

ABC tworzenia projektu

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK

Materiał opracowany przez Zespół Centrum PISOP

2020 ROK

Spis treści

DEFINICJA PROJEKTU	2
GŁÓWNE ZASADY TWORZENIA PROJEKTU	3
ZAKRES PROJEKTU	6
ELEMENTY PROJEKTU	7
POTRZEBA REALIZACJI PROJEKTU	8
ODBIORCY PROJEKTU	10
CEL GŁÓWNY	13
OPIS DZIAŁAŃ (+CELE SZCZEGÓŁOWE)	14
HARMONOGRAM	7
RYZYKA	8
EFEKTY PROJEKTU	9
KADRA PROJEKTU	8
ZARZĄDZANIE PROJEKTEM	10
KOSZTORYS	12
PODSUMOWANIE	15
SPIS TABEL	17

Stowarzyszenie Centrum PISOP powołaliśmy w 2000 roku w odpowiedzi na potrzebę wspierania inicjatyw obywatelskich. Działamy na rzecz organizacji pozarządowych, współpracując także z sektorem publicznym, prywatnym, uczelniami oraz innymi podmiotami życia społecznego. Zrealizowaliśmy z sukcesem już ponad 100 projektów, których łączna wartość przekroczyła kwotę 25 milionów złotych. Korzystamy głównie ze środków unijnych, programów rządowych oraz dofinansowania samorządów. Od początku doradzamy w zakładaniu oraz prowadzeniu różnych typów organizacji społecznych oraz w zakresie ich rozwoju.

Szczególnym zainteresowaniem naszych klientów cieszą się porady dotyczące pisania projektów i wypełniania formularzy ofert w odpowiedzi na konkursy. Przewodnik „ABC tworzenia projektu” powstał z potrzeby podzielenia się naszym doświadczeniem z tymi, którzy przygodę z pisanem projektów dopiero zaczynają, ale także dla szukających praktycznych podpowiedzi jak zwiększyć swoje szanse w ubieganiu się o dofinansowanie. Dołożyliśmy wszelkich starań aby Przewodnik był możliwie kompleksowy i uniwersalny, a także sprawdzał się w przygotowywaniu projektów w odpowiedzi na różne typy konkursów.

Zapraszamy do kontaktu i do konsultowania z nami Państwa pomysłów na projekty społeczne!

DEFINICJA PROJEKTU

Projekt to plan działań, opisany i ujęty w ramy czasowe i finansowe.

Każde działanie, które planujemy i które **przynosi nam określony efekt**, można traktować jak projekt. Jeżeli prowadzimy organizację pozarządową lub jesteśmy nieformalną grupą aktywnych mieszkańców, nasz projekt najczęściej przyjmuje formę oferty realizacji działań w odpowiedzi na konkurs ogłoszony przez instytucję finansującą.

Nasze działania projektowe, mimo **tymczasowego charakteru**, muszą wywołać trwałą zmianę i osiągnąć cel (rezultaty), który określiliśmy sami lub który wyznaczyła w ogłoszeniu konkursowym instytucja finansująca. To, że realizujemy projekt w konkretnym czasie, za konkretne pieniądze i z konkretnymi osobami nadaje mu niepowtarzalności. Oprócz dobrego planu działań powinniśmy też później kontrolować realizację naszego przedsięwzięcia.

Zmiany wynikające z realizacji projektu powinny powodować kolejne zmiany na przykład u odbiorców naszych działań – jeśli tak się stanie, możemy mówić o sukcesie projektu.

Nastawienie na **niepowtarzalność** projektu nie oznacza, że nasze działania muszą być inne, niż wszystko co realizowane było do tej pory. Zawsze to co robimy jest wyjątkowe, ponieważ dzieje się w swoim niepowtarzalnym czasie i miejscu, z naszym udziałem (czyli niepowtarzalnym zespołem projektowym).

GŁÓWNE ZASADY TWORZENIA PROJEKTU

Zapoznajmy się z nimi koniecznie, ZANIM przystąpimy do planowania działań!

1. **Projekt musi mieć działania dostosowane do potrzeb ściśle określonej grupy odbiorców.** Realizujemy projekty nie dlatego, że nam się wydają potrzebne i słuszne, ale dlatego, że potrzebują ich odbiorcy – czyli osoby, których dotyczy jakiś problem, którego sami nie są w stanie rozwiązać. Powinniśmy dobrze poznać potrzeby odbiorców projektu, zanim przystąpimy do realizacji działań, ponadto mieć potwierdzenie, skąd o nich wiemy.
2. **Projekt musi być zgodny z celami działania organizacji/grupy aplikującej.** Każda organizacja/grupa ma swoją misję, która została sformułowana na początku działalności. Misja określa kierunki działania organizacji/grupy. Bardziej szczegółowe cele funkcjonowania organizacji zawarte są w statucie lub innym dokumencie powołującym jej działalność. Pamiętajmy, że w przypadku organizacji pozarządowej każdy projekt musi być zgodny z misją i statutem, inaczej nie przejdzie on oceny formalnej. Przykładowo, jeśli piszemy projekt z obszaru kultury, a w naszym statucie nie wskazaliśmy celów związanych z kulturą, nasz projekt zostanie odrzucony.
3. **Działania projektowe, mimo tymczasowego charakteru, muszą wywołać trwałą zmianę i pozwolić na osiągnięcie unikalnego celu.** Zmiany wynikające z realizacji projektu powinny powodować kolejne zmiany – jeśli tak się stanie, to możemy mówić o sukcesie projektu. Tę zmianę przedstawiamy za pomocą efektów (produktów, rezultatów, ich trwałości i zmiany społecznej). Wszystko, co zakładamy osiągnąć, powinniśmy dokładnie opisać.
4. **W projekcie trzeba wykazać powiązanie kosztów z przedsięwzięciem i oszacować je na podstawie cen rynkowych.** Kosztorys jest finansowym odzwierciedleniem działań, dlatego powinien być opracowany rzetelnie, realnie, spójnie z harmonogramem, w oparciu o ceny rynkowe i w powiązaniu z opisem działań. Powinniśmy uwzględnić zarówno koszty realizacji poszczególnych działań, jak i koszty administracyjne.
5. **Język projektu powinien być precyzyjny.** Nie zapominajmy, że tworząc nasz projekt i ubierając w słowa pomysły, powinniśmy używać prostego języka. Opisujemy jednak rzeczy bardzo wnikliwie. Osoba, która będzie czytała nasz projekt musi go w pełni zrozumieć. Nawet wtedy, gdy nie zajmuje się tematyką, w zakresie jakiej działa nasza organizacja/grupa nieformalna.
6. **Projekt musi być zgodny z założeniami konkursu.** W ogłoszeniu konkursowym instytucja finansująca zawsze wskazuje cel, czyli powód, dla którego ten konkurs ogłasza. Nasz projekt musi się w te założenia wpisywać, jest to jeden z najważniejszych

aspektów, podlegających późniejszej ocenie merytorycznej przez komisję konkursową. Zawsze powinniśmy dokładnie przeczytać regulamin lub ogłoszenie konkursowe oraz zapoznać się ze wszystkimi materiałami informacyjnymi, które przygotowała instytucja finansująca. Ważne, by zrobić to zanim przystąpimy do planowania projektu! Regulamin, ogłoszenie konkursowe i pozostałe materiały zawierają cenne wytyczne, które pomogą nam ująć w projekcie najważniejsze z punktu widzenia instytucji finansującej informacje, zarówno formalne jak i merytoryczne.

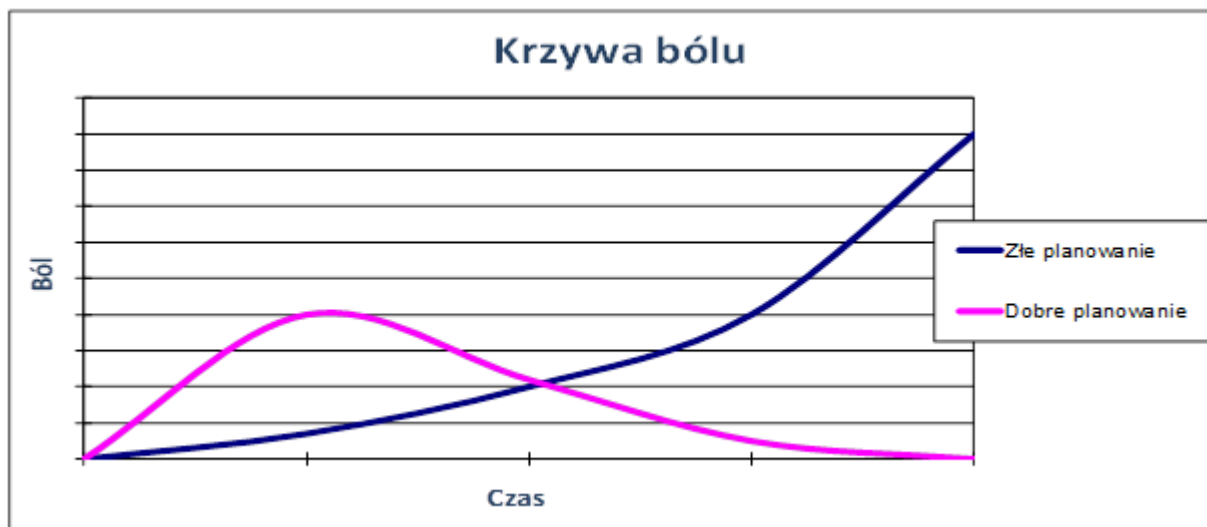
UWAGA! Warto skorzystać ze wsparcia instytucji finansującej, które czasami oferowane jest oferentom w trakcie naboru – w postaci dyżurów (telefonicznych, mailowych, on-line), praktycznych warsztatów (stacjonarnych lub on-line) bądź indywidualnego doradztwa, podczas którego możemy skonsultować nasz pomysł na projekt i upewnić się, czy wpisuje się on w cele konkursu. Zachęcamy, by korzystać z takich form wsparcia, by dopracować projekt, a tym samym zwiększyć szansę na wyższą punktację. Jeśli instytucja finansująca nie oferuje wyżej wymienionego wsparcia – warto poszukać go samodzielnie u lokalnych organizacji eksperckich, które zajmują się wspieraniem III sektora, na przykład w Centrum PISOP lub centrach integracji wielkopolskich inicjatyw społecznych (CIWIS).

Przykład:

W gminie Mieścisko istnieje Stowarzyszenie „Młodzi”. Działa ono na rzecz młodzieży w wieku gimnazjalnym, która ma problemy w nauce i na dodatek sprawia problemy wychowawcze. Taki jest program działania organizacji, ujęty w statucie. Latem Urząd Wojewódzki ogłasza konkurs na dofinansowanie projektów promujących wolontariat. Analiza Regulaminu Konkursu i Ogłoszenia konkursowego wykazuje, że projekty powinny być 2-letnie i koncentrować się na wolontariacie młodzieżowym. W nadchodzącym roku szkolnym Stowarzyszenie, pod wpływem rozmów z młodzieżą, rodzicami i nauczycielami szkoły podstawowej w Mieścisku postanawia zachęcić młodych ludzi do pomocy w opiece nad zwierzętami w lokalnym schronisku. Będą też pogadanki z weterynarzami, zajęcia tresowania zwierząt, spotkania z ludźmi pracującymi na co dzień z psami. Działanie ma skupić uwagę młodych ludzi, zagospodarować ich wolny czas, pozwolić na znalezienie hobby lub pomysłu na pracę w przyszłości. Przedstawiciele Stowarzyszenia wypełniają więc odpowiedni wniosek w odpowiedzi na konkurs ogłoszony przez Urząd Wojewódzki, planując dokładnie działania, precyzyjnie opisując sposób ich realizacji oraz szacując koszty w oparciu o ceny rynkowe. W trakcie wypełniania wniosku korzystają z bezpłatnych konsultacji w Stowarzyszeniu Centrum PISOP, które wspiera organizacje pozarządowe z terenu województwa wielkopolskiego, swój pomysł konsultują też z pracownikiem Urzędu Wojewódzkiego. W efekcie procedury konkursowej Stowarzyszenie otrzymuje dofinansowanie.

Zanim przystąpimy do przełożenia naszego pomysłu na konkretne zapisy, pamiętajmy o tym, że im więcej czasu i energii poświęcimy na zaplanowanie projektu i opisanie wszystkich jego elementów, tym sprawniej będziemy go realizować! (wykres 1).

Wykres 1. Krzywa bólu.



Źródło: Materiały Centrum PISOP.

