



AND

**SOUND PLANNING
MANAGEMENT**

<http://www.soundplanning.eu>

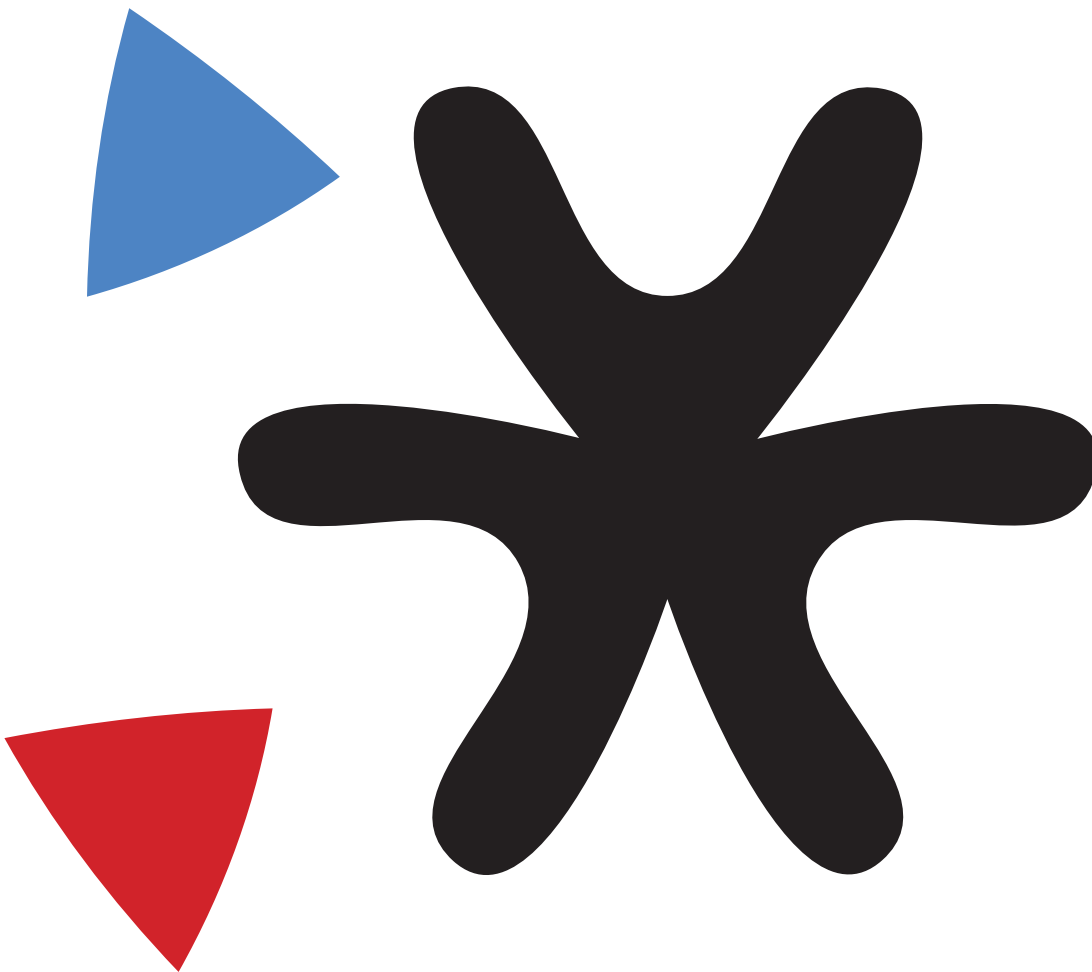


Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY

NEWS

LETTER



**ZESPÓŁ REDAKCYJNY/EDITORIAL TEAM:**

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

WYDAWCA/EDITOR:

Fundacja „Fundusz Współpracy”/“Cooperation Fund” Foundation
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.

Newsletter is financed from European Social Fund, from EQUAL Community Programme and free distributed.

Spis treści • Contents

Spis treści • Contents	3
Od Redakcji • Editorial	4•5
Zarządzać nowocześnie • Efficient project management	6•8
Będziemy wspierać Polskę • We will support Poland	10•12
Menedżer jest niezbędny • A manager is indispensable	14•16
Chcemy przygotować kadry • We want to prepare the human resources	18•19
Tylko z PCM • Only with PCM	20•21
PCM na Litwie • PCM in Lithuania	22•23
Każde szkolenie jest ważne • Each training course is important	24•25
Smutny los wykresu Gantta • The sad end of a Gantt chart	26•27
Dorastamy do PCM • Getting prepare to use PCM	28•30

Od Redakcji,

W Warszawie w czerwcu tego roku odbyła się międzynarodowa konferencja na temat metod skutecznego zarządzania programami i projektami Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2007–2013. Została ona zorganizowana przez Fundację „Fundusz Współpracy” i Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. W spotkaniu wzięli udział m.in. przedstawiciele Komisji Europejskiej, Ministerstw Rozwoju Regionalnego i Edukacji Narodowej, instytucji realizujących w Polsce projekty w ramach IW EQUAL oraz goście z Belgii, Irlandii, Litwy, Szwecji i Włoch. Zgodnie z wcześniejszymi zapowiedziami cały numer biuletynu poświęcamy temu wydarzeniu.

Rozmawialiśmy z Gerhardem Braeunlingiem, przedstawicielem Komisji Europejskiej. W wywiadzie tłumaczy powody, dla których Komisja przywiązuje tak dużą wagę do stosowania metodologii zarządzania projektami. Mówi także o wsparciu, jakie Polska otrzyma w najbliższych latach przy realizacji przedsięwzięć finansowanych z funduszy unijnych.

O kwestie finansowania i prefinansowania projektów zapytaliśmy Witolda Edmunda Witowskiego dyrektora Biura Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego w Ministerstwie Edukacji Narodowej. Z Jerzym Kwiecińskim, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego poruszyliśmy kwestie ewaluacji rezultatów EQUAL-a oraz przygotowania kadr do realizacji projektów w przyszłej perspektywie finansowej.

Swoimi doświadczeniami w wykorzystywaniu metodyki PCM w zarządzaniu projektami podzieliły się z nami Jenny Charlier z Belgii oraz Neringa Poškutė i Nijolė Mackevičienė z Litwy, a także przedstawicielki dwóch polskich Partnerstw — „Dojrzałość wykorzystuje wiedzę — wspólne sterowanie zmianą” i „Partnerstwo na rzecz aktywizacji zawodowej mieszkańców terenów powojennych — Aktywizacja”.

Zachęcamy również do przeczytania wywiadu z Bartoszem Gruczą, ekspertem w dziedzinie zarządzania projektami. Rozmawialiśmy z nim o najważniejszych wnioskach płynących z tej konferencji.

Życzymy przyjemnej lektury!

Beata Puszczewicz

From Editors,

This June an international conference on the methods of effective management of European Social Fund programmes and projects in 2007–2013 was held in Warsaw. It was organised by the "Co-operation Fund" Foundation and by the Ministry of Regional Development. The participants of the meeting included representatives of the European Commission, the Ministry of Regional Development and the Ministry of National Education, of the institutions which implement EQUAL Community Initiative projects, and visitors from Belgium, Ireland, Lithuania, Sweden and Italy. As announced, this entire issue of the bulletin is dedicated to this event.

We talked to Gerhard Braeunling, representative of the European Commission. In the interview, he explains why the Commission puts such a strong emphasis on using project management methodologies. He also speaks about the support for the implementation of initiatives financed by EU funds which Poland is going to receive in the near future.

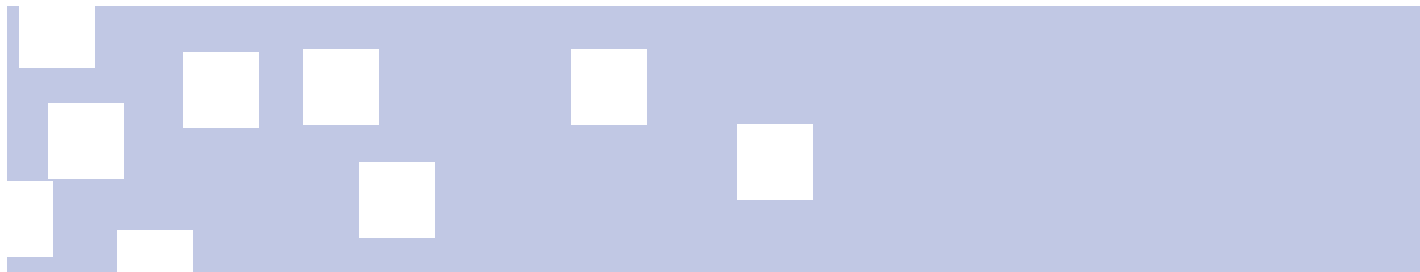
We interviewed Witold Edmund Witowski, Director of the Office for the Implementation of the European Social Fund at the Ministry of National Education on the issue of project financing and pre-financing. We talked to Jerzy Kwieciński, the Undersecretary of State in the Ministry of Regional Development, about the evaluation of EQUAL results and about the preparation of human resources for the implementation of projects in terms of future financial prospects.

Jenny Charlier from Belgium, Neringa Poškutė and Nijolė Mackevičienė from Lithuania, and representatives of two Polish Partnerships: "Maturity Makes Use of Knowledge", and "Partnership for Vocational Activisation of Residents of Post-military Territories" shared their experience concerning the application of PCM methodology in project management.

In addition, we would like to encourage you to read the interview with Bartosz Grucza, an expert in project management. He talked to us about the key conclusions from this conference.

Enjoy your reading.

Beata Puszczewicz



Zarządzanie nowoczesne

O metodach skutecznego zarządzania programami i projektami Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2007–2013 dyskutowali uczestnicy międzynarodowej konferencji zorganizowanej w Warszawie przez Fundację „Fundusz Współpracy” i Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. W spotkaniu wzięli udział między innymi przedstawiciele Komisji Europejskiej, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Ministerstwa Edukacji Narodowej, instytucji realizujących w Polsce projekty w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL oraz goście z Belgii, Irlandii, Litwy, Szwecji i Włoch.

Jednym z celów konferencji było umożliwienie wymiany poglądów osobom o różnych doświadczeniach zawodowych, zajmującym się przygotowaniem i wdrażaniem projektów europejskich. 130 uczestników spotkania rozmawiało w czterech grupach roboczych. Omawiali problemy pojawiające się w trakcie realizacji dużych unijnych przedsięwzięć. W trakcie panelu dyskusyjnego zamykającego konferencję sformułowali wnioski dla instytucji zajmujących się administrowaniem programami na szczeblu krajowym. Najważniejsze z nich, to uproszczenie procedur finansowych, wprowadzenie elementów zarządzania zmianą i ryzykiem do systemów wdrażania funduszy strukturalnych, wsparcie szkoleniowe.

O skutecznym planowaniu i wdrażaniu działań z Europejskiego Funduszu Społecznego mówił Gerhard Braeunling z Komisji Europejskiej. *Po pierwsze trzeba zadbać o to, aby cele projektów były zgodne z celami programu wspólnotowego, po drugie dopasować projekty do zapotrzebowań poszczególnych grup społecznych, po trzecie zmniejszyć koszty administracji projektów poprzez wprowadzenie ujednoliconej struktury zarządzania, wreszcie po czwarte należy zapewnić lepszą skuteczność projektów poprzez dobry monitoring.* Braeunling zapewnił również, że Komisja Europejska będzie wspierała Polskę w realizacji przedsięwzięć finansowanych z funduszy unijnych.

