



AND

**SOUND PLANNING
MANAGEMENT**

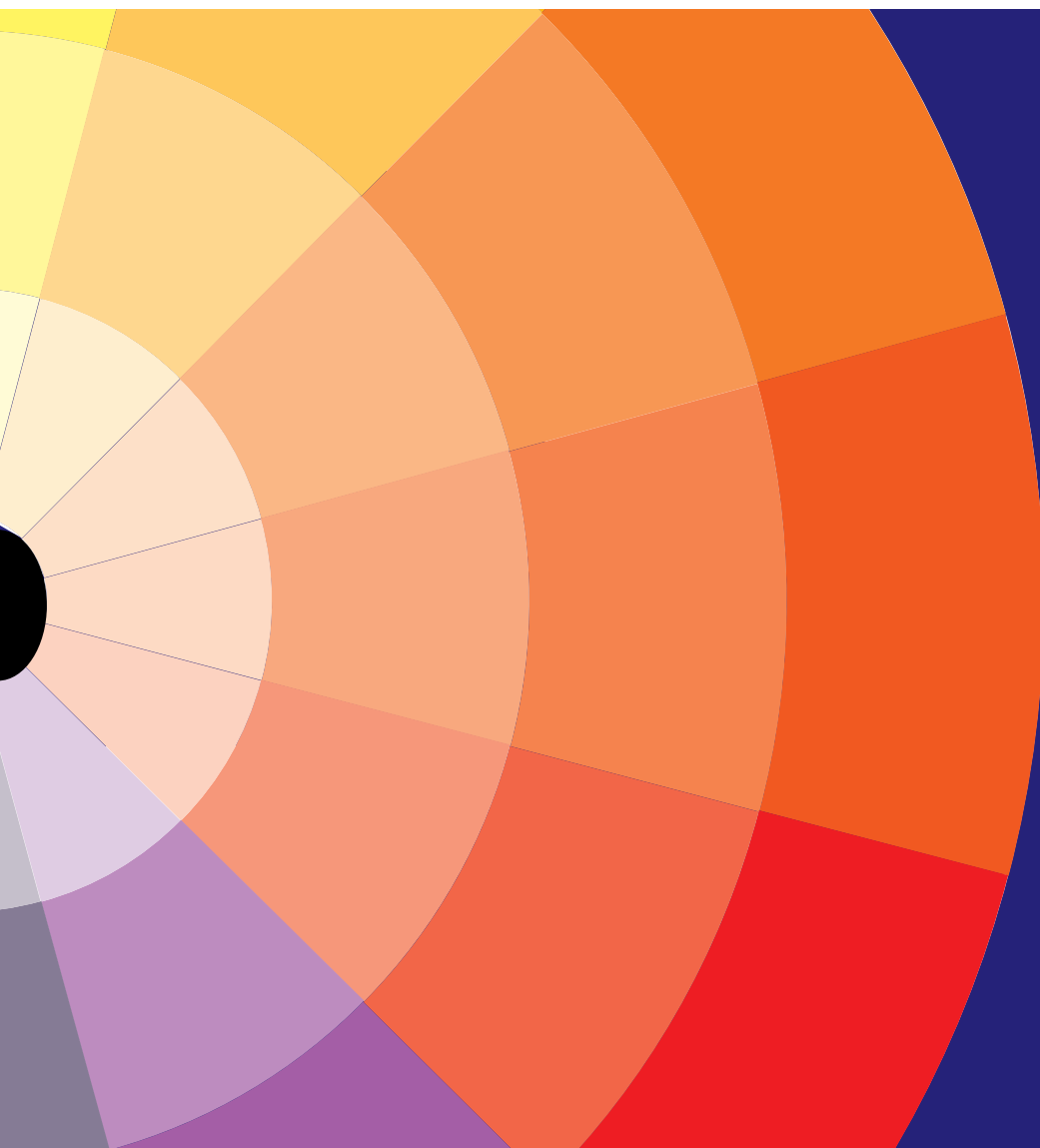
<http://www.soundplanning.eu>

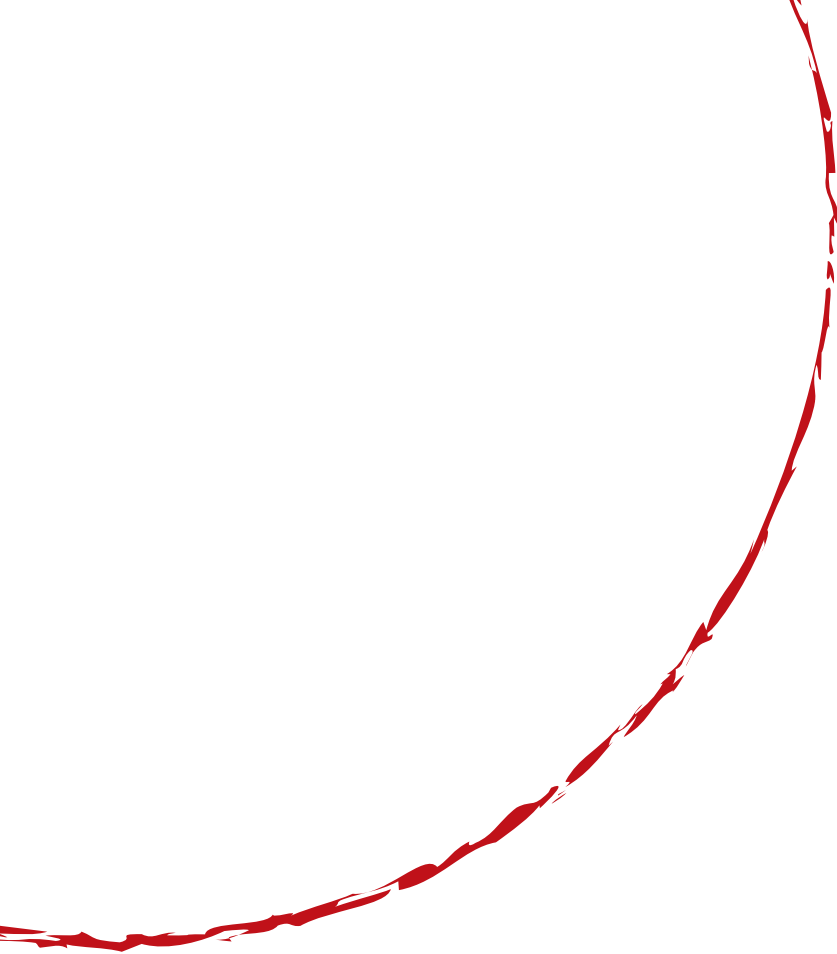


Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY

NEWS

LETTER





ZESPÓŁ REDAKCYJNY/EDITORIAL TEAM:

Beata Puszczewicz, Dariusz Begiej (autor tekstów), Bartosz Grucza, Ewa Wosik

WYDAWCA/EDITOR: FUNDACJA „FUNDUSZ WSPÓŁPRACY”

ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD/DESIGN AND LAYOUT:

Julia Łowkis

DRUK/PRINTING:

PROMOTOR Marek Rejmanowski



Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY



Biuletyn jest finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL i rozpowszechniany bezpłatnie.

Spis treści • Contents

Spis treści • Contents	3
Od Redakcji • Editorial	4•5
Metodyka (prawie) bez wad • Almost perfect methodology	6•8
PCM pod lupą • A close look at PCM	10•11
PCM usprawnia zarządzanie • PCM makes management more effective	12•13
Trudna, ale najlepsza • Difficult but the best	14•15
Więcej swobody • More freedom	16•17
Nie wyważa się otwartych drzwi • Do not reinvent the wheel	17•19
Włoskie doświadczenia • Italian experiences	20•21
Eksperti w Warszawie • Experts in Warsaw	22•23

Od Redakcji

Ponad półtora roku temu Fundacja „Fundusz Współpracy” zorganizowała pierwsze szkolenia dla Partnerstw realizujących projekty Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL z zakresu wykorzystania metod zarządzania projektami (zwłaszcza rekomendowano Zarządzanie Cyklem Projektu — PCM). Dziś wiadomo już, że 70 procent organizacji biorących udział w Programie skorzystało z tej metodyki i zgodnie potwierdzają, że decyzja o rekomendowaniu im PCM była słuszna. Niedawno ukazał się wydany przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego „Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego”, a w czerwcu w Warszawie odbędzie się konferencja dotycząca wykorzystania doświadczeń realizatorów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w zastosowaniu tej metodyki w projektach planowanych do realizacji w nowej perspektywie finansowania Europejskiego Funduszu Społecznego Polsce.

PCM to jedna z wielu metodologii dostępnych na rynku. O jej wadach i zaletach rozmawialiśmy z Bartoszem Gruczą, ekspertem w dziedzinie zarządzania projektami. Przygotowaliśmy także wywiad z Piotrem Stronkowskim, zastępcą dyrektora Departamentu Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego. Zapytaliśmy między innymi o to, w jakim zakresie metodologia PCM będzie stosowana w Polsce w latach 2007–2013.

