



Definiowanie i planowanie projektów IW EQUAL zgodnie z metodologią PCM/Logframe

szkolenie Equal

Warszawa, Hotel Gromada, marzec-kwiecień 2005 r.

Plan, sposób i cel szkolenia

Cykl szkoleń trzydniowych - marzec, kwiecień, maj 2005 r.

- definiowanie i planowanie projektu zgodnie z metodologią zarządzania cyklem projektu (PCM), omówienie założeń metody, poszczególnych faz cyklu, analizy interesariuszy, analizy problemu, analizy celów, wyboru strategii
- przygotowanie i budowa matrycy logicznej projektu (Logical Framework), definiowanie poszczególnych kategorii celów, założeń, wskaźników i źródeł weryfikacji z uwzględnieniem procesu mainstreamingu
- planowanie przebiegu czasowego projektu (harmonogram, wykres Gantta), planowanie zasobów i kosztów w projekcie (tworzenie harmonogramu wydatków i budżetu projektu).
 - szkolenia mają charakter warsztatowy
 - grupy składają się z przedstawicieli kilku partnerstw, reprezentujących jeden obszar tematyczny
 - uczestnicy pracują w grupach w ramach swoich partnerstw na przykładzie własnych projektów
 - po zakończeniu szkolenia partnerstwa powinny dysponować praktycznie gotową, poprawną merytorycznie i formalnie dokumentacją projektową

Cel prezentacji



Celem prezentacji jest przybliżenie:

- najnowszej wersji metodyki zarządzania projektami europejskimi, zarządzania cyklem projektu - PCM (Project Cycle Management),
- narzędzia do planowania i kontroli przebiegu projektów europejskich – matrycy logicznej, LFA (Logical Framework Approach),
- narzędzia do planowania czasowego przebiegu projektu – techniki harmonogramu (wykresu Gantta)

Plan prezentacji



- **Charakterystyka podejścia PCM**
 - omówienie faz cyklu projektu
- **Charakterystyka podejścia LFA**
 - etap analizy,
 - etap planowania.
- **Charakterystyka techniki harmonogramów**
- **Podsumowanie**
- **Pytania**

Zarządzanie cyklem projektu



PCM (ang. Project Cycle Management) – system zarządzania projektami stworzony na potrzeby realizacji złożonych przedsięwzięć, przyjęty przez Komisję Europejską w 1992 roku.

Prosty, wywodzący się z nauk zarządzania, model pozwalający jasno sprecyzować cele, zadania i efekty projektu przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka niepowodzenia projektów.

Głównym celem stworzenia PCM było dostarczenie narzędzia wspomagającego wykonanie wszystkich zamierzeń w zaplanowanym **czasie**, w ramach zatwierdzonego **budżetu** i z osiągnięciem założonych **rezultatów**.

Zarządzanie cyklem projektu



Cykl projektu



Zarządzanie cyklem projektu

Cykl projektu



Zasady PCM

○ **Fazy cyklu projektu** - ustrukturyzowane i oparte na informacjach podejmowanie decyzji



○ **Orientacja na partnera/uczestnika** - zaangażowanie uczestników w podejmowanie decyzji



○ **Planowanie ramy logicznej** - wszechstronna i spójna analiza



○ **Trwałość** - mechanizmy zapewniające ciągły strumień korzyści



○ **Zintegrowane podejście** - pionowa integracja i standaryzowana dokumentacja



Zarządzanie cyklem projektu



Programowanie

w fazie programowania analizowana jest sytuacja na poziomie narodowym i sektorowym tak, by określić problemy, ograniczenia i możliwości, które można by objąć projektem. Wymaga to przeglądu wskaźników społeczno – ekonomicznych, narodowych priorytetów oraz priorytetów określonych dla funduszu, z którego projekt ma być finansowany.

Zarządzanie cyklem projektu



Programowanie

Na tym etapie ogłasza się konkurs ofert wstępnych, które zgłaszane są przez "załączkowe" Partnerstwa jako propozycje tworzenia oraz testowania innowacyjnych sposobów przewyższania nierówności na rynku pracy zgodnie z priorytetami i tematami. Jest to Działanie 0 lub etap przygotowawczy.

Sekwencja działań:

- Identyfikacja problemu z wykorzystaniem istniejących mechanizmów włączania osób najmniej uprzywilejowanych w rynek pracy.
- Identyfikacja kilku potencjalnych partnerów wewnątrz danego Państwa Członkowskiego.
- Identyfikacja potencjalnego partnera ponadnarodowego z innego europejskiego Państwa Członkowskiego.
- Wpisanie obszaru problemowego w propozycję wstępną, z przeznaczeniem do dalszych działań w ramach EQUAL, przy użyciu środków dostępnych dla Działania 1.

Zarządzanie cyklem projektu



Programowanie

Dziewięć tematów EQUAL

Filar 1: Zdolność do uzyskania zatrudnienia

Temat A

Ułatwianie wchodzenia i powrotu na rynek pracy wszystkim tym, którzy mają problemy z integracją lub reintegracją na rynku pracy, który musi być otwarty dla wszystkich.

Temat B

Szanse na promocję swojego potencjału przez mniejszości etniczne w ramach świata pracy.

Filar 2: Przedsiębiorczość

Temat C

Zapewnienie dostępu do procesu tworzenia przedsiębiorstwa poprzez zapewnienie narzędzi pomocnych w zakładaniu własnej firmy oraz w identyfikacji i wykorzystaniu nowych możliwości w zakresie tworzenia miejsc prac na obszarach miejskich i wiejskich.

Temat D

Wzmacnianie gospodarki społecznej (trzeci sektor), w szczególności usług, którymi zainteresowane jest społeczeństwo, w sposób skoncentrowany na poprawie jakości miejsc pracy.

Zarządzanie cyklem projektu



Programowanie

Dziewięć tematów EQUAL c.d.

Filar 3: Zdolność adaptacyjna

Temat E

Promocja kształcenia ustawicznego oraz włączających praktyk zatrudnieniowych, które stymulują rekrutację oraz zatrzymują w miejscach pracy tych, którzy zmagają się z dyskryminacją oraz nierównością na rynku pracy,

Temat F

Wspieranie zdolności adaptacyjnej firm i pracowników do podjęcia strukturalnych zmian gospodarczych oraz wykorzystania informatyki, a także innych nowych technologii.

Filar 4: Równe szanse EQUAL

Temat G

Godzenie życia rodzinnego i zawodowego, a także reintegracja kobiet i mężczyzn, którzy odeszli z rynku pracy poprzez rozwijanie bardziej elastycznych i skutecznych form organizacji pracy i usług wspierających.

Temat H

Promocja równości płci w miejscu pracy, zmniejszanie różnic w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn oraz przeciwdziałanie segregacji miejsc pracy.

Osoby starające się o status uchodźcy

Temat I

Wspieranie integracji osób starających się o status uchodźcy. W zależności od oficjalnego statusu osoby starającej się o status uchodźcy – obszar niezwykle złożony, ponieważ istnieją różnice w traktowaniu tego problemu przez poszczególne Państwa Członkowskie - wsparcie może być udzielane na znajdowanie nowych dróg dostępu do rynku pracy lub szkolenia dla tych, którym nie przyznano statusu uchodźcy, przed opuszczeniem przez nich kraju.

Zarządzanie cyklem projektu



Identyfikacja

w fazie **identyfikacji** inicjatywy projektów są selekcjonowane i przekazywane do dalszych opracowań. Wymaga to określenia potrzeb, które zaspokajać ma projekt, konsultacji z beneficjentami każdego projektu, analizy problemów, z którymi się stykają oraz określenia możliwości rozwiązania tych problemów.

Zarządzanie cyklem projektu



Identyfikacja

Kluczowe zadania dla fazy identyfikacji:

1. Konsultacja z beneficjentami projektu i grupami docelowymi w celu sprawdzenia ich mocnych i słabych stron i skłonności do zaangażowania się w projekt.
2. Upewnienie się, że warianty realizacji projektu są właściwie określone i wynikają z analizy problemu, cele projektu są osiągalne i zgodne m. in. z celami programów sektorowych i polityką UE.
3. Zdefiniowanie celów nadrzędnych (długookresowych), celów projektu i „produktów” projektu.
4. Przyjęcie założeń, na których będzie opierał się projekt.

Źródło: Project Cycle Management Handbook, European Commission, March 2002, s.12

Zarządzanie cyklem projektu



Identyfikacja

Kluczowe zadania dla fazy identyfikacji - ciąg dalszy:

5. Identyfikacja czynników, które wpłyną na długotrwałość efektów projektu, umów z partnerami dotyczących okresu po zakończeniu projektu.
6. Przygotowanie wstępnych szacunków dotyczących planowanych zasobów i kosztów projektu.
7. Wskazanie tych obszarów projektu, które będą wymagały szczegółowych analiz i dodatkowego planowania, tak aby zapewnić sprawną realizację projektu w przyszłości i przygotowanie propozycji finansowej.
8. Upewnienie się czy zakres i wielkość projektu jest odpowiednia, biorąc pod uwagę zdolności organizacyjne instytucji biorących udział w projekcie i grup docelowych.

