

st. kpt. mgr inż. **Tomasz GIERASIMIUK**

Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Białymstoku

Wydział Organizacji i Nadzoru

SIĘGAJĄC PO FUNDUSZE EUROPEJSKIE

Doświadczenia i dobre praktyki w tym zakresie

Streszczenie

Artykuł dotyczy doświadczeń zdobytych podczas realizacji projektów dofinansowywanych ze środków UE przez jednostki PSP województwa podlaskiego. Próbuje także przekazać dobre praktyki w tym zakresie.

Summary

The article describes experiences gained during projects' co-financed by the EU funds realization by the fire units from the Podlaskie province. There is also an attempt of passing good practices on.

Kiedy po raz pierwszy sięgamy po środki Unii Europejskiej doznajemy wielu mieszanych uczuć, a potrzeba ich pozyskania hamowana jest przez strach. O ile trudno jest zacząć coś pierwszy raz, o tyle trudniej jest zacząć to, z optymizmem i przeświadczeniem powodzenia. Na Podlasiu potrzeba zwyciężyła strach, dając początek „przygodzie z pozyskiwaniem środków z funduszy europejskich”.

Łącznie jednostki PSP województwa podlaskiego zrealizowały kilkadziesiąt projektów – poczynając od funduszy przedakcesyjnych – jak PHARE, gdzie jednostki PSP nie mogły być beneficjentem, zatem projekty realizowane były w układzie partnerskim, za pośrednictwem starostów powiatowych. Kolejnym etapem aplikowania było uczestnictwo w programach współpracy transgranicznej INTERREG IIIA wspólnie z partnerami litewskimi i białoruskimi, a także z Ukrainy i Obwodu Kaliningradzkiego Federacji Rosyjskiej.

Ile to kosztowało trudu? Widząc w każdej jednostce nowoczesny sprzęt, zmodernizowane i wybudowane strażnice oraz przeszkolonych z zakresu kilkunastu rodzajów kursów strażaków – wydaje się oczywistym, że nie ma to znaczenia.

Trudno jest dać jednoznaczną odpowiedź na pytanie: co spowodowało, że udało się zrealizować tak wiele przedsięwzięć przy zaangażowaniu środków europejskich oraz na czym tak naprawdę polega sukces województwa podlaskiego?

Wydaje się jednak, że tak wiele nie można było uzyskać bez ogromnego zaangażowania ludzi na każdym etapie procesu zarządzania projektem. Choć początkowo było więcej porażek niż sukcesów – to teraz, mimo większego doświadczenia w tym zakresie, wcale nie jest łatwiej z uwagi na ogromną konkurencję.

Pojęcie projektu

Aplikując o fundusze europejskie nie możemy być nieświadomi: Czym jest projekt?

Projekty mogą mieć różnorodny charakter i być związane z różnymi obszarami działalności organizacji, zawsze jednak posiadają stałe cechy bądź właściwości [1]:

- każdy projekt ma określony i konkretny cel, którego osiągnięcie kończy realizację projektu,
- projekt ma określone ramy czasowe, a jednym z kryteriów oceny powodzenia projektu jest fakt, czy zakończył się on w wyznaczonym terminie,
- projekt korzysta z zasobów takich jak ludzie, pieniądze, maszyny, materiały itp.,
- każdy projekt składa się ze współzależnych, ale wydzielonych etapów zwanych zadaniami,
- każda część projektu jest powiązana z innymi i np. opóźnienie albo przekroczenie budżetu jednego zadania z reguły wpływa na następne, a tym samym na cały harmonogram oraz całkowite koszty projektu.

W trakcie wszystkich prac nad projektem należy starannie realizować kolejne etapy. Popełnienie jednego błędu na początku projektu może mieć znaczący wpływ na kolejne działania.

W zarządzaniu projektem wyróżnia się, zgodnie z metodyką Amerykańskiego Instytutu Zarządzania Projektami (PMI), podstawowe składowe:

- rozpoczęcie,
- planowanie,
- realizacja,
- zakończenie projektu.

oraz dodatkowo w trakcie trwania całego projektu – kontrola.

Etapy te tworzą tak zwany „cykl życia projektu”.

Cykl życia projektu

Realizacja każdego projektu zawsze wiąże się z ogromnym poświęceniem i zaangażowaniem zasobów ludzkich na każdym szczeblu danej organizacji (również kierowniczym), gdyż wymaga szczególnej koordynacji podczas całego *cyklu życia projektu*. Nie można opracować dobrego projektu, nie będąc świadomym jego cyklu życia. Mianowicie, że składa się on z wzajemnie ze sobą powiązanych faz, oraz że nie wszystkie elementy poszczególnych faz są zależne od nas – pomysłodawców i realizatorów projektu. W cyklu życia projektu nie ma faz ważnych i mniej ważnych, są jednak fazy mniej lub bardziej wymagające zaangażowania, co można tłumaczyć jako trudniejsze i łatwiejsze.

N. Mingus wyróżniał trzy fazy [2]:

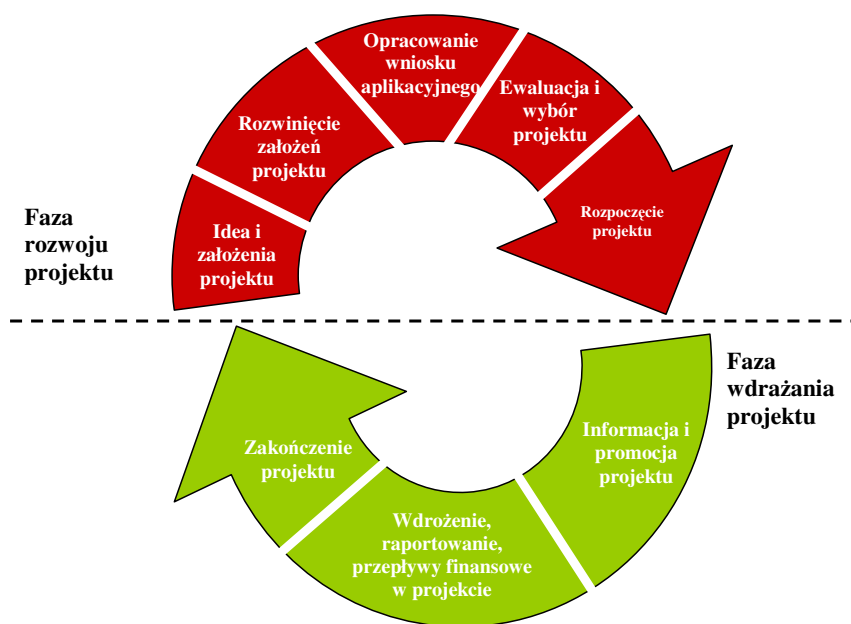
- faza planowania, w której następuje definiowanie i ustalanie ważnych założeń projektu,
- faza pracy, w której następuje jego realizacja,
- faza ewaluacji, dokonywana w celu porównania rzeczywiście wykonanego projektu z planami i kartą projektu.

Zaczynający tworzyć projekt mają przed sobą długą drogę i powinni być świadomi, że wbrew temu co myślą faza planowania i opracowywania projektu nie jest wcale trudniejsza od pozostałych faz. Wymaga ona jednak, aby na tym etapie przewidzieć możliwie wszystkie czynniki warunkujące powodzenie bądź niepowodzenie projektu.