Plan pracy przy projekcie wyznaczą nam fundamentalne pytania:

- Dlaczego należy zrealizować projekt? Na jakie problemy/potrzeby odpowiada projekt?
- Dla kogo projekt będzie ważny? Kim będą odbiorcy/uczestnicy projektu? W jaki sposób prowadzona będzie rekrutacja?
- Jaki jest cel naszego projektu?
- Jak projekt będzie realizowany? Jakie zadania zostaną podjęte?
- Jakie czynniki mogą mieć wpływ na efekty projektu? Jakie występuje ryzyko?
- Kiedy projekt będzie realizowany? Jaki będzie harmonogram pracy?
- Jakie efekty dla odbiorców przyniesie realizacja projektu?
- Kto będzie zarządzał projektem?
- Kto powinien być zaangażowany w realizację projektu? Jaka będzie kadra projektu?
- Ile projekt będzie kosztował? Jak będzie wyglądał budżet projektu?
- Czy projekt jest częścią realizowanych już działań? Czy planowane jest kontynuowanie działań związanych z projektem po jego zakończeniu?

Gdy będziemy sobie na nie odpowiadać, pamiętajmy, że każdy DOBRY PROJEKT powinien być **konkretny**, a więc określać szczegółowo:

- CO, a NIE COŚ
- KTO, a NIE KTOŚ
- KIEDY, a NIE KIEDYŚ
- GDZIE, a NIE GDZIEŚ
- JAK, a NIE JAKOŚ
- ILE, a NIE ILEŚ

Trzymając się wszystkich powyższych zasad, zwiększamy szansę, że nasz projekt wzbudzi zainteresowanie w trakcie oceny merytorycznej, uzyska wysoką punktację i zostanie dopuszczony do realizacji, co w praktyce oznacza, że uzyskamy dofinansowanie na nasze działania!

ZAKRES PROJEKTU

Projekt może wpływać na:

1. **Obszar pożytku publicznego.** Artykuł 4.1 Ustawy o Działalności Pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 roku wskazuje ponad trzydzieści zadań ze sfery zadań publicznych, między innymi:
 - pomoc społeczną,
 - wspieranie rodziny i pieczy zastępczej,
 - działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami,
 - podtrzymywanie i upowszechnianie tradycji narodowej,
 - kulturę, sztukę,
 - sport,
 - edukację,
 - ochronę środowiska
 - i wiele innych.
2. **Rozwój instytucjonalny organizacji** (tylko dla organizacji, o ile został uwzględniony w konkursie), który przykładowo może obejmować:
 - wypracowanie strategii/planu rozwoju organizacji,
 - stworzenie aktualnej strony www/profilu w mediach społecznościowych, dostępnych dla osób z dysfunkcjami wzroku i słuchu¹,
 - podnoszenie kompetencji zespołu, zwiększenie wiedzy w danym obszarze (na przykład szkolenia, coaching),

¹ Więcej: <https://pisop.org.pl/bank-rozwiazan/bank-wiedzy-dostepnosc>

- wsparcie mentorskie,
- rozwój współpracy z partnerami,
- wypracowanie strategii pozyskiwania środków (fundraisingu),
- zakup sprzętu, wyposażenia, adaptację lokalu.

Celem rozwoju instytucjonalnego jest wzmocnienie organizacji, tak by się rozwijała i mogła stabilnie działać.

ELEMENTY PROJEKTU

Każdy projekt składa się z uniwersalnych elementów, które muszą wynikać z siebie i krok po kroku precyzować przedsięwzięcie.

Elementy projektu:

1. Potrzeba realizacji projektu²
2. Odbiorcy projektu
3. Cel główny³
4. Działania (oraz cele szczegółowe)⁴
5. Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu⁵
6. Harmonogram⁶

² Opcjonalnie – w niektórych konkursach, na przykład w tych ogłaszanych przez jednostki samorządu terytorialnego, zrezygnowano z tego elementu.

³ Opcjonalnie – w niektórych konkursach, przykładowo w Konkursie Mikrodotacji Wielkopolska Wiara, cel projektu określa Organizator Konkursu.

⁴ Opcjonalnie – w niektórych konkursach możemy być proszeni o wskazanie celów szczegółowych, które zawsze powinny być powiązane z działaniami. W innych konkursach, jesteśmy proszeni tylko o wskazanie celu głównego, bez określania celów szczegółowych. Jako Zespół Centrum PISOP rekomendujemy, aby każdorazowo określać cele szczegółowe na etapie opisywania działań.

⁵ Opcjonalnie – w niektórych konkursach „ryzyko” występuje jako oddzielny element do opisanie lub jest częścią działań. My – Zespół Centrum PISOP – rekomendujemy jednak, aby – planując i opisując działania – każdorazowo przewidzieć i opisać także ryzyko w projekcie.

⁶ Opcjonalnie – w niektórych konkursach, na przykład w tych ogłaszanych przez jednostki samorządu terytorialnego, harmonogram jest powiązany z opisem działań.

7. Efekty projektu
8. Zarządzanie projektem
9. Kadra (w tym wolontariusze)
10. Kosztorys (budżet) projektu

POTRZEBA REALIZACJI PROJEKTU

Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu odpowiada na pytanie: „Dlaczego należy zrealizować projekt?”.

Każdy projekt jest odpowiedzią na problem czy sytuację, którą chcemy zmienić. W opisie uzasadnienia potrzeby realizacji projektu musimy wykazać, że istnieje ważny powód, dla którego przedsięwzięcie powinno być realizowane. Dla ułatwienia i uporządkowania treści uzasadnienie warto podzielić na 3 elementy: diagnoza, przyczyny i skutki. Pomocą w napisaniu czytelnego, logicznego uzasadnienia mogą pomóc poniższe pytania:

Diagnoza problemu:

- Kogo/czego dotyczy problem?
- Na jakim terenie występuje problem?
- Jak problem zmienia się w czasie?
- Skąd o wiemy o problemie? Jakie mamy dowody (na przykład dane liczbowe potwierdzające opis wraz ze źródłem danych)?

Jakie są **przyczyny** problemu – co doprowadziło do tego, że problem istnieje?

Jakie są **skutki** problemu – co się stanie, jeśli problem nie zostanie rozwiązany?

W uzasadnieniu przekonujemy o tym, że problem, na który odpowiadamy jest istotny i należy realizować działania, które przyczynią się do jego rozwiązania lub ograniczenia. Dlatego nasze słowa popieramy obiektywnymi danymi statystycznymi, informacjami z raportów i badań. Powinniśmy wykazać, że doskonale znamy problem i jego skalę. Ponadto, wykorzystując w opisie uzasadnienia dane statystyczne i merytoryczne wykazujemy, że problem jest także dostrzegany przez urzędy, badaczy, socjologów. Możemy posługiwać się danymi instytucji (Powiatowe Urzędy Pracy, Komendy Policji, Urzędy Gmin, Ośrodki Pomocy Społecznej, szkoły itp.), raportami opracowanymi przez specjalistyczne jednostki (Główny Urząd Statystyczny itp.). Najważniejsze, aby powoływane dane były adekwatne do obszaru, na którym realizowany jest projekt. Możemy zacytować dane ogólnopolskie, ale skupić musimy się na tych, które najprecyzyjniej charakteryzują problem. Ważne jest też, by dane nie były zbyt archiwalne, najczęściej starsze niż 3 lata, gdyż w takim przypadku w niewielkim stopniu odzwierciedlają aktualną sytuację. Nieocenioną rolę często odgrywają nasze własne badania, obserwacje, dotychczasowe doświadczenia, rozmowy z odbiorcami projektu,

wywiady, ankiety, pozwalają nam bowiem zebrać bardzo specyficzne dane, których najczęściej w zbiorczych zestawieniach nie ma. Każdorazowo wtedy opisujemy: w jaki sposób, kiedy realizowaliśmy badania i na jakiej próbie badawczej. Całość konstruujemy tak, aby przekonać, że jesteśmy ekspertami od określonego problemu i bardzo dobrze go znamy.

Na koniec pracujemy nad diagnozą sytuacji problemowej, posługując się pytaniami pomocniczymi:

- W jaki sposób realizacja projektu przyczyni się do ograniczenia/rozwiązania problemu?
- Z kim konsultowany był sposób rozwiązania problemu? Jakie są tego wyniki?

Powinniśmy opisać, jak będziemy eliminować/ograniczać wskazany problem. Nie oznacza to, że w tym miejscu mamy wskazać działania, jakie planujemy w projekcie, tylko pokażemy, które wskazane przez nas przyczyny problemu jesteśmy w stanie zniwelować.

Planowany sposób rozwiązania problemu warto skonsultować z innymi osobami/instytucjami. Musimy szukać rozwiązań uniwersalnych, innowacyjnych, które w jak najwłaściwszy sposób zniwelują dany problem. Warto korzystać z doświadczeń innych.

Projekty nie są realizowane w oderwaniu od otaczającej ich rzeczywistości, toteż nie bez znaczenia pozostają inne grupy, na które projekt może mieć wpływ. Wskażmy je, gdyż ich oczekiwania, działania czy doświadczenie mogą mieć pozytywny bądź negatywny wpływ na projekt (na przykład rodzice czy nauczyciele, gdy wspieramy młodzież).

Udowodnijmy też, że potrzebę rozwiązania problemu dostrzegają władze lokalne, regionalne, państwowe. Nasz projekt nie może być sprzeczny z polityką lokalną. Powołajmy się na stosowne dokumenty i strategie (lokalne, regionalne, branżowe), w których zapisana została konieczność przeciwdziałania problemowi, jaki zmobilizował nas do stworzenia projektu. Przykładowo możemy uwzględnić zapisy Strategii Rozwoju Powiatu czy Gminy.

Dobrze opracowane uzasadnienie potrzeby realizacji projektu przekonuje, że doskonale zbadaliśmy problem, jakiemu nasz projekt będzie przeciwdziałał i stanie się podstawą wypracowania kolejnych elementów projektu.

Przykład:

Stowarzyszenie „Młodzi” z Mieściska chciałoby rozwiązać problem nie uczącej się i niezbyt spokojnej młodzieży w swojej miejscowości. „Młodzi” idą do szkół porozmawiać z młodzieżą, nauczycielami i Radą Rodziców. Konsultują się z lokalną poradnią psychologiczno-pedagogiczną oraz dyrekcją schroniska, która ma doświadczenie we współpracy z młodzieżą. Zbierają wyniki polskich i zagranicznych badań na temat zachowań i problemów młodzieży. Analizują strategię rozwoju gminy oraz inne dokumenty i opracowania. Na tej podstawie określają, że przyczynami problemu są: nieodpowiednie wzorce w domu, poczucie wyobcowania, konflikt pokoleń, nieufność do dorosłych, ograniczona możliwość spędzania

czasu i rozwijania zainteresowań, niechęć do nauki spowodowana mało ciekawymi zajęciami w szkole. Jako skutki wskazują: zaprzestanie nauki, wykluczenie społeczne, wrogie nastawienie do społeczności, konflikty w rodzinie, wpadanie w nałogi, przestępczość młodzieży.

ODBIORCY PROJEKTU

Przy opisywaniu odbiorców projektu należy odpowiedzieć na kilka pytań:

1. **Kto** weźmie udział w projekcie? Uwzględniamy wiek, płeć, pochodzenie, miejsce zamieszkania lub sytuację materialną.
2. Jaki **status** mają te osoby w danej społeczności? Na przykład: osoby pracujące, uczące się, mieszkańcy gminy, dzieci, młodzież, emeryci, osoby doświadczające niepełnosprawności?
3. **Do ilu osób** projekt jest skierowany? – wielkość grupy odbiorców zależy od skali problemu i od naszych możliwości objęcia działaniami konkretnej liczby osób. Może to być 5 lub 500 osób. Nie ma ograniczeń odnośnie liczby uczestników projektu. Możemy zaprosić do udziału kilka lub kilkaset osób. Liczba ta musi być jednak dla nas realna do osiągnięcia i realizacji konkretnego wsparcia. Powinniśmy też udowodnić, że mamy doświadczenie i zasoby pozwalające na realizację przedsięwzięcia dla tak dużej grupy.
4. Na jakie **potrzeby** tej grupy chcemy odpowiedzieć? Jakie trudności dotyczą tej grupy, że wymagane jest nasze zaangażowanie? Przy planowaniu projektu najważniejsze są potrzeby odbiorców. Najpierw analizujemy, jakie trudności dotyczą tę grupę. Mogą być to trudności psychologiczne, jak strach, brak wiary we własne siły, stereotypowe myślenie lub trudności infrastrukturalne, czyli utrudniony dojazd, godziny pracy, nieprzystosowanie pomieszczeń do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Następnie ustalamy, jakie potrzeby wynikają z tych trudności i rekrutujemy osoby, których w największym stopniu te trudności dotyczą. Ważne jest to, aby o swoich potrzebach opowiedzieli nam przedstawiciele grupy. Błędem jest opisywanie ich potrzeb z własnej perspektywy, z poziomu tego, co nam się wydaje. Dlatego przed opisem odbiorców warto przeprowadzić własne badania potencjalnych przyszłych uczestników projektu, by móc uzasadnić, skąd wiemy o ich potrzebach oraz mieć podstawę do zaplanowania adekwatnych działań.