W trakcie konferencji rozmawiano o zastosowaniu metody Zarządzania Cyklem Projektu w nowej perspektywie programowej Europejskiego Funduszu Społecznego przypadającej na lata 2007–2013. *Stawiamy sobie pytania na ile wykorzystywać w realizacji projektów metodologię PCM, w jakim zakresie powinna być ona obowiązkowa dla projektodawców — mówi Piotr Stronkowski, zastępca dyrektora Departamentu Zarządzania EFS w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego. Myślimy też o tym, na ile powinniśmy się w tej chwili skupić na szkoleniu osób pracujących przy wdrażaniu funduszy strukturalnych, a na ile na szkoleniu projektodawców.*

O doświadczeniach związanych z zastosowaniem metodologii PCM przy realizacji projektów unijnych mówili zagraniczni goście, między innymi Jenny Charlier z Agence Fonds Social Européen z Belgii. *W tej chwili nie ma takiej możliwości, aby w Belgii projekt był realizowany bez tej metodyki, ponieważ po pierwszej rundzie programu EQUAL wprowadziliśmy taki obowiązek. Każdy projekt musi być konstruowany i prowadzony w oparciu o tę metodę. Zatrudniliśmy nawet specjalną firmę konsultingową, która działa jako help-desk i pomaga wszystkim, którzy do końca sobie z tym nie radzą. Zaplanowaliśmy także spotkania, które umożliwiały realizatorom projektów skorzystanie z naszej pomocy.*

Zdaniem uczestniczącego w warszawskiej konferencji podsekretarza stanu w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego Jerzego Kwiecińskiego doświadczenia, jakie zdobywają obecnie realizatorzy unijnych projektów mogą być bardzo przydatne w najbliższych latach. *Liczę na to, że kadry, które w ten sposób nauczą się dobrego wykorzystania funduszy unijnych będą czynnikiem do tego, abyśmy mogli w nowej perspektywie finansowej realizować znacznie więcej projektów. Chcemy aby już nie setki, ale tysiące organizacji mogły realizować projekty z Europejskiego Funduszu Społecznego — mówi minister Kwieciński.*




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



Efficient Project Management

The participants of the international conference organised in Warsaw by the "Co-operation Fund" Foundation and the Ministry of Regional Development discussed the methods of effective project and programme management within the European Social Fund in the years 2007–2013. The participants included representatives of the European Commission, the Ministry of Regional Development, the Ministry of National Education, institutions that run projects financed by the EQUAL Initiative, as well as guests from Belgium, Ireland, Lithuania, Sweden and Italy.

One of the goals of the conference was to enable an exchange of views and opinions by participants of different professional backgrounds who work in the field of preparing and implementing European projects. The 130 conference participants were divided into four work groups. They discussed the problems arising in the course of implementation of large-scale European projects. During the discussion panel that closed the conference, the participants formulated some proposals for institutions responsible for administering the programmes on the national level. The most important of these were the motions to simplify the financial procedures, to introduce elements of change and risk management into the implementation systems of structural funds, and the need for training support.

Mr Gerhard Braeunling of the European Commission talked about efficient planning and implementation of actions within the European Social Fund. "In the first place, we need to make sure that the goals of the projects are consistent with the goals of the community programme. Secondly, we need to adjust the projects to the needs of particular social groups, and thirdly, we need to reduce the costs of projects' administration by introducing a unified management structure. Finally, we need to ensure improved efficiency of the projects through introducing effective monitoring", he said. Mr Braeunling also assured the participants that the European Commission is going to give Poland strong and unwavering support in the implementation of projects financed from the European Union's funds.

During the conference the participants discussed the Project Cycle Management (PCM) method within the new programme perspective of the European Social Fund for the years 2007–2013. "We wonder how much of the PCM methodology could be used in the management of our projects, and also to what degree should this methodology be obligatory for the project applicants", says Piotr Stronkowski, vice-director of the ESF Management Department in the Ministry of Regional Development. "We are also currently considering to what degree we should focus on the training for staff who are responsible for the implementation of the structural funds and on the trainings for the project applicants. This conference provided a very good opportunity to try and answer these questions".

International guests, including Jenny Charlier from Agence Fonds Social Européen (Belgium), talked about their experiences with the implementation of the PCM methodology in the process of carrying out of EU projects. "At the moment, in Belgium, it is impossible for a project to be run without the use of this methodology, since after the completion of EQUAL Initiative Round 1, we have made this a condition of participation. Every project must be planned and run in accordance with the PCM methodology. We have even hired a specialist consulting company that acts as our helpdesk and provides assistance to the project applicants who could not cope on their own. We have also scheduled meetings which enabled all the project applicants to obtain our help when needed".

According to Mr Jerzy Kwieciński, undersecretary of state in the Ministry of Regional Development, who also participated in the conference, the experiences gained by the applicants of the EU projects today are going to be extremely valuable in the future. "I sincerely hope that the staff who are at present learning how to successfully use European funds will be the germ of our successful implementation of a larger and larger number of projects within the new financial perspective. We wish not for hundreds, but for thousands of organisations to be able to run projects financed by the European Social Fund", says Minister Kwieciński.

ent




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



Będziemy wspiera

Rozmowa z Gerhardem Braeunlingiem, przedstawicielem Komisji Europejskiej

Zbliża się kolejny etap programowania funduszy europejskich. Dlaczego Komisja Europejska przywiązuje tak dużą wagę do metodologii zarządzania projektami?

Komisja Europejska dąży do lepszego wdrożenia zadań wynikających z Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Istotniejsza od stworzenia dobrych warunków do osiągnięcia celów jest wspomniana implementacja projektów. Ważne są również właściwe, dostosowane do założeń środki oraz uczestnictwo w projektach możliwie największej liczby beneficjentów. Chcemy też stworzyć warunki do realizacji kolejnych etapów działań, co pozwoli nam wyłonić cele bardziej długofalowe. Aby to osiągnąć należy skuteczniej zarządzać funduszami unijnymi i opracować ujednoliconą strukturę dla większości projektów. Dzięki temu zmniejszymy koszty administracyjne i ułatwimy ewaluację. Podsumujmy strategię. Po pierwsze, należy uzgodnić cele projektów z założeniami programu wspólnotowego. Po drugie, dostosować projekty do zapotrzebowań poszczególnych grup społecznych. Po trzecie, zmniejszyć koszty administracji projektów poprzez wprowadzenie ujednoliconej struktury zarządzania. Po czwarte wreszcie, zapewnić lepszą skuteczność projektów dzięki dobremu monitoringowi.

Czy Komisja Europejska dopuszcza możliwość realizacji projektów nieopartych na żadnej metodologii?

To leży w gestii państw członkowskich. Komisja Europejska może natomiast rekomendować skuteczną metodologię zarządzania projektami, która stosowana jest przez wiele międzynarodowych instytucji, m.in. przez Bank Światowy. Podobnie dzieje się w przypadku prezentacji multimedialnych: można je tworzyć za pomocą różnych rodzajów oprogramowania, ale najpopularniejszy jest PowerPoint. Dlatego Komisja Europejska wspiera rozwiązania standardowe.

Wybiegnijmy myślą do roku 2013. Co Pana zdaniem powinno się do tego czasu zmienić w realizacji projektów, aby Komisja Europejska mogła uznać, że czas ten został właściwie wykorzystany?

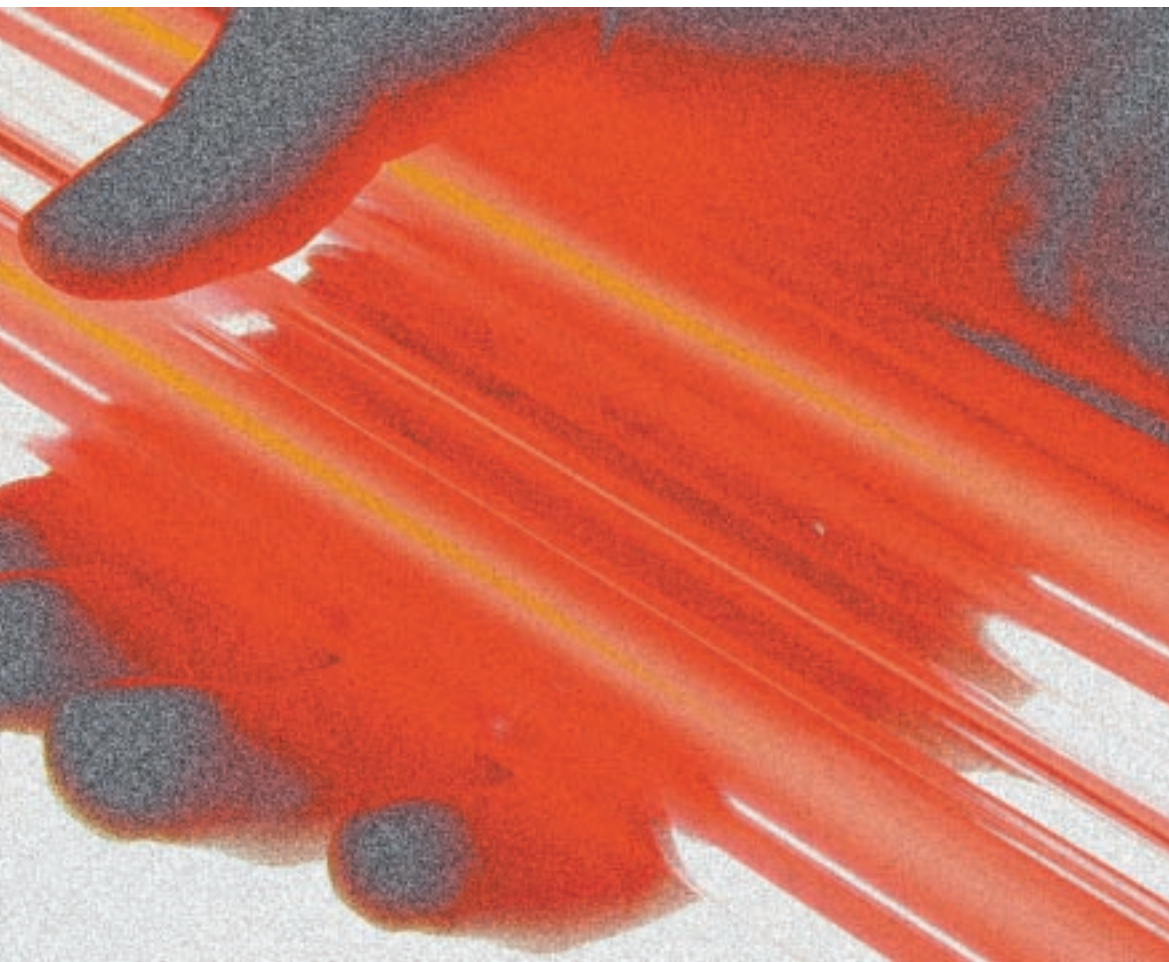
Każde państwo członkowskie ma własne cele, które musi osiągnąć. Oczywiście Komisja Europejska nie będzie czekała z wydaniem oceny do roku 2013. Państwa członkowskie co roku sporządzają sprawozdania i są zobowiązane przedstawić, które zadania zostały zrealizowane i w jaki sposób. Po czterech latach nastąpi tzw. ewaluacja przejściowa — dopiero wówczas Komisja będzie mogła wypowiedzieć się na temat sposobu zaimplementowania przekazanych środków. Na podstawie tej ewaluacji orzeknie, czy państwa członkowskie powinny wprowadzić w realizowanych programach zmiany, aby lepiej osiągać założone cele.

