

# Trečias priedas – Iš SALTO projektų vadybos 2001 m. kurso ataskaitos

## Planavimas ir finansavimo seminaras

### Seminarų užrašai

#### Siekis

Vystyti dalyvių sugebėjimus pasirinkti, pritaikyti ir pasinaudoti įvairiais planavimo ir finansavimo vadybos instrumentais Europos jaunimo projektuose.

#### Tikslai

- Suprasti svarbiausius efektyvaus planavimo bruožus.
- Apžvelgti įvairius planavimo įrankius ir įvertinti jų pranašumus bei trūkumus.
- Išskirti kelis efektyvaus finansavimo planavimo būdus bei paaiškinti kelių finansinės vadybos įrankių naudojimą.

#### Būdas

Turint galvoje neilgą trukmę, rengiamasi naudotis pavyzdžiais tam, kad iš jų kylančiais būdais būtų galima patikrinti naujus modelius, įrankius ir būdus.

#### 1. Keli seminarų šūkių

Atsirinkite, kas tinka būtent Jums.

Mokykitės iš savo ir kitų patirties.

#### 2. Ką padaryti numato projektas?

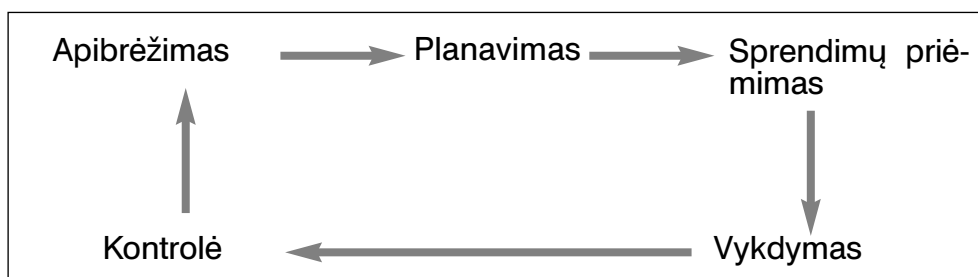
Sukurti piešinį, kuris parodytų atitinkamą atstovaujimų dalių dydį ir vietą. Struktūriškai pagrįsti aprašymą ar schemą. Apipavidalinti norų ir sąsąs būdą.

Planavimas yra kūrybiškas ir dinamiškas kelionės iki plano procesas.

#### Pratimas

Nupieškite kelionės namo po kursų planą. Kaip jis galėtų pakeisti ar pakeis pačią kelionę?

Planavimas gali būti matomas kaip cikliškas procesas.



Jis vyksta nuolat, kol baigiamas projektas. 80 proc. projekto vadybos pastangų tenka planavimui, 20 proc. – vykdymui.

Išankstinis planavimas apsaugo nuo blogo vykdymo.  
Ir išlaikykite paprastumą.

### 3. Kas įeina į planavimą?

Kaip valgytumėte dramblio dydžio sumuštinį?

*Pratimas*

*Grupelėse po tris aptarkite visas įmanomas projekto planavimo dalis.*

- Turinį – siekius, pasekmes, kokybės kriterijus, stebėjimo ir įvertinimo būdus.
- Organizavimą – struktūrą, darbus, užduočių pasiskirstymą, suskirstymą etapais, komunikaciją.
- Bendravimą – komandų kūrimą ir valdymą, kultūrą, konfliktus.
- Išorinę aplinką – analizę, rinkodarą, sklaidą.
- Finansavimą ir administravimą – išlaidas, išteklius, kontraktus, kontrolę ir atsiskaitymą.

Kultūra: vidinė ir socialinė.

Aplinka: išorinė, faktinė.

Skirstymas etapais: vykdymo etapai.

Projekto pagrindai: sustoti, veikti ar grįžti, motyvacija.

Išvardykite detalias

### 4. Pradėkite nuo rėmėjų

*Pratimas*

*Sudarykite galimų tarptautinio jaunimo projekto dalyvių mąstymo „žemėlapi“.*

Apgalvokite įtakos sferas, galimą netikėtą poveikį.

Ar rėmėjų poveikis kultūrinis, ar veikia aplinką? Jis subjektyvus ar objektyvus?

*Pratimas*

*Užbaikite sakinį: Rėmėjai turi įtakos...*

Rėmėjai turi įtakos pristatymo datoms, papročiams, viltims, galimybės ir ištekliams, komunikaciniams poreikiams, sprendimų priėmimo procesams.

### 5. Sumuštinio valgymas

Ganto (angl. *Gantt*) schema yra vienas iš būdų pristatyti ir apibūdinti planą. Yra keletas versijų, tačiau iš esmės reikia sugebėti visą projektą suskaidyti į pamatuotas užduotis. Užduotis turi suformuoti tikslai, o pastaruosius – siekiai.