W przypadku, gdy odbiorcą projektu jest nasza organizacja pozarządowa lub jej członkowie/wolontariusze, niezbędnym krokiem, poprzedzającym realizację projektu z zakresu rozwoju organizacji jest wiarygodna analiza jej potrzeb. Między innymi analizujemy możliwości, to jest: posiadane zasoby (kadrowe, lokalowe), zarządzanie, współpracę z partnerami, zaangażowanie członków/fundatorów i wolontariuszy, źródła finansowania.

Jednym słowem jest to refleksja nad tym co stanowi atuty organizacji i jej wyzwania. Warto etap ten przeprowadzić wspólnie, w całym zespole organizacji, w miarę możliwości, potwierdzając danymi statystycznymi czy swoją wiedzą. Niektórym organizacjom potrzeba kilku godzin, innym kilku spotkań. Czasem wystarczy, że jedna czy kilka osób zbierze dane z raportów rocznych. Warto rzetelnie i zgodnie z posiadaną wiedzą podsumować dotychczasowe działania i to, co dzieje się wokół organizacji (otoczenie: odbiorcy, partnerzy itp.).

W trakcie tworzenia projektu powinniśmy się zastanowić, dlaczego jego potencjalni odbiorcy sami nie są w stanie zaspokoić swoich potrzeb. Wykazane potrzeby należy potwierdzić danymi, najlepiej pozyskanymi w toku rozmów z potencjalnymi uczestnikami, mini-sondy czy obserwacji. Jeżeli nasz projekt kierowany jest do kilku grup odbiorców, na przykład dzieci i rodziców, zwróćmy uwagę, iż potrzeby obu tych grup mogą być zupełnie inne.

Również w przypadku projektów skoncentrowanych na rozwoju organizacji powinniśmy wskazać, dlaczego organizacja nie jest w stanie sama zaspokoić swoich potrzeb, z czego to wynika? Czy to skutek zbyt skromnej liczebnie kadry, a może niedostatecznej wiedzy na temat pozyskiwania środków?

Zdarza się, że projektodawcy mają problem z rekrutacją, a potencjalni uczestnicy nie są zainteresowani udziałem w projekcie. Dlatego tak istotne jest zapytanie odbiorców, czy rzeczywiście potrzebują tego projektu i potwierdzenie ich odpowiedzi danymi, na przykład wynikami spotkań z odbiorcami, sondażami, które pokazują realne zainteresowanie projektem. Opiszmy, skąd mamy pewność, że nasza grupa odbiorców potrzebuje właśnie takiego wsparcia i że jest (potencjalnie) zainteresowana projektem.

5. Jak będzie się odbywała **rekrutacja**?

Rekrutacja jest jednym z kluczowych działań w projekcie. Dobrze zaplanowana i przeprowadzona wpływa na sukces projektu. Wybór metod rekrutacji musi być poprzedzony gruntowną analizą odbiorców, warto także skorzystać ze sprawdzonych sposobów rekrutacji. Przy rekrutacji bierzemy pod uwagę jej etapy i kryteria, na podstawie których dokonamy wyboru uczestników spośród zgłoszonych osób. Kryteria muszą być tak dobrane, by dotrzeć do jak największej liczby osób (przykładowo: motywacja, doświadczenie lub brak doświadczenia w danym zakresie). Odpowiednio dobrane kryteria wyboru pozwolą nam pozyskać optymalną grupę do udziału w projekcie.

Przykładowe etapy rekrutacji:

1. Określenie korzyści z udziału dla potencjalnych osób uczestniczących.
2. Opracowanie zaproszenia do udziału w projekcie i jego dystrybucja.
3. Stworzenie listy uczestników projektu i listy rezerwowej.
4. Analiza ryzyka niezrekrutowania zakładanej liczby osób.

Skuteczne sposoby rekrutacji:

- Osoby uczestniczące we wcześniejszych naszych inicjatywach.
- „Pocztą pantoflową”.
- Zaangażowanie partnerów.
- Media społecznościowe.

Przykładowe kryteria wyboru uczestników:

- Motywacja do udziału w projekcie.
- Doświadczenie (lub brak) w tematyce związanej z projektem.
- Kolejność zgłoszeń.

Przykład:

Etapy rekrutacji młodzieży do projektu realizowanego w Mieścisku:

- opracowanie i wykonanie zaproszenia do udziału w projekcie oraz plakatu,
- wizyta w szkołach, promująca projekt wśród nauczycieli i pedagogów, którzy będą przekazywali informacje uczniom,
- spotkanie dla organizacji młodzieżowych działających w Mieścisku,
- rozesłanie zaproszeń i plakatów do szkół,
- przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych z potencjalnymi osobami zainteresowanymi udziałem w projekcie,
- sporządzenie listy osób uczestniczących w projekcie.

Kryteria wyboru osób uczestniczących:

- motywacja do udziału w projekcie,
- niski status materialny,
- niskie oceny w szkole, problemy z nauką,
- kolejność zgłoszeń – w przypadku dużej ilości zgłoszeń młodzieży z wysoką motywacją, jedynie jako kryterium dodatkowe.

W projektach skierowanych do wszystkich mieszkańców miejscowości/ulicy nie ma potrzeby opisywania kryteriów wyboru, z założenia bowiem będziemy chcieli zachęcić wszystkich do udziału. W takim przypadku należy opisać etapy rekrutacji, czyli kroki, które pozwolą nam dotrzeć do całej społeczności danej wsi czy ulicy.

W przypadku skierowania projektu na rozwój organizacji zwykle zakładamy udział całego zespołu: wolontariuszy, pracowników, członków (w przypadku stowarzyszeń), fundatorów (w przypadku fundacji) itd. Opisujemy w tej sytuacji sposób poinformowania i zachęcania zespołu do udziału w projekcie, a w przypadku specyficznego wsparcia tylko 2 osób z zespołu (poprzez udział w szkoleniu czy wizycie studyjnej) podajemy zasady ich wyboru.

CEL GŁÓWNY

Po opisaniu problemu i odbiorców możemy przystąpić do sformułowania celu naszego projektu⁷. Cel określa dokąd dążymy i co chcemy osiągnąć w wyniku realizacji danego przedsięwzięcia. Staranna analiza problemów i potrzeb oraz znajomość odbiorców pozwoli na określenie realnego i konkretnego celu – cel bowiem w pełni musi wynikać z problemu.

Cel projektu odpowiada na pytania: co, gdzie, kiedy, dla kogo zostanie zmienione w wyniku realizacji tego projektu, w powiązaniu z celem konkursu.⁸ Cel projektu zawsze powinien odnosić się do korzyści, jakie odniosą ludzie, do których nasz projekt jest kierowany. Jeśli organizator konkursu wymaga od nas określenia celu głównego, warto go przedstawić w formie 1 lub 2 zdań, zaczynających się od słów pokazujących zmianę (na przykład: zwiększenie, zmniejszenie, stworzenie, wyeliminowanie, zbudowanie), uwzględniając zasadę SMART.

Zasada SMART (z ang. inteligentny) pozwala poprzez minimum słów oddać maksimum treści.

S – Skonkretyzowany – określony możliwie konkretnie i jasno

M – Mierzalny – odniesiony do konkretnych wartości liczbowych, określających osiągnięcie celu, pokazujące planowaną zmianę

A – Akceptowalny – spójny z celami działania grupy/organizacji

R – Realny – możliwy do osiągnięcia (posiadane zasoby są wystarczające dla realizacji celu)

T – Terminowy – możliwy do wykonania w określonym czasie

Zasada SMART pozwala sprawdzić poprawność zapisu celu. Czytając nasz cel musimy wiedzieć, że jest konkretny, da się przełożyć na zadania i jest realny do osiągnięcia. Dodatkowo musimy mieć pewność, że jego osiągnięcie będzie można wykazać, czyli zmierzyć na ile został osiągnięty.

Przykład:

⁷ W konkursach ogłaszanych przez jednostki samorządu terytorialnego, określenie celu leży po stronie JST i znajduje się w ogłoszeniu konkursowym.

⁸ Każdy konkurs powinien mieć jasno określony cel – dlatego, zanim przystąpimy do wypełniania oferty, zapoznajmy się z treścią ogłoszenia konkursowego lub regulaminem, aby upewnić się, że nasz pomysł wpisuje się w cel konkursowy.

Celem głównym projektu jest aktywizacja społeczna 20 osób w wieku 13-16 lat z gminy Mieścisko w okresie 11 miesięcy.

OPIS DZIAŁAŃ (+CELE SZCZEGÓŁOWE)

Aby osiągnąć wyznaczony w poprzednim etapie cel naszego projektu, musimy podjąć określone kroki. Warto uporządkować je i najpierw podzielić na zasadnicze zadania, a następnie w ich ramach wyznaczyć konkretne etapy i powiązać je z celami szczegółowymi. Konieczne jest też dobranie odpowiednich metod realizacji poszczególnych zadań.

Najpierw zastanówmy się, jakie zadania stoją przed nami na drodze do celu.

Przykład:

Stowarzyszenie „Młodzi” chce aktywizować społecznie młodzież, realizując zadania:

1. Seminaria informacyjne dotyczące zainteresowania młodzieży pracą w schronisku.
2. Spotkania młodzieży z osobami, których praca zawodowa polega na pracy ze zwierzętami.
3. Warsztaty integracji dla młodzieży.
4. Praktyki wolontarystyczne.

Opis działań powinien uwzględniać odpowiednie metody ich realizacji, które zależą od:

- **potrzeb i oczekiwań odbiorców** – dostosujmy działania tak, aby jak najlepiej wspomóc naszych uczestników i żeby projekt ich nie znudził.

Przykład:

Młodzież w Mieścisku ma ograniczoną możliwość spędzania wolnego czasu i rozwijania swoich zainteresowań. Ponadto trapi ją poczucie wyobcowania, nieufność do dorosłych. Szkoła nie oferuje ciekawych zajęć pozalekcyjnych, nie ma szkolnego koła wolontariatu. Młodzieży brakuje też dobrych wzorców wyniesionych z domu, dotyczących sposobów spędzania czasu wolnego. Z rozmów z młodzieżą wynika natomiast, że większość młodych ludzi posiada w domu psa, kota lub inne zwierzątko – i kontakt ze zwierzęciem, opieka nad nim, jest dla nich ważna. Stąd pomysł, by tematyka projektu wiązała się właśnie z opieką nad zwierzętami, a jednocześnie by działania w projekcie wypełniły pustą przestrzeń czasu po szkole.

- **dostępnych środków** – lokalu, kanałów informacyjnych, kontaktów, środków finansowych – wszystkich zasobów jakimi dysponujemy obecnie lub jakimi moglibyśmy dysponować (przykładowo dzięki partnerom). To oznacza, że w projekcie zakładamy wykonanie plakatu, natomiast nie jesteśmy w stanie przeprowadzić kampanii w telewizji, ponieważ nie mamy doświadczenia w podobnych przedsięwzięciach/nie mamy osób, które się znają na kampanii/nie będziemy w stanie pozyskać tak wysokich środków.

Przykład:

Aby poinformować młodzież o projekcie i zachęcić ich do udziału w nim, Stowarzyszenie „Młodzi” będzie korzystało ze wsparcia szkoły podstawowej oraz technikum z Mieściska. Dyrektorzy szkół za pośrednictwem dziennika elektronicznego prześlą informacje o projekcie do uczniów i ich rodziców, a dyrektor powiadomi też nauczycieli podczas rady pedagogicznej. Jeden z członków Stowarzyszenia napisze także artykuł, który opublikowany zostanie w lokalnej gazecie „Głos Mieściska”.

- **doświadczenia** – podejmujemy się zadań, którym jesteśmy w stanie sprostać, czerpiąc z doświadczeń własnych bądź innych organizacji/osób. Jeżeli nigdy wcześniej nie realizowaliśmy projektu, to nie decydujemy się na rozbudowane działania lub poszukajmy partnerów do współpracy przy realizacji.

Przykład:

Stowarzyszenie „Młodzi” ma już doświadczenie w organizowaniu warsztatów integracyjnych dla młodzieży, zdobyte przy realizacji zimowych półkolonii dla dzieci, które organizowało w trakcie ferii zimowych. Nie posiada doświadczenia przy realizacji seminariów informacyjnych – dlatego partnerem tego zadania będzie schronisko i szkoła podstawowa – czyli instytucje, które podejmowały się podobnych przedsięwzięć w przeszłości.

- **kalendarza, dostępnego czasu, dyspozycyjności uczestników i kadry** – zastanówmy się, jaki mamy zespół i kiedy dysponuje on czasem, sprawdźmy czy w danym okresie potencjalni uczestnicy mogą być zainteresowani udziałem.

Przykład:

Realizację projektu zaplanowano w czasie roku szkolnego od października do czerwca. Decyzja o tym, by to październik był pierwszym miesiącem realizacji projektu podjęta została po konsultacji z nauczycielami, rodzicami i samą młodzieżą – wszyscy zgodnie przyznali, że wrzesień jest organizacyjnie trudnym miesiącem. Uwzględniono także okresowe przerwy w warsztatach i spotkaniach w drugiej połowie grudnia i pierwszej połowie stycznia (czas okołoświąteczny) oraz w lutym (ferie zimowe) – założono, że w tym czasie zainteresowanie młodzieży zajęciami dodatkowymi może być niższe.

