

Rafał Wąsik

Własny projekt krok po kroku – część 5

Szczegółowy kosztorys (budżet)

Kolejnym elementem projektu jest określenie ram finansowych w postaci budżetu. Pamiętajmy, że jeśli wcześniejsze elementy wykonaliśmy szczegółowo i dokładnie, to budżet będzie najprostszym elementem.

Budżet projektu należy opracować 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. Wynika stąd, że projekt realizowany w dużym mieście może mieć różny budżet od takiego samego projektu realizowanego w małej miejscowości. Dobry budżet nie może być zbyt duży ani zbyt mały, dlatego przy szacowaniu kosztów powinien rządzić zdrowy rozsądek i ceny rynkowe. Z tego założenia wynika także złota zasada konstruowania budżetu: jak najlepiej za rozsądną cenę.

Budżet praktycznie w każdym przypadku przedstawiamy w formie tabeli. Tworzymy go mając przed sobą 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.

Budżet opracowujemy w następujących krokach:

- spisujemy wszystkie planowane wydatki na podstawie opisu zadań i harmonogramu,
- określamy do każdego zadania koszt każdego z wydatków możliwie najdokładniej (np. na podstawie ofert, cenników, zapytania o cenę),
- określamy koszty własne, czyli koszty, które możemy pokryć w ramach wkładu własnego

- (np. zaangażowanie wolontariuszy),
- podsumowujemy koszty,
 - kontrolujemy zestawienie i wnosimy ewentualne poprawki w projekcie budżetu.

Budżet powinien być opracowywany przez zespół projektowy, a nie tylko przez księgową. Głównie zadanie księgowej to sprawdzenie poprawności kalkulacji i pomoc w określeniu stawek. Nie zawsze jest to osoba, która ma rozeznanie w planowanych w ramach projektu zadaniach.

Budżet powinien być:

- ukazujący pełny koszt przedsięwzięcia z naszym wkładem własnym i udziałem innych sponsorów (jeśli chcemy skorzystać ze wsparcia kilku sponsorów),
- dobrze przemyślany i spójny (wewnętrznie i z harmonogramem),
- szczegółowy, oparty o konkretne podstawy – realne koszty,
- proporcjonalnie rozdzielony pomiędzy kosztami personelu i administracyjnymi, a kosztami związanymi bezpośrednio z projektem,
- uzasadniony (planowane koszty powinny być zasadne i konieczne dla zrealizowania pomysłu).

W projekcie tworzymy budżet zadaniowy, co oznacza, że wracamy do opisu zadań, a następnie staramy się wypisać wszystkie koszty, jakie są konieczne, aby dane zadanie zrealizować. Np. przy zadaniu dotyczącym organizacji szkoleń weźmiemy pod uwagę koszty: wynagrodzenia ekspertów, opracowania materiałów szkoleniowych, materiałów dla uczestników, cateringu czy materiałów wykorzystywanych w trakcie planowanych zajęć.

W budżecie ujmujemy również koszty administracyjne, do których należą np. 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 wodę, koszty materiałów biurowych, których używamy codziennie podczas prac projektowych czy koszty ubezpieczenia biura.

Budżet musi przedstawiać pełny koszt przedsięwzięcia. Oznacza to, że ujmujemy w zestawieniu środki finansowe pochodzące z dotacji, jak i wkład własny.

Najczęściej wkład własny w projekcie jest:

- finansowy – co oznacza, że wydatki w ramach wkładu własnego muszą zostać sfinansowane ze środków finansowych organizacji, np. środki własne, środki od innego sponsora. Wydatki te wykazujemy w rozliczeniu finansowym i musimy mieć zaksięgowane na wydzielonych i oznaczonych kontach księgowych projektu;
- osobowy – co oznacza, że kwota wkładu własnego szacowana jest na podstawie pracy wolontarystycznej na rzecz projektu. Czas pracy wolontariusza można oszacować, 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 najczęściej przyjmuje się, że godzina pracy wolontarystycznej jest odpowiednikiem przelicznika aktualnej stawki najniższego wynagrodzenia brutto w Polsce.

Kosztorys musi być poprawny pod względem rachunkowym. Dobrze kilka razy sprawdzić czy wszystkie kwoty w budżecie są poprawne i czy nie ma w nim błędów. Najlepiej tworzyć budżet w programie kalkulacyjnym, który ułatwi nam zestawienie i podsumowanie wszystkich elementów składowych budżetu.

Jeżeli projekt przygotowujemy w ramach konkursu grantowego, to musimy sprawdzić, czy instytucja ogłaszająca konkurs nie wskazała maksymalnej i minimalnej wartości projektu,

o jaką możemy się ubiegać – wówczas zakres podjętych przez nas działań będzie musiał być dostosowany do limitów narzuconych przez instytucję finansującą projekt.

