

O projekcie i wniosku

Poradnik dla początkujących i tych, którzy chcą uporządkować wiedzę



Spis treści

Wstęp

1. Na początku jest projekt, czyli o różnicach między projektem i wnioskiem

- 1.1 Logika projektowa
- 1.2 Logika grantodawcy
- 1.3 Projekt a wniosek

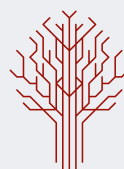
2. Jak zaplanować i stworzyć dobry projekt

- 2.1 Bez tego nie ma projektu: analiza sytuacji i diagnoza problemu (potrzeby)
 - Znalezienie problemów, badanie potrzeb
 - Stworzenie „drzewa problemów”
- 2.2 Określenie zmiany społecznej: cel projektu
 - Formułowanie celów
 - Cel SMART
 - Cele a metody i działania
- 2.3 Burza mózgów: czas na działania i harmonogram
 - Wybór i zaplanowanie działań
 - Określenie harmonogramu
- 2.4 Czas na kalkulator: budżet (kosztorys) projektu
 - Przygotowanie kosztorysu
 - Zestawienie kosztów
 - Kalkulacja kosztów
- 2.5 Czego się spodziewamy – o efektach projektu
 - Planowanie wyników
 - Twarde i miękkie rezultaty
 - Określenie wskaźników
 - Rozliczenie za rezultaty
- 2.6 Planowanie monitoringu i ewaluacji
 - Monitoring a ewaluacja
 - Wybór narzędzi

3. Od projektu do wniosku

- 3.1 Poszukiwanie grantodawcy, konkursu
- 3.2 Wypełnienie wniosku

4. Przed złożeniem wniosku



stowarzyszenie
klon / jawor

**Od 2000 roku
wspieramy
i badamy
organizacje
pozarządowe
w Polsce.**

Wstęp

Projekty, wnioski, aplikacje, granty i dotacje. Te zwroty znają osoby pozyskujące fundusze na działalność organizacji pozarządowych. Najbardziej oblegane szkolenia dotyczą pisanie wniosków oraz pozyskiwania funduszy na działania społeczne. Gdyby spojrzeć na listę problemów organizacji i ich aktywność szkoleniową można odnieść wrażenie, że głównym ich zajęciem jest pozyskiwanie pieniędzy, a nie rozwiązywanie problemów społecznych.

Na szkoleniach z tworzenia projektów dotyczących zmiany społecznej na pytanie o oczekiwania osób uczestniczących najczęściej jako pierwsza pada odpowiedź: „Chodzi o to, żeby dostać kasę – więc jak napisać tak, żeby dostać”. I wydaje się, że cały temat sprowadza się do technicznej czynności – jak napisać. Tymczasem tak nie jest.

O tym, czym jest projekt społeczny, jakie są jego elementy, jak tworzyć dobre projekty (a co za tym idzie – jak tworzyć dobre wnioski) jest właśnie ten poradnik. Zastrzegamy z góry, że jest on przeznaczony dla osób, które są na początku drogi związanej z tworzeniem projektów społecznych. Nie prezentujemy zaawansowanych elementów projektu, opieramy się na jego podstawowych częściach. Nie poruszamy też tematyki zarządzania (czyli realizacji stworzonych projektów). W związku z tym znawców tematyki prosimy o wyrozumiałość w stosunku do skrótów i uproszczeń, które zostaną użyte.

To kolejne wydanie poradnika autorstwa Marcina Dadela (pierwsze wydanie ukazało się w 2010 r.). Tym razem w najnowszej, zaktualizowanej wersji oraz nowej szacie graficznej. W tym wydaniu odświeżyliśmy przykłady, poszerzyliśmy opis niektórych elementów logiki projektowej, uwzględniliśmy rozliczanie za rezultaty (wprowadzone w 2020 r.). Mamy nadzieję, że publikacja ta pomoże Wam w efektywnym tworzeniu projektów społecznych i pozyskiwaniu pieniędzy na ich realizację.



Izabela Dembicka-Starska

Czy wiesz, że?

Dla organizacji pozarządowych w Polsce w 2020 r. źródłem przychodu były m.in.: źródła samorządowe (53%), źródła rządowe i administracji centralnej (27%), wsparcie krajowych organizacji (14%), fundusze Unii Europejskiej (11%), wsparcie zagranicznych organizacji (3%), zagraniczne źródła spoza UE (3%).* W przypadku tych wszystkich grantodawców konieczne jest napisanie wniosku, ale wcześniej też przemyślenie i zaplanowanie projektu.

* Źródło: Kondycja organizacji pozarządowych 2021, raport Stowarzyszenia Klon/Jawor, więcej: kondycja.ngo.pl.

edu.**ngo.pl**

Edukacja z ngo.pl

Kursy online, poradniki,
webinary – przydatne dla każdej
organizacji pozarządowej

Zobacz ofertę



Na początku jest projekt, czyli o różnicach między projektem i wnioskiem

1

Najpierw warto powiedzieć o tym, jaka jest różnica między projektem a wnioskiem składanym do grantodawcy.

Wskazówka

Projekt to nie wypełnione rubryczki, których oczekuje grantodawca. Projekt to przede wszystkim metoda pracy. A projekt społeczny to taka metoda, która z założenia powinna prowadzić do pewnej zmiany społecznej (czyli zmiany w społecznościach, ludziach). Zmiany na lepsze, oczywiście.

1.1

Logika projektowa

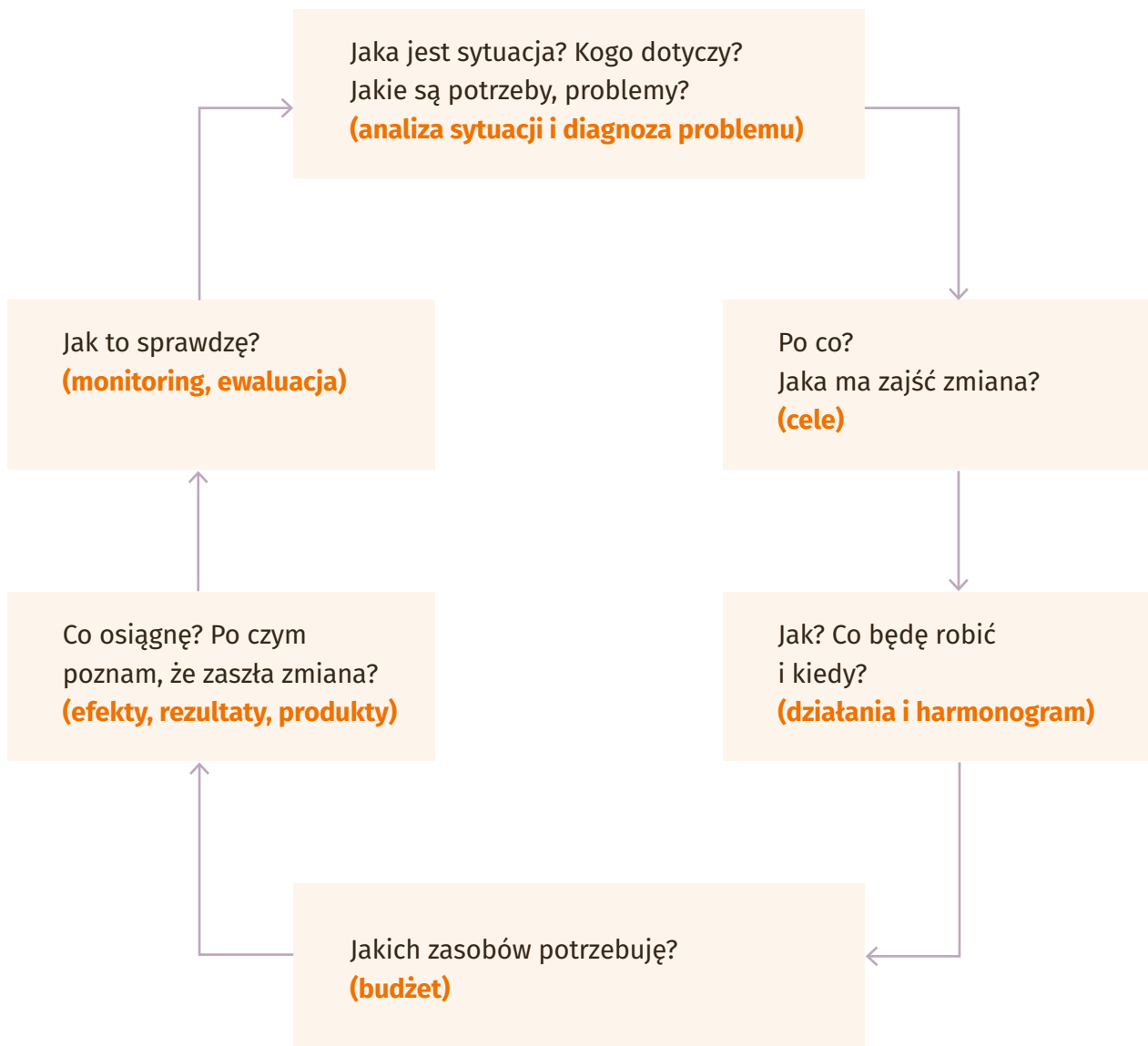


Uwaga

Projekt jest metodą pracy – efektem planowania działań.

Aby wykonać dobre planowanie niezbędna jest wiedza o rzeczywistości, w której pracujemy. Wiedza ta nabywana jest na podstawie naszego własnego doświadczenia, obserwacji, ale też – co ważne – rzetelnej analizy dostępnych zewnętrznych źródeł danych (np. oficjalnych statystyk). Na tej podstawie określić możemy, co i w jaki sposób chcemy zmienić. Możemy zatem sformułować nasze cele i sposoby działania. Wiedząc, co i jak chcemy zmienić – możemy zapytać, co jest nam do tego potrzebne, ile będzie to kosztowało i ile czasu zajmie zmiana. Wreszcie możemy stwierdzić, jakich rezultatów się spodziewamy i jak ocenimy, czy faktycznie osiągnęliśmy wstępne zamierzenia. Taką operację myślową, planistyczną, nazywamy **logiką projektową**.

Przekuwając kolejne pytania na pojęcia związane z logiką projektową, rysuje nam się taki wykres.



Zwróćmy uwagę, że ten schemat się nie zamyka. Oznacza to, że nasz sposób oceny powinien odpowiedzieć na pytanie, na ile zmieniła się sytuacja wyjściowa. Ostatni etap odpowiada więc na pytanie, czy osiągnąłem/-łam zamierzone cele, czy faktycznie udało mi się zmienić kawałek rzeczywistości na lepsze i jaka jest aktualna sytuacja.

Tak w największym uproszczeniu wygląda logika projektowa. Ten zamknięty cykl pokazuje drogę planowania działań, które mają doprowadzić do konkretnej zmiany społecznej. Bardzo naturalne jest dla nas myślenie w kategoriach konkretności. Częściej (i najczęściej

przy projektach) zadajemy sobie pytanie „jak?”, a nie „po co?” lub „jaka jest sytuacja?”, „jakie są potrzeby społeczności?”. To z jednej strony naturalne, chociaż z drugiej niestety niebezpieczne. Okazać się może bowiem, że nasz najlepszy pomysł na działanie, ani nie rozwiąże żadnego problemu w społeczności, ani nie porwie innych tak jakbyśmy chcieli. Więcej – możemy nie znaleźć grupy, która chciałaby z niego skorzystać.

Na przykład budujemy świetlicę, do której dzieciaki nie mają ochoty przychodzić albo proponujemy cykl szkoleń, których ludzie nie potrzebują. To przede wszystkim, dlatego że nie odpowiedzieliśmy sobie rzetelnie na pierwsze pytanie o potrzeby i problemy naszej grupy docelowej. A projekt społeczny powstaje właśnie w odpowiedzi na konkretną potrzebę lub rozwiązuje określony, zdiagnozowany problem grupy społecznej. I nie chodzi tu, aby samego siebie upewnić, że pomysł jest świetny i potrzebny, ale oprzeć się na najbardziej obiektywnych z możliwych danych (np. na podstawie odpowiedzi tych, do których nasze działania mają być kierowane). O szczegółach analizy sytuacji i diagnozy problemu, potrzeby piszemy w drugiej części poradnika.

1.2 | Logika grantodawcy

Do tego momentu poruszaliśmy się w sferach logiki projektowej. A więc nie było nic o wnioskach. Ale osoba znająca choć trochę tę tematykę, zauważy istotne podobieństwo między elementami logiki projektowej a elementami wniosku grantowego. To dlatego, że wiele wniosków opiera się na logice projektowej. W formularzach, które służą grantodawcom pojawiają się właśnie pytania o problemy, cele, działania, budżet itp. Takie pytania zadawane mogą być hasłowo, pod różnymi pojęciami lub mogą być rozwiniętymi pytaniami. Dla przykładu kilka nazw rubryk wnioskowych z różnych formularzy.

Przykład

Diagnoza: opis problemu, analiza sytuacji, analiza otoczenia, analiza grupy docelowej; charakterystyka oferenta; problemy i potrzeby wnioskodawcy, uzasadnienie realizacji projektu.

Cele: cele projektu; opis planowanej zmiany.

Działania: opis zadania; plan działań i harmonogram; działania oraz ich uzasadnienie.

Rezultaty: opis zakładanych rezultatów; rezultaty i wskaźniki rezultatów; spodziewane efekty projektu.

Budżet: kosztorys; kalkulacja kosztów realizacji zadania; budżet zadania.

Ocena: zarządzanie projektem; ewaluacja; sposób oceny.

Jak widać, dowolność grantodawców w sformułowaniach może być duża. Różnorodność formularzy dotacyjnych i pojęć powoduje u wypełniających wnioski o dotację pewien chaos myślowy. Ale grantodawcy mają prawo pytać nas w różny sposób. Czasem we wnioskach tych pytań jest więcej i dotyczą one szczególnych aspektów związanych z tematyką konkursu grantowego. Czasem pytań jest mniej i są one bardzo precyzyjne. Dlatego w przypadku składania wniosków grantowych, za każdym razem kluczowe jest dokładne zapoznanie się z regulaminem, instrukcją lub wytycznymi dla wnioskodawców, które objaśniają, co należy zawrzeć w poszczególnych częściach formularza. Jednak w większości konkursów grantowych formularze wniosków uwzględniają zaprezentowaną wcześniej logikę projektową.

1.3 Projekt a wniosek

Uwaga

Wniosek to nic innego, jak oferta na realizację naszego projektu społecznego (bądź jego fragmentu) przedstawiana grantodawcy w wymaganym przez niego formacie.

Wniosek jest po prostu aplikacją o fundusze, to forma zdobycia pieniędzy na konkretny projekt społeczny lub jego część. Wnioski składane do różnych grantodawców różnią się od siebie: zakresem, formą, wymaganiami. Dlatego ważne jest, aby za każdym razem bardzo dokładnie poznać wymagania grantodawcy i przeczytać wnikliwie regulamin, instrukcję czy inne dokumenty. A w przypadku niejasności – warto pytać!

Projekt społeczny	Wniosek
Metoda działania, osiągania zmiany społecznej	Narzędzie zdobywania pieniędzy na realizację projektu społecznego
Rezultat planowania	Opis projektu (oferta) w konkretnym formularzu
Powstaje (najczęściej) w zespole	Może być napisany przez jedną osobę

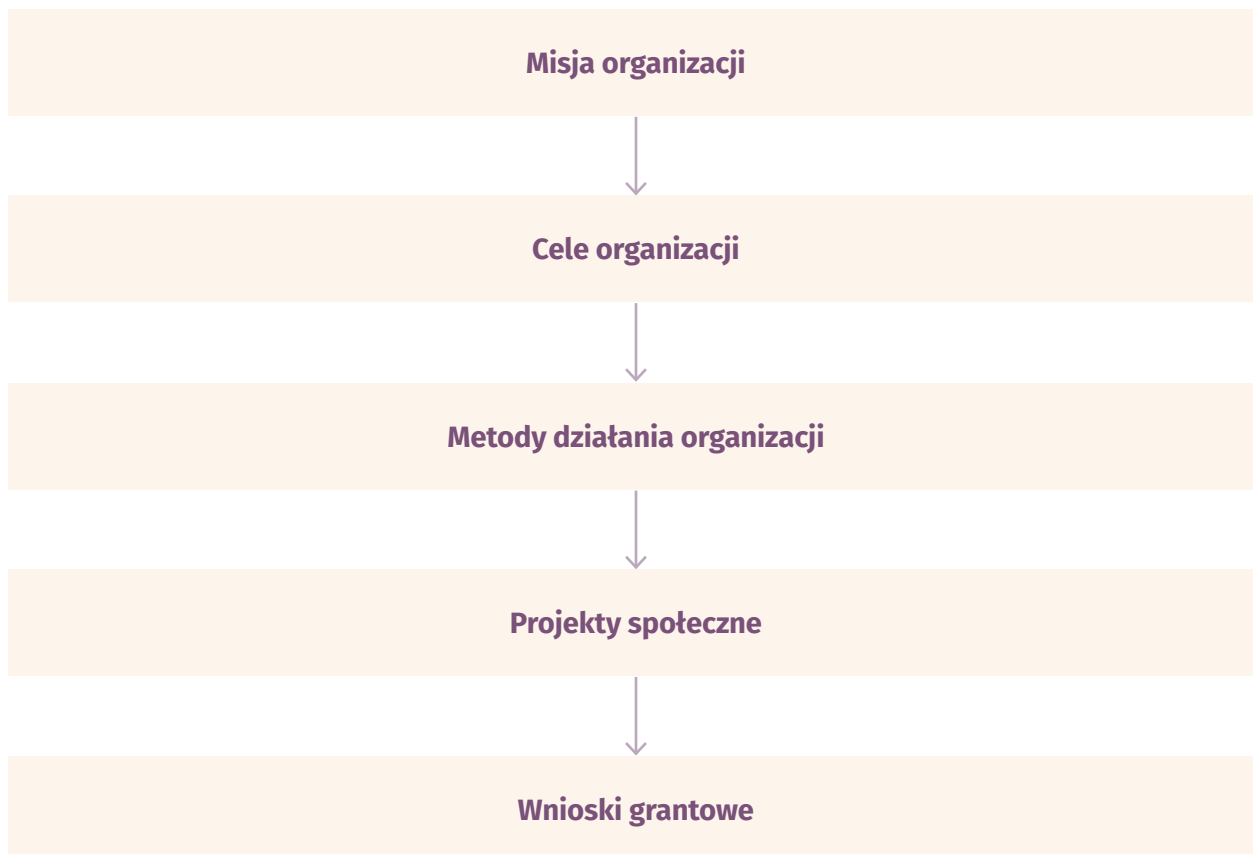
Projekt jest rezultatem planowania. Opisuje zastaną rzeczywistość, określa czas, kierunki i sposoby jej zmiany, definiuje niezbędne do tej zmiany zasoby. Stworzenie projektu jest procesem planistycznym, w który zaangażowany powinien zostać realizujący go zespół (efekty są o niebo lepsze, niż gdy planowaniem zajmuje się wyłącznie jedna osoba). Wypełnienie wniosku jest funkcją techniczną i administracyjną, może to zrobić jedna osoba.

