

Harmonogram realizacji projektu

Harmonogram to jedna z najważniejszych części projektu, przynajmniej z punktu widzenia jego realizacji. Pozwala nie tylko na właściwe zaplanowanie działań, ale może być także narzędziem kontroli poprawnej realizacji projektu. Dobrze zaplanowany harmonogram pozwoli nie tylko rozłożyć działania w czasie, ale także właściwie oszacować budżet projektu. Nie wolno zatem dać się zwieść formie wniosku, gdzie harmonogram został umieszczony na końcu projektu tuż za głównym budżetem. Oszacowanie czasu realizacji projektu i podział poszczególnych zadań musi odbyć się jeszcze przed planowaniem kosztów, gdyż te będą zależały właśnie od czasu realizacji poszczególnych działań. Generator wniosków aplikacyjnych każe zwrócić uwagę na ten fakt, wymagając w pierwszej części wypełnienia okresu realizacji projektu. Warto się zatem dobrze zastanowić nad tym, jak długo i w jakich etapach projekt może być realizowany. A wpływ będzie miało na to kilka czynników. Prawidłowe przygotowanie harmonogramu zdecydowanie nie powinno ograniczać się do wypełnienia tabeli zawartej w generatorze wniosków. Jest wiele technik tworzenia harmonogramów. W odniesieniu do funduszy unijnych przyjmuje się zazwyczaj wykres Gantta, pokazujący etapy realizacji projektu w odniesieniu do jednostek czasu. Klasyczny wykres obejmuje także wskazanie na stanowiska, czyli osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań. Co więcej, wykres powinien być na bieżąco konfrontowany z rzeczywistym przebiegiem projektu. Taki komfort nie jest niestety dany beneficjentom realizującym projekty współfinansowane ze środków EFS. Zmiany w harmonogramie muszą być bowiem konsultowane z instytucją nadzorującą realizację projektu, ale nie oznacza to jednak, że wykres Gantta nie może stanowić pomocnego narzędzia. Dla projektodawcy najważniejsze jest uzyskanie jak największej ilości informacji o czynnikach mogących wpływać na czas realizacji projektu, przy jednoczesnym uwzględnieniu zasad wynikających z dokumentów programowych oraz wytycznych instytucji ogłaszającej konkurs.

Daty płatności

Znajomość zasad wynikających z dokumentów jest niezbędna do prawidłowego zaplanowania czasu trwania projektu, co nie oznacza, że okres ten będzie właściwy dla przygotowanych w projekcie działań. Wskazania, co do okresu realizacji projektu, np. minimum rok lub maksimum dwa lata, są zawarte zwykle w kryteriach wyboru projektów dostępnych jeszcze przed ogłoszeniem konkursów w „Planach działania”, dlatego też warto wziąć je pod uwagę

na początku pracy z projektem. Określając początkową i końcową datę okresu realizacji projektu należy pamiętać o okresie kwalifikowalności kosztów dla wszystkich projektów w ramach PO KL (12.06.2006 – 31.12.2015), ale także o konieczności ujęcia w okresie realizacji projektu wszystkich planowanych wydatków, gdyż tylko wydatki ujęte w okresie realizacji projektu mogą stanowić wydatki kwalifikowane. Wyjątek stanowią koszty odnoszące się bezpośrednio do realizacji projektu, ponoszone przed złożeniem końcowego wniosku o płatność, takie jak choćby pochodne od wynagrodzeń lub też rachunki za rozmowy telefoniczne. Warto zatem wziąć pod uwagę przewidywane daty dokonywania płatności: na przykład przyjęcie za początkową i końcową datę pełnych miesięcy pozwala na uniknięcie częściowego wypłacania wynagrodzeń personelu projektu. Dodatkowo w planowaniu konieczne jest uwzględnienie czasu potrzebnego na ocenę projektu i podpisanie umowy. Zgodnie z najnowszymi zasadami dokonywania wyboru projektów (sierpień 2009 r.) czas trwania oceny wniosku można mniej więcej oszacować, niemniej jednak praktyka pokazuje, że i od tej zasady zdarzają się odstępstwa. Oczywiście bardzo często instytucje nie ingerując w początkową datę okresu realizacji projektu dopuszczają realizację projektu przed podpisaniem umowy, jednak wówczas projekt realizowany jest na ryzyko projektodawcy, co w praktyce oznacza, że nie jest realizowany wcale, a ewentualnie po otrzymaniu decyzji o dofinansowaniu szybko nadrabiane są stracone miesiące, choć to nie zawsze jest możliwe lub dokonywana jest zmiana okresu realizacji. Odpowiednie zaplanowanie początku okresu realizacji ma znaczenie zwłaszcza w przypadku projektów powyżej 10 milionów zł, kiedy oprócz weksla in blanco wymagana jest druga forma zabezpieczenia prawidłowej realizacji projektu, zwykle słoно płatna. Wtedy jeśli instytucja nie postanowi inaczej koszt zabezpieczenia musi być ponoszony w trakcie trwania projektu, a jednocześnie zabezpieczenie musi zostać wniesione najpóźniej do siedmiu dni po podpisaniu umowy, co wymaga od beneficjentów nie lada ekwilibrystyki w planowaniu, bo czas trwania oceny projektów może ulegać zmianie, a i zbyt wczesna realizacja projektu na własne ryzyko nie jest sensowna.

