



EFS
Europejski Fundusz Społeczny

EQUAL

Fundacja „Fundusz Współpracy”

Inicjatywa Wspólnotowa
EQUAL

Zarządzanie cyklem projektu

Przewodnik metodyczny
dla Partnerstw na rzecz
Rozwoju Inicjatywy
Wspólnotowej EQUAL





Inicjatywa Wspólnotowa
EQUAL

ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU

Przewodnik metodyczny
dla Partnerstw na rzecz
Rozwoju Inicjatywy
Wspólnotowej EQUAL



Warszawa 2005

Opracowywanie na podstawie dokumentu Komisji Europejskiej pt.

A project cycle management toolkit. A practical guide for facilitators of EQUAL Development and Transnational Partnerships

Wydawca:

Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy“

ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa

www.equal.org.pl

Opracowanie graficzne, skład: Ergo BTL

ISBN 83-89-793-61-X

Nakład: 1000 egz.

Przewodnik został przygotowany przez eksperta zewnętrznego Komisji Europejskiej Freer Spreckley.

Opracowanie wersji polskiej oraz adaptacja przewodnika: Bartosz Grucza

Redakcja tekstu: Ewa Wosik

© Komisja Europejska 2004. Powielanie dozwolone z zastrzeżeniem obowiązku wskazania źródła.

Treść niniejszej publikacji nie musi odzwierciedlać opinii lub stanowiska Komisji Europejskiej.

Wersja elektroniczna Przewodnika dostępna jest na stronie internetowej EQUAL: <http://www.equal.org.pl>

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE	5
2. ETAPY 1 I 2 CYKLU PROJEKTU	14
3. ETAP 3. FORMUŁOWANIE (DZIAŁANIE 0 I DZIAŁANIE 1)	29
4. ETAP 4. OCENA ORAZ ZAWIERANIE UMÓW	63
5. ETAP 5. WDROŻENIE (DZIAŁANIE 2 I DZIAŁANIE 3)	64
6. ETAP 6. EWALUACJA (DZIAŁANIE 2 I DZIAŁANIE 3)	72
ANEKS 1. GLOSARIUSZ	76
ANEKS 2. MATERIAŁY REFERENCYJNE	80
ANEKS 3. TWORZENIE OPISU WARUNKÓW REALIZACJI PROJEKTU (<i>TERMS OF REFERENCE</i>)	82

1. WPROWADZENIE

1.1. Wstęp

Czym jest niniejszy Przewodnik?

Przewodnik jest przeznaczony dla moderatorów wspomagających Partnerstwa na rzecz Rozwoju (PRR) Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (IW EQUAL) w zakresie programowania, rozwijania, monitorowania oraz oceny realizowanych przez nie projektów. Zostały w nim przedstawione techniki oraz najlepsze praktyki dotyczące różnych aspektów zarządzania projektami. Opisy technik uzupełniają wykresy oraz ilustracje. Podstawą *Przewodnika* są wyniki – przeprowadzonych przez Komisję Europejską na szeroką skalę – badań rezultatów uzyskanych w ramach rundy pierwszej IW EQUAL, a także analiza doświadczeń międzynarodowych w zakresie planowania oraz oceny projektów partnerskich realizowanych w ponad 40 krajach.

Przewodnik:

- wyjaśnia zarządzanie cyklem projektu pokazując, w jaki sposób PRR mogą z niego korzystać, tworząc i wdrażając swoje projekty, a także oceniając szanse na włączenie ich rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki (*mainstreaming*);
- wyjaśnia, w jaki sposób tworzy się matrycę logiczną wspomagającą partnerów w przewidywaniu wszystkich konsekwencji planowanych działań;
- łączy główne elementy projektu w przejrzysty plan;
- opisuje niektóre techniki w zakresie zarządzania projektami w ramach PRR.

Cel *Przewodnika*

Najnowsze analizy pokazały, że wiele technik stosowanych przy tworzeniu projektów oraz zarządzaniu nimi jest nieodpowiednich, co stanowi jedną z głównych przyczyn tego, że projekty nie spełniają pokładanych w nich oczekiwań. Wiele takich metod przeniesiono bezpośrednio z sektora prywatnego i publicznego, a to powoduje, że odpowiadają one jedynie potrzebom tych właśnie sektorów oraz uwzględniają stosowane w nich sposoby zarządzania.

Potrzebę istnienia odpowiednich metod zarządzania projektami potwierdzają wnioski z ewaluacji dokonywanych przez Unię Europejską. Wynika z nich, że po zakończeniu finansowania projektów często nie uzyskuje się trwałych korzyści. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że przedsięwzięcia są słabo przygotowane, a nie dlatego, że słabo się wdraża. Coraz częściej nacisk kładziony jest na to, by ci, którzy mają korzystać z rezultatów danego projektu, byli także zaangażowani w jego tworzenie oraz zarządzanie nim. Wiele osób, którym po raz pierwszy przyszło zarządzać projektami, uczestniczy w nich jako etatowi pracownicy, wolontariusze lub doradcy, mimo że nie zostali we właściwy sposób przeszkoleni i nie umieją stosować odpowiednich technik zarządzania. Niniejszy *Przewodnik* pomaga w nabyciu tych specjalistycznych umiejętności.

Przewodnik służy między innymi:

- przewyżczeniu trudności towarzyszących PRR, zidentyfikowanych podczas pierwszej rundy IW EQUAL;
- angażowaniu wszystkich partnerów w realizację projektu;
- opracowaniu jasnego i zrozumiałego planu działań oraz udostępnieniu go do wykorzystania wszystkim zainteresowanym;
- ograniczaniu konfliktów towarzyszących koordynowaniu działań podejmowanych przez PRR;
- usprawnianiu działań PRR oraz poprawie ich rezultatów;
- testowaniu oraz wdrażaniu nowych rozwiązań służących grupom najmniej uprzywilejowanym;
- prowadzeniu działań ukierunkowanych na spełnienie wymogów Komisji Europejskiej dotyczących wdrażania drugiej rundy IW EQUAL (patrz wskazówki dla drugiej rundy EQUAL [http://europa.eu.int/comm/employment social/equal/](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/)).

Czym jest zarządzanie cyklem projektu dla Partnerstwa na rzecz Rozwoju?

Zarządzanie cyklem projektu *Project Cycle Management* (PCM) to pewne ramy metodyczne, w których identyfikuje się oraz opisuje istniejące problemy, a następnie tworzy, planuje, wdraża, monitoruje i ocenia działania mające je rozwiązać. Ramy te dają podstawę do tworzenia spójnej i zwięzłej koncepcji przedsięwzięć, jakie zostaną podjęte, i dlatego stanowią doskonałe dla PRR narzędzie zarządzania projektem. Skomplikowany projekt, którym PRR mają zarządzać, zostaje podzielony na pojedyncze zadania w ramach wyróżnionych etapów cyklu życia projektu.

Podejście metodyczne oparte na matrycy logicznej

W podejściu metodycznym opartym na matrycy logicznej stosuje się jednolitą terminologię oraz wprowadza zestaw narzędzi wspierających i usprawniających pracę w ramach PRR na każdym etapie realizacji projektu – planowania, monitorowania oraz oceny.

Jest ono przeznaczone zwłaszcza dla projektów mających na celu stworzenie trwałych rozwiązań zidentyfikowanych problemów; uwzględnia potrzebę zaangażowania przyszłych beneficjentów projektu oraz innych jego interesariuszy we wszystkich fazach cyklu życia projektu. Sam fakt korzystania z proponowanej metody ułatwia uwzględnienie stanowisk wszystkich stron uczestniczących w tworzeniu projektów. Proces stosowania tej metody jest kształcącym doświadczeniem oraz integralną częścią społecznego włączania się w działanie.

Metoda zarządzania cyklem projektu jest wykorzystywana z powodzeniem od ponad 20 lat przez wiele międzynarodowych agencji działających na rzecz rozwoju. Od roku 1992 Dyktoriały Generalne I oraz VIII (obecnie EuropeAid) Komisji Europejskiej stosują ją we wszystkich programach pomocy zewnętrznej. Od początku lat osiemdziesiątych korzystają z niej oraz rozwijają m.in. Bank Światowy, niektóre agendy ONZ, a także pokaźna liczba agend bilateralnych, np. Departament Rozwoju Międzynarodowego (DIFD) w Wielkiej Brytanii czy Agencja Rozwoju Międzynarodowego (USAID) w Stanach Zjednoczonych.

Jak zarządzać przepływem informacji?

W Przewodniku przedstawiony jest zestaw formularzy służących gromadzeniu informacji, ich analizie oraz śledzeniu postępów realizacji projektu. Formularze te – jeśli są właściwie używane – stanowią podstawę dokumentacji PRR. Mogą być wykorzystywane w trakcie spotkań, warsztatów, pracy grupowej, wywiadów itd. Posługiwanie się standardowymi formularzami ułatwia wszystkim uczestnikom PRR wymianę informacji, korzystanie z nich w sposób usystematyzowany oraz wprowadzanie nowych danych.

