

Definiowanie, planowanie i inicjowanie projektu



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Jak definiować, planować i inicjować projekt?
- Czym są cele projektu i jak je formułować?
- Jak tworzyć strukturę podziału prac (WBS)?
- Jak określać budżet projektu i identyfikować źródła finansowania?

STUDIUM PRZYPADKU⁴

W średniej wielkości mieście w centrum Polski grupa pracowników społecznych i wolontariuszy zauważyła **dwa powiązane ze sobą i narastające problemy społeczne**. Z jednej strony wielu seniorów w mieście czuło się samotnych i odizolowanych od innych osób. Z drugiej strony młode osoby z tej miejscowości, często podróżujące w celach turystycznych lub służbowych, miały niekiedy trudności z zapewnieniem tymczasowej opieki dla swoich zwierząt domowych podczas swojej nieobecności.

Zainspirowana tymi spostrzeżeniami grupa osób pod przewodnictwem Oli i Antka postanowiła rozwiązać w ramach projektu społecznego oba problemy jednocześnie. W efekcie realizacji tego projektu samotni seniorzy zyskaliby towarzystwo zwierząt oraz poczucie bycia potrzebnymi dla innych osób, a młodzi ludzie mieliby godną zaufania opiekę dla swoich pupili na czas swojej nieobecności. Dodatkowo seniorzy mogliby trochę dorobić. Inicjatywa zyskała nazwę **Łapcie serca**.



⁴ Studium przypadku jest inspirowane kilkoma projektami, m.in. platformą ułatwiającą adopcję zwierząt ze schronisk [Adopciami.pl](https://adopciami.pl) oraz działalnością „Stowarzyszenia mali bracia Ubogich”, które pomaga starszym samotnym osobom.



Logo projektu „Łapcie serca”

Ola, Antek i reszta zespołu stanęła przed wyzwaniem zaplanowania i wdrożenia tego ambitnego przedsięwzięcia. Dyskutowano m.in. nad następującymi kwestiami:

1. Jak dokładnie zdefiniować cele projektu?
2. Jakie zadania i zasoby będą niezbędne do realizacji projektu i jak je rozplanować?
3. Skąd pozyskać fundusze na realizację projektu i jak skonstruować budżet?
4. Jak zmierzyć sukces projektu?

Zdecydowano, że zespół podejmie próbę realizacji projektu w ramach inkubatora innowacji społecznych. **Inkubatory innowacji społecznych** to organizacje wspierające rozwój i wdrażanie kreatywnych rozwiązań problemów społecznych. Organizują one konkursy, doradzają i tworzą przestrzeń do rozwoju pomysłów.

WIEDZA

Zarządzanie projektem to proces, który można podzielić na etapy przedstawione na RYSUNKU 9.

Rysunek 9. Etapy zarządzania projektami



Fundamentem każdego projektu, jeszcze przed faktycznym rozpoczęciem realizacji poszczególnych zadań, jest jego **faza początkowa**, składająca się z trzech etapów: definiowania, planowania i inicjowania. To w niej zapadają kluczowe decyzje wpływające na cały przebieg przedsięwzięcia. Każdy z etapów odgrywa inną rolę i wymaga wykonania innych działań, ale wszystkie są ze sobą ściśle powiązane i niezbędne dla powodzenia projektu.

Na etapie **definiowania** określamy dokładnie cele projektu, odpowiadając na pytanie „Co chcemy osiągnąć?”. Ten etap jest ważny, ponieważ jasno sprecyzowane cele ukierunkowują wszystkie późniejsze działania i zapewniają wspólne zrozumienie oczekiwanych rezultatów przez zespół.

Na etapie **planowania** przechodzimy do szczegółowego opracowania sposobu realizacji celów, odpowiadając na pytanie „Co mamy zrobić, żeby to osiągnąć?”. Na tym etapie tworzy się harmonogram, przydziela zasoby i określa budżet.

Na etapie **inicjowania** rozpoczynamy faktyczną realizację projektu, koncentrując się na pierwszych czynnościach. Ten etap odpowiada na pytanie „Jakie są pierwsze kroki do wykonania?”. Następuje tu formalne rozpoczęcie prac projektowych i podjęcie pierwszych konkretnych działań zgodnie z przyjętym planem.