Kiedy wiemy już, co powinniśmy brać pod uwagę przy wyborze działań, przystępujemy do ich opisu. Opis każdego działania powinien składać się z kilku elementów, w określeniu których mogą pomóc odpowiedzi na poniższe pytania:

- ✓ **Co** będzie realizowane (z uwzględnieniem wybranego zakresu projektu – pożytku publicznego i/lub rozwoju organizacji)?

Tabela 1. Przykłady działań, ze względu na zakres projektu

Pożytek publiczny	Rozwój organizacji
• spotkania/warsztaty • renowacja parku • pokazy/plenery/koncerty • budowa skateparku • zajęcia grupowe/treningi • budowa ścieżki edukacyjnej • szkolenia • zajęcia pozalekcyjne • rehabilitacja • utworzenie grupy samopomocowej • wizyty studyjne • gry terenowe sprzątanie lasu • i wiele innych	• warsztaty planowania strategicznego • opracowanie strategii pozyskiwania środków (fundraisingowej) • stworzenie/zaktualizowanie strony www/profilu w mediach społecznościowych, dostosowanie www do osób z dysfunkcjami wzroku • szkolenia, coaching dla pracowników/wolontariuszy • wypracowanie zasad współpracy z partnerami • doposażanie w sprzęt, adaptacja lokalu

Źródło: Opracowanie własne Centrum PISOP.

Wśród działań warto wymienić i opisać także:

- koordynację projektu,
- promocję projektu i działań.

✓ **Kiedy** będzie realizowane (bez wskazywania konkretnych dat)?

Wystarczy, że podamy, iż zajęcia będą odbywać się na przykład w godzinach popołudniowych w ciągu tygodnia lub wieczorami w weekendy.

✓ **Jaki jest cel** działania (czyli po co je robimy – pamiętajmy, że cel działania powinien być powiązany z głównym celem konkursu)?

Cel działania stanowi jednocześnie **cel szczegółowy** projektu, o którego sformułowanie czasami prosi w formularzu oferty instytucja ogłaszająca konkurs. Bez względu jednak na wymóg instytucji finansującej, warto o celu działania pamiętać. Cel działania musi przybliżyć nas do realizacji celu głównego, który określiliśmy sami lub który wskazany został w ogłoszeniu konkursowym, w odpowiedzi na który składamy nasz projekt.

Przykład:

Celem szczegółowym zadania „Seminaria informacyjne” jest zwiększenie zainteresowania młodzieży z Mieściska pracą w schronisku.

✓ **W jaki sposób** działanie będzie realizowane – sposób organizacji działania, metoda – warsztatowa, wykładowa, aktywizująca grupę?

Przykład:

Praktyki wolontarystyczne przez 3 miesiące, 10 godzin/tydzień/osoba grafik ułożony przez uczestników projektu w porozumieniu z dyrekcją schroniska, maksymalny czas świadczeń wolontariusza 4 godziny dziennie, w czasie praktyk: dogłębienie i karmienie zwierząt, sprzątanie klatek.

- ✓ **Do kogo** działanie jest skierowane – poszczególne działania mogą być skierowane do różnych grup odbiorców – kto uczestniczy, ile osób?

Przykład:

Praktyki wolontarystyczne zorganizowane dla 20 osób, w tym 5 uczniów klas I – III oraz 15 uczniów klas IV – VIII.

- ✓ **Jaka kadra, w tym wolontariusze**, będzie zaangażowana merytorycznie i organizacyjnie?

Przykład:

W zadaniu „Praktyki wolontarystyczne” wolontariusze pracują pod opieką 2 pracowników schroniska.

- ✓ **Kto jest odpowiedzialny** za realizację opisywanego zadania (na przykład koordynator/ka)?

Przykład:

Osoba odpowiedzialna za zorganizowanie praktyk wolontarystycznych: asystent koordynatorki.

- ✓ **Jakie zasoby** własne zaangażujemy w realizację danego działania?

Przykład:

Wolontariusze będą dowożeni i odwożeni ze schroniska prywatnym busem jednego z członków Stowarzyszenia.

Przy opisie działań zwracamy uwagę na to, czy:

- mają **kompleksowy charakter** – uwzględniają różnorodne wsparcie, które się wzajemnie uzupełnia,
- **odpowiadają na potrzeby odbiorców** – biorą pod uwagę dane wskazane w uzasadnieniu potrzeby realizacji projektu,
- wykorzystują **zasadę aktywnego udziału odbiorców (inaczej: zasada partycypacji lub empowerment)** – w projektach społecznych ważne jest, aby uczestnicy projektu czuli, że mają wpływ na wydarzenia w projekcie, są ich pełnoprawnymi uczestnikami. Działania takie pozwolą na usamodzielnianie, wzmocnienie uczestników,

co z pewnością przełoży się na jakość osiąganych efektów. Warto zastanowić się, w których działaniach projektu możemy uwzględnić ten aspekt.

Przykład:

W odpowiedzi na ograniczoną możliwość rozwijania swoich zainteresowań przez młodzież z Mieściska zaplanowano praktyki wolontarystyczne w schronisku, uzupełnione seminariami informacyjnym, warsztatami integracyjnymi dla młodzieży i spotkaniami z pracownikami schroniska organizowanymi w szkole. Grafik praktyk wolontarystycznych zostanie ułożony przez uczestników projektu w porozumieniu z dyrekcją schroniska.

W tabeli nr 2 przedstawiamy otwarty katalog form angażowania odbiorców w bardzo różnorodne działania, które najczęściej pojawiają się w projektach Wielkopolskiej Wiary. Została ona opracowana na potrzeby Konkursu „Nie szukaj daleko, działaj eko”, na podstawie analizy działań podejmowanych w projektach realizowanych w Konkursie „Wielkopolska Wiara”.

Tabela 2. Przykłady włączania/angażowania odbiorców w działania⁹

⇒ spotkania/warsztaty/szkolenia	- Odbiorcy dzielą się nowo zdobytymi umiejętnościami/wiedzą z lokalną społecznością po zakończeniu udziału w cyklu warsztatów/spotkań, dla przykładu członkinie z KGW organizują piknik, podczas którego przygotowują potrawy, których nauczyły się gotować w trakcie warsztatów kulinarnych oraz prowadzą warsztaty kulinarne. - Odbiorcy organizują konkursy/projekty po zakończonym szkoleniu/warsztacie, które przekładają zdobytą wiedzę na konkretne działania/pomysły dla społeczności lokalnej.
⇒ pokazy/plenery/koncerty	- Odbiorcy wspólnie z autorami projektu przygotowują scenariusz, ćwiczą i występują oraz koordynują imprezę w dniu, w którym się ona odbywa. - Odbiorcy przynoszą własne kubki na imprezę, żeby nie kupować/generować plastików. - Odbiorcy organizują koncert na "ekoinstrumentach", wykonanych własnoręcznie na warsztatach organizowanych przy okazji koncertu/pokazu. - Promocja wydarzenia przez tak zwanych liderów opinii w społeczności lokalnej.
⇒ posprzątanie/odmalowanie parku/starych cmentarzy itp.	- Odbiorcy są włączeni w prace renowacyjne w obiekcie. - Odbiorcy przygotowują tablice o segregacji odpadów lub tablice informacyjne, ustawiają kosze na śmieci itp.

⁹ Pełen katalog działań angażujących odbiorców znajduje się na stronie www.pisop.org.pl

	Odbiorcy zostają podzieleni na grupy/zespoły i w ich ramach wykonują różne prace, w szczególności: grupa sprzątająca, grupa dbająca o zieleni, grupa malująca, grupa naprawiająca elementy parku/cmentarza itp.
⇒	zajęcia pozalekcyjne
	- Odbiorcy pomagają w rekrutacji na zajęcia. - Odbiorcy przygotowują salę do zajęć, sprzątają salę po zajęciach, przygotowują poczęstunek (na przykład pieką ciasta). - Odbiorcy dzielą się nabytą wiedzą/umiejętnościami, przekazują ją innym, na przykład podczas pikniku dla mieszkańców lub imprez szkolnych.
⇒	organizacja pikniku
	- Odbiorcy są włączeni w przygotowania do pikniku, na przykład ustalają datę i miejsca pikniku, dzielą się zadaniami (gotowanie, pieczenie, animacje, warsztaty) - Odbiorcy są odpowiedzialni za organizację stoisk warsztatowych, na przykład: ekologiczne, kulinarne, hand-made itp. - Odbiorcy są włączeni w promocję wydarzenia. - Odbiorcy wspólnie sprzątają i segregują śmieci po wydarzeniu
⇒	zagospodarowanie skweru
	- Odbiorcy planują projekt zagospodarowania skweru, następnie dzielą się zadaniami i wspólnie z sąsiadami wykonują większość prac (uporządkowanie terenu, zakup i nasadzenie roślin). - Odbiorcy wykorzystują do prac swoje narzędzia ogrodnicze.
⇒	zbudowanie placu zabaw/przystanku rowerowego/wiaty
	- Odbiorcy organizują i sami biorą udział w konsultacjach z mieszkańcami (zwłaszcza tymi najmłodszymi), jakich urządzeń na placu zabaw im potrzeba. Wspólnie dokonują wyboru firmy produkującej takie urządzenia (chodzi o odpowiednie atesty itp.), następnie pomagają przy łatwiejszych pracach budowlanych, zapewnieniu zieleni wokół itp. - Odbiorcy (na przykład rodzice i dzieci) biorą udział w konkursie rodzinnym na najciekawszy pomysł na plac zabaw.
⇒	zebranie historii od mieszkańców o historii danego miejsca
	Organizowane są spotkania z najstarszymi lub najdłużej mieszkającymi mieszkańcami danej miejscowości, by spisywać lub nagrywać ich historie lub zbierać przynoszone przez nich fotografie lub pamiątki.
⇒	Mural
	Odbiorcy malują mural razem z autorami projektu, pod kierunkiem eksperta od tworzenia murali.

	• Odbiorcy biorą udział w konkursie na najlepszy pomysł na mural.
⇒ sprzątanie wsi	
	• Odbiorcy dokonują analizy i zbierają opinie, w których częściach okolic panuje największy nieporządek. Następnym krokiem może być udział w spotkaniu-naradzie, podczas której odbiorcy ustalają co jest potrzebne do sprzątania i w jakiej ilości. Odbiorcy dzielą się na drużyny względem ulic/skwerów/parków itp., które wspólnie sprzątają, robią dokumentację fotograficzną zdjęć, publikują posty/artykuły w lokalnych mediach społecznościowych i planują kolejne akcje w przyszłości.
⇒ Wycieczka	
	• Odbiorcy przygotowują harmonogram i scenariusz wycieczki, prowadzą animacje w jej trakcie, tworzą dokumentację fotograficzną i relację, wymyślają quizy tematyczne, związane z informacjami uzyskanymi w trakcie zwiedzania.
⇒ gra terenowa	
	• Odbiorcy przygotowują harmonogram i scenariusz gry terenowej, określają stanowiska, wybierają miejsca na stanowiska w grze, wybierają osoby, które stanowiska będą prowadzić lub przygotowują miejsca, przeprowadzają grę, biorą w niej udział, tworzą dokumentację fotograficzną, omawiają i podsumowują grę.
⇒ spływ kajakowy	
	• Odbiorcy pomagają w rekrutacji uczestników spływu, pomagają opracować trasę spływu kajakowego, zamieszczają relację na Facebooku. • Podczas spływu kajakowego w miejscach postoju odbiorcy biorą udział w akcji „Sprzątanie świata”, czyli sprzątają znalezione na trasie śmieci.
⇒ rajd pieszy/nordic-walking /biegi przełajowe	
	• Odbiorcy współtworzą konkurs na trasę tematyczną i przygotowują przystanki wiedzowe dotyczące krajobrazu, roślin czy zabytków, zabezpieczają też trasę.
⇒ kino plenerowe	
	• Odbiorcy przygotowują miejsce, pomagają w rekrutacji i promocji wydarzenia (przykładowo roznoszą ulotki wśród sąsiadów, tworzą i rozwieszają plakaty), tworzą relacje z pokazu, między innymi w formie postu na Facebooku, robią wywiad z widzami.
⇒ rozgrywki sportowe/turnieje	
	• Odbiorcy włączeni są w sędziowanie, przygotowanie miejsca pod zawody, promocję wydarzenia, by znaleźć publiczność, wykonanie transparentów, rozgrzewanie publiczności.

Źródło: Opracowanie własne Centrum PISOP.

Zachęcamy, by pamiętać o zasadzie partycypacji/empowerment, pisząc swoje projekty, niezależnie od tego, czy celem projektu jest wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego (gdzie zasada włączania odbiorców w działania jest obowiązkowa) czy nasz projekt dotyczy innych obszarów pożytku publicznego.

