

# RAPORT EWALUACYJNY



Fundacja  
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY



Rozwój wdrażania metodyki zarządzania cyklem projektu przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju w trakcie realizacji Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce

# **RAPORT EWALUACYJNY**

**Rozwój wdrażania metodyki  
zarządzania cyklem projektu  
przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju  
w trakcie realizacji  
Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce**

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

**Warszawa 2007**

# SPIIS TREŚCI

STRESZCZENIE.....	31
1. WSTĘP .....	32
2. WYNIKI BADANIA .....	33
3. PODSUMOWANIE .....	38

# STRESZCZENIE

W raporcie przedstawiono rozwój stosowania narzędzi i technik metodyki zarządzania cyklem projektu (*Project Cycle Management* – PCM) podczas realizacji Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce. Skupiono się na porównaniu zmian występujących między etapem planowania projektu a etapem jego wdrażania w zakresie stosowania metodyki PCM i jej poszczególnych narzędzi, a także zmian postrzegania przez organizacje realizujące projekty w ramach PIW EQUAL przydatności tej metodyki i jej narzędzi.

Przydatność metodyki PCM oraz jej narzędzi została oceniona bardzo pozytywnie. Ponadto oceny uzyskane w badaniach przeprowadzonych na etapie planowania i na etapie wdrażania projektu nie odbiegają znacząco od siebie. Świadczy to o tym, że metodyka PCM jest równie pomocna na różnych etapach zarządzania projektem, a narzędzia wchodzące w jej skład mogą być z powodzeniem wykorzystywane w różnych momentach cyklu projektu.

Znamienne jest również to, że zdecydowana większość badanych organizacji zamierza stosować metodykę PCM oraz jej narzędzia i techniki w projektach realizowanych w przyszłości. W przypadku poszczególnych narzędzi odsetki te wynosiły:

- analiza interesariuszy: 91%;
- analiza problemu: 91%;
- analiza celów: 95%;
- analiza strategii: 95%;
- matryca logiczna: 89%;
- technika harmonogramu: 97%.

Samą metodykę zarządzania cyklem projektu zamierza stosować w przyszłości 93% badanych organizacji. Przytoczone dane stanowią dowód na to, że PCM zostało pozytywnie ocenione przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju i że jest to podejście bardzo dobrze spełniające wymogi zarządzania projektami w ramach programów finansowanych z funduszy Unii Europejskiej.

# 1. WSTĘP

Niniejszy raport ewaluacyjny jest rezultatem prac mających na celu zbadanie podejścia do zarządzania projektami wśród Partnerstw na rzecz Rozwoju Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce. Badano, w jakim stopniu rekomendowana przez Fundację „Fundusz Współpracy” metodyka zarządzania cyklem projektu (PCM) spełniła oczekiwania Partnerstw oraz czy i w jaki sposób ocena ta zmieniała się wraz ze zmianą etapu realizacji projektu (np. pomiędzy Działaniem 1 i Działaniem 2). W sierpniu 2005 r. i w styczniu 2007 r. zostały przeprowadzone badania ankietowe mające na celu uzyskanie wiedzy, w jakim stopniu Partnerstwa podczas etapu wdrażania projektów stosują techniki, narzędzia i metodyki zarządzania projektami. Badano też, czy metodyka zarządzania cyklem projektu, zalecana Partnerstwom, została przez nie zastosowana, a jeśli tak, to jak oceniono jej przydatność. Pytano również, czy ankietowani zdecydowaliby się na zastosowanie metodyki PCM bądź jej poszczególnych technik i narzędzi w projektach realizowanych w przyszłości. Ankieta została rozesłana wszystkim organizacjom wchodzącym w skład Partnerstw realizujących projekty w ramach PIW EQUAL. W raporcie wykorzystano wyniki uzyskane podczas tych badań.