■ Definiowanie projektu

Definiowanie projektu to etap, w którym zespół określa, co dokładnie chce osiągnąć. Odpowiadamy wtedy na następujące pytania:

1. Jaki jest cel projektu?
2. Jakie jest otoczenie projektu?
3. Jakie są oczekiwania interesariuszy?

W przypadku projektu „Łapcie serca” zespół zdefiniował dwa kluczowe problemy do rozwiązania: samotność seniorów oraz potrzebę tymczasowej opieki nad zwierzętami. Postanowiono, że projekt spróbuje połączyć te dwie grupy tak, aby obie strony odniosły korzyści. Jednak tak określony cel – o ile oddawał główny sens działań – był zbyt ogólny i do skutecznego zarządzania projektem potrzeba było większej precyzji. Nie było konkretnej skali działania, czasu realizacji ani szczegółowych zasad współpracy. Brakowało też mierzalnych wskaźników sukcesu. Dlatego zespół projektowy musiał najpierw uszczegółwić te elementy, zanim mógł przystąpić do właściwej realizacji przedsięwzięcia.

Określanie celów projektu

Cele projektu stanowią pewnego rodzaju drogowskaz, określając, co zamierzamy w projekcie osiągnąć. Są one kluczowe dla ukierunkowania wysiłków zespołu, podejmowania decyzji i oceny sukcesu projektu. Dobrze zdefiniowane cele pomagają wszystkim zaangażowanym stronom zrozumieć, na czym polega projekt i jak ich praca przyczynia się do jego realizacji. Szczególnie przydatna jest tutaj **metoda SMART**, której zastosowanie prowadzi do tego, że wyznaczone cele są konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie. Zasady formułowania celów zgodnie z metodą SMART przedstawia TABELA 13.

Tabela 13. Zasady formułowania celów zgodnie z metodą SMART

	Angielskie słowo	Polski odpowiednik	Opis
S	<i>Specific</i>	Konkretny	Cel powinien być konkretny i jednoznaczny, jasno określający, co ma być osiągnięte.
M	<i>Measurable</i>	Mierzalny	Musi istnieć sposób na mierzenie postępów oraz osiągnięcia celu, najlepiej w formie liczb lub konkretnych wskaźników.
A	<i>Achievable</i>	Osiągalny	Cel powinien być ambitny, ale jednocześnie realny do osiągnięcia w ramach dostępnych zasobów i ograniczeń.
R	<i>Relevant</i>	Istotny	Cel musi być zgodny z szerszymi celami organizacji lub projektu i przynosić wartość.
T	<i>Time-bound</i>	Określony w czasie	Cel powinien mieć jasno określony termin realizacji, co pomaga w planowaniu oraz utrzymaniu motywacji w zespole.

Źródło: opracowanie własne.

Stosowanie metody SMART przy formułowaniu celów projektu znacząco zwiększa szanse na jego sukces, zapewniając jasność, koncentrację zespołu na realizacji zadań oraz możliwość mierzenia postępów. Zespół projektowy „Łapcie serca” zastosował metodę SMART i dzięki niej sformułował następujący cel: „Zarejestrować w systemie i zweryfikować 50 zarejestrowanych tymczasowych opiekunów w ciągu pierwszych 6 miesięcy od uruchomienia programu”.

Tabela 14. Zasady formułowania celów zgodnie z metodą SMART dla zespołu „Łapcie serca”

Kryterium	Wyjaśnienie
Konkretny	Cel jest jasno określony: znalezienie tymczasowych opiekunów dla zwierząt.
Mierzalny	Cel jest mierzalny: 50 osób.
Osiągalny	Cel jest realistyczny i osiągalny w ramach projektu.
Istotny	Cel jest bezpośrednio związany z tym, co zespół chce osiągnąć.
Określony w czasie	Wskazany jest konkretny wymiar czasu: 6 miesięcy od momentu uruchomienia programu.

Źródło: opracowanie własne.

Oto kilka innych przykładów celów SMART możliwych do wyznaczenia dla tego projektu:

1. Zachęcenie co najmniej 30 tymczasowych opiekunów zwierząt do udziału w programie w ciągu 3 miesięcy od uruchomienia projektu.
2. Osiągnięcie 90% poziomu satysfakcji wśród uczestników programu, mierzonego za pomocą ankiet wypełnianych po 3, 6 i 12 miesiącach od rozpoczęcia udziału w projekcie.
3. Zmniejszenie – badanego poprzez ankiety – poczucia odczuwanej samotności u większości seniorów biorących udział w programie po roku uczestnictwa w nim.



Analiza otoczenia projektu

Analiza otoczenia projektu pomaga zrozumieć kontekst, w którym projekt będzie realizowany. Jedną z częściej stosowanych metod jest **analiza PESTEL** – narzędzie, które pozwala uporządkować według 6 głównych kategorii najważniejsze czynniki wpływające na projekt.

