – czyli sposobu wykonania danego produktu pod względem wizualnym;

Dostępu do serwisu – czyli, w przypadku wystąpienia wady produktu zapewnienie naprawy;

Reputacji – tzn. zgodność produktu z wcześniejszym zapewnieniem.

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Koszt realizacji (ang. cost) – na którego składa się zużycie zasobów po wyznaczonej ich cenie, wyróżnia się:

oszacowanie kosztu, czyli określenie przedziałów wydatków niezbędnych do zrealizowania projektu;

budżetowanie kosztów, czyli wybór źródła finansowania projektu;

kontrola kosztów, czyli bieżące sprawdzanie wydatkowania, czy mieści się w ustalonych przedziałach.

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Czas i termin realizacji (ang. time) – jest to cały okres, w którym odbywa się realizacja projektu, a w ramach jego znajdują się:

Ustalenie harmonogramu wraz z kontrolą nad wykonywanymi działaniami;

Przyjęcie czasu trwania wszystkich zadań wchodzących w skład projektu oraz określenie ich kolejności.

Cechy projektu. „Żelazny trójkąt” projektu

Zakres projektu (ang. scope) – uważany jest za najważniejszy parametr, na którego składają się wszystkie działania potrzebne do wykonania zamierzonego celu projektu. W skład zakresu wchodzi to co ma zostać wykonane, ale też to co wykonane nie zostanie.

„Żelazny trójkąt” projektu

A więc czym jest żelazny  ?

Projekty zawsze będą miały ograniczenia.

Są to **czynniki lub zmienne, które mogą ograniczyć projekt w taki czy inny sposób.**



► Żelazny trójkąt - trzy ograniczenia projektu

„Żelazny trójkąt” projektu

- Na przykład, o ile nie jesteś zamożny i nie musisz w ogóle myśleć o pieniądzach , prawdopodobnie nie będziesz miał wyboru i budując swój wymarzony dom, będziesz musiał pracować w ramach wcześniej ustalonego budżetu.
- Innymi słowy, to, ile pieniędzy możesz wydać na projekt budowy domu, będzie nakładało na niego ograniczenia. Będzie to miało wpływ na to, jakich materiałów użyjesz, jakich fachowców zatrudnisz i ile osób będzie pracować przy budowie.
- Oprócz pieniędzy, innymi ograniczeniami będzie dostępność ludzi, którzy będą pracować nad projektem. Im więcej osób pracuje nad projektem, tym szybciej wybudujesz swój dom.
- Podobnie, dostępność sprzętu i materiałów, których potrzebuje projekt, może również wpłynąć na projekt.

5 parametron parametron projekt

- **jakość**
- **koszt**
- **czas**
- **zakres**
- **zasoby**



5 parametrów ograniczających projekt

Zasoby projektu:

- kapitałowe tj. wyposażenie i sprzęt, nieruchomości, środki transportu, a także surowce i materiały,
- zasoby technologiczne, najczęściej występują w postaci patentów i licencji,
- zasoby ludzkie,
- zasoby informacyjne.

Zasoby są ograniczone i ulegają zużyciu w mniejszym lub większym stopniu.

W razie konieczności zasoby można pozyskiwać z zewnątrz.

Są kluczowe podczas tworzenia harmonogramu działania i w trakcie jego realizacji.

Projekt a wniosek

Różnica pomiędzy zapisami we wniosku aplikacyjnym a faktycznym zakresem projektu

Jednym z podstawowych dokumentów, które są wymagane przy ubieganiu się o wsparcie, jest **wniosek o dofinansowanie**.

We wniosku o dofinansowanie należy dowieść, że projekt spełnia wszystkie warunki określone w regulaminie konkursu/dokumentacji pozakonkursowej i wpisuje się w cele programu.

Wnioski składa się w ściśle określonych terminach wskazanych w ogłoszeniu o konkursie.

Formularz wniosku udostępnia instytucja organizującą konkurs razem z instrukcją jego wypełniania.

Projekt a wniosek

Różnica pomiędzy zapisami we wniosku aplikacyjnym a faktycznym zakresem projektu

We wniosku o dofinansowanie muszą się znaleźć następujące informacje:

- **ogólne informacje o projekcie** (m.in. program/priorytet/działanie/poddziałanie, tytuł i opis projektu, wartość i rodzaj projektu),
- **miejsce i termin realizacji,**
- **klasyfikacja** (m.in. zakres interwencji, forma finansowania, rodzaj działalności gospodarczej),
- **informacje o wnioskodawcy** (m.in. NIP, nazwa, dane teleadresowe, forma prawna),
- **kwestie finansowe** (m.in. budżet projektu, źródła jego finansowania).

Projekt własny a finansowany ze środków UE

Istnieją różne rodzaje finansowania:

- dotacje,
- instrumenty finansowe (pożyczki, gwarancje i kapitał własny),
- subsydia,
- nagrody,
- fundusze powiernicze,
- zamówienia publiczne.

Projekt własny a finansowany ze środków UE

Dotacje to bezpośredni wkład finansowy z budżetu UE przyznawany w formie darowizny na rzecz beneficjentów będących osobami trzecimi zaangażowanych w działania służące realizacji polityki UE.

Dotacje stanowią znaczną część wydatków UE i należą do dwóch szerokich kategorii:

- dotacje przeznaczone na finansowanie działań mających pomóc w osiągnięciu celu danej polityki Unii,
- dotacje na działalność finansujące koszty operacyjne podmiotu realizującego cel leżący w ogólnym interesie europejskim lub cel stanowiący część danej polityki Unii.

Dotacje opierają się na kosztach faktycznie poniesionych przez beneficjentów na realizację konkretnych działań, a wyniki działania pozostają własnością beneficjentów.

Projekt własny a finansowany ze środków UE

Instrumenty finansowe oznaczają środki wsparcia finansowego przekazywane z budżetu na zasadzie komplementarności w celu osiągnięcia określonych celów polityki UE.

Takie instrumenty mogą mieć formę udziałów kapitałowych i quasi-kapitałowych, pożyczek, gwarancji lub innych instrumentów obciążonych ryzykiem, ewentualnie połączonych z dotacjami. Instrumenty finansowe mogą stanowić:

- dźwignię finansową – pomnożenie ograniczonych zasobów budżetowych poprzez przyciągnięcie funduszy prywatnych i publicznych, aby wspierały cele unijnej polityki
- dźwignię polityczną – zachęcanie podmiotów, którym powierza się zadania, i instytucje pośrednictwa finansowego do realizacji celów unijnej polityki poprzez zapewnienie zbieżności interesów
- dźwignię instytucjonalną – korzystanie z wiedzy fachowej podmiotów uczestniczących w łańcuchu wdrażania.

Instrumenty wdrażane we współpracy z instytucjami publicznymi i prywatnymi, przeciwdziałają niedoskonałościom rynku w zakresie zapewniania finansowania zewnętrznego (np. małym i średnim przedsiębiorstwom – MSP) i zapobiegają wypieraniu finansowania prywatnego.

Projekt własny a finansowany ze środków UE

Nagroda to wkład finansowy przyznany w wyniku konkursu.

Przyznając nagrody instytucje UE:

- wyrażają uznanie dla wybitnych prac i osiągnięć
- pobudzają inwestycje – nagrody motywacyjne mają pobudzać inwestycje w danym kierunku i są wykorzystywane głównie w ramach programu „Horyzont Europa”.

Projekt własny a finansowany ze środków UE

A jak to wygląda na poziomie konkretnego projektu UE?

Nie każdy wydatek związany z projektem może zostać dofinansowany. Poszczególne programy i rodzaje dotacji mają przypisany katalog tzw. **kosztów kwalifikowanych**. Tylko wydatki z tego katalogu podlegają dofinansowaniu.

Wszystkie **pozostałe koszty ponosi się ze środków własnych wnioskodawcy**.

O kwalifikowalności wydatku decyduje zgodność z katalogiem kosztów kwalifikowanych.

Projekt własny a finansowany ze środków UE

Na etapie wstępnym – oceny wniosku – weryfikowane jest również:

- ✓ czy wydatek jest zgodny z programem operacyjnym,
 - ✓ czy wydatek jest niezbędny do realizacji projektu,
 - ✓ czy wydatek jest **przejrzysty, racjonalny i efektywny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów**
- Każdy wydatek podlega ocenie kwalifikowalności wydatków w projekcie

Pozytywna ocena wniosku i przyznanie dofinansowania na realizację projektu nie oznacza, że wszystkie wydatki, które przedstawiś do refundacji będą kwalifikować się do współfinansowania.

Projekt własny a finansowany ze środków UE

W trakcie realizacji projektu dodatkowemu sprawdzeniu podlega:

- ✓ czy wydatek został rzeczywiście poniesiony,
- ✓ czy wydatek był przewidziany we wniosku stanowiącym załącznik do umowy o dofinansowanie,
- ✓ czy wydatek był poniesiony zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa wspólnotowego oraz prawa krajowego,
- ✓ zasadność poniesienia danego wydatku dla realizacji projektu,
- ✓ efektywność poniesionego wydatku,
- ✓ sposób udokumentowania wydatków.

Projekt własny a finansowany ze środków UE

Dofinansowanie projektu oznacza, że realizując go korzysta się z pieniędzy publicznych.

Przyjmując dofinansowanie beneficjent zobowiązuje się ponosić wszystkie wydatki z zachowaniem zasady uczciwej konkurencji, efektywności, jawności i przejrzystości a także dołożyć wszelkich starań w celu uniknięcia konfliktu interesów.

Co to w praktyce oznacza?

Podmioty zobowiązane ustawowo do stosowania prawa zamówień publicznych, dokonują wyboru dostawców zgodnie z tymi przepisami. Pozostałe podmioty – zgodnie z zasadą konkurencyjności określoną w Wytycznych.

[Zamówienia udzielane w ramach projektów. Podręcznik wnioskodawcy i beneficjenta programów polityki spójności 2014–2020 \(zaktualizowany 26 marca 2021 roku\)](#)

Planowanie projektu według metody project cycle management (PCM)



- rekomendowanej przez Komisję Europejską do zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków UE

Każdy projekt posiada swój **cykl życia**, określany jako ciąg kolejnych działań prowadzących do osiągnięcia produktu lub produktów końcowych, poprzez wytworzenie określonych rezultatów częściowych.

Cykl życia projektu stanowi model realizacji projektu w czasie, określający zróżnicowanie sytuacji występujących w trakcie jego realizacji.

Sytuacje te określane są mianem **faz cyklu życia projektu**.

Obrazują one, na jakim etapie realizacji w danym momencie znajduje się projekt.

Planowanie projektu według metody project cycle management (PCM)



- rekomendowanej przez Komisję Europejską do zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków UE

PCM - Project Cycle Management - Zarządzanie Cyklem Projektu - to zbiór narzędzi do przygotowania i zarządzania projektem z zastosowaniem metody "Macierzy Projektu".

Celem stosowania PCM jest zwrócenie uwagi na konieczność uwzględnienia istotnych kwestii i warunków projektu na etapie jego przygotowania i uruchamiania, a także podczas realizacji. Koncentrowanie się na tych aspektach wpływa na efektywność całego procesu zarządzania projektem.

[PODRĘCZNIK ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU](#)

Planowanie projektu według metody
project cycle management (PCM)
- rekomendowanej przez Komisję Europejską do zarządzania
projektami współfinansowanymi ze środków UE

Każdy projekt posiada swój **cykl życia**, określany jako ciąg kolejnych działań prowadzących do osiągnięcia produktu lub produktów końcowych, poprzez wytworzenie określonych rezultatów częściowych.

Cykl życia projektu stanowi model realizacji projektu w czasie, określający różnicowanie sytuacji występujących w trakcie jego realizacji.



Planowanie projektu według metody project cycle management (PCM)

- rekomendowanej przez Komisję Europejską do zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków UE



Sytuacje te określane są mianem **faz cyklu życia projektu**.

Obrazują one, na jakim etapie realizacji w danym momencie znajduje się projekt.



Planowanie projektu według metody project cycle management (PCM)



- rekomendowanej przez Komisję Europejską do zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków UE

Podczas każdej z faz, umiejscowionych w czasie realizacji projektu, podejmowane są określone działania, dla realizacji których przypisane zostały określone zasoby techniczne, ludzkie i finansowe.

Całościowy cykl projektu charakteryzuje się takimi elementami, jak:

- ✓ kluczowość podejmowanych decyzji – cykl określa decyzje kluczowe, potrzeby informacyjne oraz odpowiedzialność na etapie każdej z faz;
- ✓ progresywny charakter cyklu – rozpoczęcie jeden z faz uzależnione jest od ukończenia fazy poprzedniej;
- ✓ ewaluacja cyklu – refleksje i doświadczenia z realizacji projektu stanowią źródło wiedzy dla przyszłych projektów.

Planowanie projektu według metody project cycle management (PCM)



- rekomendowanej przez Komisję Europejską do zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków UE

Cykl rozpoczyna się od identyfikacji potrzeb, na podstawie których określone jest rozwiązanie – **tzw. pomysł.**

Przedstawiony jako plan pracy jest rozwijany, wdrażany i oceniany (kontrolowany, monitorowany).

Zdefiniowanie cyklu projektu pozwala na określenie struktury, w ramach której realizowany – wdrażany będzie projekt.