## 2. WYNIKI BADANIA

W trakcie badań prowadzonych na etapie planowania projektów (w sierpniu 2005 r.) stosowanie metodyki zarządzania cyklem projektu deklarowała ogromna większość (97%) Partnerstw na rzecz Rozwoju. Nie skorzystało z tej metodyki jedynie 3% ankietowanych. W badaniu przeprowadzonym w styczniu 2007 r., podczas etapu wdrażania projektów, odsetek organizacji stosujących PCM był przez cały czas wysoki, jednak wyraźnie niższy niż podczas etapu planowania. Korzystanie z metodyki zarządzania cyklem projektu zadeklarowało 70% organizacji. Warto jednak zauważyć, że jednocześnie 93% badanych organizacji wyraziło chęć stosowania PCM podczas realizacji przyszłych projektów (wykres 1). Jak zatem pokazują badania, Partnerstwa na rzecz Rozwoju stosowały PCM znacznie częściej na etapie planowania niż na etapie wdrażania projektu. Warto jednak nadmienić, że również inne metodyki były znacznie częściej stosowane podczas planowania projektu (24%) niż w trakcie jego realizacji (16%), dlatego można wnioskować, że tego typu sytuacja występuje niezależnie od rodzaju stosowanej metodyki zarządzania projektami.

### Wykres 1. Deklaracja zamiaru wykorzystywania PCM

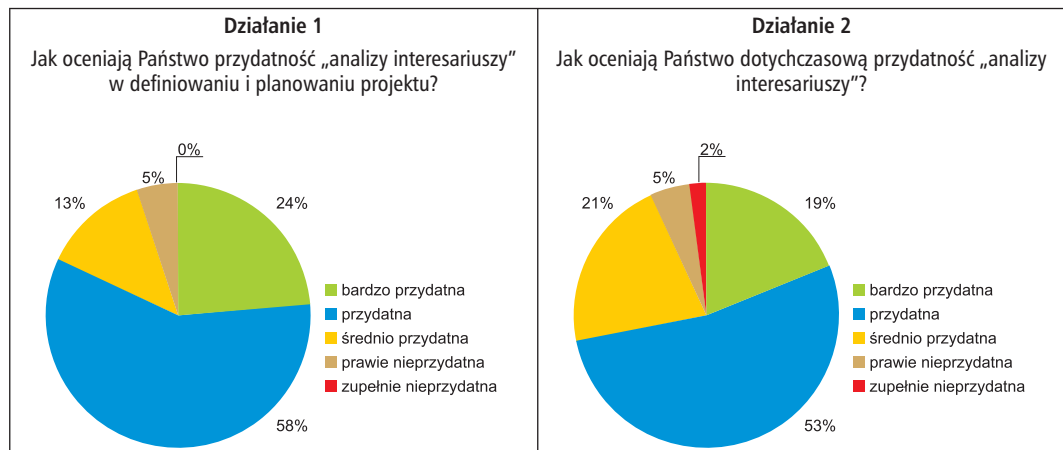


Źródło: Bartosz Gucza, Beata Puszczewicz, Kamila Mitrofaniuk, Michał Zalewski, *Wdrażanie metodyki zarządzania cyklem projektu przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju w Działaniu 2 Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”; Warszawa 2007.

Następne pytania dotyczyły postrzegania przydatności poszczególnych narzędzi i technik występujących w ramach PCM. Badano, w jakim stopniu Partnerstwa na rzecz Rozwoju uznały te narzędzia za przydatne podczas zarządzania projektem oraz ile organizacji zdecydowało się na zastosowanie tych narzędzi podczas planowania i wdrażania projektu.

W ciągu 15 miesięcy oddzielających badania ankietowe postrzeganie przydatności analizy interesariuszy nie uległo znaczącym zmianom (wykres 2). Podczas pierwszego badania narzędzie to za przydatne lub bardzo przydatne uznało 82% organizacji. W drugim badaniu takiego wskazania dokonało 72% ankietowanych. Jednocześnie liczba organizacji oceniających analizę interesariuszy jako narzędzie prawie nieprzydatne lub zupełnie nieprzydatne wzrosła z 5% do 7%.

