



EMPIRIE

SIECI WYMIANY DOŚWIADCZEŃ

Budżetowanie i Projektowanie Sukcesu – praktyczne wskazówki

Opracowanie:

Członkowie Empirii Finanse
i Zasoby Miast

Redaktorzy: Daniel Budzeń
i Justyna Pietrzykowska

Związek Miast Polskich

Poznań, 29.03.2024 r.

Spis treści

1. Cel opracowania.....	3
2. Koncepcja projektu	3
3. Proces decyzyjny	4
4. Etapy planowania projektu	6
4.1.Aspekty niefinansowe.....	6
4.2.Aspekty finansowe.....	7
4.2.1.Analiza przyszłych skutków finansowych.....	8
4.2.2.Analiza źródeł finansowania	9
4.2.3.Zdolność finansowa JST do realizacji projektu.....	10
5. Zarządzanie projektem	11
6. Monitoring i ewaluacja	13
7. Case study – przykład z Konina.....	15

1. Cel opracowania

Prezentowany przewodnik prezentuje w syntetyczny sposób dobre praktyki z miast uczestniczących w sieci Empirie „Finanse i zasoby miast” w ramach Programu Rozwój Lokalny¹. Tym samym materiał ten stanowi cenne uzupełnienie dotychczas funkcjonujących procedur i procesów w miastach w obszarze zarządzania projektami. Głównym celem niniejszego opracowania jest wsparcie procesu planowania nowych projektów i zarządzania projektami w jednostkach samorządu terytorialnego (JST). Zakładając dążenie do osiągnięcia planowanych efektów istotne jest położenie nacisku zarówno na kwestie zarządcze (w tym organizacyjne), jak również finansowe. Z tego względu niniejszy materiał ma na celu zwrócenie uwagi na kluczowe, aczkolwiek często pomijane aspekty procesu zarządzania projektami. Tym samym adresatami przewodnika są zarówno pracownicy merytoryczni (w tym w szczególności kierownicy projektów), jak również pracownicy służb finansowych (w tym w szczególności skarbnicy).

W praktyce poszczególne aspekty zarządzania projektami oraz finansami lokalnymi są ze sobą ściśle powiązane. Z tego względu z jednej strony cenne są informacje o charakterze finansowym (np. nakłady na późniejsze utrzymanie efektu inwestycji) na temat których wiedzę powinni mieć pracownicy prowadzący projekt, a z drugiej strony istotne jest uwzględnienie ich w przyszłych przepływach budżetowych. W ten sposób w połączeniu z narzędziem do analiz finansowych efektywna współpraca między pracownikami merytorycznymi a służbami finansowymi stanowi nie tylko nieodłączny element dobrego planowania, ale w szczególności jest to wsparcie dla osób podejmujących decyzje (m. in. prezydentów miast, burmistrzów, wójtów, zarządów powiatów i województw). Pozwala bowiem na poprawę efektywności rozwiązań systemowych przyjętych w JST, bowiem w zdecydowanej większości przypadków stan finansów JST stanowi w znacznej mierze odzwierciedlenie skutków decyzji podejmowanych w przeszłości.

2. Koncepcja projektu

Przystępując do prac nad **koncepcją projektu** w jednostkach samorządu terytorialnego (JST), niezmiernie istotne jest, aby oprócz kwestii związanych z analizą techniczną, formalnoprawną, instytucjonalną stroną projektu, takich jak wybór odpowiednich partnerów czy dostosowanie do obowiązujących przepisów, zwrócić szczególną uwagę na planowane koszty oraz ich źródła finansowania. Szczegółowe rozpoznanie i precyzyjne oszacowanie przyszłych skutków finansowych

¹ Więcej o Programie: <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/rozwój-lokalny/informacje-ogolne-o-programie/>.

projektu wymaga zastosowania odpowiednich metod i narzędzi, wśród których metoda kasowa odgrywa kluczową rolę.

