

→ Załącznik 3 – Fragmenty raportu z kursu SALTO na temat zarządzania projektem, 2001

Warsztaty planowania i finansów

Notatki z sesji

Cel

Wykształcić umiejętności uczestników z zakresu wyboru, wdrażania i wykorzystania różnych narzędzi planowania i zarządzania finansami, potrzebnych do prowadzenia europejskich projektów młodzieżowych.

Rezultaty

- Zrozumieć podstawowe elementy efektywnego planowania
- Poznać różne narzędzia planowania i ocenić ich wady i zalety
- Ustanowić zasady efektywnego zarządzania finansami i sprawdzić wykorzystanie niektórych narzędzi zarządzania finansami.

Podjęcie

W ramach nałożonych przez sesję limitów czasowych, należy wykorzystać przykłady, na podstawie których wygeneruje się zestaw zasad, a następnie użyje ich do testowania nowych modeli, narzędzi i technik.

1. Wybrane założenia sesji

Naucz się tego, co najbardziej skuteczne w twoim przypadku.
Ucz się na własnych doświadczeniach i z doświadczeniach innych.

2. Czym jest planowanie projektu?

Zaplanuj „diagram mający zilustrować relatywną pozycję i rozmiar przedstawionych elementów”, „schemat w formie tabeli”, „projekt, intencję, sposób postępowania”.

Planowanie to tworzenie planu, dynamicznej mapy podróży.

Ćwiczenie: Narysuj obrazkową mapę swojej podróży z miejsca kursu do domu.
Jak zmieni się ona/ może się zmienić w trakcie podróży?

Na proces tworzenia planu można patrzeć jak na proces cykliczny.

Jest to również proces ciągły, który nie ustaje, dopóki projekt trwa.

80% wysiłku zarządzania projektem idzie w planowanie – 20% w realizację.

Zasada „5P”: Prior (wstępne) Planning (planowanie) Prevents (zapobiega) Poor (kier-
skim) Performance (efektom)

oraz „KISS” (pocałunek): Keep It Simple, Stupid! (Jak najprościej, głupku!)

3. Co zawiera plan?

Ćwiczenie: W parach lub trójkach przedyskutujcie wszystkie możliwe elementy planowania projektu

- Treść – cele, wyniki, wskaźniki jakości, strategie monitoringu i ewaluacji
- Organizacja – struktura, role, przydział zadań, podział na etapy, komunikacja
- Interakcja – formowanie i zarządzanie zespołami, kultura, konflikty
- Środowisko zewnętrzne – analiza, marketing, rozpowszechnienie
- Finanse i administracja – koszty, środki, kontrakty, kontrola, raporty

Kultura – wewnętrzna, społeczna
 Środowisko – zewnętrzne, rzeczywiste

Etapy – fazy rozwoju
 Kamienie milowe – zatrzymać się, iść albo wracać, motywacja

Zarys----- szczegół

4. Zaczynij od „partnerów”

Ćwiczenie: zrób mapę pamięciową możliwych „partnerów” międzynarodowego projektu młodzieżowego.

Rozważ obszary wpływów – efekt domino

Czy ich wpływ jest kulturowy czy środowiskowy? (subiektywny czy obiektywny?)

Ćwiczenie: uzupełnij zdanie:

„Partnerzy mają wpływ na”
 (terminy, zwyczaje, oczekiwania, możliwości/ zasoby, potrzeby komunikacyjne, procesy podejmowania decyzji).

5. Opracowanie planu

Wykres Gantta to jeden ze sposobów przedstawienia (i tym samym przekazania innym) planu – są różne podejścia, ale najważniejsze jest umieć podzielić cały projekt na konkretne zadania. Powinny wynikać z założonych rezultatów, które z kolei są pochodną ogólnego celu.

Cel jest ogólny i krótki, przedstawia kierunek i ogólne skutki, jakie pragniemy spowodować.

Rezultaty są bardziej szczegółowe, pozwalają osiągnąć cel, mogą być widziane jako etapy podróży lub (lepiej) zestaw celów częściowych, które wspólnie pozwolą osiągnąć cel ogólny.

Rezultaty winny być:

- konkretne
- wielorakie
- wymierne
- określone w czasie
- realistyczne
- elastyczne
- rozpoznawalne (w inicjatywach lub zadaniach).

Rezultaty powinny odpowiadać wskaźnikom SMART (dokładne, mierzalne, uzgodnione, realistyczne i wrażliwe, ograniczone w czasie i efektywne).