**Wykres 2. Ocena przydatności analizy interesariuszy w Działaniach 1 i 2**

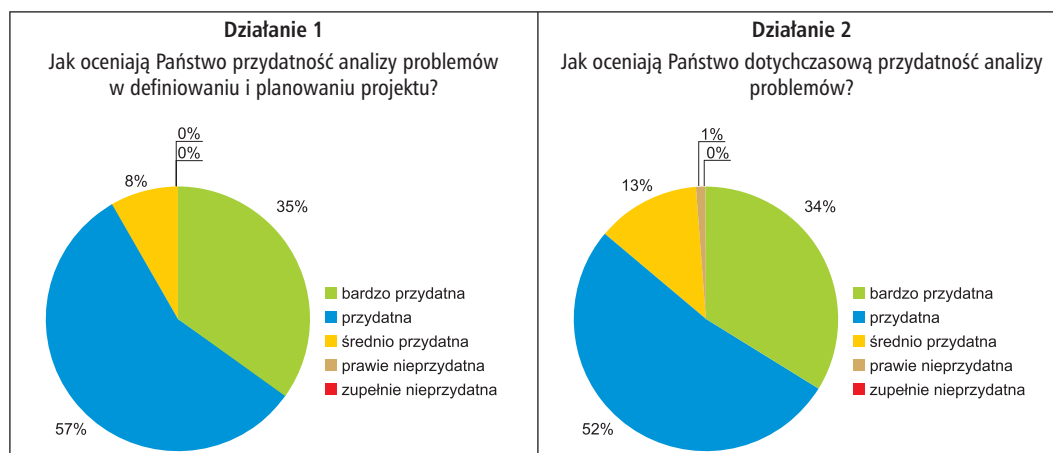


Źródło: Bartosz Grucza, Beata Puszczewicz, Michał Zalewski, *Wdrażanie metodyki zarządzania cyklem projektu przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2005; Bartosz Grucza, Beata Puszczewicz, Kamila Mitrofaniuk, Michał Zalewski, op. cit.

Odsetek organizacji stosujących analizę interesariuszy w projektach realizowanych w ramach IW EQUAL zmniejszył się o 9 punktów procentowych (z 88% w sierpniu 2005 r. do 79% w styczniu 2007 r.). Jednocześnie jednak podczas drugiego badania ankietowego aż 91% organizacji zadeklarowało chęć korzystania z analizy interesariuszy podczas projektów realizowanych w przyszłości.

Ocena przydatności analizy problemów, kolejnego narzędzia wchodzącego w skład metodyki zarządzania cyklem projektu, nie uległa prawie żadnym zmianom (wykres 3). Podczas planowania projektu analizę problemów za narzędzie bardzo przydatne lub przydatne uznało łącznie 92% badanych organizacji, a na etapie realizacji taką opinię wyraziło 86%.

