

Dobry projekt – od czego zacząć?

Każdy kto starał się kiedykolwiek o środki Europejskiego Funduszu Społecznego wie, że napisanie projektu to nie lada sztuka, zwłaszcza bez pomocy specjalistów przejście przez tysiące stron wytycznych nie należy do najprzyjemniejszych zajęć. Dlatego otwieramy cykl artykułów zawierających praktyczne wskazówki dotyczące przygotowania projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Rozpoczęcie przygotowania projektu wiąże się z podjęciem decyzji o wyborze odpowiedniego priorytetu i działania, a także typu projektu zgodnego ze „Szczegółowym opisem priorytetów”. Dobry projekt nie powstanie jednak, jeśli wnioskodawca podejmując decyzję o przygotowaniu projektu nie potrafi precyzyjnie wskazać problemu, który chce rozwiązać. Projekt powinien być uwarunkowany przez zidentyfikowaną potrzebę, nie zaś jedynie możliwość pozyskania środków na wskazany w dokumentach programowych cel. Oczywiście realne potrzeby oraz katalog możliwych do zrealizowania typów projektów muszą być ściśle ze sobą powiązane, ale praktyka pokazuje, że niejednokrotnie problem jest tworzony na potrzeby typów projektów i choć nie można temu sposobowi odmówić pewnej logiki, to jednak łatwo z tej perspektywy popełnić błąd, wynikający chociażby z niedostatecznego rozeznania potrzeb w planowanym zakresie działania. O czego zatem zacząć?

Pierwszy krok to zadanie sobie pytania, jaki problem ma rozwiązać projekt? Warto w tym celu zastanowić się, czy pomoc ma być skierowana do osób czy do instytucji. W każdym przypadku przydatne jest wykonanie analizy interesariuszy, czyli analizy grupy docelowej. Analiza powinna zawierać określenie grup priorytetowych z punktu widzenia wnioskodawcy, a także wszystkich pozostałych osób i organizacji, które mogą być zaangażowane w projekt - zarówno jako wspomagające jego realizację, jak i takich, które mogą stanowić dla niego zagrożenie. Na analizę interesariuszy składają się takie elementy jak charakterystyka grupy, jej interesy, analiza SWOT oraz strategia postępowania wobec każdej z grup. Tworzony jest w ten sposób dokładny obraz środowiska, w którym ma być realizowany projekt: im analiza jest dokładniejsza, tym łatwiej na późniejszym etapie zaplanować działania w projekcie, a także zidentyfikować potencjalne zagrożenia czy problemy. Dopiero dokonując analizy oczekiwań grupy docelowej warto przejść do analizy problemu ujmując ją jako relację przyczyn i skutków. I znów im dokładniejsza analiza tym pewniejszy sukces na etapie wdrażania projektu.

Warto zatem wykorzystywać wszystkie dostępne źródła informacji takie jak dane statystyczne, wywiady z przedstawicielami grupy docelowej, dane organizacji i instytucji działających na obszarze planowanego projektu, prognozy i wcześniejsze analizy. Dopiero na tym etapie może nastąpić wstępna identyfikacja priorytetu, działania i poddziałania, w którym znajdą się odpowiednie zapisy pozwalające na realizację zamierzeń. Wprowadzie

podręczniki zarządzania projektem według metody Project Cycle Management wskazują na konieczność przeprowadzenia jeszcze analizy strategii, polegającej na wyborze odpowiedniej koncepcji działania poprzez odrzucenie problemów drugorzędnych lub nie leżących w obszarze zainteresowania projektodawcy, ale praktyka pokazuje, że bardzo często ograniczenia nakładane przez dokumenty programowe determinują właśnie wybór strategii, działań i właściwy dobór grupy docelowej.

Przykładem może być chociażby przygotowanie projektów z zakresu wyrównywania szans edukacyjnych wśród uczniów. Na etapie analizy problemu niejednokrotnie okazuje się, że ważnym elementem pomocy jest zaangażowanie do projektu także rodziców, choćby w zakresie uświadamiania potrzeb edukacyjnych dzieci. Tymczasem dostępne dla uczniów szkół działanie 9.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki nie pozwala na ujęcie w grupie docelowej rodziców, co powoduje, że wsparcie dla nich może mieć charakter jedynie pośredni. Fakt ten w znaczący sposób wpływa na zakres projektu - bez uwzględnienia go analiza interesariuszy i analiza problemu mogą pójść w kierunku, który choć właściwy, z punktu widzenia dofinansowania może okazać się zbyt szeroki do uwzględnienia w jednym projekcie.

