



Wdrażanie metodyki zarządzania cyklem projektu
przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju w Działaniu 2
Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL
w Polsce

RAPORT EWALUACYJNY

**Wdrażanie metodyki zarządzania cyklem projektu
przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju w Działaniu 2
Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL
w Polsce**

**Bartosz Grucza, Beata Puszczyk,
Kamila Mitrofaniuk, Michał Zalewski**

Warszawa 2007

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE.....	3
1. WSTĘP	4
2. PIW EQUAL W POLSCE – INFORMACJE OGÓLNE	5
3. SYSTEM WSPARCIA PARTNERSTW NA RZECZ ROZWOJU W POLSCE.....	7
4. ZAŁOŻENIA BADANIA	8
5. WYNIKI BADANIA	9
6. OCENA WYNIKÓW BADANIA	20
7. PODSUMOWANIE	23
8. ZAŁĄCZNIKI	24
8.1 KWESTIONARIUSZ.....	25
8.2 SZCZEGÓŁOWE WYNIKI BADANIA.....	28

STRESZCZENIE

W raporcie przedstawiono zakres zastosowania narzędzi, technik i metod zarządzania projektami realizowanymi w ramach Działania 2 Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce. Szczególny nacisk położony jest na stosowanie przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju metodyki zarządzania cyklem projektu (ang. *Project Cycle Management* – PCM) oraz technik i narzędzi powiązanych z tym podejściem. Niniejszy raport ewaluacyjny, zawierający opis wyników badań przeprowadzonych pod koniec Działania 2 PIW EQUAL w Polsce, jest kontynuacją raportu opracowanego we wrześniu 2005 r., w którym opisano wyniki wdrażania metodyki PCM podczas Działania¹.

Opierając się na wynikach badania ankietowego przeprowadzonego w styczniu 2007 r., przedstawiono, w jakim stopniu Partnerstwa wykorzystywały PCM podczas wdrażania projektów w ramach IW EQUAL, a także jak przydatność tego podejścia oraz poszczególnych jego narzędzi i technik została oceniona przez organizacje.

Stosowanie PCM nie było wymagane podczas realizacji programu EQUAL w Polsce, chociaż Fundacja „Fundusz Współpracy” pełniąca rolę Krajowej Struktury Wsparcia i Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (Instytucja Zarządzająca) rekomendowały to podejście jako najlepiej odpowiadające specyfice programu oraz potrzebom Partnerstw.

Wyniki ankiet wskazują, że zarządzanie cyklem projektu było często stosowane przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju, 70% z nich skorzystało z tego podejścia podczas zarządzania projektami. Badanie nie wykazało istotnych różnic między Partnerstwami różnego typu w postrzeganiu przydatności metodyki PCM. Niezależnie od wielkości Partnerstwa, rodzaju partnerów zaangażowanych w projekt (instytucje państwowe, szkoły wyższe, firmy prywatne itp.), wysokości budżetu czy też zakresu projektu skuteczność i przydatność tej metodyki były oceniane na podobnym, dosyć wysokim poziomie. Takie wyniki wskazują na to, że podejście PCM może być skutecznie wykorzystane podczas zarządzania wieloma rodzajami projektów.

Polskie Partnerstwa oceniły pozytywnie także poszczególne elementy metodyki PCM. Za przydatne lub bardzo przydatne narzędzia i techniki uznały je następujące odsetki Partnerstw:

- analiza interesariuszy: 72%;
- analiza problemu: 86%;
- analiza celów: 89%;
- analiza strategii: 75%;
- matryca logiczna: 72%;
- technika harmonogramu: 89%.

Tak pozytywna ocena poszczególnych elementów metodyki PCM sugeruje, że podejście to jest wystarczająco proste, by korzystały z niego nawet te organizacje, które dotychczas nie miały doświadczenia w zarządzaniu projektami.

Wynika z tego, że przedstawienie zarządzania cyklem projektu jako metodyki rekomendowanej do zarządzania projektami realizowanymi w ramach programów finansowanych z funduszy Unii Europejskiej jest w pełni uzasadnione.

¹ Bartosz Gruzca, Beata Puszczewicz, Michał Zalewski, *Wdrażanie metodyki zarządzania cyklem projektu przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2005.

1. WSTĘP

Niniejszy raport ewaluacyjny jest rezultatem prac mających na celu zbadanie podejścia do zarządzania projektami wśród Partnerstw na rzecz Rozwoju PIW EQUAL w Polsce. W styczniu 2007 r. zostało przeprowadzone badanie ankietowe sprawdzające, w jakim stopniu Partnerstwa podczas etapu wdrażania projektów stosują techniki, narzędzia i metody zarządzania projektami. Badano też, czy metodyka zarządzania cyklem projektu (PCM), zalecana Partnerstwom przez Fundację „Fundusz Współpracy” i Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, została zastosowana w praktyce, a jeśli tak, to jak oceniono jej przydatność. Badano również, czy ankietowani zdecydowaliby się na zastosowanie poszczególnych technik i narzędzi oraz metodyki PCM w projektach realizowanych w przyszłości. Ankieta została rozesłana wszystkim organizacjom wchodzącym w skład Partnerstw realizujących projekty w ramach PIW EQUAL. Raport ewaluacyjny opiera się na wynikach uzyskanych podczas tego badania.

2. PIW EQUAL W POLSCE – INFORMACJE OGÓLNE

Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL to program realizowany od 2001 r. w 25 krajach Unii Europejskiej, finansowany przez Europejski Fundusz Społeczny oraz bezpośrednio z budżetów państw biorących udział w Inicjatywie. W Polsce w latach 2004–2008 na realizację PIW EQUAL przeznaczono ze środków EFS 133,99 mln euro, natomiast z budżetu krajowego przewidziano 44,64 mln euro. Instytucją Zarządzającą odpowiadającą za realizację PIW EQUAL w Polsce jest obecnie Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, a Instytucją Wdrażającą program, pełniącą rolę Krajowej Struktury Wsparcia, jest Fundacja „Fundusz Współpracy”.

W ramach PIW EQUAL w Polsce do realizacji zakwalifikowano 107 spośród 751 zgłoszonych inicjatyw projektowych. Do działania 2 zakwalifikowano 99 projektów. Projekty te prowadzone są przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju, które łącznie skupiają 632 organizacje różnego typu. Średniej wielkości Partnerstwo składa się więc z 6–7 organizacji.

Projekty są realizowane w ramach pięciu obszarów tematycznych:

- Temat A: Ułatwianie wchodzenia i powrotu na rynek pracy osobom mającym trudności z integracją lub reintegracją celem promowania rynku pracy otwartego dla wszystkich (37 Partnerstw).
- Temat D: Wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), a w szczególności usług na rzecz społeczności lokalnych, z akcentem na podnoszenie jakości miejsc pracy (24 Partnerstwa).
- Temat F: Wspieranie zdolności dostosowania się firm i pracowników do strukturalnych zmian gospodarczych oraz wspieranie wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii (24 Partnerstwa).
- Temat G: Godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja kobiet i mężczyzn, którzy opuścili rynek pracy, poprzez rozwój bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących (11 Partnerstw).
- Temat I: Wsparcie integracji społecznej i zawodowej osób ubiegających się o status uchodźcy (3 Partnerstwa)².

Polskie Partnerstwa na rzecz Rozwoju są administrowane przez organizacje różnego typu: organizacje zapewniające wsparcie grupom dyskryminowanym (36% Partnerstw), organizacje edukacyjno-szkoleniowe (20% Partnerstw), szkoły wyższe i placówki badawcze (15% Partnerstw), jednostki władzy państwowej (krajowe, regionalne i lokalne) (10% Partnerstw) oraz związki zawodowe (5% Partnerstw).