Ważnym wyzwaniem dla Polski na rok 2012 jest organizacja Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej. Jak, będąc w naszym kraju, ocenia Pan szanse Polski na realizację tego celu?

Mam nadzieję, że Polska dobrze wykorzysta fundusze unijne i poradzi sobie z organizacją tej wielkiej imprezy sportowej. Nie chciałbym wypowiadać się na temat zdobycia mistrzostwa, ponieważ nie jestem specjalistą w dziedzinie piłki nożnej. Mogę natomiast pana zapewnić, że Komisja Europejska będzie wspierała Polskę w realizacji przedsięwzięć finansowanych z naszych funduszy, głównie poprzez wymianę doświadczeń z pozostałymi państwami członkowskimi. Pragniemy, aby implementacja polskich programów była bardzo skuteczna.



nać POLSKĘ




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



We will support

Interview with Gerhard Braeunling, representative of the European Commission

The next stage in programming European funds is near. Why does the European Commission attach such great importance to the application of project management methodologies?

The European Commission strives for a better implementation of tasks, resulting from the European Employment Strategy. It is essential to create appropriate conditions to achieve these goals, but project implementation is a matter of even greater importance. What is more, it is not only necessary to adjust appropriate means to realise the goals, but also to ensure the participation of the biggest possible number of beneficiaries. We would also like to create appropriate conditions for the achievement of "mile stones" which would, in turn, indicate long-term goals. This is why we need to implement better efficiency in EU funds management and create a homogenous structure for the majority of all projects. That way we will be able to cut administration costs and facilitate evaluation. To sum up: firstly, we need to make sure that project goals are in accordance with the goals of community programmes; secondly, we need to adjust the projects to the needs of particular social groups; thirdly, it is important to cut the costs of project administration by implementing a homogenous management structure and, finally, we need to ensure better project efficiency by thorough monitoring.

Does the European Commission allow the possibility of realising projects which are not based on any methodology?

Each member state makes this decision. The European Commission may, however, recommend an efficient project management methodology implemented by numerous international institutions, inter alia by the World Bank. It works exactly the same way as in the case of multimedia presentations — you can prepare them using various kinds of software, but Power Point is the most popular. That is why the European Commission supports what has already become a standard.

Let us look ahead to the year 2013. In your opinion, what would have to happen in terms of future project realisation for the European Commission to consider this time to have been used well?

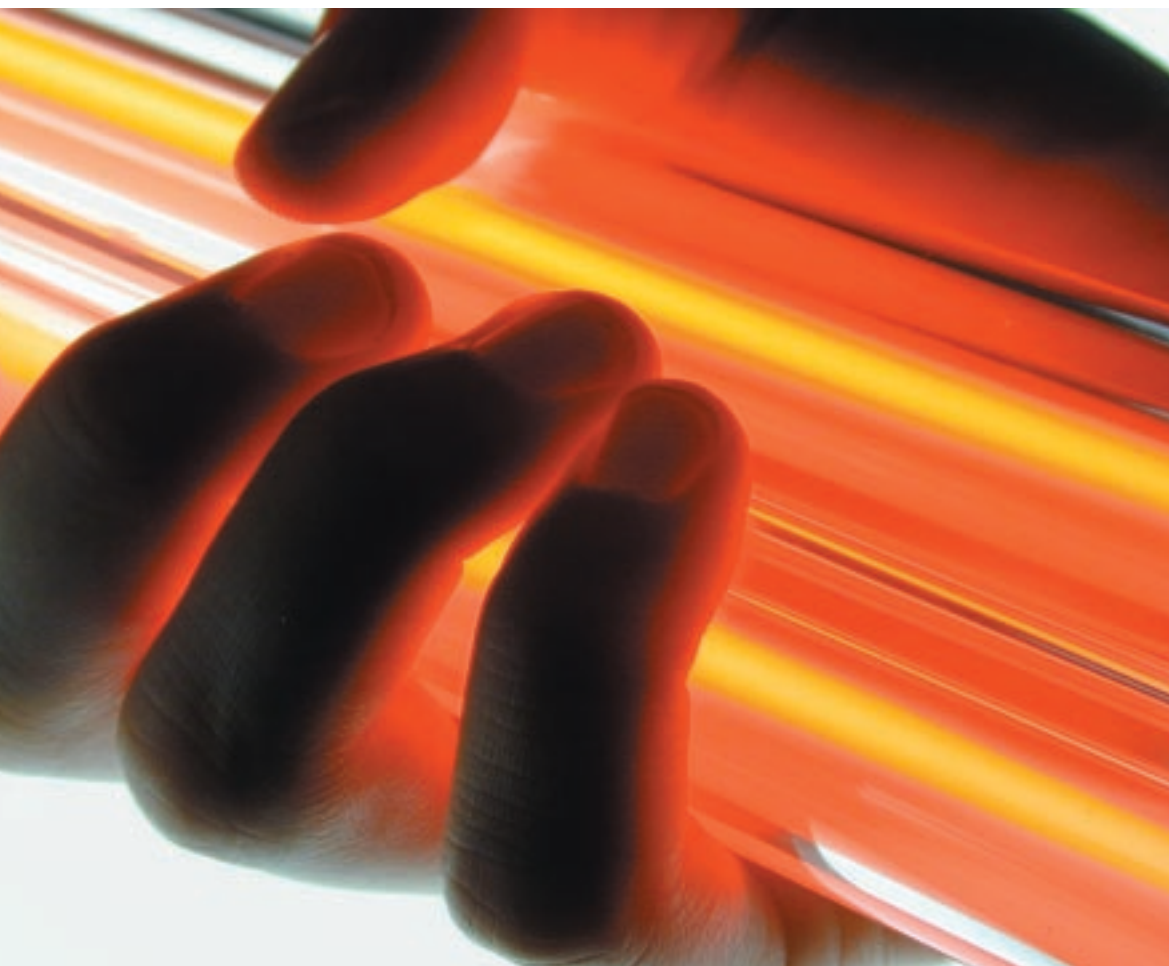
Each European Union member state has its own goals to reach. Obviously, the European Commission will not wait with the evaluation until 2013. Member states prepare annual reports and are obliged to indicate which goals were met and how were they achieved. After four years, the so called "intermediate evaluation" takes place. Before then the Commission cannot state whether the means had been used in an appropriate manner. Taking into consideration the results of the "intermediate evaluation", the Commission will be able to state whether member states should make any corrections to the realised programmes in order to achieve the planned goals more successfully.

Poland has one more important goal to achieve in 2012 — the organisation of European Football Championship. As a guest in our country, how would you estimate our chances to realize this undertaking?

I hope Poland will manage to succeed in both tasks — using UE funds in an efficient manner and organising this great event. I would not like to give my opinion regarding the chances of your national team, as I am not an expert in this field. I can, however, assure you that the European Commission will strongly support Poland in realisation of projects financed with UE funds — mainly by making it possible to exchange experiences with others UE member states. We want the implementation of Polish programmes to be very efficient.



POLAND



MENEDŻER JEST NIEZBĘDNY

Rozmowa z dr. Witoldem Edmundem Witowskim, dyrektorem Biura Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego w Ministerstwie Edukacji Narodowej

W trakcie Konferencji Europejskiej w Warszawie zwracał Pan szczególną uwagę na kwestie finansowania projektów. Czy to nasz najłabszy punkt?

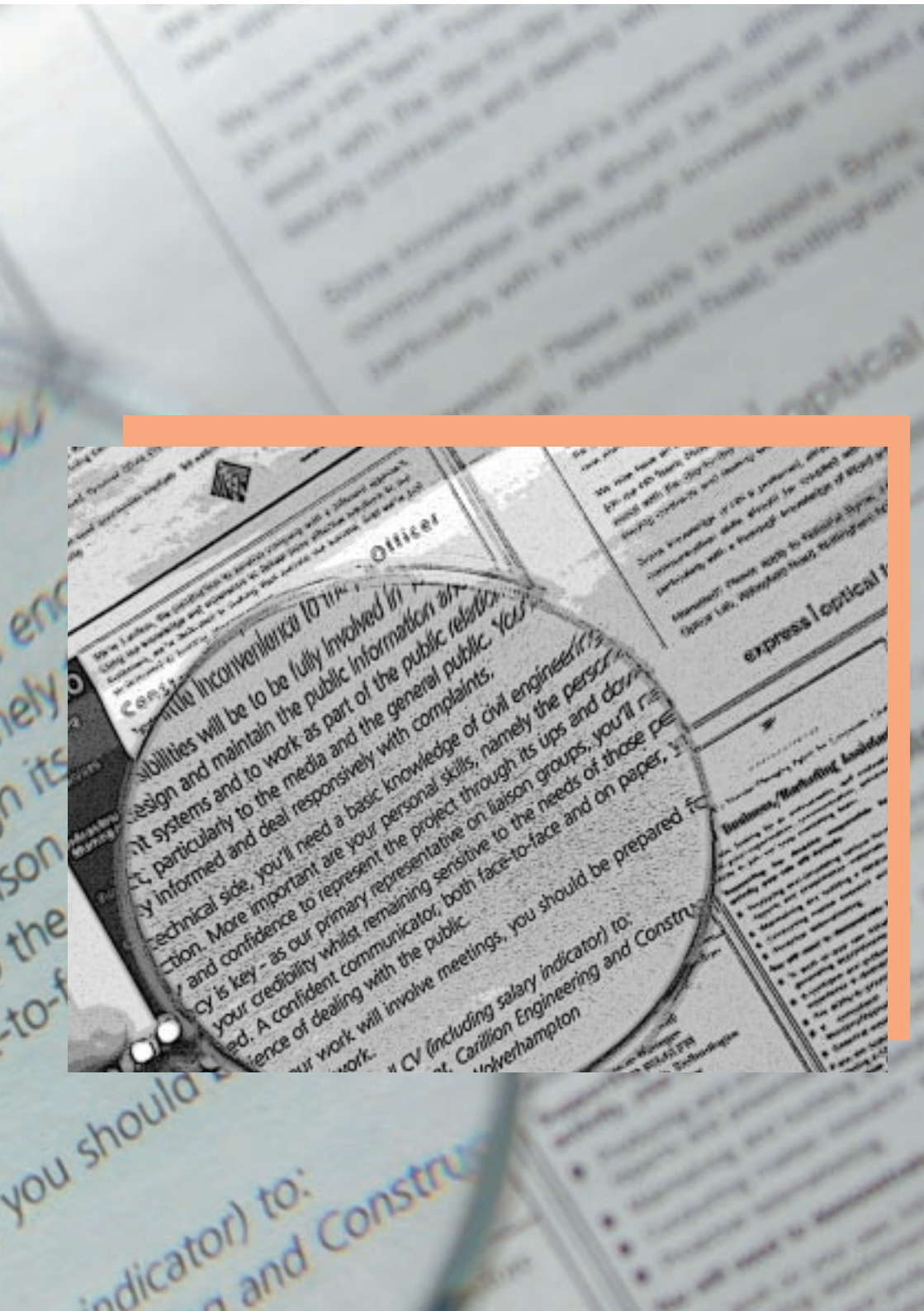
Tym słabym punktem jest brak umiejętności zarządzania finansami w ramach projektu przez projektodawców i beneficjentów. To wbrew pozorom wcale nie jest bardzo trudne, ale też nie tak łatwe, jak może się wydawać na pierwszy rzut oka. Większość projektów traci płynność finansową nie z powodu opóźnień w przekazywaniu środków, ale z uwagi na to, że beneficjenci nie uwzględniają wydatków. Procedura, jak się wydaje, jest wszystkim znana i powszechnie akceptowana, natomiast bardzo wielu beneficjentów nie uświadamia sobie, że w pewnym momencie wydadzą pieniądze i nie będą mieli zdolności do wnioskowania o następne. Bardzo często dzieje się tak w sytuacji, gdy istnieje wielu partnerów: lider projektu przekazuje im środki, a oni nie wydatkują ich od razu, bo przygotowują się, na przykład, do zakupu. Lider pozostaje więc bez pieniędzy na wynagrodzenia dla swojego personelu, a partnerzy, którzy jeszcze nie wydali pieniędzy, nie mogą ich wycofać. Dla osób, które od lat zarządzają projektami, jest to oczywiste, dlatego też staramy się uczyć na to beneficjentów, którzy po raz pierwszy realizują projekt. Oczywiście jeżeli mamy taką możliwość, ponieważ bardzo często beneficjenci nie chcą przyjmować żadnych uwag.