PESTEL to akronim utworzony od angielskich słów określających analizowane obszary:

1. *Political* (**polityczne**) – jakie decyzje i działania władz mogą wpłynąć na projekt?
2. *Economic* (**ekonomiczne**) – jakie czynniki ekonomiczne trzeba wziąć pod uwagę?
3. *Social* (**społeczne**) – jakie aspekty społeczne i kulturowe są istotne?
4. *Technological* (**technologiczne**) – jakie technologie mogą wspierać realizację projektu?
5. *Environmental* (**środowiskowe**) – jakie aspekty środowiskowe należy uwzględnić?
6. *Legal* (**prawne**) – jakie przepisy prawne mają znaczenie?

W wyniku analizy PESTEL wskazano następujące istotne dla projektu „Łapcie serca” elementy otoczenia:

1. Polityczne:

- miejskie programy aktywizacji seniorów;
- lokalne strategie wsparcia organizacji pozarządowych;
- możliwość uzyskania patronatu prezydenta miasta.

2. Ekonomiczne:

- sytuacja finansowa seniorów w mieście;
- koszty tymczasowej opieki nad zwierzętami;
- możliwości finansowania projektu z grantów miejskich.

3. Społeczne:

- stosunek do seniorów w społeczności;
- trendy starzenia się społeczeństwa i wzrastająca liczba samotnych seniorów;
- rosnąca popularność posiadania zwierząt domowych.

4. Technologiczne:

- umiejętność korzystania z aplikacji mobilnych wśród seniorów;
- możliwości komunikacji online z uczestnikami;
- systemy do zarządzania wolontariatem.

5. Środowiskowe:

- dostępność terenów zielonych do spacerów;
- istniejąca w mieście przyjazna infrastruktura dla zwierząt;
- warunki klimatyczne wpływające na aktywność na świeżym powietrzu.

6. Prawne:

- regulacje dotyczące odpowiedzialności za zwierzęta pozostające pod opieką;
- wymogi ubezpieczeniowe;
- przepisy dotyczące możliwości finansowych rozliczeń między uczestnikami projektu.

Przeprowadzenie takiej analizy pozwoliło zespołowi lepiej zrozumieć uwarunkowania projektu i kontekst, w jakim będzie on w przyszłości realizowany. Przykładowo, zidentyfikowano **czynniki sprzyjające** realizacji projektu (rosnącą umiejętność korzystania z aplikacji mobilnych wśród seniorów oraz politykę miasta nastawioną na wsparcie inicjatyw senioralnych), jak i **potencjalne bariery** (skomplikowane wymogi prawne dotyczące finansowych rozliczeń między uczestnikami projektu oraz ograniczoną dostępność terenów do spacerów w niektórych dzielnicach). Dzięki temu zespół mógł odpowiednio zaplanować działania i dostosować projekt do zidentyfikowanych warunków – na przykład zaplanować system bezgotówkowych rozliczeń poprzez fundację oraz skupić się początkowo na dzielnicach z dobrą infrastrukturą dla zwierząt.

Analiza interesariuszy

Analiza interesariuszy to proces, który pozwala zidentyfikować wszystkie osoby i grupy, które mogą wpływać na projekt lub na które projekt może mieć wpływ. W projekcie „Łapcie serca” kluczowymi interesariuszami są:

- opiekunowie zwierząt;
- seniorzy (określani tu również tymczasowymi opiekunami);
- wolontariusze;
- władze miasta;
- lokalne organizacje wspierające seniorów;
- rodziny seniorów i opiekunów zwierząt;
- schroniska dla zwierząt;
- weterynarze;
- lokalne media.



Jedną z metod analizy osób, które mogą wpływać na projekt lub na które projekt może mieć wpływ, jest **macierz interesariuszy**. Jest to narzędzie, które pomaga zidentyfikować i sklasyfikować interesariuszy projektu na podstawie ich wpływu i zaangażowania. Umożliwia więc ono lepsze zrozumienie, kto ma największy wpływ na projekt i jak bardzo jest zaangażowany w jego realizację.