Źródło: Project Cycle Management Handbook, European Commission, March 2002, s.12



Formułowanie

w fazie **formułowania** odpowiednie pomysły projektów są rozwijane w operacyjne plany projektu. Beneficjenci oraz interesariusze biorą udział w szczegółowym określeniu zakresu projektu, który następnie jest oceniany pod kątem:

- wykonalności (czy ma szanse powodzenia)
- trwałości (czy będzie w stanie dostarczyć trwałych korzyści beneficjentom).



Formułowanie

Kluczowe zadania dla fazy formułowania:

1. Sprawdzenie przydatności proponowanego projektu do rozwiązywania istniejących problemów, badanie poprawności studiów wykonalności, budowy matrycy logicznej, podejścia zaproponowanego w fazie planowania.
2. Upewnienie się, czy cele projektu są zgodne z wytycznymi programów i polityką UE i powiązane z programami sektorowymi.
3. Szczegółowa ocena wykonalności proponowanego projektu, przygotowanie / zakończenie szczegółowej matrycy logicznej.
4. Szczegółowa ocena trwałości rezultatów projektu, opierająca się na analizie czynników jakościowych.

Źródło: Project Cycle Management Handbook, European Commission, March 2002, s.16

Zarządzanie cyklem projektu



Formułowanie

Kluczowe zadania dla fazy formułowania – ciąg dalszy:

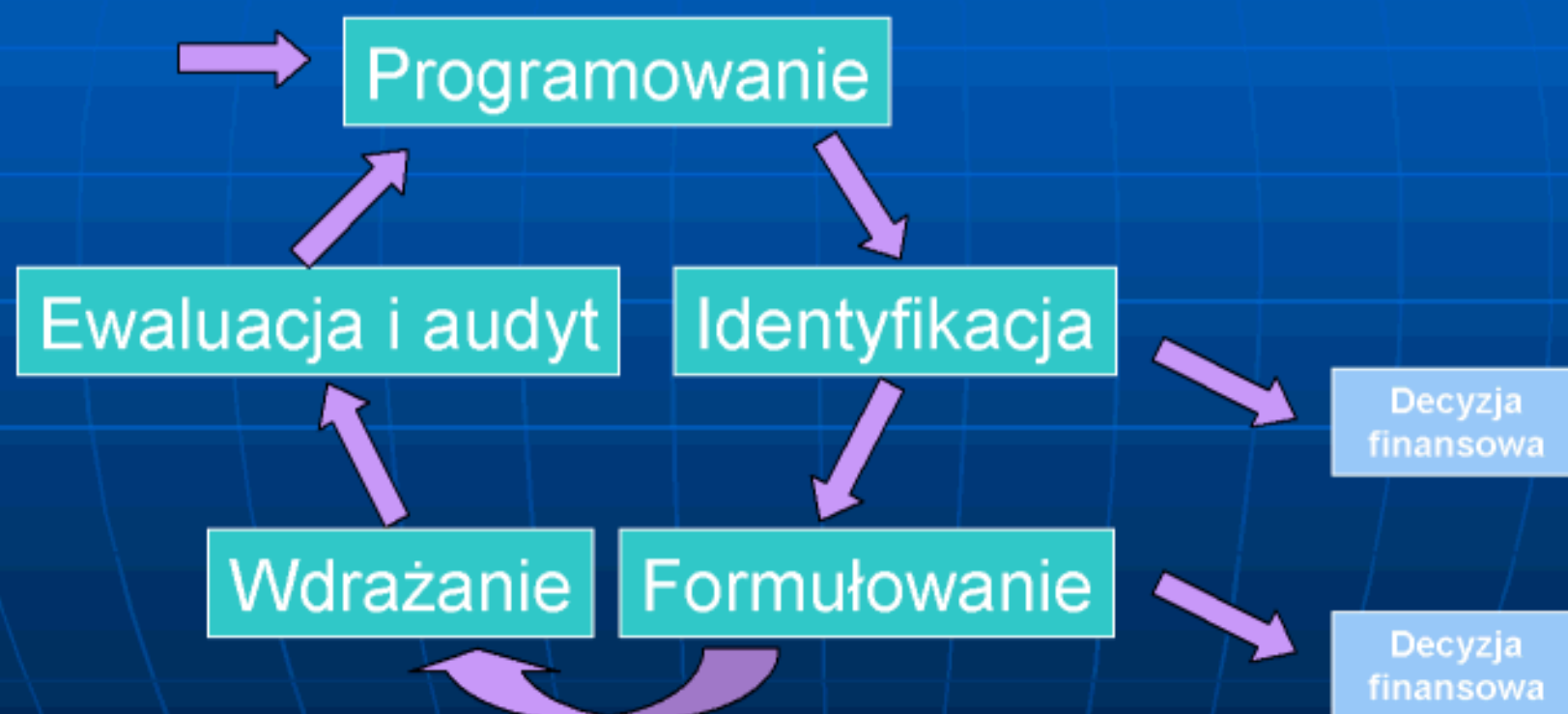
5. Przygotowanie harmonogramu wdrożenia, zarysu planu przebiegu czynności i wykorzystania zasobów, struktury instytucjonalnej projektu, z określeniem odpowiedzialności instytucji i osób biorących udział w projekcie.
6. Przygotowanie specyfikacji i planów (jeśli konieczne).
7. Przygotowanie zarysu propozycji finansowej.
8. Przygotowanie zaleceń co do dalszych kroków związanych z realizacją projektu, zapewnieniem finansowania i wdrożenia, przygotowanie dokumentacji związanej z organizowaniem przetargów i wyborem kontrahentów zewnętrznych.

Źródło: Project Cycle Management Handbook, European Commission, March 2002, s.16

Zarządzanie cyklem projektu



Decyzja finansowa



pod koniec fazy **identyfikacji** lub **formułowania** propozycje projektów są weryfikowane przez kompetentne władze i zapada decyzja o przekazaniu funduszy na projekt

Zarządzanie cyklem projektu



Szablon propozycji finansowej

Edytor wniosku SPO Rozwój Zasobów Ludzkich / EFS / ZPORR - Standardowy wniosek

Zapisz Zapisz jako... Walidacja Podgląd wydruku Drukuj Zamknij

Informacje ogólne | Informacja o Projekcie | Kryteria pomocy | Charakterystyka (0) | Charakterystyka (0) | Rezultaty

Projekt
Wykresy
Wskazy
Druki
Zdjęcia
Suma koszt.

MINISTERSTWO GOSPODARKI I PRACY
Wniosek o dofinansowanie realizacji projektu w ramach SPO RZL 2004 - 2006

Numer konkursu
(w przypadku, gdy wniosek jest odpowiedzią na ogłoszony konkurs)

1. INFORMACJE OGÓLNE

1.1 Nazwa Programu Kod ?

1.2 Numer i nazwa Priorytetu Kod ?

1.3 Numer i nazwa Działania Kod ?

1.4 Schemat Kod ?

1.5 Instytucja, w której wniosek zostanie złożony ?

Typ wniosku: EFS_at Wersja: 2.0.2.30 Plik wniosku

Start prezentacja PCN na... Generator wniosków

Zarządzanie cyklem projektu



Szablon propozycji finansowej

	SUMMARY
A	RELEVANCE
1.	Consistency with global objective 1.1 Overarching EC aid policy objectives and priorities 1.2 Objectives of the relevant Indicative Programme (national, regional) 1.3 Link with annual country review
2.	Sectoral analysis 2.1 Features of the sector concerned 2.2 Status of national/regional policy
3.	Analysis of the situation 3.1 Stakeholder analysis (including target groups, beneficiaries, other stakeholders) 3.2 Problems to be addressed at the level of the target groups / beneficiaries
4.	Origins and preparation of the project

Źródło: Project Cycle Management Handbook, European Commission, March 2002, s.20

Zarządzanie cyklem projektu



Szablon propozycji finansowej

B FEASIBILITY

5. Project description

5.1 Overall Objectives including Indicators and Sources of Verification

5.2 Project Purpose including Indicators and Sources of Verification

5.3 Results including Indicators and Sources of Verification and related Activities

6. Project analysis and environment

6.1 Lessons from past experience

6.2 Linkage with other operations, complementarity and sectoral co-ordination between donors

6.3 Results of economic and cross-sectoral appraisals

6.4 Risks and Assumptions (related to implementation)

7. Project implementation

7.1 Physical and non-physical means

7.2 Organisational and implementation procedures

7.3 Technology used

7.4 Timetable, cost and financing plan

7.5 Special conditions and accompanying measures to be taken by the Government

7.6 Monitoring arrangements

7.7 Evaluations/audits

Zarządzanie cyklem projektu



Szablon propozycji finansowej

C SUSTAINABILITY / QUALITY

8 Measures ensuring sustainability /quality

- 8.1 Participation and ownership by beneficiaries**
- 8.2 Policy support**
- 8.3 Appropriate technology**
- 8.4 Socio-cultural aspects**
- 8.5 Gender equality**
- 8.6 Environmental protection**
- 8.7 Institutional and management capacities**
- 8.8 Economic and financial viability**

D ANNEXES

- 9.1 Logical Framework (compulsory)**
- 9.2 Stakeholder analysis, problem and objectives analysis (compulsory)**
- 9.3 Implementation Schedule and Overall Activity Schedule (compulsory)**
- 9.4 Environmental Integration Form (compulsory)**
- 9.5 Gender Integration Form (compulsory)**
- 9.6 Economic and Financial Analysis (compulsory)**
- 9.7 Details about co-ordination meetings with other donors, especially Member States (optional)**
- 9.8 Others (to be specified)**

Zarządzanie cyklem projektu



Wdrażanie

w fazie **wdrażania** projekt jest uruchamiany i realizowany.

