

Planowanie projektu decyduje o sukcesie

Po kilku latach wykorzystywania funduszy Unii Europejskiej stało się jasne, że pozyskanie dofinansowania wymaga wiedzy i wytrwałości w poszukiwaniu informacji. Przygotowanie projektu to zaledwie pierwszy etap, jednak pochłania on często najwięcej energii i kosztuje wiele stresu - zwłaszcza kiedy kończy się niepowodzeniem. Dzieje się tak również w przypadku Europejskiego Funduszu Społecznego, choć ten ze względu na swoją specyfikę powinien być najbardziej dostępny dla potencjalnych projektodawców.

Każdy, kto po raz pierwszy zaczyna poszukiwać informacji o możliwościach zdobycia dofinansowania musi zmierzyć się z ponad tysiącem stron różnego typu wytycznych i dokumentów programowych. Początki bywają trudne, ale nadmierna ilość trudnych do zrozumienia informacji może już na początku zniechęcić do sięgania po środki EFS. Nie mając doświadczenia trudno znaleźć klucz, według którego należy poruszać się po tej dżungli przepisów. W rezultacie większość projektów, które powstają w wyniku samodzielnych poszukiwań ma małe szanse na otrzymanie dofinansowania. Problemy w przygotowaniu projektu dotyczą nie tylko budżetu, któremu poniekąd słusznie poświęca się najwięcej uwagi, ale także części opisowych wniosku. Dlaczego przygotowanie charakterystyki projektu jest tak trudne? Formularz wniosku o dofinansowanie projektu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki został przygotowany w oparciu o metodę zarządzania projektem „Project Cycle Management”. Jest to metoda zarządzania cyklem życia projektu, która w 1992 roku została zaadoptowana przez Komisję Europejską jako zestaw narzędzi przydatnych do przygotowania projektów współfinansowanych ze środków unijnych. Dla fachowców jest to fakt dość oczywisty, natomiast dla kogoś, kto znajduje się na początku krętej ścieżki pozyskiwania środków unijnych metodologia zarządzania projektem to tylko jeszcze jedna ciemna dolina. Dokumenty programowe, wytyczne i instrukcje nie odsyłają wprost do wiedzy z zakresu zarządzania projektem, co odbiera początkującemu wnioskodawcy szansę na samodzielne poszukiwanie wiedzy. W konsekwencji niezajomość narzędzi dobrego planowania skutkuje wypełnianiem wniosku w sposób linearny, który ogranicza się tylko do odpowiedzi na pytania, które stawiane są we formularzu wniosku. A to zbyt mało, żeby właściwie formułować opis projektu. Wypełnienie wniosku powinno stanowić ostatni etap pracy nad projektem, poprzedzony wnikliwymi analizami. Tymczasem projektodawcy w pierwszej kolejności sięgają po wniosek – warto więc się zastanowić, dlaczego tak się dzieje? Wydaje się, że między innymi dlatego, że takie rozwiązanie nasuwa się po lekturze dokumentów dotyczących Programu Operacyjnego

Kapitał Ludzki. Faza analizy i programowania opisana została tam jedynie w „Przewodniku po kryteriach wyboru projektów” , do którego nie każdy projektodawca dociera, gdyż niełatwo go znaleźć na stronach internetowych instytucji ogłaszających konkursy. Poza tym tytuł przewodnika nie do końca wskazuje na jego zawartość. Owa zawartość z kolei jest na tyle rozbudowana, że w zderzeniu z niewielką ilością znaków, którą możemy wykorzystać w części opisowej wniosku, skorzystanie ze wszystkich wskazówek staje się wręcz niemożliwe.

