



**Program Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina  
Interreg IIIA/TACIS CBC**



Technika budowy projektu

**Wspólny Sekretariat Techniczny  
WWPWP**

**Warszawa 2005**

# 1 Projekt – zakres pojęciowy

Projekt to seria działań, dająca się wyraźnie wyodrębnić w czasie. Działania te mają charakter jednorazowy, zaś ich celem jest doprowadzenie do rozwiązania problemu (osiągnięcia celu – stanu pożądanego) lub ułatwienie likwidacji problemu. Definiowany problem musi zawsze dotyczyć grupy ludzi, a nie technicznych aspektów funkcjonowania instytucji. Działania podejmowane przy realizacji projektu są najczęściej (współ)finansowane z różnych źródeł zewnętrznych.

Projekt powinien być powiązany z bieżącą działalnością instytucji bądź grupy osób, które go realizują, ale jednocześnie musi być łatwy do wyodrębnienia z owej działalności. Innymi słowy, stanowi aktywność dodatkową, wykraczającą poza prowadzoną na co dzień działalność. Należy jednak podkreślić, iż projekt powinien mieć pozytywny wpływ na bieżące funkcjonowanie instytucji lub grupy osób.

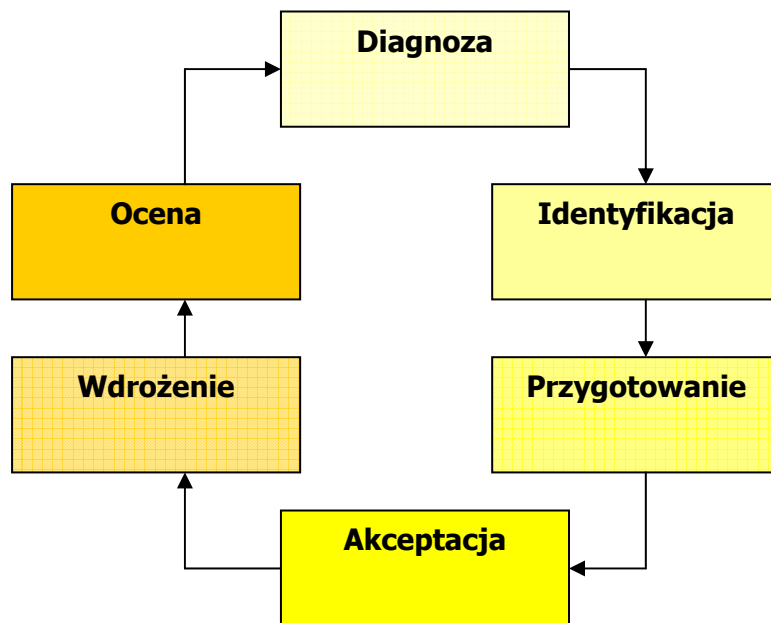
Na szanse realizacji powodzenia zasadniczy wpływ mają trzy czynniki: jakość podejmowanych czynności, ich koszt i czas realizacji.

## 2 Cykl życia projektu

Wspomniana w definicji seria działań powinna mieć określony porządek. Zachowanie logicznie poprawnego ciągu czynności zagwarantuje prawidłowe ich wykonanie, będzie dawało dobre podstawy do realizacji kolejnych kroków. Należą do nich: 1) diagnoza sytuacji, 2) identyfikacja projektu, 3) realizacja, 4) akceptacja projektu do wdrożenia, 5) proces wdrożenia, 6) ocena końcowa projektu i określenie stopnia jego powodzenia. Cykl życia projektu ma strukturę kołową. Realizacja projektu, jak wynika z definicji, powinna mieć pozytywny wpływ na sytuację w instytucji i przezwyciężenie problemu, co dezaktualizuje poprzednią diagnozę i powoduje konieczność przeprowadzenia nowej (zob. ryc. na następnej stronie).

### 2.1 Diagnoza sytuacji.

Jest to pierwszy etap budowy projektu. Diagnoza polega na rozpoznaniu bieżącej sytuacjiokoła instytucji, oceny jej potencjału oraz wstępnego określeniu barier, które utrudniają jej funkcjonowanie bądź rozwijanie działalności. Istnieje wiele narzędzi do sprawnego i skutecznego diagnozowania sytuacji. Jednym z najczęściej używanych jest analiza SWOT. Skrót ten pochodzi od angielskich odpowiedników czterech podstawowych czynników, jakie są poddawana badaniu, a więc mocnych stron (**S**trengths) i słabych stron instytucji (**W**eaknesses), szans (**O**pportunities) i zagrożeń (**T**hreats) dla instytucji. Mocne strony instytucji to wszystkie jej zasoby, sprzęt, ludzie, procedury, finanse, a więc jej potencjał wewnętrzny. Mocną stroną jest na przykład dobrze wykształcony personel jakiejś organizacji, korzystne położenie lokalu gastronomicznego w centrum miasta itp.



Cykl życia projektu

Słabe strony są przeciwieństwem stron mocnych. Do nich zaliczamy wszystko to, co jest złe wewnątrz danej organizacji/institucji, np. zbyt mała liczba pracowników, ich niedostateczne przeszkolenie i wykształcenie, niechęć do zmian, brak środków finansowych, nadmiernie wyeksploatowany sprzęt, źle funkcjonujące procedury obiegu dokumentów itp.