W schemacie cyklu życia projektu wyróżnić można 3 podstawowe fazy:

- ✓ **faza wstępna,**
- ✓ **fazy pośrednie,**
- ✓ **faza końcowa.**

Liczba, rodzaj i nazwy faz zależne są od rodzaju realizowanego projektu.

Planowanie projektu według metody project cycle management (PCM)



- rekomendowanej przez Komisję Europejską do zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków UE

PCM jako kompleksowy zestaw różnych mechanizmów i narzędzi zarządzania stosowany jest w celu usprawnienia procesu zarządzania projektami oraz w celu spełnienia oczekiwań podmiotu finansującego.

Metoda ta oparta jest na następujących zasadach

użycie narzędzi do zarządzania - planowania projektu: użycie matrycy logicznej do analizowania i wypracowania odpowiednich rozwiązań;

standaryzacja dokumentów - przygotowanie w każdej z faz realizacji dobrej jakości dokumentów;

konsultacje - zdobycie poparcia/akceptacji pomysłu przez grupy bezpośrednio zaangażowane w realizację projektu bądź mogące wykorzystywać jego rezultaty;

transparentny cel - wyznaczenie jasno skonkretyzowanego celu określonego w kategoriach trwałych korzyści;

jakość – włączenie podstawowych czynników jakości pozwalających na realizację projektu w układzie tzw. trójką zakresu projektu oraz na korektę celów, rezultatów, działań, założeń i wskaźników.

Planowanie projektu według metody project cycle management (PCM)

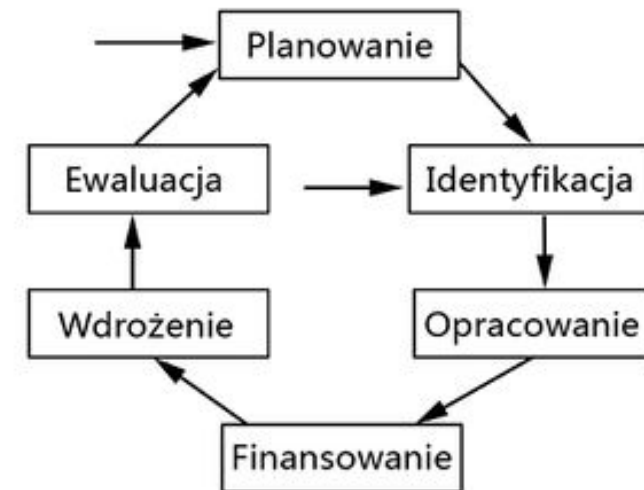
- rekomendowanej przez Komisję Europejską do zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków UE



Metoda PCM wyróżnia

6 podstawowych faz cyklu

Fazy mają zależność między sobą, każda faza prowadzi do następnej.



Planowanie projektu według metody project cycle management (PCM)



- rekomendowanej przez Komisję Europejską do zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków UE

1. Pierwsza faza cyklu to **planowanie**, w której analizuje się sytuację na poziomie narodowym i sektorowym, tak aby określić problemy, ograniczenia i możliwości związane z projektem.
2. W fazie **identyfikacji** analizowane są problemy i potrzeby, które powinny być zaspokojone, tworzy się analizę problemów raz określa się możliwości ich rozwiązania.
3. **Opracowanie** to faza, w której ogólne założenia projektu są przekształcane w szczegółowe plany jego realizacji. Przedsięwzięcie jest następnie oceniane pod kątem wykonalności (czy ma szanse powodzenia) oraz trwałości (czy będzie w stanie dostarczyć trwałych korzyści beneficjentom).

Planowanie projektu według metody project cycle management (PCM)



- rekomendowanej przez Komisję Europejską do zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków UE

4. Rekomendowane do dofinansowania projekty przechodzą do fazy **finansowania**, gdzie poddawane są analizie (w zależności od projektu, źródła finansowania, poziomu realizacji projektu np. poziom regionalny, krajowy, ponadnarodowy). W przypadku oceny pozytywnej następuje podpisanie umowy przyznania finansowania między daną instytucją a podmiotem realizującym projekt.
5. **Wdrożenie** jest etapem, na którym następuje realizacja projektu poprzez zarządzanie dostępnymi zasobami, monitorowanie postępów prac i raportowanie o nich. W trakcie wdrażania kadra zarządzająca projektem ocenia postępy w osiąganiu zakładanych celów i w razie konieczności dokonuje korekt sposobu wdrażania.
6. **Ewaluacja** to ostanía faza w cyklu życia projektu. Instytucja finansująca projekt ocenia go po to, aby stwierdzić, czy osiągnięto cele projektu, wyników zrealizowanego projektu, wydajności i efektywności przyjętych rozwiązań, trwałości projektu oraz wpływu produktów i rezultatów na interesariuszy projektu.

Analiza interesariuszy (stakeholders)

Analiza interesariuszy w projekcie - obejmuje identyfikację wszystkich grup interesariuszy, na które może mieć wpływ dany projekt, zidentyfikowanie oraz przeanalizowanie ich interesów.

Wskazuje kogo projekt będzie bezpośrednio dotyczyć oraz określa sposób wpływania na konkretne osoby.

Interesariusze - są to wszystkie osoby (lub grupa osób), posiadające określony interes w realizacji danego projektu oraz przed którymi stawia się wymóg określonego wkładu w realizację tego projektu. Mogą oni pośrednio lub bezpośrednio oraz pozytywnie lub negatywnie wpływać lub być pod wpływem procesu oraz rezultatów projektów lub programów.

Oprócz podstawowego podziału na zewnętrznych i wewnętrznych, możemy wyróżnić następujące rodzaje interesariuszy:

- interesariusze aktywni – są świadomi swojego uczestnictwa w projekcie, często jest to grupa zlecająca wykonanie projektu
- interesariusze bierni – znajdują się pod wpływem projektu, ale nie mają na wpływu na jego rezultat

Analiza interesariuszy (stakeholders)

Informacje, których najczęściej oczekują interesariusze to:

- Jakiego wkładu oczekuje od danego interesariusza zespół projektowy?
- Jak interesariusz może zakomunikować swoje potrzeby?
- Jaki jest termin ukończenia projektu?
- Jak projekt wpłynie na interesariusza?
- Czy interesariusz zostanie zastąpiony kimś innym?
- W jaki sposób interesariusz dowie się jak korzystać z rezultatów projektu?

Identyfikacja interesariuszy - wykorzystywane narzędzia:

- burza mózgów,
- benchmarking,
- media – zwłaszcza lokalne,
- rejestry organizacji,
- grupy interesów,
- organizacje,
- własne i cudze doświadczenia.

ANALIZA INTERESARIUSZY W 4 KROKACH

KROK 1: IDENTYFIKACJA, PODZIAŁ NA GRUPY I
OKREŚLENIE MOMENTU ZAANGAŻOWANIA

KROK 2: OKREŚLENIE METOD ANGAŻOWANIA
INTERESARIUSZY I TWORZENIE PLANU
KOMUNIKACJI

KROK 3: ANGAŻOWANIE KLUCZOWYCH OSÓB NA
POCZĄTKOWYCH ETAPACH, KONSULTACJE Z
DZIAŁAMI, DEFINIOWANIE POTRZEB I KORZYŚCI

KROK 4: KORYGOWANIE PLANU

Analiza interesariuszy (stakeholders)

Analiza interesariuszy jest jedną z faz etapu analizy realizowanego w metodyce PCM.

Etap ten analizuje istniejącą sytuację, aby opracować wizję sytuacji pożądaną w przyszłości i wybrać odpowiednie strategie, które pomogą nam to osiągnąć.

Podstawą jest założenie, że projekty / programy mają być adresowane do grup docelowych (beneficjentów).

Analiza interesariuszy (stakeholders)

Analiza interesariuszy obejmuje identyfikację wszystkich grup interesariuszy, na które może mieć wpływ (pozytywny lub negatywny) proponowana interwencja, identyfikacja oraz analiza ich interesów, problemów oraz potencjału itd. Mówi ona nam, kogo projekt będzie bezpośrednio dotyczyć, oraz określa sposób wpływania na konkretne osoby.

Wnioski z analizy są następnie uwzględniane podczas opracowywania projektu.

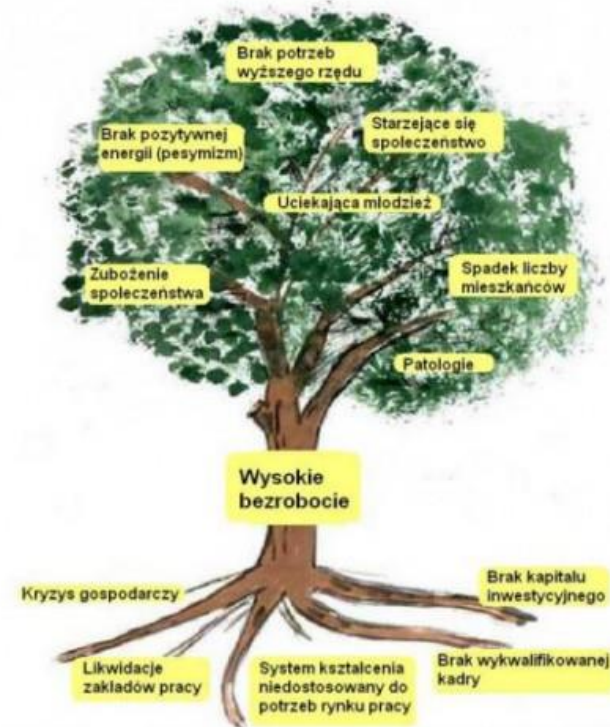
Ważne jest, aby analiza interesariuszy miała miejsce w początkowym etapie projektu w **fazie identyfikacji i oceny wstępnej projektu.**

ANALIZA PROBLEMÓW

(DRZEWO PROBLEMÓW)

- Wszystkie projekty zaczynają się od problemu.
Nie ma problemu, nie ma projektu.
- Drzewa problemowe dają całościowy obraz istniejącej złej sytuacji.
- Drzewa są narzędziem służącym ustaleniu faktycznych „wąskich gardeł”, które zainteresowani uważają za priorytetowe i próbują przezwyciężyć.
- Celem jest ustalenie *głównego problemu*, do którego program/projekt powinien się odnieść.

Rycina 1. Analiza zjawisk problemowych z wykorzystaniem „drzewa problemów” na potrzeby Strategii Rozwoju Miasta Włocławek 2020+



Źródło: Załącznik do Uchwały Nr XLI/26/2014 Rady Miasta Włocławek w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Miasta Włocławek 2020+, s. 10



A TERAZ PRACUJEMY
W GRUPACH!



Zaprojektuj i zrób!

- Proszę wypisać po 3 problemy w projektach:
- „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych”
- „Finansowanie odnawialnych źródeł energii na terenach przemysłowych”

ANALIZA CELÓW

(DRZEWO CELÓW)

- Przekształcenie *negatywnej* sytuacji w *pozytywne* wyniki
- Odzwierciedlenie stosunku pomiędzy środkami, a celami (działania prowadzące do rezultatów)
- Odzwierciedlenie w hierarchii – drzewo celów
- Nie *wszystkie* cele można osiągnąć w ramach pojedynczego projektu

Analiza celów (drzewo celów)

W odniesieniu do celów projektu francuscy specjaliści używają dwóch pojęć:

„la cible” (tarcza), które jest określeniem „punktu”, do którego on zmierza, tzw. celu głównego oraz

„les buts” (cele), które określają sposoby osiągnięcia wyznaczonego „punktu”, tzw. cele cząstkowe.

O wadze, jaką przywiązuje się to tej fazy zarządzania projektem, może świadczyć fakt, że specjalistyczne czasopismo francuskie, poświęcone tematyce project management, nosi właśnie tytuł „La Cible”.

Przy definiowaniu celów należy także określić ich charakter (kosztowy, techniczny, organizacyjny, osobowy) oraz ustalić, w jaki sposób będzie mierzyło się wynik.

Analiza celów (drzewo celów)

Przy definiowaniu celów należy także określić ich charakter (kosztowy, techniczny, organizacyjny, osobowy) oraz ustalić, w jaki sposób będzie mierzyło się wynik.

Kolejnym krokiem po zdefiniowaniu celu głównego jest jego dekompozycja na cele cząstkowe oraz dokonanie uszeregowania tych celów pod względem priorytetu ich osiągnięcia - które bezwzględnie trzeba zrealizować, a które mogą, ale nie muszą być zrealizowane.

Analiza celów (drzewo celów)

Każdy projekt ukierunkowany jest na osiągnięcie konkretnego, jasno określonego celu, definiowanego według metody **SMART**.

