

Struktura zarządzania projektem

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 kontynuujemy cykl artykułów zawierających praktyczne wskazówki dotyczące przygotowania projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Podczas przygotowywania wniosku projektodawcom przyświeca zwykle jeden cel: zdobyć dofinansowanie. Wiele kwestii odkładanych jest na później, a tymczasem każde nieprzemyślane zdanie umieszczone w projekcie może na etapie realizacji generować niepotrzebne problemy. Oprócz dokładnego planowania zakresu działań w projekcie, konieczne jest stworzenie takiej struktury zarządzania, która podoła niemałej ilości wymagań na etapie realizacji. Proponuję, żeby nie stosować założenia, że „jakoś to będzie”, zwłaszcza przymierzając się do pierwszego projektu, chyba że wieczory spędzane w biurze projektowym i kilka lat bez urlopu uznaje się na najlepszy sposób na życie.

Po pierwsze zatem, trzeba oszacować ilość pracy do wykonania. Przy tej czynności przydaje się doświadczenie pracy w administracji publicznej, gdyż projekt rządzi się podobnymi zasadami jak działanie instytucji finansów publicznych, a najważniejsza z tych zasad brzmi: wszystko musi być udokumentowane. Jej wszędobylskość jest często niepojęta, zwłaszcza dla podmiotów po raz pierwszy realizujących projekt. Ilość dokumentów, które trzeba będzie zebrać lub wytworzyć w trakcie realizacji projektu będzie zależna od jego zakresu, wartości i czasu trwania. Zwykle najwięcej papierkowej roboty dostarczają projekty szkoleniowe, gdzie szkolenia nie są zlecane firmom zewnętrznym, a beneficjent zakłada np. finansowanie badań lekarskich, zwrot kosztów dojazdu, dodatki szkoleniowe. Przyjmując, że w projekcie będzie brało udział 100 uczestników, to od każdego z nich otrzymamy co najmniej 100 deklaracji uczestnictwa w projekcie, które muszą zostać zweryfikowane pod kątem kwalifikowalności, 100 skierowań na badania i 100 orzeczeń lekarskich, co najmniej 200 biletów, przy założeniu, że szkolenie odbywa się jednokrotnie, dodatkowo konieczne będzie 100 wypłat dodatków szkoleniowych, 100 refundacji kosztów dojazdów (przelewów lub dowodów kasowych). Ktoś tę dokumentację musi przygotować, zebrać, opisać i zarchiwizować. A to tylko jeden z przykładów. Oczywiście, na etapie planowania budżetu warto zastanowić się, jak wydatki będą dokumentowane szukając możliwie jak najmniej czasochłonnych metod. Niemniej jednak warto przeanalizować, ile i jakie dokumenty będą niezbędne, tak aby liczba osób, które będą o nie dbały była odpowiednia. Szacując stanowiska

trzeba wziąć pod uwagę także harmonogram projektu, określając momenty największego natężenia pracy, przypadające zwykle na początku projektu i w czasie kiedy wykonywane są obowiązki sprawozdawcze. Warto przygotowując strukturę zarządzania przypisać osoby do poszczególnych etapów realizacji i określić stopień ich zaangażowania w daną czynność.