Struktura partnerów skupionych w Partnerstwach na rzecz Rozwoju przedstawia się następująco: jednostki władzy państwowej (krajowe, regionalne i lokalne – 24% partnerów), organizacje zapewniające wsparcie grupom dyskryminowanym (22% partnerów), przedsiębiorstwa prywatne (14% partnerów), szkoły wyższe i placówki badawcze (9% partnerów), organizacje skupiające pracodawców (5% partnerów).

² EQUAL. Projekty i ich realizacja, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2007, s. 6.

Przedstawione powyżej dane wskazują na silne zdywersyfikowanie Partnerstw na rzecz Rozwoju w Polsce. Projekty znacznie różnią się od siebie pod względem budżetu, zakresu i liczby organizacji zaangażowanych ich realizację. Ponadto są zarządzane i realizowane przez organizacje różnego typu.

W takiej sytuacji istniało ryzyko, że znaczne zróżnicowanie projektów PIW EQUAL oraz organizacji zaangażowanych w ich realizację uniemożliwi lub znacznie utrudni zastosowanie ujednoliconych, wystandardyzowanych narzędzi i technik zarządzania projektami na poziomie całego programu. Trudny był również wybór jednej spójnej metodyki zarządzania projektami, dostosowanej do tak zróżnicowanego środowiska, w którym program EQUAL miał być realizowany. Krajowa Struktura Wsparcia PIW EQUAL zalecała Partnerstwom stosowanie metodyki zarządzania cyklem projektu (PCM), jako podejścia uniwersalnego, które może być z powodzeniem wykorzystywane w projektach różnego typu. Należy jednak podkreślić, że metodyka ta była jedynie rekomendowana. Decyzja dotycząca wyboru metody zarządzania projektami oraz tego, czy w ogóle stosować jakąś metodę, była podejmowana indywidualnie przez poszczególne Partnerstwa.

3. SYSTEM WSPARCIA PARTNERSTW NA RZECZ ROZWOJU W POLSCE

Aby ułatwić Partnerstwom sprawne zarządzanie realizowanymi przez nich projektami, Fundacja „Fundusz Współpracy” zaoferowała osobom zaangażowanym w prace projektowe rozbudowany system wsparcia.

Opracowany i wdrożony w Polsce system wsparcia Partnerstw na rzecz Rozwoju opierał się na następujących elementach:

- Szkolenia (tworzenie Partnerstw, zasady funkcjonowania Partnerstw, definiowanie projektu zgodnie z metodyką PCM, zastosowanie matrycy logicznej, zarządzanie czasem, zasobami i budżetem w projektach, kierowanie zespołem projektowym, kontrola przebiegu projektu itp.).
- Fora dyskusyjne, służące wymianie doświadczeń oraz dyskusji nad pojawiającymi się problemami.
- Konsultacje (spotkania bezpośrednie z ekspertami Fundacji, konsultacje telefoniczne oraz poprzez pocztę elektroniczną).
- Strona internetowa (publikowanie odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania dotyczące programu EQUAL i zarządzania projektami, internetowa grupa dyskusyjna).
- Biuletyn zawierający informacje dotyczące projektów realizowanych w ramach IW EQUAL, komentarze ekspertów, wywiady z przedstawicielami Partnerstw.
- Zestaw opracowanych lub przetłumaczonych publikacji i podręczników o programie EQUAL oraz zarządzaniu projektami.
- Prezentowanie programów komputerowych wspierających zarządzanie projektami.
- Interaktywny kurs nauki metodologii Zarządzania Cyklem Projektu – PCM On-line.

4. ZAŁOŻENIA BADANIA

Badanie zostało przeprowadzone w styczniu 2007 r. Kwestionariusze rozesłano do wszystkich Partnerstw na rzecz Rozwoju zakwalifikowanych do Działania 2 PIW EQUAL w Polsce. Wypełnione ankiety odesłało 112 organizacji wchodzących w skład 74 Partnerstw.

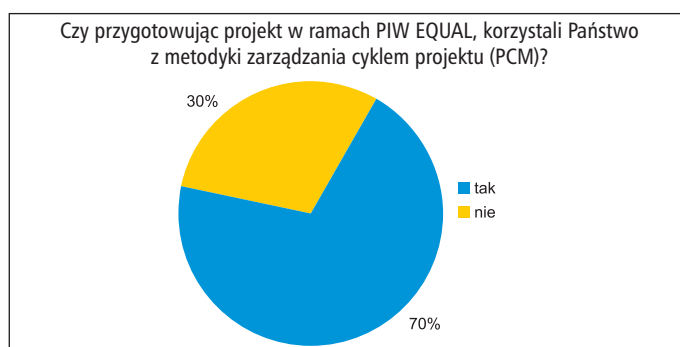
Badanie miało na celu uzyskanie informacji, w jaki sposób metodyka PCM jest postrzegana przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju, czy była wykorzystywana podczas Działania 2 oraz jaki miała wpływ na jakość i efektywność zarządzania projektami w ramach PIW EQUAL. Ankieta miała dostarczyć odpowiedzi m.in. na następujące pytania: ile Partnerstw zastosowało metodykę PCM podczas realizacji Działania 2; jak przydatne były narzędzia i techniki wchodzące w skład PCM; czy Partnerstwa stosowały inne niż PCM metody zarządzania projektami. Aby zbadać, jak organizacje postrzegają skuteczność i użyteczność poszczególnych narzędzi, technik i metod zarządzania projektami, pytano, czy zamierzają one skorzystać z tych samych metod w projektach realizowanych w przyszłości.

Wszystkie przedstawione poniżej wykresy zostały opracowane na podstawie wyników badań ankietowych.

5. WYNIKI BADANIA

Badanie wykazało, że 70% organizacji realizujących projekty w ramach PIW EQUAL skorzystało z **metodyki zarządzania cyklem projektu** (wykres 1). Jest to wysoki wskaźnik, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że metodyka ta była jedynie rekomendowana przez Instytucję Wdrażającą. Warto również zwrócić uwagę, że wiele organizacji w ramach PIW EQUAL po raz pierwszy miało kontakt z jakąkolwiek metodyką zarządzania projektami, a część z nich nigdy wcześniej nie realizowała żadnego projektu.

Wykres 1. Wykorzystanie PCM



Komentując pytanie o stosowanie metodyki zarządzania cyklem projektu, ankietowani zauważali, że „narzędzie to jest przede wszystkim praktyczne”. Partnerstwa podkreślały również uniwersalizm i elastyczność tej metodyki, stwierdzając np.: „logiczny algorytm zawarty w metodyce ma zastosowanie w analizie każdego problemu społecznego”. Inna organizacja zauważyła, że dzięki zastosowaniu PCM „lepiej odpowiadamy na aktualne potrzeby beneficjentów ostatecznych, do których skierowany jest projekt”.

O tym, że decyzja o rekomendowaniu Partnerstwom stosowania PCM była słuszna mogą również świadczyć uzyskane w trakcie badania pozytywne opinie o tej metodyce. Aż 93% ankietowanych stwierdziło, że zamierza ją stosować podczas realizacji przyszłych projektów (wykres 2).

Wykres 2. Deklaracja zamiaru wykorzystywania PCM

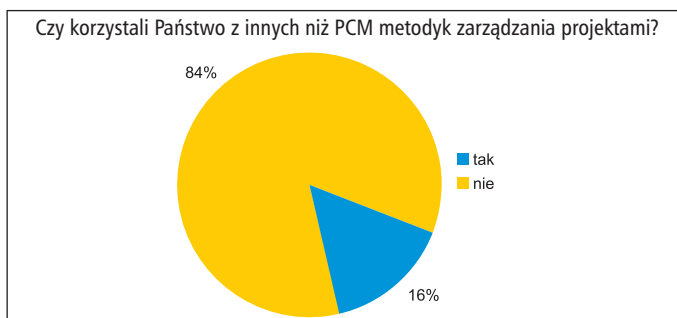


Warto również zauważyć, iż zamiar stosowania metodyki PCM w przyszłości wyraziła znaczna część organizacji, które nie zdecydowały się na jej użycie podczas Inicjatywy EQUAL.