Oznacza to, że każdy cel musi być:

simple (prosty) – tzn. musi jednoznacznie wskazywać określone wymagania oraz musi być prosty w zrozumieniu i niepozostawiający wątpliwości co do jego interpretacji;

measurable (mierzalny) – tzn. możliwy od zweryfikowania za pomocą określonych wskaźników (wskaźników powodzenia), umożliwiającą liczbowe wyrażenie stopnia realizacji;

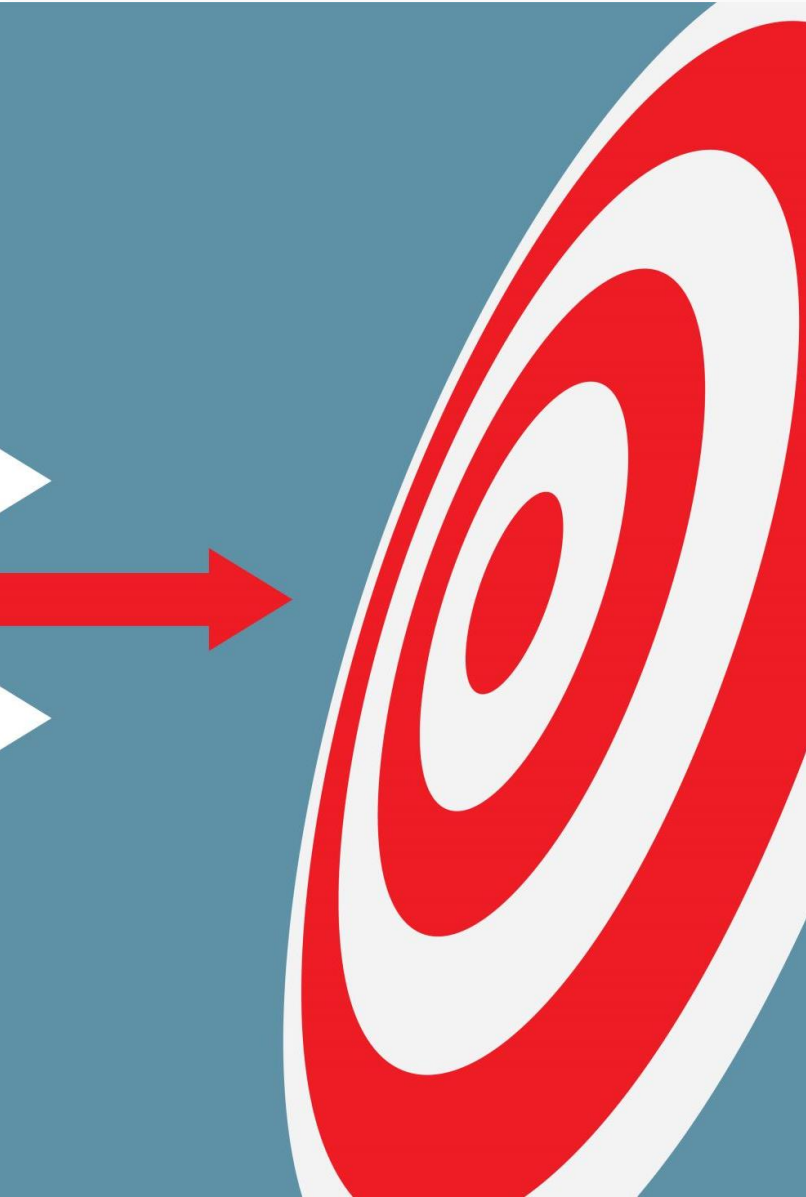
Analiza celów (drzewo celów)

attainable (osiągalny) – realnie osiągalny w ramach przyjętych założeń;

relevant (istotny) – tzn. musi stanowić znaczny krok w przód,
stanowiący jednocześnie określoną wartość dla projektodawcy;

timetable (terminowy) – określony/umiejscowiony w czasie.

SMART ma zastosowanie zarówno w procesie przygotowywania projektu (w tym nie tylko podczas definiowania celu głównego i celów częściowych, ale również podczas tworzenia opisu problemu i rezultatów), jak i podczas kolejnych etapów realizacji.

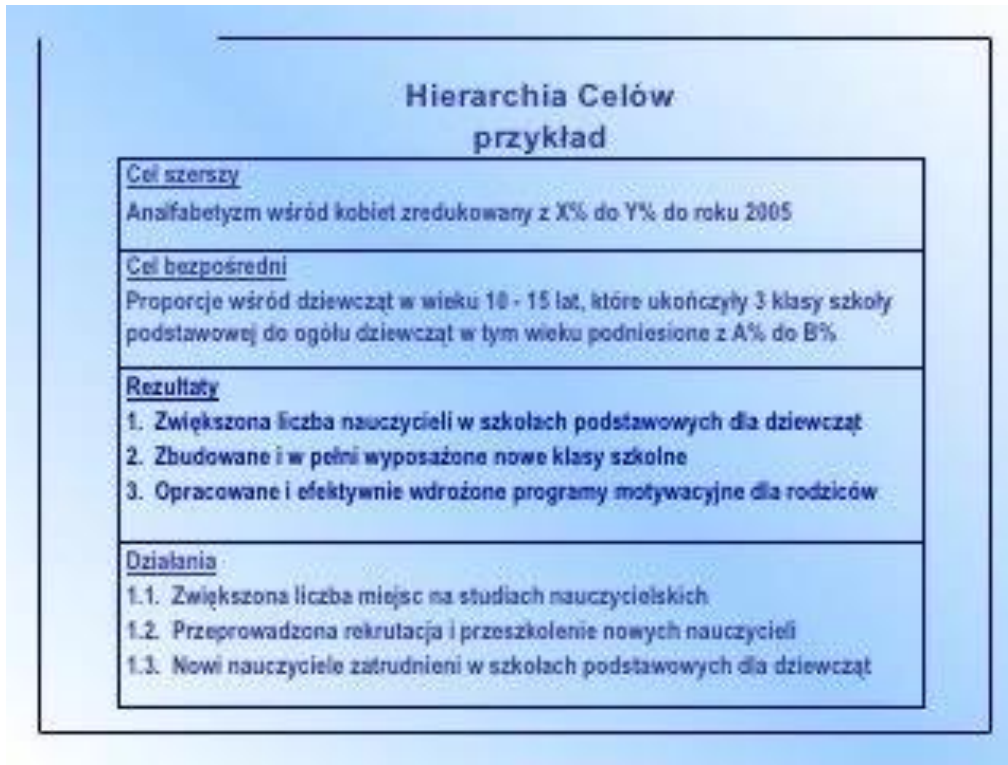
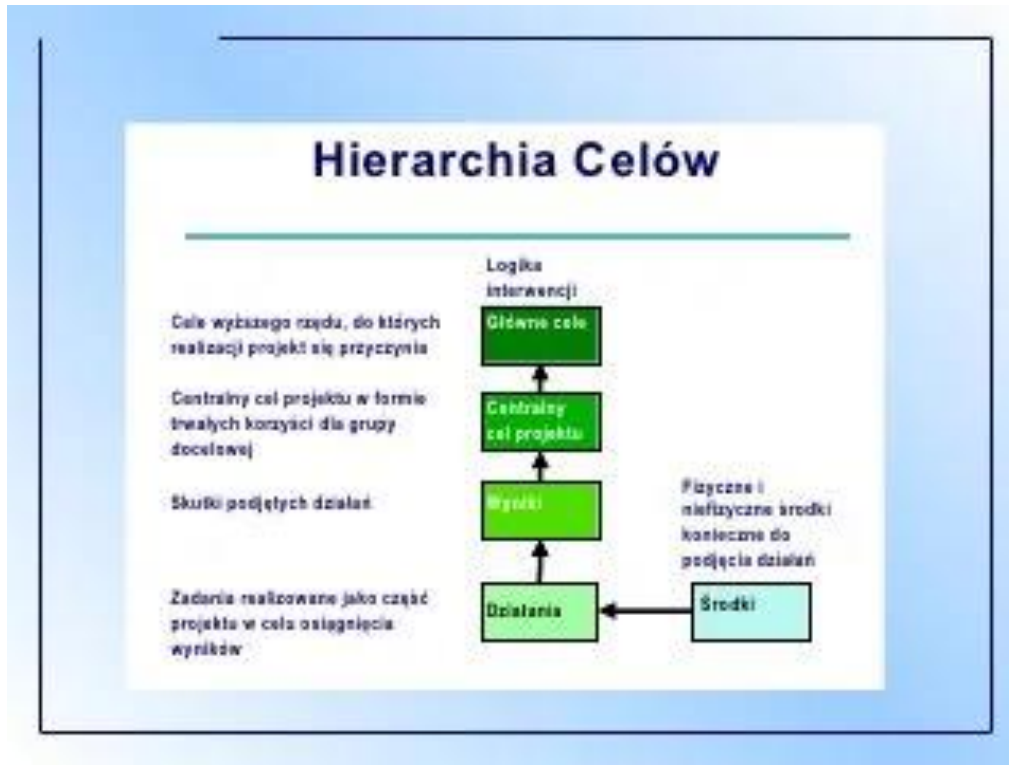


Analiza celów (drzewo celów)

Cele powinny one spełniać 4 podstawowe cechy:

1. Cel musi być **osiągalny**
2. Cel musi być **jawny**
3. Cel musi być **zrozumiały**
4. Cel musi być **udokumentowany**

Hierarchia celów projektu



Cele szczegółowe projektu

Przykład:

Celem głównym projektu jest zwiększenie skuteczności pozyskiwania środków z EFS w ramach POKL na wdrażanie projektów realizowanych na terenie powiatu kwidzyńskiego.

Cele szczegółowe projektu:

- propagowanie POKL i PPWZiSS dla pogłębiania wiedzy nt. możliwości pozyskiwania środków unijnych,
- pobudzenie aktywności obywatelskiej w działaniach na rzecz społeczności lokalnej poprzez inicjatywy projektowe,
- tworzenie platformy informacyjnej w ramach POKL,
- kontynuacja działania Biura Partnerstwa Powiatu Kwidzyńskiego
- ukierunkowanie potencjału młodzieży (wolontariusze ngo's) na rzecz działań projektowych i partnerskich.

Źródło: <http://www.powiatkwidzynski.pl/portal/index.php/83-zobacz-takze/projekty-unijne/perspektywa-finansowa-na-lata-2007-2013/po-kl-2007-2013/projekt-po-drugie-partnerstwo/331-cele-projektu>

Cele szczegółowe projektu

Błędem jest, jeżeli cel główny oraz cele szczegółowe nie odpowiadają na wszystkie zidentyfikowane problemy lub nie korelują z żadnym problemem.

Częstym błędem jest wskazywanie produktów projektu jako celu, na przykład budowa platformy lub rejestru, czy wskazywanie niejasnych celów trudnych do zwymiarowania, na przykład podniesienie jakości życia obywateli.

Wskaźniki realizacji celów projektu

(wskaźniki produktu, wskaźniki rezultatu)

Wskaźniki to najważniejsze wskaźniki, które przyszły beneficjent powinien wskazać we wniosku o dofinansowanie ze środków UE.

- Stanowią one miarę celów jakie mają zostać osiągnięte w projekcie.
- Wnioskodawca powinien określić jej w precyzyjny sposób; brak ich realizacji może skutkować zerwaniem umowy o dofinansowanie.

Wskaźniki produktu dotyczą działalności i wyraża się jej w jednostkach materialnych lub monetarnych. Stanowią więc rzeczowe efekty realizacji projektu. Wskaźnikiem takim może być np. ilość wybudowanych kilometrów drogi, nabytych środków trwałych lub gruntów ornych;

Wskaźniki rezultatu z kolei odnoszą się do bezpośrednich i natychmiastowych efektów wpływu realizacji projektu na otoczenie programu operacyjnego. Mogą wystąpić w trakcie trwania projektu lub po jego zakończeniu. Przyjmują formę wskaźników materialnych lub finansowych i są określane indywidualnie do każdego rodzaju projektu.



Planowanie struktury projektu

Zarządzanie projektami składa się z następujących etapów.

Definiowanie projektu.

Planowanie projektu.

Realizowanie projektu.

Kontrola i monitorowanie projektu.

Zamykanie projektu.