1.2. Rola moderacji

Od kilkudziesięciu lat moderacja jest uważana za skuteczny sposób aktywizacji pracy grupowej poprzez integrację poszczególnych osób w zespół, w celu zdobycia wspólnego doświadczenia, nauki nowych umiejętności, podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, planowania działań oraz rozstrzygania sporów. Moderacja ułatwia pracę stronom reprezentującym różne interesy i sprzeczne stanowiska, tak jak w przypadku projektów IW EQUAL, kiedy spotykamy się z różnymi grupami interesariuszy, którzy często nie pracowali ze sobą wcześniej. Moderacja jest doskonałą metodą wspomagania PRR przy tworzeniu akceptowanej przez wszystkich koncepcji projektu oraz w procesie wypracowywania wspólnego stanowiska w zakresie jego realizacji.

1.3. Rola moderatora

Projekty w ramach IW EQUAL tworzone są dla osób, które znajdują się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy oraz dla pracodawców, którzy mają trudności z zatrudnianiem różnych grup pracowników. Kluczowa dla EQUAL jest idea moderacji, służąca tworzeniu więzi między tymi grupami. Najważniejsze zadanie to zmiana relacji między osobami znajdującymi się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy oraz pracodawcami, a także innymi interesariuszami, a ponadto zmiana ich postaw oraz relacji w ramach własnej grupy. Otwartość na różnorodne podejścia, tolerancja wobec różnych sposobów myślenia, uwzględnianie różnic kulturowych oraz różnych wyznań stanowi podstawę moderacji.

Interesariusze biorą udział w procesie zmian mającym na celu pokonywanie barier w dostępie do zatrudnienia oraz poszukiwanie nowych sposobów organizacji pracy, z korzyścią zarówno dla przedsiębiorców, jak i pracowników. Potrzebują oni moderatora, by skutecznie współpracować przy poszukiwaniu nowych metod pracy. Intensywność oraz stopień zaangażowania we współpracę będą zależeć od możliwości stron. Moderator musi ułatwiać wzajemne porozumienie interesariuszy reprezentujących różne stanowiska.

Ponieważ celem moderacji jest kreowanie udziału interesariuszy w PRR, ważne jest, by zrozumieć, że nie każdy z nich będzie brał udział we wszystkich fazach tego procesu w równym stopniu czy z takim samym zaangażowaniem. Dlatego też moderator powinien regulować poziom oraz intensywność uczestnictwa, by spełnić określone oczekiwania we właściwym czasie. Można wyróżnić cztery poziomy intensywności uczestnictwa, które wzajemnie się nie wykluczają:

Pasywny, niski poziom uczestnictwa



Aktywny, wysoki poziom uczestnictwa

- **Dzielenie się informacjami** to minimalny poziom uczestnictwa, często sprowadzający się do przekazywania informacji, tj. ich przepływu w jedną stronę.
- **Konsultacja** oznacza, że informacja płynie przynajmniej w dwie strony – istnieje dialog. Nie prowadzi on jednak do podejmowania decyzji.
- **Podejmowanie decyzji** następuje wtedy, gdy partycypacja osiąga wyższy poziom, a jednostki i grupy – zwłaszcza te, które w rzeczywistych warunkach dotknięte są wykluczeniem – faktycznie podejmują decyzje. Na tym poziomie pojawia się zaangażowanie grup beneficjentów oraz odpowiedzialność za podejmowanie decyzji.
- **Inicjowanie działań** to najwyższy poziom uczestnictwa, w którym interesariusze podejmują się nowych działań. By tak się stało, konieczny jest znaczny poziom wzajemnego zaufania oraz zaangażowania.

Rolą moderatora nie jest narzucanie określonego poziomu zaangażowania, lecz asystowanie uczestnikom w procesie uświadamiania sobie, że istnieją różne poziomy i sposoby zaangażowania, w zależności od występujących okoliczności. Partnerzy potrzebują wsparcia przy podejmowaniu decyzji o wyborze określonego poziomu zaangażowania – takiego, który im odpowiada oraz adekwatnego do podejmowanych właśnie zadań.

Jak powinien działać moderator?

Moderator powinien być elastyczny i otwarty, powinien umieć znaleźć wspólny mianownik dla wszystkich punktów widzenia, jednocześnie nie tracąc z oczu nadrzędnego celu spotkania. Powinien także być osobą miłą, umiejącą udzielać wsparcia. Potrzebuje on zaufania ze strony uczestników, by móc ich wspierać w osiąganiu celów. Nie powinien wyrażać swoich sądów czy narzucać własnych przekonań. Moderator słucha tego, co mają do powiedzenia uczestnicy, analizuje i podsumowuje informacje, tak aby praca posuwała się naprzód. Gruntowna znajomość tematyki nie jest najistotniejsza, kluczowe znaczenie ma znajomość procesów zachodzących w grupie. Moderator koncentruje się na tych procesach, a uczestnicy skupiają się na aspektach merytorycznych.

Moderator powinien:

- umieć sprawić, by partnerzy rozumieli się jako ludzie, a także jako interesariusze PRR mający do odegrania określone role;
- wspierać grupę w rozwijaniu oraz stosowaniu zasad współpracy;
- koordynować procesy planowania oraz podejmowania decyzji;
- umiejętnie radzić sobie z sytuacjami braku porozumienia;
- wspierać dążenia uczestników do realizacji celów, które sobie postawili.

Struktura sesji moderacyjnej

Należy ustalić z PRR cel i zakres moderacji: czego PRR oczekuje od takiej sesji; kto będzie na nią zaproszony i z jakiego powodu, jak długo sesja powinna trwać; jakie mają być podjęte decyzje (np. lista działań, przyjęcie planu) itd.

Przygotowanie moderacji polega na określeniu metod i narzędzi, z których będzie się korzystać, a także programu spotkania oraz reguł, które mają obowiązywać. Moderator powinien wiedzieć, kto i w jakim celu przyjdzie na spotkanie, jakie są oczekiwania uczestników, gdzie odbędzie się spotkanie, a także jakie będą dostępne zasoby. Powinien sporządzić plan sesji, ogólnie nakreślając jej cele oraz listę uczestników, a także uzgodnić czas jej trwania. Podczas spotkania można wykorzystać formularze służące opisywaniu zagadnień charakterystycznych dla poszczególnych etapów zarządzania cyklem projektu (PCM), aby opisać ich treść w dokładny sposób.

W trakcie **prowadzenia sesji** moderator powinien zapewnić zrozumienie celu spotkania przez wszystkich uczestników. Istotne jest skupienie się na omawianych kwestiach i trzymanie się ram czasowych spotkania. Powinien on stworzyć atmosferę sprzyjającą pełnemu zaangażowaniu uczestników. Ważne jest dokumentowanie przebiegu sesji oraz jej podsumowanie. Formularze PCM mogą być wykorzystywane przez uczestników do tworzenia notatek na temat przebiegu sesji – indywidualnie lub w niewielkich grupach. Będą one służyć jako zapis przebiegu sesji oraz notatki osobiste.

Zamknięcie sesji to kluczowy element prawidłowo przeprowadzonej moderacji. Moderator musi pamiętać, aby podsumować to, co się wydarzyło podczas sesji. Czasem w trakcie podsumowania konieczna jest analiza wkładu uczestników w sesję. Dokonując podsumowania, moderator powinien korzystać ze słów i wyrażen używanych przez uczestników oraz uwzględnić wszystkie kluczowe kwestie.

Jeśli podczas spotkania podjęto decyzje, wymagają one wyjaśnienia. Jeśli konieczne są dalsze działania, istotne jest ich omówienie. Jeśli korzystano z formularzy, każdy z uczestników powinien mieć własne notatki dotyczące tego, co się wydarzyło.

Ponieważ moderator w trakcie swojej pracy przez cały czas się uczy, przydatne dla niego może być sporządzenie pewnych form sprawozdań z sesji czy jej oceny w celu samodoskonalenia. Sprawozdania mogą przybrać postać zestawu zapisanych pytań, ćwiczeń służących podsumowaniu uczestnictwa lub krótkiej dyskusji na temat tego, co udało się przeprowadzić dobrze, a co źle. Należy pytać o sugestie dotyczące poprawy jakości sesji w przyszłości oraz wykorzystać każdą sesję, by udoskonalać zestaw narzędzi. Ważne jest prowadzenie notatek podczas sesji i bezpośrednio po jej zakończeniu oraz ich wykorzystanie podczas prowadzenia kolejnego spotkania o podobnym charakterze.

Więcej informacji oraz elementarz moderacji można znaleźć w serwisie internetowym Międzynarodowego Stowarzyszenia Moderatorów (International Association of Facilitators – www.iaf-world.org).