W naszym biuletynie prezentujemy również przykłady wykorzystania PCM przez Partnerstwa realizujące projekty EQUAL. Odwiedziliśmy Wyższą Szkołę Zarządzania i Administracji w Zamościu, administratora projektu „e-barometr”. Zanim Partnerstwo, w skład którego wchodzi aż 17 instytucji, rozpoczęło realizację tego przedsięwzięcia, powstała broszura, w której zostały szczegółowo rozpisane działania według metodologii PCM. Także Partnerstwo Wyównania Finans z Olsztyna od samego początku we wszystkich działaniach projektowych konsekwentnie postawiło na PCM. Zdaniem koordynatorki projektu Beaty Abramskiej, jest to najlepsza metodyka, pomaga trzymać się założonych w projekcie celów, sprawdza jak realizowane są cele częściowe, poszczególne zadania i jak odbywa się ich finansowanie. Prezentujemy także rozmowę z prof. Bogusławem Plawgo, kierownikiem ds. monitoringu i ewaluacji projektu „Elastyczny Pracownik — Partnerska Rodzina”. Partnerstwo, którego liderem jest Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, nie zakładało wykorzystania metodyki PCM. Okazało się jednak, że wiele jej elementów pojawiło się w czasie działań projektowych.

Interesujące są doświadczenia innych krajów, które realizowały projekty EQUAL zgodnie z metodologią PCM. Postanowiliśmy sprawdzić, jak poradziły sobie z tym Partnerstwa działające w Regionie Piemonte we Włoszech. Więcej szczegółów na ten temat znajdzie Państwo w tym numerze biuletynu. Prezentujemy także fragmenty raportu ewaluacyjnego dotyczącego zastosowania przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju narzędzi i metod zarządzania projektami w Działaniu 2 Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Wynika z niego między innymi, że aż 93 procent ankietowanych zamierza stosować tę metodykę w przyszłości. Dlatego my również będziemy do niej powracać w kolejnych wydaniach naszego biuletynu. Zapraszamy do ich lektury.

Beata Puszczewicz

From Editors,

Over eighteen months ago the "Cooperation Fund" Foundation organized the first PCM application training for Partnerships realizing projects of the EQUAL Community Initiative. Today, it is already clear that 70 per cent of all organizations participating in the Programme have used this methodology and they were all pleased to confirm that the decision to have it recommended to them was right. Recently "The Manual of Managing Soft Projects in the Context of the European Social Fund" was published by Ministry of Regional Development and in June 2007 in Warsaw will be organized a conference devoted to the use of this methodology in projects planned for realisation under new ESF programming period in Poland.

PCM is one of numerous methodologies available on the market. We discussed its vice and virtues with Bartosz Grucza, the expert in the field of project management. We have also prepared an interview with Piotr Stronkowski, the Deputy Director of the European Social Fund Management Department in the Ministry of Regional Development. The questions concerned, among others, the scope in which the PCM methodology will be used in Poland in the years 2007–2013.

In our bulletin we also present examples of PCM being used by Partnerships which implement EQUAL projects. We visited the College of Management and Public Administration in Zamość, the administrator of the project entitled Unemployment Combating System in the Poorly Urbanized Regions ("e-barometer"). Before the Partnership, which consists of as many as 17 institutions, commenced the realization of this venture, a brochure was created in which the venture was described in detail in accordance with the PCM methodology. Also the Partnership for Equalising Opportunities from Olsztyn from the very beginning consistently used PCM in all project-related activities. In the opinion of Beata Abramska, the project coordinator, it is the best methodology available, as it helps to keep the project on track and to check how partial objectives and particular tasks are realized and how they are financed. We also present an interview with Professor Bogusław Plawgo, the manager for monitoring and evaluation of the project entitled "The Flexible Worker — The Partnership Family". The project, led by the Białystok School of Economics, was not intended to involve the use of the PCM methodology and yet it turned out that many of its elements appeared during the project-related activities.

The experience of other countries which implemented the EQUAL projects in compliance with the PCM methodology is also interesting. We decided to check how Partnerships operating in the Italian region of Piemonte handled it. More details can be found in this issue of our bulletin. We also present excerpts from the assessment report concerning how tools and methods of project management were used by Development Partnerships in Action 2 of the EQUAL Community Initiative. What this report indicates is that as many as 93% of all people surveyed plan to use this methodology in the future. Consequently we are also going to continue the discussion concerning PCM in future issues of our bulletin. Enjoy reading.

Beata Puszczewicz

METODYKA (PRAWIE) bez wad

Rozmowa z Bartoszem Gruczą, ekspertem w dziedzinie zarządzania projektami

Metodyk zarządzania projektami jest na rynku sporo...

Zgadza się. Kilka z nich ma nawet zasięg globalny, np. metodyka PMBOK Project Management Institute (PMI). Wyznacza ona standard realizacji projektów w całej strefie wpływów amerykańskich. W Stanach Zjednoczonych nie wolno zrealizować żadnego projektu finansowanego ze środków publicznych, jeśli nie jest oparty na standardzie PMI. Podobną rolę pełni metodyka Prince 2 w Wielkiej Brytanii. Jest ona obowiązkowa dla projektów rządowych, finansowanych ze środków publicznych.

Czy te metodyki wskazują każdy, nawet najdrobniejszy krok w trakcie realizacji projektu?

Pokazują wszystkie obszary zarządzania projektami, które muszą być szczegółowo zaplanowane przez osoby realizujące te przedsięwzięcia, a także główne procesy, które muszą towarzyszyć realizacji projektu.

Czym się różni PCM od tych dwóch metodyk?

Metodyka PCM jest nieco węższa od PMI i Prince 2, jednak w procesie planowania i definiowania projektów nie ma sobie równych. Jej elementy używane są zresztą w innych metodykach, ponieważ daje ona możliwość takiego zaplanowania i przygotowania projektu, aby można go było poddać ocenie sponsora lub gremium podejmującego decyzję o dalszych losach przedsięwzięcia. PCM świetnie się sprawdza również w procesie kontroli i ewaluacji przebiegu projektu, zakłada bowiem ciągłe doskonalenie zarówno organizacji, jak i samego procesu zarządzania projektami.

Czy według tej metodyki można zrealizować cały projekt, od A do Z?

Oczywiście, ponieważ znajdują się w niej wszystkie obszary wymagane przez instytucję sponsorską. Zgodnie z cyklem życia projektu według PCM zaczynamy od fazy programowania, w której określone są główne obszary wymagające interwencji projektowej. Później identyfikujemy projekt, czyli zbieramy pomysły na jego realizację oraz dokonujemy ich wstępnej selekcji, a następnie doprecyzowujemy projekt, tworzymy harmonogram prac i przygotowujemy ważne dokumenty, takie jak analiza interesariuszy, analiza problemów i celów, matryca logiczna, harmonogram i budżet. Później następuje proces wdrożenia i wreszcie ewaluacja, czyli wyciągnięcie wniosków z tego, co się dzieje w projekcie.

Czy PCM jest trudną metodyką?

Sądzę, że nie, choć rzeczywiście trzeba się jej nauczyć, tak jak każdego profesjonalnego narzędzia wspomagającego zarządzanie projektami. Stworzono zresztą dla tej metodyki wiele możliwości wsparcia, począwszy od kursów e-learningowych aż po całe biblioteki dokumentów na jej temat. Jedną z ostatnich inicjatyw Komisji Europejskiej jest utworzenie edukacyjnej platformy internetowej dotyczącej zarządzania, zawierającej repozytorium wiedzy na temat PCM.

Ponad półtora roku temu Fundacja „Fundusz Współpracy” organizowała pierwsze szkolenia z zakresu PCM dla Partnerstw. Czy dla osób, które brały w nich udział był to pierwszy kontakt z tą metodyką?

Wspominam te szkolenia do tej pory, ponieważ w ich trakcie zetknąłem się z osobami, które na ogół nie miały doświadczenia w profesjonalnym przygotowaniu projektów, były natomiast pełne entuzjazmu, chęci nauczenia się czegoś nowego, jak najlepszego poprowadzenia projektów. Warsztaty, które prowadziłem, były dosyć trudne, ponieważ bardzo szczegółowo omawialiśmy wszystkie elementy metodyki, ale z ankiet, które potem przeprowadziliśmy wynikało, że ocena zarówno szkoleń, jak i przydatności samej metodyki była wysoka. Uczestnicy szkoleń, choć często nie znali wcześniej tego narzędzia, byli przekonani co do jego użyteczności. Na początku tego roku powtórzyliśmy badania i przygotowaliśmy raport oceniający z perspektywy dwóch lat wdrażania programu te same narzędzia. I również, co nas bardzo pozytywnie zaskoczyło, utrzymały się wysokie oceny przydatności PCM. Ponad 90% respondentów deklaruje, że będzie używać tej metodyki w swoich przyszłych projektach.

Chce Pan powiedzieć, że PCM nie ma żadnych wad?