Planowanie struktury projektu

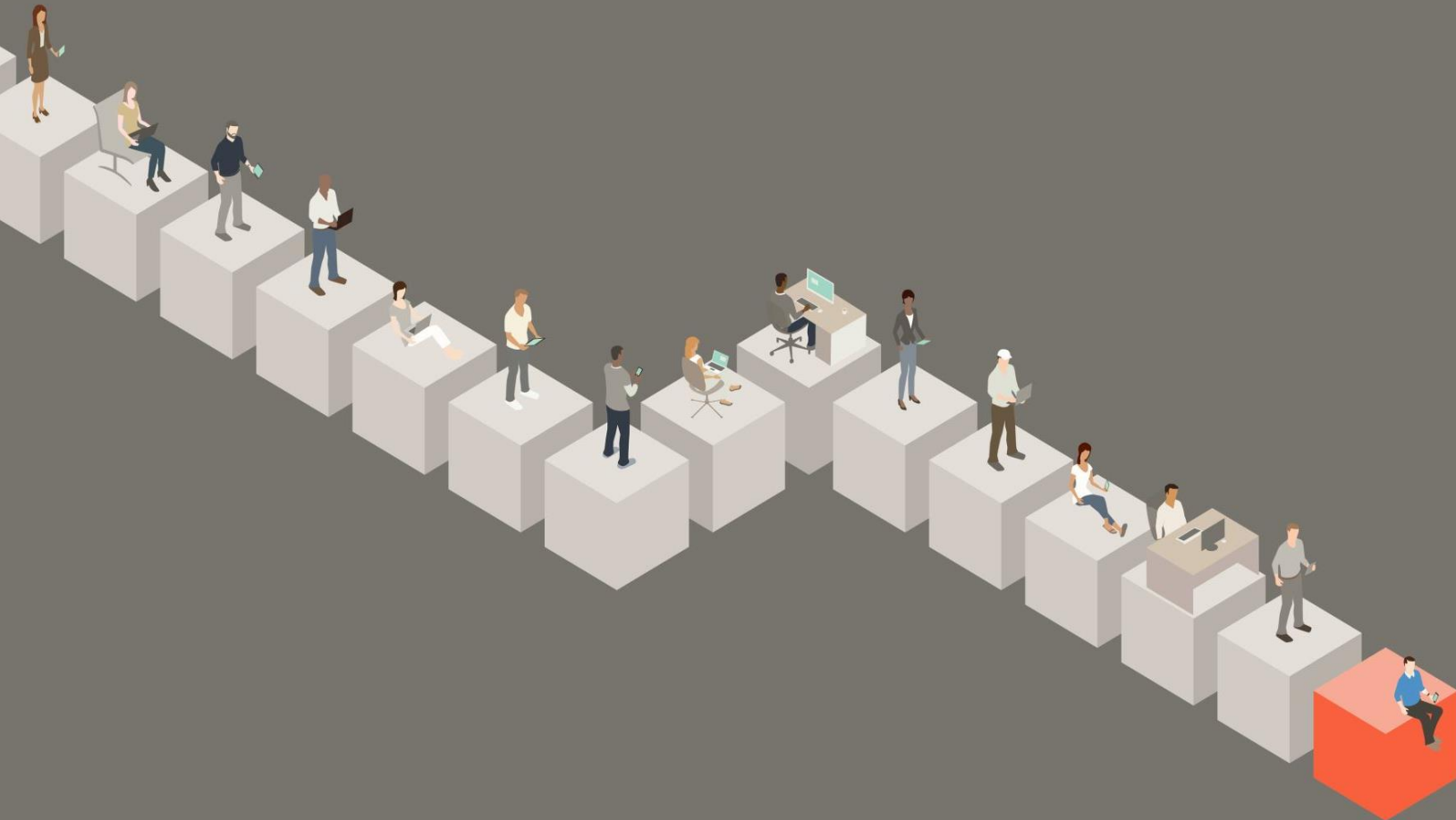
Zwieńczeniem prac przygotowawczych jest rozpoczęcie pracy nad konstrukcją projektu, który zamierza realizować beneficjent, a następnie przeniesienie informacji do formularza wniosku o dofinansowanie projektu.

Po zapoznaniu się z możliwościami i ogólnymi zasadami budowania projektu należy przystąpić do konstruowania struktury **projektu**.

W pierwszym etapie należy wyobrazić sobie całość operacji przewidywanych w ramach planowanego **projektu**, a następnie dokonać ich podziału na poszczególne zadania.

Planowanie struktury projektu

Po podzieleniu całości prac na poszczególne działania zamyka się pierwszy etap prac nad projektem, a osoby odpowiedzialne za jego planowanie mogą przystąpić do przygotowania szczegółowych informacji o poszczególnych działaniach i budowania **struktury projektu**.



Planowanie struktury projektu

Na tym etapie powstaje **wstępny plan projektu**, określamy jego strukturę oraz przebieg.

Etap ten jest bardzo ważny i będzie miał znaczący wpływ na późniejsze fazy.

Możemy wyróżnić podetapy takie jak:

- Określanie struktury projektu.
- sprecyzowanie celów projektu
- zebranie dodatkowych informacji dotyczących projektu
- ustalenie kryteriów podziału projektu
- określenie struktury hierarchicznej projektu
- określenie struktury koordynacyjnej projektu
- zatwierdzenie struktury projektu przez kierownictwo



Planowanie struktury projektu

Planowanie przebiegu projektu.

- określenie czasu realizacji czynności projektu
- planowanie terminów realizacji czynności projektu
- obliczenie rezerw czasu
- określenie krytycznych elementów projektu
- weryfikację przebiegu projektu
- zatwierdzenie planu przebiegu projektu przez kierownictwo

Planowanie zasobów projektu.

Organizowanie wykonawstwa projektu.

Planowanie struktury projektu

Na tym etapie powstaje plan projektu, który jest formalnie zatwierdzonym dokumentem używanym w czasie zarządzania oraz kontroli i realizacji projektu.

Plan projektu powinien zawierać:

- ✓ Potrzeby, cele i wymagania.
- ✓ Określenie zadań, ich struktury i zakresu.
- ✓ Charakterystykę podejścia technicznego.
- ✓ Harmonogram.
- ✓ Określenie struktury organizacyjnej projektu.
- ✓ Dobór pracowników i określenie odpowiedzialności za zadania.
- ✓ Budowę budżetu i analizę ryzyka.

Planowanie struktury projektu

Budowanie struktury projektu można rozpocząć, stosując **Metodę Fiszek** - opierającą się na przygotowaniu dla każdego z działań fiszki obejmującej następujące informacje:

- nazwę działania,
- kolejność działania, działania poprzedzające i działania następujące po opisywanym działaniu,
- czas trwania,
- charakterystykę objętych działaniem operacji,
- zagrożenia,
- zasoby,
- zaangażowany personel,
- ewentualnie zakres podwykonawstwa przewidywany w ramach tego działania,
- ewentualną informację o liczbie beneficjentów ostatecznych objętych działaniem.

Planowanie struktury projektu

W wyniku tych analiz powstaje swoisty zbiór fiszek opisujący całość działań realizowanych w ramach projektu. Warto w tym miejscu pamiętać o kilku zasadach budowania struktury projektu, które zastosowane w Metodzie Fiszek umożliwią efektywniejsze wypełnienie wniosku o dofinansowanie projektu.

- Ze względu na pozycje kosztowe minimalny czas zadań nie powinien być krótszy niż jeden miesiąc.
- Ze względu na strukturę wniosków o dofinansowanie projektów ważne jest, aby zadania pokrywały się z kwartałami, półroczami lub latami kalendarzowymi.
- Odradza się budowanie zadań „siedzących okrakiem” na kwartale (np. zadanie X trwa od stycznia do maja) lub latach (np. zadanie Y trwa od listopada 2010 do kwietnia 2011). Spowoduje to niepotrzebne utrudnienia w montażu finansowym projektu, ponieważ wzory dokumentów aplikacyjnych wymagają planowania finansowego z dokładnością do kwartałów.

Definiowanie czynności projektu (tworzenie WBS- Work Breakdown Structure)

Struktura podziału pracy (ang. work breakdown structure) to hierarchiczny opis działań i zadań, których wykonanie jest niezbędne w celu wykonania projektu.

Zazwyczaj składa się z 3 poziomów:

- podział projektu na fazy,
- podział faz na etapy,
- podział etapów na zadania.

Liczba poziomów zależy od skomplikowania projektu oraz poziomu ryzyka.



Definiowanie czynności projektu (tworzenie WBS- Work Breakdown Structure)

Struktura podziału prac jest podstawą planowania, ponieważ dzięki niej zespół dysponuje informacjami umożliwiającymi:

- ✓ dokonanie podziału obowiązków,
- ✓ przypisanie zadania do określonych zasobów,
- ✓ oszacowanie czasu potrzebnego do zakończenia poszczególnych zadań oraz ogólnego horyzontu czasowego projektu,
- ✓ opracowanie budżetu przedsięwzięcia,
- ✓ zorganizowanie systemu monitorowania i tworzenia raportu na temat dokonywanych postępów oraz zużytych środków finansowych,
- ✓ prognozowanie wydatków koniecznych do zakończenia projektu lub kamienia milowego,
- ✓ identyfikowanie i analizowanie problemów związanych z planem przedsięwzięcia.

Każde działanie, aby można było uznać je za poprawnie podzielone, musi spełniać 6 kryteriów. Dopiero kiedy osiągnę ten status, zmienia się w zadanie.

- zaawansowanie wykonania działania i jego ukończenie muszą być mierzalne,
- musi być jasno zdefiniowane, od czego działanie się zaczyna i na czym się kończy,
- działanie musi być zakończone konkretnym rezultatem,
- musi być oszacowany czas i koszt wykonania zadania,
- czas trwania zadania nie powinien przekraczać akceptowanych limitów,
- działania powinny być od siebie niezależne.

Jeżeli działanie nie spełnia wyżej wymienionych kryteriów, należy podzielić je i sprawdzić, czy po tej operacji kryteria zostaną spełnione.

W momencie kiedy wszystkie działania w strukturze podziału pracy spełnią 6 kryteriów, będzie oznaczało to, że struktura jest zdefiniowana i kompletna.

Definiowanie czynności projektu (tworzenie WBS- Work Breakdown Structure)

Definiowanie czynności projektu (tworzenie WBS- Work Breakdown Structure)

Istnieje 3 podejścia do tworzenia struktury podziału prac:

- **podejście przedmiotowe** - definiujemy rezultaty pracy w ramach projektu poprzez ich części składowe umożliwiające osiągnięcie tych rezultatów (rekomendowane przez Instytut Zarządzania Projektami - PMI),
- **podejście czynnościowe** - definiujemy rezultaty projektu poprzez działania, które trzeba wykonać, aby rezultaty zostały osiągnięte (np.:projektuj-buduj-testuj-wdrażaj oraz podejście od strony celów cząstkowych projektu),
- **podejście organizacyjne** - definiujemy rezultaty projektu poprzez jednostki organizacyjne biorące udział w pracach (działy, procesy, lokalizacja geograficzna).

Definiowanie czynności projektu (tworzenie WBS- Work Breakdown Structure)

W zależności od specyfiki projektu można wybrać jedną z dwóch metod przygotowania WBS:

Metoda zstępująca (top-down) - zaczynając od najwyższego poziomu, poszczególne elementy dzieli się na ich części składowe. Metodę tą stosujemy, gdy przed rozpoczęciem pracy mamy dobre rozeznanie w zakresie działań wymaganych do realizacji projektu.

Metoda burzy mózgów (brainstorming) - wypisanie wszystkich działań związanych z realizacją projektu, a następnie pogrupowanie ich w kategorie. Metodę stosujemy, gdy na etapie planowania nie wiemy, jakie dokładnie działania będą konieczne do realizacji projektu.



Planowanie przebiegu projektu

- tworzenie sieci projektu
- tworzenie struktury podziału pracy
- ustalenie sposobu realizacji zadań w projekcie,
- szacowanie faktycznego czasu potrzebnego na realizację zaplanowanych zadań,
- określenie czasu trwania czynności
- obliczanie rezerw czasu
- wyznaczanie „ścieżki krytycznej” projektu
- określenie kamieni milowych projektu

Planowanie przebiegu projektu

Planowanie struktury projektu

1. Sprecyzowanie celów projektu
2. Zebranie dodatkowych informacji dotyczących projektu
3. Określenie struktury obiektowej projektu
4. Ustalanie kryteriów podziału projektu
5. Określenie struktury zadaniowej, hierarchicznej projektu
6. Określenie struktury czynnościowej, kooperacyjnej projektu
7. Zatwierdzenie struktur projektu przez kierownictwo

Planowanie przebiegu projektu

Planowanie struktury projektu polega na odpowiedzi na następujące pytania.

- 1) *Czy cele projektu są zrozumiałe i dokładnie określone?*
- 2) *Jakie informacje są niezbędne dla opisu struktury projektu?*
- 3) *Czy znana jest struktura obiektu powstającego w wyniku projektu?*
- 4) *W jakim zakresie struktura projektu powinna odzwierciedlać strukturę obiektu?*
- 5) *Według jakich kryteriów należy dzielić projekt na części składowe?*
- 6) *Jak głęboki ma być podział, kiedy trzeba go zakończyć?*
- 7) *Jaka ma być ostateczna postać (treść i forma) struktury zadaniowej (hierarchicznej) projektu?*
- 8) *Jakie związki przyczynowo-skutkowe występują pomiędzy częściami elementarnymi projektu?*
- 9) *Jaka ma być ostateczna postać (treść i forma) struktury czynnościowej (kooperacyjnej) projektu?*
- 10) *Jak powinny być opisane części elementarne projektu?*
- 11) *Jaki powinny być powiązane zadania i czynności projektu ze strukturą organizacyjną projektu?*



Planowanie przebiegu projektu

Przykładowy opis planu zarządzania projektem powinien zawierać:

- Jasno określony cel i zakres projektu.
- Budżet projektu.
- Wytyczne projektu i ograniczenia, kontrola jakości i przebiegu procesów, zasoby ludzkie.
- Harmonogram prac, fazy przebiegu projektu i zadania.
- Formę zarządzania projektem.

Planowanie przebiegu projektu

Szacowanie czasu trwania zadań jest jedną z procedur w zarządzaniu czasem w projekcie.

Jest to określenie przewidywanego czasu trwania poszczególnych zadań projektu, który umożliwia wyznaczenie ram czasowych całego projektu oraz stworzenie harmonogramu projektu.

Za pomocą struktury podziału prac, kierownik projektu dysponuje wszystkimi informacjami niezbędnymi do oszacowania czasu realizacji poszczególnych zadań.