Rezultaty to NIE działania.

Etapy pozwalają przyjrzeć się projektowi w rozbiciu na okresy. Zobacz wykresy w T-Kicie nt. Zarządzania projektem, strony 33, 34, 36, 37, 43.

Kamienie milowe wyznaczają szczególne momenty w życiu projektu.

Zadania zaczynają się i kończą w różnych momentach życia projektu.

Zadania wymagają środków – mają skutki finansowe.

6. Pytania na W

Who does what? [Kto co robi?]

With whom? [Z kim?]

When? [Kiedy?]

Where? [Gdzie?]

With what? [Za pomocą czego?]

What's the output/result? [Jakie są wyniki?]

What's available to do it? [Co umożliwia wykonanie?]

When does it need to be done by? When does it start and finish? [Do kiedy to musi być zrobione? Kiedy się zaczyna i kończy?]

Who do you check with/ report to? [Do kogo składać raporty?]

What does this task have a bearing on? (How does it fit?) [Czego dotyczy to zadanie? (Jak się tam wpasowuje?)]

7. Analiza ścieżki krytycznej

lub analiza czasowa

Wczesne terminy – najwcześniejsze terminy, gdy zadanie może się zacząć lub zakończyć, przy przestrzeganiu wszystkich warunków stawianych przez poprzednie. Można je określić idąc po ścieżce czasu do przodu.

Późne terminy – najpóźniejsze terminy, gdy zadanie może się zacząć/ zakończyć, przy przestrzeganiu wszystkich warunków stawianych przez następne. Można je określić idąc po ścieżce czasu wstecz.

Różnica między wczesnymi i późnymi terminami finalizowania zadań jest taka, że pierwszy oznacza „całkowity sukces” a drugi „obsuwę”. Jeśli dotrzymanie terminów poszczególnych zadań przyniesie waszemu planowi wskaźnik negatywny, wówczas nie skończycie projektu na czas.

Jeśli wskaźnik terminowy dla jakiejś inicjatywy lub zadania jest równy zero lub negatywny, mówi się o nim „krytyczny”. Opóźnienie ruszenia z zadaniem opóźni cały projekt. Tylko zadania z pozytywnym wskaźnikiem mogą sobie pozwolić na opóźnienia.

Związki między zadaniami:

Koniec początek

Koniec koniec

Początek początek

Początek koniec

Ćwiczenie: Rozważ, czy i/ lub jak skorzystałbyś z analizy ścieżki krytycznej. Jeśli nie, to dlaczego? Jak możesz ją uczynić bardziej przyjazną dla użytkownika? Jakie są jej zalety?

8. Finanse

Pieniądze to temat przewijający się przez cały projekt – dotyczy wszystkich zadań.

Projekty bez nich nie istnieją – nie mogą też istnieć bez rozliczeń.

Budżety i prognozy – wykaż, jaka suma środków jest potrzebna/ dostępna.

Musisz rozważyć koszty dopuszczalne, koszty potrzebne, rozbieżności kosztów, efektywne szacunki, koszty nieprzewidziane. Budżet musi się bilansować! Przychody i wydatki. A co z kapitałem?

Przepływ gotówki – wykaż, kiedy można wydać pieniądze, jakie będą skutki robienia czegoś zbyt późno lub wcześniej. Myśl o darczyńcach. Pamiętaj o kursach walut i kosztach przelewów bankowych.

Dokumentacja zarządzania pieniędzmi – wykazuje, jak środki finansowe zostały wykorzystane – aby porównać to z budżetem i stworzyć prognozy. Pomaga zarządzać środkami.

Kontrole finansowe – umożliwiają wykazanie, jak wydałeś pieniądze i prześledzenie gdzie (jeśli) coś poszło nie tak. Stanowią system zarządzania środkami.

Ćwiczenie: Zastanów się, jakie są zalety stosowania czterech powyższych narzędzi w europejskich projektach młodzieżowych.

9. Wniosek

Posłuż się przykładem własnego projektu

- Kim są partnerzy?
- Jakie są cele i spodziewane rezultaty?
- Jakie są kamienie milowe?
- Jakie są etapy?
- Jakie są zadania?
- Narysuj wykres.
- Zrób listy pytań kontrolnych dla poszczególnych zadań.