W trakcie wdrażania kadra zarządzająca projektem ocenia aktualny postęp w stosunku do zakładanych celów i w razie konieczności dokonuje korekt w sposobie wdrażania.



Zarządzanie cyklem projektu



Wdrażanie - Mainstreaming

Upowszechnianie	Włączanie do głównego nurtu polityki i praktyki
<p>Przekazywanie doświadczeń i wyników zainteresowanym organizacjom i instytucjom, podnoszenie świadomości społecznej w dziedzinie zagadnień, którymi zajmuje się EQUAL. Informowanie zarówno osób mających, jak i nie mających specjalistycznej wiedzy w danym zakresie o stosowanych metodach i uzyskanych wynikach</p>	<p>Włączenie strategii i metod stworzonych w ramach EQUAL do bieżącej polityki lub do standardowych rozwiązań, przy zagwarantowaniu, że siła ich oddziaływania będzie maksymalnie duża.</p>

Zarządzanie cyklem projektu



Wdrażanie - Mainstreaming

Upowszechnianie poziome i włączanie do głównego nurtu polityki i praktyki	Upowszechnianie pionowe i włączanie do głównego nurtu polityki i praktyki
Wymiana doświadczeń między osobami i organizacjami pracującymi nad tymi samymi lub podobnymi zagadnieniami, na poziomach: regionalnym, krajowym lub europejskim.	Budowanie sieci z osobami odpowiedzialnymi za decyzje dotyczące polityki, z menedżerami programów oraz z osobami zainteresowanymi, w celu wywarcia wpływu na zmiany instytucjonalne, polityczne, legislacyjne lub administracyjne.

Zarządzanie cyklem projektu



Ewaluacja

w fazie **ewaluacji** instytucja finansująca projekt ocenia go po to, by stwierdzić co zostało osiągnięte i wyciągnąć wnioski na przyszłość

Typy ewaluacji

Ewaluacja może odbywać się:

1. w trakcie realizacji projektu (*mid-term evaluation*),
2. pod koniec projektu (*final, end-of-project, completion evaluation*),
3. nawet kilka lat po zakończeniu projektu (*ex post evaluation*).

Zarządzanie cyklem projektu



Ewaluacja

Podstawowe zasady ewaluacji:

- **Bezstronność i niezależność** (impartiality & independence) procesu ewaluacji od programowania i wdrożenia projektu
- **Wiarygodność** (credibility) ewaluacji, dzięki właściwemu doborowi ekspertów i **przejrzystość** (transparency) procesu ewaluacji, z upowszechnieniem rezultatów włącznie
- **Udział interesariuszy** (participation of stakeholders) w procesie ewaluacji, uwzględniający różne punkty widzenia
- **Użyteczność** (usefulness) konkluzji płynących z ewaluacji

Zarządzanie cyklem projektu



Ewaluacja

Kryteria ewaluacji przyjęte przez Komisję Europejską

- **Zgodność** (relevance) celów projektu z faktycznie istniejącymi potrzebami; logika i kompletność procesu planowania projektu, wewnętrzna spójność struktury projektu
- **Wydajność** (efficiency) – fakt osiągnięcia celów projektu rozsądnym kosztem
- **Skuteczność** (effectiveness) – ocena wpływu osiągniętych rezultatów na realizację celów projektu oraz wpływu założeń na projekt
- **Wpływ** (impact) projektu na szeroko rozumiane środowisko realizacji projektu, wkład w osiąganie celów nadrzędnych
- **Trwałość** (sustainability) oddziaływania projektu, po zakończeniu jego finansowania

Zarządzanie cyklem projektu



Ewaluacja

Pozostałe działania kontrolne:

- kontrole na miejscu (wizyty monitorujące) – co najmniej jedna wizyta w roku 2005 – w zależności od stopnia ryzyka – audyt zewnętrzny
- samoewaluacja, monitoring bieżący
- raportowanie

Zarządzanie cyklem projekt



Hierarchia celów matrycy logicznej

Kryteria ewaluacji

Matryca logiczna



Podejście LFA (Logical Framework Approach)

czyli inaczej:

- matryca logiczna
- matryca projektu
- rama logiczna projektu
- mapa projektu



LFA jest opracowanym pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku przez Amerykańską Agencję do spraw Rozwoju Międzynarodowego (US Agency of International Development) podejściem metodycznym zmierzającym do poprawy systemów planowania i kontroli projektów.

Matryca logiczna



Zgodnie z podejściem LFA (Logical Framework Approach)

do pełnego zdefiniowania projektu prowadzą dwie fazy – analizy i planowania, w ramach których realizowane są następujące działania:

• faza analizy:

- **Analiza interesariuszy** – identyfikacja i charakterystyka głównych interesariuszy, grup docelowych i beneficjentów, z uwzględnieniem problemów wymagających późniejszej interwencji
- **Analiza problemu** – identyfikacja kluczowych problemów, zagrożeń i możliwości determinujących przyczyny i skutki relacji
- **Analiza celów** – określenie celów wynikających z istniejących problemów, wskazanie środków prowadzących do pożądanego rezultatu
- **Analiza strategii** – określenie różnych strategii prowadzących do osiągnięcia celów; wybór najwłaściwszej strategii; określenie celów nadrzędnych i celów projektu

• faza planowania:

- **Matryca logiczna** – określenie struktury projektu / programu, sprawdzenie wewnętrznej logiki, formułowanie celów i mierzalnych rezultatów, ogólne określenie zasobów i kosztów
- **Harmonogram projektu** – określenie sekwencji i zależności między zadaniami; oszacowanie czasu trwania zadań, określenie kamieni milowych i przypisanie odpowiedzialności
- **Plan wykorzystania zasobów** – wynikające z harmonogramu projektu zestawienie zapotrzebowania na zasoby i budżet

Matryca logiczna

Analiza interesariuszy



Definicja interesariuszy

Termin interesariusze jest polskim tłumaczeniem anglojęzycznego terminu *stakeholders* pochodzącego od określenia *to have a stake in* co można przetłumaczyć na polski jako „mieć interes w czymś”.

Zgodnie z definicją przyjętą przez Komisję Europejską, **interesariusze** to osoby fizyczne lub instytucje, które mogą pośrednio lub bezpośrednio, pozytywnie lub negatywnie, wpływać lub podlegać wpływowi projektu lub programu.

Matryca logiczna

Analiza interesariuszy



Wpływ interesariuszy

Interesariusze mogą oddziaływać na przedsiębiorstwo lub projekt zarówno **pozytywnie**, tzn. wspierać jego cele, jak również **negatywnie**, utrudniając lub uniemożliwiając realizację jego celów.

Im większe są potencjalne możliwości oddziaływania, tym większe jest znaczenie interesariuszy dla realizacji projektu.

Znajomość interesariuszy projektu, reprezentowanych przez nich interesów, sposobów ich artykulacji i możliwości oddziaływania mają istotne znaczenie dla skutecznego zarządzania projektem.

Matryca logiczna

Analiza interesariuszy



Cel analizy interesariuszy

Analiza interesariuszy jest jednym z kluczowych elementów analizy środowiska realizacji projektu i otoczenia przedsiębiorstwa.

Celem analizy interesariuszy jest określenie rzeczywistego a nie formalnego układu władzy związanego z zarządzaniem przedsiębiorstwem lub z zarządzaniem projektem.

Matryca logiczna

Analiza interesariuszy



Wykorzystanie analizy interesariuszy

Wyniki analizy interesariuszy stanowić mogą i powinny podstawę analizy możliwości realizacyjnych złożonych przedsięwzięć (projektów).

Analiza możliwości realizacyjnych polega na określeniu przewidywanych reakcji interesariuszy wobec podejmowanych działań, zarówno pozytywnych, jak też przede wszystkim negatywnych.

W odniesieniu do reakcji negatywnych określone powinny być przeciwdziałania osłabiające lub niwelujące te reakcje. Plan działań przeciwdziałających powinien być elementem planu wdrożenia projektu.

Matryca logiczna

Analiza interesariuszy



Etapy analizy interesariuszy

1. Identyfikacja interesariuszy, różniących się od siebie:

- (a) na których projekt może mieć wpływ;
- (b) którzy mogą wpłynąć na projekt;
- (c) którzy mogą być pomocni, mogą stać się partnerami w projekcie nawet jeśli projekt może być realizowany bez ich udziału;
- (d) którzy mogą stać się stroną konfliktową w projekcie, którzy mogą odebrać projekt jako zagrożenie dla ich interesów lub status quo;
- (e) którzy i tak zostaną zaangażowani w projekt.