**Wykres 3. Ocena przydatności analizy problemów w Działaniach 1 i 2**

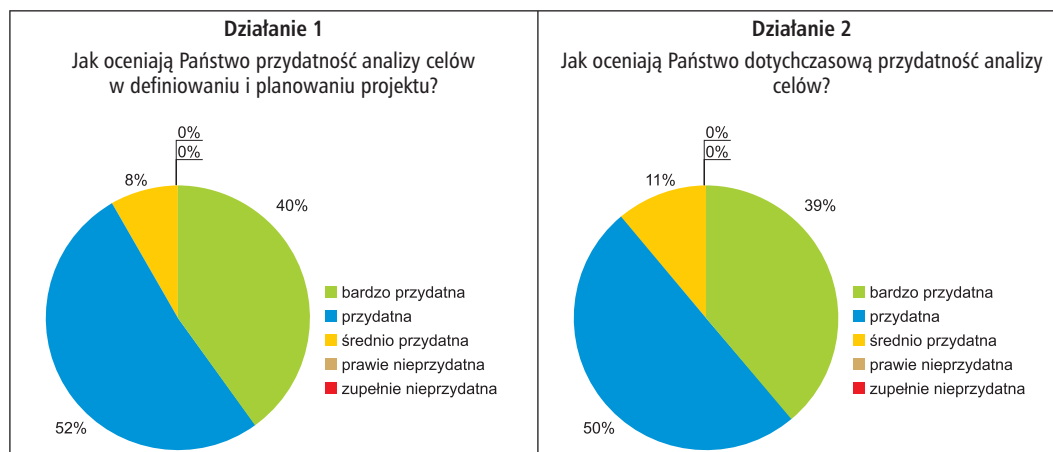


Źródło: jak do wykresu 2.

Bardzo małym wahaniom ulegał też odsetek organizacji stosujących analizę problemów w zarządzaniu projektem. Na etapie planowania korzystanie z tego narzędzia deklarowało 95% badanych organizacji, podczas gdy na etapie wdrażania projektu stosowało je 88%. Dodatkowo w drugim badaniu 91% ankietowanych wyraziło zamiar posługiwania się analizą problemów w przyszłości.

W obydwu badaniach przydatność analizy celów została oceniona na podobnym poziomie (wykres 4). W sierpniu 2005 r. jako przydatne lub bardzo przydatne oceniło to narzędzie 92% ankietowanych, a w styczniu 2007 r. – 89%. Warto podkreślić, że ani w pierwszym, ani w drugim badaniu żadna organizacja nie określiła tego narzędzia jako prawie nieprzydatnego lub zupełnie nieprzydatnego.

**Wykres 4. Ocena przydatności analizy celów w Działaniach 1 i 2**

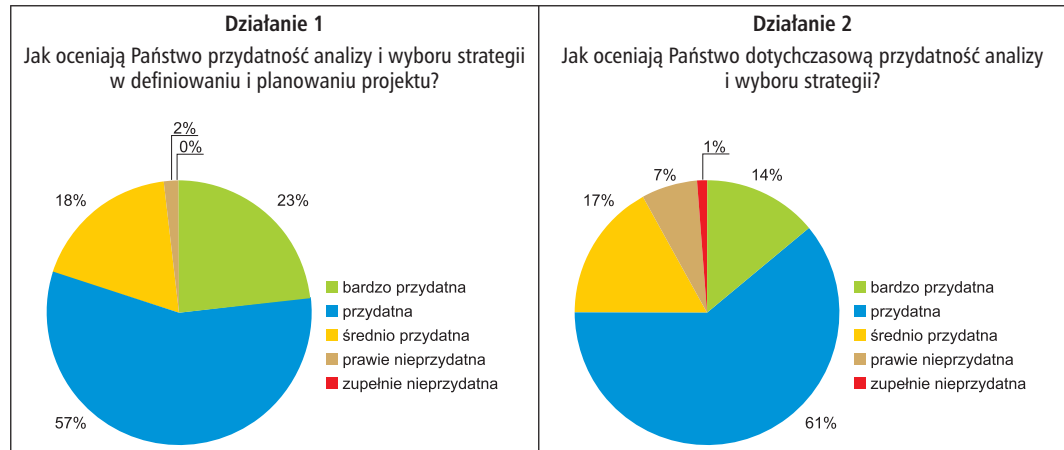


Źródło: jak do wykresu 2.

Zakres stosowania analizy celów był bardzo zbliżony do zakresu stosowania analizy problemów. Na etapie planowania analizę celów wykorzystowało 97% badanych Partnerstw, podczas realizacji projektu odsetek ten wyniósł 89, zaś chęć stosowania tego narzędzia w przyszłości zadeklarowało 95% organizacji.