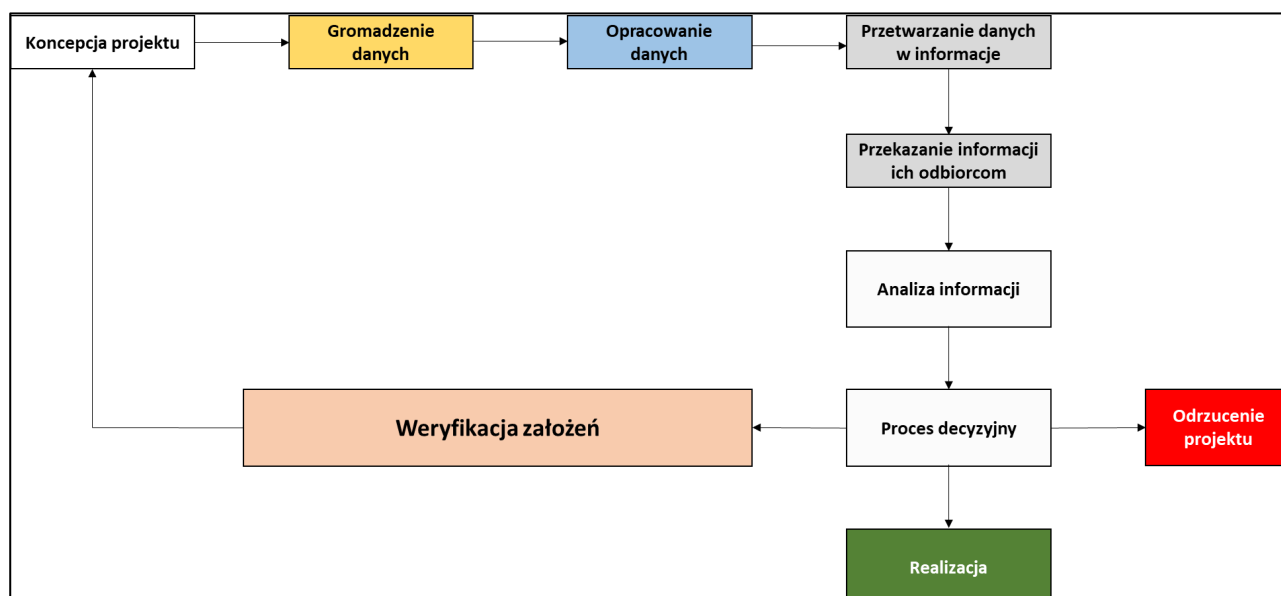
Metoda kasowa, koncentrująca się na przepływach pieniężnych, pozwala na realną ocenę zdolności projektu do generowania dochodów, jak również na identyfikację momentów, w których mogą pojawić się potrzeby finansowe. Koszty, rozumiane jako wszystkie zdarzenia wymagające wydatkowania środków finansowych, obejmują szeroki zakres nakładów. Zalicza się do nich nie tylko bezpośrednie koszty inwestycji, takie jak wydatki budowlane, zakup sprzętu czy wdrożenie technologii, ale również koszty eksploatacji, utrzymania, a także niezbędne w przyszłości działania związane z modernizacją, remontami czy odtworzeniem infrastruktury.

Ważnym aspektem jest również przypisanie kosztom ich źródeł finansowania. Źródła te można podzielić na bezzwrotne, wśród których znajdują się dotacje, przychody z własnej działalności JST, a także inne przychody budżetowe niepozyskane z zadłużenia, oraz na źródła zwrotne, obejmujące finansowanie z kredytów, pożyczek i emisji obligacji. Rozróżnienie to ma fundamentalne znaczenie przy planowaniu budżetu projektu oraz ocenie jego rentowności i zdolności do spłaty zobowiązań. Dokładne szacowanie przyszłych skutków finansowych wymaga również uwzględnienia zmienności rynkowej, ryzyka związanego z realizacją projektu oraz potencjalnych zmian w otoczeniu prawnym i ekonomicznym. Analiza ryzyka finansowego oraz opracowanie strategii zarządzania tym ryzykiem są niezbędne do zapewnienia stabilności finansowej projektu i jego odporności na nieprzewidziane zmiany.

Należy też podkreślić znaczenie procedur kontrolnych i audytowych w całym procesie zarządzania projektem. Monitoring wydatków, regularne przeglądy budżetowe oraz ewaluacja efektywności finansowej na poszczególnych etapach realizacji projektu pozwalają na bieżącą korektę planów i strategii finansowych, zapewniając tym samym lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów i maksymalizację efektów działań.

3. Proces decyzyjny

Z punktu widzenia powodzenia w realizacji projektu, a także efektywnego minimalizowania negatywnych skutków ryzyka finansowego jest skuteczna wymiana informacji pomiędzy pracownikami merytorycznymi a służbami finansowo-księgowymi. Efekt tej wymiany powinien posłużyć organowi wykonawczemu do podjęcia decyzji i wyboru optymalnych wariantów jej realizacji (w tym wariantów finansowych).



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 1. Główne elementy procesu decyzyjnego