Siekiai apibūdinami trumpai nurodant kryptį ir siekiamą rezultatą. Tikslai gali būti apibūdinami tiksliau. Tikslai gali būti aprašomi: kaip siekiai pildomi žingsnis po žingsnio ar kaip rezultatai, kurie užtikrins siekių įvykdymą.

Tikslai turi būti:

*Konkretūs*

*Sudėtiniai*

*Įvertintini*

*Numatyti laiko atžvilgiu*

*Realistiški*

*Lankstūs*

*Atpažįstami iš veiksmų ir užduočių*

Tikslai turi būti atsiperkantys.

Tikslai nėra veiksmai.



Vykdyto etapai suskirsto projekto gyvavimą. Peržiūrėkite lenteles Projektų valdymo vadove (33, 34, 36, 37, 43 p.).

Etapai nurodo tam tikrus projekto vykdymo momentus.

Užduotis prasideda ir baigiasi tam tikru projekto metu.

Užduotims reikia išteklių, o tai turi finansinių pasekmių

## 6. „K“ klausimai:

*Kas ką daro?*

*Su kuo?*

*Kada?*

*Kur?*

*Kokiomis priemonėmis?*

Kokie rezultatai (pasekmės)?

Kaip tai galima įvykdyti?

Kada tai reikia padaryti (Kada pradėti ir baigti)?

Kas tikrina, kam atsiskaityti?

Kaip ši užduotis tinka prie tikslų?

## 7. Kritinio būdo arba laiko analizė

Anksčiausia data: kada anksčiausiai užduotį galima pradėti ir baigti vykdyti, atsižvelgiant į kitų užduočių, vykdomų iki tol, datas ir trukdžius? Sužinokite planuodami iš anksto.

Vėliausia data: kada vėliausiai užduotį galima pradėti ir baigti vykdyti, atsižvelgiant į kitų užduočių, vykdomų po to, datas ir trukdžius? Sužinokite planuodami atgal. Skirtumas tarp anksčiausių ir vėliausių datų vadinamas bendru svyravimu. Jei gavote neigiamą skaičių, projekto negalite užbaigti laiku. Jei jis nulinis arba neigiamas bet kokiai užduočiai ar veiksmui, sakoma, kad jų padėtis kritinė. Jei uždelsite pradžia, užtruks visas projektas. Tačiau jei yra „teigiamas svyravimas“, užlaikymas galimas.

Užduočių ryšių išdėstymas:

baigti.....pradėti

baigti.....baigti

pradėti.....pradėti

pradėti.....baigti

*Pratimas*

*Apsvarstykite, ar galite, ir kaip, pasinaudoti kritinio būdo analize. Jei negalite, tai kodėl? Kaip galite jį geriau pritaikyti vartotojams? Kokia iš to nauda?*

## 8. Finansai

Pinigai svarbūs visose temose, jie veikia visas užduotis.

Projektai negali vykti be pinigų, taip pat ir be atsiskaitymo už juos.

Biudžetai ir planai – parodykite, kokie bendri ištekliai yra reikalingi ir pasiekiami.

Reikia išskirstyti kompensuoti tinkamas išlaidas, norimas išlaidas, jas suskirstyti etapais, efektyviai planuoti, numatyti, kad biudžetas gali būti viršytas tam tikru procentu.

Pinigų srautai – parodykite, kada pinigai gali būti išleisti ir kas gali nutikti, jei tai bus padaryta anksčiau arba per vėlai. Galvokite apie rėmėjus, valiutos keitimo sąnaudas ir bankų pavedimus.

Valdybos atsiskaitymas – parodykite, kaip pinigai buvo išleisti, palyginti su biudžetu, ir planuokite. Tai padeda valdyti išteklius.

Finansinė kontrolė – padės įrodyti, kaip išleidote pinigus, parodys, kur (jeigu) suklydote. Ištekliams valdyti yra sukurtos sistemos.

*Pratimas*

*Remdamiesi visais keturiais išvardytais įrankiais sukurkite patarimų sąrašą, kaip gerai valdyti europinius jaunimo projektus.*



## 9. Paraiška

Pratimams naudokite savo projektą.  
*Kas yra jo dalyviai?*  
*Kokie siekiai ir tikslai?*  
*Kokie pagrindiniai projekto ramsčiai?*  
*Kokie vykdymo etapai?*  
*Kokios yra užduotys?*

Nusibraižykite lentelę  
 Susikurkite reikiamų padaryti darbų sąrašą

## Iš SALTO projektų vadybos vadovo

### Biudžeto rengimas

Rengiant biudžetą verta atidžiai patyrinėti rėmėjų, į kuriuos rengiatės kreiptis, pateikiamas prašymų formas. Galbūt jie remia dalykus, apie kuriuos nė nepagalvojote? Tada galėsite sudaryti biudžetą tam tikra tvarka. Taip bus paprasčiau, negu vėliau perrašyti viską pagal reikalaujamas formas ar įrašius išbraukti neremiamas veiklas.