Wskazówka

I tutaj może pojawić się pytanie – do kogo składamy projekty? Otóż projektów nie składamy. Gotowe projekty są naszym narzędziem pracy. Określają zmianę, jaką chcemy przeprowadzić i narzędzia, jakie będą potrzebne do tej zmiany. Wniosek jest dopiero sposobem (i to jednym z wielu) na pozyskanie zasobów niezbędnych do realizacji projektu. Dobry projekt jest zatem podstawą do tego, by złożyć dobry, logiczny i spójny wniosek. A dobre wnioski otrzymują dobre oceny.

Miejsce projektu i wniosku w organizacji

Gdybyśmy zastanowili się nad tym, jakie jest miejsce projektu i wniosku w naszej organizacji – schemat ten wyglądałby mniej więcej tak.



Wnioski są na końcu tej hierarchii w organizacji. Są narzędziem do zdobywania środków finansowych. Ale do realizacji projektów pieniądze (oraz inne zasoby) zdobywać możemy (i powinniśmy!) także w inny sposób, np. poprzez zbiórkę publiczną, fundraising, korzystanie z 1,5% podatku od osób fizycznych (w przypadku organizacji pożytku publicznego), szukanie partnerów i sponsorów, pozyskiwanie darów rzeczowych. Na jeden projekt możemy też napisać kilka wniosków, które będą się uzupełniać. Jednak zawsze podstawą do zdobywania zasobów jest dobry plan przedstawiony w postaci projektu społecznego.

O tym, jak tworzyć dobre projekty – czyli jak pracować nad poszczególnymi składowymi projektu (analiza i diagnoza, cele, działania, rezultaty, budżet, ocena) – piszemy w kolejnych częściach tego poradnika.

Jak zaplanować i stworzyć dobry projekt

2

Świetlica, boisko czy też ich brak nie są problemami dla organizacji. Problemem jest to, co wynika z tego „braku” dla konkretnych ludzi, społeczności. Nas interesują problemy i potrzeby społeczne, nie infrastrukturalne. O tym, jak dobrze je określać w projektach społecznych jest kolejna część poradnika.

2.1 | Bez tego nie ma projektu: analiza sytuacji i diagnoza problemu (potrzeby)

Jaki jest problem lub potrzeba? Kogo (jakiej grupy) dotyczy?

Gdyby na szkoleniach zapytać: „Jaki problem chcecie rozwiązać?”, „Na jaką potrzebę odpowiadacie?” otrzymamy odpowiedzi: brak świetlicy, brak boiska, brak zajęć pozalekcyjnych lub podobne. To nie jest problem, który interesuje nas w kontekście projektu społecznego. Często można zobaczyć zdziwione miny uczestników. Dlaczego? Bo problemem nie jest sam „brak zajęć”, ale to, co z tego braku wynika, co on powoduje. Na przykład brak ogólnodostępnego boiska sportowego może skutkować mniejszą aktywnością fizyczną młodzieży, niską motywacją do uprawiania sportu itp.

Znalezienie problemów, badanie potrzeb

Nikt z nas nie chce mieć problemów. Ale dzięki temu, że są problemy i potrzeby (synonimem mogą być trudności czy też pozytywniej – wyzwania) nasze organizacje mogą działać. Istotą pracy organizacji jest przecież dokonywanie pozytywnych zmian w otoczeniu, w którym działają, np. poprawa sytuacji osób z niepełnosprawnościami, wzmacnianie postaw proekologicznych, większa dostępność do sportu itd. Każda z tych zmian wynika z potrzeb pewnej określonej grupy społecznej. Właśnie od określenia i opisanie takiej grupy zaczynamy analizę i diagnozę sytuacji.

Analizę i diagnozę warto przeprowadzić w 5 krokach, odpowiadając na kilka pytań.

Pytanie 1: Dla kogo, z kim będę pracować? Kogo (jakiej grupy/grup odbiorców) dotyczy sytuacja? Kto ma problem, potrzebę?

Grupa odbiorców to osoby, do których kierujemy nasze działania. One będą uczestnikami i uczestniczkami projektu. Projekt zmieni, czyli poprawi, ich sytuację. To osoby, których problem chcemy rozwiązać lub na których potrzebę chcemy odpowiedzieć. Kim mogą być odbiorcy zależy od celów naszej organizacji. Mogą to być np. osoby z niepełnosprawnością, nauczyciele i nauczycielki, młodzież bezrobotna do 25 roku życia itd. To precyzyjnie określona grupa osób, z którą chcemy pracować.

Przykład

Moja grupa: osoby działające w organizacjach pozarządowych.

Pytanie 2: Skąd są odbiorcy?

To drugie kluczowe pytanie, które zadajemy sobie analizując sytuację. Odpowiedzią może być obszar geograficzny (np. osoby z niepełnosprawnością ruchową ze Skowronek¹, młodzież zagrożona problemem alkoholizmu z konkretnej dzielnicy) lub instytucja (np. osoby studiujące na miejscowym uniwersytecie czy urzędnicy z ośrodka pomocy społecznej).

Przykład

Moja grupa: osoby działające w organizacjach pozarządowych w Skowronkach.

¹ Dane występujące w publikacji są przykładowe, a nazwa miejscowości fikcyjna.

Pytanie 3: Czego mogę (i potrzebuję) dowiedzieć się o odbiorcach oraz z jakich źródeł?

Kiedy już wiemy, jaka jest nasza grupa odbiorców i skąd pochodzą, zastanawiamy się nad potencjalnymi źródłami informacji o ich sytuacji. Dane, które zbieramy muszą być jak najbardziej obiektywne, a ich źródło wiarygodne. Najlepiej posługiwać się informacjami oficjalnymi, dostępnymi każdemu, np. danymi statystycznymi lokalnego urzędu, policji, pomocy społecznej, badaniami opinii publicznej. Pomocne będą również nasze doświadczenia w pracy z daną grupą, np. z wcześniejszych przedsięwzięć organizacji. Możemy także przeprowadzić własne badania, np. wywiady z konkretnymi osobami, badania ankietowe lub przeanalizować dane z naszych serwisów społecznościowych.

Dane, które zbieramy powinny dotyczyć wstępnie określonego przez nas terytorium. Np. jeżeli naszą grupą odbiorców są osoby z niepełnosprawnością ze Skowronek, to źródłami danych mogą być lokalne dokumenty opisujące dane zjawisko, odpowiedni wydział urzędu miasta (gdzie dowiemy się np. o liczbie, barierach architektonicznych), urząd pracy (o skali bezrobocia), ośrodek pomocy społecznej (o sytuacji materialnej). W przypadku studentów miejscowego uniwersytetu źródłem danych mogą być: dziekanat uczelni, rady studentów, profil uczelni w mediach społecznościowych, wywiady z wykładowcami czy samymi studentami, studentkami. Źródła muszą być adekwatne do grupy i do terytorium, czyli tego, co zdefiniowaliśmy odpowiadając na dwa pierwsze pytania.

Przykład

Moje źródła danych:

- lokalne centrum wspierania organizacji pozarządowych (o aktywności organizacji, głównych problemach, z jakimi się zgłaszają, liczbie organizacji, wolontariuszach – być może posiadają dane statystyczne),
- pełnomocnik prezydenta miasta ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi (dane o współpracy z samorządem lokalnym, główne problemy organizacji, udział organizacji w konkursach dotacyjnych, dane z kontroli organizacji),
- spis.ngo.pl (liczba organizacji działających na danym terenie),

- miejski ośrodek pomocy rodzinie (o aktywności organizacji, współpracy na polu pomocy społecznej),
- wywiady z liderami i liderkami najaktywniejszych organizacji pozarządowych (o problemach organizacji),
- rozmowy z dziennikarzami mediów lokalnych (o postrzeganiu organizacji przez media, o współpracy, wskazanie najbardziej widocznych, znanych lokalnie organizacji),
- internetowe grupy lokalne i tematyczne (liczba, skala zaangażowania).

Wskazówka

Teraz trzeba zebrać informacje z wybranych źródeł i je przeanalizować. Dopiero wtedy można przejść do kolejnego kroku.

Pytanie 4: Jak duża jest grupa odbiorców?

To bardzo konkretne pytanie. I wymaga krótkiej odpowiedzi. Należy określić, jaka jest liczba osób, które zdefiniowaliśmy jako naszą grupę odbiorców na danym terytorium. Liczbę tę określamy na podstawie zebranych danych.

Przykład

Moja grupa: Według danych ze spis.ngo.pl i Urzędu Miasta w Skowronkach zarejestrowanych jest ponad 100 organizacji pozarządowych. Jednak według centrum wspomagania organizacji pozarządowych ponad połowa z nich (ok. 60) faktycznie działa (prowadzi własne działania, bierze udział w szkoleniach i spotkaniach). Można przyjąć, że docelowa grupa odbiorców to średnio 2 osoby z każdej aktywnej organizacji – czyli około 120 osób.

Pytanie 5: Jakie są problemy, potrzeby mojej grupy?

Wiedząc, o kogo pytamy, na jakim terenie, o jakiej liczbie beneficjentów i na podstawie jakich danych mówimy – możemy zapytać o problemy, potrzeby. Zauważmy, ile pracy należy włożyć, by dobrze przygotować się do tej odpowiedzi. Dogłębna analiza i rzetelne przygotowanie do pracy uwiarygodni nasze wnioski. Zatem przystępujemy do działania: spisujemy pełną listę problemów, które są nam znane w odniesieniu do obranej grupy odbiorców. Tworzymy ją na podstawie informacji zebranych z różnych źródeł, a także dotychczasowego doświadczenia w pracy z daną grupą (jeśli je mamy).

Problemy, potrzeby mojej grupy:

- mało etatowych pracowników i pracowniczek nie gwarantuje stabilności funkcjonowania organizacji,
- zaplecze techniczne i lokalowe są niewystarczające do prowadzonej działalności,
- niewystarczające przygotowanie kadry (wolontariuszy i pracowników) do zarządzania organizacją społeczną,
- poczucie niestabilności finansowej,
- mała aktywność członków organizacji,
- niewielka wiedza o możliwościach pozyskiwania środków na działalność,
- brak partnerskiej współpracy między organizacjami.

Kiedy określimy pełną listę problemów i potrzeb wybieramy te, które:

- wydają się nam najbardziej istotne dla grupy odbiorców (i dalsza analiza potwierdzi, że tak jest),
- mamy na nie największy wpływ: jest możliwy do rozwiązania lub złagodzenia przez nasze działania.

Przykład

Problem mojej grupy: niewystarczające przygotowanie kadry skowrońskich NGO do zarządzania organizacją.

Stworzenie „drzewa problemów”

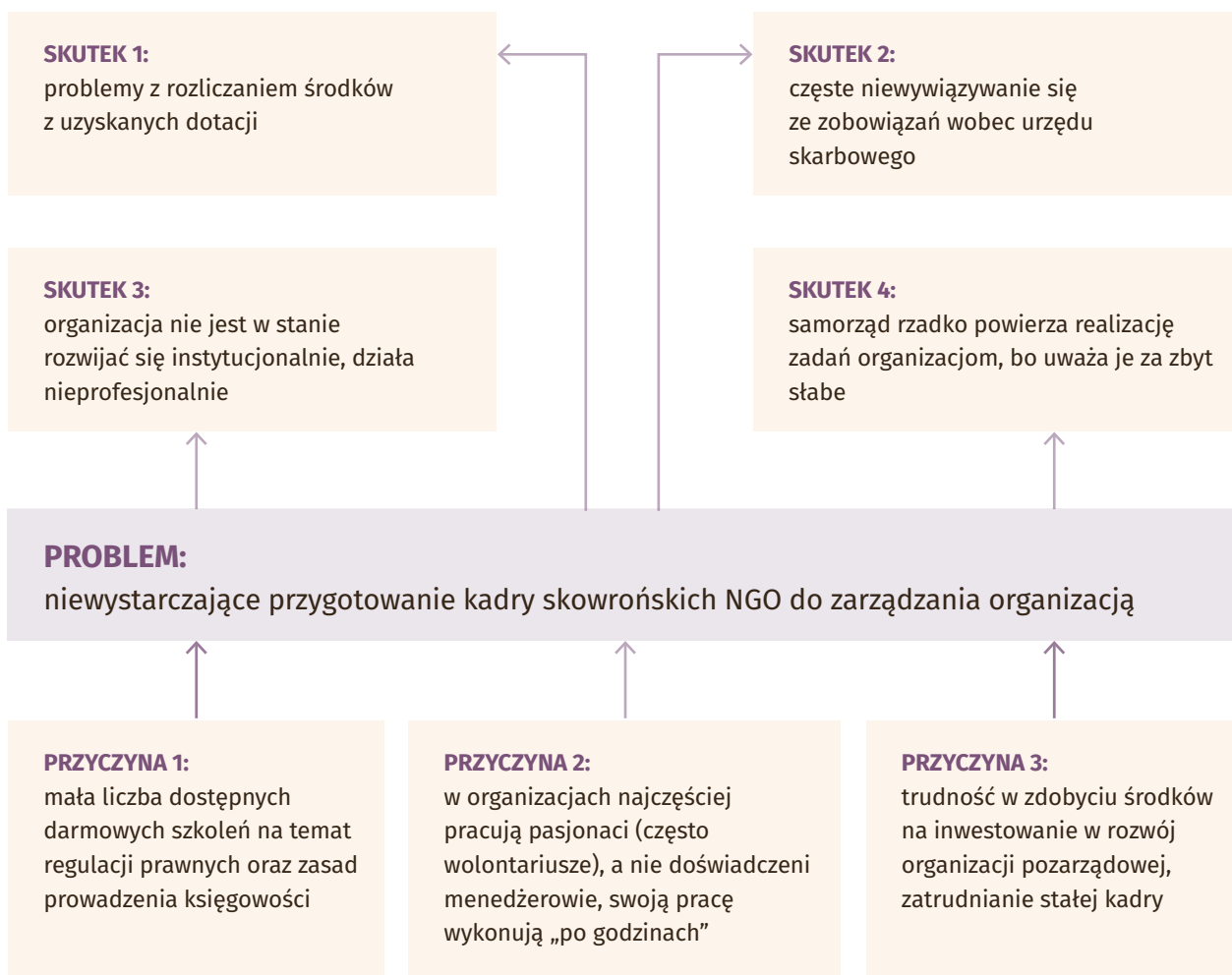
Teraz musimy uporządkować w odpowiedniej kolejności: problem, jego przyczyny (z czego on wynika) i skutki (co ten problem powoduje). Pomocne będzie w tym narzędzie zwane „drzewem problemów”. Uzupełniając je, korzystamy ze wszystkich zebranych w poprzednich etapach danych, informacji.

I. Określ problem główny

PROBLEM:

niewystarczające przygotowanie kadry skowrońskich NGO do zarządzania organizacją

II. Określ przyczynę i skutki problemu – do wyczerpania



Wskazówka

Naszkicowanie drzewa problemu, jego przyczyn i skutków, pozwala uporządkować posiadaną wiedzę o sytuacji, którą chcemy się zająć. Umożliwia także zweryfikowanie naszych założeń. Pozwala upewnić się, czy na pewno zajmujemy się właściwym problemem i jego przyczynami, a nie koncentrujemy się na skutkach.

W powyższym przypadku możemy dojść do wniosku, że kluczowa jest PRZYCZYNA 1: gdy kadra nie ma gdzie zdobyć bezpłatnie wiedzy, nie może prowadzić swojej organizacji. A jednocześnie nasza organizacja może zareagować na tę sytuację, bo ma doświadczenie w organizacji szkoleń dla społeczników i dostęp do odpowiedniej kadry.

Pamiętajmy, żeby na etapie analizowania sytuacji i diagnozowania problemów zachować otwartą głowę i być gotowym na zmiany naszej koncepcji.

Na podstawie przygotowanego schematu tworzymy opis wybranego problemu, przyczyn i skutków, uzupełniając go liczbami, które zgromadziliśmy w poprzednich etapach.

Przykład

Nasz opis problemu: W Skowronkach zarejestrowanych jest ponad 100 organizacji, jednak – według Pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz lokalnego Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych – tylko niewiele ponad połowa z nich działa aktywnie (ok. 60). Zasadniczym problemem organizacji jest niewystarczające przygotowanie personelu do zarządzania nią. Na podstawie wywiadów z przedstawicielami organizacji wiemy, że przyczyną tego problemu jest m.in. mało bezpłatnych i dostępnych szkoleń na temat regulacji prawnych oraz podstaw księgowości. Przez to organizacje nie wiedzą, czy dopełniają wszystkich obowiązków, np. wobec urzędów skarbowych. Informacje te potwierdza Pełnomocnik Prezydenta Miasta ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi. Wskazuje, że ok. 30% organizacji ma kłopoty z poprawnym rozliczeniem otrzymanych dotacji publicznych.

Same organizacje twierdzą, że przyczyną braku odpowiednich kwalifikacji ich kadr jest to, że pracują w nich pasjonaci, a nie przygotowani menedżerowie. Prace związane z zarządzaniem organizacją często wykonują wolontariusze, np. znajoma księgowa. To powoduje, że organizacja nie jest w stanie rozwijać się instytucjonalnie – zwiększać swoich możliwości realizowania zadań statutowych. Ponad 90% ankietowanych organizacji wskazało, że przyczyną tego stanu rzeczy jest brak źródeł finansowych, które pozwalałyby na zatrudnienie stałego personelu, inwestowanie w zasoby techniczne i ludzkie. Jednym z takich źródeł mogłaby być realizacja zadań publicznych, powierzanych przez samorząd.

Jednak tu koło się zamyka, gdyż samorząd – postrzegając organizacje jako słabe i nieprzygotowane do samodzielnego zarządzania dużymi zadaniami – po prostu ich im nie zleca. Dlatego nasze działania będą polegać na edukowaniu kadry organizacji w zakresie zarządzania, co pozytywnie wpłynie na ich rozwój.

Uwaga

Organizację pozarządową interesuje zmiana społeczna. Określając problem i potrzeby, szukamy możliwości zmian w ludziach oraz w otoczeniu.

Zbudowanie świetlicy może być jednym z rozwiązań problemu społecznego (np. wzrastającej agresji wśród nieletnich, braku alternatywy na spędzanie wolnego czasu), ale brak świetlicy nie jest problemem samym w sobie. Dobra analiza problemu sprawia, że możemy znaleźć wiele jego rozwiązań, które koncentrują się na tym co najważniejsze – na zmianach w ludziach, społecznościach. Pierwszy pomysł na działanie wcale nie musi być skuteczny: być może do świetlicy nikt nie będzie chciał przyjść. Może się okazać, że zamiast budować świetlicę, wystarczy wynająć autobus, dowożący dzieci do gminnego ośrodka kultury albo otworzyć szkoły po lekcjach i zorganizować ofertę bezpłatnych zajęć korzystając z dostępnej już infrastruktury.

Podczas analizowania sytuacji warto zwrócić uwagę także na doświadczenie naszej organizacji w danym temacie: czy już pracowaliśmy z tą grupą docelową, jakie działania się sprawdziły, a jakie niezbyt, jakie są nasze wnioski z poprzednich przedsięwzięć, jakimi zasobami dysponujemy.

Wskazówka

Zanim napiszesz swój projekt, poświęć czas, aby poznać tych, dla których chcesz pracować i dobrze zrozum ich problemy oraz potrzeby.

2.2 | Określenie zmiany społecznej: cel projektu

Po co realizujemy projekt? Jaka ma zajść zmiana?