Muszę odpowiedzieć na to pytanie przewrotnie. Metodyka PCM zmusza nas do zastanowienia się nad problemami, nad którymi najczęściej przechodzimy do porządku dziennego. Zmusza do skupienia się na opracowaniu celów, a nie podejmowaniu działań, które nie wiadomo dokąd zmierzają. PCM zmusza też do przygotowania bardzo precyzyjnego planu projektu, deklarowania odpowiednich rezultatów na określonym poziomie, wskazania dowodów, które będą towarzyszyły pojawieniu się tych rezultatów. Jest to sytuacja korzystna zarówno dla wnioskodawcy, jak i dla sponsora, budzi natomiast pewne obawy, ponieważ powoduje konieczność ponoszenia odpowiedzialności za to, co jest deklarowane jako cele projektu. Wadą tej metodyki może być początkowa trudność w posługiwaniu się terminologią, która jest z nią związana oraz kłopoty z korzystaniem z części dokumentów, z których najtrudniejszym jest matryca logiczna. Matryca w przejrzysty i syntetyczny sposób na jednym arkuszu papieru może zawrzeć szczegółowy opis całego przedsięwzięcia. Jest to alternatywa dla dziesiątek segregatorów dokumentacji projektowej, które zazwyczaj przygotowujemy. Ten dokument wymaga rzeczywiście głębokich przemyśleń, dokładnego powiązania ze sobą poszczególnych kategorii celów, przyjęcia odpowiednich założeń, wskazania źródeł finansowania projektu. Na początku jest to trudne.

Czy Partnerstwa modyfikowały tę metodykę?

Oczywiście. Wbrew pozorom metodyka PCM jest niezwykle elastyczna w użyciu, możemy ją stosować z różnych punktów widzenia oraz zaadaptować ją do naszych potrzeb. Na pewno jest to metodyka bardzo uniwersalna — nie ma większego znaczenia, czy mamy do czynienia z projektem „miękkim”, czy też „twardym”. Zawsze powinniśmy stosować te same narzędzia i ten sam algorytm postępowania. Jest to recepta na dobre przygotowanie projektu.

(ALMOST) Perfect METHODOLOGY

Interview with Bartosz Gruzca, expert in project management

There are quite a few project management methodologies available on the market...

That's right. Some of them are even global, e.g. the PMBOK Project Management Institute (PMI) methodology. It sets a standard in the implementation of projects in the whole area of US influence. In the United States it's impossible to implement any project financed from public funds if it is not based on the PMI standard. Prince 2 methodology plays a similar role in Great Britain. It is obligatory for governmental projects financed from public funds.

Do these methodologies cover all stages of project implementation, even the most detailed ones?

They include all the areas of project management that must be planned in detail by persons implementing these projects, as well as key processes that should accompany project implementation.

What is the difference between PCM and these two methodologies?

The PCM methodology is slightly narrower than PMI and Prince 2, but in terms of project planning and definition process it is absolutely unrivalled. As a matter of fact, its parts are used in other methodologies, as under PCM projects are planned and prepared in such a way that their sponsors or bodies deciding upon the future of the projects have an opportunity to evaluate them. PCM also performs well in the process of control and evaluation of the project implementation, as it assumes continuous improvement of the structure and the project management process itself.

Is it possible to implement the whole project, from the very beginning to its closure, using this methodology?

Of course, because it covers all the areas required by the sponsoring institution. In accordance with the PCM project lifecycle, we start from the programming phase, during which key areas requiring project intervention are identified. Then the project is defined — ideas regarding its implementation are collected and undergo preliminary selection. Afterwards, the project is developed in detail, and a work schedule is prepared along with all other relevant documents, such as beneficiary analysis, problem and goal analysis, logical matrix, schedule and budget. We then go on to the implementation process stage and to evaluation, which involves drawing conclusions from the project activities.

Is PCM a difficult methodology?

I suppose not, though admittedly you do have to learn it, just like any professional project management tool. Actually, several support functions have been established for this methodology, from e-learning courses to whole libraries of related documents. One of the most recent initiatives of European Commission is educational platform on management where is available the whole repository of the PCM knowledge.

Almost eighteen months ago the "Cooperation Fund" Foundation held the first training courses on PCM for Partnerships. Was it the first contact with this methodology for the course participants?

I have fond memories of these courses, because they gave me an opportunity to meet people who for the most part had no experience in professional project planning, but were full of enthusiasm and eager to learn new things in order to implement projects in the best possible way. The workshops I conducted were relatively difficult, because they included a detailed discussion of all elements of the methodology, but according to the post-training surveys, the participants' assessment of the courses and the methodology was very good. The trainees, although they had not known the tool, were convinced that it would be useful. At the beginning of this year we repeated the survey and prepared the report evaluating the same tools after two years of programme implementation. The usefulness of PCM was invariably assessed as high, which came as a nice surprise. Over 90% of respondents declared that they would use this methodology in their future projects.



Are you saying that PCM has no faults?

Let me give a somewhat roundabout answer to this question. The methodology forces us to consider issues which we usually wave aside. It makes us focus on defining our goals, instead of carrying out activities leading nowhere. According to the PCM standards, a detained project plan must be prepared, indicating proper results on a specific level and identifying evidence confirming these results. This is very favourable both to the applicant and the sponsor, though it does give rise to some apprehensions, as it requires assuming responsibility for the declared project goals. Disadvantages of this methodology include initial difficulties in using the related terminology and some documents, the most difficult among which is the logical matrix. The matrix offers a clear and synthetic way of preparing a detailed description of the whole project on a single sheet of paper. This is an alternative to the several dozens of project documentation files which are usually prepared. The document actually requires an in-depth analysis, precise arrangement of individual goal categories, adopting proper assumptions and identifying project financing sources. Admittedly, it may be difficult at the beginning.

Did Partnerships modify this methodology?

Certainly. In spite of appearances, the methodology is very flexible in practice; it can be used from different perspectives and adopted to our needs. It is certainly very universal; no matter whether we implement a "soft" or a "hard" project, the same tools and process algorithm should be used. This is the recipe for a well-prepared project.

PCM pod lupą

W kwietniu 2007 r. ukazał się raport ewaluacyjny dotyczący zastosowania przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju narzędzi i metod zarządzania projektami w Działaniu 2 Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Szczególny nacisk położono na wykorzystanie metodyki PCM oraz powiązanych z nią technik, a także na ocenę ich przydatności. Badania przeprowadzono w styczniu 2007 r.

Z raportu wynika, że 70% organizacji biorących udział w Programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL skorzystało z metodyki zarządzania cyklem projektu. Jest to wysoki wskaźnik, zważywszy że była ona jedynie rekomendowana przez Instytucję Zarządzającą. Wiele spośród tych organizacji miało po raz pierwszy kontakt z jakąkolwiek metodyką zarządzania projektami, a część z nich nigdy wcześniej nie prowadziła żadnego tego typu przedsięwzięcia. Partnerstwa niemal zgodnie twierdzą, że decyzja o rekomendowaniu im PCM była słuszna. Aż 93% ankietowanych zamierza stosować tę metodykę w przyszłości.

Nie tylko PCM

Stosowanie metodyk innych niż PCM zadeklarowało 16% badanych organizacji. Do najczęściej wymienianych należały: Prince 2, standard PMBOK, wybrane narzędzia i techniki kontroli, **GOPP** (*Goal Oriented Project Planning*) i metoda łańcucha krytycznego. Zaledwie kilka organizacji zarządzało projektem opierając się jedynie na własnych doświadczeniach.

W ankiecie pytano także o opinie na temat poszczególnych narzędzi i technik wchodzących w skład metodyki PCM, np. analizy interesariuszy. Zdecydowana większość, bo 72% badanych, oceniła to narzędzie jako bardzo przydatne. Ankietowani stwierdzali m.in., że pozwala ono określić mocne i słabe strony osób, instytucji i stowarzyszeń, które mają wpływ na przebieg projektu. Przedstawiciel jednej z organizacji napisał w swojej ankiecie, że *pomijanie analizy interesariuszy przed lub wraz z rozpoczęciem realizacji projektu jest jedną z głównych przyczyn jego niepowodzenia i jest to często występujący błąd, a dzięki etapowi identyfikacji w metodyce PCM jest to przedsięwzięcie szczególnie wyeksponowane*. Aż 91% ankietowanych zadeklarowało chęć stosowania tego narzędzia w projektach realizowanych w przyszłości.

Matryca doceniona

Ocenie poddano także matrycę logiczną. Zastosowało ją 79% badanych organizacji, nie tylko na etapie projektu, ale również podczas autoewaluacji działań. W przyszłości z narzędzia tego zamierza korzystać prawie 90% instytucji objętych badaniem. Ankietowani przyznają wprawdzie, że stosowanie matrycy logicznej w projekcie wymaga odpowiedniego przygotowania, jednak korzyści z tego płynące są warte tego wysiłku.

Autorami raportu, który jest kontynuacją podobnego badania przeprowadzonego w 2005 r. są Bartosz Grucza, Beata Puszczewicz, Kamila Mitrofanuk i Michał Zalewski. Pełna wersja jest dostępna na stronie internetowej Fundacji „Fundusz Współpracy” (www.bkkk-cofund.org.pl).