O skutecznym zarządzaniu projektem będzie jednak decydować nie tyle liczba osób zaangażowanych w działania projektowe, ale sposób organizacji pracy. Konieczne jest podjęcie decyzji czy zespół projektowy powstanie z dotychczasowych pracowników organizacji, a jeśli tak to w jakim stopniu zaangażowani będą w projekt, co będzie warunkowało strukturę zarządzania. Zdecydowanie najlepszą opcją jest stworzenie zespołu zajmującego się wyłącznie projektem, co gwarantuje wysoką efektywność pracy. Nie zawsze jednak jest to możliwe: często pracownicy etatowi zajmują się projektem po pracy, w praktyce także podczas pracy (choć formalnie jest to zabronione). W tej sytuacji konieczne jest rozważenie, w jaki sposób zatrudniać personel: czy mają być to dodatkowe umowy zlecenia czy też lepiej oddelegować personel do pracy w projekcie na podstawie istniejących umów o pracę. Decydując się na umowę zlecenie warto pamiętać o dwóch sprawach. Po pierwsze, jeśli pracownicy pracują w tej samej instytucji na umowę o pracę i umowę zlecenie rosną narzuty na płacę, co warto wziąć pod uwagę w budżecie projektu. Po drugie, planując wysokość wynagrodzenia, należy pamiętać, że przekraczając próg 14 tysięcy euro dla jednego stanowiska, konieczne będzie w zależności od podmiotu zastosowanie zamówienia publicznego lub konkursu ofert wynikającego z zasady konkurencyjności. Umowy bowiem, poza tymi wynikającymi z kodeksu pracy, są normalnymi umowami cywilno - prawnymi, które podlegają takim samym zasadom jak zlecenie zadań w projekcie. Kolejną kwestią, jest zaplanowanie podziału zadań i kompetencji oraz zależności służbowych. Jeśli ktoś ma „chrapkę” na dyrektorskie stanowisko, wystarczy je zaplanować w projekcie, nie ma bowiem znaczenia jak nazwiemy poszczególne funkcje. W projektach przyjęły się stanowiska koordynatora, specjalistów, asystentów, niemniej jednak nie jest to zestaw obowiązkowy. Najważniejsze jest, żeby podział zadań i zależności między poszczególnymi stanowiskami w projekcie były czytelne i gwarantowały skuteczne zarządzanie.

Nie sposób w kilku słowach opisać wszystkich czynników, które wpływają na ową skuteczność, warto jednak dzieląc kompetencje pamiętać o predyspozycjach poszczególnych pracowników do wykonywanych zadań, ich kompetencjach i doświadczeniu. Ważne jest także, aby relacje pomiędzy poszczególnymi stanowiskami gwarantowały ciągłość pracy, klarowną odpowiedzialność i co najważniejsze dawały pewność, że w każdym momencie w biurze projektu będzie ktoś, kto w razie sytuacji kryzysowej będzie mógł podjąć

odpowiednie działania. Warto zatem pamiętać o efektywnym przepływie informacji pomiędzy poszczególnymi działami, powielany błąd może być bowiem dotkliwy w skutkach. Koordynator projektu nie powinien być jednocześnie jedyną osobą znającą całość projektu, jego nieobecność może spowodować paraliż pracy projektowej i chociaż nikt nie jest niezastąpiony, warto przydzielając sobie zakres odpowiedzialności, pamiętać o tym, że nawet najlepsi czasem chorują czy odpoczywają.

Ku niezadowoleniu wielu projektodawców nie istnieje taryfikator pensji personelu projektu. Wynagrodzenia ogranicza jedynie zdrowy rozsądek, choć to pojęcie bardzo zależy od tego, po której stronie się stoi – oceniającego czy projektodawcy. Wynagrodzenia powinny zależeć od stawek rynkowych za podobne działania, zakresu obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych pracowników, a czasem będą warunkowane regulaminami obowiązującymi w poszczególnych instytucjach, w administracji publicznej zwłaszcza z uwagi na tak zwane widełki dla wynagrodzeń. Ciekawe jest jednak, że w projektach składanych w komponencie centralnym PO KL akceptowane są nieco wyższe stawki niż w projektach na poziomie regionów. Na koniec trzeba wspomnieć, że nie ma idealnej struktury zarządzania pasującej do każdego projektu. Zwłaszcza w przypadku projektów współfinansowanych z EFS różnorodność stanowisk i powiązań między nimi jest szczególnie duża. Nie warto zatem wzorować się na strukturach nawet podobnych projektów realizowanych w innych instytucjach. Każda organizacja rządzi się swoimi prawami, ma inną kulturę, inne zasoby, inne otoczenie, planując sposób pracy trzeba wziąć te czynniki pod uwagę. I znów tak jak w każdym przypadku – im więcej czasu poświęcimy na planowanie, tym mniej niespodzianek czeka na etapie realizacji projektu i tym mniej nieprzespanych nocy w biurze projektowym.

Fundusze Europejskie, Anna Jarnuszkiewicz, nr 4/2009