Sporo mówiono na konferencji o prefinansowaniu projektów. Być może dałoby ono zielone światło do realizacji dużych unijnych przedsięwzięć mniejszym organizacjom. Ale czy z kolei nie wiąże się to z ryzykiem, o którym Pan mówi?

Otóż to. W małych organizacjach brakuje ludzi potrafiących zarządzać dużymi projektami. Instytucje, które doskonale sprawdzają się przy realizacji małych projektów wartych kilkaset tysięcy złotych, aplikują o przedsięwzięcia warte 20 milionów złotych. Są doskonale przygotowane od strony merytorycznej: świetnie określają cele, dobrze identyfikują potrzeby, jednak bardzo szybko okazuje się, że w praktyce nie są zdolne zarządzać tak dużymi projektami. I tu pojawia się pytanie, czy odrzucać taki wniosek, który ze względów społecznych jest ze wszech miar wskazany do realizacji, czy też w jakiś sposób zmusić taką organizację do zatrudnienia odpowiedniego personelu? Proszę zauważyć, że w projektach „twardych”, inwestycyjnych, istnieje międzynarodowy wymóg zatrudnienia menedżera projektu, czyli osoby odpowiadającej za procedury, zarządzanie, będącej pośrednikiem między inwestorem a wykonawcą. W projektach „miękkich” takiego wymogu nigdy nie było. Możemy jedynie zalecać naszym beneficjentom, aby w kosztach projektu uwzględnili profesjonalnego menedżera lub osobę z odpowiednim przygotowaniem. Jako instytucja zarządzająca w pełni aprobujemy udział takich osób w projektach, podobnie jak udział radców prawnych, gdy projekt przewiduje procedury zamówień publicznych. Jest to, naszym zdaniem, w pełni uzasadniony koszt, na tym po prostu nie można oszczędzać, bo odbija się to na pracownikach i efektach projektu. Niestety, z jednej strony bardzo często mamy do czynienia z „autocenzurą” projektodawców, którzy sądzą, że obniżenie kosztów zarządzania sprawi, że ich projekt dostanie więcej punktów, a z drugiej strony niektóre instytucje wymuszają na projektodawcach obniżenie kosztów organizacyjnych nawet poniżej dolnego aprobowanego poziomu.

Jaka jest Pana zdaniem najważniejsza konkluzja płynąca z konferencji?

Poziom wiedzy o zarządzaniu projektami jest wśród beneficjentów „miękkich” projektów społecznych niewystarczający. Zwłaszcza gdy ich budżet zaczyna być liczony w milionach złotych. To jest problem, który z jednej strony musimy rozwiązywać poprzez edukację, szkolenia i warsztaty, z drugiej strony niezbędne są pewne rozwiązania instytucjonalne, mechanizmy umożliwiające partnerom społecznym i organizacjom pozarządowym realizację projektów za środki publiczne. Nie ukrywam, że wariant z rachunkami powierniczymi jest bardzo trudny, bo to w praktyce oznacza przejęcie realizacji projektu przez administrację.



AND SOUND PLANNING MANAGEMENT

<http://www.soundplanning.eu>

A MANAGER IS INDISPENSABLE

Interview with Dr Witold Edmund Witowski, Director of the European Social Fund Implementation Office at the Ministry of National Education

At the European Conference in Warsaw you placed particular emphasis on the problem of project financing. Is it our weakest point?

Our weakness is the lack of skills in project finance management among project applicants and beneficiaries. In spite of appearances, this is not very difficult, but it is not very easy either. Most projects lose financial liquidity not because of delays in the transfer of funds but because beneficiaries do not take into account certain expenses. Although it seems that the procedure is generally known and accepted, a lot of beneficiaries do not realise that at a certain point they are going to spend their money and will not have the capacity to apply for more funds. This is what often happens in a situation when there are a lot of partners: the project leader transfers funds to them, but the partners do not spend them immediately because, for example, they are preparing for a purchase. Thus, the leader is left with no money for the remuneration of his staff, while the partners, who have not spent the money yet, cannot return the funds. These issues are obvious for people who have been involved in project management for years. That is why we try to raise the awareness of beneficiaries who undertake a project for the first time, provided that we have an opportunity to do that because very often beneficiaries are not willing to accept any suggestions.

At the conference, a lot was said about pre-financing projects. Perhaps this might give a green light for the implementation of large EU undertakings by smaller organisations. But then, does it not involve the risk that you have just mentioned?

Precisely. Small organisations lack people capable of managing large projects. Institutions that successfully implement small projects worth several hundred thousand zlotys apply for projects worth 20 million zlotys. They are very well prepared with regard to the subject matter, i.e. they adequately set goals and identify needs, but very soon it turns out that in practice, they are not able to manage such large projects. And here we are in a quandary: should we reject such an application even though it deserves to be implemented for social reasons, or should we force the organisation, one way or another, to employ competent staff? Please note that in the case of "hard" investment projects, there is an international requirement to employ a project manager, i.e. a person responsible for procedures and management, acting as an intermediary between the investor and the implementer. There has never been such a requirement in the case of "soft" projects. In this situation, we can only recommend that our beneficiaries include a manager or another competent person in the cost estimate of their professional project. As a managing institution, we fully approve of the participation of such people in projects, as well as the participation of legal advisors when the project involves public procurement procedures. In our opinion, this expenditure is fully justified; in this case, economising has an adverse impact on the employees and the results of the project. Unfortunately, on the one hand, very often we have to deal with the "self-censorship" of the applicants who believe that reducing management costs will ensure that their project will be awarded more points. On the other hand, certain institutions force applicants to reduce organisational costs even below the minimum level approved.

What do you think is the most important conclusion that can be drawn from the conference?

The level of knowledge about project management is insufficient among the beneficiaries of "soft" social projects, particularly when the cost of a project reaches millions of zlotys. On the one hand, this problem can be solved by education, training and workshop sessions; on the other hand, we need certain institutional solutions and mechanisms enabling social partners and nongovernmental organisations to carry out projects using public funds. Frankly speaking, escrow accounts are a very difficult option because in practice, this means that the running of the project will be taken over by the administration.





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

Chcemy KADRY przygotować

Rozmowa z Jerzym Kwiecińskim, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego

Ma Pan doświadczenie w realizowaniu projektów unijnych. Co należałoby usprawnić w przypadku Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL?

W tej chwili kluczową sprawą jest poprawa współpracy pomiędzy Partnerstwami, a więc beneficjentami programu EQUAL, a naszą stroną, czyli administracją programu. Mówię tu zarówno o Ministerstwie Rozwoju Regionalnego jako instytucji zarządzającej, jak i o Funduszu Współpracy — instytucji wdrażającej, która utrzymuje kontakty z beneficjentami. Wydaje mi się, że nasza współpraca musi być bardziej aktywna. To nie może być tylko czekanie na wniosek płatniczy czy dokumenty ze strony Partnerstw — musimy Partnerstwom wychodzić naprzeciw. Deklaracja, którą złożył prezes Fundacji „Fundusz Współpracy” Lech Witecki, bardzo mi się podoba. Trzeba wspierać Partnerstwa, ponieważ wiele z nich po raz pierwszy realizuje tego typu projekty. Trzeba im pomóc w wypełnianiu wniosków, korygowaniu ich. Jeśli chodzi o Inicjatywę Wspólnotową EQUAL to niezwykle ważne będzie teraz dla nas upowszechnienie jej rezultatów, po to aby w nowej perspektywie finansowej można było w oparciu o nie realizować nowe projekty.

Czy te rezultaty są Pana zdaniem zadowalające?

Trudno powiedzieć, bo takiej prawdziwej ewaluacji rezultatów jeszcze nie mieliśmy. Proszę pamiętać, że są to jednak projekty innowacyjne. Byłoby zbyt dużym oczekiwaniem, gdybyśmy sądzili, że wszystkie wypracowane rezultaty uda się łatwo upowszechnić. Jeżeli natomiast sporą ich część udało by się wdrożyć w praktyce, byłyby to duże sukcesy.

Czy EQUAL pozostawi po sobie dobrze przygotowane kadry na okres 2007–2013?

Nie oczekiwałem tego, ponieważ mimo wszystko liczba beneficjentów jest dość ograniczona. Projekty realizuje kilkanaście tysięcy osób. Liczę raczej na to, że kadry, które w ten sposób nauczą się efektywnego korzystania z funduszy unijnych — zarówno po stronie rządowej, jak i po stronie beneficjentów — przyczynią się do tego, że w nowej perspektywie finansowej możliwa będzie realizacja znacznie większej liczby projektów. Chcemy, aby już nie setki, ale tysiące organizacji mogły realizować projekty z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Czy są na mapie Polski białe plamy, jeśli chodzi o wykorzystanie środków Europejskiego Funduszu Społecznego?

Oczywiście, że tak. Europejski Fundusz Społeczny jest czymś zupełnie nowym. W przeszłości budowaliśmy drogi czy realizowaliśmy inne projekty infrastrukturalne, natomiast działania aktywne na rynku pracy z osobami bezrobotnymi, niepełnosprawnymi, specjalistyczne szkolenia zawodowe były wyłącznie obowiązkiem państwa rozumianego jako administracja centralna. W tej chwili te działania na rynku pracy staramy się coraz bardziej upowszechnić, realizować je nie tylko z poziomu centralnego, ale i z poziomu regionów. Chcemy zaangażować w to społeczeństwo, w dużej mierze także organizacje pozarządowe. W tym obszarze dzieje się teraz swego rodzaju rewolucja. Wiemy z doświadczeń, że projekty Europejskiego Funduszu Społecznego są trudne. Zależy nam na dobrym przygotowaniu kadr, abyśmy nie tylko wydatkowali te pieniądze, ale również osiągalni namacalne efekty. A o efektach takich będziemy mogli mówić wtedy, gdy osoby bezrobotne, wykluczone czy niepełnosprawne będą znajdować pracę. Zależy nam też na podniesieniu jakości systemu edukacji, od najniższego szczebla, czyli od edukacji przedszkolnej, która z punktu widzenia kształtowania postaw ma ogromne znaczenie. Chcielibyśmy, żeby edukacja rzeczywiście odpowiadała na potrzeby rynku pracy. Możemy to wszystko osiągnąć w dużej mierze dzięki wykorzystaniu środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

We Want to Prepare the **HUMAN RESOURCES**

Interview with Jerzy Kwieciński, Undersecretary of State at the Ministry of Regional Development

You are experienced in conducting EU projects. What should be improved in the case of the EQUAL Community Initiative?