Do szans zaliczamy te wszystkie pozytywne elementy, które znajdują się w środowisku otaczającym instytucję oraz korzystne zjawiska w nim zachodzące. Przykładami szans są: postępujący wzrost gospodarczy, rosnące wykształcenie społeczeństwa, wzrost oczekiwań na różnego rodzaju usługi, poprawa sytuacji prawnej, zainteresowanie innych instytucji we współpracy itp.

Zagrożenia, opisane w analizie SWOT są przeciwieństwem szans. Zaliczamy do nich te wszystkie negatywne elementy w otoczeniu instytucji, które pośrednio mogą mieć zły wpływ na jej działalność i rozwój, np. kryzysy polityczne i dekoniunktura gospodarcza, wprowadzenie złych regulacji prawnych, zanik instytucji zainteresowanych współpracą społeczną itp.

Przeprowadzenie takiej analizy pozwoli określić przede wszystkim podstawowe problemy, jakie dotyczą instytucji i jakie otaczają instytucję tworzącą projekt. Pozwala także zorientować się w kondycji bezpośredniego i dalszego otoczenia organizacji.

## 2.2 Identyfikacja projektu

Po zdiagnozowaniu sytuacji w instytucji oraz jej bezpośredniego otoczenia dokonuje się identyfikacji projektu (oceny wstępnej). Na tym etapie dokonuje się najbardziej istotnych z punktu widzenia projektu czynności oraz podejmuje decyzje o charakterze strategicznym (to znaczy, czy projekt będzie kontynuowany) i taktycznym (jak go osiągnąć).

Na tym poziomie dokonuje się serii analiz pomocniczych, mianowicie analizę problemu/celu, analizę strategii działania oraz analizę partnerów, która jest szczególnie istotna dla projektów, realizowanych w ramach programów współpracy przygranicznej.

### 2.2.1 Analiza problemu/celu

Jest to jedna z najtrudniejszych, a zarazem najważniejszych czynności do wykonania w trakcie budowy projektu. Przy analizie problemu/celu musimy pamiętać, iż każdy zdefiniowany problem odnosi się zawsze do ludzi i społeczności. W przypadku instytucji publicznych lub sektora pozarządowego, ich naczelnym zadaniem jest działanie na rzecz dobra wspólnego i społeczeństwa. Zatem problem tkwi zawsze w niemożności zaspokojenia określonych potrzeb społecznych.

Problemem jest na przykład:

- niski standard życia lokalnej społeczności
- brak możliwości swobodnej komunikacji
- ograniczony dostęp do określonych zasobów, np. dzieł sztuki i książek
- brak możliwości nawiązywania współpracy

Częstym błędem osób, które budują projekt jest błędna identyfikacja problemu i mieszanie go z **przyczynami** problemu. Przyczyną jest brak odpowiednich środków materialowych, stosownych zasobów i określonych warunków, ale także np. niski potencjał zasobów ludzkich danej organizacji/instytucji lub otoczenia, który rodzi problem. Trudność w rozdzieleniu problemu od jego przyczyn polega na tym, iż przyczyna problemu zdefiniowanego przez osoby budujące projekt może być sama problemem, którego przyczyna tkwi gdzie indziej. Np. problem braku możliwości nawiązywania współpracy między dwoma organizacjami może być spowodowany niskim potencjałem personelu obu potencjalnych partnerów. Niski potencjał personelu jest z kolei problemem, którego przyczyna tkwi w słabej edukacji. **W przypadku zasobów materialowych ich brak niemal zawsze zaliczyć należy do przyczyn problemu.**

Przyczyną problemu jest na przykład

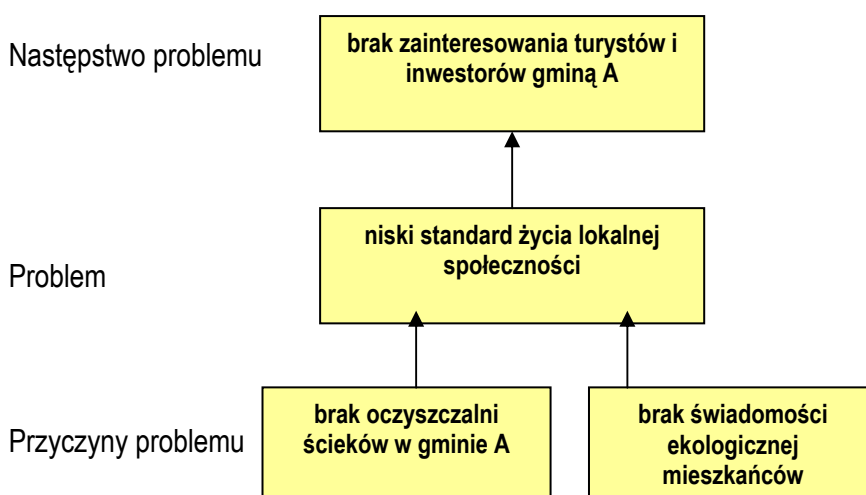
- brak oczyszczalni ścieków na obszarze gminy A
- brak odpowiedniej infrastruktury drogowej, łączącej obwód A i B
- brak zasobów lokalowych instytucji kultury
- brak odpowiedniego potencjału do nawiązania współpracy

Problem może mieć także swoje szersze **następstwa/efekty**. Dotyczą one zazwyczaj kwestii społeczno-ekonomicznych i możliwości rozwoju gospodarczego.