Niezależnie od wskazówek, jakie dają wytyczne dotyczące programu Kapitał Ludzki, dobry projekt nie powstanie bez dobrego i wnikliwego planowania. Przygotowując projekt, który ma uzyskać dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego, projektodawca powinien przekonać oceniających wnioski, że projekt powstał w odpowiedzi na konkretny problem, a środki unijne przyczynią się do jego rozwiązania. Analiza problemu to podstawowy element fazy planowania, niezbędny do tego, żeby podejmować działania adekwatne na danym terenie, czy w odniesieniu do konkretnej grupy docelowej. To właśnie problem powinien stanowić punkt wyjścia do przygotowania projektu. Praktyka pokazuje tymczasem, że często problem poszukiwany jest jako „brakujący element”, który ma projektodawcę doprowadzić do uzyskania dofinansowania (zgodnie z fatalną w skutkach filozofią, „że skoro jest kasa, to trzeba ją w jakiś sposób wyciągnąć”). Takie podejście to wchodzenie na grząskie pole, bo jeśli projekt nie został wystarczająco dobrze przygotowany na etapie planowania, to w przypadku otrzymania dofinansowania będzie generował problemy na etapie realizacji. Analiza problemu pozwala nie tylko ustrzec projektodawcę przed niewłaściwymi działaniami w projekcie, choćby w zakresie rekrutacji uczestników czy zdobywaniu przychylności lokalnych środowisk, ale także pozwala na skonstruowanie poprawnego celu projektu, który powinien być formułowany jako odwrócenie sytuacji negatywnej w pozytywną. Cel projektu to dokładna odpowiedź na zidentyfikowany problem: przy dobrze zdefiniowanym problemie cel projektu będzie adekwatny do prowadzonych działań i nie zostanie określony jako zbyt ogólny czy niemierzalny, co jest jednym z najczęściej popełnianych błędów. Koniecznym elementem dobrego planowania jest także analiza grupy docelowej, zwana w metodologii zarządzania projektem analizą interesariuszy, a polegająca na określeniu charakterystyki odbiorców projektu, ich słabych i mocnych stron, a także interesów, które będą warunkowały między innymi motywację do skorzystania z projektu. To jeden z kluczowych elementów planowania projektów miękkich. Brak wyczerpującej informacji o grupie docelowej, a także dodatkowe kryteria zawężające grupę docelową , mogą spowodować, że w trakcie realizacji projektu zaplanowana liczba osób nie będzie zainteresowana udziałem w projekcie lub

wystąpi trudność ze znalezieniem osób spełniających kryteria narzucone przez samego projektodawcę.

Kolejnym etapem przygotowania projektu powinno być określenie działań i skwantyfikowanych rezultatów, ściśle odnoszących się do działań. Na tym etapie niezwykle przydatna okazuje się matryca logiczna, która pozwala na skontrolowanie, czy wszystkie części projektu zostały zaplanowane w sposób spójny i adekwatny. Błędem, który projektodawcy popełniają najczęściej na tym etapie jest formułowanie celu projektu jako rezultatu i nie podawanie konkretnych wartości w odniesieniu do rezultatów twardych. Jeśli projekt ma dotyczyć przeprowadzenia szkoleń dla osób bezrobotnych, to ilość zrealizowanych szkoleń czy przeszkolonych osób jest rezultatem projektu, podczas gdy jego celem będzie podwyższenie lub zmiana kwalifikacji uczestników projektu. Jeśli cel projektu zostałby określony jako realizacja szkoleń, problem który projekt ma rozwiązywać musiałby dotyczyć rynku szkoleniowego, a nie potrzeb osób bezrobotnych w zakresie edukacji. Zależności pomiędzy zidentyfikowanym problemem, celem, planowanymi działaniami i w końcu rezultatami, jakie mają zostać osiągnięte dzięki środkom przeznaczonym na realizację projektu, powinny być logiczne i przemyślane. Wypełniając formularz wniosku bez wcześniejszych analiz i planowania, łatwo zgubić po drodze poprawny tok myślenia. W efekcie, w pierwszym punkcie wniosku dotyczącym charakterystyki projektu pojawia się zarówno opis problemu i celu, jak i planowanych działań, czyli wszystko, co projektodawca wie o realizowanym projekcie, podczas gdy w kolejnych punktach powtarzane są te same informacje. Część opisowa wniosku daje możliwość użycia 18 tysięcy znaków – przy dobrze przygotowanym projekcie to zdecydowanie za mało, aby opisać jego wszystkie ważne elementy. Choć określenia projekt i wniosek są często używane wymiennie, nie należy ich traktować jako tożsame. Praktyka pokazuje, że im więcej czasu przeznaczymy na planowanie i przygotowanie projektu, tym łatwiej będzie nam wypełnić wniosek i co ważne - mniej stresująca okaże się także jego późniejsza realizacja. Warto zatem znaleźć czas na zapoznanie się z metodologią zarządzania projektem, warto podejmując decyzję o staraniu się o dofinansowanie wziąć pod uwagę czas potrzebny na przygotowanie dobrego projektu.

Fundusze Europejskie, Anna Jarnuszkiewicz, nr 5/2008