2. Grupowanie interesariuszy zgodnie z rolami i rodzajem wpływu na projekt, z rozróżnieniem kobiet i mężczyzn:

- (a) czy grupa interesariuszy (organizacja, wspólnota etc.) będzie pracowała dla projektu, współfinansowała go, albo będzie czerpała korzyści z jego realizacji?
- (b) czy jest ona organizacją wspierającą?
- (c) czy ma uprawnienia kontrolne, władzę, etc.?

3. Charakterystyka interesariuszy z punktu widzenia społecznego i organizacyjnego z uwzględnieniem różnic płci:

- (a) jaka jest społeczna i ekonomiczna charakterystyka interesariuszy?
- (b) w jaki sposób interesariusze są zorganizowani, jaka jest struktura ich organizacji, jak zapadają decyzje?
- (c) jaki jest status interesariuszy?

Matryca logiczna

Analiza interesariuszy



Etapy analizy interesariuszy c.d.

4. Analiza interesariuszy z punktu widzenia ich oczekiwań, i wzajemnych powiązań:

- (a) zidentyfikować interesy i oczekiwania związane z projektem
- (b) przeanalizować wzajemne powiązania i relacje między różnymi grupami interesariuszy

5. Charakterystyka wyczulenia poszczególnych grup interesariuszy na sprawy natury ogólnej, takie jak równouprawnienie płci, ochrona środowiska etc.

- (a) czy są wyczuleni na sprawy ogólne?
- (b) czy dostrzegają wpływ własnych działań na kwestię spraw ogólnych?

6. Ocena potencjału, zasobów i umiejętności interesariuszy – mężczyzn i kobiet:

- (a) jakie są ich silne strony, na których może opierać się projekt?
- (b) jaki jest ich potencjalny wkład, na którym może bazować projekt?
- (c) jakie są ich ograniczenia i słabe strony, które muszą być uwzględnione w projekcie?

7. Przygotowanie konkluzji i zaleceń dla projektu:

- (a) w jaki sposób należy brać grupę pod uwagę?
- (b) jakie działania podjąć wobec interesariuszy?
- (c) jak postępować z grupą?

Źródło: Project Cycle Management Handbook, European Commission, March 2002, s.36

Matryca logiczna

Analiza problemu



Analiza problemu

wykonywana jest najczęściej za pomocą drzewa problemu stanowiącego zwięzły opis istniejącej negatywnej sytuacji.

Analiza problemu obejmuje następujące etapy:

1. Analiza istniejącej sytuacji
2. Identyfikacja kluczowych problemów
3. Wskazanie zależności przyczynowo-skutkowych

Matryca logiczna

Analiza problemu

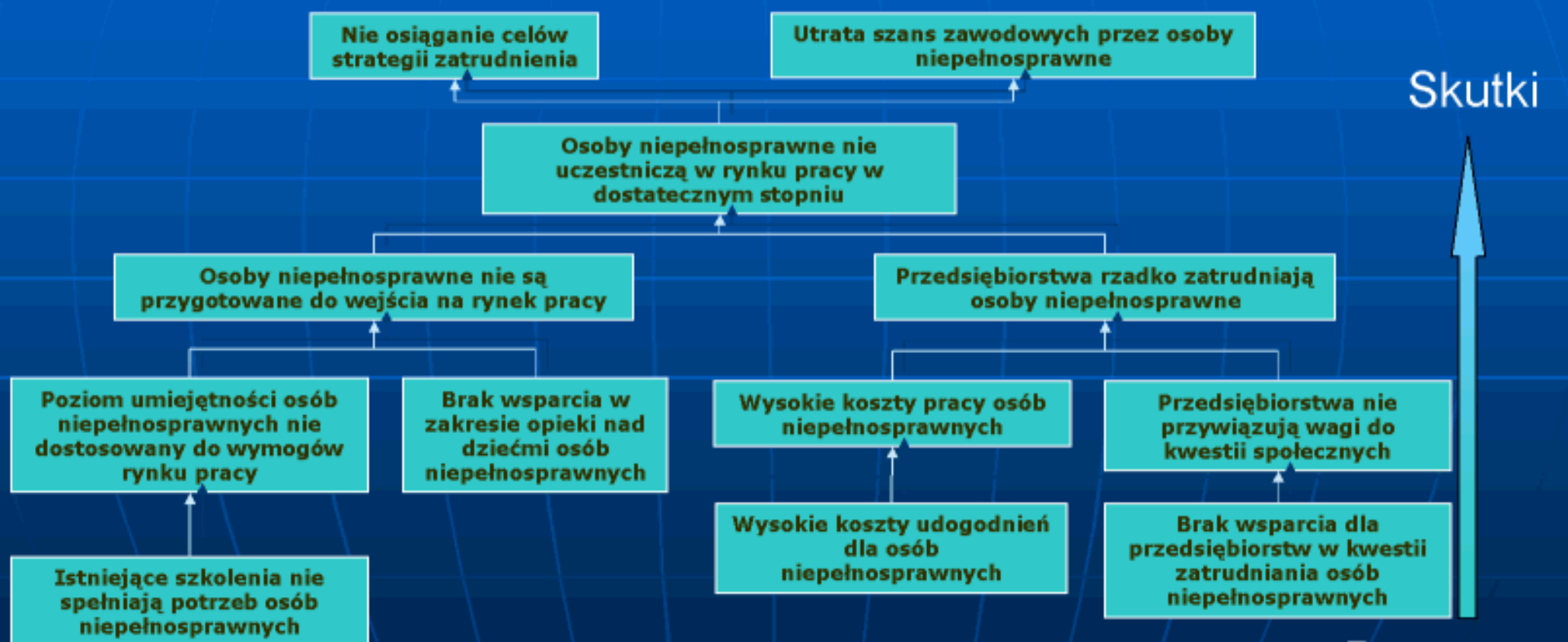
Przykład analizy problemu



Matryca logiczna

Analiza problemu

Przykład analizy problemu



Skutki

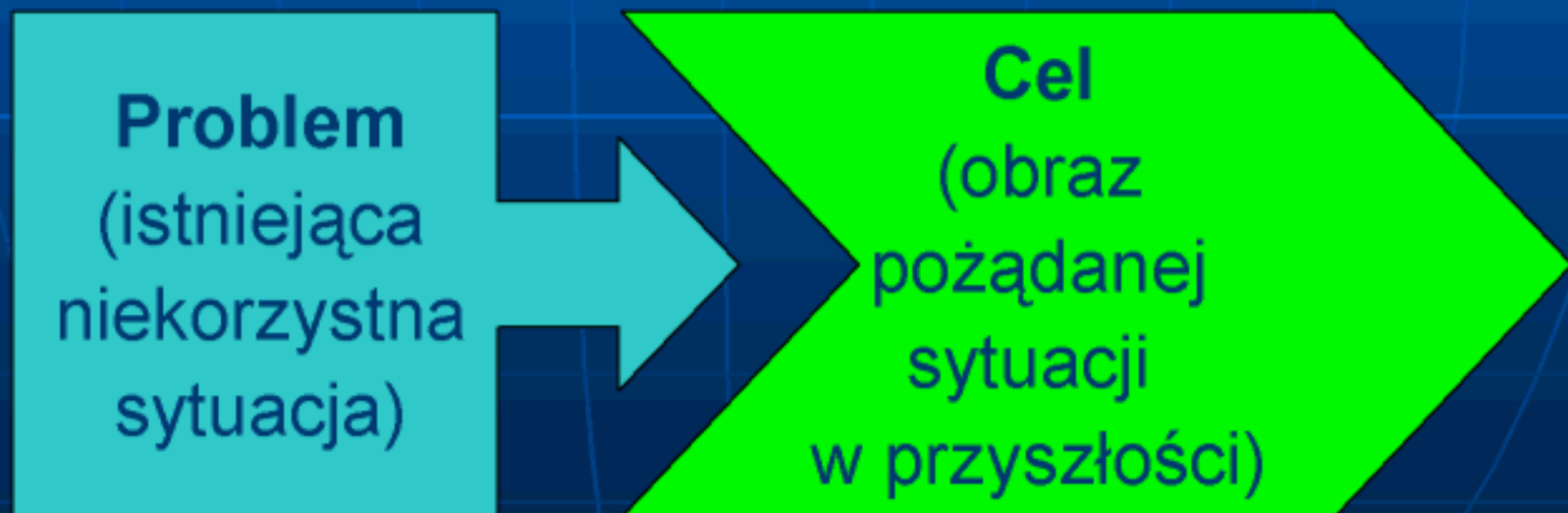
Przyczyny

42

Matryca logiczna



Kluczem do przejścia
od analizy problemów do analizy celów
jest przekształcanie negatywnych zjawisk
w postulat pozytywnego działania



Matryca logiczna

Analiza celów



Analiza celów

wykonywana jest najczęściej za pomocą drzewa celów stanowiącego zwięzły opis pożądanej sytuacji w przyszłości.