Argumentując decyzję o korzystaniu właśnie z tej metodyki w przyszłości, ankietowani podkreślali, iż „stanowi ona połączenie stosunkowo prostych technik i koncepcji” oraz że „dotychczas była bardzo użyteczna, jest już sprawdzona, przetestowana i łatwa do ponownego zastosowania w kolejnym projekcie”. O tym, że organizacje zamierzają stosować PCM w przyszłości świadczyły również deklaracje o zamiarze szkolenia pracowników z zakresu tej metodyki (np. „chcemy przeprowadzić wewnętrzne szkolenie dla kadry zarządzającej naszym projektem”). Tak duża chęć stosowania metodyki PCM stanowi również cenną informację dla instytucji zarządzających i wdrażających programy europejskie w przyszłości. Na podstawie przeprowadzonego badania można zalecić tym instytucjom rekomendowanie metodyki PCM organizacjom realizującym projekty oraz oferowanie im szkoleń w tej dziedzinie.

Stosowanie innych niż PCM metodyk zarządzania projektami zadeklarowało 16% badanych organizacji (wykres 3). Do najczęściej wymienianych metodyk należały: PRINCE2, standard PMBOK, wybrane narzędzia i techniki kontroli, GOPP (ang. *Goal Oriented Project Planning*), metoda łańcucha krytycznego. Kilka organizacji zarządzało projektem opierając się na własnych doświadczeniach, w tym przypadku można zatem mówić o zastosowaniu „metodyk firmowych” zarządzania projektami.

Wykres 3. Wykorzystanie innych metodyk



Warto zwrócić uwagę, że aż 59% organizacji zamierza stosować inne niż PCM metodyki zarządzania projektami (wykres 4). Może to świadczyć o tym, że organizacje te dostrzegają przewagę stosowania sprawdzonych narzędzi, technik i metodyk zarządzania projektami nad prowadzeniem projektów *ad hoc*, bez odpowiedniego przygotowania i planowania działań.

Wykres 4. Deklaracja zamiaru wykorzystywania innych metodyk

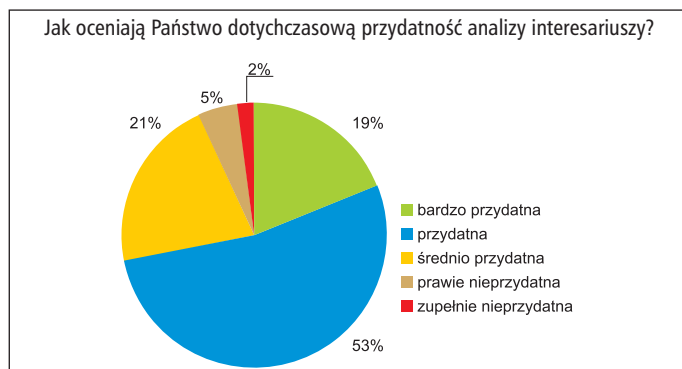


W dalszej części ankiety pytano organizacje o opinie dotyczące poszczególnych narzędzi i technik występujących w ramach metodyki zarządzania cyklem projektu. Zadano pytania dotyczące analizy interesariuszy, analizy problemów, analizy celów, analizy i wyboru strategii, matrycy logicznej oraz techniki harmonogramu. Pytano, czy organizacja korzystała z danego narzędzia lub techniki, jak ocenia ich przydatność w zarządzaniu projektem oraz czy zamierza stosować je w projektach realizowanych w przyszłości. Określając przydatność narzędzia lub techniki, ankietowani mogli się odwołać do 5-stopniowej skali, uznając je odpowiednio za bardzo przydatne, przydatne, średnio przydatne, prawie nieprzydatne lub zupełnie nieprzydatne.

Zdecydowana większość ankietowanych (72%) oceniła **analizę interesariuszy** jako przydatną lub bardzo przydatną, podczas gdy zaledwie 7% uznało to narzędzie za prawie nieprzydatne lub zupełnie nieprzydatne (wykres 5).

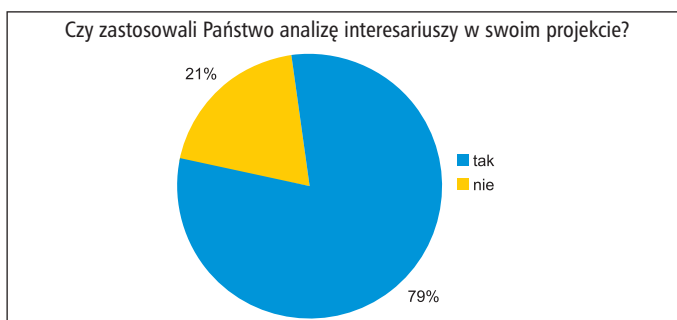
Komentując przydatność tego narzędzia, ankietowani stwierdzali np.: „analiza interesariuszy pozwala zastosować odpowiednie «podejście» do osób i instytucji, na które projekt ma wpływ, umożliwia podjęcie efektywnych działań wobec interesariuszy, których chcemy pozyskać do projektu, pozwala określić mocne i słabe strony osób, instytucji, stowarzyszeń, które mają wpływ na przebieg projektu”. Inne korzyści z zastosowania analizy interesariuszy wyrażono słowami: „należy przywiązywać dużą wagę do sporządzenia tego dokumentu przed rozpoczęciem realizacji projektu, gdyż błędy w ocenie oczekiwań wobec projektu poszczególnych interesariuszy mogą skutkować znacznymi trudnościami z wprowadzeniem idei Partnerstwa podczas jego realizacji”.

Wykres 5. Ocena przydatności analizy interesariuszy



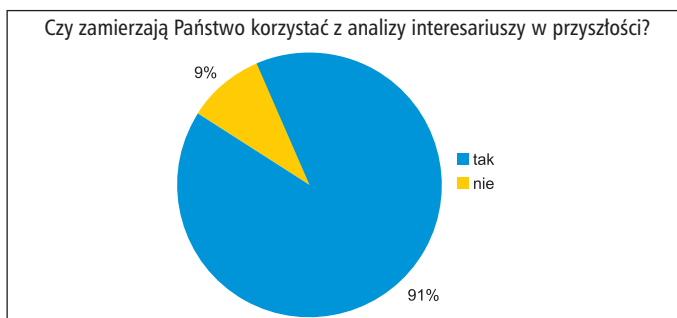
Podczas planowania Działania 2 PIW EQUAL analizę interesariuszy stosowało 79% badanych organizacji (wykres 6). Uzasadniając wybór tego narzędzia, stwierdzono np.: „Analiza interesariuszy projektu pozwala na właściwą identyfikację podstawowego problemu projektu. W przypadku mnogości zidentyfikowanych przez interesariuszy problemów i oczekiwań ułatwia ich hierarchizację i określenie stopnia ważności. Umożliwia właściwe ukierunkowanie podejmowanych w ramach projektu działań – skupiając się na zaspokajaniu potrzeb rzeczywistych beneficjentów, a nie oczekiwań podmiotów wdrażających projekt”.