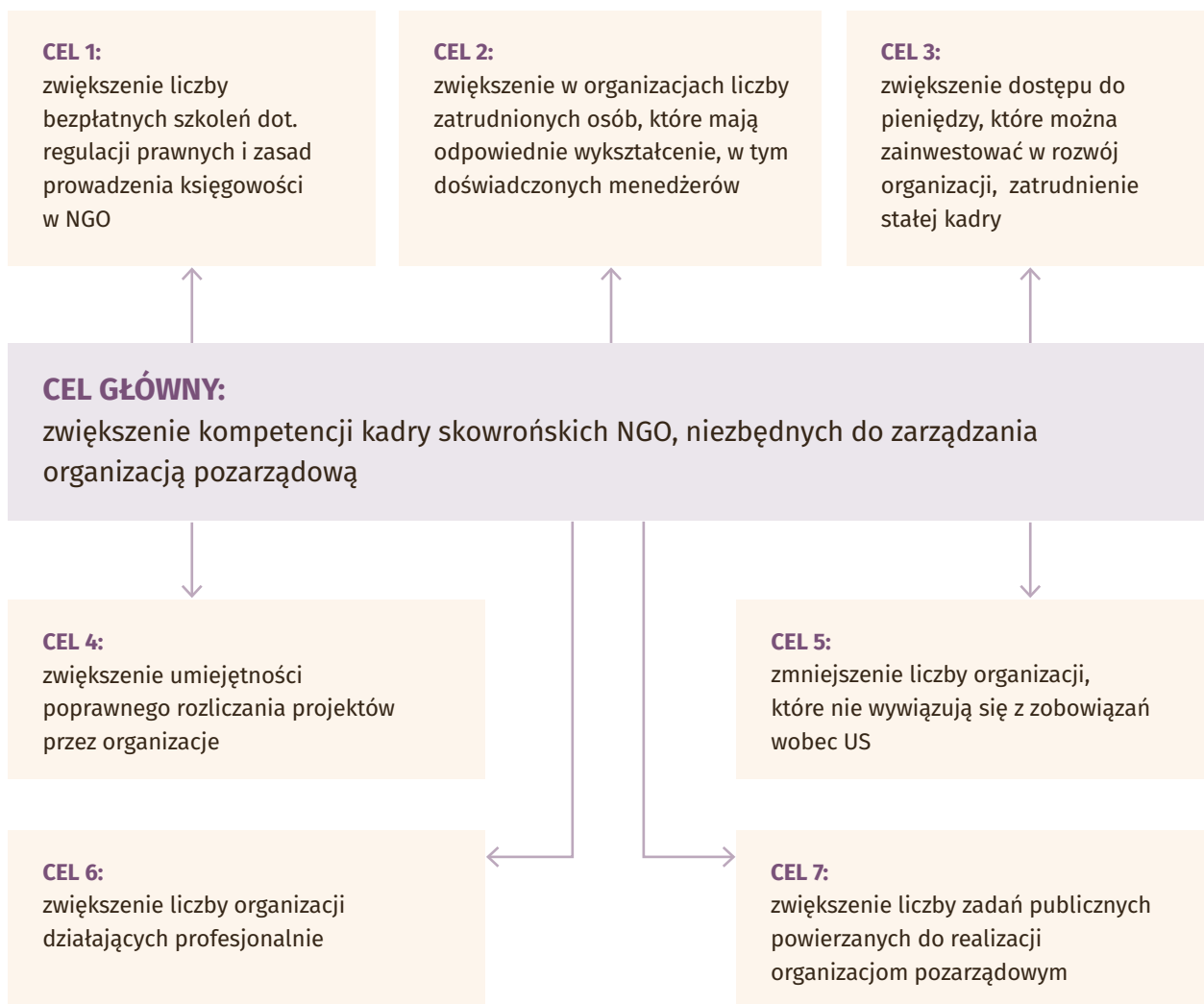
Cele projektu mają określać, co zmieni się w sytuacji naszych odbiorców i odbiorczyń lub co zmieni się w społeczności, w której realizujemy przedsięwzięcie. W tej części poradnika zajmiemy się drugim elementem logiki projektowej – formułowaniem celów projektu.

Formułowanie celów

Najkrócej mówiąc, cel opisuje zmianę, jaką chcemy osiągnąć w wyniku realizacji projektu. Cele mówią o tym, co zmieni się w sytuacji naszych odbiorców, odbiorczyń (grupy docelowej) lub co zmieni się w środowisku, w którym realizujemy projekt. Cele opisują np. jaką wiedzę zdobędą odbiorcy, czego nowego się nauczą, jak poprawią się ich umiejętności, jak zmieni się ich sytuacja w obszarze, którego dotyczy projekt. Cel określa, w jakim stopniu zniwelujemy negatywne skutki występowania opisanego wcześniej problemu.

Cele mogą być pozytywnym odwróceniem drzewa problemów, które przedstawiliśmy w poprzednim podrozdziale. Zobaczmy, co stanie się, jeżeli wykonamy taką operację.

Drzewo celów



Na tym etapie postawiono świetne cele, z których koniecznością realizacji zgodziłaby się pewnie każda osoba czytająca ten poradnik. Ale najważniejsze w dobrze sformułowanym celu jest to, aby po zakończeniu realizacji projektu można było powiedzieć: „Tak! Udało mi się! Zrealizowałam/-łem te cele, które wcześniej sobie postawiliśmy”. Gdyby pod tym kątem spojrzeć na powyższy wykres, okazałoby się, że organizacja na kilka celów nie ma wpływu. A inne uda się być może osiągnąć, ale w perspektywie dłuższej, niż zakładany czas realizacji projektu. Stąd wniosek, że cel musi być sformułowany w taki sposób, aby można było jednoznacznie stwierdzić, w jakim stopniu i czy w ogóle został on zrealizowany. Musimy, zatem dokładnie określić czego lub kogo on dotyczy, w jakim stopniu, na jakim terytorium i w jakim czasie zostanie osiągnięty.

Cel SMART

Pomocne tu jest definiowanie celów poprzez kryteria SMART (z angielskiego – mądry, sprytny). Jak sformułować cel, aby był „mądry i sprytny”? SMART nie jest techniką poszukiwania celu, określa natomiast jego cechy. Cel powinien być:

S – specific – szczegółowy, konkretny (z celu jasno powinno wynikać, jaką zmianę i gdzie chcemy osiągnąć)

M – measurable – mierzalny (cel powinien być możliwy do zmierzenia, zawierać w sobie miary (np. dane), które posłużą do jego „obliczenia”)

A – acceptable/accurate – akceptowalny, trafny (cel powinien być adekwatny i dopasowany do zdiagnozowanych potrzeb, wynikać bezpośrednio z przeprowadzonej analizy)

R – realistic – realny (cel powinien być możliwy do osiągnięcia przez naszą organizację)

T – timebound – określony w czasie (cel powinien określać, w jakim czasie zmiana zostanie osiągnięta)

Jeżeli nasz cel ma każdą z tych cech – wówczas jest celem SMART.

Przyjrzyjmy się naszemu drzewu celów. Zaczynamy od celu głównego.

Przykład

Zwiększenie kompetencji kadry skowrońskich NGO, niezbędnych do zarządzania organizacją pozarządową.

Cel ten nie jest konkretny, nie jest mierzalny. Trudno stwierdzić, na ile jest trafny i realny – gdyż nie zawiera informacji, czy chcemy osiągnąć poprawę we wszystkich organizacjach pozarządowych, czy tylko w określonej grupie. Nie ma też żadnej informacji o czasie, w jakim chcemy tej zmiany dokonać.

Popracujmy chwilę nad tym, aby spełniał on kryteria typu SMART. Brakuje nam informacji o liczbie osób oraz terenie, na jakim będziemy działać. Opisuując problem (w poprzednim rozdziale) stwierdziliśmy, że będą to organizacje ze Skowronek, a wielkość grupy docelowej to ok. 120 osób (po 2 osoby z aktywnych NGO).

Poprawiamy nasz cel.

Przykład

Zwiększenie kompetencji ok. 120 osób z kadry skowrońskich NGO, niezbędnych do zarządzania organizacją pozarządową.

Dopisanie takiej informacji sprawia, że cel jest – w nomenklaturze SMART – „mądrzejszy”, ale analizujemy go dalej. Brakuje nam danych o tym, w jakim czasie chcemy ten cel osiągnąć. Nasz projekt będzie trwał rok. Dodajemy to do celu.

Przykład

Zwiększenie kompetencji ok. 120 osób z kadry skowrońskich NGO, niezbędnych do zarządzania organizacją pozarządową, w ciągu jednego roku.

Wskazówka

Postawmy jeszcze dwa kluczowe pytania – czy nasz cel jest trafny i czy jest możliwy do osiągnięcia? Trafny jest na pewno – z analizy wynika, że taką potrzebę zgłaszały same organizacje. Jednak nie jest za bardzo realny, biorąc pod uwagę m.in. potencjał organizacji, dotychczasowe doświadczenie w tego typu działaniach, skalę (konieczność zaangażowania 2 osób z każdej organizacji, a wyobrażalne koszty takiego przedsięwzięcia). Realnie oceniamy, że jesteśmy w stanie w ciągu roku pomóc 20-25 organizacjom – wspierając maksymalnie 2 osoby z każdej organizacji.



Uwaga

Na tym etapie określamy, jaka będzie ostatecznie grupa docelowa naszego projektu. Tak jak pisaliśmy w poprzednim rozdziale – zmiany w projekcie są możliwe na każdym etapie procesu planowania.

Doprecyzujemy zatem cel.

Przykład

Zwiększenie kompetencji 40-50 osób z kadry skowrońskich NGO, niezbędnych do zarządzania organizacją pozarządową, w ciągu jednego roku.

Wpisując dane w przedziale (40-50 osób) zapewniamy sobie elastyczność realizacji projektu, gdy np. z którejś organizacji zgłosi się tylko jedna osoba lub ktoś zrezygnuje w trakcie działań z przyczyn losowych.

Warto jeszcze popracować nad językiem, jakim cel został napisany. „Zwiększenie kompetencji niezbędnych do zarządzania” nie do końca wyjaśnia, o jakie dokładnie kompetencje chodzi. A chodzi nam przecież o wiedzę i umiejętności, które pozwolą prowadzić stowarzyszenia i fundacje zgodnie z obowiązującym prawem oraz rozwijać ich działania. Wprowadzamy te poprawki i ostatecznie nasz cel brzmi tak.

Przykład

Zwiększenie w ciągu jednego roku wiedzy i umiejętności niezbędnych do zgodnego z prawem zarządzania organizacją pozarządową u 40-50 osób z kadry skowrońskich NGO.

Mierzalność

Jedną z najważniejszych cech celu zgodnego z SMART jest mierzalność. Musimy umieć obiektywnie stwierdzić, czy cel został osiągnięty. Cel może być mierzony na różne sposoby

– poczynając od najprostszego, czyli sprawdzania frekwencji czy zbierania opinii osób uczestniczących, aż po bardziej skomplikowane, np. test z wiedzy przed rozpoczęciem szkoleń i po nich albo uzyskanie przez osoby uczestniczące certyfikatów, potwierdzających ich wiedzę i umiejętności z określonej dziedziny (np. ukończenie kursu menedżerskiego). Ważną informacją jest liczba osób, którą określiliśmy w celu (40-50) oraz wskazanie, skąd te osoby pochodzą (organizacje ze Skowronek). Im staranniej określimy cel, tym łatwiej stwierdzimy, czy po zakończeniu projektu został on osiągnięty.

Każdy cel do analizy

Taką analizę przeprowadzamy dla każdego wyznaczonego w projekcie celu. Kluczowe jest stwierdzenie, czy cele są możliwe do osiągnięcia (czyli czy oprócz naszych ambicji, bierzemy pod uwagę realność osiągnięcia danego celu). Uwzględniając doświadczenie organizacji wiemy, czy możemy zwiększyć liczbę szkoleń poświęconych obowiązkom formalno-prawnym, a do oferty warto dodać także szkolenia o rozliczaniu dotacji. Zatem CEL 1 i 4 będą w zasięgu naszej organizacji. Patrząc przez pryzmat tego kryterium z naszego wykresu mogą usunąć CEL 2, CEL 3, CEL 6 oraz CEL 7. Organizacja nie ma odpowiedniego zaplecza ani możliwości, aby spowodować zatrudnianie w organizacjach specjalistów, zwiększyć dostępność pieniędzy na rozwój organizacji. A na zwiększenie liczby zadań publicznych zlecanych organizacjom mamy bardzo ograniczony wpływ.

Można założyć, że dzięki udziałowi w projekcie organizacje faktycznie będą się lepiej rozwijać, a co za tym idzie zwiększy się ich potencjał i gotowość do realizacji zadań publicznych. Będzie to jednak długofalowy efekt projektu, a nie rezultat, który mogą zmierzyć i wziąć pełną odpowiedzialność za jego osiągnięcie. Takie efekty (długofalowe) również ujmujemy w projekcie, ale w innej części logiki projektowej, o czym w kolejnych rozdziałach.

Język celów

Przeczytajmy ponownie nasze cele. Zwróćmy uwagę na powtarzające się słowa: zwiększenie, rozwinięcie, wzmocnienie. Znalazły się one tam nieprzypadkowo. Takich właśnie słów – mówiących o zmianie, pewnej dynamice – używamy w formułowaniu celów. Słowa w powyższych przykładach mówią przede wszystkim o zwiększeniu czegoś. Oczywiście w innych celach – stosownie do zdiagnozowanych problemów i potrzeb – używać możemy słów, które mówią o zmniejszaniu bądź ograniczaniu.

Przykład

Zmniejszenie w ciągu 6 miesięcy o min. 50 liczby bezrobotnych kobiet w wieku 40-50 lat w powiecie skowrońskim.

Albo:

Ograniczenie zjawiska wykluczenia cyfrowego w grupie młodzieży w wieku 15-25 lat we wsiach: Gołębki, Wróble Wielkie, Czaple Małe w ciągu 2 lat.

Oczywiście, formułując dwa powyższe cele, w diagnozie problemu powinniśmy zawrzeć dane o skali zjawiska, na które chcemy oddziaływać, wynikające z rzetelnej i udokumentowanej analizy. Zatem w pierwszym przypadku – podać liczbę bezrobotnych kobiet w powiecie, a w drugim przypadku określić, jaka jest skala wykluczenia cyfrowego (np. ile osób w tej grupie wiekowej nie ma dostępu do internetu i niezbędnych kompetencji do korzystania z mediów cyfrowych).

Cele a metody i działania

Cele określają zmianę, jaka ma zająć w ludziach, społecznościach. Celami nie są metody i działania, np.:

- Zbudowanie boiska, wyposażenie świetlicy w sprzęt sportowy – to są konkretne działania, które realizują cel np.: zwiększenie możliwości (dla określonej grupy osób z określonego terenu) aktywnego i bezpiecznego spędzania wolnego czasu.
- Organizacja wystawy fotograficznej – to również działanie, które może być częścią projektu. Celem takiego przedsięwzięcia może być zwiększenie zainteresowania (u kogo i gdzie?) sztuką współczesną.
- Zorganizowanie turnusu rehabilitacyjnego – to także działanie. Musimy zadać sobie pytanie, po co taki turnus ma być organizowany? Czyją sytuację (jakiej grupy) i jak ma zmienić? Celem może być np. poprawienie zdolności osób z niepełnosprawnością ruchową (ilu, skąd pochodzących) do samodzielnego funkcjonowania w życiu codziennym.

Formułując cele, musimy zawsze zwracać uwagę, czy nasz cel nie jest metodą rozwiązania problemu, formą działania, którą chcemy podjąć w ramach projektu. Jeśli nie mamy pewności, sprawdźmy, czy odpowiada na pytanie: „Jaka ma zająć zmiana?”.

Wskazówka

Na tym etapie planowania projektu dobrze określone cele powinny pozostawiać swobodę w wyborze metody i rodzaju działań, które zostaną podjęte w projekcie. Pisaliśmy już, że chęć zapewnienia wolnego czasu dzieciom na wsi niekoniecznie musi wiązać się ze zbudowaniem świetlicy. Może wystarczy wynająć autobus, który wozić je będzie regularnie do pobliskiej miejscowości, gdzie skorzystają z istniejącego, atrakcyjnego centrum kultury? A koszty i skuteczność takiego działania będą bardziej realne. W naszym przypadku zwiększenie wiedzy oraz umiejętności uczestników może być realizowane zarówno przez szkolenia stacjonarne, pracę z doradcą, jak i zakup poradników lub staże w doświadczonych organizacjach. Może oznaczać uruchomienie nowego kierunku studiów podyplomowych albo formułę samokształceniową – gdzie uczestnicy dzielą się swoją wiedzą. Każda z tych metod może być skuteczna w osiągnięciu zmiany, którą opisaliśmy w celu. Jak wybrać te najlepsze?

2.3

Burza mózgów: czas na działania i harmonogram

Co będę robić? Jakie działania podejmę? Co się wydarzy? Kto i kiedy to zrobi?

To kolejny etap naszej pracy zgodnie z logiką projektową. Teraz zastanowimy się nad działaniami, które podejmiemy w projekcie.

To naturalne, że chcąc rozwiązać problem zastanawiamy się nad konkretnymi posunięciami. Mamy w głowie 100 pomysłów na to, co chcemy (albo powinniśmy) zrobić. Najlepiej od razu. Ale logika projektowa narzuca nam inny schemat: najpierw rzetelna analiza sytuacji i diagnoza problemu, potrzeby, potem wymierne, konkretne, przemyślane cele

– i dopiero wtedy planowanie działań. Taka droga pozwala nam uniknąć kilku kluczowych błędów popełnianych często przy tworzeniu projektów, a potem podczas pisania wniosków m.in.:

- podejmowania działań, których odbiorcy nie potrzebują lub nie chcą,
- realizacji działań, które nie są adekwatne do skali, przyczyn problemu i nie rozwiązują go,
- rutynowych, schematycznych przedsięwzięć,
- planowaniu drogich, nieefektywnych działań.

Wybór i zaplanowanie działań

Ponieważ nasza analiza była rzetelna, a na jej podstawie wyznaczyliśmy konkretne cele, możemy spokojnie zastanowić się nad działaniami. Podstawą do ich planowania jest cel, który opracowaliśmy w ostatnim rozdziale. Brzmi on tak.

Przykład

Zwiększenie w ciągu jednego roku wiedzy i umiejętności niezbędnych do zgodnego z prawem zarządzania organizacją pozarządową u 40-50 osób z kadry skowrońskich NGO.

Wskazówka

Działania w projektach są uzależnione od tematu i grupy odbiorców. Możemy jednak spróbować skatalogować metody, które najczęściej używane są w projektach społecznych:

- warsztaty, szkolenia,
- spotkania,

- konferencje, seminaria, wykłady, debaty,
- staże, wizyty studyjne,
- zajęcia z grupami odbiorców, dostosowane do specyfiki projektu (rehabilitacyjne, sportowe, itp.),
- ekspertyzy, badania,
- wydawnictwa (broszury, czasopisma, książki),
- media: strony internetowe, programy radiowe, telewizyjne, artykuły prasowe,
- media społecznościowe,
- kampanie społeczne,
- wystawy,
- imprezy dla grup odbiorców,
- konkursy.