Analiza celów obejmuje następujące etapy:

1. Opis przyszłej, pożądanej sytuacji
2. Identyfikacja potencjalnych rozwiązań
3. Zamiana aspektów negatywnych w pozytywne

Matryca logiczna

Analiza celów

Przykład analizy celów



Źródło: na podstawie Project Cycle Management Handbook, European Commission, March 2002, s.40

Matryca logiczna

Analiza problemu

Przykład analizy problemu



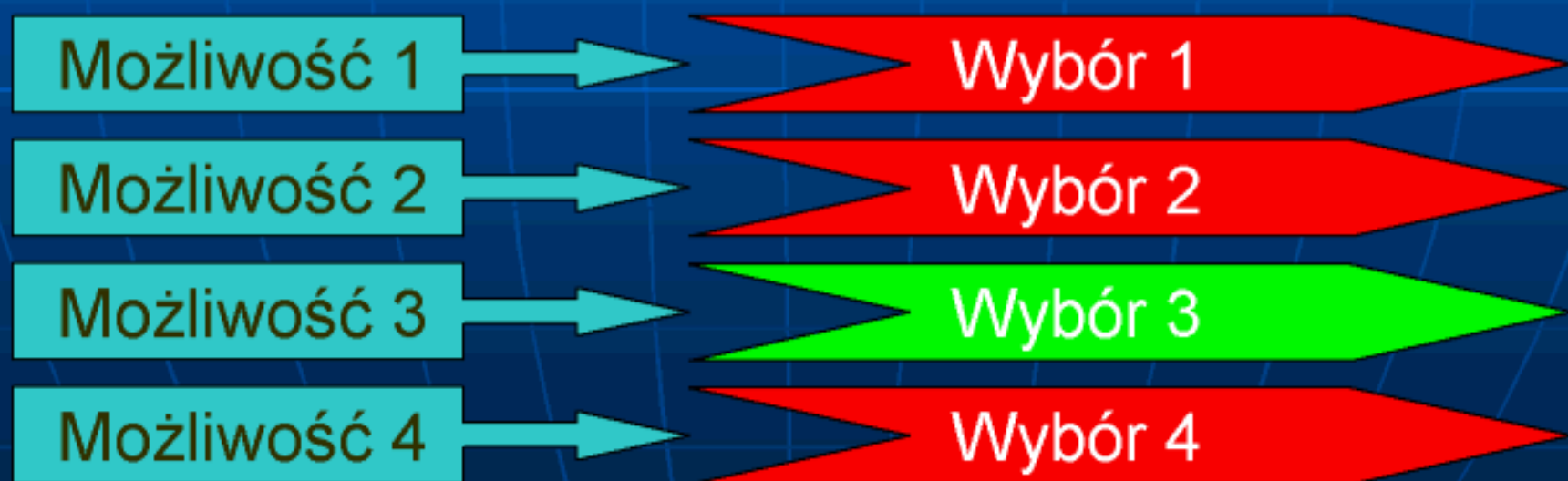
Środki

Matryca logiczna

Analiza strategii



Po przeprowadzeniu analizy celów należy dokonać **wyboru sposobu** poprawy sytuacji za pomocą odpowiedniej **strategii** wynikającej z uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych realizacji projektu



Matryca logiczna

Analiza strategii



Analiza strategii polega na ocenie i wyborze wariantów osiągnięcia celów w oparciu o:

- uwarunkowania zewnętrzne (np. czas, budżet, priorytety UE, zasoby, akceptacja społeczna etc.)
- uwarunkowania wewnętrzne (np. zdolności organizacyjne, doświadczenie, know-how etc.)

Analiza strategii obejmuje następujące etapy:

1. Identyfikacja możliwych rozwiązań
2. Wybór jednej lub kilku strategii
3. Decyzja o wyborze strategii jako punkt wyjścia dla projektu

Matryca logiczna

Analiza strategii



Podczas podejmowania decyzji o wyborze strategii realizacji projektu warto odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakie działania z dużym prawdopodobieństwem rozwiążą problem?
- Czy problem kluczowy można rozwiązać przy pomocy jednego lub dwóch projektów, czy konieczne jest wprowadzenie równoległej grupy projektów, z których wszystkie będą koncentrować się na problemie kluczowym?
- Jakie inne projekty/inicjatywy są planowane lub aktualnie realizowane?
- Co jest możliwe do osiągnięcia?
- Co jest akceptowane przez najmniej uprzywilejowanych?
- Jakie są dostępne zasoby?
- Co można wprowadzić w główny nurt polityki?

Matryca logiczna

Analiza strategii



Przykład analizy i wyboru strategii



Źródło: na podstawie Project Cycle Management Handbook, European Commission, March 2002, s.41

Matryca logiczna

Analiza problemu

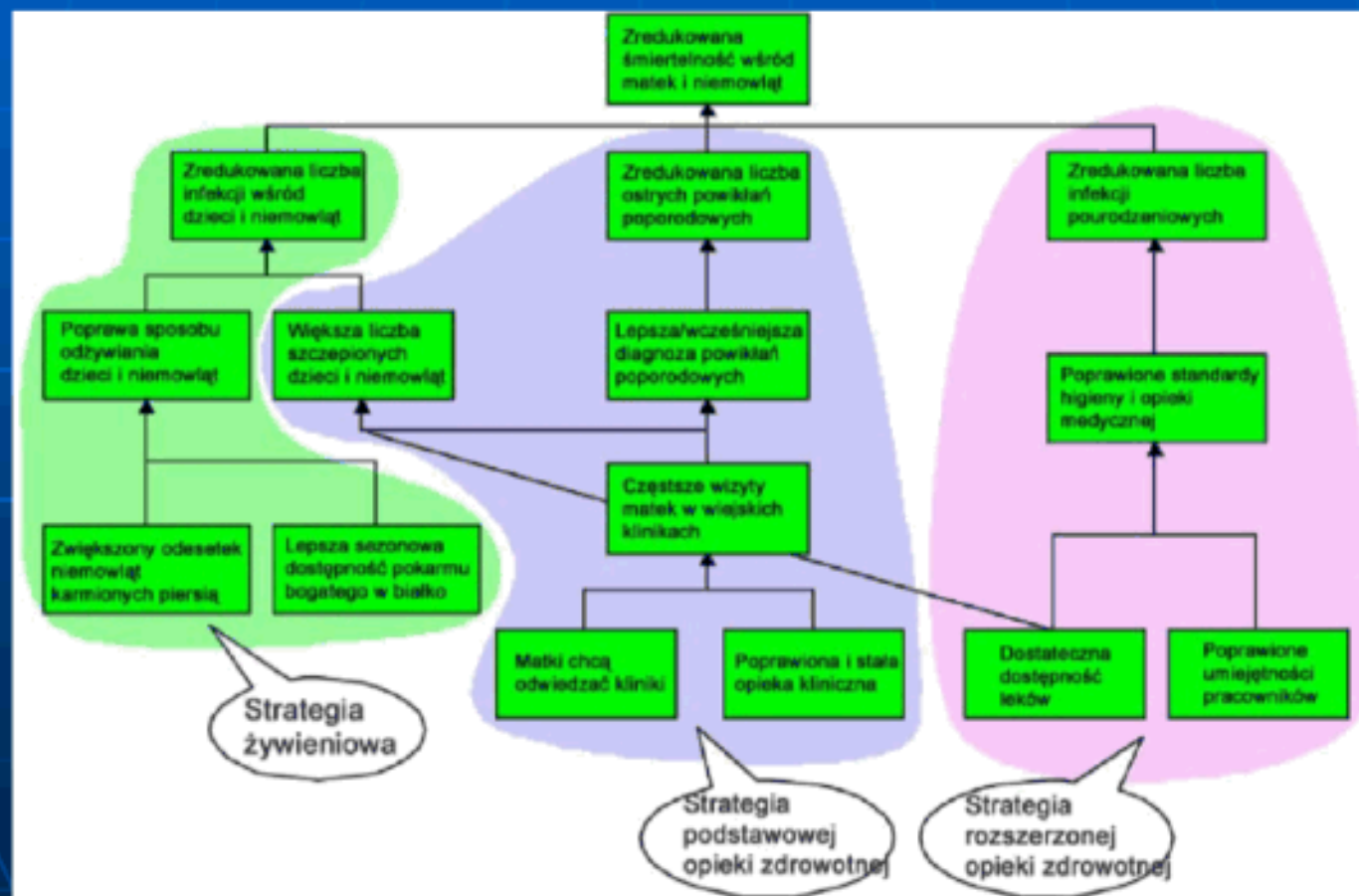
Przykład analizy problemu



Matryca logiczna

Analiza strategii

Przykład analizy i wyboru strategii



Matryca logiczna



	Opis projektu	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cele nadrzędne				
Cele projektu				
Rezultaty				
Działania		Środki	Koszt	Czas
				Założenia wstępne

Matryca logiczna



Faza planowania

Pierwsza kolumna matrycy logicznej:

- Overall Objectives (cele nadrzędne, długookresowe, ogólne)
- Project Purpose (cel projektu, cel partnerstwa)
- Results (rezultaty, produktu projektu)
- Activities (czynności, zadania, działania)

Druga kolumna matrycy logicznej:

- Objectively Verifiable Indicators (obiektywnie sprawdzalne wskaźniki)

Trzecia kolumna:

- Sources of Verification (źródła weryfikacji, dowody)

Czwarta kolumna:

- Assumptions (założenia)