<p>1. Cel</p> <p>Należy jasno określić cel moderacji. Czy jest nim:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zmiana zachowań? • porównanie doświadczeń? • stymulacja twórczego myślenia? • zebranie oraz uporządkowanie informacji? • uporządkowanie i przeanalizowanie informacji? • podjęcie decyzji? 	<p>2. Przygotowanie</p> <p>Należy być dobrze przygotowanym do prowadzenia sesji moderacyjnej.</p> <p>Trzeba się upewnić, kto będzie w niej uczestniczył i jaki ma być oczekiwany cel spotkania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kim są uczestnicy? • czy oczekiwania uczestników są jasne? • czy uczestnicy się znają? • czy przygotowano program spotkania, który będzie odpowiadał uczestnikom? • kiedy powinna się odbyć sesja? • jakie miejsce oraz lokalizacja są najbardziej dogodnie dla spotkania?
<p>3. Prowadzenie</p> <p>Należy wyrażać się jasno, rozpocząć od przedstawienia programu spotkania, słuchać i być elastycznym, naprowadzać na właściwy temat (jednak nie wykluczać innych tematów), stworzyć jedność w grupie oraz dołożyć starań, by wszyscy obecni mieli szansę wyrażenia tego, co myślą. Moderator powinien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zabierać głos nie dłużej niż przez jedną trzecią czasu spotkania; • umożliwić uczestnikom wyrażanie opinii; • okazywać szacunek dla uczestników, zwłaszcza tych, którzy nie zgadzają się z jego słowami; • nie ukrywać ograniczeń swojej wiedzy czy doświadczenia; • stosować ćwiczenia, by wyzwalać aktywność uczestników. 	<p>4. Zamknięcie</p> <p>Należy pamiętać, co zostało powiedziane, podsumować i zapowiedzieć kontynuację sesji. Ponadto trzeba:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dołożyć starań, by sesja zakończyła się klarownym podsumowaniem tego, co się wydarzyło i, o ile to konieczne, poinformować o planowanych przyszłych działaniach; • sprecyzować, czy i jak moderator może służyć pomocą po zakończeniu sesji; • zebrać opinie uczestników o spotkaniu; • ocenić błędy moderatora i wypracować metody, które zapobiegają ich powtarzaniu, przez cały czas szukając lepszych metod działania.

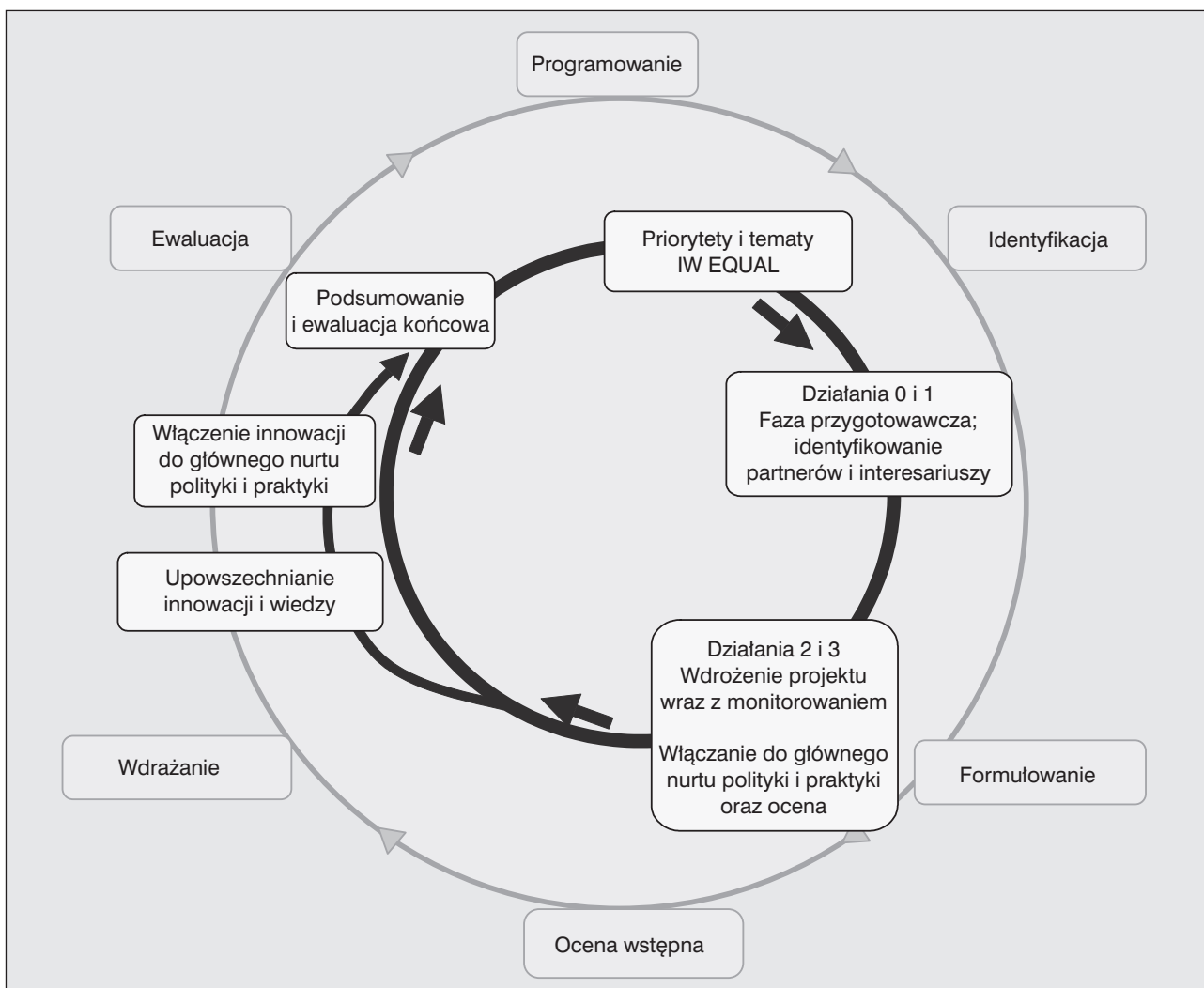
1.4. Cykl projektu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Cykl projektu IW EQUAL składa się z wyodrębnionych faz: formułowania, planowania, wdrażania, monitorowania oraz oceny projektów realizowanych przez PPR.

Cykl projektu składa się zazwyczaj z sześciu etapów, graficznie przedstawionych na rysunku przy kole zewnętrznym, jednak etapy cyklu projektów realizowanych w ramach IW EQUAL mają pewne cechy specyficzne. Fazy te zostały przedstawione na rysunku przy kole wewnętrznym. Tradycyjnemu cyklowi projektu odpowiada koło zewnętrzne, a cyklowi projektu realizowanego w ramach EQUAL – koło wewnętrzne.

Zarządzanie projektem IW EQUAL obejmuje fazy od tworzenia podstaw programowych do ewaluacji końcowej projektu. Za realizację wstępnych faz cyklu projektu odpowiedzialne są właściwe instytucje europejskie. PRR natomiast realizują cykl od momentu zgłoszenia inicjatywy projektu, będącej propozycją rozwiązania sytuacji problemowej określonej na etapie programowania projektu.

Cykl projektu



Cykl rozpoczyna się w momencie określenia strategii i celów programu IW EQUAL. Podczas Działania 0 (faza inicjowania) rozpoznawane są problemy i diagnozowana jest sytuacja wyjściowa. Powstają wstępne PRR, które inicjują projekty i formułują wnioski o wsparcie.

Jeśli wniosek w pierwotnym kształcie zostaje przyjęty, przeznacza się środki na Działanie 1 (faza przygotowawcza), czyli definiowanie, konstruowanie i rozwój PRR, w tym jego komponentu ponadnarodowego. Tworzony jest także szczegółowy plan pracy oraz propozycja inicjatyw innowacyjnych, a wszystkie te czynności zamyka powstanie Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju (*Development Partnership Agreement – DPA*) oraz Umowy o Współpracy Ponadnarodowej (*Transnational Cooperation Agreement – TCA*). Ten etap odpowiada fazom identyfikacji i formułowania w klasycznym cyklu projektu.

Szczegółowy plan oraz propozycja projektu podlegają ocenie kompetentnych władz i jeśli zostaną przyjęte, PRR otrzyma informację o przyznaniu funduszy. Główna różnica między tradycyjnym cyklem projektu a cyklem projektu EQUAL polega na tym, że w przypadku tego ostatniego etap identyfikacji (formułowania) do Działania 0 funkcjonuje na podstawowym poziomie. Wniosek jest następnie oceniany i stanowi podstawę dostępu do funduszy przeznaczonych na stworzenie pogłębionej koncepcji projektu (Działanie 1), która prowadzi do kolejnej oceny, uwalniającej fundusze na Działanie 2. Ze względu na innowacyjny i eksperymentalny charakter projektów IW EQUAL, nie pozwalający na precyzyjne określenie problemu i jego rozwiązań w momencie zgłaszania inicjatyw, cykl projektu został skonstruowany w ten właśnie sposób.

Kolejną różnicą jest fakt, że to PRR są odpowiedzialne za wspólne wdrażanie projektów w ramach EQUAL. Jedno PRR może realizować wiele projektów, które – odpowiednio koordynowane – współtworzą ostateczny rezultat.

Działanie 2 to główny etap wdrożeniowy zadań na poziomie krajowym oraz ponadnarodowym. Podczas niego PRR dalej rozwijają i sprawdzają nowe podejścia w zwalczaniu dyskryminacji i nierówności na rynku pracy oraz współpracują z PRR w innych państwach członkowskich, wymieniając wiedzę oraz dzieląc się własnymi doświadczeniami w kwestiach dotyczących dyskryminacji i nierówności.