Nasz cel to zwiększenie wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania organizacją pozarządową. Zastanówmy się, zatem najpierw, jakie są możliwe metody jego osiągnięcia. Wiedzę i umiejętności możemy rozwinąć np.:

- organizując szkolenia, warsztaty stacjonarne, online,
- proponując uczestnictwo w wykładach i konferencjach,
- organizując wyjazdy studyjne, staże w innych organizacjach,
- oferując bezpośrednie doradztwo,
- wydając publikacje drukowane czy elektroniczne na dany temat,
- prowadząc grupę wsparcia branżowego.

To jest katalog przykładowych metod, które mogą zostać użyte w projekcie. W opisie problemu wskazaliśmy, że mało jest przystępnych szkoleń na temat zarządzania organizacjami pozarządowymi. Wiemy też, że osoby w organizacjach często są pasjonatami, wolontariuszami. Wydawałoby się zatem, że najbardziej oczywistą formą realizacji naszego celu będą szkolenia. Musimy jednak pamiętać, że wolontariusze prawdopodobnie mają pracę zawodową, a więc ich czas jest znacznie ograniczony. Jednocześnie z doświadczenia z projektu realizowanego rok wcześniej wiemy, że z dostępnych godzin na konsultację 1:1 skorzystało mniej osób niż zakładaliśmy.

Proponowane metody muszą uwzględniać specyfikę grupy, do której kierujemy działania oraz zasoby, a także wykorzystywać wnioski z poprzednich projektów (jeśli takie mamy za sobą).

Jak wybierać te właściwe działania z wielu pomysłów? W projekcie możemy tworzyć kompozycję różnych działań. Wybieramy te, które spełniają trzy kryteria:

- w największym stopniu pozwolą osiągnąć cele projektu (są SKUTECZNE),
- są dostosowane do potrzeb konkretnej grupy odbiorców (są ADEKWATNE),
- są możliwe do zrealizowania przez naszą organizację (są REALNE).

Przykład

Możliwe metody w moim projekcie: Szkolenia i warsztaty, konferencje, wykłady, wyjazdy studyjne, staże.

W projekcie najbardziej odpowiednią formułą będą szkolenia stacjonarne i online, organizowane w weekendy oraz w godzinach popołudniowych w tygodniu. Ważnym elementem będzie konferencja z elementami warsztatowymi, zorganizowana na początku projektu. Podczas niej będziemy promować planowane szkolenia oraz zapewnimy wymianę doświadczeń.

Działania w projekcie:

- szkolenia popołudniowe i weekendowe,
- konferencja z elementami warsztatowymi.

Przy planowaniu działań zastanawiamy się nad ich skalą (np. liczbą sesji szkoleniowych) oraz sposobem ich przeprowadzenia. Pomoże to nam ustalić, jak dużo czasu potrzebujemy na ich przeprowadzenie oraz jakie zasoby (ludzie, pieniądze, narzędzia) są niezbędne do ich realizacji. Przedstawmy to w tabeli.

W naszym projekcie taka tabela wyglądałaby następująco.

Działanie	Liczba, skala	Sposób przeprowadzenia, tematyka
Konferencja	jednodniowa konferencja dla ok. 80 osób	- temat: zarządzanie organizacją społeczną, - w programie 4 panele dyskusyjne z udziałem doświadczonych liderów i liderki organizacji - uczestnikami są przedstawiciele skowrońskich organizacji
Szkolenia	30 godzin szkoleniowych (5 dni szkoleniowych) x 2 grupy uczestników	- szkolenia poprzedzone badaniem potrzeb - prowadzone przez trenerów i trenerki z doświadczeniem w danym temacie - szkolenia weekendowe lub popołudniowe - jedno szkolenie trwa od 5 do 8 godzin - dotyczą różnych aspektów zarządzania organizacją - szczegółowy zakres tematyczny oraz programy opracują trenerki i trenerzy na podstawie zbada-nych potrzeb szkoleniowych

Określenie harmonogramu

To są podstawowe informacje o planowanych działaniach. Jak widać, zarówno konferencja, jak i szkolenia wymagają przygotowania. Każde działanie w projekcie powinno zawierać element przygotowania i podsumowania. Pomoże w tym harmonogram projektu, w którym zaplanujemy czas dla poszczególnych działań.

Określając cel projektu, wyznaczyliśmy już czas, w jakim chcemy go osiągnąć (w ciągu roku). Przyjmijmy, zatem, że również cały projekt trwać będzie rok.

Przykładowy harmonogram naszego projektu wyglądałby następująco.

Nazwa działania	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Konferencja												
Szkolenia												

Warto zwrócić uwagę, że w tabeli nie ma nazw miesięcy. Harmonogram uwzględnia 12 miesięcy realizacji projektu, jednak nie wskazuje, w jakim konkretnym miesiącu i jakiego roku projekt się rozpocznie. Ten harmonogram mówi nam tylko o tym, w ciągu jakiego czasu, powinniśmy wykonać określone zadanie. Niezależnie, w którym miesiącu zaczniemy projekt.

Rozdzielenie kolumn na przedziały czasowe (w naszym przypadku na miesiące) zależy od czasu trwania projektu oraz charakteru i intensywności działań. Jeżeli nasz projekt trwa kwartał – lepiej w harmonogramie rozpisać czas realizacji zadań na tygodnie. Jeżeli trwa kilka lat – lepiej zastosować kwartał czy półrocze.

Wskazówka

W harmonogramie nie wskazujemy konkretnych dat realizacji działań (np. dokładnego terminu szkolenia), ale orientacyjne terminy ich rozpoczęcia i zakończenia. To ważne dla zachowania elastyczności projektu. Takie szczegółowe, robocze harmonogramy wprowadzamy dopiero w czasie realizacji projektu, a nie podczas jego wstępnego planowania.

Jak pisaliśmy wcześniej, w każdym działaniu uwzględniamy czas na jego przygotowanie i podsumowanie. Przygotowanie konferencji wiąże się z innymi zadaniami niż przygotowanie szkoleń, dlatego dla każdego działania odrębnie określamy, ile czasu będziemy na nie potrzebować.

Warto w tym miejscu podkreślić, że metody i działania, które wybieramy do realizacji mogą mieć swoją specyfikę przygotowań.

Na przykład planując wydanie publikacji, musimy zarezerwować czas na znalezienie autorów, napisanie tekstów, skład i druk publikacji oraz dystrybucję. W przypadku imprez – zwłaszcza masowych – musimy mieć czas na znalezienie, zaproszenie i omówienie warunków z osobami prowadzącymi lub występującymi, na zaangażowanie ochrony, wystąpienie o stosowne pozwolenia czy też rezerwację sali z odpowiednim wyprzedzeniem. Jeżeli na etapie planowania pominiemy przygotowania może się okazać, że w trakcie realizacji najzwyczajniej zabraknie nam czasu. A wówczas projekt lub pojedyncze działanie, nie będzie mogło być wykonane lub znacznie się opóźni. Inaczej też planujemy czas na działania, które robimy regularnie, rutynowo, a inaczej na te, które realizujemy pierwszy raz i musimy wypracować sobie schemat działania.

Wskazówka

W naszym projekcie zdecydowaliśmy się na szkolenia. Musimy pamiętać, że wymagają one rzetelnego zbadania potrzeb szkoleniowych odbiorców i odbiorczyń. Nie musimy robić takiej analizy na etapie planowania projektu, ale musimy przewidzieć w harmonogramie czas na opracowanie pytań, rozesłanie ankiety, zebranie odpowiedzi, a potem ich analizę. Nasz harmonogram wygląda tak.

Nazwa działania	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1. Konferencja												
1.1 Opracowanie programu konferencji												
1.2 Zaproszenie panelistów i panelistek na konferencję												
1.3 Zaproszenie osób uczestniczących w konferencji												

Nazwa działania	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.4 Rezerwacja sali oraz organizacja cateringu												
1.5 Opracowanie materiałów konferencyjnych												
1.6 Przeprowadzenie konferencji												
1.7 Wydanie materiałów pokonferencyjnych												
2. Szkolenia												
2.1 Badanie potrzeb szkoleniowych												
2.2 Zaproszenie trenerów i trenerek												
2.3 Organizacja szkoleń												
2.4 Ewaluacja szkoleń												

Nasz harmonogram nieco się rozszerzył. Wprowadzony został etap przygotowania każdego działania oraz etap podsumowania. Dodatkowo wszystkie działania zostały logicznie ponumerowane. Ta numeracja pozwoli nam odwoływać się do konkretnych poddziałań w dalszej części projektu. Zastosowanie tej techniki pomaga zachować spójność w opisie kolejnych elementów projektu (np. budżetu lub rezultatów) oraz ułatwia zrozumienie naszej logiki realizacji działań.

W schemacie pojawiły się zaznaczone kratki. To właśnie one wskazują, w którym miesiącu realizowane będzie działanie. W przypadku działania 2.3 (organizacja szkoleń) przewidujemy, że będą one organizowane od trzeciego (III) do dziesiątego (X) miesiąca projektu. Natomiast sama ewaluacja szkoleń prowadzona będzie co 2 miesiące (od IV do XI miesiąca).

Wskazówka

Przedstawienie harmonogramu działań w projekcie w formie tabeli jest bardzo wygodne do planowania działań i rozłożenia ich w czasie – tak byśmy nie spiętrzyli wszystkich aktywności w jednym miesiącu.

Na podstawie takiej tabeli widać także, ile czasu mogą zająć poszczególne działania. Wcześniej zakładaliśmy, że konferencja będzie miała charakter promocyjny – to podczas niej moglibyśmy rekrutować potencjalnych uczestników szkoleń. Ale przy tak zaplanowanym projekcie – jak powyżej – konferencja odbędzie się dopiero w IV miesiącu, a więc 2 miesiące po rozpoczęciu szkoleń. Musimy, zatem zmodyfikować harmonogram, tak aby uwzględnił promocyjny cel konferencji.

Ponadto w każdym projekcie powinniśmy pamiętać o takich rzeczach, jak promocja projektu, rekrutacja uczestników oraz ewaluacja.

Teraz nasz harmonogram wygląda tak.

Nazwa działania	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1. Konferencja												
1.1 Opracowanie programu konferencji												
1.2 Zaproszenie panelistów i panelistek na konferencję												

Nazwa działania	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.3 Zaproszenie osób uczestniczących w konferencji												
1.4 Rezerwacja sali oraz organizacja cateringu												
1.5 Opracowanie materiałów konferencyjnych												
1.6 Przeprowadzenie konferencji												
1.7 Wydanie materiałów pokonferencyjnych												
2. Szkolenia												
2.1 Badanie potrzeb szkoleniowych												
2.2 Zaproszenie trenerów i trenerek												
2.3 Rekrutacja uczestników i uczestniczek szkoleń												
2.4 Organizacja szkoleń												
2.5 Ewaluacja szkoleń												

Nazwa działania	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
3. Promocja projektu												
3.1 Opracowanie i dystrybucja materiałów promocyjnych (ulotka, informacja prasowa, posty w social media)												
3.2 Bieżące kontakty z mediami												
4. Ewaluacja projektu												
4.1 Opracowanie raportu z ewaluacji działań												

Skróciliśmy czas, jaki przeznaczymy na przygotowanie konferencji. To oznacza, że w krótszym czasie będziemy musieli wykonać więcej pracy i – co za tym idzie – prawdopodobnie zaangażować więcej osób. Dodane zostało także poddziałanie 2.3 – rekrutacja uczestników i uczestniczek szkolenia, nowe działanie 3 – promocja projektu oraz nowe działanie 4 – ewaluacja projektu. W ewaluacji uwzględniono jedno poddziałanie – podsumowanie całego projektu. Częściowa ocena będzie wykonywana także po szkoleniach (działanie 2.5). Szerzej o sposobach oceny realizacji projektu, czyli o ewaluacji, mówić będziemy w dalszych rozdziałach poradnika.

Wskazówka

Szczegółowy harmonogram działań powinien uwzględniać także podział obowiązków między osoby, które planujemy zaangażować do projektu. Przy każdym z działań (i ewentualnie poddziałań) powinniśmy dopisać, kto będzie odpowiedzialny za jego realizację.

W naszym projekcie taka tabela wyglądałaby następująco.

Nazwa działania	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Odpowiedzialny/a
1. Konferencja													koordynator/-ka projektu
2. Szkolenia													organizator/-ka szkoleń
3. Promocja projektu													specjalista/-ka ds. promocji
4. Ewaluacja projektu													koordynator/-ka projektu

Oczywiście w niewielkich projektach odpowiedzialność za wykonanie poszczególnych zadań często spada głównie na osobę koordynującą. Przy większych projektach struktura odpowiedzialności jest bardziej rozbudowana, a zadania podzielone między więcej osób.

Wskazówka

Dobre zaplanowanie działań jest kluczem do spokojnej i rzetelnej realizacji projektu. Lepiej poświęcić więcej czasu na planowanie, niż potem mieć kłopoty z dotrzymaniem terminów.

Ile to kosztuje? Za ile to zrobię? Jakich zasobów potrzebuję? Skąd je mogę zdobyć?

Przechodzimy do części finansowej projektu. Nauczymy się katalogować i wyceniać koszty naszych działań, czyli tworzyć kosztorys (budżet) projektu.

Uwaga

Kosztorys albo budżet projektu to jeden z najważniejszych elementów oceny efektywności finansowej projektu. Dobrze zatem, aby był wykonany w sposób rzetelny, a wszystkie koszty poprawnie wyliczone i logicznie uzasadnione.

Przygotowanie kosztorysu

Kosztorys powinien być:

- **Spójny z projektem** – wszystkie koszty przewidziane w budżecie powinny odzwierciedlać działania, jakie przewidzieliśmy w projekcie. Oznacza to, że po pierwsze, wycenione powinny być wszystkie zaplanowane działania, a po drugie, nie powinny pojawiać się koszty, które nie są wprost przypisane do żadnego działania. Nie możemy, zatem dopisać w budżecie wydatków na konferencję czy szkolenie itp., jeżeli wprost nie znalazły się one w opisie działań projektu. Gdyby projekt porównać do bajki – budżet powinien opowiadać tę samą bajkę, tyle że z punktu widzenia kosztów.
- **Adekwatny do projektu** – koszty w budżecie powinny być uzasadnione ze względu na poszczególne działania. Kosztorys powinien uwzględniać wszelkie zakupy usług i towarów, które konieczne są do zrealizowania działań w projekcie (np. zakup materiałów biurowych, wynajem sali konferencyjnej, zatrudnienie trenera lub trenerki). Wszystkie koszty ujęte w budżecie powinny wprost wynikać z opisanych działań i być uzasadnione (np. trudno będzie uzasadnić zakup sprzętu turystycznego przy organizacji wystawy fotograficznej).

- **Realny** – w budżecie ujmujemy kwoty, które są odzwierciedleniem cen rynkowych. Jeżeli nie wiemy, co ile może kosztować – powinniśmy to najpierw sprawdzić np. zapytać sprzedawcy towaru lub usługi, którą zamierzamy kupić, poszukać w internecie. Na przykład: jeśli w projekcie przewidujemy organizację imprezy, dobrze jest uwzględnić koszt ubezpieczenia osób uczestniczących od następstw nieszczęśliwych wypadków, a nas samych i wolontariuszy (czyli realizatorów) od odpowiedzialności cywilnej. Jeśli nie wiemy, jaki jest koszt takiej polisy, warto zanim wpisujemy przypadkową kwotę (niedoszacowaną lub przeszacowaną), wykonać kilka telefonów do towarzystw ubezpieczeniowych, aby dowiedzieć się, ile pieniędzy powinniśmy realnie zaplanować na poniesienie takiego kosztu.
- **Czytelny** – czytelność budżetu możemy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, poprzez sposób katalogowania kosztów – układając je np. w kolejności działań przewidzianych w harmonogramie (np. koszty szkolenia, konferencji, publikacji) lub według kategorii wydatków (podróże, sprzęt, usługi zewnętrzne, koszty osobowe). Po drugie, na poziomie wyliczenia pojedynczego wydatku. Pojedynczy wydatek powinien zostać skalkulowany w taki sposób, aby było jasne, dlaczego tyle kosztuje. Na przykład: koszt wyżywienia podczas spotkań może być skalkulowany w sposób następujący: 20 osób x 30 zł x 3 spotkania = 600 zł/spotkanie x 3 spotkania = 1800 zł. Taka kalkulacja jasno pokazuje, skąd wzięta się dana pozycja budżetowa.
- **Poprawny** – czyli bezbłędny pod względem matematycznym. Budżet najlepiej sporządzić w arkuszu kalkulacyjnym, sprawdzając poprawność formuł i wyliczeń.

Zestawienie kosztów

Wskazówka

W projektach najczęściej występują dwa rodzaje kosztów:

- Związane z zarządzaniem projektem – to koszty, które ponosimy, aby projekt mógł toczyć się w naszej organizacji. To przede wszystkim koszty administracyjne: czynsz za lokal, światło, prąd, telefon, internet itp. Do kosztów zarządzania

projektem zaliczymy także koszty wynagrodzenia pracy, np. osoby koordynującej projekt, księgowej/księgowego.

- Związane z merytorycznymi działaniami – to wszelkie koszty, które wiążą się z przeprowadzeniem zaplanowanych w projekcie działań. Mogą to być koszty organizacji i przeprowadzenia szkoleń (np. wynagrodzenie osób prowadzących, wynajem sali, zakup materiałów, catering), koszty promocji działań, zakupu sprzętu niezbędnego do realizacji projektu, wydatki związane z uczestnictwem odbiorców projektu (np. dojazd, noclegi, wyżywienie).

Na pierwszym etapie tworzenia katalogu kosztów w projekcie najłatwiej posłużyć się podziałem na dwie powyższe kategorie. W drugiej kategorii (kosztów związanych z merytorycznymi działaniami) proponujemy, aby wyznaczać je w podziale na konkretne działania, przewidziane w harmonogramie. Posłużmy się działaniami z harmonogramu przedstawionego w poprzedniej części poradnika.

Na listę kosztów wpisujemy wszystkie te, które występują w związku z realizacją działań. Na tym etapie nie zastanawiamy się, skąd pokryjemy dany koszt (np. z dotacji, środków własnych, pracą wolontariuszy, współpracą partnerską). Katalog kosztów powinien być pełny, co pozwoli później określić wkład własny (czyli to, co sami jesteśmy w stanie pozyskać nieodpłatnie lub sfinansować ze środków własnych).

Zacznijmy od katalogowania kosztów merytorycznych, związanych z realizowanymi działaniami.

W poprzednim rozdziale wyznaczaliśmy następujące działania merytoryczne:

1. konferencja,
2. szkolenia,
3. promocja projektu,
4. ewaluacja projektu.

Na podstawie harmonogramu tworzymy listę kosztów dla każdego działania.

1. Konferencja:

- koszty druku i wysyłki zaproszeń,
- koszt merytorycznego opracowania materiałów konferencyjnych,
- skład i druk materiałów konferencyjnych,
- wynagrodzenie osoby prowadzącej konferencję,
- wynagrodzenie panelistek i panelistów,
- wynajęcie sali na konferencję,
- wynajęcie sprzętu multimedialnego na konferencję,
- poczęstunek dla uczestników konferencji: przerwa kawowa, obiad,
- obsługa recepcji konferencji,
- obsługa techniczna konferencji,
- opracowanie redakcyjne materiałów pokonferencyjnych,
- skład i druk publikacji pokonferencyjnej.