© Bartosz Gruzca

	Objective 1 Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Objective 2 Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Objective 3 Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Objective 4 Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Objective 5 Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose
Overall Objective	Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose
Objective 1	Objective 1 Project Purpose Objective 1 Project Purpose	Objective 1 Project Purpose Objective 1 Project Purpose	Objective 1 Project Purpose Objective 1 Project Purpose	Objective 1 Project Purpose Objective 1 Project Purpose	Objective 1 Project Purpose Objective 1 Project Purpose
Objective 2	Objective 2 Project Purpose Objective 2 Project Purpose	Objective 2 Project Purpose Objective 2 Project Purpose	Objective 2 Project Purpose Objective 2 Project Purpose	Objective 2 Project Purpose Objective 2 Project Purpose	Objective 2 Project Purpose Objective 2 Project Purpose
Objective 3	Objective 3 Project Purpose Objective 3 Project Purpose	Objective 3 Project Purpose Objective 3 Project Purpose	Objective 3 Project Purpose Objective 3 Project Purpose	Objective 3 Project Purpose Objective 3 Project Purpose	Objective 3 Project Purpose Objective 3 Project Purpose
Objective 4	Objective 4 Project Purpose Objective 4 Project Purpose	Objective 4 Project Purpose Objective 4 Project Purpose	Objective 4 Project Purpose Objective 4 Project Purpose	Objective 4 Project Purpose Objective 4 Project Purpose	Objective 4 Project Purpose Objective 4 Project Purpose
Objective 5	Objective 5 Project Purpose Objective 5 Project Purpose	Objective 5 Project Purpose Objective 5 Project Purpose	Objective 5 Project Purpose Objective 5 Project Purpose	Objective 5 Project Purpose Objective 5 Project Purpose	Objective 5 Project Purpose Objective 5 Project Purpose
Overall Objective	Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose	Overall Objective Project Purpose Overall Objective Project Purpose

Matryca logiczna



logika interwencyjna



Pierwsza kolumna matrycy logicznej:

- Overall Objectives (cele nadrzędne, długookresowe)
- Project Purpose (cele projektu)
- Results (rezultaty, produktu projektu)
- Activities (czynności, zadania, środki)

Cele nadrzędne projektu powinny wyjaśniać, dlaczego projekt jest ważny dla społeczeństwa, w kategoriach długoterminowych korzyści dla beneficjentów i szerszych korzyści dla innych grup. Powinny wskazywać w jaki sposób projekt pasuje do regionalnej i sektorowej polityki Unii Europejskiej. Cele ogólne nie zostaną osiągnięte wyłącznie dzięki projektowi, ale będzie on wkładem w realizację tych celów.

Cel projektu powinien odnosić się do kluczowego problemu i być definiowany w kategoriach korzyści otrzymywanych przez beneficjentów, będących rezultatem działań zaplanowanych w ramach projektu.

Rezultaty opisują produkty projektu, które będą dostarczane beneficjentom. Rezultaty powinny zaspokajać główne potrzeby grup docelowych.

Działania określają poszczególne zadania / czynności do wykonania w projekcie, pokazują w jaki sposób osiągnane będą rezultaty projektu.

Matryca logiczna



logika interwencyjna



Cele powinny spełniać kryteria SMART:

- S – Specific (konkretne)
- M – Measurable (mierzalne)
- A – Achievable (osiągalne)
- R – Realistic (realne)
- T – Timebound (określone w czasie)

Matryca logiczna



Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki

Cele nadrzędne	
Cele projektu	
Rezultaty	
Działania	Środki

Druga kolumna matrycy logicznej:

- obiektywnie weryfikowalne wskaźniki

Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki opisują cele projektu w operacyjnie mierzalnych kategoriach i zapewniają podstawy dla mierzenia wydajności. Specyfikacja tych wskaźników działa jako sprawdzenie wykonalności celów oraz formuje bazę dla systemu monitorowania projektu. Kiedy już wskaźnik zostanie określony, powinien być rozwinięty z uwzględnieniem szczegółów ilości, jakości i czasu (QQT – quantity, quality and time) oraz lokalizacji.

Matryca logiczna



Trzecia kolumna matrycy logicznej:

- źródła weryfikacji - dowody

Źródła weryfikacji

Podczas formułowania wskaźników, powinno zostać określone źródło informacji i sposób zbierania danych. Pomoże to w sprawdzeniu czy realistycznie wskaźnik może zostać zmierzony angażując rozsądną ilość czasu, pieniędzy i wysiłku.

Należy określić:

- **format**, w którym informacja powinna być udostępniana (np. raporty postępu, sprawozdania z projektu, ewidencję projektu, oficjalne statystyki itp.)
- **kto** powinien dostarczać informacje
- **jak regularnie** informacja powinna być dostarczana (miesięcznie, kwartalnie, rocznie itp.)

Źródła poza projektem powinny być oszacowywane pod kątem dostępności, niezawodności i odpowiedniości. Wkład pracy oraz koszt gromadzenia informacji powinny zostać również oszacowane, a odpowiednie środki przeznaczone na ten cel.

Inne wskaźniki powinny zastąpić te, dla których odpowiednie źródła weryfikacji nie mogą być wskazane.

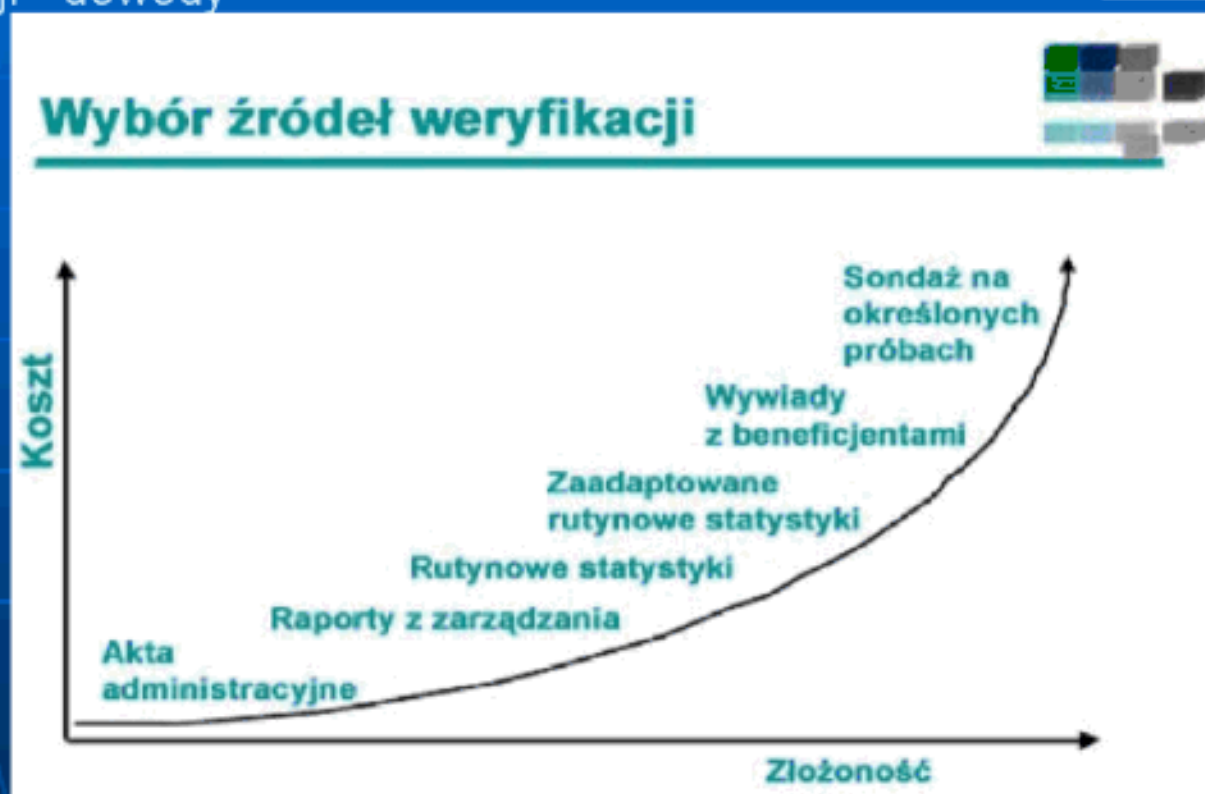
	Źródła weryfikacji
Cele nadrzędne	
Cele projektu	
Rezultaty	
Działania	Koszt

Matryca logiczna



Trzecia kolumna matrycy logicznej:

- źródła weryfikacji - dowody



Często występuje bezpośredni związek pomiędzy złożonością weryfikacji wskaźników (np. łatwością zbierania i analizy danych) a kosztem.

Jeśli wskaźnik okazuje się zbyt drogi lub zbyt skomplikowany do zbierania, powinien zostać zastąpiony prostszym i tańszym

Matryca logiczna



Czwarta kolumna:

• Assumptions (założenia)

Założenia podstawowe (warunki wstępne) różnią się od założeń tym, że muszą być spełnione przed rozpoczęciem projektu. Na przykład, bez wydania decyzji administracyjnej rozpoczęcie działań przez niektórych partnerów będzie niemożliwe, a racja bytu projektu może być podważona.

Prawdopodobieństwo i znaczenie spełnienia tych warunków powinno być obliczane jako część oszacowania ryzyka projektu. Niektóre z nich będą krytyczne dla sukcesu projektu, inne będą miały marginalne znaczenie.