Wykres 6. Wykorzystanie analizy interesariuszy



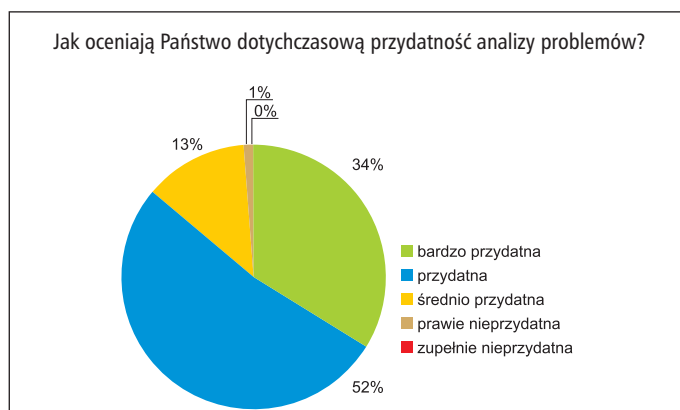
Przedstawiciel jednej z badanych organizacji, oceniając analizę interesariuszy, napisał: „Pomijanie analizy interesariuszy przed lub wraz z rozpoczęciem realizacji projektu stanowi jedną z głównych przyczyn jego niepowodzenia i jest to często występujący błąd, a dzięki etapowi identyfikacji w metodyce PCM jest to przedsięwzięcie szczególnie wyeksponowane”. Być może dlatego aż 91% ankietowanych zadeklarowało chęć stosowania tego narzędzia w projektach realizowanych w przyszłości (wykres 7). Uzasadniając taki zamiar, badani zwracali uwagę na przydatność analizy interesariuszy przy wstępnej koncepcji i opracowywaniu projektu.

Wykres 7. Deklaracja zamiaru wykorzystywania analizy interesariuszy



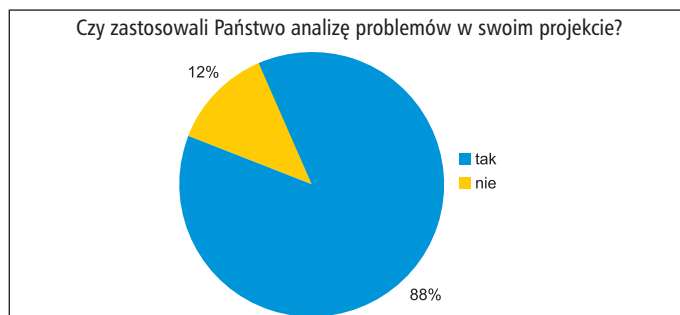
Kolejnym ocenianym narzędziem wchodzącym w skład metodyki zarządzania cyklem projektu była **analiza problemów**. Ocena przydatności tego narzędzia przez organizacje realizujące projekty w ramach Działania 2 PIW EQUAL była bardzo pozytywna (wykres 8). Aż 34% ankietowanych uznało analizę problemów za bardzo przydatną, a ponad połowa (52%) określiła to narzędzie jako przydatne. Warto również zauważyć, że nikt nie uznał analizy problemów za narzędzie zupełnie nieprzydatne, a tylko 1% ankietowanych określił je jako prawie nieprzydatne. Tak pozytywną ocenę analizy problemów uzasadniano m.in. następująco: „zastosowanie analizy problemów ułatwiło prace związane z określeniem grupy docelowej projektu”.

Wykres 8. Ocena przydatności analizy problemów



Odzwierciedleniem pozytywnej oceny analizy problemów była częstotliwość stosowania tego narzędzia w projektach PIW EQUAL. Podczas planowania projektu z analizy problemów korzystało aż 88% organizacji (wykres 9). Uzasadniając potrzebę stosowania tego narzędzia, ankietowani stwierdzali, że analiza problemów „jest podstawową analizą do zaplanowania projektu”, a także „pozwala właściwie zdefiniować zakres tematyczny projektu oraz dokonać hierarchizacji problemów ze względu na stopień ich ważności. Określenie związków przyczynowo-skutkowych występujących między problemami projektu pozwala w dalszej części warsztatu planowania na właściwe zdefiniowanie rezultatów, których osiągnięcie ma stanowić o sukcesie w realizacji projektu”.

Wykres 9. Wykorzystanie analizy problemów



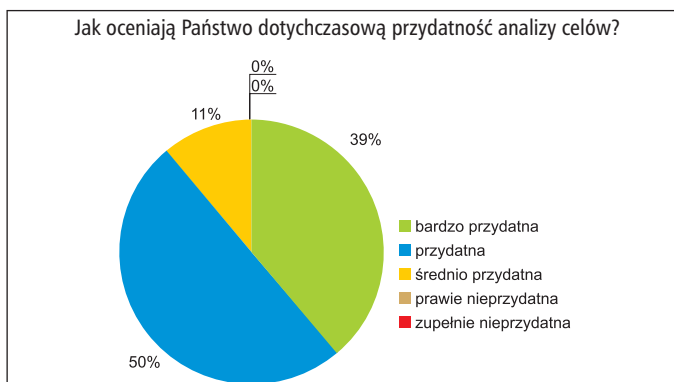
W przyszłości analizę problemów podczas planowania projektów zamierza stosować aż 91% badanych organizacji (wykres 10). Uzasadniając zamiar stosowania tego narzędzia, ankietowani zwracali uwagę na jego użyteczność: „narzędzie bardzo praktyczne, pozwala trafnie określić zakres działań”.

Wykres 10. Deklaracja zamiaru wykorzystywania analizy problemów



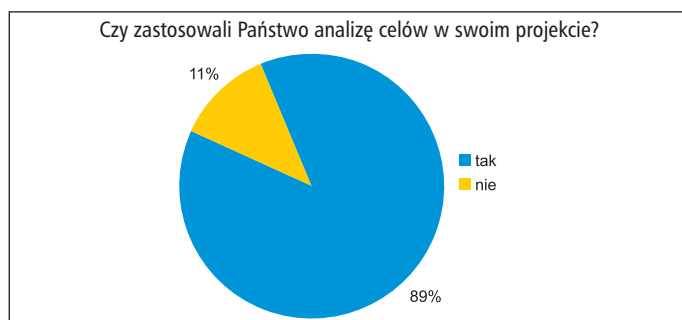
Podobnie jak w przypadku analizy problemów, badane organizacje bardzo pozytywnie oceniły przydatność **analizy celów**, kolejnego narzędzia stosowanego w ramach metodyki PCM. Warto zauważyć, że nikt spośród ankietowanych nie uznał analizy celów za narzędzie nieprzydatne lub prawie nieprzydatne, podczas gdy połowa badanych określiła je jako przydatne, a aż 39% – jako bardzo przydatne (wykres 11). Ankietowani stwierdzali m.in., że: „analiza celów pozwala na rzetelne, jasne, konkretne sformułowanie celów w perspektywie krótkoterminowej, średnioterminowej oraz odległych”.

Wykres 11. Ocena przydatności analizy celów



Podczas realizowania projektów w ramach PIW EQUAL analizę celów zastosowało aż 89% badanych organizacji (wykres 12). Korzyści wynikające z użycia tego narzędzia określono m.in. następująco: „analiza celów pomogła nam określić na początku realizacji projektu, jaki rezultat końcowy chcemy osiągnąć, co pozwala na lepsze zaplanowanie działań organizacyjnych”; „zastosowanie analizy celów okazało się bardzo użyteczne w określeniu priorytetowych i kluczowych do osiągnięcia rezultatów projektu, a w konsekwencji jego celów”.

Wykres 12. Wykorzystanie analizy celów



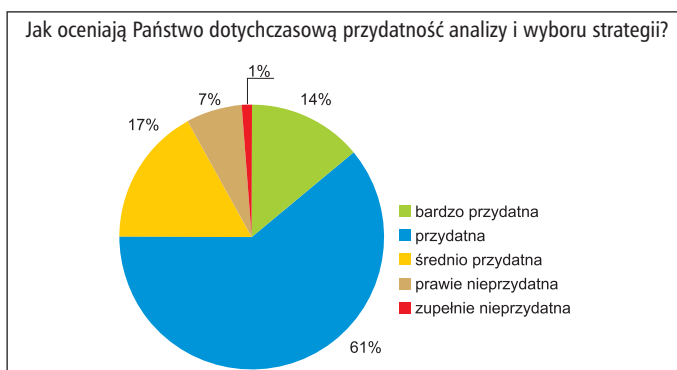
Wart podkreślenia jest fakt, że tylko 5% badanych organizacji nie zadeklarowało chęci zastosowania analizy celów w projektach realizowanych w przyszłości (wykres 13). Zalety tego narzędzia respondenci opisywali m.in. w następujący sposób: „Przeprowadzona analiza celów umożliwia logiczne powiązanie oczekiwań co do efektów projektu z planowanymi zadaniami. Dzięki niej możliwe stało się rzeczywiste ukierunkowanie projektu na realizację zdefiniowanych wcześniej celów, a nie na realizację zadań. Analiza celów zapewnia dodatkowo właściwe określenie priorytetów w ramach projektu”.