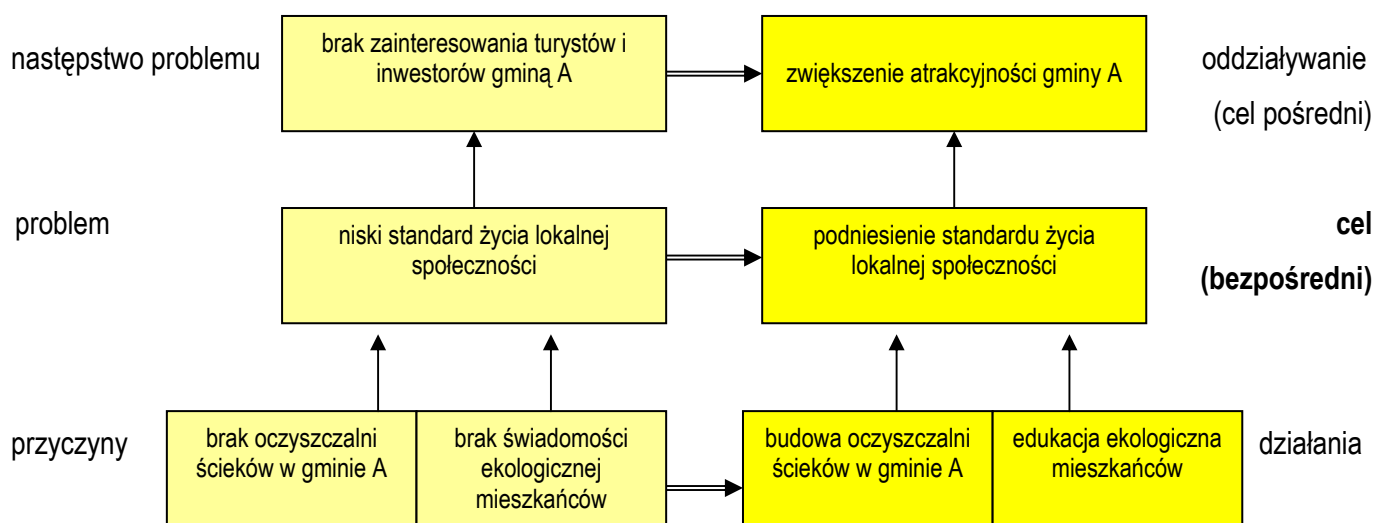
Następstwami problemu mogą być na przykład

- niska atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów
- obniżony potencjał turystyczny rejonu
- brak możliwości rozwoju przedsiębiorczości

W konsekwencji zestawienia ze sobą przyczyn problemu, samego problemu oraz jego negatywnych następstw otrzymuje się **drzewo problemu**:



Po sformułowaniu drzewa problemu należy przystąpić do sformułowania drzewa celu, które w praktyce jest szkieletem całego projektu. W drzewie celu formułuje się trzy podstawowe elementy, to jest cel bezpośredni projektu, działania podjęte dla jego osiągnięcia oraz pozytywne następstwa, uzyskane po osiągnięciu celu bezpośredniego (zwane oddziaływaniami lub celami pośrednimi). **W praktyce drzewo celu jest przeciwieństwem drzewa problemu.**



Jak widać z powyższego, budowa oczyszczalni ścieków nie jest celem samym w sobie, ale ma służyć osiągnięciu wyraźnie sformułowanego stanu pożądanego. **W dobrze skonstruowanym schemacie celów projektu budowa lub instalacja infrastruktury jest działaniem**

Posługiwanie się takim słownictwem i formułowanie w ten sposób logiki projektu jest szalenie istotne przy wypełnianiu wniosku (patrz Dział III), w którym to potencjalni beneficjenci są proszeni o przedstawienie celu pośredniego, celu bezpośredniego oraz działań, realizowanych w projekcie.

Warto także zauważyć, iż przy formułowaniu drzewa celu projektodawca od razu może sformułować również **grupę docelową projektu**.

Grupa docelowa projektu to grupa ludzka/ społeczność, która z projektu skorzysta, bądź będzie w nim uczestniczyć bezpośrednio.

W przypadku projektu polegającego na budowie drogi, grupą docelową będą jej użytkownicy. Gdy gmina A buduje oczyszczalnię ścieków w celu poprawy stanu środowiska, grupą docelową projektu będzie ludność tej gminy. W przypadku, gdy projekt polega na organizacji szkoleń, w celu poprawy wykształcenia bezrobotnych z powiatu B, grupą docelową będą rzecz jasna wspomniani bezrobotni.

## 2.2.2 Analiza strategii działania

Po sformułowaniu drzewa celu należy przystąpić do dokonania analizy strategicznej.