Założenia

zewnątrzne czynniki, które są istotne dla powodzenia projektu, czyli:

- definiują środowisko systemu i zagadnienia trwałości
- podsumowują czynniki, których projekt nie może lub z założenia nie chce kontrolować
- są czynnikami, na które projekt nie jest ukierunkowany, ale powinien je monitorować

© Bartosz Grucza



Matryca logiczna



Czwarta kolumna:

- Assumptions (założenia)

W fazie analizy staje się jasne, że sam projekt nie jest w stanie osiągnąć wszystkich celów określonych w drzewie celów. Kiedy zostanie wybrana strategia, pewne cele pozostaną poza logiką interwencji. Wpłynie to na wdrożenie projektu oraz długoterminową trwałość, ale znajduje się poza jego kontrolą. Te warunki muszą być spełnione jeśli projekt ma zakończyć się powodzeniem i zostały zapisane jako założenia w czwartej kolumnie matrycy.

Ocena założeń

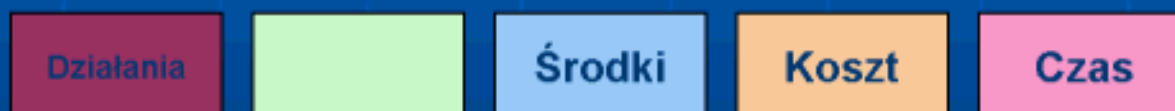


Źródło: Podręcznik - Zarządzanie Cyklem Projektu, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Maj 2004

Matryca logiczna



Wiersz działań – środki, koszty, czas



Środki (means) oznaczają ludzkie, rzeczowe i finansowe zasoby wymagane do podjęcia planowanych działań i zarządzania projektem.

Koszt (cost) oznacza szacowany budżet projektu i/lub źródła finansowania projektu.

Czas (time) oznacza szacowany czas realizacji projektu.

Matryca logiczna



Matryca logiczna – ogólna sekwencja wypełniania

Opis projektu	Wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cel nadrzędny 1	8	9	
Cel projektu 2	10	11	7
Rezultaty 3	12	13	6
Działania 4 (dołączane do matrycy opcjonalnie)			5 (dołączane do matrycy opcjonalnie)

Matryca logiczna



Matryca logiczna – sekwencja wypełniania EQUAL

Opis projektu	Wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cel nadrzędny 1	7	8	
Cel projektu 2	9	10	6
Rezultaty 3	11	12	5
Działania 13	14	15	16
			4