Wykres 13. Deklaracja zamiaru wykorzystywania analizy celów



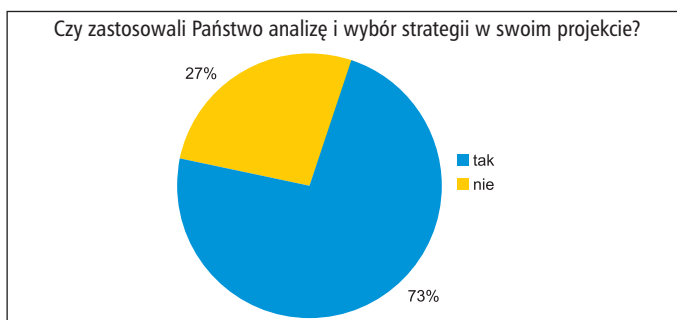
Ankietowani pozytywnie ocenili również kolejne narzędzie rekomendowane w ramach metodyki zarządzania cyklem projektu – **analizę i wybór strategii**. Aż 61% badanych określiło to narzędzie jako przydatne podczas zarządzania projektem, a 14% uznało je za bardzo przydatne (wykres 14). Z drugiej strony 1% ankietowanych określił analizę i wybór strategii jako zupełnie nieprzydatne, zaś 7% zakwalifikowało je do narzędzi prawie nieprzydatnych. Analizę strategii badani charakteryzowali m.in. następująco: „Analiza strategii wymusza ustalenie, które cele będą włączone w projekt, a które przy zastosowaniu wybranej strategii pozostaną poza projektem”.

Wykres 14. Ocena przydatności analizy i wyboru strategii



Wśród badanych organizacji 73% stosowało analizę i wybór strategii podczas realizacji projektu (wykres 15). Jak stwierdził jeden z ankietowanych: „był to krok formalnie zamykający etap identyfikacji, który tylko potwierdził wcześniejszy wybór strategii”.

Wykres 15. Wykorzystanie analizy i wyboru strategii



W przyszłości analizę i wybór strategii ma zamiar stosować o 32% więcej organizacji, niż czyniło to do tej pory, czyli łącznie chęć korzystania z tego narzędzia zadeklarowało 95% ankietowanych (wykres 16). Decyzję tę uzasadniali najczęściej w następujący sposób: „analiza ta okazała się przydatna podczas przygotowywania strategii projektu i w zdefiniowaniu celów ogólnych”.

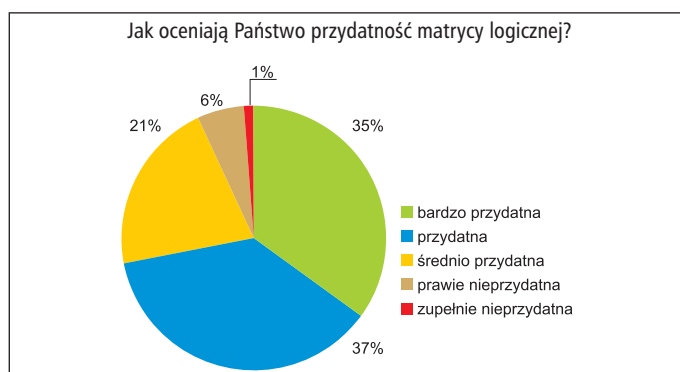
Wykres 16. Deklaracja zamiaru wykorzystywania analizy i wyboru strategii



Spośród badanych organizacji 35% uznało **matrycę logiczną** za narzędzie bardzo przydatne, a 37% określiło je jako przydatne. Przeciwnego zdania było 7% ankietowanych, którzy stwierdzili, że matryca logiczna była prawie nieprzydatna lub zupełnie nieprzydatna. Opisuując to narzędzie, organizacje podkreślały jego przydatność:

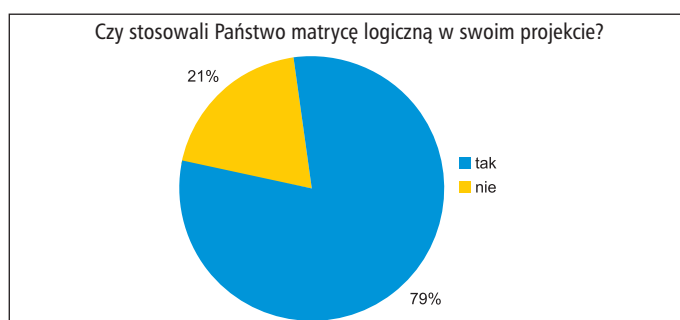
„ułatwia całościowe ogarnięcie projektu”; „porządkuje wnioski i dane zebrane i wypracowane w procesie planowania projektu”. Warto nadmienić, że niektórzy badani określili matrycę logiczną jako „najbardziej przydatne narzędzie w zarządzaniu projektem”, choć podkreślano również, że nie jest to najłatwiejsze narzędzie wchodzące w skład metodyki PCM: „wymaga dużo czasu i uwagi przy sporządzeniu, jest dość trudna do stworzenia, aczkolwiek, gdy jest dobrze przygotowana, bardzo ułatwia realizację projektu”.

Wykres 17. Ocena przydatności matrycy logicznej



W projektach realizowanych w ramach PIW EQUAL matrycę logiczną zastosowało 79% badanych organizacji (wykres 18). Narzędzie to wykorzystywano nie tylko na etapie planowania projektu, lecz również podczas autoewaluacji działań: „przygotowana matryca logiczna projektu była podstawowym elementem wykorzystanym przy ewaluacji projektu i opracowaniu wskaźników weryfikujących stopień osiągnięcia jego produktów i rezultatów”.

Wykres 18. Wykorzystanie matrycy logicznej



W przyszłości matrycę logiczną zamierza stosować 89% badanych organizacji, czyli o 13% więcej niż robiło to do tej pory (wykres 19). Anketowani przedstawiciele organizacji podkreślali, że stosowanie tego narzędzia w projekcie wymaga odpowiedniego przygotowania, jednak korzyści są warte poniesienia tego wysiłku: „Matryca logiczna wymaga profesjonalnego stosowania. Nie może być wypełniona w sposób mechaniczny. Jej stosowanie wymaga gruntownego przeszkolenia pracowników zaangażowanych w projekt. Jednak jej użycie stanowi o logice interwencji i w przyszłości chcemy ją stosować”.