**Analiza strategiczna** polega na wybraniu odpowiedniej drogi działania, które ma w efekcie przynieść osiągnięcie postawionego celu. Jeśli projektodawca zidentyfikował kilka przyczyn powstania problemu, w trakcie tej analizy powinien zastanowić się, które z nich należy likwidować w pierwszej kolejności, a także jakie należy ponieść **koszty** i jakie należy zapewnić **warunki organizacyjne i techniczne**, aby można było przeprowadzić działania i podjąć konkretne czynności. W analizie uwzględnia się także własne zasoby i potencjał wewnętrzny, który przyczyni się do realizacji projektu.

Strategie mogą mieć charakter na przykład:

- inwestycyjny
- podnoszenia jakości
- kształtowania świadomości i rozwoju umiejętności,
- informacyjny

Na tym poziomie formułuje się również listę potencjalnych zagrożeń dla realizacji projektu, które wiążą się z przyjęciem danej strategii działania.

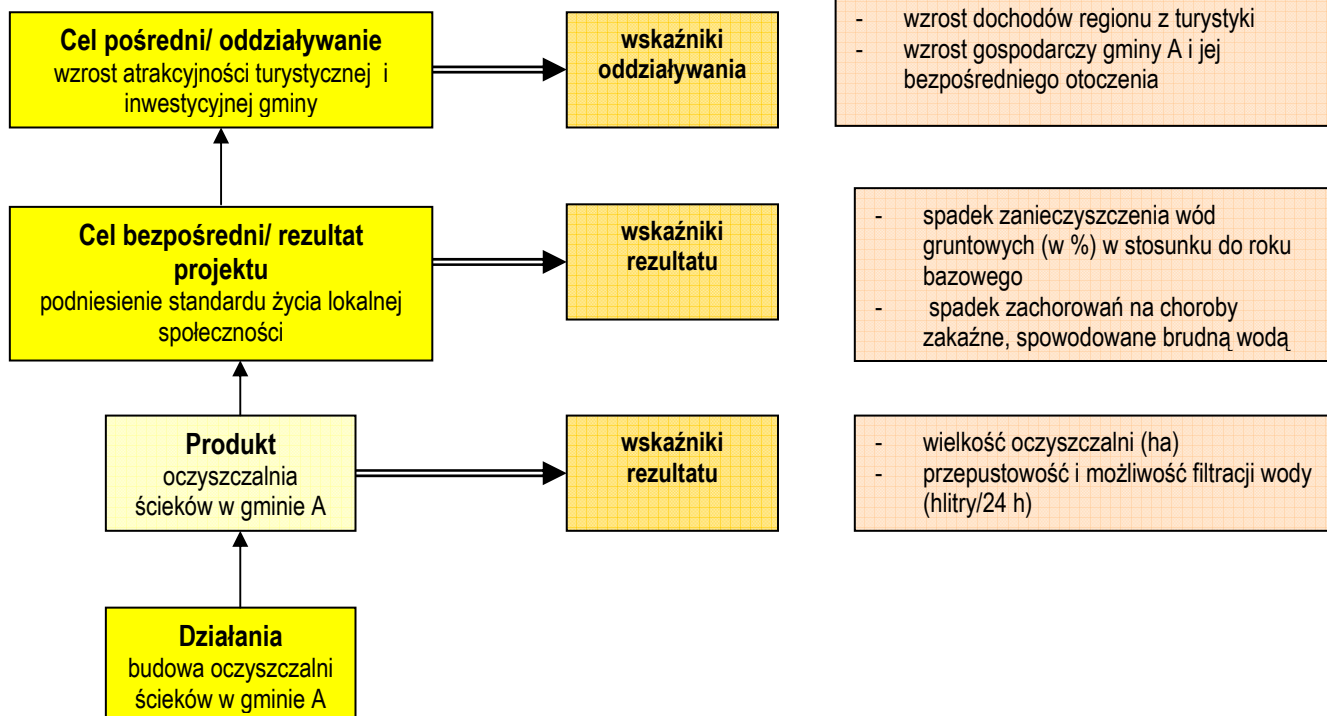
Innym, bardzo istotnym elementem w trakcie analizy strategii jest określenie wskaźników wraz ze źródłami ich weryfikacji. Aby w pełni je wyznaczyć, należy wprowadzić pojęcie **produktu** oraz **rezultatu** i **oddziaływania**.

Produkt projektu jest bezpośrednim, materialnym efektem zrealizowanych działań, powinien być osiągnięty przez zarządzającego projektem w trakcie 'życia' projektu, przyczynia się do osiągnięcia założonych rezultatów a poprzez nie celów bezpośrednich. Może one mieć wymiar fizyczny (budynek, sprzęt, instalacja) lub wydarzenia (konferencja, panel, szkolenie etc.). Istotą produktu jest to, iż jest on w pełni policzalny, przy pomocy dostępnych miar i wag lub jednostek matematycznych: np. droga lub wodociąg, których długość jest wyrażona w metrach lub kilometrach bieżących, konferencje i szkolenia, których liczba wyrażona jest w sztukach.

W praktyce, przy formułowaniu opisu projektu, produkt określa się poprzez rzeczowniki (wodociąg, panel specjalistów, budynek), podczas gdy działania w wyniku których uzyskuje się produkt opisuje się poprzez czasowniki lub rzeczowniki odczasownikowe (np. budowa wodociągu, wznoszenie budynku, organizowanie panelu ekspertów).