Ścieżka krytyczna

Planowanie czasu realizacji projektu to jednak nie tylko zasady, które wymagane są na poziomie dokumentacji konkursowej czy innych wytycznych. Poprawną realizację projektu gwarantuje przede wszystkim umiejętność zaplanowania działań w odniesieniu do czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą wpływać na dynamikę wdrażania poszczególnych zadań. Do czynników zewnętrznych można zaliczyć między innymi konieczność podporządkowania się terminom narzucanym przez instytucję nadzorującą realizację projektu,

zwykle niekorzystnych dla beneficjenta, bo dających mu mało czasu na dostarczanie dokumentów, a wydłużających czas reakcji instytucji na owe dokumenty. Absolutną koniecznością jest ponadto rozstrzygnięcie na etapie przygotowania wniosku, czy beneficjent będzie zmuszony stosować Prawo zamówień publicznych lub zasadę konkurencyjności, co powoduje w zależności od kategorii kosztów, istotne wydłużenie czasu dokonywania zakupów czy zlecania zadań. Jeśli w grę wchodzi organizacja przetargu, dokonanie zakupu chociażby materiałów promocyjnych może trwać nawet około 3 miesięcy, a bywa że i dłużej. Oprócz uwarunkowań prawnych należy także wziąć pod uwagę czas dostaw, czas realizacji zamówień, itp. Równie ważne są także święta. Planując harmonogram trzeba wziąć pod uwagę, że nie każdy miesiąc to dwadzieścia dni roboczych. Zwłaszcza w maju i grudniu źle zaplanowany harmonogram szczególnie doskwiera beneficjentom, bo zwyczajnie brakuje czasu na wykonanie zaplanowanych zadań, a nie każdy pracownik projektu zdecyduje się na pracę w święta.

Ważna jest również kultura organizacji, bo jeśli proces decyzyjny w organizacji przebiega na linii kilku lub nawet kilkunastu osób, podejmowanie decyzji zwykle trwa na tyle długo, że szybka reakcja jest niemożliwa. Warto w takiej sytuacji pomyśleć o odpowiednich pełnomocnictwach, podziale zadań i ograniczeniu sytuacji, w której brak jednego przełożonego będzie paraliżować pracę instytucji. Planując harmonogram trzeba także wziąć pod uwagę zasoby. Niektóre z graficznych wzorów harmonogramów proponują zawieranie w wykresach także zasobów potrzebnych do realizacji poszczególnych etapów, co pozwala na łatwe szacowanie ewentualnych braków kadrowych, lokalowych lub innych. Do tego służy także tak zwana ścieżka krytyczna, która poprzez pokazanie poszczególnych etapów wraz z ich przewidywanym czasem realizacji pozwala na wykrycie ewentualnych miejsc nakładania się na siebie terminów. Nie jest ona jednak powszechnie stosowana w planowaniu projektów w ramach PO KL. Największy grzech jaki popełniany jest przez beneficjentów przy tworzeniu harmonogramu dotyczy planowania w krótkim czasie zbyt dużej ilości zadań, nie biorąc pod uwagę chociażby faktu, że pracownicy często wykonują zadania związane z projektem jako dodatkowe. Trzeba również pamiętać, że przygotowanie harmonogramu wiąże się także z analizą ryzyka. Im dokładniej zdefiniowane zostaną elementy mogące negatywnie wpływać na projekt, tym większa szansa na jego powodzenie. I jeszcze jeden grzech, którego dla własnego dobra warto nie popełniać – harmonogram nie jest tylko tabelką na końcu wniosku, warto zająć się nim wcześniej i nieco troskliwiej niż wskazywałby na to wzór wniosku.

Fundusze Europejskie, Anna Jarnuszkiewicz , nr 6/2009