W projektach UE występują w zasadzie dwie fazy (przedstawia to Ryc. 1.):

- faza związana z rozwojem projektu, w której ma miejsce określenie celu i potrzeb oraz założeń ogólnych projektu, przygotowanie fiszy aplikacyjnej projektu, ewaluacja i wybór projektu do dofinansowania, podpisanie umowy – rozpoczęcie realizacji projektu,
- faza wdrożenia projektu, w której następuje realizacja projektu, raportowanie i przepływ środków finansowych, informacja i promocja projektu oraz jego zakończenie.

Poniżej przedstawiono schemat cyklu życia projektu.



Ryc. 1. Cykl życia projektu

Teraz, mając już świadomość cyklu życia projektu, należy przejść do opracowania modelu dobrego zarządzania projektem. Czym jest zarządzanie projektem? Otóż termin ten określa:

- kierowanie nim od powstania pomysłu do ostatecznego zakończenia,
- dostosowanie go do rzeczywistości,
- zarządzanie środkami i ludźmi w trakcie różnych faz projektu, począwszy od planowania, aż do zakończenia przedsięwzięcia.

Bardzo często zarządzanie projektem zostaje wyodrębnione jedynie na etapie planowania, co nie zawsze zapewnia osiągnięcie oczekiwanego efektu i nie przeciwdziała wymykaniu się realizacji projektów spod kontroli. W trakcie prac nad planowaniem projektu, w fazie wstępnej, warto prześledzić cykl życia projektu i przewidzieć natężenie prac w poszczególnych procesach.

Faza rozwoju projektu

Bardzo ważną z punktu widzenia wdrażania projektu jest *faza rozwoju*, w której następuje planowanie i tworzenie projektu. To właśnie w tej fazie następuje sprecyzowanie celów i metod dojścia do nich, a także potrzebnych zasobów. Na tym etapie, oprócz potrzebnych nakładów, należy przewidzieć także wszelkie zagrożenia dla projektu (nie koniecznie zależne od nas) – ale po kolei.

Etapem początkowym projektu jest geneza i analiza pomysłu, począwszy od dokładnej definicji celów, jakie zamierza się osiągnąć. Określone cele powinny być jak najbardziej proste i jednoznaczne tak aby uniknąć ich zbyt szerokiej interpretacji. Czasami wskazane jest opracowanie drzewa celów z wydzieleniem celu głównego (ogólnego) oraz celów bezpośrednich, zadaniowych, które pozwolą osiągnąć cel główny. Jasno sformułowane cele pozwolą uniknąć wielu dalszych nieporozumień.

Podsumowując dobrze zdefiniowany cel powinien:

- być konkretny – określać tak dokładnie, jak tylko możliwe, co zamierzamy osiągnąć,
- ustalać efekt końcowy, a nie działanie,
- odpowiadać oczekiwaniom grupy docelowej projektu lub jednostki organizacyjnej,
- być wymierny – musimy wiedzieć, kiedy cel zostanie osiągnięty oraz ocenić postęp na drodze do celu,
- mieć sprecyzowany końcowy (docelowy) termin realizacji,
- być wykonalny w czasie jakim dysponujemy,
- mieścić się w obszarze naszego oddziaływania.

W fazie rozwoju projektu powołuje się również zespół ludzi odpowiedzialnych za wszystkie etapy projektu – zwany *zespołem projektowym* lub *grupą projektową*. Każde przedsięwzięcie, w których zaangażowane są zasoby finansowe (także projekty z użyciem środków UE), bez względu na to czy jest tworzony przez daną jednostkę organizacyjną bezpośrednio zainteresowaną produktami projektu czy przy wykorzystaniu potencjału firm konsultingowych, powinien posiadać grupę projektową – czyli zespół zasobów ludzkich zajmujących się opracowywaniem projektu, a następnie wdrożeniem go w życie. Zespołem powinien kierować, wybrany spośród członków grupy projektowej, kierownik projektu (menedżer projektu).

Zadaniem zespołu projektowego jest zaplanowanie projektu w sposób prawidłowy, co wpływa bezpośrednio na późniejsze osiągnięcie sukcesu w jego realizacji. Stworzenie dobrego planu projektu realizuje się zwykle w kilku krokach zaczynając od jasnego określenia listy zadań (To Do List), pozwalając zrealizować postawiony cel, poprzez określenie wzajemnych powiązań pomiędzy poszczególnymi zadaniami. Zadania powinny mieć także sprecyzowaną kolejność, czas trwania oraz terminy ich rozpoczęcia i zakończenia. Kolejnym etapem jest powiązanie zadań z posiadanymi zasobami (ludzie, sprzęt, zasoby finansowe).

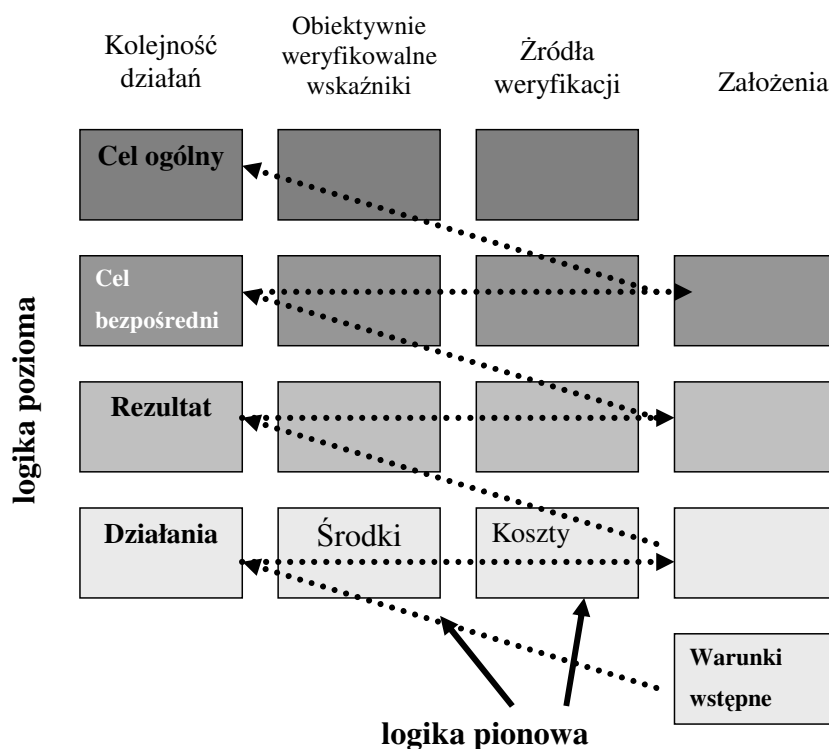
Z obserwacji wynika, że podejście do tego typu zagadnienia w Państwowej Straży Pożarnej jest różne. Jak się jednak wydaje, powierzanie całości zadań związanych z przygotowaniem projektu jednej osobie jest lekko ryzykowne. Grosz zadań, z którymi taka osoba będzie musiała się zetknąć jest ogromny, nie licząc zakresu wiedzy potrzebnego do rozwiązania potencjalnych problemów. Dlatego, jak najbardziej właściwym jest tworzenie zespołów projektowych. Projekty realizowane w województwie podlaskim zawsze miały, formalny bądź nie, zespół projektowy. Część z nich była tworzona od początku wyłącznie przez funkcjonariuszy i pracowników PSP, natomiast część używała zasobów zewnętrznych. Trudno jest podać jakikolwiek klucz, według którego należy dzielić czy w danym projekcie zdać się na wiedzę i doświadczenie własnych pracowników czy wesprzeć ich firmą zewnętrzną. Pozornie małe projekty wymagają większego zaangażowania (np.: szkoleniowe, zwane jako miękkie) niż duże (inwestycyjne, zwane jako twarde). Jedno jednak, jak pokazują statystyki, jest pewne: o tym czy koncepcja projektu zostanie zrealizowana decyduje często kilka lub kilkanaście tysięcy złotych (przeznaczane przez kierownika jednostki) na przygotowanie projektu przy wykorzystaniu firmy konsultingowej.