Pačioje pradžioje Jums gali praversti tai, jei jau kada nors rengėte panašų projektą arba galite gauti kieno nors kito rengto projekto dokumentus. Tačiau neįrašykite į biudžetą ko nors vien todėl, kad taip padarė kiti. Turite būti įsitikinęs, kad galėsite argumentuotai pateisinti kiekvieną išlaidų eilutę, o jei pinigų pritrūktų, galėsite juos paskirstyti pagal prioritetus.

Keturi biudžeto rengimo žingsniai:

### A. Suskaičiuokite išlaidas

Išlaidas galite paskirstyti taip:

- Kelionės išlaidos – kokias išlaidas planuojate padengti?
- Nuomos išlaidos – kiek ir kada mokėsite už įrangos, patalpų ir pan. nuomą?
- Veiklos išlaidos – kiek Jums kainuos vykdyti patį projektą, pvz., jaunimo apsikaitimo programą?
- Neeilinės išlaidos – pagalvokite, ar yra kokių nors tikėtinų, neakivaizdžių išlaidų?
- Telefonas – kokios gali būti telefono išlaidos?
- Išlaidos personalui – ar tikėtinoms papildomoms išlaidoms?
- Smulkios išlaidos – pagrįstai apsvarstykite, kiek Jums gali reikėti išlaidų smulkiems poreikiams?
- Atlyginimai – kiek turėsite sumokėti specialistams, vertėjams ir pan.?
- Maistas ir nakvynė – neužmirškite įskaičiuoti kelionės dienų ir išlaidų visiems lankytojams ir svečiams.

### B. Suskaičiuokite pajamas

Pajamas sudaro garantuotos, t. y. jau su rėmėjais sutartos, lėšos ir negarantuotos, tos, kurių planuojate ieškoti. Paprastai pajamos gaunamos iš trijų šaltinių: nuosavų lėšų, gautų įplaukų; individualių rėmėjų ir viešųjų šaltinių (vietinių, regioninių, nacionalinių, europinių ir tarptautinių); nepriklausomų rėmėjų.

Pajamas biudžete galite paskirstyti taip:

- valstybės ir Europos rėmimas (pvz., JAUNIMO programa);
- įmonių dovanos;
- privačios dotacijos;
- rinkliavos (nario, dalyvio);
- įvairaus pobūdžio ir vertės dovanos;
- pajamos iš lėšų rinkimo renginių.

### C. Palyginkite pajamas ir išlaidas

Dabar palyginkite visas pajamas ir visas išlaidas, kad matytumėte, ar susidaro perteklius, ar deficitas.



Patariama biudžetą formuoti taip, kad susidarytų 5 proc. perteklius, t. y. pajamos viršytų išlaidas 5 proc. Perteklius užtikrins, kad bus galima padengti ir bet kokias nenumatytas išlaidas. Toks perteklius kartais vadinamas papildomu fondu. Tačiau turite patikrinti, ar tai leidžia rėmėjo nustatytos taisyklės.

Kai jau turite subalansuotą perteklinį biudžetą, turite „išskirstyti skaičius“ ir suplanuoti pinigų srautus. Tai yra nustatyti, kada gausite įvairias pajamas ar turėsite skirtingų išlaidų.

#### **D. Išdėstykite biudžetą etapais ir suplanuokite pinigų srautus**

Pinigų srautų išdėstymas yra svarbiausias biudžeto kūrimo etapas. Dėl to reikia analizuoti išlaidas ir pajamas mėnuo po mėnesio arba ketvirtis po ketvirčio, arba savaitė po savaitės, žiūrint, koks detalus biudžetas reikalingas ir kaip ilgai tęsis Jūsų projektas. Tai svarbu, nes nors bendras biudžetas ir perteklinis, kai kuriais mėnesiais ar projekto vykdymo laikotarpiais gali atsirasti žymus deficitas.

Jeigu kurį nors mėnesį atsiranda deficitas, galbūt galima su rėmėjais susitarti, kad jie pinigų sumokėtų anksčiau arba vėliau. Jei kurį mėnesį atsiranda žymus perteklius, galbūt naudinga investuoti pinigus į didelius procentus mokančio banko sąskaitą.

Svarbu, kad projekto biudžetą patvirtintų už finansus Jūsų organizacijoje atsakingas žmogus. Taip pat pasirūpinkite, kad būtų aišku, kas įvyks, jei projektas bus nuostolingas. Kas apmokės sąskaitas ar gražins dotacijas rėmėjams, jei projektas nevyks taip, kaip suplanuota.