Ponadto, działania w projekcie powinny:

- **być atrakcyjne** dla uczestników (atrakcyjność musimy rozważyć uwzględniając grupę docelową projektu, gdyż dla młodzieży i osób starszych będą to zupełnie inne elementy. Najważniejsze by działania nie były nudne, nie powielały setek innych ofert dla uczestników naszego projektu, muszą ich zachęcać, pobudzać do działania przez cały czas realizacji projektu a nawet po zakończeniu. W przeciwnym razie uczestnicy mogą prędzej lub później zrezygnować z udziału, a tym samym nie osiągniemy zakładanych zmian. W przypadku inwestowania w rozwój organizacji atrakcyjność jest powiązana z udziałem w decydowaniu – jeśli wspólnie cały zespół zaplanuje działania na rzecz rozwoju, to te działania z pewnością będą dla członków zespołu atrakcyjne),
- wnoszą coś nowego, **są innowacyjne** – każdy projekt jest niepowtarzalny, a tym samym wnosi coś nowego. Projekt może wnosić bowiem nową jakość działania, poszerzać oferowane wsparcie, uczyć nowych umiejętności, czy szukać nowych rozwiązań dobrze znanego problemu.

Przykład:

Seminaria informacyjne

Celem seminariów jest zwiększenie zainteresowania młodzieży z Mieściska pracą w schronisku. Seminaria prowadzone będą od X do XI października, 2 razy w miesiącu, łącznie 4 spotkania. Każde seminarium będzie trwać 2 godziny.

Zakładamy udział minimum 100 osób. Zajęcia prowadzone będą przez pracowników schroniska, którzy będą się dzielić swoją miłością do zwierząt, na przykład będą opowiadać o swoich podopiecznych, o życiu i zachowaniach psów i kotów, o tym, na czym polega praca w schronisku – szczegółowa tematyka spotkań zostanie ustalona podczas pierwszego seminarium, trakcie dyskusji z młodzieżą.

Podczas każdego spotkania odbędzie się krótki pokaz filmu dokumentującego pracę schroniska i życie któregoś z jego mieszkańców. W związku z tym zakupiony zostanie rzutnik oraz ekran. Zapewniony posiłek: owoce, kawa/herbata, woda. Za przystosowane miejsca do spotkań odpowiada Partner – szkoła podstawowa, w seminaria zaangażowani zostaną pedagog szkolny oraz poszczególni wychowawcy klas, a także asystent koordynatorki.

Osoba odpowiedzialna: koordynatorka.

HARMONOGRAM

Element ten nie jest wymagany we wszystkich konkursach. Warto go jednak przygotować na potrzeby sprawnej realizacji działań, bez względu na wymogi instytucji ogłaszającej konkurs.

Na realizację każdego z działań zakłada się określony czas. Harmonogram projektu pozwoli nam przewidzieć czas całego projektu oraz poszczególnych zadań. Przystępując do prac nad harmonogramem, w pierwszym etapie określamy czas trwania poszczególnych zadań w projekcie. Wymieniamy także osobę odpowiedzialną za wykonanie danego działania. Następnie chronologicznie ustalamy kolejność tych działań, czyli etapy realizacji. w harmonogramie nie podajemy konkretnych dat, nie musimy też określać dokładnych godzin. Wystarczy założyć godziny popołudniowe w środku tygodnia lub wieczory w jeden z weekendów w miesiącu.

Pamiętajmy, aby do harmonogramu zawsze wprowadzić margines czasowy. Warto pozostawić sobie trochę czasu na „rozkręcenie” projektu oraz na jego zakończenie. Czas konkretnych działań również planujemy raczej „pesymistycznie”, zakładając w razie potrzeby więcej czasu na realizację. Trzeba też wziąć pod uwagę, że środki z dotacji nie wpłyną na nasze konto w pierwszym dniu realizacji projektu – pamiętajmy o tym zwłaszcza przy tych działaniach, które generują sporo wydatków. Takie „marginesy ochronne” projektu pozwolą na ewentualne niewielkie zmiany w czasie realizacji poszczególnych zadań.

Tabela 3. Przykładowy harmonogram działań

L.p.	Działanie	Termin realizacji	Liczba osób uczestniczących	Osoba odpowiedzialna
1.	Seminaria informacyjne dotyczące zainteresowania młodzieży pracą w schronisku	Październik 2020 – listopad 2020	100	Koordynatorka
2.	Spotkania młodzieży z osobami, których praca zawodowa polega na pracy ze zwierzętami	Październik 2020 – I połowa grudnia	100	Asystent koordynatorki
3.	Warsztaty integracyjne dla młodzieży	Październik 2020 – czerwiec 2020	100	Animatorka
4.	Praktyki wolontarystyczne	Listopad 2020 – czerwiec 2021	20	Asystent koordynatorki

Źródło: Opracowanie własne Centrum PISOP.

RYZYKA¹⁰

Każde planowane działanie niesie ze sobą ryzyko, że z jakiegoś powodu danego działania nie uda się zrealizować. Uświadomienie sobie, jakie zagrożenia może napotkać nasz projekt pozwoli określić, jakie mogą być konsekwencje wystąpienia tych zagrożeń i jakie działania profilaktyczne lub likwidacyjne możemy podjąć, by przeciwdziałać ryzyku lub je minimalizować. Ryzyko może wynikać zarówno z wewnętrznych braków czy trudności, jak i z zewnętrznych ograniczeń. **Ryzyko wewnętrzne** (zależne od nas) eliminujemy na etapie planowania projektu, gwarantując najlepszy zespół realizujący i zarządzający, przejrzyste zasady podejmowania decyzji i podziału obowiązków oraz sprawdzone metody realizacji działań. Ważne jest też staranne zaplanowanie zasobów (miejsce realizacji, sprzęt, materiały itp.) na potrzeby realizacji projektu.

Aby wyeliminować możliwe **ryzyko zewnętrzne** warto zastanowić się, co może przeszkodzić naszym planom, na przykład spadek motywacji lub choroby osób zaangażowanych w projekt, zmiana przepisów, czasem pogoda. Szacowane ryzyko nie powinno być zestawieniem wszystkich możliwych nieprzewidzianych sytuacji, a raczej najbardziej prawdopodobnych zagrożeń, zależnie od charakterystyki projektu. Analiza ryzyka służy do zaplanowania sposobów radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Im większe mamy doświadczenie w realizacji projektów w danym zakresie, tym łatwiej nam określić możliwe trudności i zaplanować ich rozwiązanie.

W oszacowaniu ryzyka pomoże nam poniższe narzędzie: tabela oceny ryzyka.

Tabela 4. Tabela oceny ryzyka

Zagrożenie (Ryzyko)	Skutki	Koszt	Prawdopo- dobieństwo	Koszt x prawdopodobieństwo	Działania profilaktyczno- likwidacyjne
Słabe zainteresowanie młodzieży udziałem w praktykach	Brak chętnych do pracy w schronisku	3	1	3 x 1 = 3 średnie ryzyko	Pracownicy schroniska odwiedzą szkołę wraz z kilkoma psiakami ze schroniska i zorganizowany

¹⁰ W niektórych formularzach wniosków ryzyko w projekcie należy opisać w specjalnie do tego przeznaczonym miejscu. Jeśli tego miejsca w ofercie nie ma, rekomendujemy uwzględnienie opisu ryzyka w treści opisu działań.

wolontarystyczni					zostanie spacer chętnych uczniów z czworonogiem.
------------------	--	--	--	--	--

Źródło: Opracowanie własne Centrum PISOP.

Jeżeli w tabelce pojawi się ryzyko wysokie i średnie, postarajmy się znaleźć sposoby jego eliminacji i dodajmy je do działań projektowych, wcześniej opisanych. Małe ryzyko (do 2 punktów w kolumnie koszt x prawdopodobieństwo) pozostawiamy najczęściej bez reakcji.

EFEKTY PROJEKTU

Projekt realizujemy po to, by osiągnąć określony efekt. Efekty są wynikiem zaplanowanych do realizacji działań w projekcie. Planowana zmiana dotyczy docelowo zawsze ludzi, ich rozwoju osobistego, zawodowego, relacji w rodzinie, społeczności itd., nawet jeśli są to inwestycje – docelowo bowiem pozwolą lepiej funkcjonować określonym grupom osób. Część instytucji ogłaszających konkurs¹¹ rozróżnia produkty, rezultaty i zmianę społeczną (wpływ) łącznie nazywając je efektami. Efekty są więc traktowane w tym przypadku jako szersza kategoria. My także w taki sposób rekomendujemy myślenie o zmianach wynikających z projektu.

Efekty składają się więc z **produktów, rezultatów** oraz **zmiany społecznej**. Do każdej kategorii efektów powinniśmy dodatkowo określić wartość **wskaźnika** do osiągnięcia oraz dokument, który pozwoli nam na zmierzenie (**monitorowanie**) zmiany.

Produkty to wszystkie dobra i usługi „wyprodukowane” w ramach poszczególnych działań w projekcie, jak wycieczki, konferencje, koncerty, turnieje, plenery, wystawy, czy napisane artykuły. Specyficznym „typem” produktu jest wsparta w projekcie osoba: przeszkolona, uczestnicząca, zaangażowana w działania itd. Nie określamy na tym etapie jakości produktu, czyli tego, na ile osobom uczestniczącym w spotkaniu czy turnieju produkty coś dały, a na ile nie. Produkt skupia się na samym fakcie jego zrealizowania w wyniku zaangażowania zespołu projektowego. Nie jest w związku z tym produktem zakupiony sprzęt, zakupiona roślina lub książka, wykorzystywane w projekcie.

Poniżej przedstawione zostały przykładowe produkty:

- przeszkoleni rodzice,

¹¹ Np.: Fundacja Batorego, Fundacja STOCZNIA i Fundacja Akademia Organizacji Obywatelskich w ramach programu Aktywni Obywatele Fundusz Krajowy i Centrum PISOP w przypadku Wielkopolskiej Wiary

- osoby, które uczestniczyły w zajęciach językowych,
- osoby, które skorzystały z zajęć,
- stworzony i rozdyskrebowany podręcznik,
- powołany zespół do spraw wolontariatu,
- przeprowadzone zajęcia pływania,
- objęci wsparciem uczniowie,
- zorganizowane festyny,
- przeszkoleni seniorzy,
- zorganizowane konkursy,
- zorganizowane wakacyjne wyjazdy dla dzieci,
- zrealizowana rehabilitacja.

Rezultaty powinny wynikać z produktów. Są to bezpośrednie korzyści i zmiany osiągnięte przez odbiorców, w wyniku realizacji projektu, związane z wiedzą i umiejętnościami, postawą lub zachowaniami, które zmieniają się w odniesieniu do sytuacji początkowej, dzięki realizacji zaplanowanych w projekcie działań. Wynik uwzględnia jakość: coś się zwiększa lub zmniejsza, coś jest eliminowane, coś innego – rozwijane lub wypracowywane. Przykładowe rezultaty, to najczęściej zwiększenie określonych umiejętności, bądź wzrost wiedzy z danego tematu.

Poniżej przedstawione zostały przykładowe rezultaty:

- zwiększenie wiedzy rodziców na temat komunikacji bez przemocy w rodzinie,
- wykształcenie podstawowych kompetencji komunikacyjnych w języku angielskim,
- zwiększenie wiedzy i umiejętności w zakresie diety osób chorych na cukrzycę,
- rozwój wiedzy na temat obrzędów wielkanocnych w Wielkopolsce,
- stworzenie i rozwój zespołu wolontariuszy,
- nabycie umiejętności pływania żabką,
- poprawa kondycji fizycznej i sprawności ruchowej,
- zwiększenie integracji mieszkańców ulicy,
- zwiększenie umiejętności radzenia sobie ze stresem,
- zwiększenie aktywności mieszkańców w zakresie dbania o dobro wspólne,
- stworzenie partnerstwa ze szkołą i rozwój współpracy,
- zwiększenie aktywności społecznej osób z niepełnosprawnością.

Wskazujemy tylko takie rezultaty, które:

- są realne do osiągnięcia,
- za które możemy wziąć odpowiedzialność,
- które mają odzwierciedlenie w projekcie,
- będziemy mogli samodzielnie zmierzyć i udokumentować w prosty sposób, bez wykorzystywania skomplikowanych i/lub drogich narzędzi badawczych.

Wskaźniki to planowane wartości na zakończenie realizacji projektu, które są nieodłącznym elementem produktów i rezultatów. Brak zakładanej wielkości do osiągnięcia spowoduje, że projekt będzie nierealny i nieprecyzyjny. Główną funkcją wskaźników¹² po zakończeniu projektu jest więc zmierzenie, czy i na ile projekt wniósł zmianę, a założone rezultaty i produkty zostały osiągnięte.