Matryca logiczna projektu

Dobry projekt mieści się na jednej stronie. Faktycznie tak jest. Podstawą opracowania dobrego projektu jest prawidłowo sporządzona *matryca logiczna projektu*.

W przypadku projektów, które są współfinansowane środkami europejskimi matryca logiczna jest punktem wyjścia do opracowania fiszki aplikacyjnej. Matryca logiczna ułatwia przygotowanie wniosku aplikacyjnego, toteż należy ją wypełnić przed przystąpieniem do opracowania projektu oraz wypełniania wniosku o udzielenie dotacji. Matrycę należy wypełnić w sposób zwięzły, definiując krótko cele, wskaźniki osiągnięć, źródła i sposoby ich weryfikacji oraz założenia projektu.

Matryca logiczna pozwala przedstawić zależności pomiędzy priorytetami przedsięwzięcia, oczekiwanymi rezultatami, podejmowanymi działaniami i wykorzystywanym wkładem w uporządkowany sposób oraz zaplanować działania składające się na projekt, tak, aby najważniejszy, określony na samym początku problem został rozwiązany. Dodatkowo matryca logiczna pozwala przygotować narzędzia oceny, które zostaną użyte do dokładnego zbadania, w jakim stopniu cel został osiągnięty. Matrycę logiczną konstruuje się od dołu określając warunki wstępne, przechodząc kolejno do działań, rezultatów i celów, aż do rozwiązania problemu. Sposób konstruowania matrycy logicznej przedstawia Ryc. 2.



Ryc. 2. Sposób konstruowania matrycy logicznej projektu
(Załączniki 1 oraz 2 przedstawiają przykładową budowę matrycy logicznej projektu.)

Czym zatem powinien się charakteryzować dobry wniosek aplikacyjny? Otóż powinien posiadać następujące cechy:

- być unikalny i niepowtarzalny w stosunku do panującej sytuacji,
- być tymczasowy w zakresie czasu (określony początek i koniec),
- powinien określać specjalne założenia dla przewidzianych działań,
- mieć jasno określony cykl osiągnięcia celu poprzez powiązane i skoordynowane działania,
- powinien wprowadzać trwałe zmiany.

Na każdym etapie tworzenia projektu przyjmujemy założenia dotyczące warunków zewnętrznych:

- wkłady zostaną przekształcone w rezultaty, jeżeli spełnione zostaną warunki zewnętrzne.
- rezultaty umożliwią osiągnięcie celów operacyjnych, jeżeli zostanie spełnionych kilka warunków niezależnych od projektu.
- realizacja celów operacyjnych przyczyni się do osiągnięcia celu strategicznego przy sprzyjającej sytuacji zewnętrznej.

Założenia określają sytuację, jaka naszym zdaniem powinna zaistnieć, aby możliwe było zrealizowanie projektu. Podstawowym zadaniem w określeniu założeń jest zidentyfikowanie zewnętrznych czynników (prawdopodobnych), które mogą mieć wpływ na sukces projektu. Algorytm ich określania przedstawia Ryc. 3. Następnie dane z wypełnionej matrycy logicznej projektu przekładamy do formularza wniosku aplikacyjnego.



Ryc. 3. Algorytm określania założeń

Wskaźniki projektu

Ważnym elementem tworzenia projektu jest także określenie wskaźników, które muszą pojawić się w problemie i celu. Są one definiowane w odniesieniu do: produktu projektu (wyniku), rezultatu i oddziaływania czyli wpływu projektu.

Produkt projektu jest bezpośrednim, materialnym efektem zrealizowanych działań. Wskaźniki produktu muszą być mierzalne, czyli wyrażone za pomocą wybranych jednostek. Mogą nimi być przykładowo: liczba zakupionego sprzętu, liczba przeszkolonych osób lub liczba wyremontowanych pomieszczeń o określonej kubaturze.

Rezultat to efekt osiągnięcia celu bezpośredniego i bezpośredni wpływ uzyskanych produktów. Rezultaty są osiągane natychmiast po zakończeniu realizacji projektu. W przypadku projektów realizowanych przez jednostki PSP rezultatami mogą być: dostosowanie systemu ochrony przeciwpożarowej do regulacji Unii Europejskiej, wdrożenie systemu 112.

Oddziaływanie projektu to z kolei długofalowe efekty zrealizowanego projektu dla bezpośrednich beneficjentów po zakończeniu inwestycji oraz pośrednie konsekwencje dla innych grup otoczenia. Wskaźniki oddziaływania to przykładowo: wzrost poziomu bezpieczeństwa czy umocnienie współpracy lokalnych społeczności.

Początkowo w realizowanych przez KW PSP w Białymstoku projektach przyjęte były wskaźniki typowo pożarnicze, tj. skrócenie czasu dojazdu, zwiększenie mobilności itp. Jednak w praktyce trudno jest wyliczyć i udowodnić tego typu wskaźniki, toteż przyjmowane wskaźniki powinny być „łatwe” do udowodnienia. Pozwoli to uniknąć późniejszych problemów podczas rozliczania projektu.

Elementy fiszy aplikacyjnej projektu

Większość formularzy aplikacyjnych zawiera następujące elementy:

- prezentacja instytucji aplikującej. W tej części oprócz charakterystyki instytucji powinny się znaleźć elementy takie jak: prezentacja zespołu osób pracujących nad projektem i ich doświadczenie, opis zrealizowanych projektów oraz w przypadku realizacji projektu z inną instytucją – opis partnerstwa.
- analiza problemu, która powinna zawierać min. opis stanu, określenie grupy objętej problemem, precyzyjne określenie problemu, analizę sytuacji, gdy nie

zostaną podjęte działania. Przy definiowaniu problemu pomocne mogą okazać się pytania:

- Na czym polega problem ?
- Dlaczego stanowi to problem ?
- Dlaczego należy rozwiązać ten problem?
- Kiedy to stanowi problem?
- Gdzie problem jest umiejscowiony?
- Czyj to jest problem?
- Czy inni interesują się tym problemem?
- Czy inni byliby gotowi przyczynić się do jego rozwiązania?
- Komu problem przeszkadza na tyle, aby spróbował go rozwiązać?

W analizie problemu należy unikać opisywania wyłącznie braków. Częstym błędem w analizie problemu jest brak związków przyczynowo-skutkowych. Inne błędy to: brak wskaźników lub źródeł, opisywanie problemów nierealnych, bądź sztucznie wygenerowanych.