Z podręcznika zarządzania projektem SALTO

Przygotowanie budżetu

Opracowując budżet warto przyjrzeć się bliżej formularzom wniosków przygotowanym przez daną instytucję finansującą, do której zamierzacie się zwrócić. Mogą one uwzględniać konkretne wydatki, o których nie pomyśleliście, darczyńcy mogą też życzyć sobie, byście zachowali wskazane kategorie kosztów. Jeśli zrobicie to na etapie planowania budżetu, zadanie przerobienia go na format, jakiego życzy sobie darczyńca, (z uwzględnieniem kosztów, których nie może pokryć), będzie prostsze.

Jeśli już realizowaliście podobny projekt, lub jeśli macie dostęp do ksiąg finansowych projektu realizowanego przez kogoś innego, może to być duże ułatwienie w rozpoczęciu planowania waszego budżetu. Uważajcie jednak, by nie zamieszczać w swoim planie pewnych elementów tylko dlatego, że mieli je inni. Musicie mieć pewność, że będziecie w stanie uzasadnić każdy wydatek, musicie też ustanowić priorytety w wydatkach, na wypadek gdyby pieniędzy było za mało.

Przygotujcie swój budżet w następujących czterech etapach:

A. Policzcie wydatki

Oto możliwe kategorie kosztów w części budżetu dotyczącej wydatków:

- Koszty podróży za jakie koszty jesteście odpowiedzialni?
- Koszty wynajmu ile i kiedy płacimy?
- Koszty operacyjne ile wydamy np. na wymianę młodzieży?
- Nietypowe koszty czy są jakieś koszty ukryte?
- Telefon jakie ponosimy koszty administracyjne?
- Koszty osobowe czy będą jakieś koszty personelu?
- Drobne wydatki rozsądnie oszacujcie te małe kwoty
- Honoraria specjaliści, tłumacze itp.
- Wyżywienie i zakwaterowanie – nie zapomnijcie wliczyć dni spędzonych w podróży oraz wszystkich odwiedzających i gości.

B. Obliczcie przychody

Na przychody składają się przychody gwarantowane, czyli te, co do których już umówiliście się z darczyńcą lub darczyńcami, i przychody nie gwarantowane, czyli te, które jeszcze planujecie zebrać.

Oto możliwe kategorie w części budżetu dotyczącej przychodów:

- Finansowanie statutowe włącznie z UE
- Darowizny firm
- Darowizny prywatne
- Osobisty wkład uczestników
- Wartość wsparcia rzeczowego
- Dochód z akcji fundraisingowych.

C. Porównajcie wydatki i przychody

Całość dochodu i wydatków należy teraz ze sobą porównać, aby ustalić, czy mamy nadwyżkę czy braki.

Wasz budżet powinien mieć nadwyżkę około 5% (czyli przychody powinny przewyższać wydatki o około 5%). Powinno to zapewnić możliwość pokrycia wszelkich nieoczekiwanych wydatków. Nadwyżkę tę czasem określa się jako koszty „nieprzewidziane”. Sprawdźcie, czy wasz potencjalny darczyńca na to zezwala.

Jeśli budżet wykaże odpowiednią nadwyżkę, musicie zająć się przypisaniem wydatków do etapów projektu, czyli stworzyć prognozę przepływu gotówki: to jest przeanalizować, w jakich momentach pojawią się poszczególne przychody i wydatki.

D. Utwórzcie prognozę przepływu gotówki

Prognoza przepływu gotówki na poszczególnych etapach projektu to najważniejszy aspekt konstruowania budżetu. Wiąże się to z analizą przychodów i wydatków miesiąc po miesiącu (lub kwartał po kwartale, czy tydzień po tygodniu, w zależności od poziomu szczegółowości i czasu trwania projektu). Jest to ważne, bo, o ile całościowy budżet na rok może wykazywać nadwyżkę, istnieje możliwość, że w poszczególnych miesiącach lub w konkretnych momentach realizacji projektu pojawią się znaczne braki.

Jeśli w konkretnym miesiącu pojawiły się braki, można spróbować nakłonić darczyńcę, by przekazał pieniądze wcześniej lub przełożyć wydatek na późniejszy termin. Jeśli w jakimś miesiącu pojawi się znaczna nadwyżka, wskazana może być inwestycja w postaci stworzenia wyżej oprocentowanej lokaty bankowej.

Ważne, by budżet projektu zatwierdziły osoby odpowiedzialne za finanse organizacji. Zastanówcie się też, co zrobicie, jeśli projekt przyniesie straty: kto opłaci rachunki lub zwróci pieniądze darczyńcy, jeśli realizacja projektu nie pójdzie zgodnie z planem?