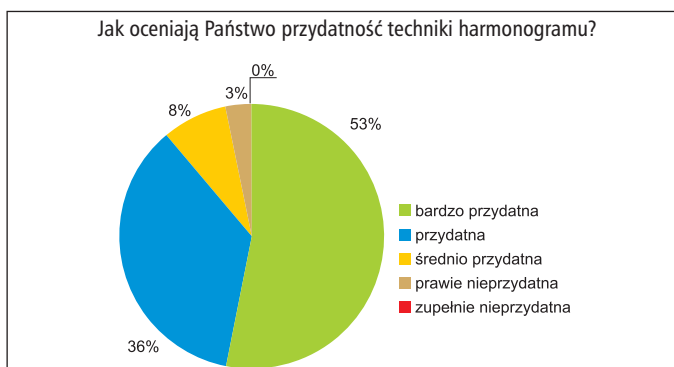
Wykres 19. Deklaracja zamiaru wykorzystywania matrycy logicznej



Ankietowani bardzo pozytywnie ocenili przydatność **techniki harmonogramu**. Ponad połowa (53%) oceniła opracowanie harmonogramu jako bardzo przydatne, a 36% – jako przydatne (wykres 20). Warto podkreślić, że nikt nie uznał harmonogramowania za technikę zupełnie nieprzydatną, a jedynie 3% badanych określiło ją jako prawie nieprzydatną. Technika ta została uznana przez respondentów za łatwą: „Harmonogramy Gantta są bardzo łatwe do stosowania. Przydatne zarówno przy planowaniu, jak i kontroli postępu realizacji”. Harmonogramy okazały się przydatne zarówno na etapie planowania, jak i podczas kontroli oraz ewaluacji projektu: „Technika harmonogramu w bardzo dużym stopniu ułatwiła planowanie terminów realizacji poszczególnych zadań projektu oraz wyznaczenia «kamieni milowych», co podczas wdrażania projektu okazało się niezbędne w procesie monitorowania i ewaluacji”; „z punktu widzenia kontroli realizacji projektu pozwala bardzo czytelnie śledzić przebieg projektu oraz odpowiednio wcześniej reagować na nieprawidłowości”. Podobnie jak w przypadku matrycy logicznej ankietowani podkreślali, że technika harmonogramu: „ułatwia koordynację, jest elementem porządkującym”.

Warto zwrócić uwagę, że niektóre organizacje zastosowały technikę harmonogramu korzystając z odpowiednich narzędzi informatycznych: „W przypadku realizowanego projektu technika harmonogramu została zastąpiona przez wykorzystanie oprogramowania Microsoft Project do zaplanowania zadań i czasu realizacji projektu. Efektem wykorzystania aplikacji było przygotowanie wykresu Gantta, który wykorzystywany jest do bieżącego śledzenia postępu prac w realizacji projektu”.

Wykres 20. Ocena przydatności techniki harmonogramu



Technikę harmonogramu zamierzają stosować w projektach realizowanych w przyszłości niemal wszystkie (97%) badane organizacje (wykres 21). Ankietowani uzasadniali taką

deklarację m.in. następująco: „bez techniki harmonogramu nie byłoby możliwe skuteczne zarządzanie projektem realizowanym przez rozproszonych lokalizacyjnie partnerów”.

Wykres 21. Deklaracja zamiaru wykorzystywania techniki harmonogramu



6. OCENA WYNIKÓW BADANIA

Wyniki badania ankietowego zaprezentowano przedstawicielom zainteresowanych Partnerstw na rzecz Rozwoju podczas spotkania informacyjno-dyskusyjnego poświęconego problematyce zarządzania projektami Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL z zastosowaniem metodologii zarządzania cyklem projektu. Spotkanie odbyło się 18 kwietnia 2007 r. w Warszawie, a udział w nim wzięli przedstawiciele 53 Partnerstw.

Spotkanie miało na celu skonfrontowanie wyników uzyskanych w badaniu z rzeczywistymi opiniami o przydatności stosowania metodyki PCM oraz proponowanych w jej ramach narzędzi i technik. Potrzeba przeprowadzania tego typu konsultacji była tym większa, że ocena metodyki zarządzania cyklem projektu, uzyskana podczas badania ankietowego, była bardzo pozytywna. Zachodziła obawa, że Partnerstwa, wypełniając ankietę, sztucznie zawyżały ocenę metodyki. Aby zweryfikować opinie członków zespołów projektowych z wynikami badania ankietowego, podczas spotkania informacyjno-dyskusyjnego zachęcano ich do aktywnego komentowania rezultatów ewaluacji.

Konsultacje prowadzone podczas spotkania dyskusyjno-informacyjnego wykazały, że Partnerstwa w rzeczywistości bardzo szeroko stosowały metodykę PCM oraz jej techniki i narzędzia podczas planowania i realizacji projektów PIW EQUAL. Poniżej przedstawiono najczęściej zgłaszane opinie dotyczące wyników raportu ewaluacyjnego.

Komentując **zakres zastosowania metodyki PCM** oraz jej przydatność w procesie zarządzania projektem, przedstawiciele Partnerstw na rzecz Rozwoju często zwracali uwagę na fakt, że aby korzystać z metodyki zarządzania cyklem projektu, jak również z każdej innej metodyki zarządzania projektem, organizacja musi mieć pewne doświadczenie, a jej pracownicy powinni być w odpowiedni sposób przeszkoleni. Członkowie zespołów projektowych zauważali, że brak doświadczenia stanowił główną przeszkodę w kompleksowym zastosowaniu metodyki PCM. Dlatego też często można było usłyszeć głosy, że Partnerstwo stosowało metodykę zarządzania cyklem projektu w sposób wybiórczy, wykorzystując tylko niektóre jej elementy, narzędzia i techniki.

Należy podkreślić, iż uczestnicy spotkania zgodnie twierdzili, że zaproponowane narzędzia, metodologia oraz wsparcie merytoryczne były dobrze dostosowane do specyfiki PIW EQUAL oraz potrzeb organizacji wchodzących w skład Partnerstw na rzecz Rozwoju. Zwracano również uwagę na to, że część przeszkód w odpowiednim prowadzeniu projektów była niezależna od członków zespołów projektowych i wynikała z sytuacji zewnętrznej oraz specyfiki programów europejskich. Prawie wszyscy zgromadzeni przedstawiciele Partnerstw deklarowali chęć wykorzystania metodyki PCM w projektach realizowanych w przyszłości, gdyż podejście to pozwala dobrze zidentyfikować problem i zainicjować projekt. Zauważono również, że w przypadku niektórych projektów metodyka zarządzania cyklem projektu jest zbyt ogólna i wtedy trzeba ją uzupełnić innymi, bardziej szczegółowymi metodykami, technikami i narzędziami. Opinie te nie zaprzeczają jednak wynikom ankiety przeprowadzonej na potrzeby badania ewaluacyjnego, gdyż 16% organizacji zadeklarowało korzystanie z innych niż PCM metodyk zarządzania projektami. Uczestnicy spotkania pytani o metodyki i techniki, z których korzystali w projekcie, oprócz metodyki zarządzania cyklem projektu, wymieniali

takie podejścia jak technika Working on Results lub metoda ścieżki krytycznej (ang. *Critical Path Method*).

Komentując wyniki badań dotyczące **zastosowania i oceny przydatności analizy interesariuszy**, przedstawiciele Partnerstw na rzecz Rozwoju potwierdzili, że jest to narzędzie nieodzowne w projektach PIW EQUAL oraz innych programów europejskich. Silnie podkreślano, że każdy projekt musi mieć określonych i zdefiniowanych interesariuszy.

Zauważono, że w programach społecznych takich jak Europejski Fundusz Społeczny, wnioskodawcy często tworzą wokół planów projektu nieco wyidealizowany świat, zaś analiza interesariuszy pozwala urealnić jego spojrzenie na całe przedsięwzięcie. Narzędzie to zmusza do zauważenia różnych ryzyk, które można łatwo przeoczyć, zwłaszcza jeśli wnioskodawca lub organizacja inicjująca projekt nie mają dużego doświadczenia projektowego. Rzetelnie przeprowadzona analiza interesariuszy pozwala realnie ocenić szanse na sukces projektu.

Opisując zastosowanie analizy interesariuszy, uczestnicy spotkania podkreślali, że pozwala ona wyznaczyć zakres, w którym projekt powinien odpowiadać na potrzeby beneficjentów. Zauważono, że analiza interesariuszy umożliwia zidentyfikowanie ukrytych oczekiwań poszczególnych interesariuszy, w tym organizacji wchodzących w skład Partnerstwa na rzecz Rozwoju.