- zdefiniowane cele,
- sposób realizacji,
- budżet – wynika ze sposobu realizacji projektu oraz jest rozpisany w określonych ramach czasowych, tzw.: *harmonogram rzeczowo-finansowy*. Opracowywanie harmonogramu rzeczowo-finansowego jest jednym z trudniejszych elementów tworzenia projektu. Na tym etapie należy przewidzieć płatności projektu w określonych terminach (czyli *kamienie milowe realizacji projektu*). Warto jest zaplanować możliwe opóźnienia w projekcie przyjmując margines odchylenia w planie działań (szczególnie w przypadku zamówień publicznych lub prac budowlanych).

Studium wykonalności

Wypełnienie wniosku o dofinansowanie to jednak końcowy etap prac. Sam wniosek aplikacyjny bowiem, to przeważnie kilkanaście stron tekstu, wypełnianego zgodnie ze wzorem i/lub za pośrednictwem tzw. generatora wniosków. Zdecydowanie więcej wysiłku należy włożyć w skomplikowane opracowania, które stanowią załączniki do wniosku. Dla inwestycji będzie to przede wszystkim studium wykonalności lub biznes plan. Studium wykonalności jest narzędziem planowania projektów oraz dokumentem zawierającym elementy jego wdrażania. Jego zasadniczym celem jest pokazanie wykonalności technicznej,

technologicznej, instytucjonalnej realizacji projektu oraz jego efektywności ekonomicznej. Kluczowe jest zachowanie spójności między poszczególnymi dokumentami – studium i wnioskiem. Studium i biznes plan zawierają bowiem elementy będące rozwinięciem wielu punktów zawartych w formularzu wniosku. W jednostkach PSP problemem może okazać się opracowanie analizy finansowo-ekonomicznej (obrazującej koszty i korzyści przedsięwzięcia) – będącej elementem studium wykonalności. Jednak szczęśliwie jest ona wymagana nie w każdym projekcie.

Partnerstwo w projekcie.

Większość projektów jednostek organizacyjnych Państwowej Straży Pożarnej w województwie podlaskim była realizowana w partnerstwie. Dodatkowy partner projektu przysparza dodatkowych utrudnień w realizacji przedsięwzięcia ale także podnosi wartość projektu, dlatego też nie należy unikać partnerstwa. Często dodatkowy partner jest wymagany przez dokumenty programowe danego Programu Operacyjnego (jak programy współpracy transgranicznej INTERREG).

Dokumentem regulującym partnerstwo w projekcie jest podpisane przez wszystkich partnerów tzw. *Porozumienie partnerskie*. Zawiera się je aby, aby zminimalizować ryzyko oraz zapewnić poprawność wydatków (także zapewnić finansowe bezpieczeństwo Partnera Wiodącego), a tym samym poprawność realizacji projektu. Porozumienie powinno określać jasno zdefiniowane odpowiedzialności każdego partnera (np. aktywna współpraca, zachowywanie terminów, niezwłoczne informowanie Partnera Wiodącego o problemach). Oprócz tego, porozumienie partnerskie jest dokumentem wiążącym prawnie – co jest niekiedy zbawienne w przypadku braku możliwości rozwiązania problemów w sposób nieformalny. Z doświadczenia wiem, że im mocniejsze partnerstwo tym jest mniej problemów podczas realizacji projektu. Częste spotkania i kontakt osobisty ugruntowują partnerstwo, wzmacniają wzajemne zaufanie i przyspieszają rozwiązanie problemów – zwłaszcza w przypadku partnera biernego, kiedy kontakt telefoniczny lub za pomocą poczty jest niewystarczający. Ważne jest również dyskusowanie o wzajemnych problemach i szukanie nowych sposobów rozwiązań. Wyjątkowym przypadkiem jest, kiedy w projekcie występuje partner zagraniczny. Sytuacja taka wymaga szczególnie częstych kontaktów zarówno na etapie przygotowywania projektów jak i ich realizacji. Partner taki ma bowiem inne od nas zasady finansowania, legislację krajową oraz, co również może być istotne, kulturę pracy. Przypadek taki wymusza o nas zgłębienia specyfiki naszego partnera oraz zachowania wyjątkowej wyrozumiałości.

Należy pamiętać, że wszyscy partnerzy ponoszą odpowiedzialność za realizację projektu zgodnie z zatwierdzonym Wnioskiem i Umową o dofinansowanie.

Faza realizacji projektu

Umowa o dofinansowanie

Podpisanie umowy o dofinansowanie często rozpoczyna fazę realizacji projektu. Podpisywana jest ona pomiędzy Instytucją Zarządzającą a Wnioskodawcą lub Partnerem Wiodącym projektu (w przypadku projektów partnerskich).

Czego dotyczy?

1. Opisuje budżet projektu i jego okres trwania.
2. Określa wymagania dotyczące raportowania (np. procedury, częstotliwość i terminy).
3. Identyfikuje obowiązki Stron (np. warunki aneksowania lub zerwania umowy).
4. Precyzuje etapy odzyskiwania nieuzasadnionych wydatków.

Ważne jest, aby kopia umowy o dofinansowanie została przekazana każdemu partnerowi projektu, gdyż zawsze załącznikiem do umowy grantowej jest wniosek aplikacyjny (jego ostateczna wersja), według którego projekt będzie realizowany. Bywa, że umowa o dofinansowanie określa czas archiwizacji dokumentacji projektowej po zakończeniu realizacji projektu. Jest to zwykle okres 5 lat, jednak w przypadku Programu Sąsiedztwa Litwa-Polska obowiązek przechowywania dokumentacji projektowej zanika z dniem 1 lipca 2021 roku. Przechowywanie dokumentacji wiąże się w głównej mierze, z koniecznością udokumentowania poniesionych w ramach projektu wydatków oraz potwierdzenia w jaki sposób zostały poniesione. Umowa może także precyzować sposób gromadzenia i przechowywania dokumentacji projektowej. Gdy jednak tego nie określa, wskazanym jest aby wszystkie dokumenty związane z realizacją projektu były oznaczone przynajmniej za pomocą numeru i tytułu projektu.

Grupa sterująca projektem

Z momentem realizacji projektu tworzy się *grupę sterującą projektem*. Często bywa tak, że grupa projektowa, która przygotowywała projekt, jest przekształcana w grupę sterującą projektem – jest to dobra praktyka w procesie zarządzania projektem. Grupa sterująca składa się (oprócz członków merytorycznych) z koordynatora projektu, kierownika finansowego, czasem kierującego instytucją. Jej celem jest zapewnienie koordynacji i ewaluacji projektu.

Ilość członków grupy może zostać określona w Porozumieniu Partnerskim. Należy dodać, że grupa sterująca to główne ciało podejmujące decyzje w projekcie, toteż jej członkowie powinni mieć prawo i wiedzę do podjęcia decyzji w zagadnieniach projektu (dobrze jest wysłać dokumenty partnerom przed spotkaniem). Spotkania grupy powinny być udokumentowane – co jest szczególnie ważne przy raportowaniu.

Podkreślę jeszcze raz, że sukces projektu partnerskiego jest uzależniony od ścisłej współpracy i regularnych spotkań partnerów. Członkowie grupy sterującej powinni pracować jako zespół, a nie grupa pojedynczych osób. Dzięki temu mogą skorzystać z doświadczenia i umiejętności partnerów oraz podnieść jakość projektu.