Podczas Działania 3, które przebiega równoległe z Działaniem 2, PRR zaangażowane są w prace sieci tematycznych, upowszechnianie dobrych praktyk oraz podejmowanie działań służących wpływaniu na strategię polityki społecznej i rynku pracy. Wybierają te rezultaty działań, które mają największe szanse na włączenie do głównego nurtu polityki i praktyki (*mainstreaming*) oraz rozpoznają beneficjentów tego procesu. Na tym etapie PRR są zobowiązane do upowszechniania uzyskanych rezultatów i wyniesionych doświadczeń oraz stworzonych modeli innowacyjnego działania oraz lobbingu na rzecz ich włączenia w główny nurt polityki i praktyki.

1.5. Zarządzanie cyklem projektu w ramach EQUAL

Taka metoda zarządzania IW EQUAL stanowi podstawę, dzięki której różni interesariusze mogą brać udział w podejmowaniu decyzji podczas każdej z faz cyklu. Ich zaangażowanie stanowi kluczowy element właściwego zarządzania projektem. Doświadczenie uczy, że zbyt wiele decyzji dotyczących projektów podejmuje się bez odpowiedniego uczestnictwa osób z grup niekorzystnie usytuowanych na rynku pracy oraz innych interesariuszy, a także przy braku niezbędnych informacji. Celem proponowanego podejścia, zgodnego z zarządzaniem cyklem projektu, jest stworzenie takich warunków, by na każdym etapie uczestnicy podejmowali właściwe decyzje i by decyzje te wynikały z merytorycznych przesłanek.

Osoby tworzące koncepcję projektu mają obowiązek koncentrowania się na faktycznych potrzebach grup niekorzystnie usytuowanych na rynku pracy, szczegółowo analizując istniejącą sytuację. Od samego początku projekt powinien uwzględniać elementy zapewniające trwałość jego wyników – sytuację, w której beneficjenci projektu otrzymają korzyści trwające dłużej niż okres finansowania projektu. EQUAL koncentruje się zatem przede wszystkim na tym, jak włączyć do głównego nurtu polityki i praktyki to, czego nauczono się podczas projektu, tak aby trwale korzyści wynikały ze strategicznej zmiany sytuacji osób znajdujących się w niekorzystnym położeniu.

Podczas pracy PRR powstaje wiele dokumentów, poczynając od pierwotnej analizy problemu, aż do Umów o Partnerstwie na rzecz Rozwoju, raportów monitorujących oraz ewaluacji końcowej. Dokumenty te są elementem łączącym kolejne etapy rozwoju PRR, gdyż informują o tym, co zostało dokonane i kto był zaangażowany w poszczególne działania. Jeśli dokumenty takie nie są przygotowane poprawnie, nie będą z nich mogły w pełni korzystać osoby z grup niekorzystnie usytuowanych na rynku pracy, a także inni interesariusze.

Podczas każdego etapu realizacji projektu treści zawarte w dokumentach mogą być analizowane oraz korygowane, a następnie przenoszone do kolejnego etapu. Taki system sprawia, że koncepcja projektu oraz kontekst, w którym jest on realizowany stają się przejrzyste i zrozumiałe, co pozwala na skuteczniejsze monitorowanie oraz ewaluację.

Cały cykl – od etapu programowania do ostatniego etapu: ewaluacji końcowej – trwa od 2 do 3 lat, w zależności od państwa członkowskiego oraz tego, ile osób oraz instytucji bierze udział w PRR. Oznacza to, że często trudno jest zarządzać wszystkimi sześcioma fazami od początku do końca, ponieważ w każdej z nich udział biorą inni interesariusze. Komunikację między etapami ułatwia standaryzacja dokumentów oraz nie zmieniające się formularze wykorzystywane przez cały czas trwania projektu.

Na każdym etapie warunkiem dobrego zarządzania jest aktywne zaangażowanie właściwych interesariuszy. Dotyczy to także ewentualnych zajęć warsztatowych, zbierania informacji, analizowania wyników oraz podejmowania decyzji, zanim zdecyduje się o kolejnych działaniach, a także rezygnacji z projektu lub przejściu do jego kolejnej fazy.

2. ETAPY 1 I 2 CYKLU PROJEKTU

Podział cyklu na etapy jest podstawą skutecznego przygotowania, realizacji i oceny projektu; cykl ten stanowi ramy zarządzania projektami przez PRR. Na każdym etapie zbierane są informacje oraz podejmowane decyzje o kontynuowaniu bądź wstrzymaniu realizacji projektu. Jeśli projekt przestaje spełniać wymóg przydatności, powinien zostać gruntownie zmieniony lub prace nad nim powinny być przerwane. Rezygnacja z prac w dowolnym momencie realizacji projektu – w sytuacji, gdy nie ma szans na osiągnięcie jego celów – nie jest porażką, ale raczej korzystnym rozwiązaniem.

Etap 1. Programowanie

Na tym etapie ogłasza się konkurs projektów, na który PRR zgłaszają wstępne propozycje tworzenia oraz testowania innowacyjnych sposobów przezwycięzania nierówności na rynku pracy zgodnie z priorytetami i obszarami tematycznymi. Jest to Działanie 0 lub faza inicjowania.

Kolejność działań:

- Zidentyfikowanie problemu z wykorzystaniem istniejących mechanizmów pełnego włączenia w rynek pracy osób niekorzystnie usytuowanych na tym rynku.
- Wybór kilku potencjalnych partnerów w danym państwie członkowskim.
- Wybór potencjalnego partnera ponadnarodowego z innego europejskiego państwa członkowskiego.
- Wpisanie obszaru problemowego do wstępnej propozycji projektu oraz opis planowanych działań w ramach EQUAL, przy użyciu środków dostępnych dla Działania 1.

Czym jest program, a czym projekt?

Programy i projekty to zorganizowane, planowe działania, zazwyczaj krótko- lub średnio-okresowe, które mają przynieść długofalowe, założone na wstępie korzyści. Ich celem jest zmiana istniejącej niekorzystnej sytuacji na sytuację korzystną. W programach społecznych Unii Europejskiej projekty są zazwyczaj inicjowane po to, by:

- wprowadzić lepsze usługi;
- zmienić zachowania usługodawców i/lub usługobiorców;
- wpływać na osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki oraz na prawodawców.

Program jest kategorią nadrzędną w stosunku do projektu – w ramach programu realizowanych jest zazwyczaj wiele projektów.

Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL

Program EQUAL jest finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetów państw biorących w nim udział. EQUAL stanowi inicjatywę, która ma rozwijać, testować oraz promować nowe środki zwalczania wszelkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy. Przeznaczony jest zarówno dla osób pracujących, jak i poszukujących zatrudnienia. Jego najważniejszą cechą jest współpraca ponadnarodowa. Program

**Partnerstwa
na rzecz Rozwoju
w ramach EQUAL
oraz realizowane
przez nie projekty**

funkcjonuje w priorytetowych obszarach tematycznych, które są zawarte w czterech filarach Europejskiej Strategii Zatrudnienia:

1. Zdolność do uzyskania zatrudnienia.
2. Przedsiębiorczość.
3. Zdolność do adaptacji.
4. Równe szanse.

Oprócz tego program wspiera inne działania, które wspomagają społeczną i zawodową integrację osób starających się o status uchodźcy. Dzięki swojej konstrukcji EQUAL powinien doprowadzić do powstania dobrych praktyk, które będą wspomagać wdrażanie strategii priorytetowych, zmiany ustawodawcze oraz poszczególne działania w ramach projektów. Obszary IW EQUAL są negocjowane przez państwa członkowskie oraz Komisję Europejską. W wyniku negocjacji powstają priorytety, uznane przez państwa członkowskie oraz Unię Europejską za najistotniejsze dla danego kraju.

EQUAL finansuje działania realizowane przez partnerów skupionych w PRR. Każde takie PRR zajmuje się jednym wybranym przez siebie tematem priorytetowym.

PRR powstają, by tworzyć projekty i zarządzać nimi. Mniejszy nacisk kładzie się na słowo „projekty”, a większy na „partnerstwa zarządzające projektami”. Projekty mają na celu stworzenie innowacyjnych rozwiązań problemów rynku pracy. Dlatego wszystkie projekty tworzy się i realizuje po to, by przyswoić i przetestować nowe pomysły oraz metody działania.

Projekt jest sekwencją działań, które zmierzają do osiągnięcia wytyczonego celu na podstawie zidentyfikowanego problemu, mieszczącego się w ramach programu. Projekt stanowi ogniwo łączące inicjatywę strategiczną wynikającą z programu z problemami, z którymi borykają się przede wszystkim grupy niekorzystnie usytuowane w danej społeczności.

Projekty powinny spełniać m.in. następujące wymagania:

- sprawiać, by głównymi ich beneficjentami byli ci, którzy cierpią z powodu jednej z głównych form dyskryminacji i nierówności mieszczącej się w temacie uznanym za priorytetowy;
- zapewniać włączenie promocji równouprawnienia płci do obszarów priorytetowych we wszystkich tematach, a także zawarcie jej jako celu w ramach działań podejmowanych w czwartym filarze;
- dążyć do osiągnięcia w przyszłości idealnego stanu równowagi między popytem a podażą dobrej jakości pracy;
- zachęcać do efektywnego korzystania z istniejących mechanizmów (np. tych, które stworzono dla dialogu społecznego), by poszerzać wiedzę na temat czynników prowadzących do dyskryminacji, nierówności oraz wyłączenia z rynku pracy.