Takie podejście nie powinno jednakże powodować pomijania obszarów istotnych w charakterystyce środowiska projektu, a jedynie właściwy dobór działań i strategii postępowania. Należy także pamiętać o tym, że jeden projekt może stanowić odpowiedź na konkretny zestaw potrzeb, a dofinansowanie - jakkolwiek mogące sięgać milionów złotych - nie rozwiąże całkowicie problemu bezrobocia czy ubóstwa. Dlatego też analizując problemy dotyczące konkretnej grupy czy obszaru należy uwzględnić w projekcie przede wszystkim te, na które tenże projekt może mieć realny wpływ. Projekt - choć generujący konkretne rezultaty - nie jest przecież oderwany od globalnych czynników wpływających na dynamikę zmian w jego otoczeniu, co również powinno stanowić element identyfikacji potencjalnych możliwości i zagrożeń, zwłaszcza w przypadku długofalowych projektów. Ponadto istotne jest ustalenie hierarchii problemów, wybór najistotniejszego z punktu widzenia zakresu planowanego projektu.

Od właściwej analizy problemu i potrzeb oraz analizy grupy docelowej tylko krok do sformułowania poprawnego celu projektu, który nie jest niczym innym, jak zamianą problemu na pozytywne działanie. Na przykład jeśli głównym problemem jest brak dostępu do edukacji dzieci w wieku przedszkolnym na terenie danej gminy, to główny cel projektu powinien zostać sformułowany jako poprawa dostępu do edukacji dzieci z terenu tejże gminy. Istotne jest, aby formułować cel w taki sposób, aby był on mierzalny, czyli możliwy do sprawdzenia przy pomocy możliwie prostych metod weryfikacji. Dodatkowo konieczne jest, aby cel był możliwy do osiągnięcia w określonym czasie, czyli w okresie realizacji projektu, w przeciwnym razie wnioskodawca nie będzie w stanie monitorować jego osiągnięcia. Jeśli cel zostanie sformułowany zbyt ogólnie - na przykład bez

odniesienia do grupy docelowej i obszaru realizacji projektu - stanie się niemożliwy do zweryfikowania, a najczęściej także niemożliwy do osiągnięcia.

Trzeba zdawać sobie sprawę, że na etapie realizacji beneficjent jest rozliczany przede wszystkim z osiągniętych rezultatów, niemniej jednak właściwie sformułowany cel jest niezbędnym elementem poprawnego projektu w odniesieniu do niego planowane są także rezultaty projektu. Analiza problemu, określenie celu oraz celów szczegółowych będących odpowiedzią na pozostałe problemy zidentyfikowane podczas analizy, to pierwsze elementy matrycy logicznej niezwykle przydatnej na etapie planowania. Jej ważnym elementem jest także identyfikacja celu ogólnego, który jest niczym innym jak celem wynikającym z dokumentów programowych - to cel działania, w ramach którego projekt ma otrzymać dofinansowanie. Formularz wniosku o dofinansowanie nie zawiera wprawdzie pytania o cel ogólny, ale odnosi się do niego wskazując wnioskodawcy na udowodnienie zgodności z programem operacyjnym, planem działania oraz innymi dokumentami strategicznymi. O tym jednak w kolejnej części poradnika.

Reasumując: przygotowując projekt warto zadać sobie pytania, dlaczego chcę go realizować, komu ma służyć i co chcę dzięki niemu osiągnąć. Dopiero wtedy jest sens wyruszać na kręte ścieżki dokumentów programowych, tylko w ten sposób realizacja projektu będzie efektywna, uczestnicy zadowoleni, a beneficjent usatysfakcjonowany. Warto by gąszcz procedur nie przesłonił przyjemności niesienia pomocy: dlatego trzeba wyznaczyć mocne ramy celu i konsekwentnie dążyć do jego realizacji.

Anna Jarmuszkiewicz - anna.jarmuszkiewicz@fundusze-europejskie.pl

Autorka kieruje działem szkoleń i konferencji w redakcji „Funduszy Europejskich”