

Unijne abecadło

Wraz z otwarciem naborów w ramach nowej perspektywy finansowej (2007-2013) na nowo wśród potencjalnych beneficjentów funduszy Europejskich krążą nieustannie powtarzane pojęcia projekt, zarządzanie projektowe, zespół projektowy. Mało kto jednak zastanawia się tak naprawdę co oznacza to słowo, z czym wiąże się konstrukcja projektu i co to takiego zarządzanie projektowe. Tymczasem projekt to nic innego, jak skonkretyzowany pomysł, myśl, sposób na realizację konkretnych zadań, rozwiązanie istniejących problemów. Projekt natomiast w odniesieniu do wniosku o fundusze europejskie – stanowi formę aplikacji o dotację i w takim kontekście będziemy go rozpatrywać w tym oraz kolejnych rozważaniach. W głowach potencjalnych beneficjentów pomysły na realizację coraz to nowych projektów rosną jak przysłowiowe grzyby po deszczu. Często zdarza się tak, iż nie przemyślane trafiają do zespołów roboczych przygotowujących dokumentację aplikacyjną - i w takich przypadkach niestety najczęściej są skazane na porażkę. W sytuacji, kiedy próbujemy przełożyć pomysł na projekt związany z pozyskaniem funduszy europejskich na jego realizację, musimy wziąć pod uwagę szereg wymogów stawianych przez programy operacyjne i inne dokumenty niezbędne do sporządzenia prawidłowej dokumentacji aplikacyjnej. W pierwszej kolejności należy zapoznać się z zapisami odpowiedniego programu operacyjnego oraz jego uszczegółowieniem. W dokumentach tych znajdziemy między innymi cele, jakie stawiane są przed różnego rodzaju projektami. I tak, dla przykładu – jeśli na terenie gminy mamy nieruchomość zabytkową, w której zaplanowano powołanie i umiejscowienie instytucji kultury a co za tym idzie wdrożenie nowej oferty kulturalnej – sprawdzamy jakie cele powinien spełniać nasz projekt. I tak, w odniesieniu do programu operacyjnego – czytamy, iż celem działania jest stworzenie trwałego i nowoczesnego systemu instytucji kultury jako czynnika rozwoju społeczno – gospodarczego regionu. W związku z tym czeka nas pierwsze i najtrudniejsze zadanie, a mianowicie odpowiedź na pytanie: czy nasz projekt wpisuje się w cele programu, a jeśli tak to w jaki sposób? Kiedy już stwierdzimy, iż celem naszego projektu – w taki sam sposób, jak celem programu operacyjnego - jest utworzenie instytucji kultury o trwałym podłożu, która na dodatek stymulować będzie nie tylko społeczny, ale i gospodarczy rozwój regionu, możemy przystąpić do dalszego etapu prac. Pamiętajmy przy tym, iż logika tworzenia projektów wymusza na nas zachowanie pełnej zgodności celów, rezultatów, oddziaływania a także wszelkich działań podejmowanych w celu realizacji zadania, co obrazuje matryca logiczna. Odniesienie planowanych działań i kosztów projektu do podręcznika kosztów kwalifikowanych daje odpowiedź, czy wszystkie planowane przez potencjalnego beneficjenta koszty mogą zostać zrefundowane. Jest to kolejny ważny krok na drodze przekształcania pomysłu w projekt. Dokładna analiza zapisów wytycznych pozwoli uniknąć rozczarowania