Przykładowe wskaźniki dla produktów i rezultatów pokazuje poniższa tabela:

Tabela 5. Przykładowe wskaźniki dla produktów

L.p.	Nazwa produktu	Wskaźnik realizacji
1.	Przeszkoleni rodzice	20 osób
2.	Osoby, które uczestniczyły w zajęciach językowych	45 osób
3.	Osoby, które skorzystały w zajęć	24 osoby
4.	Stworzony i rozdyskrebowany podręcznik	1 podręcznik, 300 odbiorców
5.	Powołany zespół do spraw wolontariatu	1 zespół, 8 spotkań
6.	Przeprowadzone zajęcia z pływania	100 godzin
7.	Objęci wsparciem uczniowie	200 osób
8.	Zorganizowane festyny	3 festyny
9.	Przeszkoleni seniorzy	13 seniorów
10.	Zorganizowane konkursy	1 konkurs
11.	Zorganizowane wakacyjne wyjazdy dla dzieci	4 wycieczki
12.	Zrealizowanie rehabilitacji	240 godzin

Źródło: Mechanizm definiowania efektów (produktów, rezultatów i zmiany społecznej) w projektach w obszarze pożytku publicznego i ich pomiaru (źródła monitoringu) dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, Ewa Gałka, 2020.

Tabela 6. Przykładowe wskaźniki dla rezultatów

L.p.	Nazwa rezultatu	Wskaźnik realizacji
1.	zwiększenie wiedzy rodziców na temat komunikacji bez przemocy w rodzinie	20 rodziców

¹² Na podst. materiałów ze szkolenia: Opracowanie wskaźników produktów i rezultatów na podstawie projektów realizowanych w ramach FGZ (PR2007-PR2012) dla celów monitorowania, oceny i ewaluacji projektów”, Władza Wdrażająca Programy Europejskie, 2013.

2.	wykształcenie podstawowych kompetencji komunikacyjnych w języku angielskim	40 seniorów
3.	zwiększenie wiedzy i umiejętności w zakresie diety osób chorych na cukrzycę	22 osób
4.	rozwój wiedzy na temat obrzędów wielkanocnych w Wielkopolsce	300 dzieci i młodzieży
5.	stworzenie i rozwój zespołu wolontariuszy	1 zespół
6.	nabycie umiejętności pływania żabką	7 zorganizowanych inicjatyw
7.	poprawa kondycji fizycznej i sprawności ruchowej	10 uczestników
8.	zwiększenie integracji mieszkańców ulicy – zaangażowanie nowych 5 osób do wspólnych działań	190 dzieci i młodzieży
9.	zwiększenie umiejętności radzenia sobie ze stresem	5 nowych osób zaangażowanych w minimum 3 inicjatywy
10.	zwiększenie aktywności mieszkańców w zakresie dbania o dobro wspólne	13 osób
11.	stworzenie partnerstwa ze szkołą i rozwój współpracy	minimum 5 wydarzeń
12.	zwiększenie aktywności społecznej osób z niepełnosprawnością	z inicjatywy mieszkańców

Źródło: Mechanizm definiowania efektów (produktów, rezultatów i zmiany społecznej) w projektach w obszarze pożytku publicznego i ich pomiaru (źródła monitoringu) dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, Ewa Gałka, 2020.

Sposoby pomiaru i dokumentowania produktów i rezultatów¹³ – zakładane wielkości wskaźników produktów i rezultatów na zakończenie realizacji projektu powinny zostać osiągnięte i udokumentowane po to, by pokazać, że zaplanowana zmiana rzeczywiście miała miejsce, a realizacja działań projektowych i wydane środki umożliwiły jej dokonanie.

Potwierdzeniem zmiany produktów i rezultatów mogą być wykazy: wydarzeń, materiałów, godzin zajęć, zrealizowanych działań, spotkań itd., harmonogramy pracy, programy: zajęć, spotkań, szkoleń itd., raporty z badania ankietowego/podsumowanie ankiet, opinie specjalistów, raporty z obserwacji, podsumowanie wyników testu wiedzy, podsumowania

¹³ Dużym ułatwieniem przy monitorowaniu osiągnięcia rezultatów mogą być narzędzia wypracowane przez Zespół Centrum PISOP w ramach projektu Bank Rozwiązań, takie jak: Oświadczenie o osiągnięciu rezultatu w projekcie, Opinia osoby prowadzącej zajęcia lub koordynatora, Podsumowanie wyników testu wiedzy i inne, które znaleźć można na stronie: <https://pisop.org.pl/bank-rozwiazan/> w zakładce: monitoring rezultatów.

wywiadów indywidualnych lub grupowych, analiza SWOT, czy studia przypadku. Zachęcamy do tego, by planować zbiorcze opracowania w formie raportu, protokołu, bądź zestawienia – przykładowo, zamiast 100 formularzy testów wiedzy lepiej jeśli organizacja uwzględni podsumowanie testów wiedzy, zawierające informację o tym, na czym polegał test, jak był przeprowadzany, ile osób wzięło w nim udział, jakie były minimalne i maksymalne oceny oraz jaki był średni wynik całej grupy.

W tabeli nr 7 i 8 przedstawione zostały przykładowe produkty, rezultaty, wskaźniki ich realizacji (zakładana do osiągnięcia wartość) oraz sposób monitorowania (potwierdzenia) jego osiągnięcia na zakończenie realizacji działań.

Tabela 7. Przykładowe produkty, wskaźniki ich realizacji oraz źródło monitorowania

L.p.	Nazwa produktu	Wskaźnik produktu	Źródło monitorowania
1.	przeszkoleni rodzice	20 osób	lista obecności (zgodna z wymogami z zakresu ochrony danych osobowych)
2.	osoby, które uczestniczyły w zajęciach językowych	45 osób	lista obecności (zgodna z wymogami z zakresu ochrony danych osobowych)
3.	osoby, które skorzystały z zajęć	24 osób	lista obecności (zgodna z wymogami z zakresu ochrony danych osobowych)
4.	stworzony i rozdyskrebowany podręcznik	1 podręcznik, 300 odbiorców	podręcznik w wersji drukowanej lub elektronicznej, lista dystrybucyjna
5.	powołany zespół do spraw wolontariatu	1 zespół, 8 spotkań	regulamin pracy zespołu, wykaz spotkań
6.	przeprowadzone zajęcia pływania	100 godzin	program zajęć, dziennik obecności (zgodny z wymogami z zakresu ochrony danych osobowych)
7.	objęci wsparciem uczniowie	200 osób	lista obecności (zgodna z wymogami z zakresu ochrony danych osobowych)
8.	zorganizowane festyny	3 festyny	program festynu, artykuły w mediach tradycyjnych i elektronicznych
9.	przeszkoleni seniorzy	13 seniorów	lista obecności (zgodna z wymogami z zakresu ochrony danych osobowych)

10.	zorganizowane konkursy	1 konkurs	regulamin konkursu, wykaz zwycięzców
11.	zorganizowane wakacyjne wyjazdy dla dzieci	4 wycieczki	lista obecności (zgodna z wymogami z zakresu ochrony danych osobowych), programy wycieczek
12.	zrealizowanie rehabilitacji	240 godzin	wykaz zabiegów i liczby godzin, faktura za zabiegi

Źródło: Mechanizm definiowania efektów (produktów, rezultatów i zmiany społecznej) w projektach w obszarze pożytku publicznego i ich pomiaru (źródeł monitoringu) dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, Ewa Gałka, 2020.

Tabela 8. Przykładowe rezultaty, wskaźniki ich realizacji oraz źródło monitorowania

L.p.	Nazwa rezultatu	Wskaźnik rezultatu	Źródło monitorowania
1.	zwiększenie wiedzy rodziców na temat komunikacji bez przemocy w rodzinie	20 rodziców	podsumowanie wyników testów przed i po udziale w zajęciach
2.	wykształcenie podstawowych kompetencji komunikacyjnych w języku angielskim	40 seniorów	opinia osoby prowadzącej zajęcia
3.	zwiększenie wiedzy i umiejętności w zakresie diety osób chorych na cukrzycę	22 osób	opinia osoby uczestniczącej, sprawozdanie osoby prowadzącej, przygotowanie menu dla siebie na miesiąc przez osoby uczestniczące
4.	rozwój wiedzy na temat obrzędów wielkanocnych w Wielkopolsce	300 dzieci i młodzieży	artykuły napisane przez osoby uczestniczące
5.	stworzenie i rozwój zespołu wolontariuszy	1 zespół, 7 zorganizowanych inicjatyw	plan pracy zespołu na rok, regulamin pracy zespołu, lista wolontariuszy (zgodna z wymogami z zakresu ochrony danych osobowych)
6.	nabycie umiejętności pływania żabką	10 uczestników	wyniki wewnętrznych zawodów, opinia osoby prowadzącej zajęcia

7.	poprawa kondycji fizycznej i sprawności ruchowej	190 dzieci i młodzieży	opinia trenera/ki
8.	zwiększenie integracji mieszkańców ulicy – zaangażowanie nowych 5 osób do wspólnych działań	5 nowych osób zaangażowanych w minimum 3 inicjatywy	oświadczenie o zrealizowaniu rezultatu, artykuły, harmonogram działań
9.	zwiększenie umiejętności radzenia sobie ze stresem	13 osób	raport z obserwacji
10.	zwiększenie aktywności mieszkańców w zakresie dbania o dobro wspólne	minimum 5 wydarzeń z inicjatywy mieszkańców	wykaz wydarzeń, raport z obserwacji
11.	stworzenie partnerstwa ze szkołą i rozwój współpracy	1 partnerstwo	porozumienie partnerskie, plan działań partnerstwa
12.	zwiększenie aktywności społecznej osób z niepełnosprawnością	10 osób	opinia rehabilitanta/ki

Źródło: Mechanizm definiowania efektów (produktów, rezultatów i zmiany społecznej) w projektach w obszarze pożytku publicznego i ich pomiaru (źródeł monitoringu) dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, Ewa Gałka, 2020.

UWAGA! W niektórych konkursach to instytucja finansująca określa produkty lub rezultaty oraz sposób ich dokumentowania¹⁴. W takim przypadku należy uwzględnić te założenia planując projekt.

Zmiana społeczna/wpływ to długofalowy efekt uzyskiwany po zakończeniu udziału w projekcie – możliwe zmiany, związane z cechami osobistymi lub sytuacją życiową, zawodową, bytową, rodzinną odbiorców projektu lub funkcjonowaniem grupy, które zajdą w wyniku realizacji projektu. Przykładowo mogą to być wzrost zaangażowania w sprawy publiczne, awans w zawodach, upowszechnienie danego obszaru kultury, zwiększenie wiary we własne siły i pewności siebie, czy zwiększona niezależność funkcjonowania osoby z niepełnosprawnością. Ponieważ zmiana ta zachodzi już po projekcie, wyrażamy ją w formie przypuszczenia, hipotezy, gdyż jej pomiar możliwy będzie dopiero po zakończeniu projektu i jego rozliczeniu. Niemniej pisząc projekt i określając jego produkty i rezultaty, warto zastanowić się, jakie będą zakładane długofalowe zmiany wynikające z realizacji projektu.

¹⁴ Na przykład: Centrum PISOP w Konkursie Wielkopolska Wiara, Fundacja im. Stefana Batorego w Konkursie Aktywni Obywatele, Jednostki Samorządu Terytorialnego.

Tabela 9. Przykłady zmiany społecznej w odniesieniu do rezultatów

Nazwa rezultatu	Nazwa zmiany społecznej
zwiększenie wiedzy rodziców na temat komunikacji bez przemocy w rodzinie	polepszenie funkcjonowania rodzin
wykształcenie podstawowych kompetencji komunikacyjnych w języku angielskim	zwiększenie pewności siebie w kontaktach z obcokrajowcami
zwiększenie wiedzy i umiejętności w zakresie diety osób chorych na cukrzycę	mniej komplikacje zdrowotne uczestników, większa świadomość na temat roli odżywiania – promocja takich postaw
rozwój wiedzy na temat obrzędów wielkanocnych w Wielkopolsce	kontynuacja zwyczajów/tradycji w społeczności, szerzenie wiedzy na temat zwyczajów
stworzenie i rozwój zespołu wolontariuszy	częstsze włączanie się mieszkańców w inicjatywy charytatywne w charakterze wolontariusza, rozwój kapitału społecznego? szerzenie idei zaangażowania społecznego
nabywanie umiejętności pływania żabką	zachęcenie dzieci do pływania, poprawa postawy dzieci, wzbudzenie zainteresowania pływaniem
poprawa kondycji fizycznej i sprawności ruchowej	rozwój zainteresowań, promocja aktywności fizycznej wśród innych
zwiększenie integracji mieszkańców ulicy – zaangażowanie nowych 5 osób do wspólnych działań	wzmocnienie wspólnotowości mieszkańców, rozwój wspólnych działań mieszkańców
zwiększenie umiejętności radzenia sobie ze stresem	mniej konfliktów, polepszenie relacji w rodzinie
zwiększenie aktywności mieszkańców w zakresie dbania o dobro wspólne	poprawa estetyki otoczenia
stworzenie partnerstwa ze szkołą i rozwój współpracy	promocja gminy/szkoły, zwiększenie zasobów, wspólne zaangażowanie w rozwiązywanie problemów
zwiększenie aktywności społecznej osób z niepełnosprawnością	poprawa relacji społecznych osób z niepełnosprawnościami i otoczenia

Źródło: Mechanizm definiowania efektów (produktów, rezultatów i zmiany społecznej) w projektach w obszarze pożytku publicznego i ich pomiaru (źródła monitoringu) dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, Ewa Gałka, 2020.