The key task at the moment is the improvement of co-operation between Partnerships, i.e. beneficiaries of EQUAL, and us, the administration of the programme. I mean both the Ministry of Regional Development, i.e. the managing authority, and the Co-operation Fund, i.e. the implementing authority that maintains contacts with the beneficiaries. It seems to me that we need to co-operate more actively. Just waiting for the application or documents to be submitted by Partnerships is not enough; we have to anticipate their needs. I very much appreciate the declaration made by Lech Witecki, president of the "Co-operation Fund" Foundation. Partnerships need support because many of them are undertaking such projects for the first time. They need help in completing and amending applications. As far as the EQUAL Community Initiative is concerned, now it is extremely important for us to disseminate its results, which will facilitate the implementation of new projects in the new financial perspective.

Are these results satisfactory in your opinion?

It is difficult to judge because we have never had a real evaluation of results before. Remember that these are innovative projects. It would be too much to expect that all the results achieved can be easily disseminated, but it would be a great success if a significant portion of the results could be used in practice.

Will EQUAL provide well-prepared human resources for the 2007–2013 period?

I would not expect that because the number of beneficiaries is quite limited. The projects involve between ten and twenty thousand individuals. I rather hope that, thus having learned to make effective use of EU funds, both the government's and beneficiaries' human resources will make it possible to implement a much larger number of projects in the new financial perspective. Our wish is for thousands, not just hundreds, of organisations to be able to implement European Social Fund projects.

Are there any areas in Poland that are lagging behind with regard to the use of European Social Fund assistance?

Yes, of course. After all, the European Social Fund is a completely new initiative. In the past, we were building roads or implementing other infrastructural projects, whereas active measures for the integration of the unemployed and the disabled into the labour market, or specialist vocational training, were the exclusive responsibility of the state understood as the central administration. At the moment we are trying to propagate these measures so that they are implemented not only at the central, but also at the regional level. We strive to include the society into this activity, including nongovernmental organisations. A kind of a revolution is now taking place in this area. We know from experience that European Social Fund projects are difficult. We want to sufficiently prepare the human resources, not only to spend the money, but also to achieve tangible results, and such results will be achieved when unemployed, socially excluded or disabled persons will be able to find a job. We also seek to improve the quality of the educational system, beginning with the lowest level, i.e. pre-school education whose formative influence is extremely important. We want the education to truly meet the needs of the labour market. We can achieve it all, to a large extent thanks to the use of European Social Fund assistance.



TYLKO Z PCM

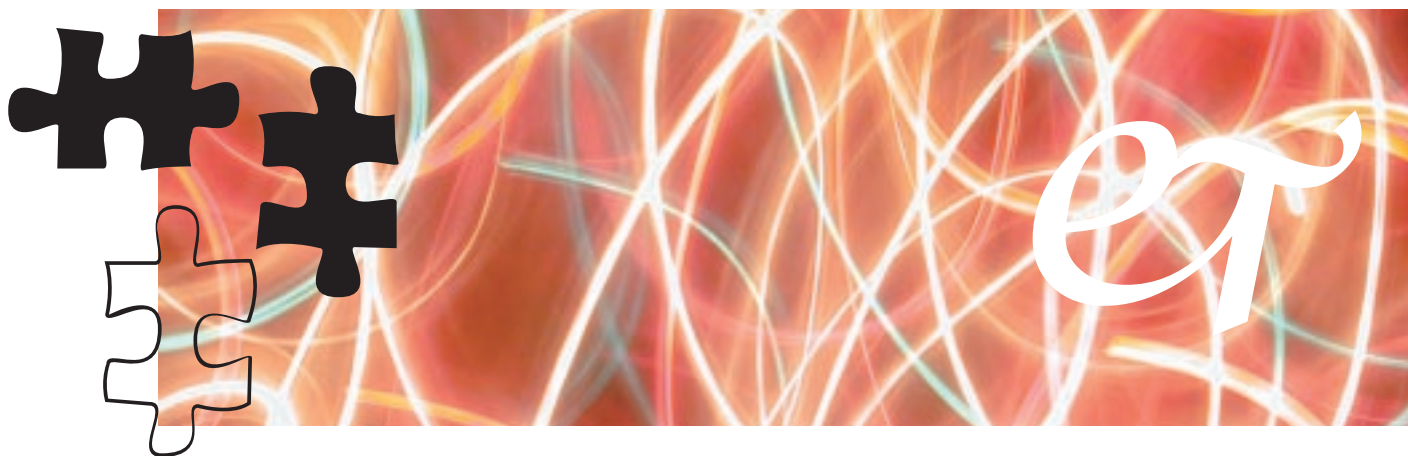
Rozmowa z Jenny Charlier z Agence Fonds Social Européen w Brukseli, uczestniczką Europejskiej Konferencji w Warszawie

Jakie problemy napotykali realizatorzy projektów IW EQUAL w Belgii?

Było ich wiele. Przekonaliśmy się o tym, kiedy przeprowadziliśmy ewaluację po zakończeniu pierwszego konkursu. Przede wszystkim realizatorom projektów trudno było uporządkować cele, działania i środki finansowe, ponieważ w ich działaniach zabrakło spójności. Poza tym decyzje podejmowano na szczeblu projektu, a w przedsięwzięciu uczestniczyli różni partnerzy, dlatego wynikły trudności z ustaleniem zakresu odpowiedzialności każdego z nich. Budżet okazał się kolejnym istotnym problemem, ponieważ realizatorzy projektów nie potrafili oszacować kosztów działań, które zamierzali wykonać. Poza tym chcieliśmy połączyć kilka mniejszych projektów w parasolowy zbiór. To jednak okazało się w praktyce bardzo trudne do realizacji, ponieważ poszczególni partnerzy nie wiedzieli, jak ze sobą współpracować i tak sformalizować swoje działania, aby zadziałała koncepcja parasolowego projektu. Niektóre Partnerstwa miały świetne pomysły, ale niestety nie potrafiły przełożyć ich na język projektu. Receptą na ten problem okazała się dopiero metodologia Zarządzania Cyklem Projektu (PCM).

Czy w Belgii można realizować unijne projekty bez jakiegokolwiek metodologii zarządzania?

W tej chwili jest to niemożliwe. W Belgii żaden projekt nie może być realizowany bez metodyki zarządzania PCM, ponieważ po pierwszym etapie EQUAL wprowadziliśmy ten obowiązek. Projektodawcy muszą konstruować i prowadzić przedsięwzięcie, opierając się na metodzie PCM. Zatrudniliśmy nawet specjalną firmę konsultingową, która działała jako *help-desk* i pomagała wszystkim, którzy mieli z tym trudności. Zaplanowaliśmy także spotkania, umożliwiające skorzystanie z naszej pomocy realizatorom projektów.



Czy obecnie organizowane jest w Belgii systemowe wsparcie, np. szkolenia dla osób lub instytucji chcących realizować projekty przy zastosowaniu metodyki PCM?

Po pierwszym etapie IW EQUAL opracowaliśmy program szkolenia, które objęło wszystkie Partnerstwa. Trwało ono trzy dni, a finansowaliśmy je w ramach pomocy technicznej. Przed kolejnym konkursem projektów EQUAL przygotowaliśmy wiele narzędzi służących do samoedukacji. Na przykład działa strona internetowa, dzięki której można samodzielnie nauczyć się przygotowywania i realizowania projektów. Zdaniem naszych ekspertów takie wsparcie powinno tymczasowo wystarczyć. Nie zapadła jeszcze decyzja, czy będziemy wspierać Partnerstwa również w innej formie. Czekamy na informacje dotyczące liczby projektów, które będą poddawane mainstreamingowi, oraz potrzeb Partnerstw wymagających zaspokojenia przez naszą Agencję.

ONLY WITH PCM

Interview with Jenny Charlier, Agence Fonds Social Européen in Brussels, a participant of the European Conference in Warsaw

What challenges were the implementers of the EQUAL Community Initiative faced with in Belgium?

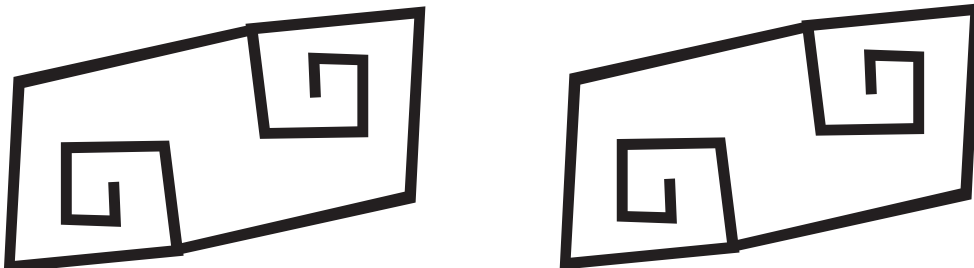
There were many challenges. We realised that when we performed an evaluation after the first competition. First of all, the project implementers faced difficulties with systematising objectives, actions and funds as they lacked consistency in what they were doing. Moreover, as decisions were made at a project level and the project included various partners, they had trouble with establishing the scope of responsibilities for each of them. Budget proved to be another important issue as the project implementers were unable to forecast precisely the costs of the actions they intended to perform. Also, we wanted to join several small projects under one umbrella. However, this proved to be very difficult in practice as the specific partners did not know how to co-operate and how to formalise their actions so that the umbrella idea would work. Some Partnerships had great ideas but were unable to translate them into the project language. Only the Project Cycle Management (PCM) methodology turned out to be a solution for that.

Is it possible in Belgium today to implement EU projects without any management methodology?

No, it is impossible now. In Belgium, you cannot implement any projects without the PCM management methodology as we have introduced this obligation in the first round of EQUAL. The authors of projects are obliged to construct and perform such an initiative based on the PCM method. We even hired a special consulting company to act as a help desk and assist everyone who would have any trouble with that. We also planned meetings that would enable project implementers to use our assistance.

Are you now organising any systematic assistance in Belgium such as trainings for persons and institutions that are willing to implement projects using the PCM methodology?

After the first stage of the EQUAL Community Initiative, we developed a training curriculum that included all the Partnerships. The training lasted three days and we financed it from the technical assistance funds. Before the following round of EQUAL projects, we developed various self-education tools. For instance, we launched a website that enables you to learn how to develop and implement projects. According to our experts, such assistance should be sufficient for the time being. We still haven't decided whether to provide the Partnerships with other forms of assistance. We are waiting for the information on the number of projects to be mainstreamed and the needs of the Partnerships that should be met by our Agency.