A close look at PCM

An evaluation report on the application of project management tools by Development Partnerships in Activity2 of the EQUAL Community Initiative was published in April. Special attention was paid to the application of the PCM methodology and related techniques, as well as the assessment of their usefulness. The evaluation was carried out in January 2007.

According to the report, 70% of the institutions participating in the EQUAL Community Initiative Programme used the project cycle management methodology. This is a considerably high ratio, particularly as PCM was only recommended by the Managing Institution. To many of these organizations this was the first opportunity to become acquainted with any project management methodology and some of them had never implemented any project of the type. The Partnerships almost unanimously concluded that the decision to recommend PCM was right. As many as 93% of respondents intend to apply this methodology in the future.

Not only PCM

The application of methodologies other than PCM was declared by 16% of the institutions surveyed. The most popular of them included: Prince 2, the PMBOK standard, selected control tools and techniques, GOPP (Goal Oriented Project Planning) and the critical chain method. Only several institutions managed their projects on the basis of their own experiences.

The questionnaire also elicited opinions on tools and techniques belonging to the PCM methodology, e.g. beneficiary analysis. A definite majority, i.e. 72% of respondents, evaluated this tool as very useful. They concluded, inter alia, that it helped identify strengths and weaknesses of individuals, institutions and associations influencing the project implementation. A representative of one institution wrote in the questionnaire that "omitting the analysis of beneficiaries before or at the outset of the project is one of main reasons of its failure and a common error. The identification stage in the PCM methodology makes it a crucial element". As many as 91% of respondents declared their readiness to apply this methodology in future projects.

Matrix appreciated

The evaluation also included the logical matrix. It was applied by 79% of the surveyed institutions, not only at the project stage, but during the self-evaluation of activities. Almost 90% of those institutions intend to use this tool in the future. Respondents admitted that applying the logical matrix in the project required some preparation, but the consequent benefits were well worth the effort.

The report, which is a continuation of a similar survey carried out in 2005, was prepared by Bartosz Grucza, Beata Puszczewicz, Kamila Mitrofaniuk and Michał Zalewski. Its full text is available on the website of "Cooperation Fund" Foundation at www.bkkk-cofund.org.pl.



PCM

USPRAWNIA ZARZĄDZANIE

Rozmowa z Piotrem Stronkowskim, zastępcą dyrektora Departamentu Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego

Czy stosowanie metodyki Zarządzanie Cyklem Projektu (PCM) było warunkiem realizacji programu EQUAL w Polsce?

Nie, zdecydowaliśmy się na upowszechnienie tej metody w momencie, kiedy program był już w toku. Z naszych kontaktów międzynarodowych wynikało bowiem jasno, że PCM przynosi w wielu krajach korzyści. Widzieliśmy również, że niektórym Partnerstwom brakuje umiejętności związanych z zarządzaniem projektami i na ten deficyt staraliśmy się odpowiedzieć.

Czy wprowadzenie metodyki PCM do programu EQUAL usprawniło Pana zdaniem realizację projektów?

Na pewno metodyka PCM uporządkowała zarządzanie projektami, na pewno dostarczyła narzędzi, które usprawniają to zarządzanie. Wydaje się, że znaczna część projektów jest w tej chwili realizowana całkiem nieźle, natomiast są oczywiście także przedsięwzięcia słabe, w których ewidentnie brakuje umiejętności dobrego administrowania. Prawdopodobnie gdyby z pełną konsekwencją wprowadziło się w nich metodologię PCM, to byłaby widoczna poprawa, ale to wymaga determinacji i woli kierujących nimi osób.

Grono osób realizujących projekty jest stosunkowo wąskie. Jeszcze mniej spośród nich potrafi zastosować PCM. Czy w związku z tym będzie prowadzona jakaś kampania promocyjno-szkoleniowa dotycząca tej metodyki?

W zasadzie cały czas realizujemy taką kampanię. Niedawno wydaliśmy podręcznik dotyczący zarządzania „miękkimi” projektami oparty o metodologię PCM. W czerwcu odbędzie się konferencja dotycząca zastosowania tej metodologii w Polsce, na którą zaprosimy instytucje zaangażowane we wdrażanie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Sporo pieniędzy przeznaczymy na szkolenie pracowników instytucji, które w przyszłości będą wspierać projektodawców. Zależy nam, żeby realizowane projekty były jak najlepszej jakości.

Czy są już wnioski na przyszłość dotyczące metodyki PCM. Czy będzie ona stosowana w latach 2007–2013?

Nie mówię teraz *stricte* o PCM, ale metodyka zarządzania projektem jest dosyć wyraźnie widoczna choćby w konstruowaniu wniosków o finansowanie projektów. Są one teraz dużo bardziej zorientowane na cele, zadania i rezultaty i opierają się na matrycy logicznej. Budżet również ma konstrukcję zadaniową, a nie jednostkową. Elementy PCM, które skupiają się na powiązaniu działań merytorycznych z finansowymi są widoczne w nowej perspektywie. Nie mogę powiedzieć, że stawiamy na PCM w stu procentach, ale w dużym stopniu opieramy się na logice projektowej przy konstruowaniu wszelkich ważnych dokumentów.

PCM MAKES MANAGEMENT MORE EFFECTIVE

Interview with Piotr Stronkowski, Deputy Director of the European Social Fund Management Department at the Ministry of Regional Development in Poland

Was the implementation of the EQUAL programme in Poland conditional upon the application of the PCM methodology?

No, we decided to propagate this methodology when the programme was already in progress. According to our international sources, PCM generated benefits in many countries. We were also aware that some Partnerships lack project management skills, and endeavoured to respond to this deficit.

Did the introduction of the PCM methodology to the EQUAL programme improve the effectiveness of project implementation?

The PCM methodology certainly structured project management and provided tools which made it easier. A number of projects seem to be implemented quite efficiently, while there also are some weak ones, in which good administration skills are clearly missing. An improvement could probably be seen after the consistent implementation of the PCM methodology, but it would require determination and willpower on the part of the persons managing these projects.

The group of persons implementing projects is relatively limited. The number of people among them who are able to use PCM is even lower. Will you then conduct any promotional and training campaign regarding this methodology?

In principle such a campaign is continuously in progress. We have recently published a text-book on soft project management based on the PCM methodology. In June conference on the application of this methodology in Poland will be held, with the participation of institutions involved in the implementation of the Human Capital Operational Programme. Significant funds will be allocated to the training of employees at institutions which are going to support project initiators in the future. We would like to ensure the highest quality of implemented projects.

Are there any conclusions regarding the application of the PCM methodology in the future? Is it going to be used in the years 2007–2013?

I do not mean PCM as such, but the project management methodology can be quite clearly noticed in the structure of applications for project financing. They are much more goals-, tasks- and results-oriented and based on the logical matrix. The budget structure is also based on tasks rather than individual elements. The PCM elements which focus on linking the substance and financial aspects are visible in a new perspective. I cannot say that we fully rely on PCM, but we apply the project logic in structuring all important documents to a great degree.



**AND SOUND PLANNING
MANAGEMENT**
<http://www.soundplanning.eu>



TRUDNA, ALE NAJLEPSZA

Partnerstwo Wyrównania Szans zawiązało się w województwie warmińsko-mazurskim. Tam też realizuje swój projekt, którego głównym celem jest opracowanie metody szybkiego reagowania umożliwiającej instytucjom działającym na lokalnym rynku pracy udzielanie skutecznej pomocy małym i średnim firmom zagrożonym restrukturyzacją, a także wspieranie ich pracowników. Administrator przedsięwzięcia — Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność” — od samego początku we wszystkich działaniach projektowych konsekwentnie stosuje metodykę PCM. O jej przydatności rozmawiamy z Beatą Abramską, koordynatorką Partnerstwa.

Dlaczego Partnerstwo postawiło na PCM?

Bo to najlepsza metodyka. Pomaga trzymać się kierunku założonego w projekcie, a także sprawdzać, jak realizowane są cele częściowe, poszczególne zadania i ich finansowanie.

Czy zastosowanie metodyki PCM to efekt obaw, że coś w projekcie może się nie udać?

Dokładnie tak. Pamiętam pierwsze szkolenie na temat PCM zorganizowane przez Fundację „Fundusz Współpracy”. Bardzo nam ono pomogło w uporządkowaniu naszej wiedzy na temat projektu. Mogliśmy się dokładnie zastanowić nad tym, jak postrzegamy problem, jak chcemy pracować, mogliśmy też przewidzieć, co niedobrego może nas po drodze spotkać. Proszę sobie wyobrazić, że pewne elementy, które wówczas określiliśmy jako potencjalnie nam zagrażające, rzeczywiście się pojawiły, ale dzięki PCM nie były już na szczęście dla nas zaskoczeniem.

Jakie to problemy?