W przypadku analizy i wyboru strategii odsetek organizacji określających to narzędzie jako przydatne lub bardzo przydatne nie uległ znaczącym zmianom w czasie trwania projektów: 80% podczas pierwszego badania i 75% podczas drugiego badania (wykres 5).

**Wykres 5. Ocena przydatności analizy i wyboru strategii w Działaniach 1 i 2**

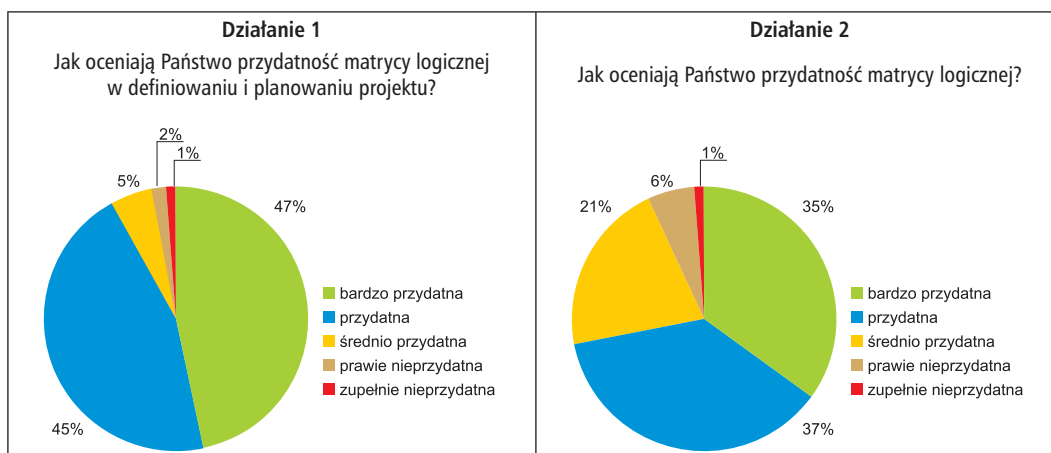


Źródło: jak do wykresu 2.

Analizę i wybór strategii na etapie planowania zastosowało 87% badanych organizacji. Podczas realizacji projektów odsetek ten zmniejszył się do 73, jednak równocześnie prawie wszystkie organizacje (95%) wyraziły chęć skorzystania z tego narzędzia w trakcie realizacji przyszłych przedsięwzięć.

Największe różnice występujące między dwoma analizowanymi badaniami w ocenie przydatności narzędzi metodyki PCM można zaobserwować w przypadku matrycy logicznej (wykres 6). Podczas badania przeprowadzonego na etapie planowania (sierpień 2005 r.) narzędzie to zostało ocenione bardzo pozytywnie, aż 92% organizacji uznało je za bardzo przydatne lub przydatne podczas zarządzania projektem. Wyniki drugiego badania, przeprowadzonego w trakcie etapu realizacji projektów (styczeń 2007 r.), pokazują, że udział organizacji określających matrycę logiczną jako narzędzie bardzo przydatne lub przydatne zmniejszył się o 20 punktów procentowych i wyniósł 72%. Tak znaczna różnica może wynikać z faktu, że matryca logiczna jest uznawana za jedno z najbardziej skomplikowanych narzędzi wchodzących w skład metodyki PCM. Trudności te mogły wpłynąć na tak znaczne obniżenie oceny jego przydatności. Z drugiej strony jednak należy podkreślić, że Partnerstwa przez cały czas bardzo pozytywnie odnosiły się do wykorzystania matrycy logicznej podczas zarządzania projektami. Świadczyć może o tym fakt, że w trakcie drugiego badania aż 89% organizacji zadeklarowało zamiar wykorzystania tego narzędzia podczas realizacji przyszłych projektów.