2. Szkolenia:

- wynagrodzenie osoby prowadzącej badanie potrzeb szkoleniowych,
- wynagrodzenie trenerów i trenerek,
- wynajem sal na szkolenia,
- poczęstunek podczas szkoleń: przerwy kawowe, obiad,
- druk materiałów szkoleniowych,
- zakup materiałów biurowych niezbędnych do prowadzenia szkoleń (flipchart, markery, długopisy, teczki, notesy itp.),

- wynajem sprzętu multimedialnego na szkolenia,
- wynagrodzenie osoby prowadzącej ewaluację szkoleń.

3. Promocja:

- opracowanie graficzne materiałów promocyjnych,
- reklama na Facebooku oraz realizacja mailingów promocyjnych,
- dystrybucja materiałów promocyjnych.

4. Ewaluacja:

- wynagrodzenie osoby prowadzącej ewaluację projektu.

Uwaga

Każde zadanie, które realizujemy wiąże się z ponoszeniem kosztów lub korzystaniem z zasobów (usług lub rzeczy), które otrzymujemy w formie darowizny, nieodpłatnego użyczenia albo wolontariatu. Wszystkie te zasoby mają jednak swoją cenę i możemy oszacować ich wartość. W kosztorysie projektu ujmujemy wszystko to, co ma swoją wartość.

Gdy wiemy, jakie koszty merytoryczne musimy ponieść, aby zrealizować nasze działania, trzeba je teraz policzyć. Możemy ująć je w przykładowej tabeli.

Tabelę dzielimy na 5 kolumn: nazwa kosztu, jednostka, liczba jednostek, cena jednostki, wartość. Taki podział pozwoli nam utrzymać dyscyplinę, związaną z koniecznością rzetelnej i czytelnej kalkulacji każdego poszczególnego kosztu.

Nazwa kosztu	Jednostka	Liczba jedn.	Cena jedn. (zł)	Wartość (zł)
1. Konferencja				
koszty druku i wysyłki zaproszeń (druk, koperty, znaczki)	sztuka	100	5 zł	500 zł
koszt merytorycznego opracowania materiałów konferencyjnych	umowa o dzieło	1	500 zł	500 zł
skład i druk materiałów konferencyjnych	sztuka	80	10 zł	800 zł
wynagrodzenie osoby prowadzącej konferencję (umowa zlecenia, kupno usługi)	godzina	6	250 zł	1 500 zł
wynagrodzenie panelistów (4 panele x 4 osoby x 2 godziny = 32 osobogodziny) (umowa zlecenia, kupno usługi)	osobogodzina	32	150 zł	4 800 zł
wynajęcie sali na konferencję	dzień	1	1 000 zł	1 000 zł
wynajęcie sprzętu multimedialnego na konferencję	dzień	1	300 zł	300 zł
poczęstunek dla uczestników konferencji (przerwa kawowa, obiad)	osoba	80	50 zł	4000 zł
obsługa recepcji konferencji (1 osoba x 8 godzin) (umowa zlecenia, kupno usługi)	godzina	8	50 zł	400 zł
obsługa techniczna konferencji (1 osoba x 8 godzin) (umowa zlecenia, kupno usługi)	godzina	8	50 zł	400 zł
opracowanie 1 zestawu materiałów pokonferencyjnych (umowa o dzieło)	zestaw	1	1 000 zł	1 000 zł
skład i druk publikacji pokonferencyjnej	sztuka	100	20 zł	2 000 zł

Nazwa kosztu	Jednostka	Liczba jedn.	Cena jedn. (zł)	Wartość (zł)
2. Szkolenia				
wynagrodzenie osoby prowadzącej badanie potrzeb szkoleniowych (umowa zlecenia, kupno usługi)	godzina	20	50 zł	1 000 zł
wynagrodzenie trenerów (2 grupy x 30- godzin szkoleniowych, 5 dni); umowa zlecenia, kupno usługi	godzina szkoleniowa	60	200 zł	12 000 zł
skład i druk materiałów szkoleniowych (50 zestawów)	zestaw	50	20 zł	1 000 zł
wynajem sal na szkolenia (łącznie 10 dni szkoleniowych)	dzień	10	300 zł	3 000 zł
poczęstunek podczas szkoleń (łącznie 10 dni szkoleniowych)	dzień	10	500 zł	5 000 zł
zakup materiałów biurowych niezbędnych do prowadzenia szkoleń (duże karty – flipchart, mazaki, długopisy, teczki, notesy, itp.)	zestaw	10	100 zł	1 000 zł
wynajem sprzętu multimedialnego podczas szkoleń	dzień	10	100 zł	1 000 zł
3. Promocja				
opracowanie materiałów promocyjnych m.in. grafiki do komunikacji w internecie, ulotki, plakat (projekt, skład, druk)	zestaw	1	1 000 zł	1 000 zł
rzeprowadzenie kampanii reklamowej na FB oraz mailingów	kampania	1	1 500 zł	1 500 zł
4. Ewaluacja				
wynagrodzenie osoby prowadzącej bieżący monitoring i ewaluację szkoleń oraz całego projektu (umowa o pracę ¼ etatu)	miesiąc	12	1 000 zł	12 000 zł
Razem koszty merytoryczne				55 700 zł

Koszty w budżecie zostały rozbite na cztery kategorie, które są zgodne z zaplanowanymi działaniami. Taki porządek w całym projekcie – czyli spójność między harmonogramem a kosztorysem – powoduje, że cały dokument jest bardziej czytelny i jasny, zwłaszcza dla osób, które będą go czytać po raz pierwszy i nie znają naszego projektu. Taki układ wprost pokazuje, z czego wynikają poszczególne koszty.

Kalkulacja kosztów

Wskazówka

Powyższy budżet jest bardzo szczegółowy. Warto zwrócić uwagę na podane sposoby kalkulacji kosztów w pierwszej kolumnie. Na przykład w szkoleniach: wynagrodzenie trenerów (2 grupy x 30 godzin = 60 godzin). W tym przykładzie wyraźnie widać, w jaki sposób skalkulowaliśmy liczbę jednostek. To ułatwia zrozumienie poszczególnych pozycji dla osób, które nie brały udziału w tworzeniu kosztorysu. Ale również dla nas, kiedy będziemy szukać oszczędności.

A teraz spróbujmy wyznaczyć katalog kosztów administracyjnych. Oto możliwa lista takich kosztów w naszym projekcie.

Przykład

Koszty osobowe:

- wynagrodzenie osoby koordynującej projekt,
- wynagrodzenie osoby odpowiedzialnej za księgowość projektu.

Koszty zakupu usług i towarów:

- czynsz za biuro organizacji, w którym będziemy prowadzić działania projektowe,
- opłata za media (woda, światło, ogrzewanie, internet) w biurze,
- telefon, materiały biurowe (papier, długopisy, teczki, toner itp.),
- ubezpieczenie biura oraz sprzętu w biurze,
- środki czystości.

Dla naszego projektu ten katalog wyczerpuje listę kosztów, jakie wystąpią w związku z zarządzaniem projektem. W większych projektach w kosztach osobowych mogą pojawić się także takie pozycje, jak: asystent, asystentka osoby koordynującej, osoba odpowiedzialna za obsługę informatyczną itp. Jeżeli nasze biuro jest duże, możemy uwzględnić koszty sprzątnięcia lub recepcji. Jeśli w projekcie planowane są różne działania internetowe, to warto zabudżetować koszty dostępu do aplikacji, zakupu oprogramowania, opłaty za domenę internetową itp.

W kolejnym kroku zastanówmy się, ile to będzie kosztować. W tabeli (którą znamy z poprzedniej części rozdziału) opracujemy tylko koszty związane z administrowaniem projektem.

Nazwa kosztu	Jednostka	Liczba jedn.	Cena jedn. (zł)	Wartość (zł)
Koszty osobowe				
wynagrodzenie osoby koordynującej projekt (umowa o pracę, 1/2 etatu)	miesiąc	12	3 000 zł	36 000 zł
wynagrodzenie księgowej (faktura)	miesiąc	12	500 zł	6 000 zł
Koszty zakupu usług i towarów				
czynsz za biuro	miesiąc	12	300 zł	3 600 zł
opłata za media	miesiąc	12	100 zł	1 200 zł
telefon	miesiąc	12	50 zł	600 zł
materiały biurowe	miesiąc	12	50 zł	600 zł
ubezpieczenie biura oraz sprzętu	rok	1	300 zł	300 zł
środki czystości	miesiąc	12	20 zł	240 zł
Razem koszty merytoryczne				48 540 zł

Całkowity koszt naszego projektu to: koszty merytoryczne (55 700 zł) + koszty administracyjne (48 540 zł) = 104 240 zł.

Wskazówka

Skąd wzięły się informacje w tabeli?

- **Jednostka** – jest adekwatna do rodzaju kosztu. Możemy posłużyć się sztuką (np. w przypadku zestawów materiałów, druków, produktów), czasem trwania (np. przy zatrudnianiu osoby) lub inną, pasującą jednostką. Warto zwrócić uwagę na klarowny sposób wyliczenia, szczególnie w przypadku wynagradzania za pracę. Niektórzy grantodawcy szczególnie zwracają uwagę na ten sposób opisu.

- **Liczba miesięcy** – wynika z harmonogramu. To w nim jest określone, że projekt będzie trwać 12 miesięcy. Stąd w budżecie taka liczba jednostek tam, gdzie koszt jest ponoszony przez cały czas trwania projektu.
- **Ceny** – zostały wyliczone na podstawie zweryfikowanych cen rynkowych dla każdego rodzaju kosztów.



Uwaga

Bardzo ważne jest, aby przy kalkulacji budżetu brać pod uwagę wszelkie obciążenia wynikające z podatków.

Gdy przewidujemy w budżecie koszty wynagrodzeń musimy pamiętać o konieczności zapłacenia podatków oraz składek ubezpieczeniowych (zależnie od rodzaju umowy). W przypadku osób, które zatrudnione są na umowę o pracę jesteśmy zobowiązani do pokrycia wszystkich składek na ubezpieczenie społeczne. Chcąc wypłacić osobie zatrudnionej na pełny etat pensję, musimy zaplanować w budżecie pełny koszt wynagrodzenia – płacę netto (to, co pracownik dostaje na rękę), koszty pracownika (tzw. płaca brutto – to, co jest wpisane w umowę z pracownikiem) oraz koszty pracodawcy (tzw. brutto brutto) – czyli koszty zatrudnienia ponoszone przez pracodawcę. Przykładowo: jeśli zapiszemy wynagrodzenie w wysokości 3600 zł brutto², pracownik otrzyma z tego około 2783 zł (kwota netto). Natomiast pełny koszt, który powinniśmy przewidzieć w budżecie to ok. 4300 zł (kwota brutto brutto obejmująca sumę wszystkich kosztów, jakie ponieść musi pracodawca).

Inaczej wygląda sytuacja w przypadku zatrudniania osób na umowę zlecenia i umowę o dzieło. W zależności od tego, czy są oni studentami, czy są zatrudnieni w innym miejscu, czy są naszymi pracownikami – inne są formy opodatkowania i płatności ubezpieczeń społecznych.

² Na ostateczną wysokość wynagrodzenia składa się wiele czynników, które należy uwzględnić. Ważna jest również minimalna wysokość wynagrodzenia, obowiązująca w przepisach. W przykładzie podane jest wyliczenie dla osoby w średnim wieku, pracy w tej samej miejscowości co miejsce zamieszkania i jednej pracy na etat.



Więcej aktualnych informacji na ten temat, także kalkulatory umów o pracę oraz umów cywilnoprawnych znajdziesz w poradnik.ngo.pl.

Kwestie wysokości płac w budżecie warto skonsultować np. z księgowym czy kadrową. Pomoże wyliczyć odpowiednią wielkość obciążeń, jaką powinniśmy zaplanować w budżecie naszego przedsięwzięcia.

Wskazówka

Przy zatrudnianiu osób koniecznie sprawdź wysokość minimalnego wynagrodzenia oraz minimalnej stawki godzinowej. Kwoty, które proponujesz w swoim projekcie nie mogą być niższe od obowiązujących stawek.



Uwaga

Podczas wypełniania formularzy grantowych możecie spotkać się z różnymi pojęciami. Omawiamy te najczęściej występujące.

Podczas wypełniania formularzy grantowych możecie spotkać się z różnymi pojęciami. Omawiamy te najczęściej występujące.

Koszty kwalifikowane – koszty, które grantodawca uznaje za możliwe do finansowania z przyznanej dotacji. Występując do grantodawcy z naszym projektem, powinniśmy sprawdzić, jakie wydatki uznawane są za kwalifikowane, czyli na jakie konkretnie rodzaje kosztów jest gotowy przeznaczyć pieniądze. Katalog kosztów kwalifikowanych powinien być podany w wytycznych konkursu i należy się do niego zastosować.

Koszty niekwalifikowane – koszty, które nie mogą być finansowane z dotacji. Zastrzega to grantodawca. Mogą to być na przykład koszty związane z zakupem nieruchomości, odsetek, rezerw finansowych, środki przekazywane podmiotom trzecim, koszty nie związane z realizacją zadania, koszty poniesione przed lub po czasie realizacji projektu. Katalog takich kosztów również powinien zostać podany w wytycznych danego konkursu i należy się do niego zastosować.

Wkład własny – środki, które wnosi organizacja do realizacji projektu. Grantodawca może (ale nie musi) wymagać, aby określoną część budżetu organizacja pokryła we własnym zakresie. Może on być określony procentowo w stosunku do wartości całego projektu. Na przykład wkład własny musi wynosić 10% wartości projektu. Oznacza to, że organizacja przedkładając projekt na 100 000 zł musi zabezpieczyć 10 000 zł ze środków własnych. Mogą to być np. środki pozyskane od innych grantodawców, składki członkowskie, darowizny od osób prywatnych. Warto zwrócić uwagę, czy grantodawca nie zastrzega źródła pochodzenia wkładu własnego. Należy także uważać na sposób kalkulowania wkładu własnego. Jeżeli chcemy otrzymać od grantodawcy 10 000 zł, a zastrzega on, że wkład własny wynieść musi 15% – nie oznacza to, że nasz wkład ma być w wysokości 1 500 zł. Wkład własny obliczamy od wartości całego projektu, a nie od wartości dotacji, jaką chcemy otrzymać.

Wkład własny możemy wносить w postaci osobowej, pieniężnej lub rzeczowej. Wkładem rzeczowym może być np.:

- wkład osobowy np. praca wolontariuszy i wolontariuszek,
- wkład finansowy np. pochodzący z darowizn, 1,5% podatku czy innych źródeł,
- wkład rzeczowy np. sprzęt, żywność udostępnienie pomieszczeń, przestrzeni czy narzędzi.

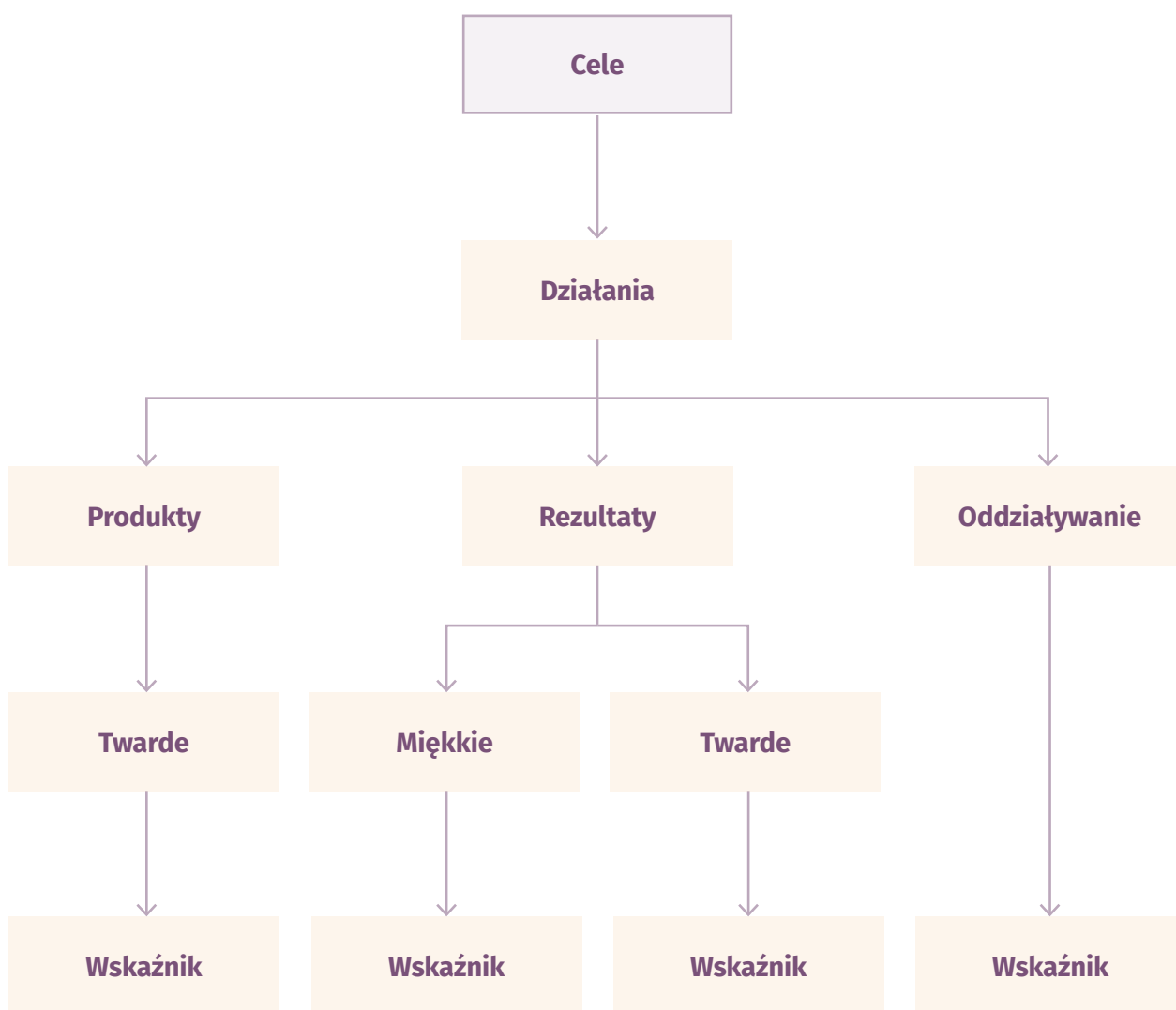
Szczegółowe wytyczne dotyczące rodzaju, wysokości oraz sposobu opisanie wkładu własnego do projektu najlepiej każdorazowo sprawdzić z wymogami danego grantodawcy.

Wskazówka

Budżet jest niezwykle ważną częścią projektu. Trzeba go wykonać z dużą starannością i dokładnie. Z własnego doświadczenia wiem, jak trudne są sytuacje, gdy okazuje się, że niezbędne koszty nie zostały zaplanowane. O wiele trudniej jest zmierzyć się z takim problemem, gdy już realizujemy zadanie, niż gdy je planujemy.

Po czym poznamy, że zaszła zmiana? Co osiągnę? Co powstanie?

Teraz będzie mowa o efektach w naszym projekcie. Planujemy wyniki. To teraz określamy zestaw wskaźników, który pomoże nam w późniejszej ocenie, na ile udało się osiągnąć zakładane efekty.