Jeśli chcemy, aby nasz projekt był spójny, postarajmy się, by produkty, rezultaty i zmiana społeczna wynikały z siebie. Dzięki produktom osiągamy rezultaty, a te prowadzą do zmiany społecznej. Produkt zakłada zmianę ilościową. O rezultacie mówimy, gdy zachodzi zmiana jakościowa. Wpływ społeczny odnosi się do zmiany następującej po zakończeniu projektu.

Produkt

- zakładana zmiana - ilościowa tj. wytworzone dobra i usługi
- wskaźnik
- sposób pomiaru (monitorowanie)

Rezultat

- zakładana zmiana - jakościowa (np. wiedza i umiejętności)
- wskaźnik
- sposób pomiaru (monitorowanie)

Wpływ społeczny

- zakładana zmiana - po zakończeniu projektu
- wskaźnik
- sposób pomiaru (monitorowanie)

Przykład:

Poprzez udział 20 uczniów w seminariach informacyjnych (produkt), zwiększy się ich zainteresowanie pracą w schronisku (rezultat), dzięki czemu nastąpi aktywizacja społeczna młodzieży z Mieściska (zmiana społeczna).

W niektórych konkursach możemy spotkać się z terminem **trwałość rezultatów** i zostać poproszeni o ich wskazanie. Możemy potraktować to jako sposób bardziej precyzyjnego opisu zmiany społecznej, czyli tego, jak widzimy możliwość wykorzystywania rezultatów projektu po zakończeniu jego finansowania. Opisujemy wówczas jaki, naszym zdaniem, może być wpływ rezultatów zrealizowanych przez nas działań na uczestników, naszą organizację/grupę nieformalną i innych interesariuszy/odbiorców; jak będą wykorzystywać nabyte umiejętności/wiedzę w przyszłości i czy przewidujemy wykorzystanie rezultatów w dalszych działaniach naszej organizacji/grupy nieformalnej.

Tabela 10. Przykłady opisywania trwałości rezultatów

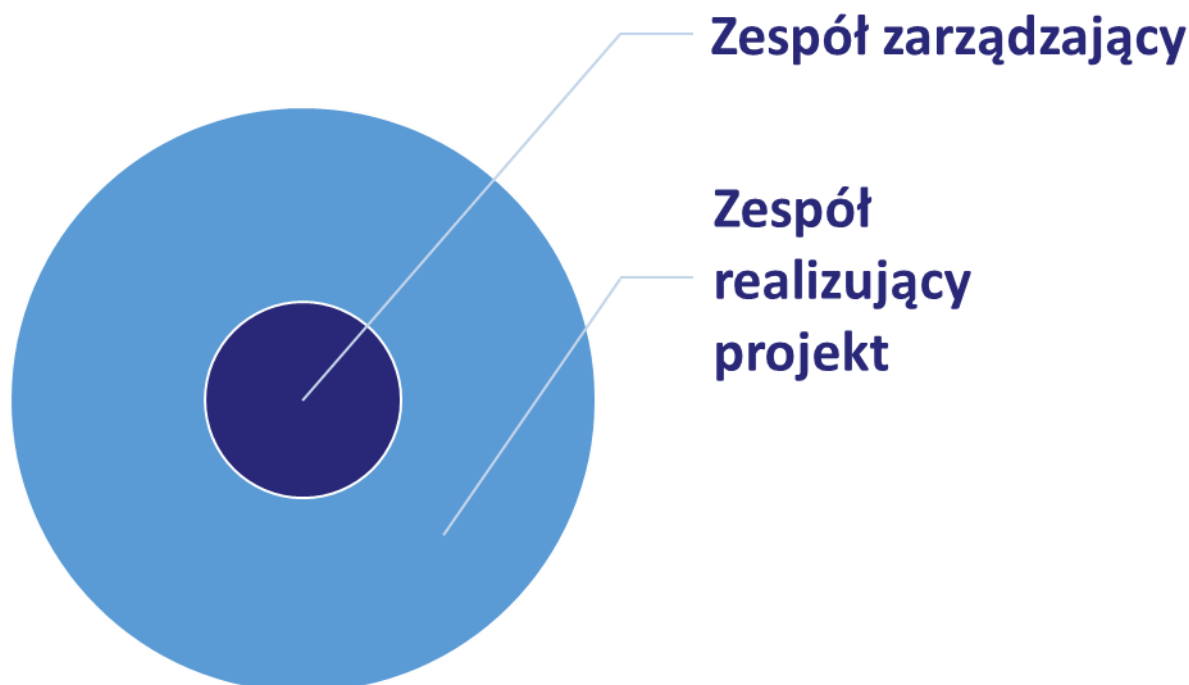
- Po zakończeniu projektu nasza organizacja będzie kontynuować podjęte działania poprzez
- Uczestnicy będą mogli wykorzystywać zdobytą wiedzę, poprzez zwiększenie ich zaangażowania w działania społeczności lokalnej między innymi poprzez
- Realizacja zadania pozwoli na zwiększenie zainteresowania mieszkańców naszej społeczności lokalnej tematyką, co wpłynie na zwiększenie się liczby osób angażujących się w działania stowarzyszenia po zakończeniu projektu.

- Wypracowane rozwiązania będą wykorzystywane przez naszą organizację w .../zostaną przekazane innym organizacjom/instytucjom/ będą upowszechniane poprzez
- Nasza organizacja wypracuje 2 letni program rozwoju ... w którym będzie wykorzystywać rezultaty projektu w obszarach
- Wypracowane rezultaty przełożą się na nawiązane współpracy z .../kontynuowanie podjętych działań we współpracy z
- Stworzony plac zabaw/boisko/wyremontowany lokal będzie wykorzystywany do
- Cykl warsztatów będzie kontynuowany – minimum 1 spotkanie w kwartale

Źródło: Opracowanie własne Centrum PISOP.

KADRA PROJEKTU

Aby realizacja projektu nie napotykała większych trudności, istotne znaczenie ma dobór zespołu odpowiedzialnego za realizację zadań. Kadre projektu można podzielić na **zespół zarządzający projektem** i **zespół realizujący projekt**. Zespół zarządzający stanowi centrum zespołu i jednocześnie skupia wokół siebie zespół realizujący projekt.



W opisie **zespołu realizującego projekt**, czyli osób pracujących w projekcie (również wolontariuszy), uwzględniamy:

- stanowiska osób zaangażowanych w projekt i ogólnie zakres ich obowiązków w projekcie oraz wzajemnie powiązania i podległość stanowiskową,

- doświadczenie i kwalifikacje zespołu projektowego,
- czas pracy (wielkość etatu/liczba godzin) i planowaną formę zatrudnienia (umowa zlecenie, umowa wolontariacka, umowa o pracę, podwykonawstwo),
- sposoby komunikacji kadry (na przykład częstotliwość spotkań zespołu).

Nie ma konieczności zamieszczania w opisie konkretnych nazwisk osób, które będą pełnić określone funkcje, należy jednak podać funkcje, wymagane kwalifikacje i doświadczenie.

W opisie **zespołu zarządzającego** projektem, czyli osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji, skuteczną i sprawną realizację projektu uwzględniamy informacje o:

- Koordynatorze/ce projektu, odpowiadającym/ej za sprawną koordynację pracy kadry, przedsięwzięcia i jego rozliczenie¹⁵,
- członkach/iniach zespołu projektowego (asystent/ka, księgowy/a, specjalista/ka do spraw promocji i informacji, inne osoby),
- czas pracy (wielkość etatu/liczba godzin) i planowaną formę zatrudnienia (umowa zlecenie, umowa wolontariacka, umowa o pracę, podwykonawstwo),
- doświadczenie i kwalifikacje zespołu zarządzającego,
- zasadach komunikacji i podejmowania decyzji,
- metodach sprawozdawczości, zarządzania ryzykiem, zarządzania jakością, monitoringu i ewaluacji projektu oraz osobach odpowiedzialnych za te elementy.

W skład zespołu zarządzającego powinny wejść osoby z doświadczeniem w realizacji podobnych przedsięwzięć. Zespół zarządzający zwykle stanowią 2-5 osób (w tym osoba odpowiedzialna za finanse w projekcie). W przypadku projektów partnerskich do zespołu zarządzającego zapraszane są osoby reprezentujące każdego z partnerów, w przypadku grup nieformalnych w zarządzanie powinien/na być włączony/a lider/ka grupy.

Zakres zadań osób odpowiedzialnych za zarządzanie projektem:

- nadzór nad realizacją całości projektu i poszczególnych działań,
- dbanie o dokumentację projektową,
- sprawna komunikacja w zespole i na temat projektu,
- podejmowanie decyzji,
- zarządzanie ryzykiem,
- zakupy,
- współpraca z partnerami,

¹⁵ Dużym ułatwieniem przy określaniu zakresu obowiązków koordynatora projektu może być narzędzie opracowane przez zespół Centrum PISOP w ramach projektu Bank Rozwiązań, które znajduje się na stronie <https://pisop.org.pl/bank-rozwiazan/>.

- rozliczenie efektów.

UWAGA! Zarówno w stowarzyszeniach, jak i fundacjach członkowie zarządu mogą być zarówno wolontariuszami w projektach jak i płatnym personelem. W takim przypadku należy pamiętać, że w umowach z członkami zarządu organizację muszą reprezentować inni członkowie zarządu, zgodnie ze Statutem/Regulaminem pracy zarządu.

Przykład:

Koordynator/ka projektu – umowa zlecenie, 8 godzin/tydzień, odpowiedzialny/a za realizację działań zgodnie z harmonogramem, rozliczenie, zakupy, zarządzanie kadrą; 2 letnie doświadczenie w zakresie tworzenia i realizacji podobnych projektów,
Psycholog-doradca – umowa zlecenie/faktura, specjalizacja w tematyce motywacji, kreatywności i przywództwa, prowadzenie doradztwa indywidualnie i grupowo, zgodnie z ustalonym programem, doświadczenie zawodowe minimum 4 lata.

Źródło: Opracowanie własne Centrum PISOP.

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

O sukcesie, bądź porażce projektu decyduje bardzo często to w jaki sposób projekt jest zarządzany (w szczególności w obszarach takich jak: komunikacja, podejmowanie decyzji, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie równością szans w projekcie, ewaluacja i monitoring).

Ważne jest więc, by przemyśleć i zaplanować między innymi:

- kto będzie pełnił **nadzór** nad bieżącą działalnością, zawieraniem umów z wykonawcami, zarządzaniem zespołem projektu, kto przejmie odpowiedzialność za realizację poszczególnych obszarów czyli merytorycznego, organizacyjnego i finansowego,
- kto będzie podejmował **decyzje** w wymienionych obszarach. Jest to szczególnie ważne w przypadku projektów partnerskich. Sposób podejmowania decyzji (wśród nich głosowanie, konsensus) jest w takim przypadku przyjmowany wspólnie na etapie planowania, a wszystkie postanowienia zapisywane są w postaci umowy partnerskiej,
- w jaki sposób zespół projektu będzie się **komunikował**, na przykład poprzez cotygodniowe/comiesięczne spotkania, dodatkowo z wykorzystaniem komunikatorów internetowych lub platform do prowadzenia webinarów (jak Skype, Zoom, Clickmeeting, Messenger), maili, gazetki w biurze. Warto pamiętać, że zbyt duża liczba narzędzi komunikacji może przełożyć się na chaos komunikacyjny, warto więc dobrać je odpowiednio do potrzeb zespołu i specyfiki projektu,

- jak prowadzony będzie **monitoring**, czyli obowiązkowe bieżące dokumentowanie realizacji projektu, na przykład: za bieżący monitoring odpowiada koordynator/ka lub asystent/ka koordynacji. Narzędziami wykorzystywanymi w monitoringu mogą być: wykazy wydarzeń, materiałów, godzin zajęć, zrealizowanych działań, spotkań itd., harmonogramy pracy, programy: zajęć, spotkań, szkoleń itd., raporty z badania ankietowego/podsumowanie ankiet, opinie specjalistów, raporty z obserwacji, podsumowanie wyników testu wiedzy itd.¹⁶

,UWAGA: Monitoring trwa przez cały czas realizacji projektu, a nie na jego zakończenie!