**Wykres 6. Ocena przydatności matrycy logicznej w Działaniach 1 i 2**

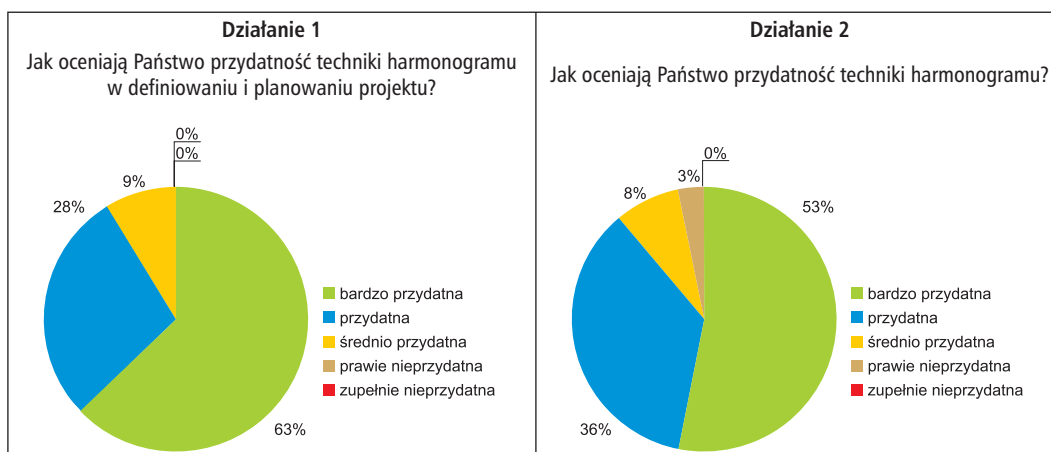


Źródło: jak do wykresu 2.

Mimo że matryca logiczna jest uznawana za najbardziej skomplikowane narzędzie PCM, na etapie planowania zastosowało ją 92% Partnerstw, a w trakcie wdrażania projektów korzystało z niej 79% organizacji.

Niezależnie od etapu projektu bardzo pozytywnie została oceniona technika harmonogramu (wykres 7). W pierwszym badaniu, przeprowadzonym na etapie planowania, pozytywnie (bardzo przydatna, przydatna) oceniło ją 91% badanych organizacji. Na etapie wdrażania projektu, podczas drugiego badania, taką opinię podtrzymało 89% Partnerstw. Wyniki drugiej ankiety pokazują, że w przyszłości technikę harmonogramu zamierza stosować 97% badanych organizacji.

**Wykres 7. Ocena przydatności techniki harmonogramu w Działaniach 1 i 2**



Źródło: jak do wykresu 2.

### 3. PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania pokazały, że ocena przydatności narzędzi, technik oraz metodyki zarządzania projektami nie uległa istotnym zmianom w czasie realizowania Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Organizacje realizujące projekty w ramach PIW EQUAL bardzo pozytywnie oceniły rekomendowaną przez Fundację „Fundusz Współpracy” metodykę zarządzania cyklem projektu (PCM). Wprawdzie w większości przypadków ocena przydatności narzędzi i technik wystawiana na etapie wdrażania projektu była nieco niższa od tej wystawionej podczas etapu planowania, jednak różnice te nie są na tyle znaczące, by móc postawić tezę, że któreś z narzędzi nie spełniło oczekiwań Partnerstw.

Warto również podkreślić, że na pytania o chęć zastosowania metodyki PCM oraz jej poszczególnych narzędzi w projektach realizowanych w przyszłości, zawsze ponad 89% badanych organizacji odpowiadało twierdząco. Tak wyraźna chęć korzystania z zarządzania cyklem projektu stanowi dowód na to, że metodyka ta została pozytywnie oceniona przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju oraz że jest to podejście bardzo dobrze spełniające wymogi zarządzania projektami w ramach programów finansowanych z funduszy Unii Europejskiej.

# TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY .....	41
1. INTRODUCTION.....	42
2. COMMUNITY INITIATIVE EQUAL PROGRAMME IN POLAND	
– GENERAL INFORMATION .....	43
3. EQUAL DEVELOPMENT PARTNERSHIPS SUPPORT SYSTEM IN POLAND.....	45
4. SURVEY ASSUMPTIONS.....	46
5. RESULTS OF THE SURVEY .....	47
6. CONCLUSIONS .....	57
7. EVALUATION OF THE SURVEY RESULTS .....	58
8. ANNEXES .....	61
8.1 THE QUESTIONNAIRE .....	62
8.2 DETAILED SURVEY RESULTS.....	64

# EXECUTIVE SUMMARY

The evaluation report "Implementation of the Project Cycle Management methodology by Development Partnerships in Action II of the EQUAL Programme in Poland" presents all the tools, techniques and project management methodologies used in EQUAL projects during Action II in Poland. The report particularly emphasises the use of Project Cycle Management (PCM) methodology and related to PCM tools and techniques. Present evaluation report shows results of the research taken in the end of Action II. It is a continuation of the report published in September 2005, which presented the results of PCM implementation during Action I of the EQUAL Programme in Poland<sup>1</sup>.

The conclusions presented in the report are based on the survey, which was taken in January 2007. The report shows to what degree DP's used the PCM methodology while managing their projects and how they assessed the usefulness of its tools and techniques.

The use of PCM methodology was not obligatory in EQUAL projects in Poland. However, „Cooperation Found" Foundation (Polish National Support Structure – NSS) and Ministry of Regional Development (Managing Authority – MA) had both strongly recommended PCM approach as the one which best suited EQUAL Programme and quite specific needs of DP's.

The results of the inquiry prove that DP's had often made use of the PCM methodology – 70% of them employed it in their managing systems. Different types of Partnerships seem to appreciate PCM in a very similar way. Regardless of the size of the DP, its character (public institutions, universities, private companies, etc.), budget or project scope the usefulness and effectiveness of PCM were always granted a good mark. These results confirm that Project Cycle Management approach can be successfully used in managing wide portfolios of various projects.

Not only were the PCM methodology as a whole but also its specific tools positively assessed. The following data present the percentage of DP's that consider PCM techniques as 'useful' or 'very useful':

- stakeholder analysis – 72%;
- problem analysis – 86%;
- analysis of objectives – 89%;
- analysis of strategies – 75%;
- logical framework matrix– 72%;
- scheduling techniques – 89%.

Such a positive respond indicates that PCM methodology is simple enough to be implemented also by organisations not experienced in terms of project management.

PCM assessment was generally positive and constructive. The methodology was used to manage EQUAL projects by the majority of organisations, they highly valued its usefulness. Therefore, considering PCM as the methodology recommended to manage projects financed by European Union seems to be well-grounded.

<sup>1</sup> Bartosz Gruzca, Beata Puszczewicz, Michał Zalewski, *Implementation of PCM methodology by Development Partnerships of Community Initiative EQUAL in Poland*, Warsaw 2005

# 1. INTRODUCTION

The present evaluation report is a final result of a research intended to assess the project management attitude among Development Partnerships (DP's) in EQUAL Programme in Poland. In January 2007 a questionnaire was distributed. The questions covered the area of project management tools, techniques and methodologies which are usually being used in the implementation phase of projects. They aimed to verify to what degree DP's use professional techniques. The questionnaire also checked if the PCM, recommended by „Cooperation Found“ Foundation and Ministry of Regional Development, was actually used in practice and if so – how the DP's assessed its usefulness. In the end of the inquiry the DP's were asked if they were planning to use PCM (or its specific tools) in their future projects.

The inquiry was distributed to every organisation being a part of any EQUAL Development Partnership in Poland. This evaluation report is entirely based on the results of this research.