Macierz interesariuszy dzieli się na cztery części:

1. **Wysoki wpływ / Wysokie zaangażowanie** – kluczowi interesariusze, których należy ściśle włączyć w projekt. Wymagają oni najbliższej współpracy i pełnego zaangażowania poprzez regularne spotkania, konsultowanie decyzji i bieżące informowanie o postępach.
2. **Niski wpływ / Wysokie zaangażowanie** – osoby, które wykazują duże zainteresowanie projektem mimo ograniczonego wpływu. Należy zadbać o regularne informowanie ich o postępach i zmianach w projekcie, doceniając ich zainteresowanie.
3. **Wysoki wpływ / Niskie zaangażowanie** – interesariusze, którzy mają duży wpływ na projekt, ale są mniej zaangażowani. Ważne jest, aby utrzymywać z nimi dobre relacje, dbać o ich pozytywne nastawienie i gotowość do wsparcia projektu w razie potrzeby.
4. **Niski wpływ / Niskie zaangażowanie** – interesariusze, którzy mają mały wpływ na projekt i są mało w niego zaangażowani. Należy obserwować ich nastawienie do projektu, bez konieczności angażowania znaczących zasobów w komunikację z nimi. Wymagają mniej uwagi, ale warto pamiętać o nich w razie wystąpienia zmian (mogą się zaangażować lub uzyskać wpływ na projekt).

Na RYSUNKU 10 przedstawiono macierz interesariuszy ze skrótowymi wskazówkami, w jaki sposób należy z nimi postępować.

Rysunek 10. Macierz interesariuszy

	Niskie zaangażowanie	Wysokie zaangażowanie
Wysoki wpływ	Utrzymuj zadowolonych	Ściśle współpracuj
Niski wpływ	Obserwuj	Informuj

Źródło: opracowanie własne.

Przykład wykorzystania macierzy interesariuszy dla projektu „Łapcie serca”:

- **Wysoki wpływ / Wysokie zaangażowanie** – ściśle współpracuj: seniorzy, opiekunowie zwierząt, wolontariusze;
- **Niski wpływ / Wysokie zaangażowanie** – informuj: rodziny seniorów i opiekunów zwierząt, schroniska dla zwierząt, lokalne media;
- **Wysoki wpływ / Niskie zaangażowanie** – utrzymuj zadowolonych: władze miasta;
- **Niski wpływ / Niskie zaangażowanie** – obserwuj: weterynarze.

Planowanie projektu

Planowanie projektu polega na opracowaniu szczegółowych planów, w których powinny znaleźć się odpowiedzi na pytania:

1. Co ma zostać wykonane?
2. Kto ma to zrobić?
3. Kiedy ma to zostać zrobione?
4. Jakie zasoby będą potrzebne?

Na tym etapie projektu powstają konkretne dokumenty, m.in.:

- struktura podziału prac;
- budżet projektu;
- harmonogram projektu.



Wykorzystanie struktury podziału prac

W rozdziale 3 przedstawiona została „struktura podziału prac” (ang. *work breakdown structure*, WBS), czyli metoda zarządzania projektami polegająca na ich hierarchicznym rozbiciu na mniejsze, łatwiejsze w zarządzaniu elementy.

Dla projektu „Łapcie serca” zespół Oli i Antka opracował strukturę podziału prac przedstawioną na RYSUNKU 11.

Rysunek 11. Struktura podziału prac dla projektu „Łapcie serca”

Źródło: opracowanie własne.

Kamienie milowe projektu

Kamienie milowe (ang. *milestones*) to kluczowe punkty kontrolne w harmonogramie projektu, które oznaczają zakończenie ważnego etapu lub osiągnięcie istotnego rezultatu. Pomagają one w monitorowaniu postępu prac i komunikowaniu statusu projektu interesariuszom.

W przeciwieństwie do zwykłych zadań wykonywanych w projekcie kamienie milowe:

- nie mają czasu trwania (są to punkty w czasie);
- reprezentują istotne osiągnięcia lub rezultaty;
- pomagają w kontroli realizacji projektu.

Dla projektu „Łapcie serca” zespół wyznaczył kamienie milowe przedstawione w TABELI 15.

Tabela 15. Kamienie milowe projektu „Łapcie serca”

Kamień milowy	Termin	Wskaźniki realizacji
Zakończenie programu pilotażowego	Koniec pierwszego miesiąca	<ul style="list-style-type: none"> • 10 przeprowadzonych sesji opieki nad zwierzętami • Zebrane opinie od uczestników • Zidentyfikowane obszary do poprawy
Uruchomienie platformy internetowej	Koniec drugiego miesiąca	<ul style="list-style-type: none"> • Działająca strona internetowa • System rejestracji opiekunów i seniorów • Podstawowe funkcjonalności komunikacji
Osiągnięcie zakładanej liczby seniorów	Koniec siódmego miesiąca	<ul style="list-style-type: none"> • 50 zweryfikowanych seniorów (tymczasowych opiekunów) w bazie • Kompletnie profile uczestników • Przeprowadzone szkolenia
Uzyskanie stabilności operacyjnej	Koniec dziesiątego miesiąca	<ul style="list-style-type: none"> • Regularne kojarzenie seniorów (tymczasowych opiekunów) ze zwierzętami • Pozytywne oceny od uczestników • Zrównoważony budżet operacyjny

Źródło: opracowanie własne.