Planowanie wyników

Zgodnie z logiką projektu działania powinny wynikać z celów i służyć ich osiągnięciu. Działania muszą także przynieść konkretne efekty. Te efekty możemy podzielić na trzy rodzaje:

- produkty – które są bezpośrednio wytworzonymi dobrami i usługami w projekcie (np. liczba przeprowadzonych konferencji, liczba godzin warsztatowych, liczba egzemplarzy wydrukowanego poradnika, liczba artykułów edukacyjnych opublikowanych na blogu organizacji),
- rezultaty – które są bezpośrednim wynikiem naszego projektu, opisują zmianę społeczną, która zaszła dzięki naszym działaniom (np. zdobycie konkretnej umiejętności wśród osób uczestniczących w szkoleniu, zwiększenie wiedzy odbiorców projektu na dany temat, zmniejszenie odsetka dzieci, które nie korzystają z zajęć wyrównawczych, zwiększenie liczby odbiorców edukacyjnego newslettera),
- oddziaływanie (wpływ) – to zmiany długofalowe, które mogą (ale nie muszą) zajść w wyniku realizacji projektu, nie wypływają wprost i wyłącznie z naszych działań projektowych, ale nasz projekt może być ich elementem (np. wzrost atrakcyjności turystycznej miejsca, poprawa bezpieczeństwa mieszkańców).

To jeden z możliwych podziałów efektów projektu, z którym możemy się spotkać. Inny to koncentracja na samych rezultatach i ich podział na rezultaty twarde i miękkie. Na prezentowanym wykresie można zobaczyć, że w tej wersji produkty traktujemy jako rezultaty twarde projektu.

Uwaga

Sposób podziału efektów, ich nazewnictwo i definicje mogą się różnić w zależności od grantodawcy. Zawsze podczas pisanie wniosku grantowego należy się dokładnie zapoznać z definicjami, wymogami i dostosować do nich sposób opisu.

Wskazówka

Rezultaty są najważniejszym rodzajem efektów i muszą się pojawić w każdym projekcie społecznym. To one bowiem są „dowodem” na osiągnięcie celu projektu i dokonanie zmiany społecznej. Dobry projekt społeczny nie może nie mieć zaplanowanych rezultatów!

Każdy rodzaj efektu projektu powinien zostać zapisany w formie wskaźnika – oraz jego docelowej wartości (o wskaźnikach więcej w dalszej części tekstu).

Twarde i miękkie rezultaty

Zatrzymajmy się na rezultatach twardych i miękkich. W projektach społecznych, dotyczących osób i społeczności najbardziej zależy nam właśnie na rezultatach tzw. miękkich, a więc zmierzających do wzmocnienia osób lub zmniejszenia jakiegoś zjawiska, postawy. Zarówno rezultaty twarde, jak i miękkie powinny być możliwe do zmierzenia – powinniśmy umieć udowodnić, że zakładane rezultaty zostały osiągnięte.

Uwaga

Rezultaty twarde to te, które policzyć najłatwiej, np. liczba przeszkolonych osób, zrealizowanych szkoleń, wydanych egzemplarzy publikacji, napisanych artykułów.

Rezultaty miękkie są trudniejsze do określenia, a co za tym idzie – trudniejsze także do policzenia. Do rezultatów miękkich zaliczyć możemy zmianę postaw u odbiorców projektu, wzrost samooceny, zwiększenie umiejętności autoprezentacji, poprawienie zdolności komunikacyjnych.

Z punktu widzenia projektów społecznych, które mają na celu wspieranie osób i społeczności, niezwykle ważne jest umiejętne określenie rezultatów miękkich projektu. Dlaczego? Żeby wiedzieć, czy zaszła zakładana przez nas zmiana. Bez określonego rezultatu nie mamy szansy na sprawdzenie tego. Dla przykładu: realizując projekt, dotyczący poprawy sytuacji osób z niepełnosprawnością na rynku pracy, oprócz liczby szkoleń, jakie te osoby przeszły, istotne jest wskazanie, na ile osoba z niepełnosprawnością usamodzielnia się albo na ile zmieni się jej samoocena jako pracownika. Osiągnięcie rezultatu miękkiego uzupełnia rezultat twarde. Poza szkoleniami z umiejętności, praktycznymi czy merytorycznymi, wzmacniamy gotowość tej osoby do podjęcia zatrudnienia. Przedstawienie w projekcie

wyłącznie rezultatów twardych nie pokazuje w pełni, w jaki sposób przygotowaliśmy tę osobę do uczestnictwa w rynku pracy.

Jakie mogą być rezultaty twarde i miękkie? W przykładzie, którym się posługujemy, rezultaty twarde możemy określić tak:

- przeprowadzenie 2 cykli szkoleniowych,
- zorganizowanie 30 godzin szkoleniowych,
- udział w szkoleniach 40-50 osób,
- opracowanie zestawu materiałów szkoleniowych.

Rezultaty miękkie to na przykład:

- usystematyzowanie przez osoby uczestniczące w szkoleniach dotychczasowej wiedzy o obowiązkach formalnych organizacji,
- zwiększenie motywacji osób uczestniczących do samokształcenia,
- zwiększenie integracji między kadrą skowrońskich NGO.

Wskazówka

Przy sprawdzaniu rezultatów twardych możemy się posługiwać np. listami obecności, sprawozdaniami osób prowadzących szkolenie, wykazem publikacji na stronie internetowej itp. Rezultaty miękkie wymagają zastosowania dodatkowych narzędzi badawczych. Przede wszystkim sprawdzenia ich poziomu na początku (np. jaka jest motywacja uczestników do samokształcenia, jaki jest poziom ich umiejętności autoprezentacji) oraz na końcu projektu. Posiadając dane wyjściowe i końcowe jesteśmy w stanie określić, czy w tych obszarach zaszła zmiana.

Jeśli mamy dobrze zrobiony pierwszy etap (czyli analizę sytuacji i diagnozę problemu), to jest to nasza „kopalnia” do stanu wyjściowego. Zbierając dane o odbiorcach, analizując je, konstruuując drzewo problemu dowiedzieliśmy się np. że połowa naszych liderów NGO nie potrafi się zaprezentować, a prawie cała

grupa ma wyrywkową wiedzę o obowiązkach formalno-prawnych organizacji pozarządowej. A określając cel, wyznaczyliśmy sobie na czym się skupimy, jaką zmianę chcemy osiągnąć (my chcemy skupić się na wiedzy). Rezultaty są naszą odpowiedzią na pytanie „po czym poznamy, że cel jest zrealizowany”.

Uwaga

Warto podkreślić, że podane wyżej przykłady są adekwatne wyłącznie do projektu, którym posługujemy się w tej publikacji. Rezultaty powinny odpowiadać specyfice projektu oraz grupy, do której projekt jest kierowany.

W przypadku projektów dla młodzieży rezultatami twardymi mogą być: liczba godzin zajęć pozalekcyjnych organizowanych dla tej grupy odbiorców, liczba godzin dyżurów punktu informacyjnego, liczba udzielonych porad psychologicznych itp. Rezultatami miękkimi dla takiej grupy może być: wzmocnienie postaw asertywnych, wzrost samooceny, zmniejszenie zachowań agresywnych. W przypadku projektów ekologicznych rezultatem twardym może być: liczba akcji informacyjnych, seminariów, czy zielonych szkół, a rezultatem miękkim np. upowszechnienie zachowań proekologicznych w codziennym życiu.

To przykłady, które można mnożyć w zależności od rodzaju, skali projektu i grupy odbiorców. Ważne jest, aby rezultaty, które zakładamy wynikały wprost z naszego celu, były realne i przede wszystkim możliwe do zmierzenia. Jeśli mamy dobrze napisane cele, zgodne z zasadą SMART, to rezultaty niejako same z nich wynikają. Nie musimy specjalnie nic wymyślać nowego – jeśli odpowiedzieliśmy sobie konkretnie na pytanie „jaka ma zajść zmiana społeczna?” (czyli określiliśmy cel naszego projektu), to z niego widać „po czym poznamy, że zaszła ta zmiana” (czyli jakie rezultaty osiągniemy w wyniku naszego projektu).

Określenie wskaźników

Tym, co pomaga nam zmierzyć efekty naszego projektu, sprawdzić stan i poziom osiągnięcia rezultatów jest wskaźnik. To konkretna miara, liczbą, którą stosujemy adekwatnie do wybranych rezultatów. Najczęściej wskaźniki definiujemy dla produktów i rezultatów. W poniższej tabeli znajduje się przykładowy sposób podziału i opisu.

Rodzaj efektu	Definicja	Wskaźnik	Miara wskaźnika
Produkt	wytworzone w projekcie dobra i usługi	• szkolenia • konferencje • staże	• liczba szkoleń • liczba konferencji • liczba staży • liczba uczestników szkoleń
Rezultat	osiągany i mierzony w trakcie lub natychmiast po zakończeniu projektu; rezultaty opisują zmianę, jaka zaszła wśród osób uczestniczących w projekcie	• zwiększenie zatrudnienia wśród odbiorców projektu • zdobycie nowych umiejętności • podniesienie kwalifikacji zawodowych • wydanie publikacji	• liczba osób, która otworzyła działalność gospodarczą • liczba osób, które ukończyły szkolenia • liczba osób, które zdobyły nowe uprawnienia (np. prawo jazdy) • liczba publikacji
Oddziaływanie	• mierzone w pewnym okresie od zakończenia realizacji projektu • wskaźniki oddziaływania dotyczyć mogą odbiorców projektu, jak i otoczenia, w którym projekt jest realizowany lub z którego pochodzą uczestnicy	• zwiększenie konkurencyjności firmy zatrudniającej osoby z niepełnosprawnością	• % wzrostu dochodów firmy

Wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania w naszym przykładowym projekcie mogłyby być następujące (dodatkowo wprowadzamy oczekiwaną wartość wskaźnika).

Rodzaj efektu	Definicja	Wskaźnik	Miara wskaźnika
Produkt	• cykle szkoleniowe • szkolenia • uczestnicy szkoleń	• liczba cykli szkoleniowych • liczba przeprowadzonych godzin szkoleniowych • liczba uczestników szkoleń	• 2 • ok. 60 • 40-50 uczestników
Rezultat	• nabycie kluczowych umiejętności pracowniczych i umiejętności komunikacyjnych • zwiększenie motywacji do samokształcenia	• liczba osób, które ukończyły szkolenie • liczba osób deklarujących zwiększoną motywację do samokształcenia	• 40-50 osób • min. 15 osób
Oddziaływanie	• zwiększenie efektywności pracy	• wzrost liczby nowych projektów realizowanych przez organizację	• ok. 5-7% wzrostu

Wskazówka

Dobrze dobrany wskaźnik powinien być:

- **adekwatny** – dostosowany do charakteru i oczekiwanych efektów projektu,
- **mierzalny** – określony w liczbach, procentach lub wartościach logicznych (tak, nie),
- **wiarygodny** – reprezentatywny i łatwy do zweryfikowania,
- **dostępny** – możliwie łatwy do zmierzenia.

Tak zdefiniowane wskaźniki pomagają w czasie realizacji projektu oceniać, na ile zbliżamy się do osiągnięcia zakładanych rezultatów. Po zakończeniu projektu możemy w sposób niemal matematyczny wskazać, w jakim stopniu udało nam się osiągnąć to, co zamierzaliśmy. Podstawą takiego pomiaru jest prowadzenie systematycznego monitoringu oraz – bardziej w wymiarze jakościowym – również ewaluacji naszych działań. O monitoringu i ewaluacji więcej w następnym rozdziale poradnika.

W projekcie, który przykładowo omawiamy wskaźniki realizacji przyjęte są dość optymistycznie. Zakładamy bowiem, że wszyscy uczestnicy szkoleń wezmą w nich udział oraz że wszyscy je ukończą. W planowanych projektach warto zostawiać jednak pewien margines błędu, gdyby ktoś z różnych powodów z uczestnictwa zrezygnował. Popularne metody na podawanie wskaźników to:

- określenie wskaźników w widełkach, np. 40-50 przeszkolonych osób,
- określenie wartości minimalnej np. dotarcie z ofertą szkoleń do min. 100 organizacji pozarządowych,
- podawanie wartości „około”, np. zwiększenie wiedzy o przepisach księgowych u ok. 75% osób uczestniczących w szkoleniu.

Przy określaniu rezultatów wrócić należy do celów, które zdefiniowaliśmy na początku pisania projektu. Jak podkreślono, już dobrze zdefiniowane cele typu SMART (a więc te sprytne) pomogą nam w dalszej pracy nad projektem. I właśnie przy rezultatach sprawdzimy, czy naprawdę dobrze użyliśmy istotnej cechy SMART – mierzalności. Już w celach zawarte mamy wartości liczbowe, które chcemy osiągnąć w projekcie (w naszym przypadku liczbę osób, które zdobyć mają nowe kwalifikacje). Jeśli dobrze, świadomie, odpowiedzialnie postawicie cele, to w zasadzie rezultaty są gotowe i wynikają wprost z określonych celów.

Wskazówka

Na koniec rady dla tych, którzy swoje projekty będą przenosić do formularzy wniosków. Zadbajmy o realność planowanych rezultatów: nie przeszacowujmy liczby odbiorców szkoleń czy liczby usług, którą chcemy dostarczyć.

Niezrealizowanie założeń (a zdefiniowane liczbowo rezultaty są najłatwiejsze do weryfikacji) trudno wytłumaczyć prostym „Nie znaleźliśmy chętnych”. To często oznacza, że albo źle zbadaliśmy potrzeby odbiorców lub dobraliśmy nieodpowiednie do nich metody realizacji (np. zaproponowaliśmy szkolenia w czasie, gdy grupa docelowa ma inne zadania). Nie próbujmy szokować grantodawców liczbami, z których nigdy nie będziemy w stanie się rozliczyć. Lepiej zrobić mniej, ale lepiej i z większym prawdopodobieństwem sukcesu.

Grantodawcy lubią widzieć konkretne rezultaty, jakie zostaną osiągnięte – ale też większość z nich świetnie zdaje sobie sprawę z tego co jest, a co nie jest realne.

Rozliczenie za rezultaty

Od 2020 r., w związku ze zmianą przepisów, w konkursach ogłaszanych przez administrację publiczną szczególną uwagę zaczęto przykładac do rezultatów zadania publicznego. Mają one znaczenie zarówno przy planowaniu ogłoszenia konkursowego, pisaniu ofert przez organizacje pozarządowe, jak i rozliczaniu zrealizowanego zadania przez urząd. Organizacje sprawozdają się z określonych w ofercie i umowie rezultatów (czyli tych „obiecanych”). Jeśli zdarzy się odstępstwo od określonych wskaźników i metod ich pomiaru, konsekwencją może być to, że organizacja będzie zwracać część lub nawet całość dotacji. Szczegółowe zasady rozliczenia za rezultaty są opisane w umowie.

Uwaga

Dlatego tak ważne jest racjonalne zaplanowanie rezultatów i metod ich pomiaru na etapie tworzenia projektu i przygotowania oferty na jego podstawie! Podpowiedzi, jak do tego tematu podejść, często można znaleźć w konkretnych ogłoszeniach konkursowych. Urzędnicy podają w nich oczekiwane albo przykładowe rezultaty.

Co i jak będziemy sprawdzać?

Ostatnim elementem projektu jest plan bieżącego monitoringu oraz plan ewaluacji. Monitoring i ewaluację planujemy zanim przystąpimy do realizacji projektu. To zaplanowanie, w jaki sposób będziemy sprawdzać, czy nasz projekt idzie zgodnie z planem i czy zachodzi założona przez nas zmiana.

Na początku warto wyjaśnić, czym jest monitoring i ewaluacja. Bo różnica jest zasadnicza.

Monitoring a ewaluacja

Uwaga

Ewaluacja to zaplanowane badanie wybranych elementów projektu. Szukamy odpowiedzi na postawione pytania, które określimy jako ważne, np. czy i jak udało nam się osiągnąć zamierzone cele, czy zastosowane metody były adekwatne lub czy sposób zarządzania projektem był odpowiedni. Może być prowadzona przed, w trakcie i po zakończeniu realizacji projektu, zależnie od tego, na czym chcemy się skupić i jak to chcemy zrobić.

W tej definicji pojawiają się znaczące słowa:

- **systematyczność** – ewaluacja jest procesem, który wymaga przemyślenia i zaplanowania,
- **wybrane elementy** – określenie, co będzie podlegało ewaluacji: nie powinna obejmować wszystkiego, a koncentrować się na tym, co uznaliśmy za ważne dla nas przy jej planowaniu.

Wskazówka

Monitoring jest także systematycznym, bieżącym sprawdzaniem (weryfikacją) tego, czy projekt przebiega zgodnie z planem (harmonogramem, budżetem), czy udaje się osiągać zamierzone produkty i rezultaty. Dane pochodzące z monitoringu mogą być również wykorzystane w ewaluacji.

Istotą monitoringu jest przedstawienie bieżącej sytuacji w postępie realizacji projektu. To jest „zdjęcie” projektu w danym momencie. W najprostszym podejściu do monitoringu, aby sprawdzić, czy wszystko idzie zgodnie z planem w naszym projekcie, bierzemy pod lupę trzy elementy projektu, które opracowaliśmy wcześniej: harmonogram działań, budżet oraz zaplanowane rezultaty (u nas z wykorzystaniem wskaźników: produktu i rezultatu).

Monitoring będzie polegał na bieżącym sprawdzaniu:

- czy działania zaplanowane w projekcie są realizowane zgodnie z planem (harmonogramem): czy poszczególne działania wykonywane są w czasie, w którym miały się odbyć, czy trwają tyle czasu, ile przewidzieliśmy, czy są wykonywane przez ustalone osoby itp.,
- czy wydatki zaplanowane w budżecie są realizowane w odpowiednim czasie, czy wysokość wydatków jest zgodna z wcześniejszymi założeniami, czy nie pojawiły się nieprzewidziane wydatki, czy dokumentacja jest kompletna itp.,
- czy podejmowane działania przybliżają nas do realizacji założonych rezultatów, czy w procesie realizacji projektu osiągamy zaplanowane produkty i rezultaty, czy osiągnięte rezultaty są odpowiednio udokumentowane itp.

Bieżący monitoring jest wykonywany w trakcie realizacji projektu, a odpowiedzialne za niego są osoby zarządzające projektem (np. osoba koordynująca). Na podstawie sprawdzonych danych przygotowywane są wnioski i rekomendacje: czy coś wymaga zmiany, uzupełnienia itp. Monitoring pozwala odpowiedzieć na podstawowe pytanie: czy projekt jest realizowany zgodnie z założeniami. A wnioski i rekomendacje z niego umożliwiają bieżącą modyfikację działań, harmonogramu, budżetu – tak by w razie potrzeby (np. gdy okaże się, że jakieś zadanie trwa dłużej niż zakładaliśmy) móc elastycznie i na bieżąco dostosować projekt do zmieniających się warunków bądź do aktualnej sytuacji.

Wybór narzędzi

Już przy planowaniu projektu powinniśmy przewidzieć, jakie narzędzia monitoringu będą stosowane, np. tabela zbierająca dane o obecności osób uczestniczących w szkoleniach (na bieżąco informuje o frekwencji), dysk, na którym zbieramy notatki ze spotkań zespołu koordynującego (widzimy, czy się odbywają), statystyki wejść na stronę internetową

organizacji (służą do monitorowania jednego z rezultatów). Można (szczególnie przy rozbudowanych przedsięwzięciach) wykorzystać programy do zarządzania projektami, które posiadają odpowiednie moduły do monitorowania przebiegu realizacji projektu.