Uczestnicy spotkania zwrócili uwagę na fakt, że narzędzie to jest szczególnie przydatne w projektach realizowanych nie przez pojedyncze organizacje, lecz przez konsorcja, tak jak to miało miejsce w przypadku tworzenia Partnerstw na rzecz Rozwoju Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Analiza interesariuszy zapewnia bowiem uwzględnienie potrzeb i opinii wszystkich, nawet najmniejszych, interesariuszy.

Przedstawiciele Partnerstw zauważyli, że analiza interesariuszy powinna być co jakiś czas aktualizowana, już podczas etapu wdrażania, gdyż otoczenie projektu nieustannie podlega zmianom, a w związku z tym konieczne jest monitorowanie zmian występujących wśród interesariuszy projektu.

Podczas omawiania wyników badań dotyczących **wykorzystania i oceny przydatności analizy problemów** przedstawiciele Partnerstw potwierdzili dobrą ocenę tego narzędzia uzyskaną podczas badania ankietowego. Opisując sposób korzystania z tego narzędzia, członkowie spotkania potwierdzali, że analiza problemów była prowadzona wspólnie, przy udziale wszystkich organizacji wchodzących w skład Partnerstwa na rzecz Rozwoju. Organizacje będące administratorami Partnerstwa jedynie koordynowały prace, pilnując, by zakres analizy nie wykraczał poza ramy obszaru działania wyznaczone przez wytyczne do Programu EQUAL. Zauważono, że analiza problemów jest najefektywniejsza, gdy prowadzi się ją przy udziale dużej grupy osób z różnych środowisk, korzystając przy tym z takich technik jak np. burza mózgów. Podobne odczucia mieli uczestnicy spotkania podczas omawiania wyników badania dotyczących **oceny przydatności i zastosowania analizy celów**.

Więcej uwag przedstawiciele Partnerstw na rzecz Rozwoju mieli odnośnie **zastosowania oraz przydatności analizy i wyboru strategii**. Badania ewaluacyjne wykazały, że narzędzie to było stosowane rzadziej niż analiza problemów i analiza celów. Uczestnicy spotkania zauważyli, że może to wynikać z faktu, iż strategia jest wybierana podświadomie już na wcześniejszych etapach planowania projektu (np. właśnie podczas

analizowania problemów i celów projektu), dlatego też mniejsza liczba Partnerstw musiała skorzystać ze sformalizowanego narzędzia, jakim jest analiza i wybór strategii. Strategia kształtuje się w dużej mierze samoistnie, a jej doprecyzowanie następuje dopiero w trakcie etapu wdrażania, podczas realizacji działań projektowych. Zauważano również, że mniej dokładna analiza i wybór strategii wynikała ze skupiania się głównie na problemach i celach projektu.

Bardzo pozytywnie uczestnicy spotkania ocenili **użyteczność matrycy logicznej**. Choć przedstawiciele Partnerstw zauważyli, że narzędzie to wymaga odpowiedniego przygotowania, wiedzy i doświadczenia, to podkreślono, że matryca logiczna wymusza uwzględnienie wszystkich obszarów projektu. Zwrócono jednak uwagę, że bardzo pomocne by było opublikowanie szczegółowego opracowania na temat tego narzędzia.

Podczas konsultacji zwracano uwagę na fakt, że matryca logiczna jest pomocna nie tylko w rozpoznawaniu potencjalnych zagrożeń projektu, ale także wymusza na wnioskodawcach zachowanie logicznych zależności między poszczególnymi poziomami projektu. Podkreślano również użyteczność matrycy logicznej podczas prowadzenia kontroli, monitorowania i ewaluacji prac projektowych oraz przy tworzeniu raportów okresowych.

Uczestnicy spotkania zauważyli, że ponieważ narzędzie to łatwiej tworzyć mając już pewne doświadczenie w pracy projektowej, warto jest ponownie zbudować matrycę logiczną po kilku miesiącach trwania etapu wdrażania, aby zweryfikować, czy jakieś istotne elementy projektu nie zostały pominięte.

Użyteczność techniki harmonogramu nie budziła wśród przedstawicieli Partnerstw najmniejszych wątpliwości. Nie było żadnych głosów podważających zasadność opracowywania harmonogramu prac projektowych, chociaż uczestnicy spotkania zauważyli, że pewnych opóźnień zewnętrznych nie można było przewidzieć na etapie formułowania projektu. Harmonogram był wymieniony jako podstawowa technika pozwalająca uratować realizację projektu w przypadku rotacji członków zespołu projektowego, zwłaszcza podczas zmiany kierownika projektu. Uczestnicy spotkania zauważyli również, że planowanie harmonogramu na zbyt wysokim stopniu szczegółowości nie ma sensu, gdyż istnieje ryzyko, że potem zbyt dużo czasu będzie się poświęcać na uaktualnianie harmonogramu, zamiast na realizację prac przynoszących wartość dodaną w projekcie.

Podsumowując konsultacje, uczestnicy zauważyli, że warto by było zorganizować spotkania, podczas których poszczególne Partnerstwa mogłyby się wymieniać swoimi doświadczeniami i najlepszymi praktykami z zakresu stosowania metodyk, narzędzi i technik zarządzania projektami w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

7. PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badanie wykazało, że organizacje zaangażowane w realizację projektów w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce bardzo pozytywnie oceniają metodykę zarządzania cyklem projektu (PCM). Znacząca większość zdecydowała się wykorzystać ją podczas Działania 2. Pozytywną ocenę uzyskała również przydatność poszczególnych technik i narzędzi wchodzących w skład metodyki PCM. Zamiar stosowania w projektach realizowanych w przyszłości metodyki zarządzania cyklem projektu oraz jej narzędzi i technik zadeklarowało średnio o 14% więcej organizacji, w porównaniu z wynikami badania przeprowadzonego w 2005 r. podczas Działania 1.

Wart podkreślenia jest fakt, że ocena przydatności metodyki zarządzania cyklem projektu oraz jej technik i narzędzi nie zależała od zakresu czy rodzaju projektu lub typu organizacji zaangażowanych w jego realizację. Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, że metodyka ta sprawdza się w różnych projektach.

Mimo iż stosowanie PCM było jedynie zalecane przez Instytucję Wdrażającą Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, pozytywne wyniki badań pokazują, że podejście to jest odpowiednie do prowadzenia projektów w ramach Inicjatywy EQUAL oraz podobnych programów.

8. ZAŁĄCZNIKI

W załącznikach przedstawione są:

- ankieta, na podstawie której przeprowadzono badanie oceniające poziom wdrożenia metodyki zarządzania cyklem projektu przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju w ramach IW EQUAL w Polsce,
- wyniki ankiet przedstawione w formie tabel.

Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce **KRAJOWA STRUKTURA WSPARCIA**

Warszawa, 5 stycznia 2007 r.
BKKK/BP/2007/86

Szanowni Państwo,

w związku z podjętymi przez Komisję Europejską staraniami zmierzającymi do szerszego zastosowania metodyki zarządzania cyklem projektu (*Project Cycle Management* – PCM) w zarządzaniu projektami i programami w nowym okresie programowania (lata 2007–2013) zwracamy się z prośbą o ocenę przydatności tego podejścia w Państwa projektach z perspektywy kilku lat realizacji programu IW EQUAL.

Pozwolę sobie przypomnieć, że zarządzanie cyklem projektu było tematem wiosennych szkoleń Partnerstw na rzecz Rozwoju, prowadzonych przez grupę ekspertów ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2005 r., a pierwsza ocena szkoleń i zastosowania tej metodyki odbyła się w sierpniu 2005 r.

Uzyskane odpowiedzi pozwolą na pierwszą ocenę rekomendowanego przez Komisję Europejską podejścia metodycznego służącego definiowaniu i planowaniu projektów. Będą miały istotny wpływ na ostateczny kształt rozwiązań dotyczących sposobu przygotowania kolejnych programów społecznych Unii Europejskiej w naszym kraju.