EQUAL obejmuje swoim zakresem dziewięć obszarów tematycznych. Osiem z tych tematów jest zdefiniowanych w kontekście priorytetów Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Dzie-

wiąty temat obejmuje specyficzne potrzeby osób ubiegających się o status uchodźcy. Zakres tematów został podany w publikacji pt. „Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006”, str. 6.

W Polsce do realizacji wybrano 5 tematów: A, D, F, G, I.

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

W *Przewodniku* mowa jest o EQUAL jako inicjatywie dążącej do rozwiązania szeroko rozumianych problemów państw członkowskich, projekt natomiast jest rozumiany jako odpowiedź na zapotrzebowanie ujawnione przez daną społeczność, w celu rozwiązania określonego problemu, który dotyczy członków grupy niekorzystnie usytuowanej.

Etap 2. Identyfikacja (Działanie 0 oraz Działanie 1)

Na etapie identyfikacji definiuje się problem (problemy), określa, kim są interesariusze oraz przedstawia listę możliwych rozwiązań. Etap ten realizowany jest podczas Działania 0, a następnie wraca się do niego podczas Działania 1, by się upewnić, że problem jest wciąż aktualny.

Uczestnikami tego etapu są zarówno ci, którzy doświadczają trudności, jak i ci, którzy je sprawią, a także inni interesariusze ze względu na ich obszar zainteresowania lub działalności.

Rozwiązywanie problemów charakterystycznych dla tego etapu może przyjąć formę warsztatów – do ich prowadzenia pomocne może się okazać zaangażowanie niezależnego moderatora. Na końcu tego etapu powinna powstać lista interesariuszy, a także zostać osiągnięty konsens w kwestii problemów, którymi trzeba się zająć oraz strategicznych celów, które należy osiągnąć. Odpowiednie opcje powinny być przeniesione do etapu formułowania.

Kolejność działań:

- objaśnienie głównego obszaru zainteresowania;
- przeprowadzenie analizy interesariuszy;
- dokonanie analizy problemów i celów;
- ustalenie możliwych do zaakceptowania opcji priorytetowych;
- ocena tych opcji;
- stworzenie listy istniejących inicjatyw (projektów) w danym obszarze.

Ćwiczenia	Dokumentacja
1. Analiza interesariuszy 2. Analiza problemów i celów 3. Opcje priorytetowe	Formularz 1. Dokumentacja interesariuszy Formularz 2. Dokumentacja problemów i celów

2.1. Interesariusze

Kto powinien uczestniczyć? Wszyscy partnerzy, tj. grupy niekorzystnie usytuowane na rynku pracy, właściwe organizacje włączające dane kwestie w główny nurt polityki i praktyki oraz ci, których ta problematyka dotyczy.

W ramach programu zostanie zawiązana grupa partnerska uczestnicząca w Działaniu 0, a następnie ponownie w Działaniu 1 w celu rozwijania PRR.

Osiągnięcie celów projektu nie jest możliwe bez pełnej i trafnej analizy istniejącej sytuacji. Aby analiza była zgodna ze stanem faktycznym, dane statystyczne oraz spostrzeżenia indywidualne i grupowe stron reprezentujących różne punkty widzenia należy połączyć w jedno odwzorowanie rzeczywistości. Na samym początku należy zatem wybrać interesariuszy, poddać ich analizie oraz zachęcić do udziału w projekcie w celu budowania wspólnego stanowiska na temat problemu, na końcu ustalając, jakie są akceptowalne sposoby jego rozwiązania.

Zgodnie z definicją przyjętą przez Komisję Europejską, interesariusze to osoby fizyczne lub instytucje, które mogą (pośrednio lub bezpośrednio, pozytywnie lub negatywnie) wpływać na projekt lub program bądź podlegać ich wpływowi. Interesariusze zatem to grupy osób, jednostek, instytucji, przedsiębiorstw lub agend rządowych, które mogą być związane z PRR. Istnieją różnice między interesariuszami, jeśli chodzi o ich role i zadania, dostęp do zasobów oraz kontrolę nad nimi, a także miejsce w procesie podejmowania decyzji. Nie-równy status interesariuszy może negatywnie wpłynąć na dobór odpowiednich rozwiązań problemów na rynku pracy. Dopiero dzięki odpowiedniemu zajęciu się tą kwestią można uniknąć utraty skuteczności i trwałości działań PRR oraz ich rezultatów. W procesie tworzenia PRR należy analizować i uwzględniać różne punkty widzenia.

Tworzenie mapy interesariuszy

Interesariusze są ważnym elementem środowiska realizacji projektu. Aby określić interesariuszy dla danego projektu, należy:

- Zidentyfikować interesariuszy różniących się od siebie oraz tworzących w miarę homogeniczne grupy:
 - (a) na których projekt może mieć wpływ;
 - (b) którzy mogą wpłynąć na projekt;
 - (c) którzy mogą być pomocni, mogą się stać partnerami w projekcie, nawet jeśli projekt może być realizowany bez ich udziału;
 - (d) którzy mogą się stać stroną konfliktową w projekcie bądź mogą odebrać projekt jako zagrożenie dla swoich interesów lub *status quo*;
 - (e) którzy i tak zostaną zaangażowani w projekt.
- Pogrupować interesariuszy zgodnie z rolami i rodzajem wpływu, odpowiadając na pytania:
 - (a) czy grupa interesariuszy (organizacja, wspólnota itd.) będzie pracowała dla projektu, współfinansowała go albo czerpała korzyści z jego realizacji?

(b) czy jest ona organizacją wspierającą, czy hamującą?

(c) czy ma uprawnienia kontrolne, władzę itd.?

Identyfikując wszystkich interesariuszy PRR, można się zastanowić nad stworzeniem ich hierarchii: główni, drugorzędni, pozostali. Pozwala to na łatwe rozpoznanie, w jakim stopniu oraz kiedy dany interesariusz powinien być zaangażowany w projekt. Doświadczenia pierwszej rundy EQUAL jasno pokazują, że udział interesariuszy jest niezwykle istotny w osiągnięciu sukcesów przez projekty. Sugerowane jest zorganizowanie grupy przedstawicieli partnerów w projekcie, której zadaniem będzie tworzenie mapy oraz analiza interesariuszy PRR.

- **Główni interesariusze** to ci, których interesy stanowią najważniejszy cel projektu. Należą do nich potencjalni realizatorzy włączania przyjętych rozwiązań w główny nurt polityki i praktyki, a także osoby niekorzystnie usytuowane na rynku pracy, borykające się z problemami, które projekt próbuje rozwiązać. Osoby te zazwyczaj są beneficjentami.
- **Interesariusze drugorzędni** powinni być zaangażowani w działania, jeśli PRR ma osiągnąć wytyczone cele. Do tej grupy interesariuszy należą instytucje ustawowe (np. ministerstwa), grupy wolontariuszy, organizacje z sektora prywatnego itd. Stanowią oni podstawę wsparcia oraz grupę, w której można zidentyfikować głównych partnerów PRR.
- **Pozostali interesariusze** na początku nie odgrywają zazwyczaj większej roli, mogą natomiast ją odgrywać podczas włączania rezultatów projektu do głównego nurtu polityki i praktyki. Do tej grupy należą osoby odpowiedzialne za tworzenie strategii, praktycy oraz organizacje pracujące z grupami beneficjentów, których dotyczy projekt. Pozostali interesariusze mogą w trakcie projektu przemieszczać się w górę hierarchii wraz ze wzrostem wagi ich udziału i dojrzewaniem inicjatywy oraz wdrażaniem jej rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki.

Analiza interesariuszy

Po zidentyfikowaniu i pogrupowaniu interesariuszy trzeba przeprowadzić analizę ich przewidywanych zachowań oraz stopnia uczestnictwa w projekcie. W tym celu należy:

- Scharakteryzować interesariuszy z punktu widzenia istotnych elementów wpływających na projekt (np. statusu społecznego i organizacyjnego, płci, elastyczności, sposobu podejmowania decyzji itd.), odpowiadając na pytania:
 - (a) jaka jest społeczna i ekonomiczna charakterystyka interesariuszy?
 - (b) w jaki sposób interesariusze są zorganizowani, jaka jest struktura ich organizacji, jak zapadają decyzje?
 - (c) jaki jest status interesariuszy?
- Dokonać analizy interesariuszy z punktu widzenia ich oczekiwań i wzajemnych powiązań:
 - (a) jakie są ich interesy i oczekiwania związane z projektem?
 - (b) jakie są wzajemne powiązania i relacje między różnymi grupami interesariuszy?