Jednym z takich narzędzi mogą też być wewnętrzne raporty czy sprawozdania z realizacji projektu (np. co tydzień, miesiąc, kwartał w zależności od długości trwania projektu). Ich przygotowanie to zadanie osób odpowiedzialnych za realizację projektu. Sprawozdania mogą mieć formę notatki, która zawiera najważniejsze ustalenia i wnioski z monitoringu. W sprawozdaniu (notatce) mogą się znaleźć informacje:

- jakie zadania zostały zrealizowane, czy przebiegły zgodnie z planem, czy są odstępstwa od planu i z czego wynikają,
- czy wszystkie zaplanowane wydatki zostały poniesione, czy wysokość tych wydatków jest zgodna z budżetem, jeżeli nie – z czego to wynika,
- jakie rezultaty udało się już osiągnąć, czy są zgodne z planem, jeżeli są odstępstwa – z czego wynikają.

Takie sprawozdanie pozwala zespołowi projektowemu podjąć decyzję o ewentualnych modyfikacjach.

Wskazówka

Wybór konkretnych narzędzi, których użyjecie do monitorowania przebiegu projektu zależy od Was oraz od specyfiki i złożoności projektu: przy trzymiesięcznym projekcie lokalnych zawodów sportowych dla dzieci skorzystamy z mniejszej liczby rozwiązań niż przy dwuletnim projekcie szkoleń i doradztwa dla organizacji z całego województwa.

Jeśli projekt jest realizowany dzięki finansowaniu zewnętrznemu (np. dotacja, grant) to dane z regularnego monitoringu będą niezbędne do przygotowania sprawozdania z jego realizacji. Warto w takiej sytuacji sprawdzić, jakie są wymagania sprawozdawcze grantodawcy, jakich danych, dowodów oczekuje i uwzględnić ich gromadzenie z wyprzedzeniem, planując narzędzia monitoringu.

Ważne! Gdy zaplanujemy na samym początku, co będziemy monitorować i w jaki sposób (jakimi narzędziami) będzie nam łatwo zbierać odpowiednie dane przez cały czas trwania projektu.

Opis systemu monitorowania naszego przykładowego projektu wygląda następująco.

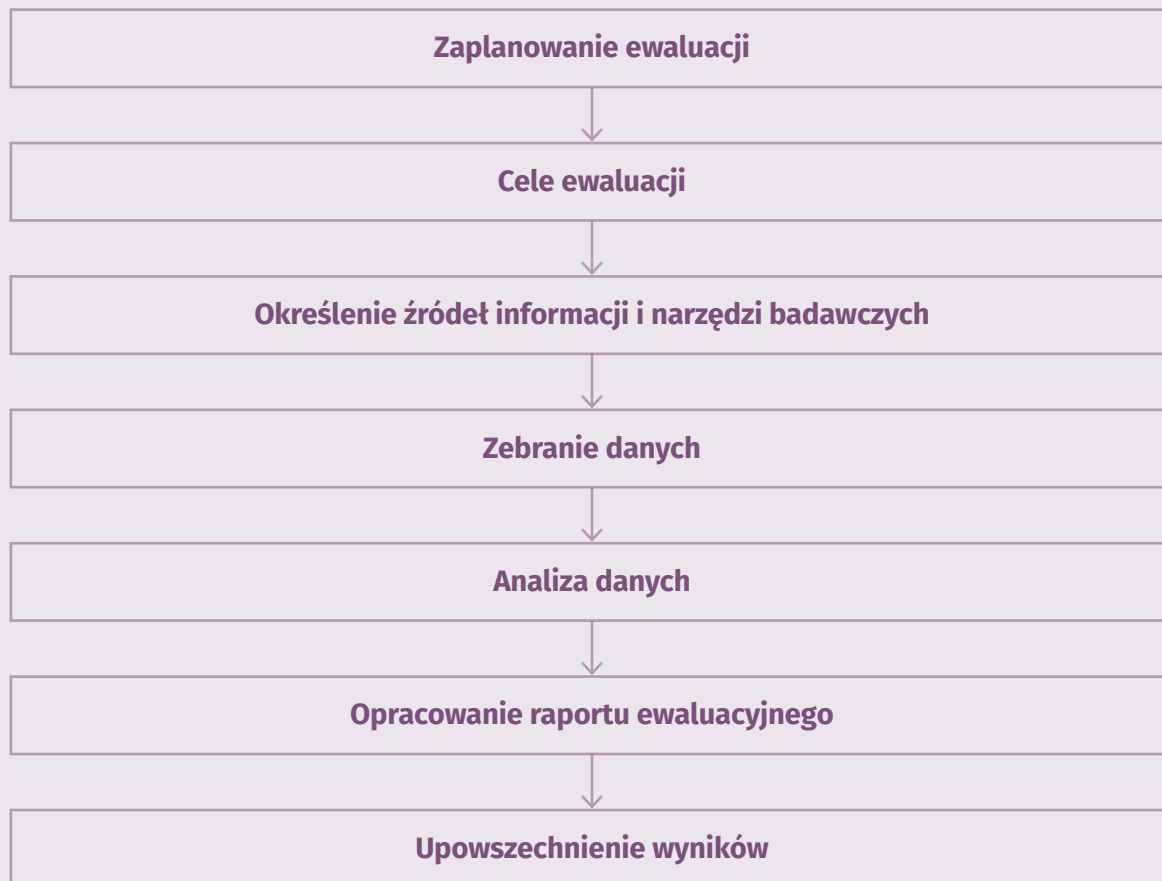
Przykład

Co miesiąc osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania sporządzać będą notatki z realizowanych działań, które będą prezentować na spotkaniach zespołu projektowego. W przypadku szkoleń sprawdzana będzie lista uczestników, którzy biorą udział w projekcie, ich obecność podczas poszczególnych sesji szkoleniowych. Po każdym szkoleniu uczestnicy wypełniać będą ankietę, która pozwoli na bieżąco oceniać organizację szkoleń, sprawdzić potrzeby przed kolejnymi szkoleniami oraz ocenić zatrudnionych wykładowców. Na bieżąco monitorowane będą media społecznościowe oraz strony internetowe (statystyki odwiedzin pozwolą ocenić skuteczność działań promocyjnych). Co kwartał sporządzane będą zestawienia finansowe projektu przez osobę odpowiedzialną za rozliczanie wydatków.

Za organizację comiesięcznych spotkań zespołu odpowiedzialny będzie koordynator projektu. Podczas spotkań podejmowane będą decyzje o ewentualnych zmianach lub dodatkowych działaniach, które przyczynią się do osiągnięcia zakładanych rezultatów projektu.

Wskazówka

Oto „kręgosłup ewaluacji” (schemat podany przez doświadczonego ewaluatora – Jarosława Chojeckiego).



Jak każde działanie – tak i ewaluację trzeba zaplanować. Nie wystarczy przeczytać ankiety po szkoleniu i spróbować przeanalizować zawarte tam odpowiedzi. To jeszcze nie jest ewaluacja. Istotnym bowiem zagadnieniem w ewaluacji jest pytanie o jej cele. Ewaluacja może dotyczyć np. wybranych elementów zarządzania projektem, może dotyczyć oceny skuteczności działań, jakie podjęliśmy dla osiągnięcia celów projektu, może skupiać się na samym celu i zmianie społecznej czy też zbadania wizerunku organizacji po przeprowadzonych działaniach.

Ważne jest zatem, aby planując ewaluację danego projektu odpowiedzieć sobie na pytanie, czego tak naprawdę chcemy się dowiedzieć.

Określenie celów ewaluacji pomoże nam w znalezieniu odpowiednich źródeł informacji: może być to kadra realizująca projekt, osoby uczestniczące w projekcie, dziennikarze lokalnych mediów czy też lokalni decydenci. Mogą być to również dane statystyczne czy zewnętrzne badania, które dotyczą problemu, jaki rozwiązywać miał nasz projekt.

W kolejnym etapie określamy narzędzia ewaluacji. Każdy z nas wypełniał zapewne jakąś ankietę – a to po szkoleniu, a to po konferencji. Ankiety to często wykorzystywane narzędzie i niestety – również często – nie za wiele nam mówiące. Wielu osobom po prostu nie chce się ich rzetelnie wypełniać po kilkunastu godzinnych szkoleniach. Można także wykorzystać dane zbierane podczas wywiadów – bezpośredniego, mailowego lub telefonicznego. Narzędziem badań może być także obserwacja, analiza dokumentów, badanie eksperckie.

Po zebraniu danych i informacji przechodzimy do ich analizy. W ewaluacji nie ma informacji dobrych i złych. Są informacje przydatne i nieprzydatne z punktu widzenia celu ewaluacji. W czasie analizy wybiera się te dane, które są kluczowe do odpowiedzi na postawione w ewaluacji pytania. Po ich przejrzeniu, ułożeniu wyciąga się wnioski.

Ostatnim etapem jest zebranie danych i wniosków w raport ewaluacyjny. Powinny znaleźć się w nim wszystkie istotne informacje, sposób prowadzenia ewaluacji i – co najistotniejsze – wnioski oraz rekomendacje.

Uwaga

- Ewaluacja powinna odpowiedzieć na pytanie – co możemy poprawić, aby lepiej osiągać cele. Dlatego nie bójmy się ewaluacji. Nie jest ona prostą oceną – jesteśmy dobrzy, jesteśmy źli. Ewaluacja wskazuje nam mocne strony w realizacji zadań i obszary, które wymagają pracy.
- Ewaluacja powinna pomóc nam w planowaniu kolejnych działań, a nie stanowić krytycznej oceny naszej pracy. Dobra ewaluacja może nam tylko pomóc.

Do zaplanowania i realizacji ewaluacji można zaangażować zewnętrznego eksperta/ekspertkę. Może to być dobre rozwiązanie np. przy rozbudowanym, większym projekcie albo gdy nie mamy żadnego doświadczenia w tym obszarze. Może także się zdarzyć, że grantodawca wymaga zewnętrznej ewaluacji. Ale ewaluację także można zrobić własnymi siłami: albo wspólnie zespołem projektowym, albo wyznaczyć konkretną osobę odpowiedzialną za to zadanie. Niezależnie od decyzji, kluczowe jest zaplanowanie procesu ewaluacyjnego

przed rozpoczęciem realizacji projektu, tak aby mieć pewność, że od początku zbieramy właściwe dane i informacje.

Pamiętajmy, że żadna ewaluacja (nawet prowadzona przez zewnętrzny podmiot) nie może odbyć się całkowicie poza nami.

Przykład

W projekcie przeprowadzona zostanie ewaluacja, której celem będzie sprawdzenie poziomu osiągnięcia zakładanych celów i rezultatów projektu – poprawa funkcjonowania organizacji pozarządowych, z których pochodzą osoby uczestniczące w projekcie.

Zastosowane zostaną następujące kryteria ewaluacji:

- **adekwatność** – do potrzeb osób uczestniczących oraz ich poziomu wiedzy,
- **przydatność** – w pracy organizacji pozarządowych po zakończeniu cyklu szkoleniowego,
- **dostępność** – na ile organizacja szkoleń pozwalała na pełne uczestnictwo w całym cyklu,
- **jakość organizacji** – w odniesieniu do spraw technicznych oraz doboru kadry i zastosowanych technik szkoleniowych.

W ewaluacji wykorzystane zostaną ankiety osób uczestniczących po poszczególnych szkoleniach, wsparte wywiadami bezpośrednimi z ok. 50% osób uczestniczących z osobą odpowiedzialną za ewaluację. W wybranych organizacjach (ok. 30%), z których pochodzą osoby uczestniczące przeprowadzone zostaną wywiady, które pozwolą określić zmianę w zarządzaniu, jaka zaszła po ukończeniu cyklu szkoleniowego przez osobę z tej organizacji. Uzupełnienie stanowią będą raporty osób prowadzących szkolenie oraz wywiady z nimi.

W następnym rozdziale powiemy o tym, jak zawrzeć projekt w formularzu wniosku.

Do tej pory nauczyliśmy się, jak pisać projekt. Mamy zaplanowany projekt, wiadomo jakich zasobów do jego realizacji potrzebujemy: ile pieniędzy i na co dokładnie, jakich osób i z jakimi kompetencjami, jakich innych zasobów materialnych (np. specjalnego miejsca, określonego sprzętu czy wyposażenia). Teraz czas na zastanowienie się, skąd można to zdobyć – czyli na poszukiwanie źródeł finansowania realizacji projektu.

Organizacje mogą korzystać z różnych sposobów na zdobycie pieniędzy czy innych zasobów, których potrzebują do realizacji zaplanowanych projektów społecznych.

Wybrane rodzaje źródeł finansowania dostępne dla fundacji i stowarzyszeń w Polsce:

- **Fundusze prywatne** – pochodzące od prywatnych fundatorów, grantodawców (np. fundacji korporacyjnych), które realizują swoje cele poprzez przekazywanie pieniędzy na realizację konkretnych, bliskich ich misji i celom projektów przez inne organizacje.
- **Fundusze rządowe** – środki publiczne przekazywane przez ministerstwa i urzędy centralne przede wszystkim w formie otwartych konkursów na wspieranie realizacji zadań publicznych.
- **Fundusze samorządowe** – środki publiczne przekazywane przez samorządy różnych szczebli (gmina, powiat, samorząd wojewódzki) w formie otwartych konkursów ofert na wspieranie realizacji zadań publicznych.
- **Fundusze unijne** – środki publiczne przekazywane przez Komisję Europejską lub wyznaczone instytucje na poziomie krajowym; projekty finansowane z tych źródeł realizują poszczególne polityki Unii Europejskiej, najczęściej wymagają współpracy z innym krajem Unii.
- **Fundusze zagraniczne** – środki przekazywane przez zagraniczne fundacje lub zagraniczne rządy, przekazywane są bezpośrednio przez organizacje zagraniczne lub mogą być dostępne poprzez polskie organizacje lub instytucje, działające w imieniu organizacji lub rządów zagranicznych.

Oprócz źródeł grantowych istnieją też pozagruntowe możliwości pozyskania pieniędzy na działania społeczne np. w formie darowizn od osób prywatnych, biznesu, pieniędzy z 1,5% podatku na rzecz OPP, zbiórek publicznych, zysku z działalności gospodarczej. Warto o nich pamiętać, bo mogą stanowić ważny element w budżecie projektu społecznego.

Uwaga

Organizacja nie musi pisać i przygotowywać wniosków grantowych, aby zdobyć pieniądze na realizację swoich projektów społecznych. Ale może. Pamiętaj, że każda NGO ma do dyspozycji szereg metod na zdobycie pieniędzy (i innych zasobów) niezbędnych do realizacji projektu. To organizacja każdorazowo decyduje, czy będą to wnioski grantowe, kampania fundraisingowa lub biznesowy sponsor.

Ponieważ stowarzyszenia i fundacje bardzo często sięgają po wnioski grantowe, zajmiemy się dalej tym tematem. Zastanowimy się, jak na bazie naszego projektu stworzyć wniosek, który przedstawimy grantodawcy.

Przypominamy, że wniosek grantowy i projekt to nie to samo. Projekt jest metodą pracy. To finalny efekt planowania, który obejmuje analizę sytuacji i diagnozę problemu, wyznaczenie celów, działań, określenie rezultatów, szacowanie zasobów finansowych i rzeczowych niezbędnych do jego wykonania. Wniosek jest natomiast tylko narzędziem zdobycia pieniędzy lub innych środków na realizację zaplanowanego projektu. Wniosek jest ofertą realizacji konkretnego projektu, którą przedstawiamy potencjalnemu grantodawcy.

3.1 | Poszukiwanie grantodawcy, konkursu

Aby zaprezentować nasz projekt grantodawcy, najpierw trzeba znaleźć takiego, który może być zainteresowany dofinansowaniem naszego pomysłu. Są dwie zasadnicze drogi poszukiwania źródła wsparcia. Najczęściej wykorzystywany sposób to udział w różnych ogłaszanych konkursach i składanie wniosków. Druga ścieżka, rzadsza, to złożenie wniosku poza konkursem, z własnej inicjatywy organizacji. W dalszej części zajmiemy się tą pierwszą, popularniejszą możliwością.

Wskazówka

W Polsce jest nawet kilka tysięcy podmiotów różnych typów (urzędów, instytucji, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw), które ogłaszają różnorodne konkursy grantowe. Nie oznacza to jednak, że ze wszystkich źródeł można (i powinno się) korzystać. Prawdopodobnie interesować cię będzie kilka, kilkanaście źródeł, które oferują wsparcie na określony typ działań czy konkretny temat. Dlatego najlepiej śledzić strony, które zbierają takie ogłoszenia i są łatwiej dostępne. Nieocenioną pomocą służy portal organizacji pozarządowych ngo.pl, w którym publikowane są informacje o niemal wszystkich większych konkursach. W serwisie fundusze.ngo.pl co miesiąc pojawia się kilkadziesiąt ogłoszeń konkursowych. Warto regularnie zaglądać do tego serwisu lub zapisać się na **darmowy newsletter**.

Szczegóły każdego konkursu znajdują się w ogłoszeniu konkursowym. Oprócz samego ogłoszenia grantodawcy często przygotowują też bardziej szczegółowe informacje o konkursie:

- wytyczne dla wnioskodawców, regulamin konkursu – w tym dokumencie znajdziemy szczegółowe informacje o obszarach konkursu, podmiotach uprawnionych do startowania, formie, miejscu i terminie złożenia wniosku, sposobie oceny i ogłoszenia wyników konkursu,
- wzór formularza wniosku,
- instrukcję wypełniania formularza.

Uwaga

Od kilku lat w dużej części konkursów grantowych i dotacyjnych składa się oferty online (elektronicznie). Najczęściej wnioski składa się za pośrednictwem generatora wniosków czy dedykowanej platformy informacyjnej lub mailowo na określonym formularzu.

Zanim przystąpimy do wypełniania formularza wniosku, rzetelnie zapoznajmy się z ogłoszeniem i – jeżeli jest dostępny – z regulaminem konkursu lub wytycznymi dla wnioskodawcy. Oto zestaw informacji, które mają zasadnicze znaczenie przy podjęciu decyzji o startowaniu w ogłoszonym konkursie. Sprawdźmy je w pierwszej kolejności i zweryfikujmy, czy w ogóle ten konkurs jest dla naszej organizacji dostępny i umożliwi nam zdobycie finansowania na nasz projekt.

Na co jest ten konkurs? Tematyka konkursu

Każdy konkurs dotyczy określonych tematów, zagadnień, działań i zadań, które mogą być finansowane ze środków przekazywanych przez grantodawcę. Grantodawca dobrze wie, na co i dlaczego chce przeznaczyć pieniądze i określa to w celach, obszarze czy temacie konkursu. Nie próbujmy wysłać wniosku prezentującego projekt ekologiczny na konkurs dotyczący wsparcia osób poszukujących pracy. Wnioski, które nie są zgodne z tematyką konkursu są odrzucane przez oceniających, nawet gdyby były najciekawsze i najbardziej innowacyjne.