Proces decyzyjny w zakresie każdego projektu jest co do zasady mocno złożony, tym samym stanowi to znaczące utrudnienie dla osób w ten proces zaangażowanych. W ramach głównych elementów procesu wymienić należy kluczowe składowe, które są nieodzowne w zarządzaniu strategicznym. Z tego względu pierwszym istotnym elementem jest zgromadzenie niezbędnych danych (zarówno finansowych, jak i niefinansowych), które następnie podlegają ich opracowaniu i przetworzeniu w informacje. W dalszej kolejności poprzez przekazanie zgromadzonych i usystematyzowanych informacji następuje włączenie pozostałych komórek organizacyjnych (niejednokrotnie też jednostek organizacyjnych, lub partnerów projektu). W tym momencie powinna nastąpić rzetelna analiza informacji przez wszystkich ich odbiorców, w tym również przez służby finansowo księgowo. Efektem analizy powinny być rekomendacje odbiorców informacji dla osób podejmujących kluczowe decyzje. Należy pamiętać, że analiza otrzymanych informacji może wymagać ich uzupełnienia lub weryfikacji. Takie sytuacje warto odczytywać pozytywnie, bowiem mogą przyczynić się do minimalizacji ryzyka. Zaproponowany przebieg procesu może pomóc uniknąć istotnych problemów, które mogłyby w jakikolwiek sposób spowodować nie tylko opóźnienia w realizacji, ale np. zagrozić realizacji projektu np. w kontekście braku informacji niezbędnych do złożenia wniosku o dofinansowanie.

Warto również pamiętać o tym, że tak przeprowadzony proces decyzyjny może spowodować podjęcie decyzji odmownej. Jednak wówczas powody podjęcia takiej decyzji będą co do zasady istotnie uzasadnione wskutek przeprowadzonej wcześniej analizy informacji o charakterze niefinansowym, jak również finansowym. Z kolei sam proces przepływu informacji w JST zostanie wzmocniony, gdyż odbiorcy informacji uzyskają do nich dostęp w stosownie szybki czasie.

4. Etapy planowania projektu

4.1.Aspekty niefinansowe

Zarządzanie aspektami niefinansowymi w cyklu życia projektu w samorządach wymaga kompleksowego podejścia, które bierze pod uwagę nie tylko bezpośrednie efekty działań, ale również ich długofalowy wpływ na rozwój lokalnych społeczności. Obejmuje to nie tylko zarządzanie zespołem i zasobami, ale również budowanie relacji z interesariuszami, zarządzanie ryzykiem, komunikację, a także dbałość o zrównoważony rozwój samorządu i poprawę jakości życia mieszkańców. Aspekty niefinansowe odgrywają kluczową rolę na każdym etapie cyklu życia projektu, od jego inicjacji, przez planowanie, realizację, aż po zakończenie i ocenę.

Inicjacja jest pierwszym etapem, na którym definiowane są cele i zakres projektu. W tej fazie istotne jest zidentyfikowanie potrzeb społeczności oraz zaangażowanie interesariuszy, co wymaga skutecznej komunikacji i współpracy. Uczestnictwo mieszkańców i lokalnych podmiotów już na tym wstępnym etapie pozwala na lepsze dostosowanie projektu do rzeczywistych potrzeb oraz zwiększa jego akceptację społeczną.

Planowanie to faza, w której szczegółowo opracowuje się plan realizacji projektu. Aspekty niefinansowe, takie jak alokacja zasobów ludzkich, ustalenie harmonogramu działań, czy strategie zarządzania ryzykiem, są tutaj kluczowe. Kompetencje i doświadczenie zespołu projektowego, efektywna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, a także precyzyjne określenie oczekiwań i celów mają bezpośredni wpływ na późniejszy sukces projektu.

Realizacja wymaga skupienia na wykonaniu zaplanowanych działań. Efektywne liderowanie, motywowanie zespołu, zarządzanie konfliktami oraz adaptacja do zmieniających się warunków zewnętrznych są niezbędne do pokonania wyzwań, które mogą pojawić się w trakcie realizacji projektu. Monitoring postępów i ciągła komunikacja z interesariuszami umożliwiają na bieżąco dostosowywanie działań do potrzeb projektu i oczekiwań społeczności.

Zakończenie projektu to nie tylko osiągnięcie jego celów, ale również zebranie wniosków na przyszłość. Ważne jest przeprowadzenie ewaluacji, która oceni stopień realizacji celów, efektywność wykorzystania zasobów oraz wpływ projektu na społeczność. Wnioski z tej fazy powinny służyć jako cenne źródło wiedzy dla przyszłych projektów.

Ocena i monitorowanie po zakończeniu projektu pozwala na ocenę długoterminowego wpływu działań na lokalną społeczność. Utrzymywanie dialogu z mieszkańcami i monitorowanie zrównoważonego rozwoju oraz jakości życia w kontekście realizowanego projektu są istotne dla oceny jego sukcesu i wprowadzania ewentualnych korekt w przyszłości.

4.2.Aspekty finansowe

Istotną kwestią związaną z realizacją projektów, ale także w kontekście obecnej i przyszłej sytuacji finansowej jest rzetelne i kompletne podejście do planowania finansowego. Z tego względu ważne miejsce w procesie planistycznym zajmuje wieloletnia prognoza finansowa (WPF), która powinna charakteryzować się realistycznością².