Każdy kamień milowy powinien mieć:

- jasno określoną datę realizacji;
- mierzalne kryteria sukcesu;
- przypisaną osobę odpowiedzialną za weryfikację;
- zdefiniowane wskaźniki realizacji.

Kamienie milowe pełnią kluczową rolę w pracy zespołu, pomagając mu utrzymać koncentrację na najważniejszych celach oraz monitorować postęp prac. Pozwalają także na celebrowanie sukcesów oraz wczesne identyfikowanie potencjalnych opóźnień, co umożliwia szybszą reakcję na pojawiające się wyzwania. Dodatkowo kamienie milowe ułatwiają efektywną komunikację statusu projektu interesariuszom, zapewniając im aktualne informacje na temat przebiegu działań.

Analiza SWOT

Analiza SWOT to kolejne narzędzie strategiczne pomagające w lepszym planowaniu projektu. Pozwala ono zidentyfikować mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia związane z projektem. Nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse) i *threats* (zagrożenia). Analiza ta pomaga w identyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które mogą wpłynąć na powodzenie projektu.

Dla projektu „Łapcie serca” analiza SWOT mogłaby wyglądać jak na RYSUNKU 12.

Rysunek 12. Przykładowa analiza SWOT dla projektu „Łapcie serca”

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Innowacyjne rozwiązanie łączące dwie potrzeby społeczne • Zaangażowany i interdyscyplinarny zespół projektowy 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczone zasoby finansowe na start • Brak doświadczenia w prowadzeniu podobnych projektów
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Rosnące zapotrzebowanie na usługi tymczasowej opieki nad zwierzętami • Zwiększająca się świadomość problemu samotności wśród seniorów • Wsparcie ze strony inkubatora innowacji społecznych • Możliwość pozyskania dodatkowego finansowania z grantów lub od sponsorów 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencjalne problemy prawne związane z odpowiedzialnością za zwierzęta przekazane w tymczasową opiekę • Konkurencja ze strony profesjonalnych usług tymczasowej opieki nad zwierzętami • Trudności w utrzymaniu zaangażowania uczestników w długim okresie • Potencjalne trudności w koordynacji dużej liczby uczestników

Analiza SWOT pomaga zespołowi projektowemu w strategicznym planowaniu poprzez wypracowanie czterech typów strategii:

1. **Strategie ofensywne** – jak wykorzystać mocne strony do najlepszego wykorzystania szans? Na przykład w projekcie „Łapcie serca” innowacyjność pomysłu (mocna strona) może pomóc w pozyskaniu grantów (szansa).
2. **Strategie konkurencyjne** – jak użyć mocnych stron do minimalizacji zagrożeń? Przykładowo, zaangażowany zespół projektowy (mocna strona) może opracować skuteczne rozwiązania prawne zabezpieczające przed potencjalnymi problemami z odpowiedzialnością za zwierzęta (zagrożenie).
3. **Strategie konserwatywne** – jak wykorzystać szanse do przezwyciężenia słabych stron? Na przykład wsparcie inkubatora innowacji społecznych (szansa) może pomóc w uzupełnieniu braku doświadczenia zespołu (słaba strona).
4. **Strategie defensywne** – jak zminimalizować słabe strony i uniknąć zagrożeń? Przykładowo, ograniczone zasoby finansowe (słaba strona) w połączeniu z konkurencją (zagrożenie) można zaadresować poprzez skupienie się na unikalnych aspektach projektu i budowaniu społeczności wolontariuszy.



Budżet i źródła finansowania

Budżet projektu to zestawienie planowanych wydatków w czasie realizacji projektu oraz źródeł ich finansowania. Dobrze przygotowany budżet pozwala:

- efektywnie rozplanować zasoby;
- kontrolować wydatki podczas realizacji;
- przygotować się na nieprzewidziane okoliczności;
- zyskać zaufanie sponsorów i interesariuszy.

W TABELI 16 zostały wymienione i scharakteryzowane najważniejsze źródła finansowania projektów.