Rezultat to fizyczny efekt osiągnięcia celu bezpośredniego i bezpośredni wpływ zrealizowanych działań / uzyskanych produktów na bezpośrednich beneficjentów osiąganym natychmiast po zakończeniu realizacji projektu. Wskaźnik rezultatu jest związany bezpośrednio z natychmiastowymi efektami projektu i dostarcza informacji o zmianach, jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia projektu u bezpośrednich beneficjentów pomocy, np. skrócenie czasu podróży, zapewnienie dojazdu do x firm, zmniejszenie emisji lub zrzutu zanieczyszczeń. **Określany jest poprzez opis stanów pożądanych i badany także przy pomocy dostępnych miar i wag lub jednostek matematycznych, podobnie jak produkt. W prawidłowo skonstruowanej logice produktu, wskaźniki rezultatu są inne niż wskaźniki produktu.** Wskaźniki uzyskania rezultatu mierzy się przeważnie jako wyraz zmiany stanu negatywnego na lepszy w porównaniu z rokiem bazowym (rokiem „0”) (np. w %)

Przez oddziaływanie projektu rozumie się długofalowe konsekwencje zrealizowanego produktu dla bezpośrednich adresatów po zakończeniu ich udziału w projekcie lub po ukończeniu danej inwestycji, a także pośrednie konsekwencje dla innych adresatów. Wskaźnik oddziaływania odnosi się do konsekwencji danego projektu wykraczających poza natychmiastowe efekty dla bezpośrednich beneficjentów, np. wpływ projektu na sytuację społeczno-gospodarczą w pewnym okresie od zakończenia jego realizacji, wzrost poziomu bezpieczeństwa, zwiększony przepływ osób, wzrost aktywności społeczno-ekonomicznej.



Wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania muszą być zbierane i weryfikowane przez projektodawcę i otoczenie. Przyjmuje się zasadę, iż wskaźniki produktu i rezultatu są mierzone przez instytucję, formułującą projekt. Jest ona bowiem odpowiedzialna za to, iż produkt, który powstanie w ramach realizacji działań jest

pod względem swoich wymiarów i wartości liczbowych zgodny z zamierzeniem. Liczenie produktu rezultatu przez projektodawcę pozwala na dokonywanie przez niego bieżących ocen, czy projekt poprzez realizację produktów i ich właściwą eksploatację osiągnął zamierzenia- innymi słowy, czy się powiódł, czy też nie.

Przy określaniu źródeł weryfikacji wskaźników, należy pamiętać o ich rodzaju (czy są nimi dokumenty, raporty, ponumerowane bilety, rachunki), a także, czy będą one pozyskiwane z zewnątrz organizacji/institucji czy też pozyskiwane własnymi siłami.

Wskaźniki oddziaływania są najczęściej mierzone przez otoczenie wnioskodawców- instytucje wyższego rzędu, odpowiedzialne za statystykę itp.

Wskaźnik produktu ilustruje wielkość przedsięwzięcia, a zatem przypisując mu wartość należy uwzględnić czas działań i koszty ich realizacji w zakresie, opisanym we wniosku.

Po uzyskaniu tych danych można sformułować **matrycę logiczną projektu**.

Stanowi ona swoistą „mapę” projektu i pozwala w jednym miejscu zebrać wszystkie elementarne informacje o przedsięwzięciu :

Logika interwencji	Wskaźniki	Weryfikacje wskaźników	Zagrożenia
Oddziaływanie	Wskaźniki oddziaływania	Instytucja sprawdzająca wskaźniki oddziaływania	
Rezultat	Wskaźniki rezultatu	Dane dla obliczenia wskaźników rezultatu	Potencjalne zagrożenia dla oddziaływania projektu, przy założeniu, że produkt i rezultat projektu został osiągnięty
Produkt	Wskaźniki produktu	Dane dla obliczenia wskaźników produktu	Potencjalne zagrożenia dla osiągnięcia rezultatu, przy założeniu, że produkt został osiągnięty
Podejmowane działania	Środki i zasoby własne	Budżet projektu	Potencjalne zagrożenia dla sprawnej realizacji działań
			Warunki początkowe

Matryca logiczna jest bardzo wygodnym narzędziem do gromadzenia danych i przenoszenia ich na późniejszym etapie do odpowiednich działów i punktów w formularzu wniosku.

### 2.3 Analiza partnerów

Analiza partnerów jest w przypadku projektów o charakterze transgranicznym szczególnie istotna. Często decyduje ona wprost o tym, kogo projektodawca zaprosi do realizacji danego przedsięwzięcia i jak ów partner sprawdzi się w działaniu. Jeśli będą to partnerzy zagraniczni, może mieć to decydujący często wpływ na charakter transgraniczny projektu

Partner to każdy podmiot prawny, instytucja bądź grupa osób, która w jakikolwiek sposób może łączyć się z projektem w czasie jego realizacji

Analiza partnerów polega na przeprowadzeniu analizy pięciu elementów, charakteryzujących potencjalnych partnerów przedsięwzięcia.