Dobre praktyki wzajemnej współpracy są następujące:

1. Otwarta i uczciwa komunikacja i informacja zwrotna.
2. Pomaganie sobie w razie potrzeby.
3. Zadawanie pytań w niejasnych przypadkach.
4. Dzielenie się informacją (zwłaszcza Partner Wiodący) i umiejętnościami.
5. Aktywny udział w wydarzeniach projektu/Programu.
6. Kompromisowa postawa.
7. Szacunek dla kultury organizacyjnej partnerów.

Informacja i promocja

Informacja i promocja rezultatów projektu jest bardzo ważna w fazie realizacji projektu, dlatego informowanie o udziale Unii Europejskiej w osiągnięciu rezultatów jest zadaniem kluczowym, które musi być zagwarantowane przez wszystkich partnerów projektu. Głównym jej celem jest poinformowanie opinii publicznej o roli Unii Europejskiej we współpracy z krajami członkowskimi przy wdrażaniu projektu. Podstawowymi dokumentami regulującymi kwestie informacji i promocji są:

- Rozporządzenie Rady (WE) Nr 1828/2006 z dnia 8 grudnia 2006 (Artykuł 8 i 9),
- podręcznik konkretnego Programu Operacyjnego.

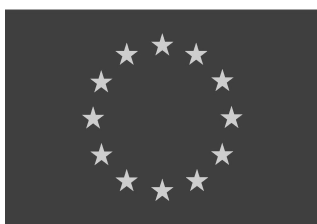
Dodatkowe porady w powyższym zakresie zawiera także Podręcznik komunikacji i przejrzystości dla działań zewnętrznych UE (wrzesień 2005), dostępny na stronie Komisji Europejskiej (pod adresem http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_en.htm).

Informacja i promocja powinna zawierać następujące elementy:

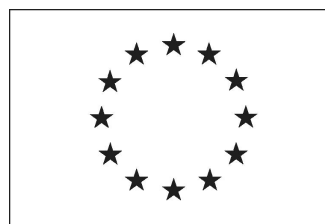
- logo Unii Europejskiej (flaga),

- logo Programu,
- napis: UNIA EUROPEJSKA
- rodzaj funduszu, który dofinansowuje projekt, np.: EUROPEJSKI FUNDUSZ ROZWOJU REGIONALNEGO lub EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY,
- czasami slogan programu (dla programu Współpracy Transgranicznej Litwa-Polska jest to: *Neighbours in action – Veiklūs kaimynai – Sąsiedzi w działaniu*).

Ryc. 4. przedstawia prawidłowe logo Unii Europejskiej dla wersji kolorowej, natomiast dla wersji czarno-białej – Ryc. 5.



Ryc. 4. Logo UE (kolor)



Ryc. 5. Logo UE (czarno-białe)

Metody informacji i promocji są różne. Mogą to być np.: informacje prasowe, artykuły w prasie, wywiady, konferencje, zestawy materiałów promocyjnych, gadżety, naklejki lub etykiety na zakupionym sprzęcie, billboardy oraz tablice informacyjne (przy projektach inwestycyjnych). Ważne jest aby zawierały podstawowe elementy wyszczególnione wyżej. Istotnym elementem opisywanych działań jest aby wnioskodawca posiadał i dołączył do raportów informację o wdrożeniu wskaźników promocji, jak też dokumenty potwierdzające działanie promocyjne:

- zdjęcia billboardów, trwałych tablic informacyjnych, plakaty, inne materiały promocyjne,
- kopie informacji prasowych z listą odbiorców,
- kopie materiałów informacyjnych, artykułów,
- kopie list uczestników wydarzeń z podpisami, w przypadku otwartych dużych wydarzeń – zdjęcia,
- dokumenty potwierdzające wydatki na działania promocyjne.

W przypadku braku dokumentów potwierdzających wydatki dotyczące działań promocyjnych, poniesione koszty mogą zostać potraktowane jako niekwalifikowane (zresztą również dotyczy to innych działań w projekcie).

Zmiany w projekcie

Bywa, że projekt, który opracowaliśmy wymaga zmian. Co wtedy? Należy unikać zmian w projekcie, ale.... Każdy rodzaj zmian ma swoją procedurę, którą należy stosować. Dlatego przy wnioskowaniu o zmiany warto znać zadania poszczególnych instytucji Programu (opisane są w Przewodniku Programu) i zwracać się do odpowiedniej z nich. Generalnie pierwszym punktem kontaktu w większości przypadków jest Sekretariat Techniczny Programu.

Im dłuższy jest okres realizacji projektu, tym ważniejsze jest systematyczne śledzenie i dokumentowanie ZMIAN – po uprzednim zatwierdzeniu zmian, nie można ubiegać się o zmianę wstecz.

Ogólne zasady dotyczące zmian w projekcie:

- nie wolno zmienić podstawowych założeń projektu, tj.:
 - nie należy zmieniać idei projektu i/lub partnerstwa,
 - dodawanie działań w projekcie jest niemożliwe (niemożliwe jest również rezygnowanie z zaplanowanych działań),
 - budżet z wniosku o dofinansowanie powinien być wykonany jak najdokładniej (nie ma możliwości zwiększenia budżetu projektu, dodatkowe koszty poniesione przez beneficjenta są niekwalifikowane).
- nie może być negatywnego wpływu na rezultaty.

Nie spiesz się z podejmowaniem decyzji o zmianie. Najpierw przeanalizuj wszystkie potencjalne konsekwencje zmian. Ważna jest także terminowość wprowadzania zmian oraz świadomość ze strony koordynatora projektu, że procedura ich wprowadzania trwa – należy to przewidzieć.

Można wyróżnić trzy rodzaje zmian projektu:

1. Mieszczące się w ramach „zasady elastyczności” – należy o takich zmianach poinformować Sekretariat Techniczny Programu. Dotyczą one głównie danych partnera (nazwa, adres, numer telefonu, rachunku bankowego, osoby upoważnionej do podpisywania dokumentów), a także rzadziej niewielkich przesunięć środków między

kategoriami budżetowymi lub w danej kategorii budżetowej (alokacja dla obszarów Programu nie może się zmienić).

2. Zmiany wymagające zgody Sekretariatu Technicznego Programu. Należą do nich:
 - a. znaczne zmiany w między kategoriami budżetowymi,
 - b. zmiany w budżecie między partnerami,
 - c. zmiany w budżecie dotyczące alokacji dla obszarów Programu,
 - d. zmiana lub usunięcie partnera (czasem wymaga zgody Komitetu Sterującego),
 - e. zmiana planu działań mającego wpływ na rezultaty.
3. Zmiany wymagające zgody Komitetu Sterującego Programem.
 - a. usunięcie Partnera Wiodącego o ile dotychczasowy partner lub nowa organizacja przejmuje jego rolę,
 - b. znaczące zmiany w budżecie projektu,
 - c. przedłużenie okresu realizacji projektu,
 - d. znacząca zmiana celów projektu stwarzająca ryzyko nie osiągnięcia rezultatów zaplanowanych we wniosku o dofinansowanie.

Wszelkie zmiany muszą być uzgodnione pomiędzy wszystkimi partnerami – często wymagana jest deklaracja od wszystkich partnerów o braku zastrzeżeń wobec planowanej zmiany.