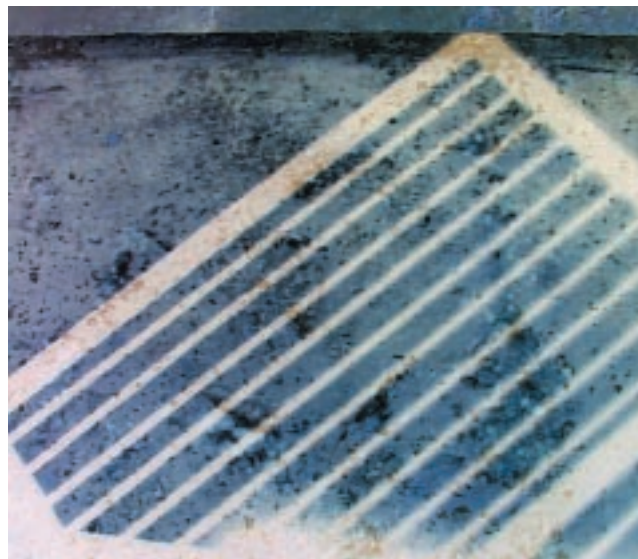
W 2004 roku w Wilnie odbyło się międzynarodowe seminarium na temat zastosowania PCM w zarządzaniu projektami. Od tamtego czasu metodyka ta jest wdrażana zarówno w Polsce, jak i na Litwie. Oba kraje mają w tym zakresie wiele ciekawych doświadczeń. Czerwcową konferencja w Warszawie była dobrą okazją do podzielenia się nimi w szerszym gronie.

Choć Litwa otrzymuje znacznie mniejsze środki z Europejskiego Funduszu Społecznego niż Polska, a w związku z tym realizuje mniej projektów, to jednak boryka się z wieloma problemami w tym zakresie. *Podstawowy problem polegał na tym, że Partnerstwa zawiązywały się jeszcze przed przeprowadzeniem właściwej analizy interesariuszy — mówi Neringa Poškutė z European Social Fund Agency. Metodologia PCM wymaga natomiast odwrotnej kolejności. Bywało również tak, że to usługodawcy przejmowali kontrolę nad Partnerstwami, natomiast kluczowi interesariusze odchodzili z Partnerstw. Musieliśmy tę lukę jakoś wypełnić. Kolejny problem wiązał się z wprowadzaniem innowacji. Nie udało się nam stworzyć na bazie Partnerstw swoistego laboratorium umożliwiającego wypróbowywanie nowych rozwiązań. Takie były nasze plany, ale realia okazały się trudniejsze, niż przypuszczaliśmy.*

Przedstawiciele Litwy przyznają, że wiele Partnerstw, które zawiązały się w ich kraju, nie potrafiło korzystać z PCM. *Metodologia ta pozwala identyfikować problemy i opracować metody ich rozwiązywania, natomiast z naszych doświadczeń wynika, że w praktyce nie jest to takie proste, jak się wydaje, i wielu wykonawcom projektów znacznie łatwiej jest realizować kolejne działania bez pilnowania tego, jakie cele powinny zostać osiągnięte, czyli de facto bez zastanawiania się, czy dany projekt przyniesie oczekiwane rezultaty — mówi Nijolė Mackevičienė z litewskiego Ministerstwa Polityki Społecznej i Pracy. Dlatego też narzędzie to jest tak ważne, wprowadza ono bowiem dyscyplinę i zmusza do ciągłego wybiegania myślą w przyszłość i zastanawiania się nad potencjalnymi problemami. Z jednej strony, jest to dość skomplikowane, ale z drugiej — bardzo przydatne. W trakcie warszawskiej konferencji najbardziej zależało nam na tym, aby poznać sposoby jak najskuteczniejszego wykorzystania narzędzi dostępnych w ramach metodologii PCM w projektach, które będą realizowane w trakcie nowego okresu programowania.*

Zalety PCM

Litewskie Ministerstwo Polityki Społecznej i Pracy zleciło wykonanie badań na temat przydatności poszczególnych elementów PCM wśród osób wykorzystujących tę metodykę. Okazało się, że realizatorzy projektów oceniają ją bardzo wysoko. Dzięki zastosowaniu metodologii PCM partnerzy realizujący projekt na etapie przygotowywania tego przedsięwzięcia mogli się lepiej zrozumieć, lepiej wspólnie określić problemy oraz uzgodnić, sposoby ich rozwiązywania. Dzięki PCM można było również zdefiniować zarówno cele projektu, jak i jego kluczowe etapy, a także upewnić się, że do Partnerstwa zaproszono właściwe instytucje. *Metodologia pozwoliła też uniknąć stawiania nierealnych do spełnienia celów, które często prowadziły do powstawania problemów — komentuje wyniki badań Neringa Poškutė. PCM pomógł też w odrzuceniu tych działań, które mimo początkowych założeń okazały się nieprzystające do projektu. Szczególnie pomocna była w tym przypadku matryca logiczna, która pomaga też naszym Partnerstwom w określaniu i osiąganiu innowacyjnych wyników oraz w procesie samooceny.*



PCM in LITHUANIA

In 2004 Vilnius hosted an international seminar on the application of PCM in project management. Since then, this methodology has been implemented in Poland and Lithuania. Both countries have gained a lot of interesting experience in this respect. The June conference in Warsaw was an excellent opportunity to share this experience with a wider group.

Although Lithuania receives much smaller funds from the European Social Fund than Poland and, in consequence, undertakes fewer projects, it struggles to overcome numerous problems in this respect. "The key problem was that Partnerships were established even before a proper analysis of stakeholders was carried out", says Neringa Poškutė of the European Social Fund Agency, "whereas the PCM methodology requires the reverse order. In some cases, service providers took over control of the Partnerships, while the key stakeholders left the Partnerships. We had to fill that gap somehow. Another problem concerned the introduction of innovations. We did not manage to create a laboratory, based on Partnerships, which would enable the testing of new solutions. Such were our plans but the reality turned out to be more difficult than we had expected".

Lithuanian representatives admit that many Partnerships established in their country were unable to make use of PCM. "This methodology allows one to identify problems and develop methods for solving them, but our experience indicates that in practice it is not as easy as it seems, and many project implementers find it much easier to carry out successive actions without ensuring what goals should be achieved, i.e. without analysing whether a given project will actually produce the desired results," says Nijolė Mackevičienė of the Lithuanian Ministry of Social Security and Labour. "Therefore, this tool is so important because it imposes discipline and requires one to always think ahead and anticipate potential problems. On the one hand, it is quite complicated, but on the other hand — very useful. The key thing we wanted to do at the Warsaw conference was to learn about the most efficient ways to use tools available within the PCM methodology in projects that will be carried out during the new programming period".

The Advantages of PCM

The Lithuanian Ministry of Social Security and Labour commissioned research on the usefulness of the particular elements of PCM to be conducted among persons using this methodology. It turned out that they are very highly assessed by project implementers. The application of the PCM methodology enabled partners implementing the project at the preparation stage to better understand each other, to jointly define problems and determine ways of solving them. Thanks to PCM, it was also possible to define the goals as well as milestones of the project and to make sure that the right institutions had been invited to join the Partnership. "The methodology helped us avoid setting unrealistic goals that had often led to problems," states Neringa Poškutė about the research results. "PCM was also useful in rejecting actions that turned out to be unsuitable for the project contrary to the initial plans. The logical matrix was particularly helpful in this respect. The matrix also helps our Partnerships determine and achieve innovative results as well as carry out self-assessment".





Każde szkolenie jest ważne

Rozmowa ze Stefanią Koczar-Sikorą, menedżerką projektu „Dynamizm i doświadczenie — wspólne sterowanie zmianą”

Projekt „Dynamizm i doświadczenie — wspólne sterowanie zmianą” realizowany jest w oparciu o metodykę PCM. Kiedy okazała się ona najbardziej przydatna?

Na pewno w momencie przechodzenia z Działania 1 do Działania 2, gdy konstruowaliśmy strategię naszego projektu. Nie wszystkie osoby uczestniczące w Partnerstwie są zawodowo przygotowane do realizacji tego typu przedsięwzięć, dlatego też szkolenia prezentujące metodykę PCM okazały się bardzo pomocne. Teraz już swobodnie posługujemy się tym narzędziem, zarówno w skali mikro, jak i na etapie tworzenia dokumentów strategicznych. Zaplanowanie na 33 miesiące do przodu projektu, który ma charakter innowacyjny, a na dodatek jest realizowany przez kilka organizacji, wymagało pewnych umiejętności strategicznych. Metodyka PCM okazała się dużym wsparciem.

Czy z tą metodyką zetknęła się Pani po raz pierwszy przy okazji programu EQUAL?

Tak. Część zagadnień przedstawionych na szkoleniach nie była mi co prawda obca, z niektórych rekomendowanych narzędzi informatycznych korzystaliśmy już przy zarządzaniu projektami, ale właśnie na szkoleniach organizowanych przez Fundację „Fundusz Współpracy” po raz pierwszy poznałam metodykę PCM w sposób tak kompleksowy.

Czy to trudna metodyka?

Byłaby idealna w przypadku projektów dotyczących na przykład budowy dróg, ma natomiast pewne wady, jeżeli popatrzymy na nią z perspektywy projektów „miękkich”. Skonstruowanie takiego projektu idealnie według matrycy wymaga bardzo dużej elastyczności myślenia. Na pewno najlepiej byłoby stworzyć matrycę logiczną dla projektu „twardego” i dopiero potem pracować z nią na projektach „miękkich”. Pod tym względem metodyka ta może powodować pewne trudności, jednak z drugiej strony pomaga ona nakreślić pewną ścieżkę realizacji projektu, która później bywa oczywiście modyfikowana w praktyce.

Które z narzędzi było Pani zdaniem najbardziej przydatne?

Myślę, że analiza interesariuszy i chyba sama matryca logiczna, ale w wersji uproszczonej. Analiza interesariuszy skłoniła nas do przeanalizowania otoczenia projektu z różnych perspektyw. Było to bardzo wartościowe. Matryca ułatwiła nam natomiast przechodzenie od celów ogólnych do celów bardziej szczegółowych, a następnie do działań i rezultatów. To narzuca dużą dyscyplinę w myśleniu o projekcie. Wykorzystujemy też inne narzędzia powiązane z PCM, np. wykres Gantta.

Czy Pani zdaniem potrzebne są jeszcze jakieś dodatkowe szkolenia z zakresu wykorzystania metodyki PCM?

Trudno mi odpowiedzieć na to pytanie, ponieważ nie znam wszystkich elementów tej metodyki, a w związku z tym nie wiem, czy byłyby mi one do czegośkolwiek potrzebne. Tę decyzję powinien podjąć ktoś, kto zna to narzędzie w całości. Jednak im więcej wiemy, tym jest to dla nas korzystniejsze, dlatego uważam, że każde szkolenie jest dla administratora projektu merytorycznym wzmocnieniem.

Each Training Course Is Important

Interview with Stefania Koczar-Sikora, manager of the "Dynamism and Experience — joint change piloting" project

The "Dynamism and Experience — joint change piloting" project is carried out based on the PCM methodology. At which point has it proved the most useful?

Certainly this was the case when we were moving from Action 1 to Action 2 and when we were designing the strategy for our project. Since not all individuals participating in the Partnership are professionally prepared to carry out such undertakings, training sessions presenting the PCM methodology turned out to be very helpful. Now we can comfortably use this tool both on the micro-scale and at the stage of creating strategic documents. Given that our project is innovative and is carried out by several organisations, planning it 33 months in advance required specific strategic skills. All in all, the PCM methodology has helped us a lot.

Was EQUAL your first encounter with this methodology?

Yes. Although I was familiar with some of the issues presented at the training sessions and we had already used some of the recommended IT tools in project management, it was at the training sessions organised by the "Co-operation Fund" Foundation that I first got to know the PCM methodology in such a comprehensive way.