Pierwszy z nich to wybory samorządowe. Przewidywaliśmy, że różne sytuacje pojawiające się w trakcie kampanii wyborczej mogą wpłynąć na wydłużanie się naszych prac, ponieważ współpracujemy ze starostami, którzy swoje stanowiska pełnią kadencyjnie. I tak też się stało. W okresie wyborów wszystkie nasze działania trwały dłużej o dobrych kilka tygodni. Drugim problemem były animozje między instytucjami współpracującymi ze sobą na poziomie powiatów, które przekładały się na funkcjonowanie stworzonych przez nas Zespołów Szybkiego Reagowania. Ludzi nie można zmusić do tego, żeby się lubili. Muszą natomiast nauczyć się ze sobą współpracować, co czasami bywa trudne.

Które elementy PCM okazały się najbardziej przydatne?

Niezwykle ważna jest matryca logiczna, trzeba tylko ją dobrze poznać. W szkoleniu, w którym uczestniczyliśmy, dużą wagę przywiązywano do realizacji celów częściowych. Dla nas najistotniejsze było to, że mamy określone zadania, które musimy osiągnąć. Wiedzieliśmy, że jeżeli nie zrobimy tego „kroku milowego”, nie pójdziemy dalej. Co trzy miesiące wyjeżdżamy na spotkania Zespołów Monitorujących, w trakcie których sprawdzamy, w jakim momencie projektu jesteśmy. To pomaga nam pokonywać trudności i w miarę skutecznie realizować założone cele. Poza tym cała metodyka jest oparta na dobrym budżetowaniu, czyli rozłożeniu w czasie pieniędzy związanych z poszczególnymi zadaniami. Jak każde Partnerstwo mieliśmy problemy z dotarciem do transz, ale przynajmniej wiedzieliśmy, w którym momencie będą nam one najbardziej potrzebne.

Czy w kolejnych realizowanych projektach będzie Pani stosować metodykę PCM?

Zdecydowanie tak. Obecnie staramy się złożyć dodatkowy wniosek uzupełniający nasze działania projektowe w EQUALu. Oprócz tego pracujemy nad trzema kolejnymi wnioskami, które będziemy składać m.in. z naszymi obecnymi partnerami w kraju. Metodykę PCM wykorzystamy w stu procentach, bo nam pomaga. Nie twierdzę, że jesteśmy ekspertami w dziedzinie PCM, bo jest to metodyka trudna, ale na pewno będziemy korzystać ze szkoleń w tym zakresie. Warto się w tej dziedzinie doskonalić.

Difficult, but the best BUT THE BEST

The Partnership for Equalising Opportunities was established in the Warmia and Mazury province. Its project is also implemented in that region, and its main purpose is to develop a fast-response method enabling local labour market institutions to provide effective assistance to small and medium enterprises at risk of restructuring, as well as to support their employees. The project administrator — "Solidarity" Trade Union of the Warmia and Mazury Region consistently applies the PCM methodology in all project activities from the very beginning. We discuss its usefulness with Beata Abramska, the Partnership coordinator.

Why did the Partnership select PCM?

Because it is the best methodology. It helps keep the project on track, check the implementation of milestones, individual tasks and their financing.

Did you decide to apply the PCM methodology because you feared that something might go wrong with the project?

Exactly. I remember the first PCM training course, organised by the "Cooperation Fund" Foundation. It helped us immensely to organise our knowledge of the project. We had a chance to conduct a detailed analysis of the perceived difficulties and the way of work, and identify potential problem issues. As chance would have it, we did encounter some problems which we had then identified as potential threats, but thanks to PCM, they fortunately came as no surprise to us.

What were these issues?

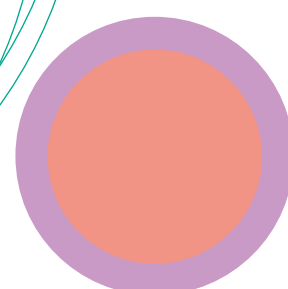
The first one concerned local elections. We expected that different situations occurring during the election campaign might delay our work, because we co-operate with starosties, who hold their offices for limited terms. We were right in fact. During the election period, all our activities took a good several weeks longer. Another issue was related to animosities among institutions co-operating on the district level. They impacted the functioning of the Emergency Response Teams which we had established. You can't force people to like one another, but they have to learn to co-operate, which is sometimes difficult.

Which PCM elements proved the most useful?

The logical matrix is of major importance, all you need is to get to know it well. The training course in which we participated placed great emphasis on the implementation of milestones. Having tasks which must be completed was the most important part. We knew that without this major step forward we would not get any further. Every three months we participate in meetings of Monitoring Teams, during which we verify the status of the project. It helps us to overcome obstacles and to execute our plans for the most part. Additionally, the whole method is based on good budget planning, i.e. allocation of funds related to individual tasks over time. As any other Partnership, we experienced problems in receiving the tranches, but at least we knew when we were going to need them most.

Will you apply the PCM methodology to your next projects?

Absolutely. We are currently trying to file an additional application supplementing our EQUAL project activities. We are also working on three other applications, which are going to be filed, inter alia, together with our current domestic partners. We will use the methodology to the greatest possible extent, because we find it truly helpful. I am not saying we are PCM experts, because the methodology is difficult, but we will definitely participate in the training courses in this field. It is worth developing our knowledge in this area.



Więcej swobody

„Elastyczny Pracownik — Partnerska Rodzina” to projekt skierowany do rodziców dzieci w wieku do lat 7 oraz kobiet w ciąży. Jego głównym celem jest opracowanie kompleksowej strategii działań sprzyjających godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. Przystępując do realizacji tego przedsięwzięcia Partnerstwo, którego liderem jest Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku nie zakładało wykorzystania metodyki PCM. Okazało się jednak, że wiele jej elementów pojawiło się w czasie działań projektowych. O ich przydatności rozmawiamy z prof. Bogusławem Plawgo, kierownikiem projektu ds. monitoringu i ewaluacji.

W których obszarach projektu pojawiła się metodyka PCM?

Niedawno spojrzeliśmy na nasze dotychczasowe działania z perspektywy PCM i muszę powiedzieć, że w zasadzie jej elementy towarzyszą nam od samego początku. W procesie programowania badaliśmy interesariuszy, identyfikowaliśmy naszych partnerów, wypracowaliśmy koncepcję obszarów oddziaływania projektu. To nam pozwoliło na sformułowanie szczegółowego modelu naszego przedsięwzięcia. Następnie spotykaliśmy się z naszymi beneficjentami ostatecznymi, a to posłużyło ostatecznemu doprecyzowaniu założeń projektu, które zostały zawarte we wniosku i umowie, oczywiście po uprzedniej weryfikacji zgodności naszych pomysłów z ramami programowymi EQUALa. Na etapie wdrażania pojawiło się wiele bardzo konkretnych dokumentów, takich jak zakres obowiązków zaangażowanych osób, schemat zarządzania, plan audytu, analiza ryzyka, procedura obiegu dokumentów, procedura kontroli finansowej. Dużą wagę przykładamy do ewaluacji, którą realizujemy już teraz. Wprowadziliśmy aż cztery systemy ewaluacji.

Jakie?

Jest to autoewaluacja funkcjonowania Partnerstwa, ewaluacja współpracy ponadnarodowej, monitoring rezultatów — ocena jakościowa oraz system weryfikacji rezultatów miękkich projektu. Tworzyliśmy je w zasadzie samodzielnie nie mając jednoznacznych wytycznych co do tego, jak powinny wyglądać. Systemy funkcjonują, zbierają dane i weryfikują nam postępy prac. Muszę przyznać, że choć nasze działania od samego początku były realizowane zgodnie z procedurą PCM, to nie zawsze mieliśmy tego pełną świadomość. Z perspektywy czasu można jednak powiedzieć, że całkiem spokojnie mogliśmy nasze przedsięwzięcia dopasować do poszczególnych elementów tej metodologii.

Które elementy metodologii są Pańskim zdaniem najbardziej przydatne?

Metodologia kładzie duży nacisk na badania i analizy. Dla nas to oczywiste, bo jako uczelnia jesteśmy także jednostką badawczą, ale jeśli ktoś o tym nie wie, to z pewnością może to być dla niego istotna wskazówka. Projektu nie można skonstruować bez dokładnego przeanalizowania jego uwarunkowań. Istotne jest również prowadzenie konsultacji z beneficjentami. Przyznaję, że zostało to na nas trochę wymuszone poprzez strukturę projektu, ale jednocześnie pozwoliło nam zweryfikować niektóre pomysły, a nie działać tylko zza biurka. Ważne jest także to, że ewaluacja może być prowadzona różnymi metodami. To powoduje, że jesteśmy w stanie zmieniać, a tym samym ulepszać projekt, dopasowywać go bardziej do potrzeb i oczekiwań osób, do których jest on kierowany.

Uczelnia realizuje wiele różnych projektów. Czy metodologia PCM może być użyteczna w każdym z nich?

Pod warunkiem, że zastosujemy jej ogólne założenia. W każdym projekcie trzeba dokładnie rozpoznać sytuację, zidentyfikować problem, sformułować cele. Myślę więc, że warto określić ogólne ramy metodologii i jednocześnie dać swobodę, co do wyboru jej elementów.