Kwalifikowalność wydatków

Z zagadnieniem kwalifikowalności wydatków spotykamy się w momencie planowania budżetu na etapie opracowywania wniosku aplikacyjnego. Jednak, żeby możliwa była refundacja zaplanowanych we wniosku aplikacyjnym wydatków muszą być spełnione następujące warunki:

1. Wydatek musi być uznany za niezbędny do wdrożenia projektu – ujęty w zatwierdzonym wniosku o dofinansowanie.
2. Opłacony w okresie realizacji projektu (z wyjątkiem kosztów przygotowawczych).
3. Opłacony w odpowiednim okresie raportowania.
4. Zgodny z zasadami kwalifikowalności na poziomie UE, Programu i narodowym.
5. Ekonomiczny.
6. Nie finansowany podwójnie z żadnego innego instrumentu finansowego.
7. Poniesiony zgodnie z krajowym prawem zamówień publicznych.

8. Odpowiednio udokumentowany (faktura) i zaksięgowany zgodnie z zasadami księgowości.
9. Zrealizowany z poszanowaniem wymogów informacji i promocji.
10. Ujęty w raporcie z realizacji projektu.



Ryc. 6. Piramida kwalifikowalności wydatków

Zasadę kwalifikowalności przedstawia powyższy schemat. Dla poszczególnych wydatków obowiązują na różnych szczeblach odpowiednie regulacje. Najwyższe są ogólne zasady Unii Europejskiej, natomiast najszersze są zasady danego Programu Operacyjnego często w szczegółowy sposób precyzujące rodzaj wydatków kwalifikowanych w zależności od priorytetu i działania Programu. Może wystąpić przypadek, że dany wydatek jest kwalifikowany w rozporządzeniach wykonawczych, natomiast jest ujęty jako niekwalifikowany w szczegółowych wytycznych programu. W przypadku różnic pomiędzy zasadami różnych szczebli w zakresie kwalifikowania wydatków przyjmuje się za obowiązujące zasady najbardziej szczegółowe, a zatem te obowiązujące dla danego Programu Operacyjnego. Powyższa zasada winna być stosowana zarówno na etapie określania budżetu projektu jak również w fazie jego realizacji.

Warto wspomnieć, że refundacji środków podlegają wyłącznie *rzeczywiście poniesione koszty* – czyli koszty kwalifikowane w projekcie, które zostały faktycznie poniesione (opłacone).

Podatek VAT, który może być w jakikolwiek sposób odzyskany przez wnioskodawcę, nawet jeśli nie jest aktualnie odzyskiwany, nie może być wydatkiem kwalifikowanym w projekcie.

Tylko podatek VAT naliczony od wydatków związanych z projektem, który nie może zostać zwrócony przez instytucje podatkowe, ani w żaden inny sposób odzyskany przez beneficjenta, może zostać ujęty w budżecie projektu.

Często o możliwości odzyskiwania bądź jej braku w odniesieniu do podatku VAT stwierdza składana przez wnioskodawcę na etapie aplikowania odpowiednia deklaracja. Jeśli instytucja aplikująca nie ma możliwości odzyskiwania VAT-u powinna uwzględnić go w budżecie (przyjmując odpowiednie wartości brutto).

Kwalifikowalne są również **koszty przygotowawcze** projektu, jeśli:

- zostały ujęte w zatwierdzonym wniosku o dofinansowanie,
- zostały opłacone nie wcześniej niż 1 stycznia 2007 (dla okresu programowania 2007 – 2013) i nie później niż na 1 dzień przed zatwierdzeniem projektu do dofinansowania.

Koszty przygotowawcze uwzględnia się w pierwszym raporcie.

Również kwalifikowane są środki związane z **wynagrodzeniami** pracowników instytucji Partnera projektu bądź osób zatrudnionych bezpośrednio przez Partnera na podstawie ważnej Umowy o pracę. Jednak należy pamiętać, że jedynie proporcjonalnie do czasu poświęconego wykonywaniu zadań związanych z projektem. Wynagrodzenia oblicza się łącznie z podatkami i kosztami obowiązkowego ubezpieczenia emerytalnego i zdrowotnego (oraz z innymi kosztami naliczonymi zgodnie z krajowym prawem pracy). Nie są kwalifikowalne dodatkowe koszty, związane z wynagrodzeniami, tj.: dodatkowe, dobrowolne ubezpieczenie zdrowotne lub emerytalne; dodatkowe wynagrodzenia dla pracowników zajmujących się realizacją projektu (dodatki, premie); odprawy.

Dokumentami, które potwierdzają wynagrodzenia są: umowa o pracę; zakres obowiązków, pokazujący zadania pracownika w projekcie; lista płac; dokumenty potwierdzające wypłacenie pensji; dokumenty potwierdzające opłacenie wszystkich niezbędnych podatków, ubezpieczeń i składek (oraz innych kosztów opłat wymaganych prawem krajowym); karty czasu pracy.

Jak pisałem wcześniej każdy projekt jest indywidualny, toteż zawiera charakterystyczny dla niego zbiór kosztów niezbędny do prawidłowej realizacji. Wydatki

związane z wynagrodzeniem personelu zaangażowanym w proces realizacji projektu mogą zostać ujęte w projekcie na etapie jego przygotowania i być ponoszone w fazie jego realizacji. Osobiście jednak skłaniam się ku temu, aby w jak najmniejszy sposób angażować personel wnioskodawcy przy realizacji projektu, a zadanie to zlecać wyspecjalizowanym firmom. Natomiast w przypadku zaangażowania własnych pracowników w realizację projektu – nie wliczać tych kosztów do projektu, uznając go za własny koszt niekwalifikowalny. Otóż oprócz ryzyka związanego ze skomplikowaną procedurą dokumentowania czasu pracy pracowników na rzecz projektu (związanego poniekąd z brakiem doświadczenia w tym zakresie) jest także to, że pracownicy oprócz zadań związanych czysto z prawidłową realizacją projektu, są obciążeni dodatkowo koniecznością jej dokumentowania. Choć opisywana sytuacja nie musi doprowadzić do „położenia projektu” to stanowi element osłabiający jego prawidłowe wdrożenie – o czym każdy koordynator projektu i kierownik grupy projektowej (a później sterującej) powinien wiedzieć.

W projekcie można także uwzględnić *koszty podróży*, a podstawowe założenia odnośnie nich są następujące:

- podróż powinna odbyć się najbardziej ekonomicznym środkiem transportu,
- należy stosować limity określone w przepisach krajowych,
- można pokrywać koszty podróży służbowych wyłącznie swoich pracowników oraz (jeśli dotyczy) ograniczonej liczby osób z grup docelowych projektu (np. uczestników wydarzeń, odbiorców projektu),
- podróże mogą być kwalifikowalne jeśli są niezbędne do osiągnięcia rezultatów projektu (konieczne jest ich uzasadnienie),
- koszty podróży podobnie jak inne wydatki są kwalifikowalne tylko jeśli podróż już miała miejsce (faktycznie poniesione).

Koszty usług są chyba jednymi z najlepszych i jednocześnie najprostszych rozwiązań przy konstruowaniu budżetu projektu, a następnie jego realizacji (plusem jest jedna faktura na gros zadań w projekcie). Dokumentem stwierdzającym wykonanie usługi może być protokół odbioru. W zasadzie w przypadku projektów partnerskich projekt nie może uwzględniać zlecenia podwykonawstwa swoim własnym partnerom, jednak szczegółowo regulują to wytyczne poszczególnego Programu (niektóre z projektów KW PSP w Białymstoku dopuszczały taką możliwość). W zakresie usług obowiązują także zasady zamówień publicznych. W ramach usług można zlecać przede wszystkim wszelkie kwestie

organizacyjne związane z organizacją: wydarzeń, spotkań, seminariów, konferencji (tj.: transport uczestników, zakwaterowanie, catering).