Do elementów należą:

Charakterystyka	Status prawny partnera, struktura organizacyjna i istnienie specjalnych jednostek organizacyjnych (oddziałów, zespołów, biur, departamentów i wydziałów), których potencjał można wykorzystać przy realizacji projektu. W polu tym opisuje się takie elementy jak scentralizowanie/autonomizacja struktury, zarządzanie hierarchiczne/zadaniowe
Interesy i oczekiwania	Cele działalności partnera, założenia programowe, bilans zysków (spełnionych oczekiwań) i strat (kosztów, jakie będą do poniesienia) danego partnera w realizacji projektu.
Wrażliwość na realizację polityk horyzontalnych	Czy partner działa na rzecz ochrony środowiska, równości szans i integracji społecznej oraz budowa społeczeństwa informacyjnego i zrównoważonego rozwoju.
Potencjał i niedobory partnera	Wszystkie elementy związane z jego statusem prawnym, strukturą organizacyjną, zasobami finansowymi, lokalowymi, infrastrukturą informatyczną. W analizie potencjału i niedoboru można posłużyć się analizą SWOT, wykonaną dla partnera i skorzystać z opisu pól: <i>mocne i słabe strony</i>
Konsekwencje dla projektu	W polu tym wpisuje się wnioski ze wszystkich czterech poprzednich pól i dokonuje ostatecznej oceny potencjalnych możliwości współpracy

Samo poszukiwanie partnerów nie jest rzeczą łatwą. Wpierw należy stworzyć listę tych instytucji, które z racji swej funkcji bądź celów statutowych są predestynowane do ewentualnego uczestnictwa w przedsięwzięciu. Dopiero bieżący kontakt z tymi instytucjami oraz wykonanie analizy partnerów pozwala na zawężenie owej listy do wykazu tych partnerów, którzy rzeczywiście będą uczestniczyć w projekcie.

W celu odnalezienia potencjalnych zainteresowanych w uczestnictwie projektu, Wspólny Sekretariat Techniczny prowadzi na swojej stronie internetowej *Forum dla partnerów*, dzięki któremu każdy będzie mógł znaleźć inne instytucje, chcące partycypować w projekcie w ramach danego priorytetu i działania Programu.

### 3 Przygotowanie projektu

#### 3.1 Podział zadań i harmonogram projektu – schemat Gantta

Gdy projekt został już skonstruowany w oparciu o matrycę logiczną, a partnerzy zaproszeni do współpracy, partner wiodący w projekcie powinien dokonać precyzyjnego podziału zadań między poszczególne instytucje i grupy ludzi.

Zadania te należy również rozpiąć w czasie. Za zadania te należy uznać nie tylko np. samą inwestycję bądź ustalenie terminu konferencji, szkolenia ale także wszystkie niezbędne prace przygotowawcze, a zatem wykonanie niezbędnej dokumentacji budowlanej, uzyskanie stosownych dokumentów i pozwoleń administracyjnych, wykonanie pomiarów, studium wykonalności. Wykonanie wszystkich prac przygotowawczych, ustalenie kompetencji poszczególnych osób, zaangażowanych w realizację przedsięwzięcia, potrafi trwać nawet do kilku miesięcy, tym bardziej istotne jest wczesne zaplanowanie wszystkich prac i odpowiednio wczesne przystąpienie do wszystkich czynności, związanych z realizacją projektu.

Harmonogram prac najwygodniej jest przedstawiać w formie tabeli, w której w kolumnach umieszcza się oznaczenia określonych jednostek czasu (np. tygodni, dekad, miesięcy etc.), natomiast w wierszach, po kolei, wszelkie czynności, w odpowiedniej kolejności. Ważne jest, by zachować następstwo czynności (np. zarezerwować wpierw czas na organizację spotkania, a dopiero potem jego przeprowadzenie lub też wpierw określić czas odpowiedni do zdobycia pozwolenia na budowę, a dopiero potem na prowadzenie samych prac ziemnych i budowlanych. Podobnie jest np. z kwestią przetargów i zakupem sprzętu komputerowego. Dlatego harmonogram jest tak bardzo potrzebny. Pozwala on mianowicie określić trzy istotne elementy projektu:

- wydzielić jego ważne etapy (tak zwane kamienie milowe)
- określić koszty ich realizacji
- określić wskaźniki produktu, które osiągamy realizując wspomniane etapy.

Kamienie milowe to takie zdarzenia w trakcie realizacji projektu (np. uzyskanie zezwolenia, wykonanie przetargu), które decydują o możliwości realizacji kolejnego działania. Bez ich osiągnięcia nie można dalej kontynuować projektu.

Określenie prawidłowe kamieni milowych ułatwia monitorowanie postępów w projekcie. Wydzielenie kamieni milowych powinno być oparte wprost na liście działań, które powinno się przepisać z matrycy logicznej projektu.