w późniejszym etapie przygotowywania dokumentacji aplikacyjnej. Kiedy już wiemy, że planowane przez nas przedsięwzięcie spełnia cele programu, wiemy które z planowanych wydatków mogą zostać uznane za kwalifikowalne i orientujemy się jaka jest ich wielkość - sprawdzimy linię demarkacyjną i wszelkie inne kryteria dostępu w ramach konkretnego działania. Informacje o tym, jak duże kwotowo projekty mogą być realizowane oraz na jaką maksymalną i minimalną dotację możemy liczyć - da nam odpowiedź na kolejne pytanie: czy kwalifikujemy się do aplikowania o konkretne środki unijne. Uzupełnieniem kwalifikowalności projektu jest kwalifikowalność beneficjenta, którą sprawdzić możemy poprzez analizę zapisów programu operacyjnego. Pierwszy etap, a więc zamianę pomysłu w projekt mamy już za sobą. Teraz przystąpić należy do realizacji dalszych etapów. Należy również pamiętać, iż każdy projekt jest inny i wymaga indywidualnego podejścia, które polegać ma na poszukiwaniu nowatorskich rozwiązań, które łączyć będą obecne potrzeby odbiorców oraz wizję na przyszłość.

Matryca logiczna jest dokumentem, który ułatwia beneficjentowi prawidłowe przygotowanie projektu. Zazwyczaj tworzona jest jako jeden z pierwszych dokumentów i to właśnie na niej opiera się całą logikę przygotowując zarówno wniosek aplikacyjny, jak i studium wykonalności. Podstawowym błędem, jaki często popełniają wnioskodawcy jest przygotowywanie matrycy logicznej na samym końcu procesu pisania i kompletacji dokumentacji aplikacyjnej, lub też przygotowywanie jej w zupełnym oderwaniu od pozostałych dokumentów. Tymczasem matryca powinna wykazywać pełną zgodność z całą dokumentacją aplikacyjną, od wniosku lub karty projektu rozpoczynając, po studium wykonalności i ewentualne inne załączniki. Przyjrzyjmy się zatem, jakie są kolejne etapy tworzenia matrycy logicznej i jak wygląda oraz jak sprawdzić poprawność logiki zawartej w matrycy. Zasadniczo, przy tworzeniu matrycy rozróżnia się dwa etapy jej przygotowania: etap analiz i etap planowania. Na poprawne zamknięcie etapu analiz składają się cztery kroki, które należy wykonać:

- Analiza beneficjentów i partnerów projektu (inaczej: interesariuszy, czyli wszystkich tych, którzy zainteresowani są realizacją planowanego projektu). Na tym etapie określamy, jak realizacja projektu wpłynie w swoim oddziaływaniu na poszczególne grupy osób bezpośrednio lub pośrednio związane z projektem. Należy sprawdzić, jakie są oczekiwania poszczególnych grup odbiorców wobec planowanego przedsięwzięcia. Poprawnie przeprowadzona analiza powinna nam pozwolić na wyznaczenie odpowiedniej strategii oddziaływania projektu na otoczenie, koniecznie z uwzględnieniem jego oczekiwań.

- Analiza problemów – to nic innego, jak analiza stanu obecnego. W tym miejscu dokonujemy analizy, która ma na celu przedstawienie możliwie wszystkich problemów związanych z przedmiotem projektu, z jakimi boryka się beneficjent. Bardzo pomocnym narzędziem na tym etapie jest tzw. drzewo problemów. Z prawidłowo przeprowadzonej

analizy powinna wynikać konieczność zareagowania na problem, czy też konieczność zniwelowania skutków zaistniałych problemów.

- Analiza celów to analiza odwrotnie od poprzedniej – prezentująca pozytywne aspekty sytuacji, jaka jest pożądana w przyszłości (w wyniku realizacji projektu). Najprostszym sposobem dokonania tego rodzaju analizy jest przeformułowanie określeń zawartych w drzewie problemów na cele, chociażby z tego powodu, iż cele w projekcie mają za zadanie rozwiązać odpowiadające im problemy. Dla ułatwienia można sporządzić drzewo celów, które, jeśli wykonane zostanie poprawnie – powinno stanowić lustrzane odbicie drzewa problemów. Na tym etapie należy pamiętać, iż warunkiem podstawowym jest, aby przedstawione cele były: jasno sformułowane, logiczne, mierzalne i osiągalne. Przykład: jeśli w drzewie problemów określiliśmy, iż problemem jest niski dostęp do kultury wywołany brakiem odpowiedniej infrastruktury, to celem będzie: poprawa dostępu do kultury poprzez budowę infrastruktury. Najważniejsze elementy tego rodzaju analizy to określenie przyszłej, pożądanej sytuacji oraz weryfikacja celów (uporządkowanie ich w hierarchii: cele długofalowe – czyli ogólne, cele bezpośrednie – czyli szczegółowe oraz działania).