- Ocenić potencjał, zasoby i umiejętności interesariuszy:
 - (a) jakie są ich silne strony, na których może się opierać projekt?
 - (b) jaki jest ich potencjalny wkład, na którym może być oparty projekt?
 - (c) jakie są ich ograniczenia i słabe strony, które muszą być uwzględnione w projekcie?
- Przygotować konkluzje i zalecenia dla projektu:
 - (a) w jaki sposób należy brać interesariuszy pod uwagę?
 - (b) jakie działania podjąć wobec interesariuszy?
 - (c) jak postępować z grupą interesariuszy?

W uzupełnieniu można się posłużyć następującymi pytaniami:

- Jakie są **oczekiwania** interesariuszy względem PRR (postrzeganie problemu oraz jego rozwiązań)?
- Jakie **korzyści** mogą odnieść interesariusze?
- Jakie **zasoby** mogą poświęcić interesariusze na rzecz PRR? Jakie mają uprawnienia?
- Które **interesy** interesariuszy mogą się okazać **sprzeczne** z PRR?
- Jak interesariusze **patrzą na innych** interesariuszy (np. czy w przeszłości wystąpiły konflikty między określonymi interesariuszami)
- Jakie są w ocenie interesariuszy działania, w które **PRR powinno lub nie powinno się angażować**?

Formularz 1.
„Tabela
interesariuszy”

Analiza interesariuszy powinna być zapisana na przejrzystym formularzu, który można uaktualniać oraz poddawać powtórnej analizie podczas trwania projektu. W tym celu można się posłużyć Formularzem 1 – „Tabela interesariuszy”.

Wszystkie kolejne etapy rozwoju projektu powinny się odnosić do tej tabeli. W trakcie programowania, monitorowania oraz oceny projektu tabela podlega zmianom wraz ze zmianami okoliczności towarzyszących udziałowi interesariuszy i ich statusowi w projekcie. Kolumna „Monitorowanie” służy do zapisu zaangażowania interesariuszy w projekt. Informacje zebrane w tabeli pokazują, skąd przychodzi wsparcie, jakie istnieją bariery, kto należy do grup, do których trudno dotrzeć, jakie metody komunikacji są skuteczne w odniesieniu do poszczególnych grup, w jaki sposób te grupy reagują na określone sposoby działania oraz (odnośnie do przyszłych projektów) jak w najlepszy sposób kreować stosunki robocze między interesariuszami.

Formularz 1. Tabela interesariuszy

Interesariusze główni interesariusze projektu (beneficjenci projektu, partnerzy) interesariusze procesu <i>mainstreamingu</i> pozostali interesariusze	Charakterystyka Interesariuszy z punktu widzenia elementów istotnych w projekcie	Interesy i oczekiwania interesy i cele poszczególnych interesariuszy oczekiwania wobec projektu charakter wpływu na projekt (pozytywny/negatywny)	Silne i słabe strony dostępne zasoby i środki wiedza i doświadczenie potencjalny wkład do projektu	Implikacje i wnioski dla projektu planowane działania wobec interesariuszy sposób współpracy z interesariuszami przychylnymi dla projektu sposób radzenia sobie z interesariuszami nieprzychylnymi dla projektu	Monitorowanie W jaki sposób interesariusze faktycznie uczestniczyli w projekcie (wypełnia się w trakcie realizacji projektu)
1. Główni interesariusze					
1.1.					
1.2.					
1.3.					
2. Interesariusze drugorzędni					
2.1.					
2.2.					
2.3.					
3. Pozostali interesariusze					
3.1.					
3.2.					
3.3.					

2.2. Analiza problemów oraz celów

Kolejnym krokiem, który należy podjąć w celu stworzenia poprawnej koncepcji projektu jest dokładne zbadanie problemów i ich potencjalnych rozwiązań.

Głównymi powodami podjęcia analizy problemów i celów są:

- sformułowanie kluczowego problemu dla projektu;
- zidentyfikowanie oraz analiza wszelkich kwestii związanych z określonym problemem kluczowym;
- stworzenie wspólnej platformy porozumienia w sprawie motywów powstania PRR;
- stworzenie podstawy oraz uzasadnienia dla rozwoju PRR,
- pełne zaangażowanie interesariuszy, dzięki czemu łatwiej im uczestniczyć jako jednostkom w grupie;
- zidentyfikowanie partnerów oraz tworzenie PRR.

Analiza problemów i celów jest ćwiczeniem, którego wykonanie zajmuje od jednej do kilku godzin, w zależności od zakładanego poziomu szczegółowości. Istotą tego ćwiczenia jest zaangażowanie możliwie największej liczby interesariuszy oraz poznanie ich wątpliwości, stanowisk, wiedzy oraz pomysłów dotyczących problemu, a także określenie, jakie są akceptowalne rozwiązania. Mniej istotne są szczegóły analizy, największe znaczenie ma stworzenie między interesariuszami platformy porozumienia co do istoty problemu oraz proponowanych rozwiązań.

Ćwiczenie można rozpocząć od zdefiniowania problemu. Zaletą rozpoczęcia ćwiczenia od pytania „Na czym polega problem?” jest to, że wszyscy mogą odpowiedzieć na tak zadane pytanie, a samo słowo „problem” jest na tyle jednoznaczne, że każdy jest w stanie przedstawić jego własną interpretację. Pytanie to należy do pytań angażujących.

Lepsze efekty ćwiczenia osiąga się wówczas, gdy moderator sesji warsztatowej nie uczestniczy w dyskusji, tylko skupia się wyłącznie na procesie moderowania sesji.

Analiza problemu

Analiza problemu, stanowiąca pierwszą część ćwiczenia, ma na celu określenie problemu oraz zebranie opinii dotyczących grupy powiązanych ze sobą problemów. Żaden problem nie występuje w oderwaniu od rzeczywistości i zawsze stanowi element łańcucha przyczynowo-skutkowego. Jeśli problem zostanie nietrafnie zidentyfikowany, jego rozwiązanie może się okazać niemożliwe. Właśnie dlatego problemy należy przedstawiać w sposób konkretny i oparty na faktach, a nie ogólnikowo i wieloznacznie. Problem to *istniejąca niekorzystna sytuacja*; jako problem nie powinien być klasyfikowany *brak pożądanej sytuacji*. Na przykład *istniejącą niekorzystną sytuacją* może być to, że dana osoba nie ma wystarczających kwalifikacji, by dostać pracę. Natomiast *brak przyszłej pożądanej sytuacji* polega np. na tym, że osoba niewykwalifikowana musi być przeszkolona w odpowiednim zakresie, by zdobyć kwalifikacje. Pierwsza z opisanych sytuacji jest faktycznym stanem, który dotyczy zarówno bezrobotnych, jak i pracodawców, druga natomiast jest wyrazem pragnień, ale niekoniecznie rozwiązaniem problemu. Rozwiązanie to wymaga wiele czasu i wysiłku oraz zależy od spełnienia wielu warunków obarczonych znacznym ryzykiem.

Podczas dokonywania oceny problemów i celów poziom szczegółowości analiz powinien wynikać z możliwie pełnego udziału wszystkich interesariuszy. Oznacza to, że zbyt wiele szczegółów może prowadzić do wycofania się niektórych interesariuszy z ćwiczenia oraz zmniejszenia liczby wniosków z niego płynących. Zadaniem moderatora jest osiągnięcie równowagi między poziomem szczegółowości a podtrzymaniem udziału interesariuszy. W fazie przenoszenia celów można wprowadzić więcej szczegółów do tworzonej dokumentacji projektu (np. w postaci matrycy logicznej).

Jak przeprowadzić analizę problemu?

- Przed rozpoczęciem warsztatów należy sformułować ogólny obszar problemowy oraz jego podstawę.
- Podczas warsztatów należy omawiać problem z uczestnikami oraz wyjaśniać wątpliwości, aby było zrozumiałe jego przełożenie na priorytety i tematy (np. bezrobocie w określonej grupie wiekowej lub płci).
- Po wyjaśnieniu problemu trzeba zapisać go na kartce, którą należy umieścić na środku ściany lub na tablicy.

* Należy rozdać wszystkim uczestnikom karty tego samego koloru (np. żółte), na których mają wyrazić własne pomysły dotyczące problemów związanych z problemem głównym, które albo go wywołują (przyczyny), albo są jego następstwem (skutkiem). W każdej grupie będą występować różnice w postrzeganiu tego samego problemu, dlatego też należy zachęcać wszystkich jej członków do wyrażania swoich opinii. Ćwiczenie to ma na celu poznanie różnych punktów widzenia oraz ocen, które należy uwzględnić i włączyć do analizy, ponieważ stanowią podstawę rozumienia całego problemu. Trzeba starać się unikać terminu „brak” – lepiej jest opisywać problem w kontekście jego wpływu na ludzi. Nie należy używać skrótów myślowych. Zamiast wyrażenia „brak umiejętności” trzeba opisać problem w sposób szczegółowy (np. „posiadane umiejętności nie spełniają potrzeb pracodawców”). Jeśli trudno jest wyrazić problem za pomocą konkretnych terminów, trzeba spróbować włączyć w problematykę określoną grupę docelową, a dzięki temu problem stanie się konkretniejszy.