Planowanie przebiegu projektu

Istnieją różne czynniki negatywnie wpływające na dokładność szacunków stanowiących podstawę projektu:

- członkowie zespołu są zbyt pewni siebie,
- dokonując szacunków, poszczególne osoby opierają się na różnych założeniach,
- ludzie wykonujący pracę nie brali udziału w ustalaniu dotyczących jej terminów,
- szacunki są zbyt „poprawne politycznie” – podwładni mówią menedżerowi to, co ich zdaniem chciałby usłyszeć, zamiast przekazać mu dokładne i prawdziwe prognozy,
- wstępne szacunki nie są uaktualniane w miarę postępów projektu.

Planowanie przebiegu projektu

Planowanie terminów projektu

1. Określenie czasu realizacji czynności projektu
2. Planowanie terminów projektu
3. Obliczenie rezerw czasu
4. Określenie krytycznych elementów projektu
5. Wyznaczenie kamieni milowych projektu
6. Zatwierdzenie planu przebiegu projektu przez kierownictwo

Planowanie przebiegu projektu

Planowanie terminów projektu polega na odpowiedzi na następujące pytania.

1) Ile czasu potrzeba na wykonanie elementarnych części (czynności, pakietów roboczych) projektu?

2) Jakie powinny być terminy rozpoczęcia i zakończenia czynności projektu?

3) Jaki jest możliwy termin zakończenia projektu, a jaki konieczny termin rozpoczęcia projektu?

4) Jakie występują w projekcie rezerwy czasu?

5) Jaka jest ścieżka krytyczna projektu?

6) Jakie są kamienie milowe projektu?

Planowanie przebiegu projektu

Wyznaczanie „ścieżki krytycznej” projektu

Ścieżka krytyczna to najdłuższa ścieżka następujących po sobie zadań w projekcie, chronologicznie ułożonych tak, że każde następne zadanie może rozpocząć się dopiero po zakończeniu poprzedniego.

Ścieżka krytyczna kończy się wraz z zakończeniem projektu, tak więc ścieżka ta wyznacza najkrótszy czas potrzebny na realizację projektu.



Planowanie przebiegu projektu

Każde opóźnienie któregokolwiek zadania znajdującego się na ścieżce krytycznej powoduje automatyczne opóźnienie daty zakończenia projektu. W związku z tym zadania należące do ścieżki krytycznej wymagają zwrócenia szczególnej uwagi na nie.

Określenie ścieżki krytycznej może odbyć się na 2 sposoby:

- Identyfikacja wszystkich możliwych ścieżek oraz zsumowanie czasów wszystkich zadań występujących na tych ścieżkach. Ścieżka o najdłuższym łącznym czasie trwania będzie ścieżką krytyczną.
- Obliczanie zapasu czasu działania dla każdego zadania, czyli tolerowanego czasu w jakim działanie może się zakończyć, nie powodując opóźnienia zakończenia projektu. Z uwagi, że ścieżka krytyczna wyznacza najkrótszy czas realizacji projektu, to wszystkie zadania należące do ścieżki krytycznej posiadają zerowe rezerwy czasu.

Planowanie przebiegu projektu

Kamienie milowe (ang. milestones) to ważne wydarzenia w projekcie uwzględnione w harmonogramie, które podsumowują określony zestaw zadań. Jeśli dzielimy projekt na etapy, to koniec każdego etapu jest naszym kamieniem milowym

WALKA ZE ZMIANAMI KLIMATU

https://ec.europa.eu/clima/sites/youth/milestones_pl

A TERAZ PRACUJEMY
W GRUPACH!



Planowanie przebiegu projektu

Harmonogram i kamienie milowe realizacji projektu

Planowany okres realizacji Projektu to: 4 listopada 2019 roku – 31 października 2023 roku. Przyjęty harmonogram realizacji Projektu opiera się na wyróżnieniu 3 etapów, 20 zadań i 16 kamieni milowych. Wyróżniono trzy etapy: (I) Inicjowanie projektu, (II) Analiza przedwdrożeniowa, (III) Wykonanie i wdrożenie systemów informatycznych - produktów Projektu.

Proszę przygotować propozycję kamieni milowych

Planowanie przebiegu projektu

Przyjęto 16 kamieni milowych:

- 1. Przeprowadzona i odebrana przez Zamawiającego albo przeprowadzona przez zespół projektowy analiza przedwdrożeniowa dla Projektu.**
- 2. Podpisane umowy na wykonanie Platformy e-Uслуг.**
- 3. Podpisane umowy na dostosowanie systemów dziedzinowych Partnerów Projektu.**
- 4. Opracowana i Odebrana przez Zamawiającego analiza na wykonania komponentów Platformy e-Uслуг.**
- 5. Opracowana i Odebrana przez Zamawiającego analiza na Wykonanie usługi e-Analiz.**
- 6. Wdrożone gromadzenie i przetwarzanie EDM w podmiotach leczniczych objętych Projektem potwierdzone pozytywnym wynikiem testów akceptacyjnych.**
- 7. Uruchomione produkcyjnie gromadzenie i przetwarzanie EDM w podmiotach leczniczych objętych Projektem.**

Planowanie przebiegu projektu

- 8. Wdrożone Rejestry EDM i wymiana EDM potwierdzona pozytywnym wynikiem testów akceptacyjnych.**
- 9. Uruchomiana produkcyjnie funkcjonalność rejestru EDM i wymiany EDM.**
- 10. Wdrożona usługa e-Rejestracji potwierdzona pozytywnym wynikiem testów akceptacyjnych.**
- 11. Uruchomiona produkcyjnie usługa e-Rejestracji.**
- 12. Systemy dziedzinowe Partnerów dostosowane do przekazywania danych w ustalonych formatach dla usługi e-Analiz. Funkcjonalność potwierdzona pozytywnym wynikiem testów akceptacyjnych.**
- 13. System Raportowania i Analiz gotowy do importu danych z podmiotów leczniczych. Funkcjonalność potwierdzona pozytywnym wynikiem testów akceptacyjnych.**
- 14. Wdrożona usługa e-Analiz – działanie potwierdzone pozytywnym wynikiem testów akceptacyjnych.**
- 15. Uruchomiona produkcyjnie usługa e-Analiz.**
- 16. Uruchomione produkcyjnie wszystkie komponenty Platformy e-Usług potwierdzone pozytywnym wynikiem testów powdrożeniowych.**

Planowanie zasobów projektu prognozowanie ilości potrzebnych zasobów do realizacji projektu

Planowanie zasobów projektu:

1. Określenie zapotrzebowania zasobów przez poszczególne czynności projektu
2. Planowanie zasobów ludzkich i materialnych projektu
3. Planowanie kosztów projektu
4. Planowanie finansowania projektu
5. Budżetowanie projektu
6. Zatwierdzenie planu zasobów projektu przez kierownictwo
7. Podjęcie decyzji o przystąpieniu do wykonawstwa projektu

Planowanie zasobów projektu polega na odpowiedzi na następujące pytania.

1) Jakie zasoby są potrzebne do realizacji poszczególnych czynności (pakietów roboczych) projektu?

2) Jakie koszty realizacji poszczególnych czynności wynikają z tego zapotrzebowania?

3) Jak jest łączne zapotrzebowanie na zasoby i jakie są łączne koszty realizacji projektu w trakcie jego przebiegu?

4) Czy respektowane są limity dysponowanych zasobów?

5) Jeśli nie, to jak należy wyrównać zużycie zasobów?

6) Jaki to będzie miało wpływ na przebieg projektu?

7) Jakie koszty projektu należy przewidzieć?

8) Jakie będą źródła finansowania projektu?

9) Jaki powinien być budżet projektu?

Planowanie zasobów projektu prognozowanie ilości potrzebnych zasobów do realizacji projektu

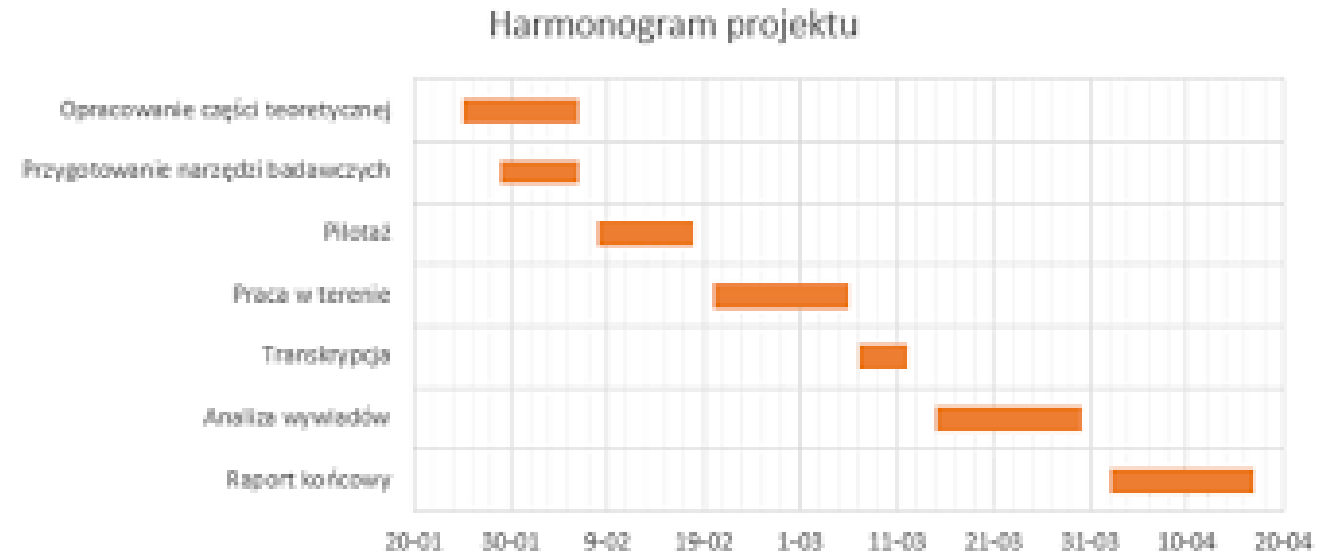
Przedmiotem planowania zasobów są zasoby wszelkiego rodzaju, określane często jako 7M:

- zasoby ludzkie (ang. manpower),
- kierownictwo i specjaliści (ang. management, professionals and specialists),
- surowce, materiały, półfabrykaty, podzespoły i komponenty itp. (ang. materials),
- towary i usługi (ang. merchandise),
- maszyny, aparatura, urządzenia, narzędzia, przyrządy itp. (ang. machinery),
- środki finansowe (ang. money) i
- ruch (ang. movement).

Do tego można dodać jeszcze dobra niematerialne w postaci energii, informacji itp. oraz dobra nominalne: prawa, koncesje, licencje, certyfikaty itp.



Planowanie harmonogramu



Planowanie harmonogramu

Harmonogramy projektów stosuje się po to, aby:

- obliczyć przewidywany całkowity czas trwania projektu,
- przedstawić przebieg projektu w jednostkach naturalnych i kalendarzowych,
- określić i zobrazować, jakie zadania, kiedy i za pomocą jakich zasobów i zespołów powinny być wykonane,
- prowadząc (regularne) kontrole wykonania prac, porównywać je z planowanym zakresem projektu i podejmować racjonalne decyzje dotyczące dalszych etapów projektu,
- prowadzić dokumentację, którą można będzie wykorzystać do śledzenia i kontrolowania postępów projektu.

Planowanie harmonogramu

Technika ta obejmuje następujące etapy:

- I etap: rozłożenie przedsięwzięcia na cele etapowe lub cele szcztkowe,
- II etap: ustalenie czasu trwania przedsięwzięcia i określenie czasów realizacji celów etapowych i cząstkowych,
- III etap: ustalenie kolejności realizacji celów etapowych i cząstkowych oraz wyznaczenie terminów ich rozpoczęcia i zakończenia,
- IV etap: określenie miejsca, w którym cele te mają być zrealizowane,
- V etap: wyrażenie w postaci graficznej wszystkich dokonanych czynności.

Planowanie harmonogramu

Zaletami wykresów Gantta są :

- możliwość automatycznego wyznaczenia ścieżki krytycznej,
- przejrzyste przedstawienie harmonogramu zadań,
- możliwość bieżącej kontroli realizowanego przedsięwzięcia i dokonywania odpowiednich korekt,
- elastyczna forma przedstawiania danych dotyczących wybranych zadań.

Planowanie harmonogramu

Podstawowe **wady wykresów Gantta**:

- brak szczegółowych informacji dotyczących poszczególnych zadań,
- ukazywanie jedynie kolejność zadań,
- trudności w ustaleniu wpływu opóźnienia pojedynczej czynności na całe przedsięwzięcie,
- nie obrazuje najlepszego wykorzystania zasobów,
- brak logicznych powiązań między poszczególnymi czynnościami,
- w przypadku licznych zależności i wielu zadań mnogość prezentowanych danych znacząco utrudnia rozpoznawanie związków między zadaniami,
- podczas analizowania planu większego projektu niezbędne jest przesuwanie widoku wykresu, co utrudnia analizę przedstawionych informacji.