Jak wskazał ustawodawca, dla każdego roku objętego prognozą należy określić co najmniej:

- a) dochody bieżące i wydatki bieżące budżetu JST,
- b) wydatki bieżące z tytułu obsługi długu oraz udzielonych gwarancji poręczeń,
- c) dochody majątkowe (w tym dochody ze sprzedaży majątku) i wydatki majątkowe,
- d) wynik budżetu JST,
- e) przychody i rozchody budżetu JST,
- f) kwotę długu JST,
- g) relacje dotyczące wyniku operacyjnego³ oraz zdolności do spłaty i obsługi długu.

Tym samym nieodzowne jest zwrócenie uwagi na możliwie wszystkie obszary finansów z jakimi jest powiązany planowany do realizacji projekt. Kwestia ta jest szczególnie ważna w perspektywie długookresowej, co powoduje, że zarządzający powinni mieć świadomość występowania skutków finansowych podejmowanych decyzji.

Podobnie tak samo ważna jest wiedza, a także umiejętności i kompetencje w zakresie zarządzania ryzykiem. W związku z tym podejmowane działania powinny mieć na celu nie tylko wyłącznie realizację projektu, ale również pozwalać minimalizować negatywne skutki ryzyka, w zarówno organizacyjnego, jak i finansowego. Ponadto próba uwzględnienia w WPF przyszłych skutków finansowych (zarówno po stronie wpływów budżetowych i wpływów) pozwala na uzyskanie skutecznego narzędzia w ocenie możliwości podjęcia nowego procesu inwestycyjnego, zapewnienia wkładu własnego na realizację nowych projektów, a także sprzyja racjonalnemu gospodarowaniu zasobami finansowymi oraz majątkowymi JST, optymalizacją kosztów funkcjonowania JST i jednostek podległych.

Powyższe jest związane z tym, że stabilność sytuacji finansowej JST w długiej perspektywie pozwala nie tylko realizować z sukcesem planowane projekty, ale wpływa na poziom kosztów obsługi zadłużenia, a także na relacje inwestorskie.

² Art. 226 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2023 r., poz. 1270 ze zm.).

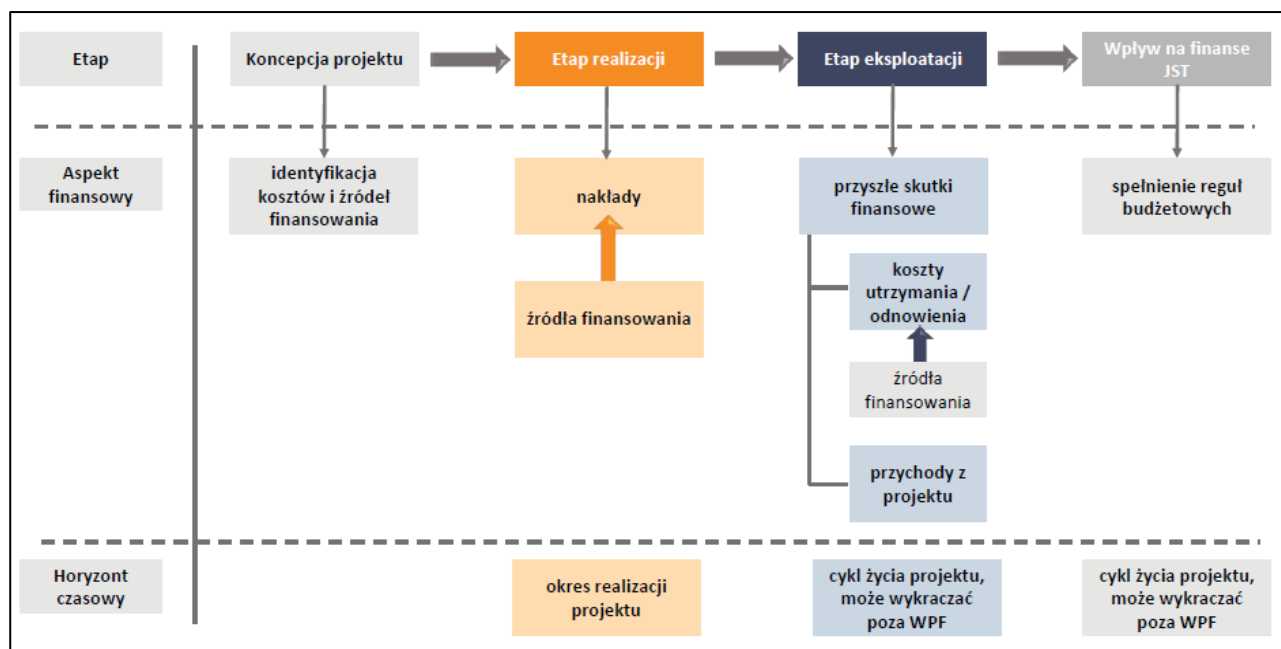
³ Przez wynik operacyjny rozumie się dodatnią różnicę między dochodami bieżącymi a wydatkami bieżącymi.