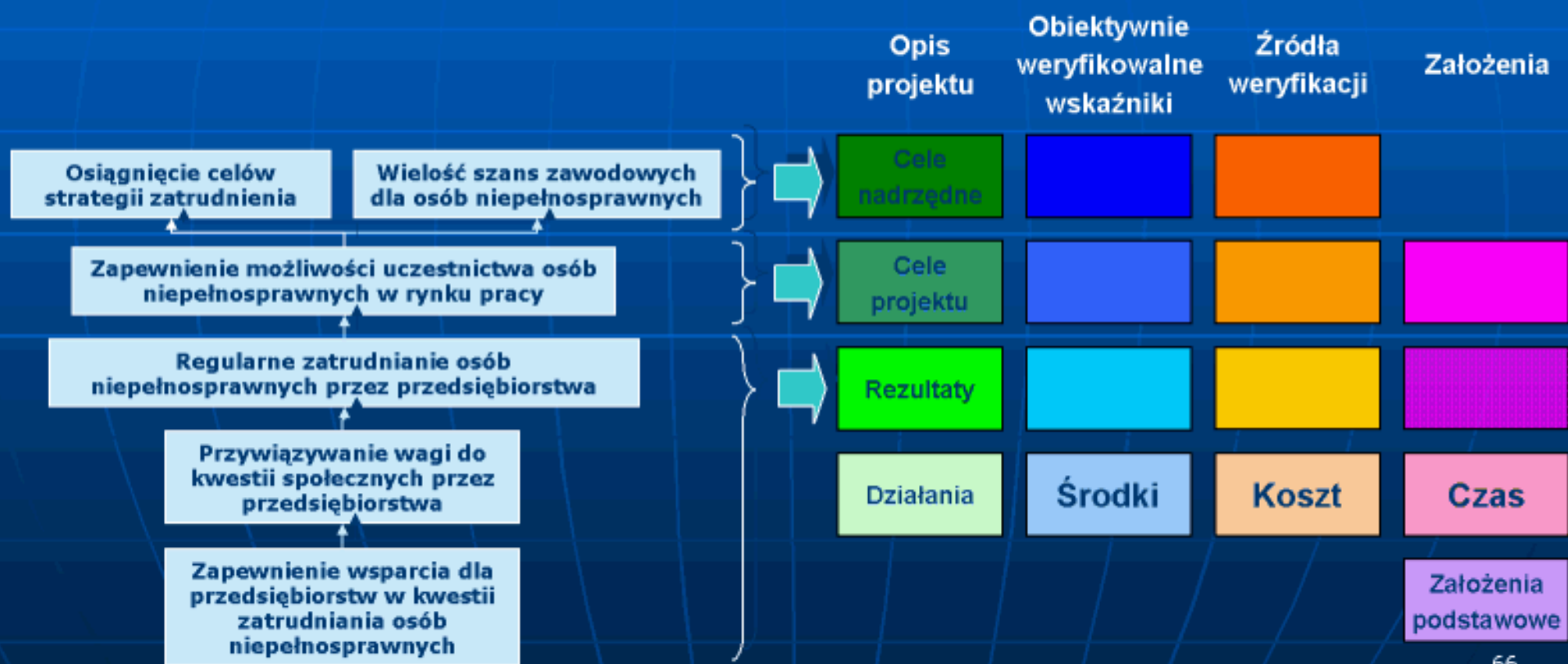
Matryca logiczna

przeniesienie celów z drzewa celów



Matryca logiczna

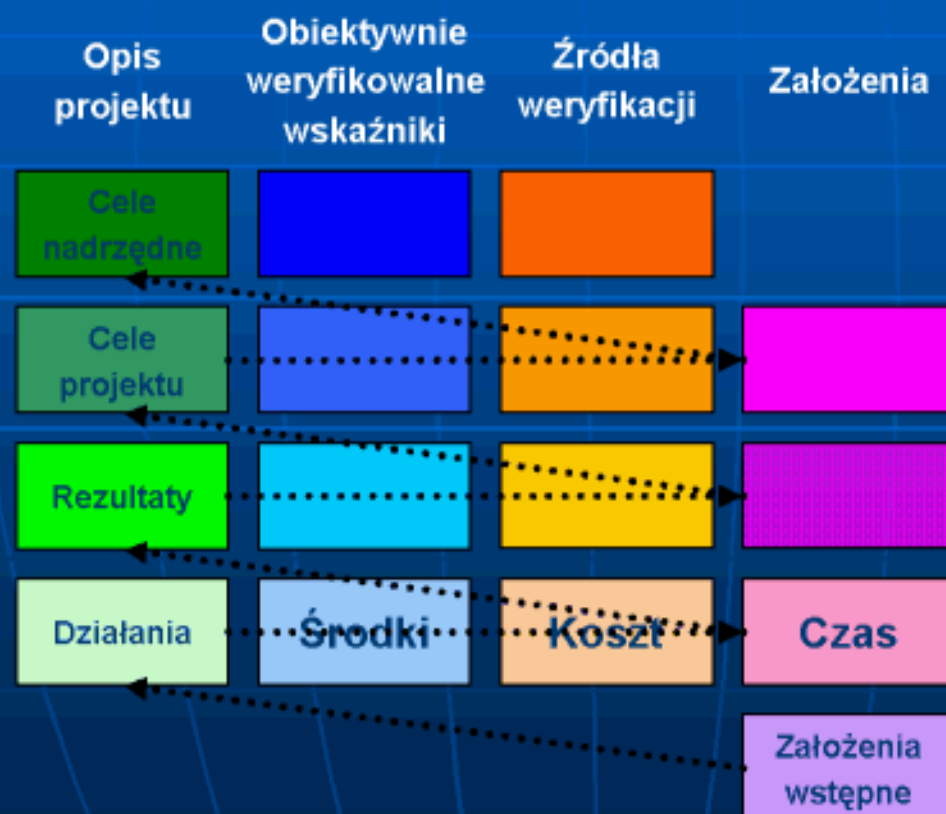
przeniesienie celów z drzewa celów



Matryca logiczna



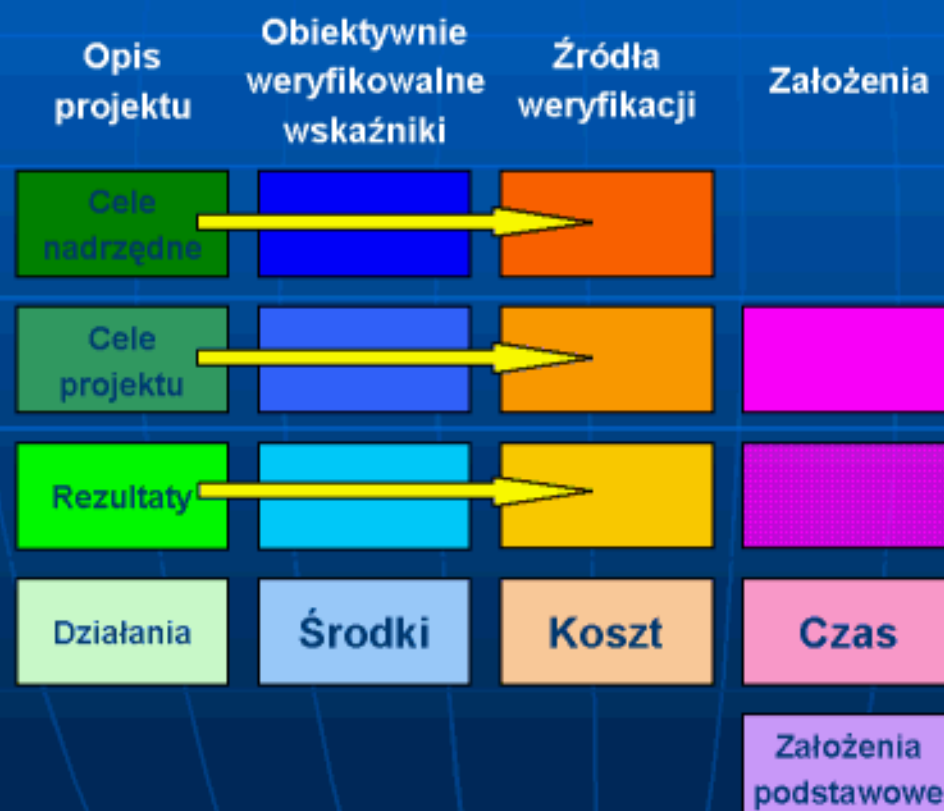
Logika wertykalna matrycy



Matryca logiczna



Logika horyzontalna matrycy



Matryca logiczna

Faza planowania



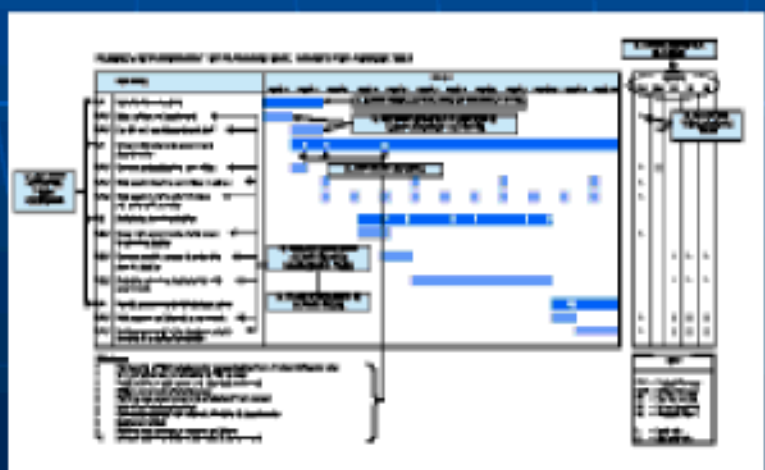
Hierarchia celów matrycy logicznej

Kryteria ewaluacji

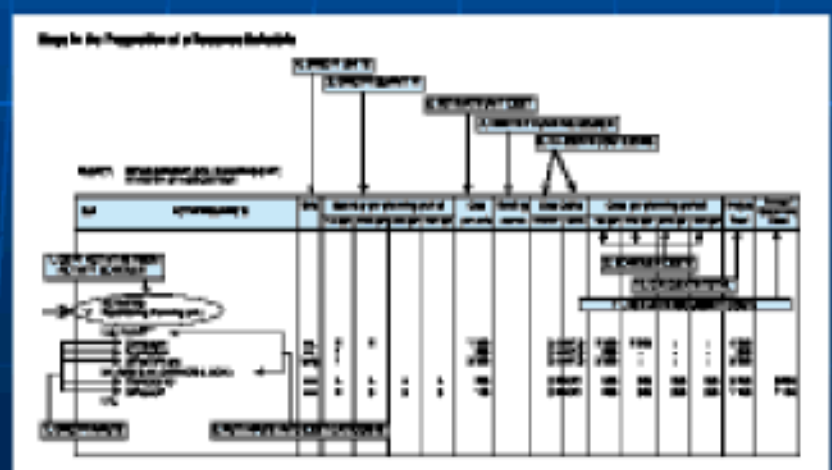
Matryca logiczna



Matryca logiczna jest punktem wyjścia do szczegółowych planów przebiegu czasowego i zasobowego projektu



Harmonogram czynności



Harmonogram wykorzystania zasobów

Technika harmonogramów



Przedstawienie przebiegu projektu w postaci harmonogramu (1/5)

- Przedstawienie przebiegu projektu w postaci sieci z kalendarzowymi jednostkami czasu jest niezbyt czytelne z punktu widzenia kontroli realizacji projektu w czasie.
- Z tego względu jako uzupełnienie planowania sieciowego projektów stosuje się technikę harmonogramów (wykresów Gantta). Technika ta została opracowana w I dekadzie XX wieku niezależnie przez Polaka, inż. Karola Adamieckiego oraz przez Amerykanina, Henry'ego Gantta. Początkowo wykresy Gantta służyły do optymalizacji planowania produkcji. Wykorzystano je także – z bardzo dobrym skutkiem – do strategicznego i operacyjnego planowania tras i ładunków amerykańskich statków zaopatrzeniowych w I wojnie światowej. Z uwagi na niezwykłą prostotę sporządzania harmonogramów i możliwość umieszczania na nich wielu różnych informacji technika ta bardzo szybko się upowszechniła.
- Okazało się, że może ona być narzędziem uzupełniającym technikę CPM w zakresie kontroli projektów w czasie, a także np. do planowania i kontroli wykorzystania zasobów w projekcie.

Technika harmonogramów



Przedstawienie przebiegu projektu w postaci harmonogramu (2/5)

- Na harmonogramie każda czynność jest przedstawiona w postaci odcinka, którego długość jest proporcjonalna do czasu trwania czynności.
- Czynności na harmonogramie są umieszczane na osi rzędnych (Y), a na osi odciętych (X) naniesiona jest skala czasu.
- Harmonogram sporządza się na bazie informacji o relacjach pomiędzy czynnościami zawartych w wykresie sieciowym projektu.



Technika harmonogramów



Przedstawienie przebiegu projektu w postaci harmonogramu (3/5)

- Na harmonogramie można umieszczać różnego rodzaju informacje o czynnościach. Podstawowe informacje planistyczne, to:
 - informacja o rezerwach czasu na poszczególnych czynnościach,
 - wskazanie punktów kontrolnych w projekcie,
 - oznaczenie czynności krytycznych w projekcie,
 - informacja o powiązaniach między poszczególnymi czynnościami.
- Oprócz tych informacji na harmonogramie planistycznym można zamieszczać inne, np. o zasobach przydzielonych do realizacji czynności, osobach odpowiedzialnych za ich realizację, datach rozpoczęcia i zakończenia czynności, etc.
- Na harmonogramie służącym do kontroli realizacji projektu zamieszcza się także np. informację o postępach prac (np. w % realizacji), odchyleniach w stosunku do planu bazowego, etc.

Technika harmonogramów



Przedstawienie przebiegu projektu w postaci harmonogramu (4/5) – podstawowe oznaczenia



czynności projektu



rezerwy czasu



czynności krytyczne



czynności poza ścieżką krytyczną



punkty kontrolne („kamienie milowe”)



zależność (następstwo logiczne) czynności

Technika harmonogramów



Przedstawienie przebiegu projektu w postaci harmonogramu (5/5)
– przykład

Czynności \ Czas (dni)	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85
Koncepcyjne przygotowanie produktu	0				20													
Rozwój konstrukcji					20													
Budowa prototypu												54				70		
Badanie prototypu									38									78
Ocena i wykorzystanie badań prototypu																	78	85

Technika harmonogramów



Określenie „kamieni milowych”

- Ostatnim elementem planowania przebiegu projektu jest planowanie punktów kontrolnych w projekcie, tzw. „kamieni milowych”.
- „Kamienie milowe” to zdarzenia, które wyznaczają zamknięcie poszczególnych etapów realizacji projektu. Oznacza to, że dla osiągnięcia „kamienia milowego” w projekcie muszą zostać zakończone wszystkie czynności składające się na dany etap prac.
- Dzięki wyznaczeniu „kamieni milowych” można szybko dowiedzieć się, czy projekt jest realizowany zgodnie z planem czasowym. Kontrola „kamieni milowych” pozwala także na kontrolowanie jakości prac wykonanych w danym etapie.

Podsumowanie



- Metodyka PCM służy do zarządzania przedsięwzięciami na różnych poziomach hierarchii
- PCM nawiązuje do modelu procesu uczenia się i w długim okresie temu służy
- LFA jest przydatnym narzędziem do definiowania i planowania projektu rekomendowanym dla programu Equal
- LFA znajduje zastosowanie również do kontroli realizacji projektu
- dzięki zastosowaniu LFA powstaje spójny i wyczerpujący model projektu
- model ten należy uzupełnić planem przebiegu projektu w czasie przygotowanym przy pomocy techniki harmonogramów

Zalecana literatura