W pierwszej kolejności sprawdzamy, czy nasz projekt społeczny „pasuje” do tematyki konkursu i jego zakresu merytorycznego. W tym miejscu może się okazać, że z danego konkursu możemy sfinansować część naszego projektu np. tylko szkolenia liderów, ale już nie konferencję.

Przykład

Nasz projekt, który opracowany został w tym poradniku, przewiduje wsparcie merytoryczne kadry organizacji pozarządowych w Skowronkach. Czy powinniśmy czekać na ogłoszenie konkursu, w którym obszarem tematycznym byłoby wsparcie organizacji pozarządowych lub osób działających/pracujących w organizacjach pozarządowych? Tak szczegółowe obszary tematyczne rzadko występują w ogłoszeniach konkursowych. Dlatego warto poszukać zbliżonych tematycznie konkursów i w nich uzasadnić potrzebę realizacji projektu. Na przykład gdy konkurs będzie dotyczył:

- wspieranie rozwoju lokalnej aktywności społecznej – możemy wskazać, że barierą dla rozwoju aktywności społecznej w Skowronkach jest słabe przygotowanie

osób działających w organizacjach do zarządzania nimi; w związku z tym organizacje nie rozwijają się; działacze i wolontariusze się zniechęcają; organizacje nie są widoczne w mieście, nie angażują społeczności lokalnej do działania na rzecz swojej wspólnoty lokalnej; samorząd nie dostrzega w organizacjach partnera do dyskusji i realizacji zadań publicznych,

- wzmocnienie roli kobiet w życiu społecznym – niektóre wnioski mogą finansować tylko część naszego projektu, w tym wypadku można napisać wniosek na szkolenia dla kobiet, które stanowią większość kadry organizacji pozarządowych.

Dla kogo jest konkurs? Cele naszej organizacji

Organizacja składająca wniosek w tematyce objętej konkursem, musi mieć w swoim statucie (w celach) zapisy potwierdzające możliwość realizacji określonych zadań. Jeżeli nasza organizacja jest powołana do wsparcia osób dotkniętych kryzysem bezdomności, i tylko takie ma zapisy w celach statutowych, to nie może pisać oferty np. na szkolenia młodzieży z edukacji obywatelskiej. Zweryfikujmy, czy pasujemy do profilu organizacji, które chce wesprzeć grantodawca.

Ile można zdobyć pieniędzy? Wartość konkursu, możliwa kwota dofinansowania, wkład własny, koszty kwalifikowane

Przed przystąpieniem do pisania wniosku, warto zwrócić uwagę na to, jaka jest pula pieniędzy w danym konkursie, ile możemy otrzymać na realizację naszego projektu. Należy także zwrócić uwagę, czy i w jakiej wysokości oraz jakiego rodzaju wkład własny wymagany jest przez grantodawcę – aby ocenić swoje możliwości jego pozyskania. W instrukcji szukamy następujących informacji:

- Wielkość możliwego wsparcia – zazwyczaj podawana kwotowo – np. od 5 tys. do 250 tys. złotych. Nie możemy ubiegać się ani o większe, ani o mniejsze dofinansowanie.
- Wymagany wkład własny – najczęściej podawany w procentach, np. minimalny wkład własny może wynosić 20% ogólnych kosztów projektu; informacja ta podana może być również przy określeniu wielkości możliwego wsparcia. Np. wartość dotacji

nie może przekraczać 80% pełnych kosztów projektu. Należy także sprawdzić, czy jest akceptowany niefinansowy (osobowy, rzeczowy) wkład własny i na jakich zasadach.

- Koszty kwalifikowane i niekwalifikowane – koszty kwalifikowane to te, które są możliwe do sfinansowania z otrzymanej dotacji.

Oceńmy, czy z naszym planowanym budżetem i sytuacją mamy szansę uzyskać wsparcie.

Ile mamy czasu? Sprawdź termin składania wniosków

Zanim przystąpimy do napisania wniosku, warto sprawdzić, czy zdążymy przygotować i złożyć wniosek przed terminem zakończenia konkursu. Koniecznie należy zwrócić uwagę, jaka jest data oraz wymagana forma złożenia wniosku. Terminy wskazane w ogłoszeniu konkursowym należy traktować jako nieprzekraczalne. Zastanów się, czy zdążysz przygotować i złożyć dobry wniosek w określonym terminie.

Jakie są formalności? Sprawdź wymagania grantodawcy

Każdy grantodawca ma swoje wymagania dotyczące składania wniosków. Dlatego dokładnie zapoznaj się z nimi: jak się składa wniosek, jak wygląda formularz, czy są ograniczenia liczby znaków, czy są wymagane załączniki, a jeśli tak, to jakie i w jakiej formie. Może się zdarzyć, że grantodawca oczekuje np. statutu organizacji, wypisu z rejestru, sprawozdania finansowego, rekomendacji od partnerów, życiorysów kadry czy zaświadczeń o niezaleganiu z podatkami lub składkami. W takiej sytuacji przy składaniu oferty online wymagane załączniki załącza się, a odpowiednie oświadczenia/zgody zaznacza „ptaszkciem”.

Szukasz dotacji dla Twojej organizacji? Sprawdź fundusze.ngo.pl

Nie musisz odwiedzać stron wszystkich ministerstw, urzędów marszałkowskich, powiatowych, gminnych, ambasad, fundacji itd. My robimy to za Was, abyście mogli wykorzystać ten czas na pisanie dobrych wniosków o dotację.

Obejrzyj film: **Jak szukać informacji o funduszach w ngo.pl?**



Jeżeli wszystkie zebrane informacje utwierdzają Cię w przekonaniu, że możesz wnioskować o środki w ramach danego konkursu – przystępujemy do sporządzenia wniosku, czyli oferty na realizację naszego projektu społecznego (lub jego części).

Formularz i instrukcja do wniosku

Większość grantodawców udostępnia wzór formularza wniosku, z którego należy skorzystać przygotowując ofertę (wniosek to oferta). Pamiętajmy, aby wniosek wypełnić rzetelnie, kompleksowo i nie traktować wyłącznie jako formalności. Wysłany przez nas formularz wniosku stanowi podstawowy materiał dla osób oceniających projekt. Istotne jest zatem, aby nasza oferta nie była niekompletna lub niedbale podawała informacje oczekiwane przez grantodawcę.

Instrukcja do wniosku to drugi kluczowy dokument. Nie zawsze sponsor ją przygotowuje. Jeżeli jednak została udostępniona – należy z niej skorzystać. Z instrukcji dowiemy się m.in. jakiego typu informacje należy wprowadzać w poszczególnych polach wniosku, jak obszernie (w ilu znakach) powinniśmy opisać poszczególne punkty we wniosku, w jaki sposób przedstawić koszty w budżecie.

Spójność z ogłoszeniem konkursowym

Jednym z najważniejszych kryteriów oceny wniosku jest jego spójność z obszarami działań, na jakie został ogłoszony konkurs. Istotne jest zatem, aby nasz projekt wpisywał się w priorytety grantodawcy, a wniosek odnosił się do nich w sposób jasny i czytelny. Powinno to być zauważalne, a nie pozostawać w sferze domysłów. Pamiętajmy, że doświadczenia osób czytających wniosek mogą być zupełnie inne niż nasze. Coś, co jest oczywiste dla nas – nie musi takie być dla czytającego.

Opis naszego projektu we wniosku uwzględniać musi tematykę i cele konkursu, wprost się do nich odnosić. Każda część wniosku musi przedstawiać projekt jako odpowiadający w sposób bezpośredni priorytetom grantodawcy. Może to np. wymagać uwypuklenia w opisie takich aspektów analizy sytuacji, które są ważne dla grantodawcy. Nie oznacza to, że należy dowolnie opisywać problem, byleby zmieścić się w oczekiwaniach.

Jeżeli postępowalibyśmy w taki sposób – projekt przestałby być spójny i logiczny. Należy zastanowić się, jakie argumenty mogą przekonać osoby oceniające, że nasz projekt odpowiada na tematykę konkursu i wpisuje się w cele, jakie grantodawca chce realizować.

Wskazówka

Ważne jest, aby działania opisane we wniosku były spójne z analizą problemu, którą zrobiliśmy. Pamiętajmy, że osoby, które czytają wnioski są doświadczone w ich ocenie: zauważą, jeżeli wniosek jest tylko odpowiedzią na konkurs, nieopartą rzetelną analizą, słabo wynikającą z dotychczasowych działań i doświadczeń organizacji.

Dane i liczby

Wprowadzając w opisie wniosku dane, uzasadniające potrzebę realizacji projektu, warto wybrać te, które wprost pokazują problem. Składając zatem wniosek do konkursu na wyrównywanie szans dzieci i młodzieży podajmy takie dane, które umożliwią czytającemu „zobaczenie” tej nierówności i szczególnej sytuacji dzieci oraz młodzieży w regionie, w którym projekt ma być realizowany. Cała analiza we wniosku powinna bezpośrednio ilustrować problem, który dany grantodawca chce rozwiązać.

Harmonogram działań

Działania zawarte we wniosku należy zaplanować zgodnie z wytycznymi. Zazwyczaj działania nie mogą rozpoczynać się przed podpisaniem umowy. Są jednak wyjątki od tej reguły. Jeżeli w dokumentacji konkursowej nie ma informacji od kiedy możemy rozpocząć działania – warto zapytać o to. Jeżeli rozpoczęcie pracy zaplanujemy zbyt wcześnie lub zbyt późno, wniosek może zostać odrzucony ze względów formalnych.

Budżet

Po zapoznaniu się z wymogami grantodawcy, przygotujmy zgodny z nimi budżet. Formularze mogą się różnić zależnie od konkursu, jednak zazwyczaj w każdym trzeba określić rodzaj (nazwę) kosztu, jego wartość i sposób kalkulacji. Nasz wcześniej przygotowany kosztorys jest podstawą do wypełnienia formularza udostępnionego przez grantodawcę, zgodnie z jego oczekiwaniami. Definicje poszczególnych rodzajów kosztów znajdziemy w instrukcji do wypełniania budżetu lub w ogólnych wytycznych. Pamiętajmy o podaniu sposobu kalkulacji kosztów (skąd się wzięła dana kwota, jak została wyliczona): dla oceniającego wniosek eksperta lub ekspertki, jasne będzie, skąd bierze się kwota, którą zaproponowaliśmy w budżecie. Brak podania sposobu kalkulacji jest jednym z najczęściej popełnianych błędów przy tworzeniu budżetu.

Język

Wszystkie elementy wniosku należy opisać starannie, kompletnie i zgodnie z prawdą. Bardzo ważne jest zwrócenie uwagi na język: krótkie, konkretne zdania, zrozumiały język. Nie podajemy skrótów, które są znane regionalnie lub lokalnie (np. lokalnej instytucji lub organizacji). Możemy natomiast, przytaczając nazwę takiej instytucji, za pierwszym razem podać jej pełną nazwę ze skrótem w nawiasie, a potem posługiwać się już skrótem – np. Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie (MOPR). Język całego wniosku powinien być zrozumiały dla czytającego. Nie należy stosować, jeżeli nie jest to uzasadnione, specjalistycznych nazw, które funkcjonują wyłącznie w pewnej grupie zawodowej. Jeżeli istnieje konieczność przytoczenia takiego pojęcia, warto je krótko wyjaśnić. Sprawą oczywistą jest poprawne stosowanie zasad ortografii i interpunkcji.

Pamiętajmy o osobach czytających (i oceniających) naszą propozycję: one „nie siedzą w naszych głowach”, nie znają kontekstu i działań organizacji. Zadbajmy, aby nasza oferta była spójna, klarowna i dobrze napisana.



Więcej o wypełnianiu formularzy wniosków o dotację z urzędu miasta, gminy w poradniku **„Dotacja od administracji publicznej dla organizacji. Jak wypełnić formularz wniosku (mała dotacja, konkurs ofert)”**.

Złożenie gotowego wniosku, zgodnie z wymogami grantodawcy, to ostatni etap pracy.

Spoglądając po raz ostatni na wniosek przed złożeniem go online lub wydrukowaniem (jeśli składamy w formie papierowej), sprawdzimy, czy wszystkie wymagane rubryki zostały wypełnione. Dla bezpieczeństwa w polach, których nie wypełniliśmy warto wpisać zwrot „Nie dotyczy”. To jest też czas na ostatnie poprawki edycyjne, poprawienie literówek.

Pamiętajmy, że estetyczny wygląd wniosku i poprawność językowa również mają znaczenie – zwłaszcza, gdy do oceniających sływa kilkadziesiąt formularzy.

Przed kliknięciem „złóż wniosek” lub zaklejeniem koperty

Na koniec sprawdzamy, czy wniosek jest kompletny. To ostatni etap pracy dla nas, ale dla osób przyjmujących wniosek jest pierwszym etapem jego oceny. Podczas oceny formalnej kryteria są bardzo proste – spełnione/niespełnione. Na przykład:

- czy wniosek złożony został na właściwym formularzu,
- czy wniosek został odpowiednio podpisany,
- czy wnioskowana kwota mieści się w założonym przedziale,
- czy wkład własny stanowi odpowiednią wartość projektu,
- czy do wniosku zostały dołączone wymagane załączniki.

Często po wysiłku związanym z napisaniem wniosku, brakuje nam już czasu i energii na dokładne sprawdzenie wymaganych załączników czy formalności. A to powoduje, że z tym ogromem wykonanej pracy nikt z oceniających wniosek merytorycznie się nie zapozna, bo wniosek nie przejdzie pierwszego, formalnego „sita”.

Podpisanie wniosku

Sposób wymaganego podpisania wniosku powinien być określony w regulaminie. Najczęściej wniosek podpisują osoby, które są upoważnione do reprezentowania organizacji. Wniosek nie jest zobowiązaniem finansowym (jak np. umowa o dofinansowanie), jednak nie może podpisać go ktokolwiek. Podpisy pod wnioskiem powinny zgadzać się z opisem reprezentacji, który zawarty jest w dokumencie potwierdzającym rejestrację lub z opisem w statucie. W przypadku podpisów fizycznych (pod wnioskami papierowymi) pamiętajmy o tym, żeby podpisać się czytelnie lub użyć podpisu i imiennych pieczętek (jeśli je mamy).

Zanim ostatecznie złożymy wniosek (online lub offline) jeszcze raz sprawdźmy, czy dołączyliśmy wszystkie wymagane załączniki w oczekiwany sposób.

Składamy/wysyłamy wniosek

Wydawać się może, że nie ma prostszej czynności niż kliknięcie „wyślij/złóż wniosek” w generatorze lub zaklejenie i zaadresowanie koperty. Otóż również na to należy zwrócić uwagę w wytycznych. W przypadku wniosków składanych pocztą, oprócz konkretnego adresu może być wymagana adnotacja o konkursie itp. Informacje o sposobie składania wniosków znajdziemy w wytycznych i instrukcjach.

Wskazówka

I jeszcze krótko o terminie konkursu. Bezwzględnie należy zwrócić uwagę na to, czy o zachowaniu terminu decyduje data wypełnienia formularza online, stempla pocztowego czy wpłynięcia oferty do siedziby grantodawcy.

Przykład

Grantodawca określił datę wpłynięcia oferty papierowej na 7 lipca 2023 r. godz. 16.00. Musimy bezwzględnie go dotrzymać! Wniosek musi zostać przyjęty w biurze lub innym określonym miejscu przed tym terminem.

W sytuacji generatorów wniosków online lub wysyłania mailem również trzeba sprawdzić terminy – czy jest podana tylko data (np. 7 lipca 2023 r.) czy dookreślona godzina (np. 7 lipca 2023 r. godz. 16.00). W pierwszym przypadku mamy czas do północy, tj. do 23:59 na złożenie wniosku. W drugim – musimy się wyrobić w podanej porze.

I to już wszystko. Życzymy powodzenia w tworzeniu projektów społecznych i pisaniu wniosków grantowych, jeśli zdecydowaliście się na taką formę zdobywania pieniędzy na działania społeczne. Zawsze warto przygotowywać wnioski najlepsze. Ale nawet jeśli Wasz pierwszy wniosek nie uzyskał dofinansowania – warto nie zrażać się i próbować dalej.

Polecamy materiały wideo ngo.pl:

- Jak napisać dobry projekt społeczny w 6 krokach?
- Od projektu do wniosku. Jak zwiększyć szansę na otrzymanie dotacji?
- Jakich 6 błędów unikać we wnioskach o dotację?



Więcej o wypełnianiu formularzy wniosków o dotację z urzędu miasta, gminy w poradniku „Dotacja od administracji publicznej dla organizacji. Jak wypełnić formularz wniosku (mała dotacja, konkurs ofert)”.

AUTORZY



Marcin Dadel

Doświadczony samorządowiec i pozarządowiec skupiający się na wprowadzaniu rozwiązań na rzecz społeczeństwa obywatelskiego, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i innowacji (współtwórca portalu ngo.pl). Były członek Rady Działalności Pożytku Publicznego przy MPiPS. Obecnie prezes Zarządu witkac.pl – firmy oferującej generator do wypełniania wniosków i sprawozdań o dofinansowanie zadań publicznych zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego. Autor pierwszych wydań poradnika „O projekcie i wniosku”.



Izabela Dembicka-Starska

Koordynatorka projektów, trenerka, autorka materiałów edukacyjnych. Z organizacjami pozarządowymi związana od 2005 r. Członkini zarządu Stowarzyszenia Klon/Jawor, koordynatorka ds. social media ngo.pl. Od blisko 20 lat prowadzi szkolenia z zakresu planowania działań, pracy metodą projektu, promocji działań społecznych. Współautorka (aktualizacja i redakcja merytoryczna) aktualnego wydania poradnika „O projekcie i wniosku” z 2023 r.

**Miejsce przyjazne Twojej organizacji. Bądź na bieżąco,
korzystaj codziennie! **Czytaj, informuj, zapraszaj!****

AUTORZY

Marcin Dadel
Izabela Dembicka-Starska

REDAKCJA

Renata Niecikowska
zespół poradnik.ngo.pl

SKŁAD

Jacek Zamecki

WYDAWCA:

Stowarzyszenie Klon/Jawor

ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa

portal organizacji pozarządowych ngo.pl

Infolinia dla organizacji pozarządowych: 801 646 719 (od pon. do pt. w godz. 9:00-13:00)

Mało jest aktywności, które dają aż tyle satysfakcji i poczucia wpływu, jak działalność społeczna. Życzymy Ci, niech Twoja działalność ciągle doskonali się i przynosi wiele zadowolenia. Jeśli zechcesz, będziemy Ci w tej drodze towarzyszyć. Każdego roku udzielamy ponad 4 tysięcy porad. Pomogliśmy założyć i prowadzić tysiące stowarzyszeń i fundacji. Pomożemy i Tobie.

poradnik.ngo.pl

Kompendium wiedzy o zakładaniu i prowadzeniu NGO. Mamy odpowiedź na każde pytanie! Sprawdzaj, co się zmieniło w przepisach. Korzystaj z porad. Skontaktuj się z doradcą.

edu.ngo.pl

Kursy online, poradniki, webinary – przyjazne dla każdej organizacji pozarządowej.

Przedruki lub przenoszenie całości lub części tej publikacji na inne nośniki możliwe wyłącznie za zgodą właściciela praw autorskich. Niniejszy poradnik powstał z zachowaniem wszelkiej staranności o rzetelność, jednak wydawca nie ponosi odpowiedzialności za skutki zastosowania się do zamieszczonych porad.