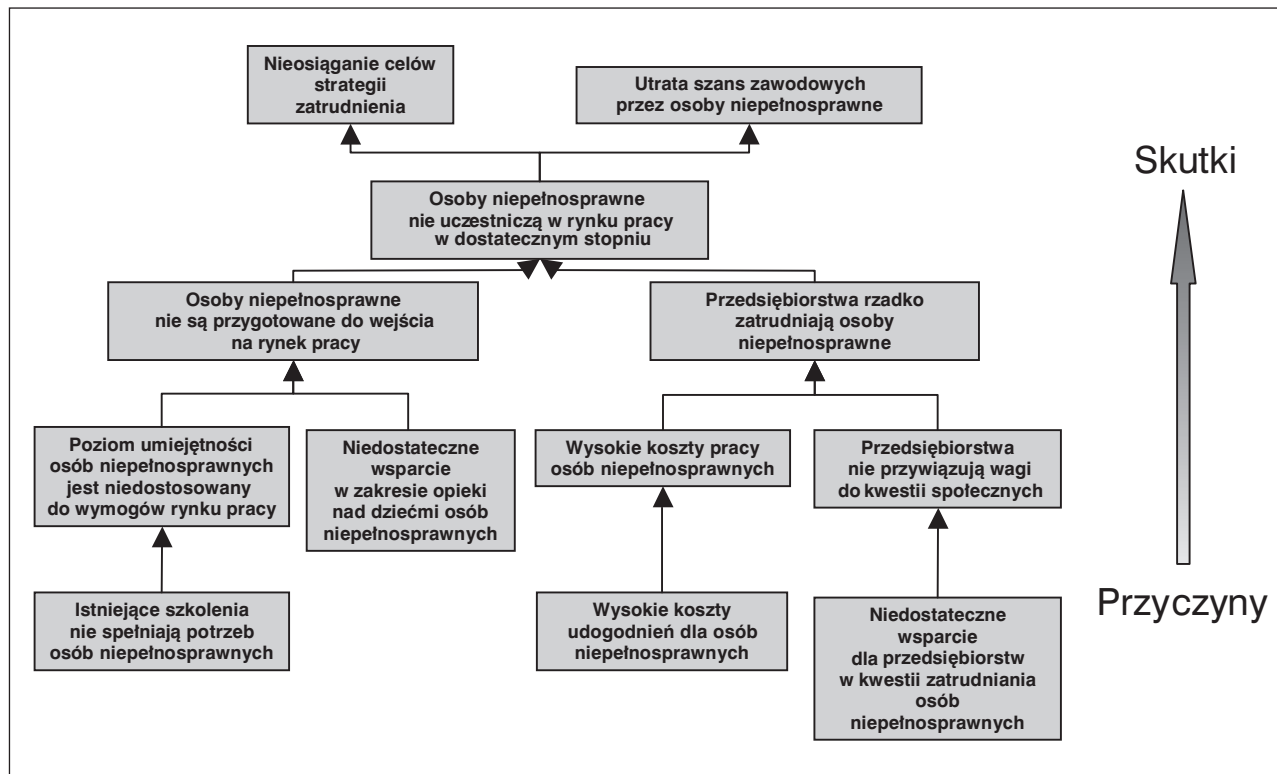
* Prowadzący warsztaty powinien następnie umieścić wszystkie wypełnione karty na ścianie pod lub nad kartką z problemem głównym, tworząc w ten sposób ciąg przyczynowo-skutkowy. Jeśli problem zapisany na karcie przez uczestnika jest przyczyną, trzeba umieścić go poniżej problemu głównego; jeśli jest skutkiem – trzeba umieścić go powyżej, a jeśli nie jest ani przyczyną, ani skutkiem – na tym samym poziomie, należy umieścić go tak, aby utworzył nową kolumnę „przyczynowo-skutkową”.

* Prowadzący warsztaty powinien stworzyć różne pionowe kolumny problemów w ciągach przyczynowo-skutkowych, dzieląc je na różne z punktu widzenia przyjętych kryteriów obszary problemowe.

* Ćwiczenie jest zakończone, gdy skutki znajdujące się na samej górze analizy – drzewa problemu – mogą występować również na samym dole jako podstawowe przyczyny. W ten sposób powstaje ciągła, negatywna sekwencja przyczynowo-skutkowa. Na tym etapie należy potwierdzić, że problem pierwotny wciąż uznawany jest za kluczowy. Zanim nastąpi ko-

lejna faza ćwiczenia, trzeba przeanalizować hierarchie i postarać się ułożyć elementy w przejrzystych relacjach przyczynowo–skutkowych.

Przykład analizy problemu




Jeżeli np. pierwotny problem polega na tym, że osoby niepełnosprawne nie uczestniczą w rynku pracy w dostatecznym stopniu, jego przyczyną może być fakt, że przedsiębiorstwa rzadko zatrudniają te osoby, a skutkiem – utrata szans zawodowych przez osoby niepełnosprawne. Inny problem: „osoby niepełnosprawne nie są przygotowane do wejścia na rynek pracy”, co nie jest ani przyczyną, ani skutkiem dla problemu „przedsiębiorstwa rzadko zatrudniają osoby niepełnosprawne”, natomiast jest przyczyną problemu „osoby niepełnosprawne nie uczestniczą w rynku pracy dostatecznym stopniu”, w związku z tym problem ten rozpoczyna nową pionową kolumnę problemów. Liczba takich kolumn jest nieograniczona.

Jeśli analiza problemu zawiera wiele kolumn pionowych, oznacza to, że problem jest dość złożony. Jeśli kolumny poziome zawierają niewiele problemów, można założyć, że grupa obecnych uczestników nie jest dobrze zaznajomiona z omawianą problematyką, a w związku z tym może wystąpić konieczność włączenia dodatkowych uczestników. Analiza problemu może ujawnić istnienie innego problemu kluczowego, jednak nie wpływa to na ważność obecnej oceny. Istotne jest samo omawianie problemu, gdyż może ono prowadzić do pełniejszego zrozumienia kwestii pokrewnych.

Analiza celów

Jest to kontynuacja poprzedniego ćwiczenia i powinna być przeprowadzona w tym samym dniu oraz z tą samą grupą osób. Dzięki analizie problemów zostają zidentyfikowane problemy, nad którymi później można pracować. Dzięki analizie celów identyfikowane są kategorie celów oraz wyznaczane są cele bezpośrednio związane z przewyższonymi problemami. Ćwiczenie to zakłada przeformułowanie problemów na cele. Cele rozumiane są jako pożądane przyszłe sytuacje, nie można ich utożsamiać z działaniami. Działania opisują takie czasowniki jak: poprawić, zredukować, skonstruować itd. Cel jest opisem sytuacji, która zaistnieje, jeśli coś zostanie poprawione, zredukowane, skonstruowane itd. Opisanie celu często wymaga jedynie odwrócenia problemu lub wyobrażenia sobie zupełnie nowej sytuacji, jak w przykładzie poniżej.

Problemy		Cele
Utrata szans zawodowych przez osoby niepełnosprawne		Istnieje wielość szans zawodowych dla osób niepełnosprawnych
Osoby niepełnosprawne nie uczestniczą w rynku pracy w dostatecznym stopniu		Osoby niepełnosprawne chętnie uczestniczą w rynku pracy
Przedsiębiorstwa rzadko zatrudniają osoby niepełnosprawne		Przedsiębiorstwa regularnie zatrudniają osoby niepełnosprawne

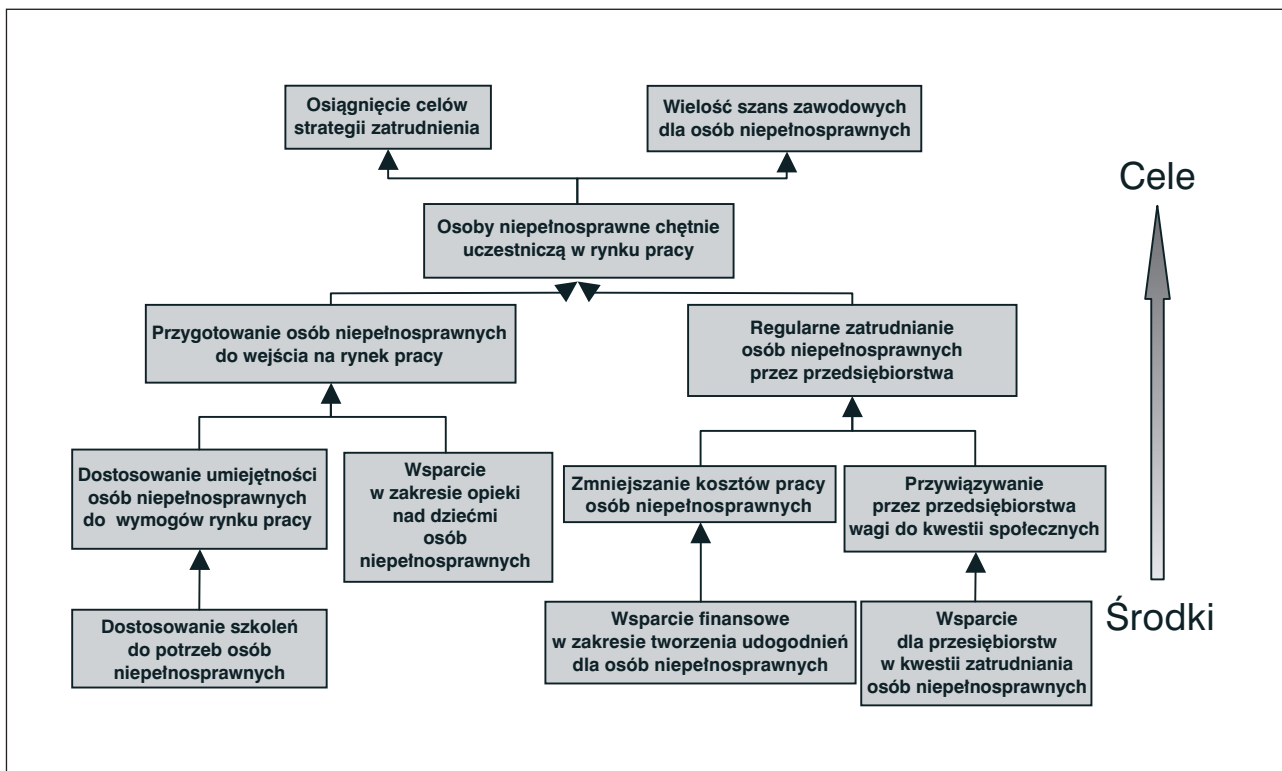
Jak przeprowadzić analizę celów?