W ramach aspektów finansowych należy zasygnalizować następujące główne obszary związane z planowanym do realizacji projektem:

- a) zaplanowanie wysokości nakładów niezbędnych do poniesienia wraz ze źródłami ich finansowania,
- b) szacowanie skutków finansowych dla budżetów lat przyszłych,
- c) zweryfikować zdolność finansową do realizacji projektu i jego utrzymania uwzględniając pozostałe informacje wpływające na potencjał finansowy JST (np. zdolność do spłaty i obsługi długu, realizację nowych inwestycji, podnoszenie jakości świadczonych usług publicznych, kreowanie gminnej polityki podatkowej).

4.2.1. Analiza przyszłych skutków finansowych

Jak zauważono wyżej w pierwszej kolejności należy pamiętać nie tylko o zaplanowaniu koniecznych do poniesienia nakładów w związku z projektem, ale także źródeł ich finansowania. Z tego względu warto mieć na uwadze cykl życia projektu, który jest nierozzerwalnie złączony z możliwościami finansowymi JST, a w tym również z zapotrzebowaniem na środki finansowe.



Źródło: Budzeń D., Głębski A., 2021, Szacowanie skutków dla budżetów lat przyszłych. Przewodnik dla pracowników merytorycznych i służb finansowych, Związek Miast Polskich, Poznań, s. 4.

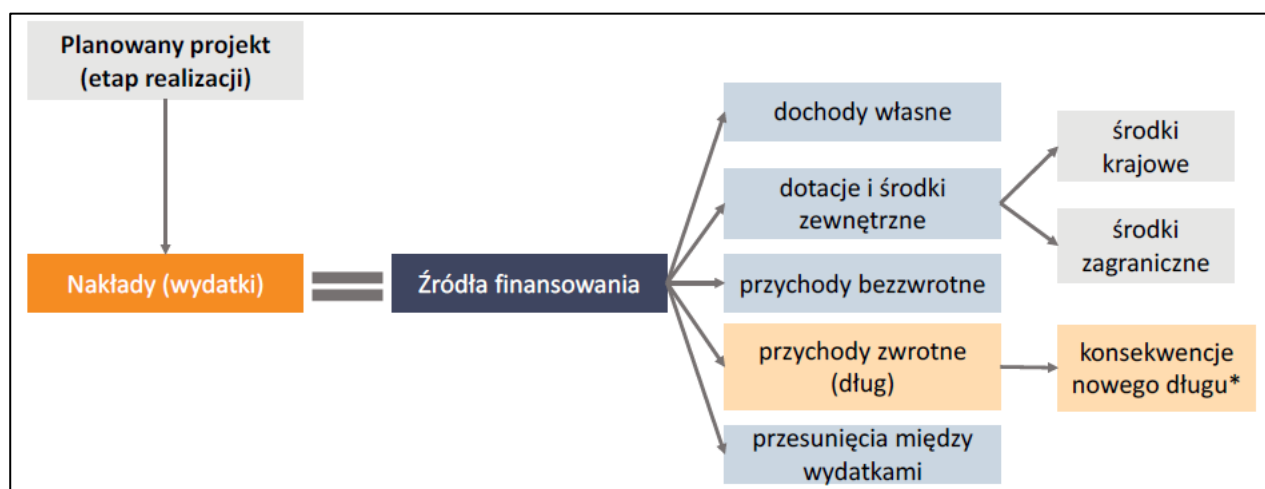
Rysunek 2. Proces planowania przyszłych skutków finansowych

Planowanie projektu nie kończy się bowiem wyłącznie na kwestiach organizacyjnych i oszacowaniu nakładów, ale wymaga włączenia na odpowiednim etapie służb finansowo-księgowych, którym zostaną przekazane istotne informacje o charakterze finansowym

i obowiązkach organizacyjnych związanych z realizacją projektu (np. współfinansowanego ze środków zagranicznych).

4.2.2. Analiza źródeł finansowania

Planując nakłady finansowe zarówno w fazie realizacji, a następnie eksploatacji należy uwzględnić wszystkie kwoty, które będą wydatkowane w związku z projektem. Ponadto niezbędne jest dokonanie podziału wydatków na bieżące i majątkowe, co jest przydatne w momencie analizy źródeł finansowania i ich potencjalnych skutków dla budżetów lat przyszłych.



* Należy pamiętać, aby w ramach przyszłych skutków finansowych uwzględnić konsekwencje zaciągnięcia nowego długu, tj. rozchody z tytułu spłaty długu oraz wydatki bieżące z tytułu obsługi długu.

Źródło: Budzeń D., Głębski A., 2021, Szacowanie skutków dla budżetów lat przyszłych. Przewodnik dla pracowników merytorycznych i służb finansowych, Związek Miast Polskich, Poznań, s. 6.