Tabela 16. Najważniejsze źródła finansowania projektów

Nazwa	Istota	Specyfika
Środki własne	Własne zasoby finansowe założycieli, organizacji lub oszczędności prywatne.	To najprostsza forma finansowania, dająca pełną kontrolę nad projektem, ale często niewystarczająca przy większych przedsięwzięciach.
Kredyty bankowe	Pożyczki udzielane przez banki na podstawie oceny zdolności kredytowej oraz biznesplanu.	Wymagają zazwyczaj zabezpieczenia i generują koszty w postaci odsetek, ale pozwalają zachować pełną kontrolę nad projektem.
Emisja akcji lub obligacji	Pozyskanie kapitału poprzez wprowadzenie firmy na giełdę lub emisję papierów dłużnych.	W przypadku akcji oznacza to dzielenie się własnością i zyskami, ale nie wymaga spłaty. Obligacje trzeba spłacić z odsetkami, ale nie wiążą się z utratą kontroli nad firmą.
Venture capital	Fundusze inwestycyjne specjalizujące się w finansowaniu obiecujących startupów o wysokim potencjale wzrostu.	Oferują nie tylko kapitał, ale także wsparcie merytoryczne oraz sieć kontaktów. Oczekują znaczącego udziału w firmie i wpływu na jej zarządzanie.
Aniołowie biznesu	Doświadczeni przedsiębiorcy lub menedżerowie, którzy inwestują własne pieniądze w początkujące firmy.	Oprócz kapitału oferują swoje doświadczenie, wiedzę i kontakty biznesowe. Zazwyczaj angażują się na wcześniejszym etapie niż fundusze venture capital.
Granty i dotacje	Środki przyznawane przez instytucje rządowe i samorządowe oraz organizacje międzynarodowe na konkretne cele lub projekty.	Nie wymagają zwrotu, ale mają ściśle określone warunki wykorzystania i rozliczenia.
Crowdfunding	Finansowanie społecznościowe polegające na zbieraniu niewielkich kwot od dużej liczby osób, najczęściej przez specjalne platformy internetowe.	Może przybierać formę darowizn, przedsprzedaży produktu lub mikro-inwestycji.

Źródło: opracowanie własne.

Wybór źródeł finansowania najczęściej jest dokonywany na podstawie aktualnie dostępnych możliwości, wysokości kosztów pozyskania funduszy oraz wpływu podmiotów przekazujących fundusze na kontrolę nad projektem i firmą (często w zamian za udzielenie funduszy podmioty zewnętrzne uzyskują pewną kontrolę nad przedsięwzięciem). Czasami uwzględniane są także inne kryteria, np. dostęp do wiedzy eksperckiej czy sieci kontaktów.

Aby przygotować budżet, powinniśmy wykonać następujące kroki:

1. Wyznaczyć cele i zakres projektu.
2. Ustalić listę potrzebnych zasobów.
3. Określić wszystkie koszty.
4. Uwzględnić rezerwę (fundusz awaryjny).
5. Zestawić całość w formie jednego dokumentu.

Poniżej przedstawiono zakładane, możliwe do uzyskania źródła finansowania projektu „Łapcie serca”:

- grant z inkubatora innowacji społecznych: 90 000 zł;
- crowdfunding: 30 000 zł;
- sponsoring lokalnych firm: 23 000 zł.

Przykład szczegółowego rocznego budżetu funkcjonowania projektu „Łapcie serca” przedstawia TABELA 17.

Tabela 17. Roczny budżet projektu „Łapcie serca”

Kategoria	Szczegóły	Kwota (zł)
Wynagrodzenia zespołu podstawowego	Koordinator projektu (1/2 etatu)	40 000
	Asystent projektu (1/4 etatu)	15 000
Wynagrodzenia współpracowników zewnętrznych	Prawnik (umowa-zlecenie)	5 000
	Księgowy (umowa-zlecenie)	2 500
	Specjalista od marketingu (umowa-zlecenie)	2 500
	Osoba prowadząca szkolenia dla uczestników (umowa-zlecenie)	3 000
Budowa platformy koordynującej wymianę informacji między opiekunami zwierząt a seniorami (zlecona firmie zewnętrznej)	Projekt i wdrożenie platformy	30 000
	Domena i hosting	5 000
Promocja i komunikacja	Materiały promocyjne	5 000
	Reklama w internecie	6 000
	Reklama w mediach lokalnych	4 000
Szkolenia dla uczestników programu (z zakresu opieki nad zwierzętami, szczególnie dla opiekunów tymczasowych)	Materiały szkoleniowe	3 000
	Wynajem sal	2 000
	Catering na szkolenia	2 000
Sprzęt i materiały	Laptop i telefon dla koordynatora	4 000
	Materiały biurowe	1 000
Rezerwa	10% całkowitego budżetu	13 000
RAZEM		143 000

Źródło: opracowanie własne.

Inicjowanie projektu

Inicjowanie projektu to etap, w którym zespół przechodzi od planów do rzeczywistych działań. Jest to ważny moment, ponieważ błędy w planach czy różnego rodzaju nierozwiązane problemy mogą znacząco wpłynąć na cały projekt.