Kwalifikowany jest również **zakup środków trwałych**, jednak tylko wtedy, gdy są one potrzebne do zrealizowania rezultatów projektu, oraz zostały przewidziane we wniosku o dofinansowanie. Jeśli środki trwałe są potrzebne do zrealizowania działań projektu, a nie są same w sobie wskaźnikami projektu (produktem projektu), kwalifikowalne są tylko koszty amortyzacji właściwe dla okresu realizacji projektu.

Możliwy w ramach projektu jest również zakup używanych środków trwałych, jeśli sprzedawca dostarczy deklarację dotyczącą pochodzenia środka, oraz potwierdzi, że w ciągu ostatnich 7 lat nie został on zakupiony ze środków publicznych, ani z pomocą żadnego innego instrumentu finansowego. Cena używanego środka trwałego nie powinna przekraczać jego wartości rynkowej i być niższa niż cena porównywalnego nowego środka trwałego. Ponadto środek trwały musi spełniać wymogi techniczne potrzebne do realizacji projektu oraz obowiązujące normy i standardy.

Jeśli chodzi o przegląd **wydatków nie kwalifikowalnych** to trudno jest je wymieniać.

Ogólnie są to:

- koszty, które nie były zaplanowane we wniosku o dofinansowanie,
- koszty niezwiązane z działaniami projektu,
- koszty przygotowania wniosku o dofinansowanie przez zewnętrzną firmę (w ramach kosztów przygotowawczych dofinansowywane są wyłącznie koszty związane z przygotowaniem załączników do wniosku aplikacyjnego czyli min. Studium wykonalności),
- wydatki zafakturowane na osoby trzecie, a więc nie poniesione przez beneficjenta,
- zakup dóbr i usług niezgodnie z prawem zamówień publicznych,
- wydatki podwójnie finansowane z innego źródła,
- wydatki poniesione przed lub po okresie realizacji projektu (nie dotyczy kosztów przygotowawczych), a także wydatki poniesione przed lub po okresie raportowania,
- wydatki nieudokumentowane,
- straty, mandaty, odsetki, wydatki sądowe, kary finansowe,
- amortyzacja – jeśli zakup środka trwałego był dofinansowany,
- podkontraktowanie osób trzecich, które sztucznie zawyża koszty,
- podatek VAT, który może być odzyskany zgodnie z prawem krajowym,
- wszelkie wydatki, przy których nie przestrzegano wymogów informacji i promocji.

Powodzenie projektu

Powodzenie projektu, na każdym etapie jego cyklu życia, zależy od wielu czynników. Jednym z nich jest proces oceny projektu przez Instytucję Zarządzającą Programem, który ma miejsce dwukrotnie podczas jego cyklu życia, otóż:

- w momencie rozpatrywania wniosku o dofinansowanie,
- oraz w momencie rozliczania projektu.

Pozornie ewaluacja projektu przed podpisaniem umowy granatowej ma większe znaczenie, gdyż ocenia ona tylko to, czy projekt jest dobry czy nie. Ważniejsza jest zatem faza realizacji projektu, po której następuje jego rozliczenie końcowe. Przy rozliczeniu końcowym ma miejsce ocena wykonania projektu zgodnie z przyjętymi założeniami i ewentualna refundacja środków.

Jednak jak sprawić, aby w ogóle projekt miał możliwość dofinansowania?

Potencjalne przyczyny odrzucania projektów

1. *Częste nieprawidłowości występujące na etapie weryfikacji formalnej:*
 - a. niezgodność wersji papierowej z wersją elektroniczną wniosku. Zgodność obu wersji jest często podstawowym wymogiem dopuszczenia wniosku do dalszej weryfikacji,
 - b. brak odpowiedzi na wszystkie obligatoryjne pytania,
 - c. brak wszystkich wymaganych wskaźników odpowiadających formom wsparcia w projekcie,
 - d. brak wszystkich wymaganych załączników. Częstym przypadkiem jest nie dostarczenie pełnomocnictwa do reprezentowania wnioskodawcy,
 - e. błędnie wypełnione pola formularza wniosku (wszystkie pola powinny być wypełnione, choćby stwierdzeniem: NIE DOTYCZY),
 - f. brak potwierdzenia kopii za zgodność z oryginałem. Wszystkie kopie załączonych dokumentów powinny być potwierdzone za zgodność z oryginałem wraz z datą i czytelnym podpisem osoby potwierdzającej.
2. *Nieprawidłowości występujące na etapie oceny merytorycznej:*
 - a. niespójność projektu w poszczególnych punktach wniosku. Najczęściej przejawia się ona brakiem logicznych powiązań między takimi elementami wniosku jak uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, sposób zarządzania projektem, a planowanymi wydatkami. Przykładem może tu być umieszczenie we

wskaźnikach 100 godzin szkoleniowych, a stawki dla wykładowców obejmują 120 godzin.

- b. błędnie skonstruowany budżet projektu. Często budżet jest niespójny z harmonogramem oraz opisem projektu. Wydatki projektu muszą odzwierciedlać wszystkie kwalifikowane koszty wynikające z części opisowej wniosku, również koszty wszystkich osób z zaangażowanych w realizację projektu.
- c. występowanie błędów rachunkowych w budżecie projektu, które są częstym błędem świadczącym o przygotowaniu wniosku pod presją czasu. Należy pamiętać, iż w każdej kategorii wydatku należy podać metodę wyliczenia danej kwoty, tak aby dla osoby oceniającej projekt były one czytelne (np. koszt jednostkowy, ilość i czas dotyczący ponoszonego wydatku).
- d. niewystarczające uzasadnienie potrzeby realizacji projektu (brak odwołań do dokumentów strategicznych, tj.: Strategia Rozwoju Województwa, Narodowa Strategia Spójności),
- e. brak powoływania się na uwiarygodnione dane statystyczne odzwierciedlające stan obecny i potrzeby potencjalnych beneficjentów. Na przykład, uzasadniając potrzebę realizacji projektu szkoleniowego nie należy powoływać się na wysoką stopę bezrobocia, tylko na wykazanie potrzeby realizacji danego szkolenia z uwagi na istniejące niedobory w zakresie określonych umiejętności zawodowych.
- f. zbyt ogólny opis istotnych elementów projektu. Brak szczegółowego opisu grupy odbiorców projektu, ilości i wielkości grup szkoleniowych, miejsca realizacji szkolenia czy kadry zarządzającej projektem,
- g. niepełny opis procesu rekrutacji, którego przykładem może być brak opisu kryteriów jakimi będzie się kierował projektodawca przy naborze uczestników szkoleń. Opis powinien zawierać podstawowe informacje jak: miejsce przeprowadzenia rekrutacji, kto będzie za nią odpowiedzialny oraz jakie metody będą zastosowane przy naborze uczestników projektu,
- h. opis monitorowania niezgodny z przyjętymi wskaźnikami. Częsty błąd polega na braku opisu metod pomiaru niektórych wskaźników umieszczonych we wniosku,
- i. używanie języka profesjonalnego powoduje nie zrozumienie idei projektu. To co nam wydaje się proste i oczywiste nie zawsze jest takie dla ekspertów oceniających projekt nie zaznajomionych z obowiązującą nomenklaturą pożarniczą.