Is this methodology difficult?

It would be ideal in projects concerning, for example, road construction, but it has some flaws from the perspective of "soft" projects. Designing such a project exactly according to a matrix requires immense flexibility in thinking. It would certainly be best to create a logical matrix for a "hard" project and then to use it for "soft" projects. In this respect, the PCM methodology may present some difficulties but, on the other hand, it helps outline a specific path of project implementation that can later be modified in practice.

Which of the tools is the most useful in your opinion?

I believe it is the stakeholder analysis and the logical matrix itself, but in a simplified version. The stakeholder analysis has led us to analyse the environment of the project from various perspectives, which is very valuable. The matrix has made it easier to move from general objectives to more detailed objectives and then to actions and results, which imposes strict discipline with regard to how you think about the project. We also use other tools associated with PCM, e.g. the Gantt chart.

Do you think that some additional training for using the PCM methodology is necessary?

It is difficult for me to answer this question because I am not familiar with all the elements of this methodology and therefore I do not know if I would find them useful in any way. Such a decision should be taken by somebody who knows this tool in its entirety. However, the more we know, the better, and that is why I believe that every training course provides significant support to a project administrator.



Smutny los wykresu Gantta

Projekt Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „Partnerstwo na rzecz aktywizacji zawodowej mieszkańców terenów powojaskowych «Aktywizacja»” powstał z myślą o byłych żołnierzach zawodowych, którzy utracili pracę w wyniku likwidacji jednostek wojskowych, członkach ich rodzin, a także byłych pracownikach cywilnych wojska oraz byłych pracownikach przedsiębiorstw świadczących usługi na rzecz armii, którzy obecnie są bezrobotni. Przedsięwzięcie to realizowane jest na terenie województwa lubuskiego. Jego obecnym administratorem — Grupa Antares z Warszawy — wykorzystuje metodologię PCM w procesie zarządzania.

W ramach Partnerstwa powstała Grupa Zarządzająca, a także cztery Zespoły, do których każda z instytucji biorących udział w projekcie delegowała swoich przedstawicieli. Kieruję Zespołem ds. Monitorowania i Ewaluacji — mówi Magdalena Darowska, wiceprezes Zarządu Grupy Antares. Jesteśmy stróżami celów, tzn. za każdym razem pytamy naszych partnerów, czy prowadzone przez nich działania rzeczywiście prowadzą w dobrą stronę. Zespół Merytoryczny wypracowuje metody działań i metody doradcze oraz wszystkie reguły wymiany informacji. Zespół ds. Promocji na bieżąco prowadzi zaś nabór beneficjentów i szeroko informuje o naszym projekcie. Mamy także Zespół zajmujący się naszą współpracą ponadnarodową.

Realizatorzy projektu wykorzystali niektóre narzędzia dostępne w ramach metodyki PCM, między innymi matrycę logiczną. Matryca jest w zasadzie główną podstawą ewaluacji. Musieliśmy ją zdefiniować, bo inaczej pogubilibyśmy się w ciągu działań. Autoewaluacja jest z kolei bardzo potrzebna do stymulacji działań merytorycznych. Mamy też wykres Gantta. Sporządziliśmy go jakiś czas temu, ale w zasadzie już z niego nie korzystamy. Uważam, że bardzo często los wykresów Gantta jest właśnie taki. Przesunięcie zadania o tydzień w takich projektach nie ma przecież większego znaczenia. Wykres Gantta jest pewną prezentacją, ale nie ma w nim właściwie miejsca na ścieżkę krytyczną — uważa Magdalena Darowska.

PCM gdziekolwiek się da

W przypadku naszego projektu metodologia PCM została wsparta systemami informatycznymi. System doradztwa gromadzi dane o beneficjencie i wszystkich dotyczących go działaniach. Mamy też system zarządzania zadaniami i budżetem. Dysponujemy już 2580 dokumentami finansowymi. Jeśli chciałabym przeczytać dokument finansowy partnera X, mogę go natychmiast odnaleźć dzięki temu systemowi. Mam też możliwość sprawdzenia planu finansowego partnera. Do tego przygotowaliśmy jeszcze system służący do gromadzenia ankiet. Myślę, że bez tych narzędzi nie poradziłibyśmy sobie z realizacją projektu — uważa Magdalena Darowska.

Zdaniem kierownika ds. monitoringu i ewaluacji projektu metoda PCM jest doskonałym narzędziem ułatwiającym realizację tego typu przedsięwzięć. W mojej firmie prowadzę pion wspomagania zarządzaniem projektami. Będę się starała wdrażać metodę PCM gdziekolwiek się da, ponieważ jej ogromnym walorem jest nastawienie na cele. Jestem analitykiem i wiem, że bardzo wiele błędów, na przykład przy budowie systemów informatycznych, wynika z nieprawidłowego przeprowadzenia analizy, właśnie dlatego że nie rozpoznaje się dobrze celów, interesariuszy i wszystkich zadań. Uważam, że to znakomita i niesłychanie prosta pojęciowo metodologia. Nie ma w niej skomplikowanych metod obliczeniowych lub wyrafinowanych opisów. Metodyka ta pozwala przynajmniej na wstępnym etapie dobrze zaprojektować działania.

The Sad End of a Gantt Chart

The EQUAL Community Initiative project "Partnership for Vocational Activisation of residents of Post-military Territories" is intended for former regular soldiers who have lost their jobs as a result of the liquidation of military bases, for members of their families as well as the currently unemployed civilian employees of the army and jobless employees of enterprises working for the army. The project is carried out in the Lubuskie Province. Its current administrator, the Warsaw-based Antares Group, uses the PCM methodology in the management process.

Within the Partnership, a Managing Group has been established along with four Teams, to which each of the participating institutions has designated its representatives. "I manage the Monitoring and Evaluation Team," says Magdalena Darowska, Vice-President of the Board of Antares Group. "We are the guardians of the goals, i.e. each time we ask our partners whether the activities they conduct are really going in the right direction. The Consulting Team develops action methods and consulting methods plus all the principles of information exchange. The Promotion Team systematically conducts the recruitment of beneficiaries and propagates extensive information on our project. We also have a Team responsible for our supranational co-operation".

The project implementers have used certain tools available within the PCM methodology, including the logical matrix. "Basically, the matrix is the main basis for the evaluation. We had to define it, otherwise we would get lost in the course of our activities. And self-evaluation is much needed to stimulate specific activities. We also have a Gantt chart. We drew it up a while ago, but, as a matter of fact, we are no longer using it. I think that it is often the case with Gantt charts. After all, moving a task by one week does not make a lot of difference in such projects. A Gantt chart is a kind of a presentation but it actually lacks space for a critical path", claims Magdalena Darowska.

PCM Wherever Possible

In the case of our project, the PCM methodology has been supported by IT systems. A consultancy system collects data concerning the beneficiaries and all activities related to them. "We also have a task and budget management system. We already have 2580 financial documents. If I want to read a financial document of partner X, thanks to this system I can track it down immediately. I can also check the financial plan of a partner. Furthermore, we have developed a system for the collection of questionnaires. I believe that we would not have managed to run the project without these tools", says Magdalena Darowska.

According to the Project Monitoring and Evaluation Manager, the PCM method is an excellent tool facilitating the implementation of such initiatives. "In my company I manage the division responsible for supporting project management. I am going to try to implement the PCM method wherever possible because its goal-oriented approach is a real advantage. As an analyst I know that a lot of errors committed, for example, in the establishment of IT systems, result from an inadequate analysis during which the goals, stakeholders and all tasks are not sufficiently identified. I believe that PCM is a wonderful and notionally very simple methodology. It has no complicated calculation methods or sophisticated descriptions. This methodology enables you to adequately design actions, at least at the preliminary stage".



Dorastamy do PCM

Rozmowa z Bartoszem Guczą, ekspertem w dziedzinie zarządzania projektami

Jakie najważniejsze wnioski płyną z Konferencji Europejskiej w Warszawie?

Przede wszystkim udało się zgromadzić bardzo interesującą grupę uczestników i prelegentów, którzy zaprezentowali swoje doświadczenia z perspektywy różnych krajów unijnych, a tym samym znakomicie wpisali się w oczekiwania dotyczące zmian w realizowaniu projektów Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce. Niezwykle ważne jest to, że będziemy włączać się w nurt, który w zachodniej Europie jest już standardem. Istotne są też deklaracje, które usłyszeliśmy zarówno ze strony przedstawicieli rządu, Komisji Europejskiej, jak i pozostałych uczestników spotkania, jeśli chodzi o wyciągnięcie wniosków z EQUAL-a. Udało się bowiem potwierdzić słuszność stosowania profesjonalnego podejścia w zarządzaniu projektami. Cieszy deklaracja ze strony Ministerstwa Rozwoju Regionalnego dotycząca wykozystania tych wniosków w przyszłości, cieszy również deklarowane poparcie Polski ze strony Komisji Europejskiej.

Czy padły jakieś konkrety dotyczące tego wsparcia?

Chciałbym zwrócić uwagę, że Komisja Europejska od lat podejmuje działania, mające na celu podniesienie poziomu profesjonalizmu w zarządzaniu projektami we wszystkich państwach członkowskich, nie tylko w Polsce. Służy temu między innymi stworzenie grupy *community of practice* oraz upowszechnienie dobrych praktyk również w innych formach, np. poprzez spotkania różnych instytucji zaangażowanych w EFS w poszczególnych państwach członkowskich. Myślę, że nie jest to poparcie tylko werbalne, ale również faktyczne.

W konferencji uczestniczyli między innymi goście z Belgii, którzy prezentowali swoje doświadczenia z realizacji pierwszej tury programu EQUAL. W ich przypadku również nie obyło się bez kłopotów, ale potrafili znaleźć pomysły na poprawę i usprawnienie zarządzania projektami. Dlaczego z tych doświadczeń chcemy korzystać dopiero teraz, gdy EQUAL powoli zbliża się ku końcowi?