Pierwszym krokiem jest **utworzenie zespołu projektowego**. Nie chodzi tu jedynie o formalne przydzielenie osób do projektu, ale o zbudowanie skutecznego zespołu. Wymaga to rekrutacji osób o odpowiednich kompetencjach, jasnego określenia ról i odpowiedzialności oraz zorganizowania pierwszych spotkań integracyjnych. Kluczowe jest też ustalenie zasad komunikacji i współpracy, które będą obowiązywać przez cały czas trwania projektu.

Kolejnym ważnym elementem jest **przydzielenie zasobów niezbędnych do rozpoczęcia prac**. Obejmuje to zapewnienie przestrzeni do pracy, przygotowanie potrzebnego sprzętu i narzędzi oraz udostępnienie budżetu na pierwsze działania. Warto pamiętać, że na tym etapie nie musimy mieć wszystkich zasobów potrzebnych w całym projekcie, lecz tylko te niezbędne do skutecznego startu.

Formalne rozpoczęcie projektu często przyjmuje formę **spotkania otwierającego** (ang. *kick-off meeting*). Jest to moment, w którym następuje przedstawienie celów i planów wszystkim interesariuszom, ustalenie ostatecznych priorytetów oraz potwierdzenie harmonogramu działań. To także okazja do wyjaśnienia wszelkich wątpliwości i upewnienia się, że wszyscy rozumieją swoje role w projekcie.

W przypadku projektu „Łapcie serca” etap inicjowania objął szereg konkretnych działań. Zespół projektowy rozpoczął od zbudowania grupy zaangażowanych wolontariuszy, których przeszkolono z zakresu opieki nad zwierzętami. Równolegle pracowano nad przygotowaniem zaplecza organizacyjnego – zapewniono przestrzeń do spotkań i uruchomiono podstawową wersję platformy internetowej łączącej seniorów z właścicielami zwierząt.

Szczególnie istotne było rozpoczęcie działań pilotażowych. Stworzono wstępną bazę kontaktów do seniorów i właścicieli zwierząt, a następnie zorganizowano pierwsze sesje zapoznawcze. Te pilotażowe spotkania pozwoliły zebrać cenne doświadczenia i opinie, które pomogły udoskonalić proces łączenia obu grup. Nie zapomniano też o komunikacji z otoczeniem projektu. Zespół nawiązał współpracę z lokalnymi weterynarzami, rozpoczął informowanie społeczności o projekcie i zainicjował pierwsze działania promocyjne. Te działania komunikacyjne były kluczowe dla zbudowania zaufania do projektu wśród potencjalnych uczestników.

Etap inicjowania projektu „Łapcie serca» można było uznać za zakończony sukcesem, gdy pierwsze pary seniorów i właścicieli zwierząt rozpoczęły współpracę, a zespół projektowy wypracował skuteczne metody działania i komunikacji. Co ważne, na tym etapie udało się także zidentyfikować i rozwiązać pierwsze problemy operacyjne, co pozwoliło na płynne przejście do fazy realizacji projektu w pełnej skali.

PODSUMOWANIE STUDIUM PRZYPADKU

Wracając do studium przypadku „Łapcie serca”, możemy zobaczyć, jak zespół Oli i Antka poprzez staranne przygotowanie fazy początkowej projektu i wykorzystanie poszczególnych narzędzi zwiększył szanse na sukces projektu.

Na etapie definiowania zespół zrozumiał, że chociaż idea połączenia samotnych seniorów z właścicielami zwierząt była innowacyjna, to same dobre chęci nie wystarczą. Potrzebne były konkretne, mierzalne cele, jak na przykład pozyskanie 50 tymczasowych opiekunów w pierwszych 6 miesiącach. Dzięki jasnemu określeniu celów metodą SMART wszyscy w zespole dokładnie wiedzieli, do czego dążą.

Planowanie było kluczowe dla przyszłego powodzenia projektu. Analiza PESTEL pomogła zespołowi zidentyfikować sprzyjające czynniki, jak miejskie programy aktywizacji seniorów, ale także bariery – na przykład skomplikowane wymogi prawne dotyczące finansowych rozliczeń. Z kolei mapowanie interesariuszy pozwoliło określić, z kim i jak często należy się komunikować. Dzięki analizie SWOT zespół mógł wykorzystać swoje mocne strony (innowacyjność pomysłu) i przygotować się na potencjalne zagrożenia (kwestie odpowiedzialności za zwierzęta). Wyznaczenie kamieni milowych pomogło skupić się na kluczowych elementach projektu i utrzymać odpowiedni kurs.