- Analiza strategii jako kluczowy element pierwszego etapu przygotowywania matrycy ma tu bardzo istotne znaczenie. To w tym miejscu decydujemy, które z przedstawionych powyżej celów staną się celami projektu. Wybrać należy tylko te cele, które spowodują, iż strategia będzie odpowiednia i wykonalna. Bardzo ważne jest pamiętać o zasadzie, iż każdy projekt może być odpowiedzią jedynie na część problemów, a co za tym idzie – może realizować tylko część celów. Zadaniem beneficjenta jest tu więc odpowiedni wybór problemów a następnie dopasowanych do nich celów.

Po dokonaniu wszystkich powyższych analiz można przystąpić do kolejnego kroku: etapu planowania, gdzie nastąpi rozwijanie koncepcji projektu. Dopiero na tym etapie przystępujemy do pracy nad matrycą logiczną przedstawianą w formie tabelarycznej.

Wygląd matrycy logicznej przedstawia poniższy obraz. Odpowiedzi na wpisane w ramki pytania pozwolą na skonstruowanie prawidłowej matrycy logicznej. Pamiętajmy – podstawowa zasada jest taka, iż matrycę wypełniamy od dołu – rozpoczynając od określenia warunków wstępnych dla naszego projektu. Najważniejszym, ostatnim krokiem na etapie przygotowywania matrycy logicznej jest sprawdzenie jej poprawności. Jak sama nazwa wskazuje, matryca powinna wykazywać się pełną spójnością i logiką. Takie sprawdzenie polega na zestawieniu wszystkich informacji zawartych w matrycy i odniesieniu ich do powiązań przyczynowo – skutkowych. Sprawdzanie poprawności matrycy rozpoczynamy również od dołu, posilując się poniższym tokiem myślenia.

Poziom I: spełniając warunki wstępne a następnie realizując konkretne działania, przy zaangażowaniu określonych środków (zasobów), zakładając jednocześnie, iż planowane założenia nie ulegną zmianie – poprowadzi nas to do osiągnięcia produktów projektu.
Poziom II: wypracowane w trakcie realizacji projektu produkty, mierzone poprzez zaproponowane wskaźniki a zweryfikowane na podstawie podanych dokumentów, biorąc

pod uwagę wszystkie czynniki zewnętrzne i przyjęte założenia – doprowadzą nas do osiągnięcia celu bezpośredniego. Poziom III: osiągnięte cele bezpośrednio projektu, które beneficjent zmierzy poprzez zaproponowane wskaźniki i zweryfikuje zaproponowanymi dokumentami, przy niezmiennych założeniach i określonych czynnikach zewnętrznych – przyczynią się do osiągnięcia celu ogólnego projektu. Podczas weryfikacji poprawności matrycy logicznej może okazać się, iż koniecznym stanie się jej przeformułowanie. Jest to ostatni etap, na którym można tego dokonać. Matryca będzie podstawą do przygotowania wniosku aplikacyjnego a także stanowić będzie ramy logiczne dla studium wykonalności, dlatego tak ważne jest aby cechowała się pełną wewnętrzną spójnością.

Aby praca nad projektem przebiegała sprawnie, należy pamiętać o wielu czynnikach:

- Jasno i precyzyjnie określ cele projektu
- Włącz do projektu jak największą liczbę osób mogących podjąć się poszczególnych zadań
- Częste „burze mózgów” wpływają na uatrakcyjnienie a jednocześnie urealnienie projektu i tym samym powodują, iż zwiększa się szansa powodzenia przedsięwzięcia
- W zespole rozpocznijcie prace od przygotowania matrycy logicznej projektu. Nigdy nie pracuj nad projektem w pojedynkę!

Fundusze Europejskie, Barbara Nosal-Biesiadecka (Nr 5/2009)