Pierwsza tura programu EQUAL odbyła się poza nami i to dlatego, jak sądzę, trudno było nawiązać współpracę z organizacjami, które w trakcie realizacji tego programu osiągnęły dobre efekty. W tej chwili można już na pewno powiedzieć, że korzystamy z tych doświadczeń, i dlatego bardzo ważne jest, iż w konferencji uczestniczyli nie tylko goście z Włoch i Belgii, ale również ze Szwecji, Holandii, Irlandii, Litwy i Czech, którzy w podobny sposób wyrażali

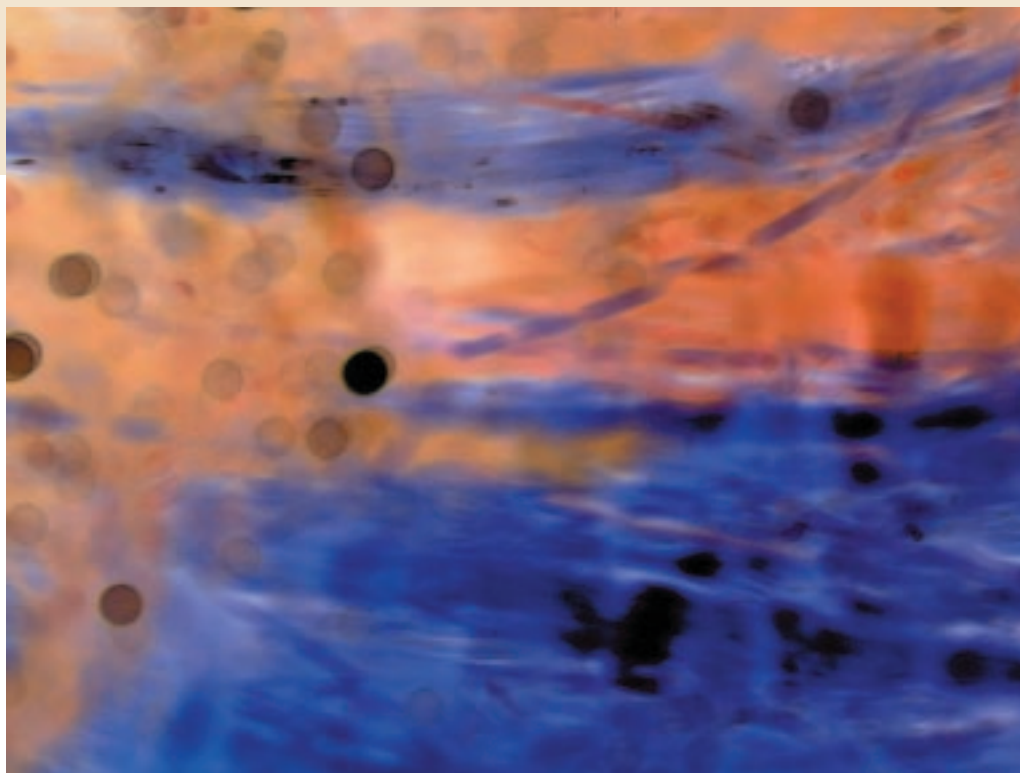
swoje potrzeby oraz przemyślenia dotyczące niezbędnych zmian w Europejskim Funduszu Społecznym w nowym okresie programowania. Cieszę się, że osiągnięcia Polski w zakresie realizacji projektów są na tyle poważne, iż możemy chwalić się nimi w Europie. Wypracowaliśmy także dobre praktyki godne upowszechnienia w innych krajach i wiem, że już teraz są one wykorzystywane. Cieszy również to, że w społeczności europejskiej potrafimy wspólnie patrzeć na problemy i stojące przed nami wyzwania.

Czy Partnerstwa, które zaprezentowały się na konferencji w sposób modelowy, stosują metodykę PCM w zarządzaniu swoimi projektami?

Nie, przekrój Partnerstw był bardzo różny. Zapraszaliśmy również takie, które w ogóle nie zastosowały metodyki PCM. Mamy w tym zakresie bardzo wiele doświadczeń. Mnie bardzo zainteresował jeden z projektów realizowany przez struktury związkowe w naszym kraju. Tam partnerzy bez korzystania z jakiegokolwiek istniejącej metodyki sami doszli do pewnych godnych upowszechnienia skutecznych rozwiązań organizacyjnych i instytucjonalnych. To jest — jak się wydaje — właśnie sposób postępowania, który można zarekomendować innym. Myślę, że najważniejszy jest pewien poziom dojrzałości i odpowiedzialności projektowej, którą coraz częściej prezentują polskie Partnerstwa.

Jak realizatorzy projektów są dziś przygotowani do wykorzystania kolejnych unijnych środków, które w najbliższych latach napłyną do Polski?

Trzeba zwrócić uwagę na wypowiedzi przedstawicieli Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, którzy podkreślali coraz bardziej profesjonalne podejście ze strony projektodawców. Wyraźnie pokazały to zresztą sesje warsztatowe zorganizowane w trakcie konferencji. Jedną z nich miałem przyjemność prowadzić i byłem mile zaskoczony metamorfozą tych instytucji, które pamiętam jeszcze z początków programu EQUAL. Wtedy dopiero zaczynały swoją przygodę z funduszami unijnymi, dziś prezentują już w tym zakresie wysoki poziom profesjonalizmu. Drugi wymiar dotyczy naszej zdolności obsługi tych projektów od strony administracyjnej. Jeden z przedstawicieli konferencji stwierdził, że nie dorośliśmy w pełni do przyjęcia całej metodyki PCM. Potrzebujemy jeszcze na to czasu. Standard ten musi się po prostu upowszechnić. To na pewno jeszcze trochę potrwa. Oby jak najkrócej.



Getting Prepared to Use PCM

Interview with Bartosz Grucza, a project management expert

What are the key conclusions of the European Conference in Warsaw?

Above all, we managed to gather a very interesting group of participants and speakers who presented their experience from the perspective of various EU countries and superbly met the expectations concerning changes in the implementation of the European Social Fund projects in Poland. What is extremely important is that we will be adopting what is already standard practice in Western Europe. Also significant are declarations made by representatives of our government and the European Commission as well as other participants with regard to drawing conclusions from EQUAL. We managed to confirm that a professional approach in project management is the right way to go. We appreciate the declaration of the Ministry of Regional Development with regard to using these conclusions in the future. We also welcome the support for Poland declared by the European Commission.

Were any specifics of this support mentioned?

Please note that for several years now the European Commission has been taking actions aimed at improving the level of professionalism in project management in all member states, not only in Poland. This purpose is served by such initiatives as the Community of Practice and the dissemination of good practices in other ways, e.g. through meetings of various institutions involved in the ESF in the individual member states. I believe that such support is tangible, not just verbal.

The participants of the conference included guests from Belgium who presented their experience with the implementation of the first round of EQUAL. They also faced some difficulties, but were able to come up with ideas to improve project management, to make it more efficient. Why do we want to use this experience now that EQUAL is slowly drawing to an end?

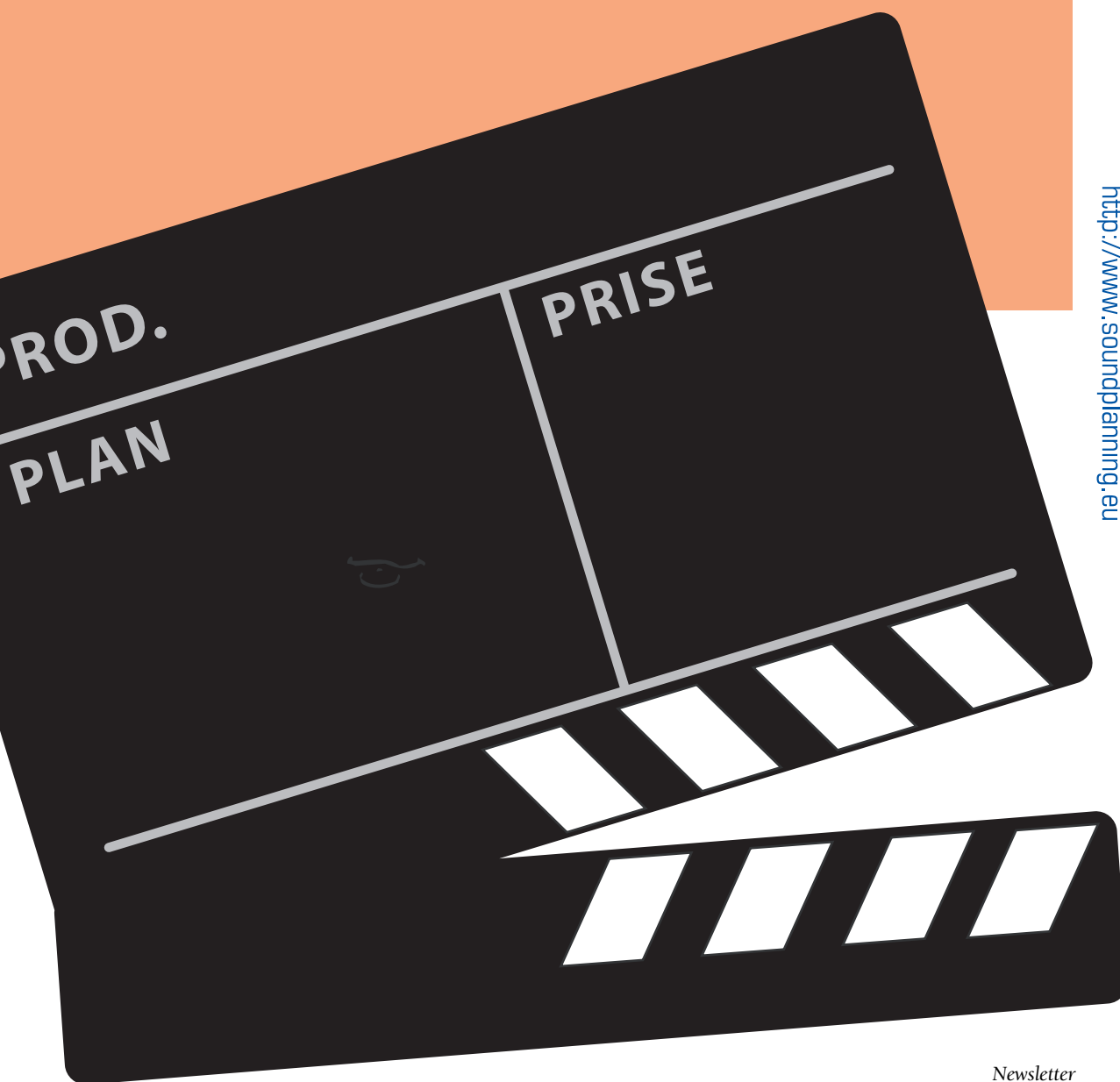
The first round of EQUAL took place without our participation and I think that is why it was difficult to establish co-operation with organisations that achieved good results during the implementation of the programme. Now we can surely say that we are benefiting from this experience; therefore, it is very important that the participants of the conference included not only guests from Italy and Belgium, but also from Sweden, the Netherlands, Ireland, Lithuania and the Czech Republic, all of whom expressed similar needs and reflections concerning the necessary changes in the European Social Fund in the new programming period. I am glad that Poland's achievements in the implementation of projects are significant enough for us to propagate them in Europe. We have also developed good practices that we can share with other countries and I know that they are already using them. Another positive development is that we, as the community of Europe, are able to jointly examine the problems and challenges that we face.

Do the Partnerships that presented themselves at the conference in an exemplary manner use the PCM methodology in managing their projects?

Not all of them. We invited a variety of Partnerships, including those that had never used the PCM methodology. We have gained extensive experience in this respect. I was particularly interested in one of the projects conducted by Polish trade unions where, without using any existing methodology, partners developed efficient organisational and institutional solutions that seem to be worth propagating and recommending to others. Most importantly, I believe, Polish Partnerships more and more frequently represent a certain level of maturity and responsibility with regard to projects.

How are project implementers prepared to use further EU funds that Poland will receive in the coming years?

We should recall the observations made by representatives of the Ministry of Regional Development who emphasised the increasingly professional approach of project applicants. This positive development was clearly demonstrated by workshop sessions organised during the conference. I had the privilege to conduct one of the sessions, and I was pleasantly surprised by the metamorphosis of the institutions that I could still remember from the fledgling stage in the EQUAL programme, when they were only beginning their "adventure" with EU funds, but now they represent a high level of professionalism. Another aspect is our administration's ability to process these projects. As one of the Conference representatives remarked, we are not prepared to adopt the entire PCM methodology yet. We still need more time. It will take some time before this standard becomes widespread. Hopefully, it will not take too long.



**AND
SOUND PLANNING
MANAGEMENT**

<http://www.soundplanning.eu>



AND

SOUND PLANNING MANAGEMENT

<http://www.soundplanning.eu>



Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY