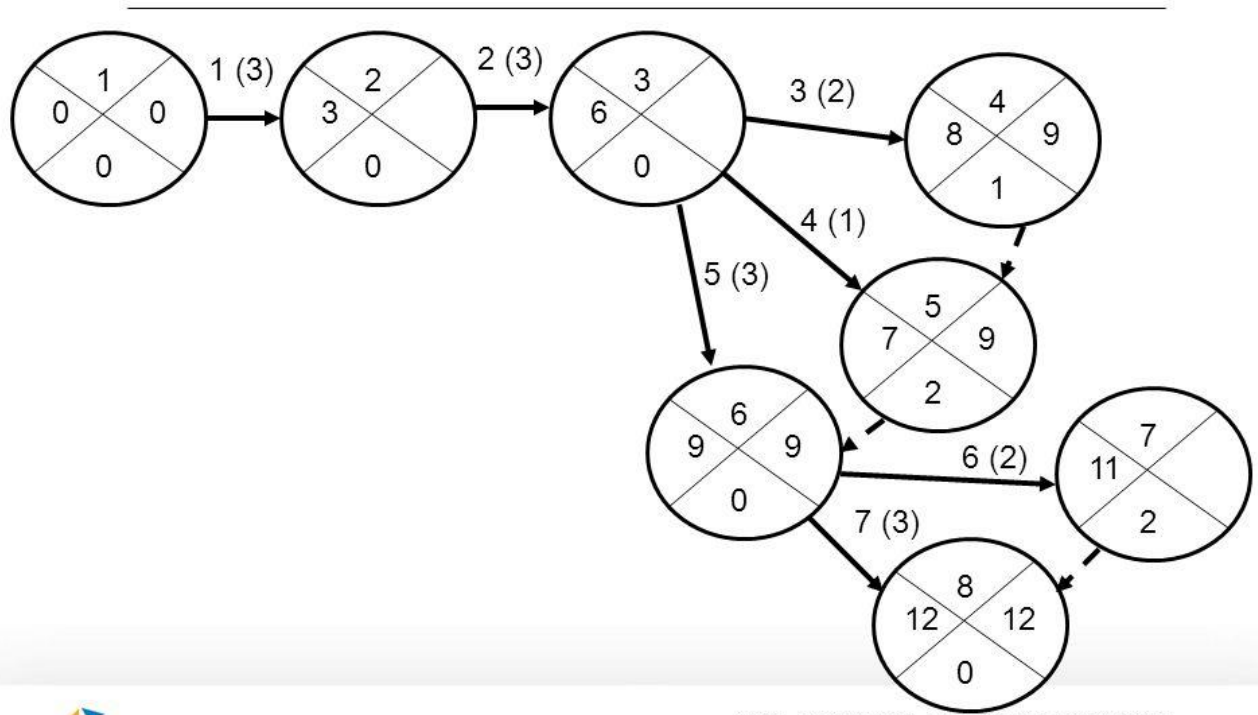
Planowanie harmonogramu

Najczęstszymi błędami jakie mogą wystąpić podczas tworzenia wykresu Gantta są:

- zawieranie w nim nadmiaru informacji- gotowy wykres musi być zrozumiały i czytelny,
- posiadanie zbyt dużej liczby wersji,
- drukowanie całego wykresu- drukowanie całego wykresu w podstawowej czcionce zajmuje zbyt wiele miejsca, natomiast zmniejszanie jej powoduje, że całość jest nieczytelna. Należy zatem zadać sobie pytanie nad sensem takiego działania.

Planowanie harmonogramu

Plan projektu - Diagram sieciowy:



Co to jest diagram sieci projektu?

Diagram sieciowy to graficzny sposób wyświetlania zadań, zależności i ścieżki krytycznej projektu. Pola (węzły) reprezentują zadania, a zależności są wyświetlane jako linie, które łączą te pola.

Źródło: <https://slideplayer.pl/slide/8971635/>



Planowanie budżetu / kosztów projektu

Dysponując rzeczowym planem zasobów projektu, można przejść do opracowania budżetu projektu.

Budżet projektu to zestawienie środków finansowych przewidzianych na realizację projektu, obejmujące cały okres jego realizacji.

Na początku jest opracowywany zazwyczaj **budżet finansowy** (ang. Financial budget), określane potocznie jako montaż finansowy projektu, zestawiający środki finansowe potrzebne na realizację projektu i wskazujący źródła ich pozyskania.

Po pozyskaniu środków finansujących projekt może być sporządzany **budżet kosztów projektu**. Określa on możliwości i ograniczenia finansowe, które muszą być respektowane w trakcie realizacji projektu, zgodnie z jego celami. Taki budżet bywa potocznie określane jako preliminarz kosztów, tj. zestawienie dopuszczalnych wydatków na realizację poszczególnych zadań i czynności projektu. Służy on także jako instrument zewnętrznej kontroli.



Planowanie budżetu / kosztów projektu

Budżetowanie projektu zazwyczaj obejmuje następujące kroki postępowania:

- 1) określenie okresu objętego budżetem,
- 2) określenie rodzajów, miejsc powstawania i nośników kosztów objętych budżetem,
- 3) opracowanie budżetu kosztów projektu,
- 4) sprawdzenie możliwości realizacji budżetu z punktu widzenia dostępności środków finansowych,
- 5) sprawdzenie możliwości realizacji budżetu z punktu widzenia płynności finansowej,
- 6) zatwierdzenie budżetu projektu.

Planowanie budżetu / kosztów projektu

„Poradnik beneficjenta Funduszy Europejskich.
Konstrukcja budżetu w projektach dofinansowanych z
UE”

<https://www.youtube.com/watch?v=w2KdbWLBYmE>



Planowanie personelu w projekcie podział pracy pomiędzy członków zespołu projektowego wg zajmowanych stanowisk i ról w projekcie

Zastosowanie Jungowskich testów osobowości przy doborze zespołu projektowego

Na podstawie wieloletnich badań Jung doszedł do wniosku, że ludzkie postawy i preferencje nie są przypadkowe.

Określił osobowość jako wypadkową:

- Postawy ekstrawertycznej lub introwertycznej,
- Sposobu gromadzenia informacji (poznanie lub intuicja),
- Sposobu podejmowania decyzji (myślenie lub odczuwanie).

Powyższe właściwości są dychotomiczne, tzn. wzajemnie wykluczające się.

Przykładowo im więcej w Tobie introwertyka, tym mniej ekstrawertyka, im bardziej kierujesz się intuicją, tym mniejszą wagę przywiązujesz do suchych faktów. Jung doszedł do wniosku, że jeden ze sposobów gromadzenia informacji lub podejmowania decyzji jest naszą dominującą cechą.

Planowanie personelu w projekcie podział pracy pomiędzy członków zespołu projektowego wg zajmowanych stanowisk i ról w projekcie

Zastosowanie Jungowskich testów osobowości przy doborze zespołu projektowego

I tak zadając pytania:

- Skąd czerpiemy energię? Gdzie koncentrujemy swoją uwagę? Naszą dominującą stroną może być

- ekstrawertyk (E) – osoba, która czerpie motywację i energię do działania z otoczenia, bądź
- introwertyk (I) – osoba, która swoją motywację oraz energię czerpie z samotności, przebywania w odosobnieniu.

Planowanie personelu w projekcie podział pracy pomiędzy członków zespołu projektowego wg zajmowanych stanowisk i ról w projekcie

W jaki sposób preferujesz gromadzić informacje, jakim ufasz? Dwiema kolejnymi dychotomiami są tutaj poznanie

- (S) – gromadzenie informacji namacalnych i rzeczywistych mówiących o tym jakie coś jest, bądź intuicja
- (N) – koncentracja na obrazie zagadnienia jako całości i szukania powiązań między nimi.
- W jaki sposób wolimy podejmować decyzje?
 - Czy wolimy sztywno opierać się na ustalonych zasadach kierując się logiką oraz z góry założoną sprawiedliwością – myślenie (T).
 - Czy też wolimy opierać się na systemach wartości, odczuwaniu i subiektywnym oglądzie na sytuację – odczuwanie (F).

Planowanie personelu w projekcie podział pracy pomiędzy członków zespołu projektowego wg zajmowanych stanowisk i ról w projekcie

- Jaki jest twój styl życia, pracy? Jak sobie radzisz z otaczającym cię światem?
 - Czy jesteś osobą, która ma życie zaplanowane, zorganizowane, dąży do meritum – osądzenie (J).
 - Czy preferujesz elastyczny styl życia, nie ograniczając się do jednej opcji z danej sytuacji – obserwacja (P).

Zespół projektowy to grupa kilku osób powołanych do wspólnej pracy nad danym projektem. Członkowie zespołu projektowego wspólnie podejmują działania, przybliżające ich do osiągnięcia wyznaczonych celów, poprzez wykonywanie poszczególnych zadań, za które dani członkowie są odpowiedzialni.

Dzięki różnorodności pomysłów, kreatywności, wiedzy specjalistów z różnych dziedzin, czy szybszego tempa uczenia się, praca w zespole projektowym pozwala na efektywniejsze i sprawniejsze osiągnięcie celów projektowych, niż w przypadku pojedynczych osób, czy nawet zorganizowanych grup.

Planowanie personelu w projekcie podział pracy pomiędzy członków zespołu projektowego wg zajmowanych stanowisk i ról w projekcie

Odpowiednie kierowanie zasobem pozwala na terminowe i efektywne realizowanie celów i zadań.

Można wyróżnić 3 etapy zarządzania zespołem projektowym:

1. **Etap planowania organizacyjnego**, który związany jest z planowaniem komunikacji w zespole projektowym.
2. **Etap pozyskiwania członków zespołu projektowego** – jest to kluczowy etap, ponieważ zasoby ludzkie są decydującym elementem projektu. Dobór odpowiednich osób jest niezwykle istotny podczas realizacji projektu, gdyż członkowie zespołu powinni być dopasowani do poszczególnych zadań, za które będą odpowiedzialni pod względem umiejętności oraz kompetencji.
3. **Etap kształtowania zespołu**, czyli w zasadzie niekończący się etap, podczas którego praca zespołowa jest nieustannie doskonalona i rozwijana. W trakcie tego etapu bardzo istotną funkcję odgrywają struktury zarządzania zespołem projektowym.

Planowanie personelu w projekcie podział pracy pomiędzy członków zespołu projektowego wg zajmowanych stanowisk i ról w projekcie

DOBÓR ODPOWIEDNICH OSÓB DO ZESPOŁU

Etap ten jest jednym z najważniejszych etapów podczas zarządzania zespołem projektowym.

Przed wybraniem członków zespołu kierownik projektu powinien zastanowić się, czego oczekuje od swojego zespołu oraz poszczególnych jego członków, a także jak liczny powinien być zespół.

Praca w za dużej grupie może powodować chaos, niezrozumienie, często prowadzi do prokrastynacji, kilku osób, bądź i całego zespołu, czy rodzi konflikty dotyczące, chociażby niewywiązywania się z poszczególnych obowiązków. Dlatego tak ważne jest określenie liczby osób niezbędnej do realizacji danego projektu.

Kierownik powinien przeanalizować poszczególne etapy realizacji projektu i pomyśleć, jakie zadania zespół będzie realizować, a co za tym idzie, jaka powinna być idealna osoba realizująca poszczególne z nich.

Dlatego też najlepiej, jeśli kierownik projektu uczestniczy w procesie rekrutacji do zespołu projektowego. To pozwala mu dobrać odpowiednich współpracowników, którzy będą gwarancją osiągnięcia wyznaczonych celów.

Planowanie personelu w projekcie podział pracy pomiędzy członków zespołu projektowego wg zajmowanych stanowisk i ról w projekcie

ODPOWIEDNIE ROZDYSPONOWANIE OBOWIĄZKÓW

Dysponując już odpowiednio dobranym zespołem, warto uważnie obserwować pracę oraz umiejętności członków zespołu.

Zazwyczaj każdy z nich dysponuje innymi umiejętnościami, kompetencjami, czy wiedzą z innego zakresu. Warto tę różnorodność doceniać i wykorzystywać na potrzeby procesu realizacji projektu, dzięki czemu będzie przebiegać on sprawniej i efektywniej.

Ponadto kierownik projektu powinien dokładnie określić zakres obowiązków danego pracownika i stawiać mu realne cele oraz wymagania.

Każdy członek zespołu powinien dokładnie wiedzieć, za co jest odpowiedzialny, co leży w zakresie jego obowiązków, z czego będzie rozliczany i na podstawie czego oceniany.

Nie należy stawiać wymagań wyższych niż kompetencje danej osoby ani wymagać nagłego podniesienia kwalifikacji, które są potrzebne na daną chwilę.

Planowanie personelu w projekcie podział pracy pomiędzy członków zespołu projektowego wg zajmowanych stanowisk i ról w projekcie

UTRZYMYWANIE ODPOWIEDNICH RELACJI

Praca w zgranym, przyjemnie do siebie nastawionym zespole przebiega sprawniej i skuteczniej. Oczywiście istnieją granice w nawiązywaniu relacji ze współpracownikami, których to nie powinno się przekraczać (dotyczy to zarówno kierownika projektu, jak i członków zespołu), jednak warto zadbać o odpowiednie relacje z kolegami z pracy.

Kierownik projektu powinien znać wszystkich członków swojego zespołu.

Granica przyjaźni ze współpracownikami nie powinna być również przekroczona.

POZYTYWNE NASTAWIENIE

Oprócz przyjaznych relacji ze współpracownikami ważne jest również pozytywne nastawienie i zaangażowanie kierownika projektu.

Jeśli kierownik nie jest zaangażowany w realizację projektu, nie wywiązuje się ze swoich obowiązków, rzadko pojawia się w pracy, ciężko się z nim skontaktować oraz z góry zakłada, że projekt nie ma szans na realizację zakończoną sukcesem, motywacja i zaangażowanie pracowników maleje.