Sugeruje Pan, że metodologia PCM może w niektórych sytuacjach wiązać ręce realizatorom projektu?

Jeżeli będą narzucane konkretne techniki, to uważam, że jest takie niebezpieczeństwo. Mogą być one nieadekwatne do bardzo specyficznych projektów. Niektóre elementy PCM są bowiem zbyt czasochłonne, a ważne jest to, by projekt był realizowany w pewnym stałym rytmie. Warto natomiast na przykładzie tej metodologii wskazywać i promować dobre praktyki w zarządzaniu projektami.

"The Flexible Worker — The Partnership Family" is a project addressed to parents of children aged 7 or younger and pregnant women. Its main objective is to prepare a comprehensive strategy of actions helping the beneficiaries combine career and family life. While starting the project the Partnership, led by the Białystok School of Economics, did not consider applying the PCM methodology. Many of its elements actually happened to occur in the course of the project. We discuss the usefulness of PCM with Professor Bogusław Plawgo, the project manager for monitoring and evaluation.

In which areas of the project did the PCM methodology appear?

Recently we have looked at our previous actions from the PCM perspective and I must say that its elements have actually been there from the very beginning. During the process of programming we tested beneficiaries, identified our partners and worked out the concept of areas influenced by the project, thanks to which we developed a detailed model of our venture. We then met with our ultimate beneficiaries which, in turn, allowed us to fine-tune the assumptions of the project contained in the conclusion and the agreement. Naturally, we started with verifying the compliance of our ideas with the EQUAL programme framework. During the implementation stage many concrete documents appeared, such as the scope of duties of the people involved, the management scheme, the plan of the audit, risk analysis, the procedure of circulation of documents and the procedure of financial control. We attach a great significance to evaluation, which we are conducting even now. We have introduced as many as four systems of evaluation.

What are they?

This is self-evaluation of the functioning of the Partnership, evaluation of supranational cooperation, monitoring of results — a qualitative evaluation and systemic verification of the soft results of the project. By and large, we created them ourselves without clear-cut guidelines as to what they should be like. The systems function, collect data and verify the progress of works. I have to admit that although our actions were realized in compliance with the PCM procedure from the very beginning, we were rarely completely aware of this fact. Looking back on it now, I can say that we could easily adjust our ventures to particular elements of this methodology.

Which elements of this methodology are, in your view, particularly useful?

The methodology puts a great emphasis on research and analyses. We consider it obvious since as a university we are also a research centre, and, if someone is not aware of this fact, this may be an important guideline. It is not possible to construct a project without a careful analysis of its conditions, consulting the beneficiaries is also very important. Well, I have to admit that the structure of the project gently forced us to do so, but at the same time it allowed us to verify some of our ideas rather than sit back behind our desks and watch. What is important is that the evaluation can be conducted in various ways. This enables us to change, and thus improve, the project, and better adjust it to the needs and expectations of the people to whom it is directed.

The school conducts many various projects. Can the PCM methodology be successfully applied to all of them?

Yes, it can, on condition that we apply its general assumptions. In the case of each project it is crucial to define the situation, identify the problem and formulate objectives. Hence, I think that it is worth defining the general framework of the methodology and at the same time allow freedom as to the choice of its elements.

Do you suggest that the PCM methodology can, in some situations, tie the hands of the persons implementing the project?

If some specific techniques are forcefully imposed, then yes, I think that there is such a risk. They might not be adequate to very specific projects since certain elements of PCM are too time-consuming and what is important for the project is that it is carried out at a certain constant pace. However, it is worth highlighting and promoting good practice in project management, and this methodology is a perfect example.

NIE WYWAŻA SIĘ OTWARTYCH DRZWI

Kilka kliknięć myszą i na ekranie komputera pojawia się wykres Gantta. Dla laika to trudny do zinterpretowania zbiór rubryk, wskaźników, liczb i dat. Dla pracownika Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu to zestawienie najważniejszych informacji na temat postępów w realizacji projektu „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” („e-barometr”).

Głównym celem tego przedsięwzięcia jest zbudowanie systemu przeciwdziałania bezrobociu na terenach słabo zurbanizowanych. Najważniejszym produktem będzie symulator komputerowy, który pokaże przedsiębiorcy, czy jego firma ma szansę w najbliższym czasie utrzymać się na rynku. Będzie to zarazem system wczesnego ostrzegania działający na trzech poziomach: makro, mezo i mikroekonomicznym.

Zanim Partnerstwo w skład którego wchodzi aż 17 instytucji rozpoczęło realizację projektu „e-barometr” powstała broszura, w której całe przedsięwzięcie szczegółowo rozpisano według metodologii PCM. Są tu artykuły dotyczące analizy problemu, formułowania celów, strategicznego zarządzania projektem. W jednym z rozdziałów znalazła się też dokładna matryca logiczna przedsięwzięcia. *Nie wyobrażam sobie realizacji projektu bez tej matrycy, bez niej nie byłibyśmy w stanie zdekomponować go na poszczególne części i poprzedziłać zadań partnerom* — mówi dr inż. Jan Andreasik, rektor Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu, która jest administratorem projektu. *Wiem, że sporo Partnerstw miało problemy, wśród ich członków pojawiały się konflikty co do podziału zadań i odpowiedzialności za nie. Nas to nie dotyczy, bo układ jest jasny: instytucja ma wykonać zadanie X, które ma się zakończyć w momencie Y, a będzie kosztować Z złotych. Nasza matryca jest dynamiczna. Zarządzanie projektem odbywa się za pomocą systemu komputerowego, który przez cały czas jest zapełniany informacjami.*

Porządek czy bałagan?

Bardzo pomocny w śledzeniu płynności realizacji kolejnych elementów projektu jest wykres Gantta. Wskazuje on, na jakim etapie zaawansowania prac są poszczególne instytucje, pozwala stwierdzić z dużym wyprzedzeniem, czy partner będzie w stanie wywiązać się z zadania w terminie i gdzie mogą się pojawić opóźnienia. Metodą PCM posługujemy się już od dość dawna. Wszystkie nasze projekty podlegają takiej dekompozycji, choć jeżeli są to przedsięwzięcia mniejsze, to nie wymagają oczywiście aż tak szczegółowego rozplanowania. „E-barometr” ma budżet w wysokości 2 i pół miliona euro, zaangażowanych w jego realizację jest około 100 osób i 17 partnerów. Mamy 210 beneficjentów. Nie jesteśmy w stanie koordynować go przez telefon. Metodyka PCM jest niezbędna — przekonuje dr Jan Andreasik.

Zdaniem rektora zamojskiej uczelni dyskusja na temat ewentualnych zmian w metodologii PCM nie ma większego sensu. *Nie wyważa się otwartych drzwi. Ta metodologia jest logiczna. Można natomiast dyskutować na temat jej stosowania. Warto podkreślić, że tego typu metodologiami zajmuje się coraz więcej instytucji naukowych i branżowych na świecie. Co dwa lata w Stanach Zjednoczonych ukazuje się leksykon „PM Book”, który opisuje i formalizuje metodyki zarządzania projektami. Teraz PCM zaczynają odkrywać organizacje pozarządowe, które mogą się w niej czuć nieco zagubione, bo w dużej mierze rządzą nią metody matematyczne. Dlatego potrzebne są odpowiednie szkolenia, które pozwoliłyby ich pracownikom lepiej zrozumieć jej istotę. Natomiast zastanawianie się nad tym, czy stosować PCM lub inne tego typu metodologie, czy też nie posługiwać się nimi, to jak wybieranie pomiędzy porządkiem a bałaganem* — przekonuje dr Andreasik.

DO NOT REINVENT THE WHEEL

Several clicks of the mouse and the Gantt chart appears on the screen. To a complete amateur it is a collection of tables, ratios, numbers and dates, difficult to interpret. To an employee of the College of Management and Public Administration in Zamość (Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu) it is a summary of the essential information regarding the progress of the e-barometer project implementation.

The main objective of this project is to design a system of counteracting unemployment in poorly urbanised areas. The main outcome of the project will be a computerised simulator, showing employers whether their companies are able to remain on the market in the nearest future. At the same time, it will be an early warning system operating on three levels: macro-, mezzo- and microeconomic.

Before the Partnership (including as many as 17 institutions) began to implement the e-barometer project, a brochure was prepared in which the whole undertaking was written out in detail in accordance with the PCM methodology. It included articles on problem analysis, goal definition and strategic project management. One of chapters also includes the logical matrix of the whole project. *I cannot imagine the project implementation without this matrix; we would not be able to divide it into parts or allocate tasks to partners — said Jan Andreasik, Ph.D., Vice Chancellor of the College of Management and Public Administration in Zamość, the project administrator. I know that many Partnerships experienced difficulties; their members were in conflict regarding task allocation and their respective responsibilities. We do not have the problem, because the structure is clear: an institution has to implement task X, which is going to be completed on date Y and will cost PLN Z. Our matrix is dynamic. The project management is based on the computer system continuously fed with data.*

Order or chaos?