Uzupełnione ankiety prosimy przesłać zarówno w wersji elektronicznej, jak i wydrukowanej wraz z podpisami osób wypełniających:

- pocztą elektroniczną pod adresem beatapu@cofund.org.pl
- pocztą zwykłą pod adresem Krajowej Struktury Wsparcia

w terminie do 22 stycznia 2007 r.

W imieniu własnym oraz ekspertów Komisji Europejskiej dziękuję za poświęcenie czasu na wypełnienie tej ważnej dla przyszłości programów społecznych w naszym kraju ankiety.

Z poważaniem

Beata Puszczewicz
Zastępca Dyrektora BKKK
Fundacja „Fundusz Współpracy”

8.1 KWESTIONARIUSZ

Numer projektu: Osoba wypełniająca ankietę:

Nazwa Partnerstwa na rzecz Rozwoju:

1.1. Czy przygotowując projekt w ramach IW EQUAL **korzystali Państwo z metodyki zarządzania cyklem projektu (PCM)**

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:	☐	nie:	☐
------	--------------------------	------	--------------------------

1.2. Czy zamierzają Państwo **korzystać z metodyki zarządzania cyklem projektu (PCM) w przyszłości**

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:	☐	nie:	☐
------	--------------------------	------	--------------------------

Uwagi:

2.1. Czy korzystali Państwo z **innych niż PCM metodyk zarządzania projektami**

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:	☐	nie:	☐
------	--------------------------	------	--------------------------

Jeżeli tak, prosimy o podanie, z jakich:

2.2. Czy zamierzają Państwo **korzystać w przyszłości z innych niż PCM metodyk zarządzania projektami**

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:	☐	nie:	☐
------	--------------------------	------	--------------------------

Uwagi:

3.1. Jak oceniają Państwo dotychczasową **przydatność analizy interesariuszy**

(prosimy określić stopień przydatności zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

bardzo przydatna:	☐	przydatna:	☐	średnio przydatna:	☐	prawie nieprzydatna:	☐	zupełnie nieprzydatna:	☐
-------------------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	------------------------	--------------------------

3.2. Czy zastosowali Państwo to narzędzie w swoim projekcie

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:	☐	nie:	☐
------	--------------------------	------	--------------------------

3.3. Czy zamierzają Państwo korzystać z tego narzędzia w przyszłości

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:	☐	nie:	☐
------	--------------------------	------	--------------------------

Uwagi:

4.1. Jak oceniają Państwo dotychczasową **przydatność analizy problemów**

(prosimy określić stopień przydatności zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

bardzo przydatna:		przydatna:		średnio przydatna:		prawie nieprzydatna:		zupełnie nieprzydatna:	
-------------------	--	------------	--	--------------------	--	----------------------	--	------------------------	--

4.2. Czy zastosowali Państwo to narzędzie w swoim projekcie

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:		nie:	
------	--	------	--

4.3. Czy zamierzają Państwo korzystać z tego narzędzia w przyszłości

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:		nie:	
------	--	------	--

Uwagi:

5.1. Jak oceniają Państwo dotychczasową **przydatność analizy celów**

(prosimy określić stopień przydatności zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

bardzo przydatna:		przydatna:		średnio przydatna:		prawie nieprzydatna:		zupełnie nieprzydatna:	
-------------------	--	------------	--	--------------------	--	----------------------	--	------------------------	--

5.2. Czy zastosowali Państwo to narzędzie w swoim projekcie

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:		nie:	
------	--	------	--

5.3. Czy zamierzają Państwo korzystać z tego narzędzia w przyszłości

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:		nie:	
------	--	------	--

Uwagi:

6.1. Jak oceniają Państwo dotychczasową **przydatność analizy i wyboru strategii**

(prosimy określić stopień przydatności zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

bardzo przydatna:		przydatna:		średnio przydatna:		prawie nieprzydatna:		zupełnie nieprzydatna:	
-------------------	--	------------	--	--------------------	--	----------------------	--	------------------------	--

6.2. Czy zastosowali Państwo to narzędzie w swoim projekcie

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:		nie:	
------	--	------	--

6.3. Czy zamierzają Państwo korzystać z tego narzędzia w przyszłości

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:		nie:	
------	--	------	--

Uwagi:

7.1. Jak oceniają Państwo przydatność matrycy logicznej

(prosimy określić stopień przydatności zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

bardzo przydatna:		przydatna:		średnio przydatna:		prawie nieprzydatna:		zupełnie nieprzydatna:	
-------------------	--	------------	--	--------------------	--	----------------------	--	------------------------	--

7.2. Czy zastosowali Państwo to narzędzie w swoim projekcie

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:		nie:	
------	--	------	--

7.3. Czy zamierzają Państwo korzystać z tego narzędzia w przyszłości

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:		nie:	
------	--	------	--

Uwagi:

8.1. Jak oceniają Państwo przydatność techniki harmonogramu

(prosimy określić stopień przydatności zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

bardzo przydatna:		przydatna:		średnio przydatna:		prawie nieprzydatna:		zupełnie nieprzydatna:	
-------------------	--	------------	--	--------------------	--	----------------------	--	------------------------	--

8.2. Czy zamierzają Państwo korzystać z tego narzędzia w przyszłości

(prosimy odpowiedzieć na pytanie zaznaczając pole przy właściwej odpowiedzi):

tak:		nie:	
------	--	------	--

Uwagi:

9. Jakie uwagi dotyczące metodyki zarządzania cyklem projektu chcieliby Państwo przekazać?

.....

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

8.2 SZCZEGÓŁOWE WYNIKI BADANIA

Pytanie	Odpowiedź (w %)	
	tak	nie
1.1. Czy przygotowując projekt w ramach IW EQUAL korzystali Państwo z metodyki zarządzania cyklem projektu (PCM)	70	30
1.2. Czy zamierzają Państwo korzystać z metodyki zarządzania cyklem projektu (PCM) w przyszłości	93	7
2.1. Czy korzystali Państwo z innych niż PCM metodik zarządzania projektami	16	84
2.2. Czy zamierzają Państwo korzystać w przyszłości z innych niż PCM metodik zarządzania projektami	59	41
3.2. Czy zastosowali Państwo analizę interesariuszy w swoim projekcie	79	21
3.3. Czy zamierzają Państwo korzystać z analizy interesariuszy w przyszłości	91	9
4.2. Czy zastosowali Państwo analizę problemów w swoim projekcie	88	12
4.3. Czy zamierzają Państwo korzystać z analizy problemów w przyszłości	91	9
5.2. Czy zastosowali Państwo analizę celów w swoim projekcie	89	11
5.3. Czy zamierzają Państwo korzystać z analizy celów w przyszłości	95	5
6.2. Czy zastosowali Państwo analizę i wybór strategii w swoim projekcie	73	27
6.3. Czy zamierzają Państwo korzystać z analizy i wyboru strategii w przyszłości	95	5
7.2. Czy stosowali Państwo matrycę logiczną w swoim projekcie	79	21
7.3. Czy zamierzają Państwo korzystać z matrycy logicznej w przyszłości	89	11
8.2. Czy zamierzają Państwo korzystać z techniki harmonogramu w przyszłości	97	3

Pytanie	Odpowiedź (w %)				
	bardzo przydatna	przydatna	średnio przydatna	prawie nieprzydatna	zupełnie nieprzydatna
3.1. Jak oceniają Państwo dotychczasową przydatność analizy interesariuszy?	19	53	21	5	2
4.1. Jak oceniają Państwo dotychczasową przydatność analizy problemów?	34	52	13	1	0
5.1. Jak oceniają Państwo dotychczasową przydatność analizy celów?	39	50	11	0	0
6.1. Jak oceniają Państwo dotychczasową przydatność analizy i wyboru strategii?	14	61	17	7	1
7.1. Jak oceniają Państwo przydatność matrycy logicznej?	35	37	21	6	1
8.1. Jak oceniają Państwo przydatność techniki harmonogramu?	53	36	8	3	0