Planowanie personelu w projekcie podział pracy pomiędzy członków zespołu projektowego wg zajmowanych stanowisk i ról w projekcie

ODPOWIEDNIA KOMUNIKACJA I WSPÓŁPRACA

Nie od dziś wiadomo, że jednym z kluczy do sukcesu jest właściwa komunikacja, szczególnie jeśli na ten sukces pracuje kilka osób.

Kierownik projektu powinien zadbać, aby komunikacja między nim a członkami zespołu, a także pomiędzy pracownikami była na odpowiednim poziomie.

Warto rozmawiać ze współpracownikami, wysłuchiwać ich potrzeb, czy pomysłów robiąc burze mózgów.

Kierownik projektu powinien również w jasny i klarowny sposób przekazywać informacje tak, aby każdy z pracowników wiedział, za co jest odpowiedzialny, w jaki sposób wykonać dane zadanie oraz jaki jest cel projektu.

Planowanie personelu w projekcie podział pracy pomiędzy członków zespołu projektowego wg zajmowanych stanowisk i ról w projekcie

ODPOWIEDNIA ORGANIZACJA

Odpowiednia organizacja pozwala osiągać zamierzone cele i efektywnie wykonywać swoje obowiązki.

Podział zadań pomiędzy poszczególne osoby to jedno, wykonywanie zadań w odpowiedniej kolejności, w odpowiednim terminie i miejscu to drugie.

Jednym z etapów procesu realizacji projektu nie bez powodu jest **planowanie projektu**.

- Bez planu projekt właściwie nie mógłby istnieć, ponieważ ani kierownik, ani pracownicy nie mieliby pojęcia, nad czym pracują, co mają robić, z czego mają/mogą skorzystać, czy jaki budżet mogą wykorzystać.

Monitorowanie i kontrola postępów prac nad projektem, wprowadzanie zmian do harmonogramu realizacji projektu i harmonogramu płatności.

Harmonogram realizacji projektu a przesunięcia wydatków kwalifikowanych w projektach unijnych

Nawet najbardziej staranny harmonogram realizacji projektu nie ochroni nas przed zmianami wynikającymi z realizacji projektu. Zmiany te mogą wywierać także znaczący wpływ na finansowanie projektu.

Na jakie zmiany w zakresie wydatków kwalifikowanych pozwalają regulacje unijne?

Możliwe jest dokonywanie przesunięć między poszczególnymi wydatkami kwalifikowanymi, które zostały określone w dokumentacji aplikacyjnej do 15% przypadającej na każdy wydatek – w tej sytuacji informuje się Instytucję Zarządzającą o dokonanych przesunięciach.

W przypadku kiedy przesunięcia wynoszą więcej niż 15% przypadający na każdy wydatek, Beneficjent powinien wystąpić z uzasadnionym wnioskiem o wyrażenie przez Instytucję Zarządzającą zgody na dokonanie takich przesunięć.

Działania dotyczące dokonywania przesunięć w harmonogramie podejmuje się zwykle po przeprowadzeniu procedur wyboru wykonawców/dostawców, w wyniku których zwykle otrzymane oferty różnią się od wartości wskazanej w dokumentacji aplikacyjnej.

Kontrola nad projektem ma w zasadzie miejsce przez cały cykl życia projektu, jest ona niezbędna do uniknięcia błędów na etapie realizacji projektu.

Co podlega kontroli?

- Kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa.
- Organizacja procesu zarządzania projektami.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi.
- Polityka finansowa.
- Kontrola terminów przygotowania i wykonawstwa projektu.
- Kontrola zużycia zasobów w trakcie przygotowania i wykonawstwa projektów.
- Kontrola kosztów przygotowania i wykonawstwa projektów.
- Kontrola dostaw i podwykonawstwa.
- Kontrola ryzyka projektów.
- Kontrola jakości projektu.
- Kontrola pracy zespołu projektowego.
- Informacja i promocja.

Zamykanie projektu odbywa się w następujących etapach:

Odbiór projektu.

Rozliczenie projektu.

Opracowanie raportu
z realizacji projektu.

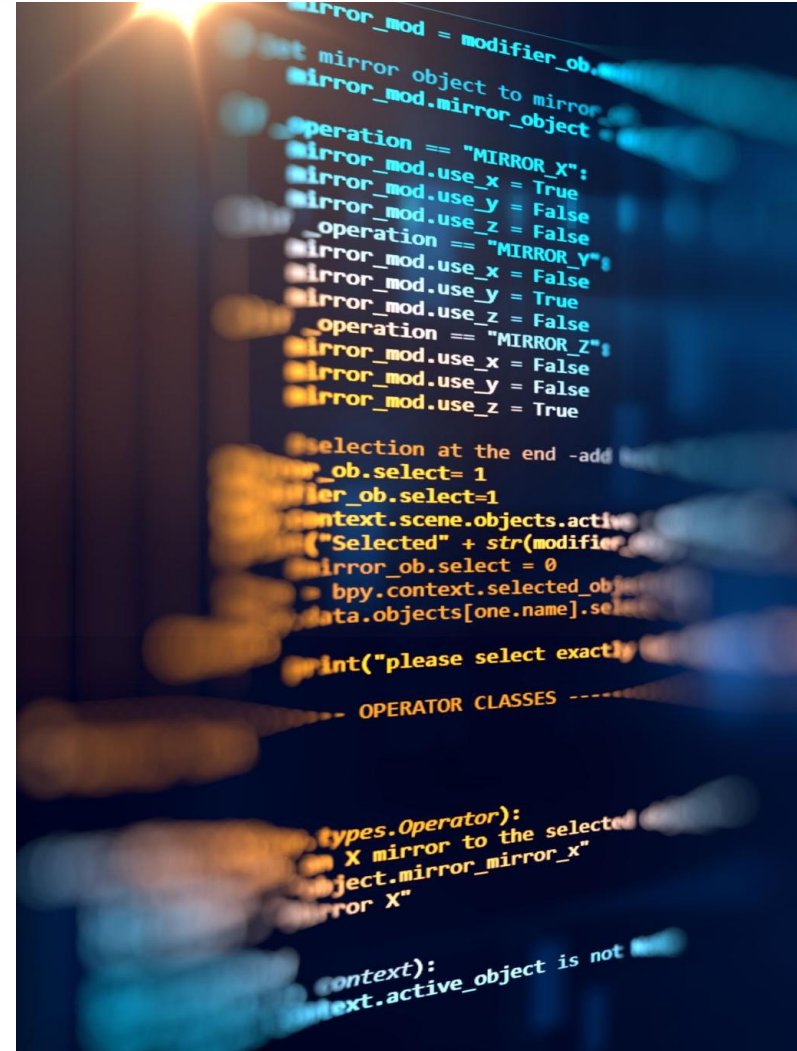
Podjęcie decyzji o
zakończeniu
projektu.

Rozwiązanie zespołu
projektowego.

Odbiór projektu powinien odbywać się gdy osiągnięto cele jakościowe projektu.

Po tym etapie następuje rozliczenie końcowe.

Raport opracowywany na koniec ma za zadanie służyć użytkownikowi projektu, oraz gromadzić wiedzę zdobyta podczas jego realizacji.



Specyfika projektów współfinansowanych ze środków UE w ramach Program Interreg VI A Brandenburgia - Polska 2021-2027

- ✓ Komisja Europejska zatwierdziła **Program Interreg VI A Brandenburgia - Polska 2021-2027** w dniu 29 listopada 2022 r.
- ✓ Nowy program wspiera współpracę transgraniczną po obu stronach granicy polsko-niemieckiej przebiegającej w województwie lubuskim.



PROJEKTDATENBANK / BAZA PROJEKTÓW



Specyfika projektów współfinansowanych ze środków UE w ramach Program Interreg VI A Brandenburgia - Polska 2021-2027

- ✓ W programie obowiązuje zasada partnerstwa, co oznacza, że projekty muszą być realizowane w polsko-niemieckiej kooperacji i przynosić korzyści dla pogranicza oraz jego mieszkańców.

Specyfika projektów współfinansowanych ze środków UE w ramach Program Interreg VI A Brandenburgia - Polska 2021-2027

- ✓ Instytucją zarządzającą programu jest **brandenburskie Ministerstwo Finansów i Spraw Europejskich**.
- ✓ **Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej** pełni funkcję koordynatora krajowego.
- ✓ **Wspólny Sekretariat** mieści się we Frankfurcie nad Odrą, bez zmian w stosunku do edycji programu 2014-2020.

Obszar wsparcia obejmuje

- ✓ województwo lubuskie,
- ✓ powiaty: Märkisch-Oderland,
Oder-Spree oraz Spree-Neiße, a
także miasta na prawach
powiatów Frankfurt nad Odrą oraz
Cottbus.



Dla kogo?

Beneficjentami mogą być m.in.:

- ✓ jednostki administracji rządowej i samorządowej,
- ✓ różnego rodzaju placówki oświaty, kultury, ochrony zdrowia,
- ✓ służby ratownicze,
- ✓ euroregiony,
- ✓ stowarzyszenia i organizacje pozarządowe.





Na co?

- ✓ przewycięzanie skutków zmian klimatu i ochronie przyrody,
- ✓ wspieranie innowacyjności,
- ✓ rozwój edukacji,
- ✓ kultura i turystyka,
- ✓ Integracja mieszkańców i współpracy administracji z Polski i z Niemiec.



Budżet programu

- ✓ Dotacja bezzwrotna z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR)
- ✓ Budżet wynosi **88 300 000 euro z EFRR**. Dofinansowanie projektów ze środków programu wynosi do 80% wydatków kwalifikowalnych.

Priorytet 1: Innowacyjne pogranicze - transfer wiedzy i technologii na rzecz innowacyjnych rozwiązań

- ✓ Cel szczegółowy 1.1 Rozwijanie i zwiększenie potencjału w zakresie badań i innowacji oraz wykorzystywanie zaawansowanych technologii



Priorytet 2: Odporne i zrównoważone pogranicze – zmiany klimatu i różnorodność biologiczna

Cel szczegółowy 2.4 Wspieranie przystosowania się do zmian klimatu i zapobieganie ryzyku związanemu z klęskami żywiołowymi i katastrofami, a także odporności, z uwzględnieniem podejścia ekosystemowego

Cel szczegółowy 2.7 Wzmacnianie ochrony i zachowania przyrody, różnorodności biologicznej oraz zielonej infrastruktury, w tym na obszarach miejskich, oraz ograniczanie wszelkich rodzajów zanieczyszczenia



Priorytet 3. Atrakcyjne pogranicze – edukacja, kultura i turystyka

Cel szczegółowy 4.2 Poprawa równego dostępu do wysokiej jakości usług sprzyjających włączeniu społecznemu w zakresie kształcenia, szkoleń i uczenia się przez całe życie poprzez rozwój łatwo dostępnej infrastruktury, w tym poprzez wspieranie odporności w zakresie kształcenia i szkolenia na odległość oraz online

Cel szczegółowy 4.6 Wzmacnianie roli kultury i zrównoważonej turystyki w rozwoju gospodarczym, włączeniu społecznym i innowacjach społecznych