The Gantt chart is very helpful in monitoring the status of the subsequent parts of the project. It reflects the advancement stage of the works carried out by individual institutions, thanks to which it is possible to judge in advance whether a partner would complete the task on a timely basis and where delays can occur. We have been using the PCM methodology for a relatively long time. All our projects are analysed in this way, although smaller projects do not require such detailed planning. The budget of e-barometer amounts to approximately 2.5 million euro, and about 100 persons and 17 partners are involved in its implementation. We have 210 beneficiaries. We are not able to coordinate the project on the phone. The PCM methodology is indispensable — says Jan Andreasik.

According to the Vice Chancellor of the Zamość College, discussions on potential changes to the PCM methodology are pointless. *There is no need to reinvent the wheel. This methodology is rational, what can be discussed is its application. Notably, an increasing number of scientific and professional institutions focus on such methodologies. Every two years the PM Book lexicon is published in the United States, which describes and formalises project management methodologies. PCM is being discovered by non-governmental organizations and they might feel slightly at a loss because this methodology is primarily based on mathematical methods. Suitable training courses are therefore necessary so as to help the NGO personnel better understand its nature. At the same time, wondering whether PCM or other similar methodologies should be used or not is like choosing between order and chaos — persuades Jan Andreasik.*

WŁOSKIE DOŚWIADCZENIA



Trudności w realizacji projektów Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL pojawiały się nie tylko w Polsce. Doświadczyły ich choćby Partnerstwa działające w regionie Piemonte we Włoszech. Pracownicy tamtejszej Jednostki ds. EQUAL postanowili zbadać przyczyny niskiej jakości realizowanych przedsięwzięć i doszli do wniosku, że szkopuł tkwi w braku odpowiedniego narzędzia planowania. Sięgnięto więc po metodykę PCM.

Główne „grzechy” włoskich Partnerstw zidentyfikowane przez Komisję Oceny, to m. in. nieodpowiednie definiowanie oraz słabe zaangażowanie beneficjentów ostatecznych, brak jasnego rozróżnienia pomiędzy celami a działaniami, a także nieodpowiednie opracowanie założeń projektu. W tej sytuacji zaczęto promować wśród Partnerstw metodykę PCM. Zorganizowano szkolenia jej poświęcone, w których brali udział menedżerowie projektów, ewaluatorzy oraz personel pomocy technicznej. Pracownicy Jednostki ds. EQUAL w regionie Piemonte zaczęli również udzielać indywidualnego wsparcia poszczególnym administratorom w zakresie dostosowania ich projektów do zasad PCM.

Narzędzie budowania potencjału

Włosi szybko uświadomili sobie, że metodyka PCM może być bardzo przydatnym narzędziem budowania potencjału, które mogłoby pomóc w efektywniejszym wspieraniu Partnerstw na rzecz Rozwoju. Przeanalizowali kilka matryc logicznych możliwych do wykorzystania na różnych poziomach instytucjonalnych i zdecydowali się na matrycę Support Unit dla jednostki zarządzającej programem, uznając ją za najbardziej przydatną do zidentyfikowania elementów wymagających udoskonalenia, a tym samym do zapewnienia należytego wsparcia Partnerstwom realizującym projekty EQUAL.

Z przeprowadzonych wśród Partnerstw ankiet dotyczących metodyki PCM wynika, że jest ona oceniana bardzo dobrze. Zdaniem realizatorów projektów jest to skuteczne narzędzie planowania i zarządzania, które przyczyniło się w znaczącym stopniu do zapewnienia aktywnego uczestnictwa beneficjentów oraz zaplanowania i zdefiniowania strategii Partnerstwa. We włoskim raporcie czytamy również, że Partnerstwa osiągnęły korzyści pod względem rozwoju zdolności przywódczych, a w mniejszym stopniu również w zakresie zarządzania Partnerstwem. Wiele osób biorących udział w ankiecie nie miało jednak czasu na przetestowanie metodyki pod tym względem, ponieważ większość Partnerstw w chwili wypełniania kwestionariusza nie weszła jeszcze w etap wdrażania. Zdaniem ekspertów to wyjaśnia pozornie mniejsze korzyści w tym obszarze.

Zwierzenia menedżerów

Uczestniczący w grupie fokusowej menedżerowie projektów podkreślali wieloaspektowe korzyści płynące z wykorzystania PCM. Oto niektóre ich wypowiedzi: „*Mimo iż jestem początkujący, jeśli chodzi o PCM, już mogę stwierdzić, że mój sposób planowania projektów zmienił się radykalnie od kiedy nauczyłem się słuchać beneficjentów*”. „*Wstępna propozycja projektu zawierała bardzo ambitne, wzniosłe cele, PCM natomiast wymaga określenia celów obiektywnie wymiernych. Uświadomiliśmy sobie, że jeśli nie sprecyzujemy naszych celów, będzie to świadczyło o tym, że tak naprawdę nie wiemy, co chcemy osiągnąć poprzez projekt, nie będziemy również w stanie ocenić, czy poczyniliśmy w ramach projektu jakiegokolwiek postęp*”. „*PCM pomogło nam lepiej wydać przyznane fundusze*”. „*W końcu mieliśmy odpowiednich partnerów, którzy aktywnie uczestniczyli we wszystkich fazach projektu: od planowania do wdrażania*”.

Korzyści z wdrożenia metodyki PCM podkreśla również Jednostka ds. EQUAL regionu Piemonte. Z włoskiej perspektywy logika PCM okazała się pomocna przy opracowaniu jasnych procedur, tworzeniu Sieci Tematycznych, monitorowaniu ich pracy, ocenie jakości projektów oraz efektywności i oddziaływania Partnerstw na rzecz Rozwoju.

ITALIAN EXPERIENCES

It was not only in Poland that difficulties in the implementation of the EQUAL Community Initiative projects were encountered. Partnerships operating in the Piedmonte region in Italy also had to face them. Employees of the EQUAL Unit operating in that area decided that it was necessary to identify reasons for the low quality of implemented projects and concluded that lack of a proper planning tool was the source of their problems. Thus, they turned to PCM.

The main „sins” of the Italian Partnerships identified by the Evaluation Committee included inadequate definition of the final beneficiaries and their limited commitment, lack of clear differentiation between goals and activities as well as project assumptions being developed to an insufficient degree. Consequently, actions were taken to promote the PCM methodology among the Partnerships. Training courses were organised with the participation of project managers, evaluators and technical support staff. Employees from the EQUAL Unit in the Piedmonte region also started to provide individual support to administrators adjusting their projects to the PCM principles.

Potential development tool

The Italian Partnerships quickly realised that the PCM methodology could be a powerful potential development tool and might help support Development Partnerships more effectively. After analysing some logical matrices which can be used at different institution levels, they selected the Support Unit matrix for the programme managing unit, as it was recognised as the most useful for identifying elements which required improvement and consequently for ensuring adequate support to Partnerships implementing EQUAL projects.

According to the survey on PCM methodology conducted among the Partnerships, the methodology is regarded as very good. In the opinion of the persons implementing projects, it is an effective planning and management tool, which to a great degree supported active participation of beneficiaries as well as planning and definition of the Partnership strategy. According to the Italian report, Partnerships also benefited from the development of leadership skills and Partnership management skills, albeit to a more limited degree. However, many respondents did not have an opportunity to test the methodology in this area, as at the moment of completing the questionnaire most of the Partnerships had not started the implementation stage. According to experts, this explains the seemingly more limited benefits in this area.

Testimonials

Project managers participating in the focus group emphasised the multifaceted benefits of using the PCM. Excerpts: "I am a PCM beginner, but I can already see that my way of planning projects changed radically when I learned to listen to the beneficiaries"; "The preliminary project proposition included very ambitious and lofty goals, while PCM requires determining objectively measurable goals. We realised that lack of a precise definition of our goals showed that we did not know what we would like to achieve in the project; we would not be able to assess whether any progress was being made during the project, either"; "PCM helped us to spend the assigned funds in a better way"; "At last we had appropriate partners who actively participated in all stages of the project: from planning to implementation".

Benefits from the implementation of the methodology are also emphasised by the EQUAL Unit of the Piedmont region. From the Italian perspective, the PCM logics proved helpful in the development of transparent procedures, development of Thematic Networks, monitoring their operations, evaluation of the quality of projects as well as the effectiveness and influence of Development Partnerships.