Uwarunkowania pomyślnej realizacji projektu:

Można wyróżnić pięć uwarunkowań pomyślnej realizacji projektu:

1. Jasny podział zadań i odpowiedzialności pomiędzy partnerami.
2. Jasne cele projektu.
3. Wyraźnie określone działania i wskaźniki.
4. Realny pakiet robót z jasno zdefiniowanymi „kamieniami milowymi”.
5. Przejrzysty i realny budżet projektu.

Jednak mimo wszystko, nawet najlepiej zaplanowany projekt, nie ustrzeże się problemów podczas jego realizacji. Najczęstsze źródła problemów występują najczęściej w następujących sferach:

- w zakresie zespołu realizującego projekt mogą wystąpić problemy komunikacyjne, zmiany w personelu, zbytne obciążenie pracą,
- dotarcie do grup docelowych projektu może być utrudnione,
- problem stanowią zmiany w budżecie lub korekty związane najczęściej z kursem EURO do PLN,
- wykonywanie pracy przez podwykonawców (opóźnienia, prawidłowość wykonania).

Należy pamiętać, że im dłuższy jest okres realizacji projektu, tym bardziej skomplikowane jest zarządzanie projektem, zatem tym ważniejsze jest systematyczne dokumentowanie postępów realizacji projektu i ich stała analiza.

Podsumowanie

Podsumowując, spośród najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu projektu można wymienić:

- jasne, przedyskutowane i zaakceptowane cele i wymagania projektu,
- stałe uczestnictwo w projekcie inwestora, projektanta i zespołu realizującego przedsięwzięcie,
- realny, planowany czas i koszt wykonania projektu,
- nieustanna kontrola zmian i jakości.

Natomiast czynniki, które najczęściej przyczyniają się do porażki (nawet najlepiej zaplanowanego) projektu to:

- źle zaplanowana i przygotowana realizacja poszczególnych zadań,
- lekceważenie i opóźnianie rozwiązania bieżących problemów,
- wprowadzanie częstych, nieistotnych zmian w harmonogramie i/lub projekcie,
- brak kontaktu z pracownikami i bagatelizowanie ich potrzeb,
- brak komunikacji pomiędzy uczestnikami projektu,
- nieprzemyślane wprowadzanie nowych metod zarządzania projektem,
- brak realistycznej oceny postępów prac.

Poświęcenie odpowiedniej uwagi i czasu na monitorowanie negatywnych dla projektu czynników ma kluczowe znaczenie dla przebiegu realizacji całego procesu wdrażania projektu, a w konsekwencji osiągnięcia zaplanowanego celu.

Pozostaje jeszcze jedno pytanie: czy idea, która zapoczątkuje projekt może być kompletnie oderwana od rzeczywistości? Odpowiedź wydaje się być oczywista. Projekty realizowane przez PSP województwa podlaskiego były ze sobą spójne, powiązane jednym elementem. Jakim? Elementem je łączącym była *Strategia rozwoju ochrony przeciwpożarowej województwa podlaskiego*.

Ustalenie strategii – długofalowych celów strategicznych, sposobów ich realizacji oraz zabezpieczenia koniecznych środków finansowych to istota funkcjonowania każdej organizacji. [3, 4]. Dlatego też od 2002 roku trwały prace nad opracowaniem *Strategii* – ukończone w 2004 roku.

Jednak skoro podstawą funkcjonowania PSP jest Ustawa i inne akty wykonawcze, zatem po co ustalać strategię jednostki? Otóż, odrębność każdego województwa jest faktem. Wynika z ukształtowania terenu, położenia, znajdującej się tam infrastruktury, lesistości, rozkładu demograficznego oraz innych czynników. Zatem mimo, że każdy Komendant Wojewódzki ma określone te same zadania, to wykonuje je na innym obszarze i w innym otoczeniu, co wymaga podjęcia innych działań.

Dlatego też, każda instytucja, w tym także zasilana z budżetu państwa, musi wypracować strategię obejmującą najważniejsze działania długookresowe i wynikające z nich zadania krótkookresowe (operacyjne). [3, 4]

Opracowana ponad pięć lat temu *Strategia* ze względu na zmienność otoczenia wymaga stałego monitoringu i ewaluacji w celu jej ewentualnego uaktualniania. Jednak do tej pory wytycza kierunki rozwoju ochrony przeciwpożarowej w województwie podlaskim i wskazuje obszary, które wymagają działania, w celu osiągnięcia wytyczonych celów.

Celem *Strategii* jest stworzenie spójnego, sprawnego i kompleksowego systemu bezpieczeństwa ludności i środowiska niezależnie od charakteru i wielkości zagrożenia. [5]

Opracowana *Strategia rozwoju ochrony przeciwpożarowej województwa podlaskiego* przeszła cały „proces legislacyjny”. Została zatwierdzona przez Wojewodę Podlaskiego, Komendanta Głównego oraz Zarząd Województwa Podlaskiego. Przyjęte w niej cele, działania i priorytety, w dalszym ciągu, są spójne z dokumentami strategicznymi szczebla wojewódzkiego i krajowego oraz programami operacyjnymi – tworząc z niej dokument wykonawczy. Spójność *Strategii* z ww. dokumentami pozwala na wykazanie obustronnej zależności, co sprzyja także aprecjacji projektu podczas jego oceny merytorycznej przez instytucje zarządzające programami europejskimi. Pozwala to także udowodnić planowe wdrażanie przyjętej pierwotnie koncepcji i powiązać projekty już zrealizowane, z tymi które właśnie są przygotowywane do realizacji.

Literatura

1. Marmel E. : MS Project 2003. Biblia. Warszawa: Wydawnictwo Helion, 2001,
2. Mingus N. : Zarządzanie projektami. Gliwice : Wydawnictwo Helion, 2002, 376s.,
3. Obłój K., Zarządzanie strategiczne. Warszawa : Wydawnictwo UW, 1987,
4. Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy. Warszawa: Wyd. PWN, 1996,
5. Strategia rozwoju ochrony przeciwpożarowej i ratownictwa województwa podlaskiego, Białystok 2004.

Matryca logiczna
dla Projektu pn. ...

Logika interwencji	Wskaźniki	Weryfikacja wskaźników – źródła	Założenia
Cele ogólne/pośrednie (Oddziaływanie Projektu)	Wskaźniki oddziaływania		
Cel bezpośredni projektu (Rezultat Projektu)	Wskaźniki rezultatu		
Produkt/y Projektu	Wskaźniku produktu		
Działania Projektu	Środki i zasoby	Budżet projektu	
			Warunki wstępne

MATRYCA LOGICZNA PROJEKTU		Nazwa priorytetu	Ilość przetargów	Przewidywana data ogłoszenia ostatniego zamówienia publicznego
Tytuł projektu	Adresaci grupy docelowe /	Wnioskodawca	Przewidywana data rozpoczęcia inwestycji np. data zawarcia umowy z wykonawcą pierwszego zamówienia (kwartał i rok)	
		Partnerzy projektu	Przewidywana data zakończenia rzeczowego inwestycji np. data odbioru (kwartał i rok)	
	Rodzaj i celowość działań (logika interwencji)	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia/ryzyko
Cel ogólny projektu				
Rezultaty				
Produkty				
Zadania		Wydatki / koszty całkowite		
		Wydatki / koszty kwalifikowane		
Sytuacja wyjściowa				