- jak prowadzona będzie **ewaluacja**, czyli ocena w jakim stopniu realizacja projektu przyczynia się do osiągnięcia celu i założonych efektów. Ewaluacja daje nam uzasadnienie dla wprowadzenia ewentualnych korekt w działaniach projektowych w trakcie ich realizacji. Na koniec realizacji projektu sporządzamy ewaluację całości działań, co pozwoli nam w przyszłości wdrażać jeszcze lepsze projekty. Ewaluacja wymaga znajomości metod i narzędzi badawczych. Za ewaluację projektu odpowiedzialny może być podmiot zewnętrzny, specjalizujący się w ewaluacji (zewnętrznej, a więc obiektywnej) lub osoba z naszego zespołu (na przykład koordynator/ka lub ekspert/ka merytoryczny/a). Ocena taka może być prowadzona w formie wywiadów kwestionariuszowych lub swobodnych (w tym zogniskowanych wywiadów grupowych, zwanych focusami), obserwacji, ankiet, analizy dokumentacji (w tym zebranej podczas monitoringu). Wynikiem ewaluacji jest podsumowanie lub raport z rekomendacjami do wdrożenia w tym i kolejnych projektach,
- jak wyglądać będzie **sprawozdawczość** w projekcie (obejmująca sprawozdawczość wewnętrzną, czyli kadry projektu oraz raportowanie na rzecz instytucji finansującej) – może być miesięczna, kwartalna lub na zakończenie,
- jak prowadzona będzie **promocja** projektu, czyli wszystkie działania związane z informowaniem o projekcie i instytucji finansującej. Promocja projektu jest niezwykle istotna w okresie rekrutowania uczestników i zyskania przychylności lokalnego środowiska dla naszych działań. Nie musi być to działanie kosztowne. Spróbujmy zainteresować lokalne media naszymi działaniami, na pewno zyskamy ich wsparcie. Promocja prowadzona powinna być jednak przez cały okres realizacji projektu (nie tylko w okresie rekrutacji), przykładowo poprzez informacje na www, Facebooku, artykuły informacyjne, najlepiej z uwzględnieniem zasad dostępności zamieszczanych

¹⁶ Więcej informacji na temat monitoringu oraz różnorodne narzędzia można znaleźć na stronie <https://pisop.org.pl/bank-rozwiazan/> w zakładce: monitoring rezultatów

w internecie treści dla osób ze specjalnymi potrzebami (osoby z dysfunkcjami, szczególnie wzroku i słuchu)¹⁷.

UWAGA! Zarządzanie projektem i promocję można potraktować jako osobne działanie w projekcie i opisać je zgodnie z zasadami omówionymi przy opisie elementów projektu.

KOSZTORYS

Ostatnim elementem projektu jest wykreślenie dla niego ram finansowych w postaci kosztorysu. Jeśli poprzednie elementy wykonane zostały szczegółowo i dokładnie, to kosztorys jest najprostszym elementem.

Kosztorys projektu musi być opracowany rzetelnie i realnie. Traktujemy środki, które będziemy wydawać jak nasze własne, nieważne z jakiego źródła będziemy je czerpać. Wszystkie koszty wyliczamy realnie, w odniesieniu do warunków w miejscu realizacji projektu. Stąd projekt realizowany w Warszawie będzie miał inny kosztorys od projektu realizowanego w Mieścisku. Pamiętajmy, że kosztorys nie może być zbyt duży ani zbyt mały. Niech określeniem kosztów rządzi zdrowy rozsądek i ceny rynkowe. Zasada konstruowania kosztorysu to: jak najlepiej za rozsądną cenę.

Kosztorys należy przedstawić w formie tabeli. Tworzymy go mając przed oczyma opis działań i harmonogram projektu tak, aby nie zapomnieć o żadnym koszcie projektu. Jeśli do tej pory dobrze opracowaliśmy wszystkie elementy projektu, przygotowanie budżetu nie powinno sprawić nam większych trudności.

Kosztorys opracowujemy w następujących krokach:

- spisujemy wszystkie planowane wydatki na podstawie opisu działań i harmonogramu,
- określamy do każdego działania koszt każdego z wydatków możliwie najdokładniej, na podstawie ofert bądź cenników, czy zapytania o cenę,
- określamy koszty własne, czyli koszty, które możemy pokryć w ramach wkładu własnego (na przykład zaangażowanie wolontariuszy),
- podsumowujemy koszty,
- kontrolujemy zestawienie i wnosimy ewentualne poprawki w projekcie budżetu.

¹⁷ 9 zasad dostępności zamieszczanych treści dla osób ze specjalnymi potrzebami zostało opracowane przez Zespół Centrum PISOP i znajduje się na stronie <https://pisop.org.pl/bank-rozwiazan/> w zakładce: dostępność informacji w internecie.

Kosztorys opracowywany jest przez zespół projektowy, a nie księgową czy księgowego. Oni mogą sprawdzić poprawność kalkulacji i pomóc w określeniu stawek.

Kosztorys powinien być:

- dobrze przemyślany i spójny (wewnętrznie i z harmonogramem),
- ukazujący pełny koszt przedsięwzięcia, w tym z naszym wkładem własnym (jeśli uwzględniono w dokumentacji konkursowej),
- być finansowym odzwierciedleniem działań,
- szczegółowy, oparty o konkretne podstawy – realne koszty,
- proporcjonalny pomiędzy kosztami administracyjnymi, a kosztami związanymi bezpośrednio z działaniami,
- planowane koszty powinny być uzasadnione i konieczne dla realizacji projektu.

Rozróżniamy dwie kategorie kosztów:

1. **Koszty kwalifikowalne**¹⁸ – a więc takie, które wolno nam pokryć z otrzymanej dotacji (są zakwalifikowane do dofinansowania), w tym:
 - a. **koszty bezpośrednie**, związane z realizacją zadań projektowych:
 - koszty osobowe merytoryczne, między innymi zatrudnienie trenerów, ekspertów, prowadzących – jedynie w części odpowiadającej zaangażowaniu danej osoby w realizację projektu¹⁹,
 - koszty związane z uczestnictwem bezpośrednich odbiorców projektu, na przykład zakup materiałów edukacyjnych, wynajem sali, zakup żywności, strojów, koszty zakwaterowania, podróży,
 - koszty działań promocyjnych, takie jak: plakaty, ulotki, ogłoszenia prasowe,
 - koszty rozwoju instytucjonalnego (jeśli jest taka możliwość uwzględniona w konkursie),
 - koszty wyposażenia lub adaptacji pomieszczeń adekwatne do realizowanego Projektu (jeśli jest taka możliwość uwzględniona w konkursie),
 - b. **koszty administracyjne (pośrednie)** – koszty obsługi projektu, do których należą:
 - koszty wynajmu naszego biura używanego w projekcie (część opłaty za całe biuro jeśli realizujemy w nim inne działania poza projektem),
 - opłaty za energię elektryczną, gaz, ogrzewanie, ciepłą i zimną wodę,
 - opłaty za telefon i internet,

¹⁸ W ramach każdego konkursu koszty kwalifikowalne mogą się różnić. Należy każdorazowo zweryfikować w tym zakresie zapisy dokumentacji konkursowej.

¹⁹ Przy wynagrodzeniach należy pamiętać o tym, iż w projekt należy wpisać kwoty tak zwane „brutto brutto”, a więc uwzględnić wysokość składek ZUS i podatku.

- koszty materiałów biurowych, które używamy na co dzień w projekcie, koszty ubezpieczenia biura itp.

2. **Koszty niekwalifikowalne** określa w regulaminie konkursu instytucja finansująca – są to te kategorie wydatków, których nie można opłacić środkami pochodzącymi z dotacji, a więc nie są zakwalifikowane do dofinansowania.

W projekcie tworzymy budżet zadaniowy. Oznacza to, że wracamy do opisu zadań, następnie staramy się wypisać wszystkie koszty, jakie są konieczne, aby dane zadanie zrealizować.

Przykładowo przy zadaniu szkolenia weźmiemy pod uwagę koszty: wynagrodzenia ekspertów, opracowania materiałów szkoleniowych, materiałów dla uczestników, cateringu, materiałów wykorzystywanych w trakcie planowanych zajęć.

Sposób prezentacji kosztów powinien być tabelaryczny.

Tabela 11. Przykładowe zapisy w kosztorysie projektu

Numer i nazwa działania	Nazwa kosztu	Nazwa jednostek miary	Liczba jednostek miary	Koszt jednostkowy	Koszt całkowity (liczba jednostek miary x koszt jednostkowy)	Wkład własny
Zadanie 1 Seminaria informacyjne	Prowadzący seminaria (umowa wolontariacka)	Godzina	16	B	$16 \times B = C$	tak
	Materiały dla uczestników	Komplet	20	D	$20 \times D = E$	
	Sala na seminaria	Godzina	16	F	$16 \times F = G$	
	Poczęstunek	Zestaw	20	H	$20 \times H = I$	

Źródło: Opracowanie własne Centrum PISOP

Budżet powinien prezentować pełen koszt przedsięwzięcia. Co oznacza, że w budżecie ujmujemy środki finansowane z dotacji, jak i wkład własny (chyba że instytucja finansująca wskaże inaczej; jest tak w przypadku ofert do jednostek samorządu terytorialnego).

Wkład własny to wkład niepieniężny lub środki finansowe, które zostaną przeznaczone na pokrycie wydatków kwalifikowalnych i nie zostaną przekazane w formie dofinansowania.

Wkład własny w projekcie może być:

- finansowy – oznacza, że wydatki w ramach wkładu własnego muszą zostać sfinansowane ze środków finansowych organizacji (na przykład środki z darowizn, 1%, składek członkowskich w stowarzyszeniach, innych dotacji) lub z odpłatności osób uczestniczących (jeśli w konkursie dopuszczono możliwość pobierania opłat od uczestników),
- rzeczowy – oznacza, że kwota wkładu własnego jest szacowana na podstawie kosztów bezpłatnego użyczenia, w szczególności: sal, innych pomieszczeń, sprzętu na potrzeby realizacji projektu (o ile korzystamy z sal, pomieszczeń i sprzętu osoby trzeciej),²⁰
- osobowy – oznacza, że kwota wkładu własnego jest szacowana na podstawie pracy społecznej członków (w przypadku stowarzyszeń) lub pracy wolontarystycznej na rzecz projektu. Wolontariuszy traktujemy tak, jak każdą inną osobę zaangażowaną w projekt. Ponadto zawieramy z nimi porozumienie o świadczeniu usług wolontariackich oraz wyceniamy te usługi, podobnie jak wyceniamy pracę na zlecenie czy etat, za realizację określonych działań. Czas pracy wolontariusza można wycenić, porównując wartość godziny jego pracy do kosztu rynkowego godziny przepracowanej na podobnym stanowisku przez płatnego pracownika lub do średniej pensji pracownika w naszej organizacji. W przypadku prostych prac administracyjno-biurowych przyjmuje się, że godzina pracy wolontarystycznej jest odpowiednikiem przelicznika aktualnej stawki najniższego wynagrodzenia brutto w Polsce.²¹

PODSUMOWANIE

Skończyliśmy pracę nad ostatnim elementem projektu. Cały etap planowania projektu wymagał od nas pracy twórczej i umiejętności wybiegania w przyszłość. Pamiętajmy, że opis elementów projektu musi być spójny, bardzo przejrzysty i logiczny, a do tego prosty i czytelny, zaś poszczególne jego elementy powinny łączyć się ze sobą.

Rzetelne opracowanie wszystkich elementów projektu omówionych w niniejszym opracowaniu zwiększa szanse na pozyskanie dofinansowania.

Najważniejsze jest jednak to, że rzetelnie opracowany projekt jest świetnym początkiem dobrej realizacji przedsięwzięcia.

²⁰ Sale, pomieszczenia i sprzęt będący w dyspozycji organizacji w ramach wkładu rzeczowego może być wykazywany tylko w zakresie kosztów eksploatacji.

²¹ Na temat zasad współpracy z wolontariuszami, regulaminu ich pracy, porozumienia podpisywanego z wolontariuszem i karty czasu pracy wolontariusza można przeczytać więcej na stronie: <https://pisop.org.pl/bank-rozwiazan/narzedziownik-wolontariatu-25140>

Życzymy powodzenia w tworzeniu projektów!

SPIS TABEL

Tabela 1. Przykłady działań, ze względu na zakres projektu	16
Tabela 2. Przykłady włączania/angażowania odbiorców w działania	3
Tabela 3. Przykładowy harmonogram działań	7
Tabela 4. Tabela oceny ryzyka	8
Tabela 5. Przykładowe wskaźniki dla produktów	11
Tabela 6. Przykładowe wskaźniki dla rezultatów	11
Tabela 7. Przykładowe produkty, wskaźniki ich realizacji oraz źródło monitorowania	3
Tabela 8. Przykładowe rezultaty, wskaźniki ich realizacji oraz źródło monitorowania	4
Tabela 9. Przykłady zmiany społecznej w odniesieniu do rezultatów	6
Tabela 10. Przykłady opisywania trwałości rezultatów	7
Tabela 11. Przykładowy opis kadry	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Tabela 12. Przykładowy kosztorys projektu	14