## 2. COMMUNITY INITIATIVE EQUAL PROGRAMME IN POLAND – GENERAL INFORMATION

Community Initiative EQUAL is one of European Social Fund (ESF) programmes which is being simultaneously managed in 25 EU member states. It is financed by ESF and national budgets. For the years 2004-2008 EFS has destined 133,99 M to EQUAL projects in Poland, while another 44,64 M was assigned by the Polish government. Polish Ministry of Regional Development is in charge of EQUAL Programme in Poland as its Managing Authority. The role of Implementing Authority (National Support Structure) has been assigned to Cooperation Fund Foundation.

107 projects out of 751 proposals had been invited to Action I of EQUAL Programme in Poland. For Action 2 was qualified 99 projects. All projects are managed by Development Partnerships (DPs), which altogether gather 632 organisations of different kind. An average DP consists of 6-7 organisations.

Undertakings concentrate on 5 thematic fields:

- Theme A: Facilitating access and return to the labour market for those who have difficulty in being integrated or reintegrated into a labour market which must be open to all (37 DPs).
- Theme D: Strengthening the social economy (the third sector), in particular the services of interest to the community, with a focus on improving the quality of jobs (24 DPs).
- Theme F: Supporting the adaptability of firms and employees to structural economic changes and the use of information technology and other new technologies (24 DPs).
- Theme G: Reconciliation of family and professional life, as well as the reintegration of men and women who have left the labour market, by developing more flexible and effective forms of work organisation and support services (11 DPs).
- Theme I: Supporting the social and vocational integration of Asylum-seekers (3 DPs).

Polish DPs are led and managed by organizations of different type; Organizations providing support and guidance for disadvantaged groups (36%), Education/training organizations (20%), Universities/Research organizations (15%), Public authorities (national, regional, local) (10%), Enterprises (7%) and Trade Unions (5%).

The structure of Partners in Polish DPs is following: Public authorities (national, regional, local) (24%), Organizations providing support and guidance for disadvantaged groups (22%), Enterprises (14%), Education/training organizations (11%), Universities/Research organizations (9%), Employer's organizations (5%), Employment Services (4%).

All the data presented above show that DPs in Poland are strongly differentiated. Organizations of different type are involved in projects of various scope and budget. Leading organisations have also different organisational structure and level of experience.

This variety of organisations made implementing one, unified set of project management tools risky and unpredictable. NSS was afraid that it may even delay the project work. Choosing one, coherent methodology which would suit all the needs of such a differentiated environment was also difficult and uncertain. NSS has decided to recommend PCM methodology as a universal approach, which can be successfully adopted by projects of different kind. However, PCM was never compulsory. The decision whether to implement a project management methodology and the choice of the right one were always the domain of partnerships.

# 3. EQUAL DEVELOPMENT PARTNERSHIPS SUPPORT SYSTEM IN POLAND

To smooth the path for DPs, NSS has prepared a broad support system for those engaged in managing activities.

The Equal DP's support system in Poland is based on followings elements:

- Trainings (DP building, partnership rules, definition of the project according to the PCM methodology, Logframe Matrix, time, resource and cost scheduling).
- Consultations (direct consultations with experts in NSS and phone consultations).
- E-mail, internet and workgroup forum of FAQ about Equal programme and project management.
- Newsletter with current information about Equal programme and results of projects realised by DPs.
- Set of translated or prepared publications and toolkits about Equal problems and solutions.
- Presentation of IT support for DPs in project management (Microsoft Project and other programs and tools).

## 4. SURVEY ASSUMPTIONS

The survey was carried out in January 2007. The questionnaires were sent to all DPs invited to Action II of Community Initiative EQUAL in Poland. NSS received the feedback from 112 organisations that are part of 74 different DPs.

The main purposes of the survey were to verify the way DPs perceive PCM, check whether PCM was used and assess its influence on projects' quality and effectiveness. The inquiry was supposed to bring answers to the following questions: how many DPs have used the PCM methodology during Action II, how useful were PCM tools and techniques, etc. The survey also checked whether DPs had used different methodologies and approaches. To verify actual usefulness of the Project Management methods all the DPs were asked whether they are planning to use them to manage their future projects.