Rysunek 3. Skutki finansowe w etapie realizacji planowanego projektu

W pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na bezzwrotne źródła finansowania, takie jak dochody bieżące i majątkowe, w tym w szczególności dotacje i środki pozyskane na realizację projektu. Istotnym źródłem finansowania są przychody budżetowe, wśród których szczególne miejsce zajmują przychody z tytułu kredytów, pożyczek i emisji obligacji (zwrotne źródła finansowania), które są przeznaczane na realizację projektów inwestycyjnych. Jak wynika z rys. 3 w przypadku wyboru zwrotnych źródeł finansowania, należy uwzględnić przyszłe skutki finansowe w postaci kosztów obsługi długu oraz rozchodów na spłatę długu. Z kolei w przypadku dofinansowań z różnych programów na etapie planistycznym, w tym wprowadzania do budżetu mogą pojawić się kwestie związane z przypisaniem właściwej klasyfikacji budżetowej. Tym samym jedną z głównych rekomendacji jest włączenie służb finansowo-księgowych na etapie analizy informacji związanych z projektem z odpowiednim wyprzedzeniem przed podjęciem decyzji o realizacji.

Więcej informacji o praktycznym podejściu do planowania finansowego, w tym w szczególności o konsekwencjach wyboru źródeł finansowania i przyszłych skutkach finansowych

znajduje się w dedykowanym przewodniku dla pracowników merytorycznych i służb finansowych poświęconemu szacowaniu skutków dla budżetów lat przyszłych⁴.

4.2.3. Zdolność finansowa JST do realizacji projektu

Celem oceny zdolności finansowej JST do realizacji projektu jest zapewnienie o posiadaniu możliwości finansowych, które umożliwiają nie tylko zrealizowanie projektu, ale również zabezpieczają koszty związane z utrzymaniem efektów projektu w latach przyszłych. Z tego względu nie jest wystarczające skupienie się wyłącznie na nakładach ponoszonych na dany projekt w okresie jego realizacji. Służby finansowe powinny uzyskać informacje o przyszłych skutkach finansowych (zarówno możliwych do uzyskania dochodach, jak i koniecznych do ponoszenia wydatkach). Bowiem jednym z kluczowych aspektów wpływających na stabilność finansową JST są efekty pieniężne w długim okresie, które tym samym mają charakter ciągły. Z tego względu zaleca się już przed podjęciem decyzji o przystąpieniu do realizacji projektu analizę przyszłych skutków finansowych, co umożliwi ograniczenie ryzyka finansowego dla JST.

W celu oceny wpływu planowanego do realizacji projektu na przyszłą sytuację finansową zaleca się, zastosowanie funkcjonalności programu BeSTi@ pn. „Analiza WPF / Symulacja”. Raport umożliwia przeprowadzenie analizy skutków finansowych nowych projektów (bieżących oraz inwestycyjnych), które jeszcze nie zostały uwzględnione w obowiązującej WPF, a także innych zdarzeń budżetowych, które mogą mieć wpływ na sytuację finansową JST. Należy pamiętać, że przed przystąpieniem do prac analitycznych, użytkownik powinien we własnym zakresie:

- 1) zapoznać się z pozycjami ujętymi w modelu „Symulacja ogólna”
- 2) oszacować przyszłe skutki finansowe danego projektu/przedsięwzięcia/zadania (zarówno z etapu realizacji jak i z etapu eksploatacji)

a następnie wprowadzić dane do modelu „Symulacja ogólna” przy zastosowaniu w/w funkcjonalności programu BeSTi@ oceniając ich wpływ na budżet bieżący oraz prognozy lat⁵.

⁴ Budzeń D., Głębski A., 2021, Szacowanie skutków dla budżetów lat przyszłych. Przewodnik dla pracowników merytorycznych i służb finansowych, Związek Miast Polskich, Poznań [online]: https://www.miasta.pl/uploads/attachment/file/4864/Szacowanie_skutk_w_dla_bud_et_w_lat_przysz_ych_-_przewodnik.pdf

⁵ Budzeń D., Głębski A., 2021, Szacowanie skutków dla budżetów lat przyszłych. Przewodnik dla pracowników merytorycznych i służb finansowych, Związek Miast Polskich, Poznań.

5. Zarządzanie projektem

Zarządzanie projektem w samorządach terytorialnych wymaga zastosowania kompleksowego podejścia, które obejmuje zarówno odpowiednie procedury, wykwalifikowany zespół projektowy, jak i efektywne narzędzia zarządcze.



Procedury Zarządzania Projektem

Procedury zarządzania projektem w samorządach stanowią zbiór zasad i wytycznych, które regulują sposób planowania, realizacji, monitorowania i zamykania projektów. Kluczowe procedury obejmują:

- **Inicjacja Projektu:** Na tym etapie definiowane są cele, zakres oraz główne założenia projektu. Procedura inicjacji wymaga również identyfikacji interesariuszy oraz analizy ryzyka.
- **Planowanie:** Obejmuje opracowanie szczegółowego planu projektu, który zawiera harmonogram działań, budżet, plan zarządzania ryzykiem oraz strategię komunikacji. Planowanie jest kluczowe dla ustalenia kierunków działań i zasobów potrzebnych do realizacji projektu.
- **Realizacja:** Realizacja projektu to etap, na którym wykonuje się zaplanowane działania. Procedury na tym etapie skupiają się na zarządzaniu zasobami, monitorowaniu postępów oraz adaptacji planu w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania.

- **Monitorowanie i Kontrola:** Celem tych procedur jest ciągłe śledzenie postępów projektu i porównywanie ich z planem. Umożliwia to szybką reakcję na odchylenia i podejmowanie działań korygujących.
- **Zakończenie Projektu:** Procedury zamykania projektu obejmują dokonanie oceny końcowej, przekazanie rezultatów interesariuszom, rozwiązanie zespołu projektowego oraz archiwizację dokumentacji projektowej.

Członkowie Zespołu Projektowego

Skuteczne zarządzanie projektem wymaga zaangażowania kompetentnego zespołu projektowego. Struktura zespołu może różnić się w zależności od rozmiaru i typu projektu, ale zwykle obejmuje:

- **Kierownik Projektu:** Odpowiada za całościowe zarządzanie projektem, w tym planowanie, koordynację działań zespołu, komunikację z interesariuszami oraz monitorowanie i kontrolę postępów.
- **Specjaliści:** Osoby o specjalistycznych umiejętnościach, niezbędnych do realizacji konkretnych zadań w projekcie. Mogą to być eksperci w dziedzinach takich jak inżynieria, IT, prawnicy, ekonomiści czy specjaliści ds. komunikacji.
- **Analitycy:** Odpowiedzialni za zbieranie i analizę danych, które pomagają w podejmowaniu decyzji i ocenie postępów projektu.
- **Koordynatorzy:** Osoby zajmujące się koordynacją poszczególnych zadań i komunikacją wewnątrz zespołu projektowego.
- **Interesariusze:** Choć nie są bezpośrednio członkami zespołu, ich rola w projekcie jest istotna. Współpraca z interesariuszami, takimi jak mieszkańcy, przedsiębiorstwa czy inne jednostki administracyjne, jest kluczowa dla sukcesu projektu.

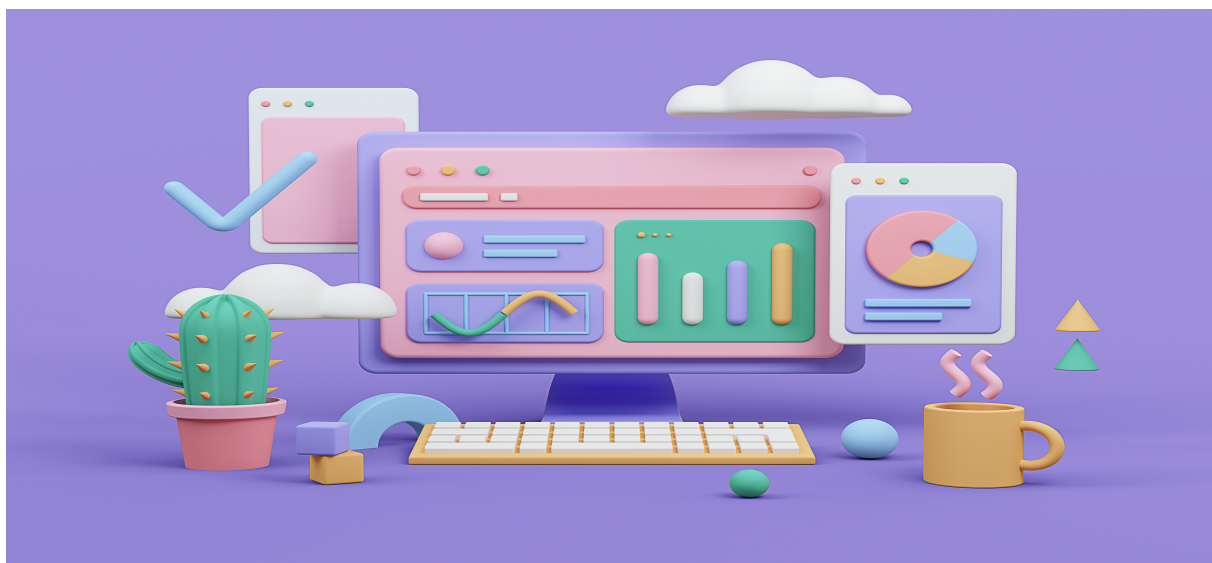
Narzędzia Zarządcze

Narzędzia zarządcze to oprogramowanie i metodyki wspierające proces zarządzania projektem. W samorządach stosuje się różne narzędzia, w zależności od potrzeb i charakteru projektu:

- **Oprogramowanie do Zarządzania Projektami:** Takie jak MS Project, Asana, Trello czy Jira, które umożliwiają planowanie zadań, śledzenie postępów, zarządzanie zasobami i komunikację w zespole.
- **Systemy Zarządzania Dokumentacją:** Ułatwiają przechowywanie, udostępnianie i archiwizację dokumentów projektowych.
- **Narzędzia do Komunikacji:** Platformy takie jak Microsoft Teams czy e-mail, które wspierają bieżącą wymianę informacji między członkami zespołu i interesariuszami.
- **Narzędzia Analizy Ryzyka:** Oprogramowanie do analizy ryzyka, pomaga w identyfikacji, ocenie i zarządzaniu ryzykiem projektowym.
- **Narzędzia do Monitorowania Budżetu:** Umożliwiają kontrolę wydatków i porównywanie ich z planowanym budżetem, co jest kluczowe dla utrzymania finansowej dyscypliny projektu.

6. Monitoring i ewaluacja

Monitoring i ewaluacja projektów realizowanych w samorządach są niezbędne do zapewnienia, że inwestycje publiczne są realizowane efektywnie i przynoszą oczekiwane korzyści społeczności lokalnych. Poprzez szczegółową analizę efektów rzeczowych i finansowych, samorządy mogą lepiej zarządzać zasobami, podnosić jakość życia mieszkańców oraz wspierać zrównoważony rozwój lokalnej gospodarki.



Monitoring i ewaluacja projektów realizowanych w samorządach terytorialnych są nieodzownymi elementami procesu zarządzania projektami, które pozwalają na ocenę postępów i efektywność ich realizacji.

Proces ten umożliwia samorządom dokładną analizę osiągniętych rezultatów, zarówno pod kątem efektów rzeczowych (materialnych), jak i finansowych, co jest kluczowe dla zapewnienia przejrzystości i odpowiedzialności w wykorzystywaniu publicznych środków.

Efekty Rzeczowe

Efekty rzeczowe odnoszą się do konkretnych, mierzalnych wyników realizacji projektu, które mają bezpośredni wpływ na poprawę jakości życia mieszkańców, rozwój infrastruktury, środowiska, edukacji, kultury czy gospodarki. Przykłady efektów rzeczowych mogą obejmować:

- Budowę lub remont infrastruktury miejskiej (drogi, mosty, parki, place zabaw),
- Wprowadzenie nowych lub ulepszenie istniejących usług publicznych (edukacja, opieka zdrowotna),
- Programy edukacyjne i szkoleniowe skierowane do mieszkańców,
- Inicjatywy mające na celu poprawę bezpieczeństwa publicznego,
- Projekty ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju.

Monitoring efektów rzeczowych wymaga regularnego zbierania danych i informacji, które pozwalają na ocenę stopnia osiągnięcia założonych celów. Używane są do tego różne narzędzia, takie jak ankiety, obserwacje, raporty z postępów prac, czy analizy statystyczne.

Efekty Finansowe

Efekty finansowe dotyczą wpływu projektu na budżet samorządu, w tym kosztów związanych z realizacją projektu oraz jego długoterminowych skutków finansowych. Analiza efektów finansowych skupia się na:

- Kosztach inwestycyjnych i eksploatacyjnych projektu,
- Potencjalnych oszczędnościach i przychodach wynikających z realizacji projektu,
- Efektywności alokacji zasobów finansowych,
- Wpływie projektu na lokalną gospodarkę i potencjalne zwiększenie dochodów z podatków.

Monitoring finansowy obejmuje śledzenie wydatków i porównywanie ich z budżetem projektu, ocenę rentowności inwestycji oraz analizę zwrotu z inwestycji (ROI). Ważne jest, aby samorządy wykorzystywały narzędzia finansowe, takie jak analiza kosztów i korzyści (CBA), wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) czy wartość bieżąca netto (NPV), do oceny efektywności finansowej projektów.

Proces Monitoringowy i Ewaluacja

Proces monitoringowy powinien być integralną częścią cyklu życia każdego projektu, rozpoczynając się już na etapie planowania. Określenie jasnych wskaźników i metod pomiaru dla efektów rzeczowych i finansowych jest niezbędne do skutecznej ewaluacji projektu. Samorządy powinny stosować zarówno monitorowanie ciągłe, jak i ewaluację okresową, aby na bieżąco dostosowywać realizację projektu do zmieniających się warunków oraz oceniać jego długoterminowe wpływy na sytuację budżetową samorządu.

7. Case study – przykład z Konina

Jednym z miast, które skutecznie wdrożyły zarządzanie projektami i podzieliły się swoim doświadczeniem jest miasto Konin. Pod linkiem znajdują się wzory dokumentów na przykładzie projektu "Generator miejskiej energii źródłem sukcesu Konina" (https://www.konin.pl/files/dokumenty_na_stronie_2023/Wzory%20dokument%C3%B3w%20jak%20zarz%C4%85dza%C4%87%20projektami.docx).