Bardzo często grantodawcy nie finansują wszystkich kosztów projektu, wskazując katalog tzw. kosztów kwalifikowanych i niekwalifikowanych. Koszty niekwalifikowane to te, których grantodawca nie będzie finansował. W niektórych konkursach grantowych kosztem niekwalifikowanym jest np. koszt wynajmu biura, koordynacji, czy opłat bankowych.

Zazwyczaj w ramach projektu nie możemy dokonać zakupu nieruchomości, środków transportu, wyrównania różnic kursowych, pokrycia kosztów nie związanych z realizowanym projektem oraz poniesionych przed i po terminie realizacji projektu.

Zarządzanie projektem

O sukcesie, bądź porażce projektu bardzo często decyduje to, w jaki sposób sam projekt jest zarządzany (kluczowe są takie aspekty, jak komunikacja między członkami zespołu, podejmowanie decyzji, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie równością szans w projekcie oraz ewaluacja i monitoring).

Ważne jest więc, by przemyśleć i zaplanować, jak będzie wyglądała struktura zarządzania projektem, czyli m.in.

- kto będzie pełnił nadzór nad bieżącą działalnością, zawieraniem umów z wykonawcami, zarządzaniem zespołem projektu, kto przejmie odpowiedzialność za realizację poszczególnych obszarów, tj. merytorycznego, organizacyjnego i finansowego,
- kto będzie podejmował decyzje w ww. obszarach. Jest to aspekt szczególnie ważny, gdy realizowane są projekty partnerskie. Sposób podejmowania decyzji 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 np. poprzez cotygodniowe lub comiesięczne spotkania, dodatkowo z wykorzystaniem komunikatorów internetowych, np.

skype, e-mail. 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 obserwowanie i dokumentowanie realizacji projektu, np. za bieżący monitoring odpowiada koordynator/ka lub asystent/ka. Narzędziami wykorzystywanymi w monitoringu są: listy obecności, sprawozdania osób zaangażowanych w projekt, zestawy materiałów szkoleniowych, zdjęcia, artykuły prasowe, faktury, umowy z podwykonawcami, itp.,
- 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 (np. 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 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 przekazującej wsparcie),
- jak prowadzona będzie promocja projektu, czyli wszystkie działania związane z informowaniem o projekcie i o jego sponsorach. 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 jest przez cały okres realizacji projektu (nie tylko w okresie rekrutacji), np. poprzez informacje na www, artykuły informacyjne.

Aby realizacja naszego projektu nie napotykała większych trudności, istotne znaczenie ma dobór odpowiedniego zespołu odpowiedzialnego za poszczególne zadania. Osoby zaangażowane w realizację projektu można określić jako zespół zarządzający projektem lub zespół realizujący projekt (kadrę projektu).

W odniesieniu do kadry, czyli osób pracujących (również wolontariuszy) w projekcie, opisujemy:

- stanowiska osób zaangażowanych w projekt i ogólnie zakres ich obowiązków w projekcie oraz wzajemnie powiązania i podległość stanowiskową w projekcie,
- doświadczenie i kwalifikacje zespołu projektowego,
- czas pracy (wielkość etatu/liczba godzin) i planowaną formę zatrudnienia (umowa o pracę, umowa zlecenie, umowa wolontariacka),
- sposoby komunikacji kadry (np. częstotliwość spotkań zespołu).

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

Charakterystyka zespołu zarządzającego projektem powinna uwzględniać co najmniej informacje o:

- koordynatorze/ce projektu, odpowiadającym/ej za sprawną realizację przedsięwzięcia i jego rozliczenie,
- członkach zespołu projektowego (asystent/ka, księgowy/a, inne osoby),
- zasadach komunikacji i podejmowania decyzji,
- metodach prowadzenia sprawozdawczości, zarządzania ryzykiem, zarządzania jakością,

monitoringu i ewaluacji projektu oraz osobach odpowiedzialnych za te elementy.

Zespół zarządzający jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji, związanych ze sprawną i skuteczną realizacją projektu. W jego skład powinny wejść osoby z doświadczeniem w realizacji podobnych przedsięwzięć. Zespół zarządzający zwykle stanowi 2-5 osób (w tym osoba odpowiedzialna za finanse w projekcie). W przypadku projektów partnerskich do zespołu zarządzającego bardzo często zapraszane są osoby reprezentujące każdego z partnerów, w przypadku grup nieformalnych/samopomocowych w zarządzanie powinien/na być włączony/a lider/ka grupy.

Warto pamiętać, że zarówno w stowarzyszeniach, jak i fundacjach członkowie zarządu mogą być zarówno wolontariuszami w projektach, jak i płatnym personelem. W takim przypadku musimy pamiętać, że w umowach z członkami zarządu organizację muszą reprezentować inni członkowie zarządu, zgodnie ze statutem organizacji.