Działania	I 2005	II 2005	III 2005	IV 2005	I 2006	II 2006	III 2006	IV 2006	I 2007
Wykonanie dokumentacji									
Złożenie i wybór wniosku									
Przetargi									
Inwestycja wznoszenie budynku A = 100 m kw.									
Inwestycja wznoszenie budynku B = 150 m kw.									
Inwestycja Wznoszenie budynku C = 50 m kw.									
Raport kwartalny				Produkt = 0 m kw. budynków	Produkt = 0 m kw.	Produkt = 100 m kw (budynek A)	Produkt = 100 m kw.	Produkt = 250 m kw. (budynek A i B)	Produkt = 300 m kw. (budynek A, B i C)
Raport roczny	Produkt = 0 m kw. budynków				Produkt = 250 m kw. (budynek A i B)				
Raport końcowy	Produkt = 300 m kw. (budynek A, B i C)								
Budżet harmonogram	-	200 000		20 000	500 000	260 000	300 000	500 000	120 000
budżet		200 000		220 000	720 000	990 000	1 290 000	1 790 000	2 910 000

Grubą linią zaznaczono kamienie milowe przedsięwzięcia

Zaprogramowanie w odpowiedni sposób harmonogramu projektu oraz kamieni milowych pozwala także na prawidłowe określenie wskaźników produktów. Przy inwestycji wieloetapowej, na końcu każdego odcinka czasu, możemy określić możliwy postęp w jej prowadzeniu. Podobnie można postąpić przy organizacji projektu, polegającego na realizacji wielu konferencji. W praktyce, przy projektach finansowanych z funduszy

strukturalnych UE, w Polsce wskaźniki produktu mierzy się pod koniec każdego kwartału, roku oraz po zakończeniu inwestycji.

**Harmonogram, który ostatecznie przedstawia się we wniosku należy zawsze uznawać za wiążący.**

Wynikają z niego bezpośrednio nie tylko uzyskiwane wskaźniki, ale przede wszystkim określone tryby płatności.

### **3.2 Budżet projektu**

Należy pamiętać, iż każda czynność, podejmowana w trakcie realizacji projektu kosztuje. Nawet jeśli nie ponosi się kosztów zakupów, usług bądź robót, to należy się liczyć z koniecznością ponoszenia kosztów, związanych choćby z personelem, który należy zatrudnić bądź zlecić mu wykonywanie określonych czynności. Budżet powinien być rozpisany jak najbardziej szczegółowo. Wszystkie większe etapy projektu można wtedy podzielić na szereg mniejszych czynności, których koszt wówczas łatwiej jest ocenić. Należy pamiętać, by budżet projektu był sformułowany realnie. Oznacza to, iż kosztów nie można zbyt zaniżyć poprzez zbyt uogólnienia, a także nie należy go zbyt zawyżać – przez przyjmowanie maksymalnych stawek cenowych za konkretne zakupy, usługi bądź roboty budowlane. Trzeba pamiętać o tym, iż koszty określone w budżecie wniosku mogą być w przypadku dofinansowania funduszy strukturalnych, w zasadzie zmniejszane, a nie powiększane, gdyż grozi to opóźnieniami w realizacji projektu. Kwoty określone w budżecie powinny być potem podane w specyfikacji istotnych wartości zamówienia jako maksymalne wartości kontraktu. W zestawieniu budżetu należy także koniecznie określić źródła finansowania poszczególnych działań z uwzględnieniem kosztów, które nie będą w żaden sposób sfinansowane ze źródeł zewnętrznych (przy pomocy dotacji „z góry”, bądź też refundacji). W przypadku tego drugiego sposobu sfinansowania przez fundusze zewnętrzne, konieczne jest przeprowadzenie symulacji, czy projektodawca (wraz z partnerami) jest w stanie na bieżąco z zasobów własnych finansować działania i jednocześnie czekać na rozliczenia cząstkowe.