W WARSZAWIE

EKSPERCI

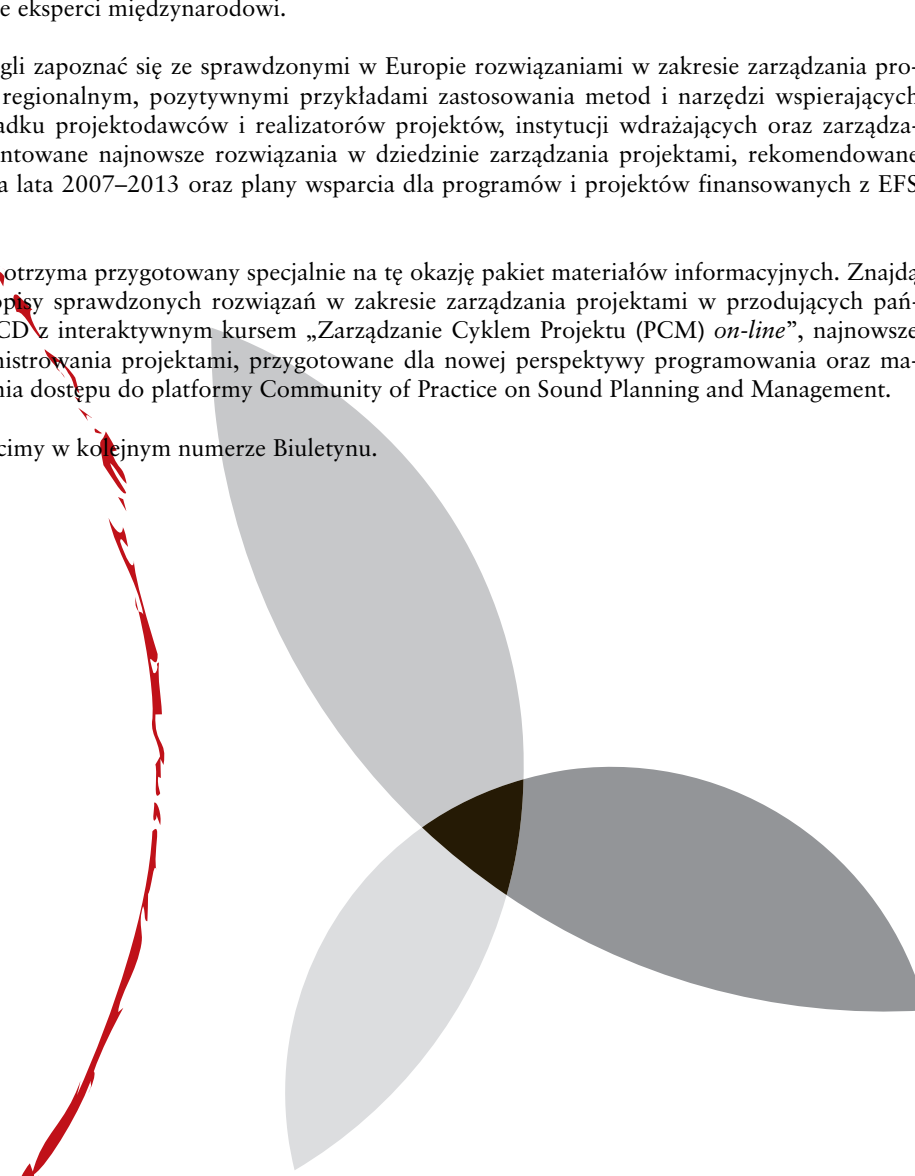
O skutecznym zarządzaniu programami i projektami Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2007–2013, dyskutować będą uczestnicy konferencji, która odbędzie się 1 czerwca 2007 r. w Hotelu Sofitel Victoria w Warszawie. Organizatorem spotkania jest Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Fundacja „Fundusz Współpracy” oraz reprezentanci Włoch, Polski i Belgii realizujący projekt *European Community of Practice on Sound Planning and Management*, finansowany przez Komisję Europejską.

Konferencja skierowana jest do osób zainteresowanych podejmowanymi w Europie działaniami mającymi na celu usprawnienie zarządzania projektami na różnych poziomach decyzyjnych. Wśród uczestników znajdą się przedstawiciele Komisji Europejskiej, głównych instytucji zaangażowanych w proces zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Polsce, a także eksperci międzynarodowi.

Goście konferencji będą mogli zapoznać się ze sprawdzonymi w Europie rozwiązaniami w zakresie zarządzania programami EFS na poziomie regionalnym, pozytywnymi przykładami zastosowania metod i narzędzi wspierających procesy zarządcze w przypadku projektodawców i realizatorów projektów, instytucji wdrażających oraz zarządzających. Zostaną też zaprezentowane najnowsze rozwiązania w dziedzinie zarządzania projektami, rekomendowane przez Komisję Europejską na lata 2007–2013 oraz plany wsparcia dla programów i projektów finansowanych z EFS w tym samym okresie.

Każdy uczestnik konferencji otrzyma przygotowany specjalnie na tę okazję pakiet materiałów informacyjnych. Znajdą się w nim między innymi opisy sprawdzonych rozwiązań w zakresie zarządzania projektami w przodujących państwach europejskich, płyta CD z interaktywnym kursem „Zarządzanie Cyklem Projektu (PCM) *on-line*”, najnowsze podręczniki na temat administrowania projektami, przygotowane dla nowej perspektywy programowania oraz materiały niezbędne do uzyskania dostępu do platformy Community of Practice on Sound Planning and Management.

Relację z konferencji zamieścimy w kolejnym numerze Biuletynu.



IN WARSAW

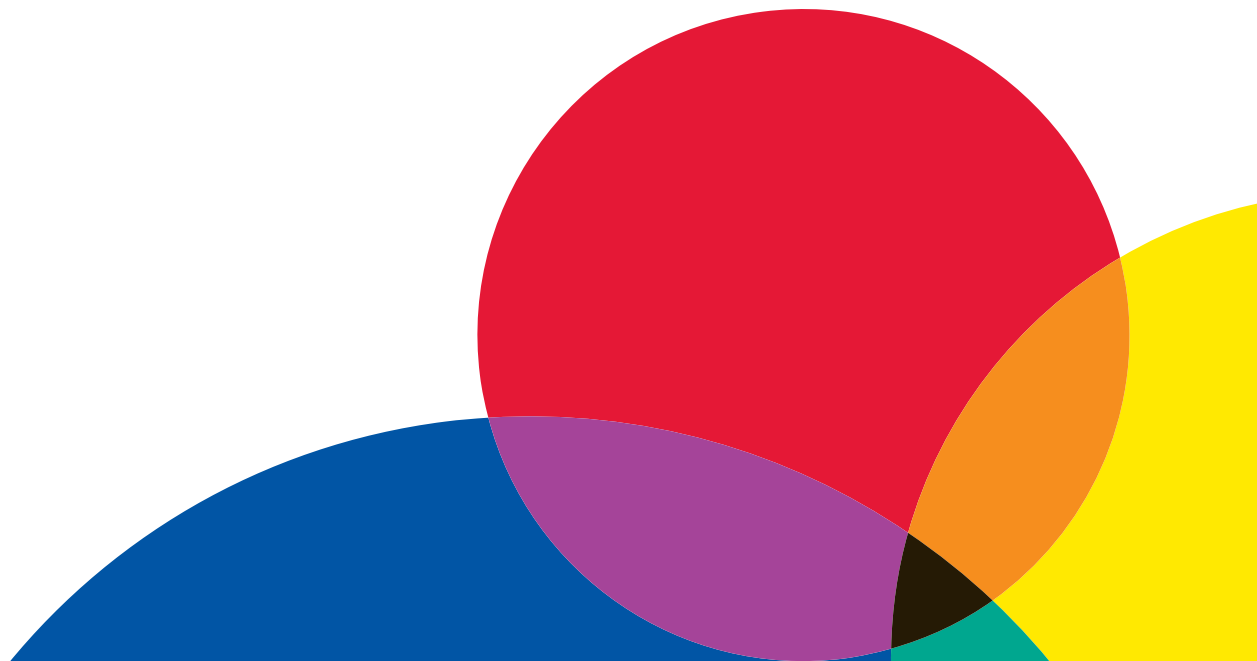
Participants of the conference scheduled on 1 June 2007 at the Sofitel Victoria Hotel in Warsaw will discuss effective management of the European Social Fund programmes and projects in 2007–2013. The conference is organised by the Ministry of Regional Development, the Cooperation Fund Foundation and experts from Italy, Poland and Belgium involved in the implementation of the European Community of Practice on Sound Planning and Management project, financed by the European Commission.

The conference is targeted at people interested in the activities undertaken in Europe in order to improve the project management process at various decision-making levels. Its participants will include representatives of the European Commission, major institutions involved in the process of managing the European Social Fund in Poland as well as international experts.

Participants of the conference will have an opportunity to become acquainted with the tried and tested European solutions applied for the purposes of ESF programme management on the regional level, successful examples of the application of methods and tools supporting management processes in the entities initiating and implementing projects and in the implementing and managing institutions. State-of-the-art solutions in the area of project management, recommended by the European Commission for the years 2007–2013 and plans of support for programmes and projects financed from the ESF during the same period will also be presented.

Every conference participant will receive a package of information materials prepared especially for the occasion. It will include descriptions of proven project management solutions applied in the leading European countries, a CD with an interactive course — Project Management Cycle (PCM) on-line, the most recent textbooks on project management, prepared for the new programming perspective, as well as materials necessary to obtain access to the Community of Practice on Sound Planning and Management platform.

A report of the conference will be published in the next issue of the Bulletin.





AND

SOUND PLANNING MANAGEMENT

<http://www.soundplanning.eu>



Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY