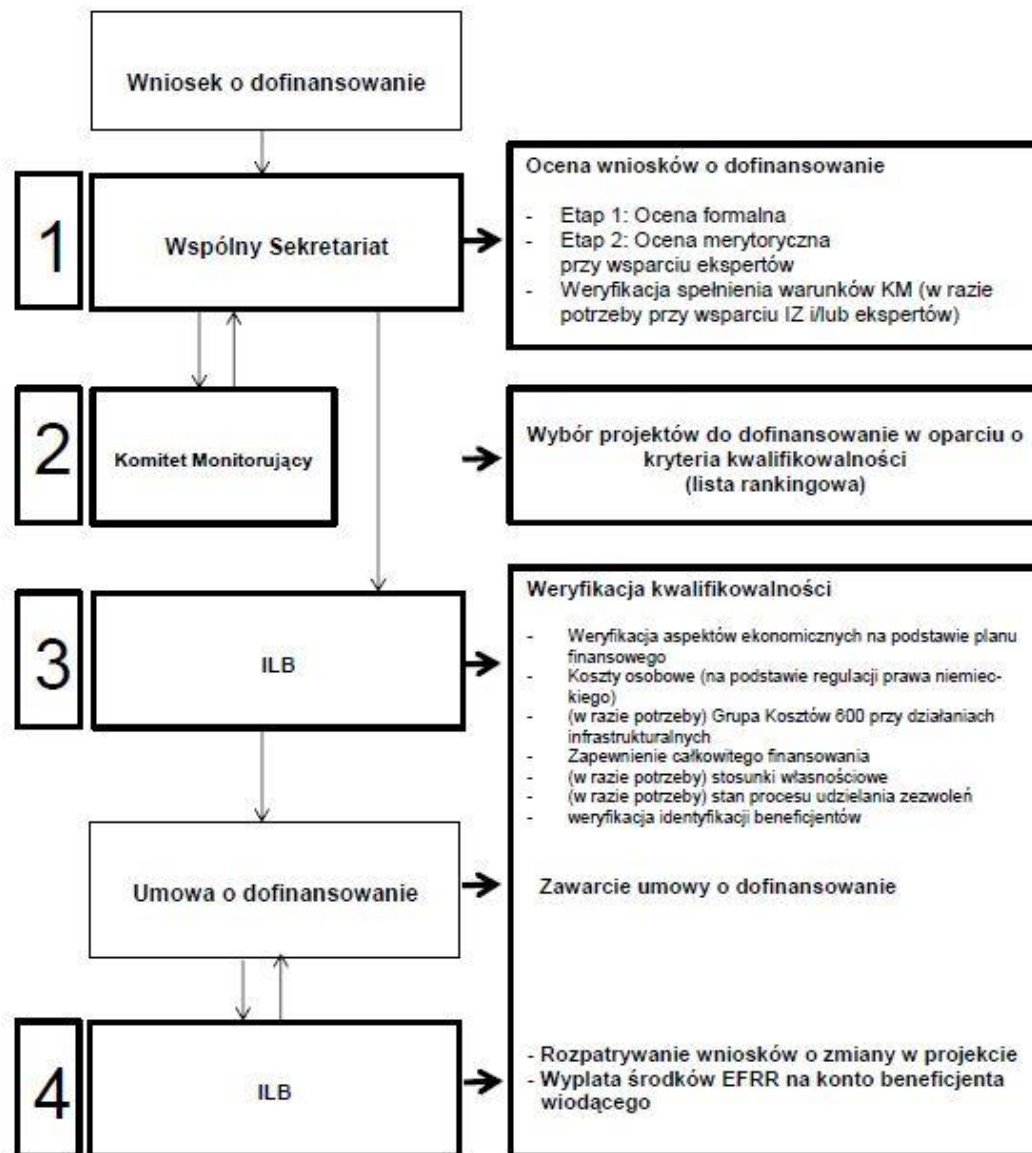


Priorytet 4. Pogranicze dialogu – współpraca mieszkańców i instytucji

Cel szczegółowy 6.1 Zwiększanie zdolności instytucjonalnych instytucji publicznych, w szczególności tych, którym powierzono zarządzanie konkretnym terytorium i zainteresowanych stron

Cel szczegółowy 6.3 Budowanie wzajemnego zaufania, zwłaszcza poprzez zachęcanie do działań ułatwiających kontakty międzyludzkie.





Procedura wyboru projektów

❑ KROK 1 - Złożenie wniosku o dofinansowanie

Wnioskodawca (beneficjent wiodący) składa wniosek online poprzez system informatyczny ILB (<https://kundenportal.ilb.de>) w dwóch wersjach językowych: polskiej i niemieckiej. W portalu internetowym lub na stronie internetowej Programu znajdują się obowiązujący wzór wniosku wraz z załącznikami. Wnioskodawca może wyjaśnić pytania oraz niejasności dotyczące dokumentów aplikacyjnych z WS.

Procedura wyboru projektów

❑ KROK 2 - I Ocena wniosku o dofinansowanie

Instytucją odpowiedzialną za zarządzanie procesem aplikacyjnym jest Wspólny Sekretariat. Zasadniczo zakłada się przeprowadzanie naborów tematycznych. Ich harmonogram będzie skorelowany z postępami w realizacji celów programowych, tak by zapewnić ich pełne osiągnięcie w okresie wdrażania Programu.

Procedura wyboru projektów

Projekty są oceniane jako całość na wszystkich etapach procedury. Sekretariat przeprowadza ocenę formalną danych zawartych we wniosku i dokumentuje wyniki oceny w karcie oceny (w formie listy sprawdzającej z komentarzami). W przypadku zakończenia oceny formalnej z wynikiem pozytywnym, wniosek podlega ocenie merytorycznej. Zarówno ocena formalna jak i ocena merytoryczna przeprowadzane są na podstawie przyjętych przez KM kryteriów oceny i wyboru projektów. Ocena merytoryczna przeprowadzana jest przez WS i ekspertów zewnętrznych z odpowiednich dziedzin.

Kryteria wyboru projektów znajdują Państwo w [Podręczniku beneficjenta](#) w rozdziale V.3 “Ocena wniosku o dofinansowanie”

Procedura wyboru projektów

❑ KROK 3 - II Wybór projektów

Wyniki oceny każdego wniosku dokonanej w pierwszym i drugim etapie zestawiane są przez WS w formie podstawy decyzji dla Komitetu Monitorującego. Podstawy decyzji, lista ocenionych wniosków oraz wnioski wraz z załącznikami będą udostępniane członkom Komitetu Monitorującego zgodnie ze stosownymi postanowieniami regulaminu Komitetu Monitorującego.

Wyboru projektów do dofinansowania dokonuje KM zgodnie z procedurą przewidzianą w swoim regulaminie. Warunki ustanowione przez Komitet Monitorujący muszą być spełnione przez partnerów projektu. KM informowany jest także o wnioskach z negatywnym wynikiem oceny formalnej. WS publikuje na stronie internetowej Programu wykaz projektów, które zostały zatwierdzone do dofinansowania oraz powiadamia właściwych wnioskodawców.

Procedura wyboru projektów

❑ KROK 4 - III Weryfikacja aspektów ekonomicznych

ILB weryfikuje kwalifikowalność i ma upoważnienie do wiążącego zakontraktowania środków programowych. Odbywa się to w formie wydania decyzji o przyznaniu dofinansowania bądź zawarcia umowy o dofinansowanie projektu z wnioskodawcą, w której zawarte są przede wszystkim założenia i cele projektu, warunki, na jakich przyznawane jest dofinansowanie, jego wysokość, plan finansowy oraz terminy dotyczące realizacji projektu.

Procedura wyboru projektów

- KROK 5 - Podpisanie umowy o dofinansowanie**

Wspólny Sekretariat

Bischofstraße 1 A

15230 Frankfurt (Oder)

e-mail: kontakt@interreg-brandenburg-polska.eu

Więcej informacji znajduje się na stronie programu.



Interreg



Kofinanciert von
der Europäischen Union
Współfinansowany przez
Unię Europejską

Brandenburg – Polska

Ryzyka w projekcie

**! Wydatek
niekwalifikowalny –
koszt lub wydatek,
które nie są
wydatkiem
kwalifikowalnym**

- zwrot środków uznanych za niekwalifikowalne,
- udzielanie zamówień publicznych (nie)zgodnie z wytycznymi w zakresie kwalifikowalności wydatków,
- nieosiągnięcie wskaźników projektu,
- niezachowanie trwałości projektu.

Ryzyka w projekcie

□ **Zarządzanie ryzykiem** jest działaniem zawierającym się całkowicie w procesie zarządzania projektem i posiada 5 zasadniczych celów:

1. uściślenie celów projektu (w sensie założenia terminów, kosztów i specyfikacji technicznych),
2. dopasowanie projektu do zmieniających się warunków zewnętrznych i przygotowanie go na konfrontację ze zdarzeniami, które mogą zaistnieć,
3. lepsze poznanie i zrozumienie zagrożeń mogących się pojawić, a także przygotowanie odpowiednich działań zapobiegawczych,
4. informowanie stron zaangażowanych w projekt o istniejących zagrożeniach dla projektu,
5. zapewnienie lepszego poznania projektu, a co za tym ułatwienie podejmowania decyzji i wyznaczania priorytetów.

Zwrot środków uznanych za niekwalifikowalne

Koszty kwalifikowalne to ogół kosztów poniesionych przez przedsiębiorę podczas realizacji projektu dotowanego przez UE, które są uzasadnione merytorycznie oraz spełniają kryteria zasadności, wyznaczone przez instytucję zarządzającą. O tym, czy koszt jest kwalifikowany decydują przepisy UE oraz dodatkowe, ustalone przez ww. instytucję zarządzającą.

Kosztami niekwalifikowanymi będą z kolei m.in. te, które zostały poniesione poza okresem kwalifikowalności projektu (określony jest w umowie o dofinansowanie), niespełniające kryteriów kwalifikowalności, nieudokumentowane lub udokumentowane w niewystarczający sposób, podatki od towarów i usług, odsetki od zadłużenia oraz wszelkiego rodzaju kary i grzywny.

A TERAZ PRACUJEMY
W GRUPACH!



**Proszę wypisać 5
przykładów błędów w
realizacji projektów
UE.**

Najczęstsze typy **nieprawidłowości** w przypadku projektów współfinansowanych z funduszy UE:

- Błędy w postępowaniu wynikających z konieczności dotrzymania procedur związanych z zamówieniami publicznymi;
- Sfałszowanie dokumentów;
- Określenie zasadności i kwalifikowalności wydatków;
- Brak realizacji projektu w zakładanym zakresie;
- Brak dokumentów potwierdzających poniesienie wydatku;
- Nieprzestrzeganie warunków umowy o dofinansowanie;
- Nieprawidłowości związane z wnioskami o płatność.

A group of business professionals in a meeting. A woman in a grey blazer is pointing at a tablet held by another person. A man in a dark suit and tie is also looking at the tablet. There are coffee cups on the table. The scene is brightly lit, likely from a window in the background.

Podsumowanie szkolenia

Korzyści z
zastosowania
metodyki PCM w
zarządzaniu
projektami
realizowanymi
przez jednostki
samorządu
terytorialnego

Po pierwsze - istnieje wiele ciekawych i praktycznych metodyk zarządzania projektem takich jak chociażby metodyka Project Management Institute (PMI) czy PRINCE 2 – ale tylko **PCM** jest **jedyną rekomendowaną metodyką przez KE**.

Po drugie - metodyka ta **jest bezpłatna i systematycznie aktualizowana**. Używając metodyki PCM do swoich projektów nie ponosimy żadnych kosztów licencyjnych.

Po trzecie - metodyką PCM w pracy projektowej **posługują się wszyscy** – ci co projekty przygotowują, ci co je oceniają i monitorują oraz ci którzy je kontrolują.

Po czwarte - metodyka PCM jest nieskomplikowana i stosunkowo **łatwa do zastosowania**.

Po piąte - metodyka PCM stanowi **konkretny „język mowy o projekcie”**.

Korzyści z
zastosowania
metodyki PCM w
zarządzaniu
projektami
realizowanymi
przez Jednostki
Samorządu
Terytorialnego

Po szóste - struktura metodyki PCM **odpowiada wnioskowi o dofinansowanie** w ramach programów operacyjnych.

Po siódme - metodyka stanowi **zintegrowane podejście do projektu** – od fazy konsultacji w ramach dokumentów UE do fazy realizacji projektu.

Po ósme - praca z metodyką PCM jest **inspiracją** do powstawania nowych projektów w gminach i jednostkach zależnych.

Po dziewiąte - metodyka PCM pozwala nie tylko na identyfikację potencjalnych problemów w gminie, ale również pozwala na **identyfikację obszarów ryzyka** wewnętrznego i zewnętrznego.

Po dziesiąte - metodyka PCM stosowana jest w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkie podmioty realizujące projekty w ramach rynku UE.

Interreg



Kofinansiert von
der Europäischen Union
Współfinansowany przez
Unię Europejską

Brandenburg – Polska

DZIĘKUJEMY ZA UWAGĘ
Centrum Organizacji Szkoleń
i Konferencji Semper



Ekspert merytoryczny:
Natalia Soroka-Tezcan

n.soroka-tezcan@szkolenia-semper.pl



Kontakt

ul. Libelta 1a/2, 61-706 Poznań

NIP 7772616176

REGON 301265926

Infolinia: 508 393 926

info@szkolenia-semper.pl

www.szkolenia-semper.pl



Konsultacje

Nasi eksperci z przyjemnością odpowiedzą na Państwa pytania i wątpliwości w zakresie obejmującym problematykę szkolenia. Pozostają oni do Państwa dyspozycji w ramach poszkoleniowych konsultacji. Aby z nich skorzystać wystarczy przesłać zapytanie na adres: konsultacje@szkolenia-semper.pl

Interreg



Kofinanziert von
der Europäischen Union
Współfinansowany przez
Unię Europejską

Brandenburg – Polska

Wspólny Sekretariat

Program Współpracy INTERREG Brandenburgia – Polska 2021-2027

Bischofstraße 1 A 15230 Frankfurt (Oder)

Kierownik Wspólnego Sekretariatu

Pani Izabela Gliścić

Tel.: + 49 335 60676 9950

E-mail: Izabela.Glisc@mdfe.brandenburg.de

Gemeinsames Sekretariat Kooperationsprogramm Interreg VI A

Brandenburg – Polen 2021–2027

Bischofstraße 1 A 15230 Frankfurt (Oder)

Leiterin des Gemeinsamen Sekretariats

Frau Izabela Gliścić

Tel.: + 49 335 60676 9950

E-Mail: Izabela.Glisc@mdfe.brandenburg.de

<https://interreg-brandenburg-polska.eu/>

Regionalny Punkt Kontaktowy

Program Współpracy INTERREG Brandenburgia - Polska 2021-2027

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego

ul. Podgórna 7, 65-057 Zielona Góra, pok. 52

Tel. 0048 68 4565 257/269

a.ciesielska@lubuskie.pl j.slaska@lubuskie.pl

Regionale Kontaktstelle

Kooperationsprogramm Interreg Brandenburg – Polen

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego

ul. Podgórna 7, 65-057 Zielona Góra, pok. 52

Tel. 0048 68 4565 257/269

a.ciesielska@lubuskie.pl j.slaska@lubuskie.pl