### **4 Poszukiwanie funduszy na realizację programu – fundusze strukturalne.**

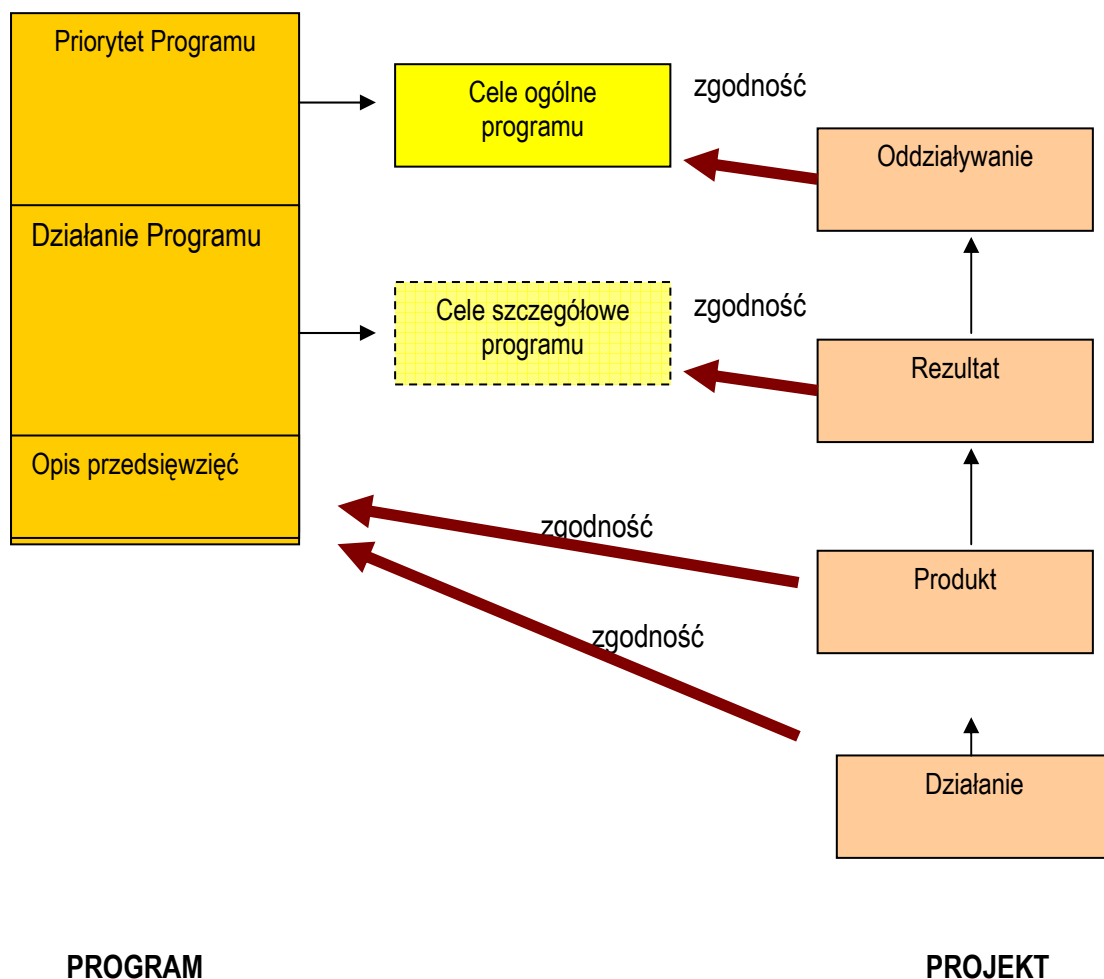
Jednym z istotnych elementów powodzenia projektu jest znalezienie źródeł zewnętrznych dofinansowania. Z reguły projekt nie może być wykonany przy zasobach własnych. Podstawowym problemem jest poszukanie odpowiedniego funduszu, z którego projekt można zrealizować, dokonanie prawidłowej oceny zgodności oraz wyboru.

Programy operacyjne, określające sposób zarządzania i wdrażania funduszy strukturalnych UE, zawierają także precyzyjnie opisane dziedziny aktywności, w ramach których można realizować projekty.

Z reguły wszystkie programy operacyjnie dzielone są na priorytety, a te na działania (por. podrozdział I.1.1 podręcznika wnioskodawcy). Podobnie jak projekty mają one swoje cele ogólne (które stanowią odpowiednik oddziaływania na poziomie projektu) oraz cele szczegółowe (które stanowią odpowiednik rezultatu na

poziomie projektu). Opisy działań zawierają także wykaz dostępnych do realizacji przedsięwzięć, które należy odnieść do działań na poziomie projektu.

Zdarza się w niektórych programach, iż nie opisuje się celów szczegółowych. Wówczas cele działań należy odnieść do oddziaływań, zaś opis możliwych do realizacji projektów do poziomu działań w projekcie. W konsekwencji wnioskodawca musi sam określić rezultatu projektu, tak by stanowiły one element logicznego ciągu w triadzie produkt-rezultat-oddziaływanie



Warto także pamiętać, iż pod uwagę należy brać nie tylko kwestie merytoryczne, ale także formalne. Po stwierdzeniu zgodności programu z projektem, należy zweryfikować listę instytucji, które mogą aplikować do programu. Jedną z bardzo istotnych rzeczy jest sprawdzenie, jak narzucone w programie warunki współfinansowania projektów, harmonogramy płatności mogą wpłynąć na proces realizacji przedsięwzięcia. Ten ostatni element można zbadać wykonując prosty biznesplan dla małych projektów, natomiast dla projektów infrastrukturalnych należy dokonać analizy finansowej (najczęściej stanowi ona element studium wykonalności – patrz rozdział I3.1 podręcznika wnioskodawcy) z uwzględnieniem wysokości dofinansowania,

możliwych działań do wsparcia (rodzaju usług, zakupów lub prac budowlanych) oraz sposobu realizacji dofinansowania (zaliczka, czy też refundacja, jak często refundacji się dokonuje).

Należy pamiętać o tym, iż proces poszukiwania źródeł finansowania można rozpocząć już po wykonaniu wstępnej analizy produktów, potencjalnych rezultatów oraz własnych zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych (szkic matrycy logicznej), aby dostosować realizację przedsięwzięcia do programu operacyjnego, który odpowiada merytorycznie i formalnie projektowi.

**Należy pamiętać o tym, iż dopiero zrealizowanie całego wyżej opisanego procesu przygotowania projektu pozwoli na skuteczne aplikowanie o środki strukturalne lub środki zewnętrzne UE. Przygotowanie załączników (analiz, studiów wykonalności, pozyskiwania pozwoleń, decyzji i zaświadczeń) powinno odbywać się przed wypełnieniem właściwego wniosku. Jedynie takie postępowanie gwarantuje spójność informacji zawartych w aplikacji i dokumentach jej towarzyszących.**