Na etapie inicjowania projektu zespół poświęcił czas na pilotażowe działania – zorganizował pierwsze spotkania seniorów z właścicielami zwierząt i przetestował procedury. Dzięki temu mógł skorygować ewentualne błędy, zanim projekt rozrósł się do pełnej skali.

Doświadczenia zespołu „Łapcie serca” pokazują, jak ważne jest staranne przygotowanie projektu. Dokładne przemyślenie celów, analiza otoczenia i interesariuszy oraz szczegółowe zaplanowanie działań znacząco zwiększają szanse powodzenia nawet bardzo innowacyjnego przedsięwzięcia.



PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU

1. Faza początkowa projektu składa się z trzech etapów: definiowania, planowania i inicjowania, które są ze sobą ściśle powiązane.
2. Definiowanie projektu to pierwszy krok, w którym określamy, dokąd zmierzamy.
 - a) Wykorzystując metodę SMART, formułujemy cele, które są konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie.
 - b) Dzięki temu unikamy sytuacji, gdy różne osoby w zespole inaczej rozumieją cel projektu lub nie wiedzą, czy został on osiągnięty.
3. Na etapie planowania przygotowujemy mapę drogi do celu.
 - a) Analizujemy otoczenie metodą PESTEL, identyfikując czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, środowiskowe i prawne, które mogą wpłynąć na projekt.
 - b) Mapujemy interesariuszy, by wiedzieć, kogo i w jaki sposób angażować w projekt.
 - c) Tworzymy strukturę podziału prac (WBS), która pokazuje, co konkretnie musimy zrobić.
 - d) Wyznaczamy kamienie milowe – punkty kontrolne, które pozwalają sprawdzić, czy idziemy we właściwym kierunku.
 - e) Planujemy budżet i identyfikujemy źródła finansowania.
4. Inicjowanie projektu to moment przejścia od planów do działania.
 - a) Tworzymy zespół, przydzielamy zasoby i rozpoczynamy pierwsze działania.
 - b) Często organizujemy spotkanie otwierające (kick-off meeting), które pozwala wszystkim zrozumieć ich role i upewnić się, że zmierzamy w tym samym kierunku.
 - c) Przechodzimy do realizacji zadań.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Wyjaśnij, dlaczego ważne jest określanie celów SMART w projekcie. Podaj przykład celu SMART dla wybranego przez siebie projektu.
2. Wylicz, jakie elementy powinna zawierać dobra analiza interesariuszy projektu.
3. Wymień potencjalne źródła finansowania dla projektu społecznego realizowanego w Twojej miejscowości.
4. Zastanów się nad tym, jakie wyzwania mogą napotkać Ola i Antek podczas realizacji projektu „Łapcie serca”. Zaproponuj sposoby radzenia sobie z tymi wyzwaniami.
5. Wyobraź sobie, że jesteś członkiem zespołu „Łapcie serca”. Zaproponuj dla tego projektu inny cel SMART, który nie został wymieniony w rozdziale.
6. Wyznacz trzy kluczowe kamienie milowe dla projektu budowy szkolnej strony internetowej. Dla każdego kamienia milowego określ termin realizacji i wskaźniki sukcesu.
7. Czym różni się zwykle zadanie projektowe od kamienia milowego? Podaj przykład ilustrujący tę różnicę.

PROJEKTY

1. Wyobraź sobie, że jesteś liderem zespołu, który ma za zadanie zorganizować jednodniowy festiwal promujący zdrowy styl życia w Twojej miejscowości. Wykorzystaj wiedzę z tego rozdziału, aby zaplanować ten projekt. Wykonaj poniższe kroki:
 - a) Określ 3 cele SMART dla tego projektu.
 - b) Przeprowadź analizę SWOT dla festiwalu.
 - c) Zidentyfikuj kluczowych interesariuszy projektu i umieść ich w odpowiednich częściach macierzy interesariuszy. Wyjaśnij krótko, dlaczego umieściłaś/umieściłeś ich w tych miejscach.
 - d) Stwórz uproszczoną strukturę podziału prac (WBS) dla projektu, uwzględniając co najmniej 3 główne obszary działań i 2–3 zadania w każdym z nich.
 - e) Wyznacz 4 kamienie milowe dla projektu festiwalu, określając dla każdego z nich:
 - przewidywany termin realizacji;
 - konkretne wskaźniki realizacji.
 - f) Przygotuj wstępny budżet projektu, uwzględniając główne kategorie kosztów. Zaproponuj też potencjalne źródła finansowania.