- Należy rozdać uczestnikom karty innego koloru niż podczas ćwiczenia analizy problemów (np. zielone).
- Należy poprosić uczestników, by dla każdej karty problemu (żółtej) napisali propozycję rozwiązania w postaci celu na karcie zielonej (w możliwie zwartej formie).
- Należy umieścić zielone karty nad odpowiadającymi im kartami problemów. Jest to ćwiczenie otwarte, w związku z tym uczestnicy mogą opisać dowolny cel dla dowolnego problemu. Nie istnieje limit liczby kart, które zapisują. Karty wypełnia się pojedynczo, tzn. osobno opisuje się cele dla każdego problemu.
- Jeśli dla jednego problemu istnieje kilka celów, prowadzący warsztat musi umieścić wszystkie karty celów nad kartą problemu.
- Po umieszczeniu wszystkich kart celów nad kartami problemów należy ocenić ich hierarchię. Hierarchię przyczynowo-skutkową powinna zastąpić hierarchia „przez środek do celu”.
- W tym momencie trzeba ocenić, czy hierarchię „przez środek do celu” można zastosować w praktyce. Mogą się pojawić luki lub trzeba będzie umieścić cele inaczej, by stwo-

rzyć logiczną hierarchię. Zmieniając organizację hierarchii, nie wolno stracić z oczu pierwotnego problemu.

- Jest bardzo prawdopodobne, że analiza celów będzie miała na koniec ćwiczenia mniej lub bardziej logiczną postać. Jeśli pewnych problemów nie da się zamienić na cele, najprawdopodobniej są one zbyt ogólnie sformułowane i będą wymagać ponownego określenia, by lepiej naświetlić daną kwestię.
- Hierarchia problemów powinna teraz stać się hierarchią celów.
- Ćwiczenie kończy się wówczas, gdy karta na górze analizy drzewa celów może zostać umieszczona również na samym dole drzewa, jako podstawowy środek. Powinna powstać ciągła pozytywna sekwencja „przez środek do celu”. Na tym etapie trzeba potwierdzić, że rozwiązanie problemu pierwotnego wciąż uznawane jest za cel kluczowy. Przed przejściem do kolejnej fazy ćwiczenia należy przeanalizować hierarchię i postarać się ułożyć cele w jasnych relacjach „przez środek do celu”. Jak już wspomniano, szczególność oraz staranność sformułowań zależy od woli udziału wykazanej przez uczestników ćwiczenia.

Przykład analizy celów



Analizę problemów i celów należy zapisać oraz zachować.

Opcje priorytetowe

Wybór opcji priorytetowych jest ostatnią częścią ćwiczenia „Analiza problemów i celów”. Ta część wspomaga podejmowanie decyzji dotyczących projektu (projektów), który PRR chce realizować w ramach Działań 2 oraz 3. Na tym etapie istnieją już kolumny celów, a każda kolumna odzwierciedla punkt widzenia danej grupy interesariuszy, osobny obszar wiedzy lub sposób rozwiązania problemu. Kolumny przedstawiają różne części oraz potencjalne rozwiązania tego samego problemu. Każda z nich może stać się elementem projektu lub stanowić jego całość.

Kolumny reprezentują różne grupy celów, których osiągnięcie jest niezbędne do realizacji celu całego projektu. Grupa musi dokonać strategicznej oceny celów, biorąc pod uwagę wymaganą wiedzę fachową, czas konieczny do wdrożenia, wymagania budżetowe oraz zakres zaangażowania interesariuszy. Ustalenie podobieństw i różnic pomoże ustalić, czy powinien powstać jeden projekt, czy kilka projektów. Zamiast tworzyć projekty duże i złożone, lepiej zachować ostrożność i zająć się w ramach PRR projektem mniejszym, którym łatwiej jest zarządzać.

Czasami widać wyraźnie, iż aby rozwiązać dany problem, wszystkie kolumny analizy – drzewa celów – muszą zostać przekształcone w projekty, a projekty te powinny być realizowane równocześnie. Oczywiście, jeśli już istniejące i wdrażane projekty dotyczą tematu uwzględnionego w analizie, grupa powinna traktować je jako projekty partnerskie i nie powielać ich. Po ustaleniu przez zespół potencjalnych wariantów osiągnięcia celu należy podjąć decyzję, które z nich zostaną wybrane, uwzględniając:

- uwarunkowania zewnętrzne (np. czas, budżet, priorytet i temat programu, w ramach którego udzielone będzie wsparcie, akceptacja społeczna);
- uwarunkowania wewnętrzne (np. zdolności organizacyjne, posiadane zasoby, doświadczenie, *know-how*).

Jak wybierać opcje priorytetowe

Aby wybrać opcje priorytetowe, należy:

- Podzielić kategorie celów w hierarchii pionowej na trzy części i nazwać je „Cele nadrzędne”, „Cel projektu” oraz „Rezultaty”, tworząc swoisty diagram. Jeśli cel projektu jest zbyt szeroki, można przenieść go wyżej, do poziomu „Cele nadrzędne”, a jeśli zbyt wąski, można go przesunąć w dół, do poziomu „Rezultaty”. Poziomy celów można przesuwając w górę lub w dół, aż staną się realistyczne dla PRR.
- Sprawdzić, czy kolumny odpowiadają rozwiązaniu problemu kluczowego.
- Określić, które kolumny są już tematem istniejących lub planowanych projektów. Grupa powinna je teraz traktować jako projekty partnerskie, uczestniczące w rozwiązywaniu problemu kluczowego.

- Ustalić, z którymi problemami nie da się uporać w ramach programu (np. kwestie strategii narodowej).
- Ocenic pozostałe kolumny, by zidentyfikować projekty, które mogą być prowadzone wspólnie w ramach jednej strategii, wewnątrz PRR, a które powinny być wykonane jako projekty zewnętrzne wobec PRR. Oceny dokonuje się w formie dyskusji.

Podczas analizy i wyboru opcji priorytetowych kluczowe są następujące pytania:

- Jakie działania z dużym prawdopodobieństwem rozwiążą problem?
- Czy problem kluczowy można rozwiązać za pomocą jednego lub dwóch projektów, czy konieczne jest wprowadzenie równoległej grupy projektów, z których wszystkie będą się koncentrować na problemie kluczowym?
- Jakie inne projekty/inicjatywy są planowane lub obecnie realizowane?
- Co jest możliwe do osiągnięcia?
- Jakie działania są akceptowane przez osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy?
- Jakie są dostępne zasoby?
- Jakie rozwiązania można wprowadzić do głównego nurtu polityki i praktyki?

Ćwiczenie można zakończyć proponując „głosowanie kropkami”. Podczas tej formy głosowania uczestnikom rozdaje się flamastry i mogą oni zaznaczyć 5 kropek przy opcjach, na które głosują. Kolumna lub cel, które uzyskują największą liczbę kropek stanowią priorytet dla uczestników. Następująca po głosowaniu dyskusja ujawni, jakimi kryteriami kierowali się uczestnicy, oddając swoje głosy.

Na zakończenie „Analizy problemów i celów” powinna istnieć pewna liczba opcji priorytetowych wybranych przez uczestników. Należy je zanotować, posługując się Formularzem 2 („Problemy i cele”), oraz zachować w aktach z dokumentami projektu.

Formularz 2. „Problemy i cele”

Jakie problemy istnieją?	Jakie są akceptowalne rozwiązania?
Efekty – problemy w ujęciu szerokim	Cele nadrzędne
Problem kluczowy	Cel projektu
Przyczyny – problemy szczegółowe	Rezultaty
Krótki (w jednym lub dwóch zdaniach) opis przedmiotowego problemu kluczowego	

Ćwiczenie dotyczące problemów i celów można wykorzystać na kilka sposobów. Jeśli rozpocznie się od szeroko ujętego problemu (np. wysokie bezrobocie w mieście X) wynik też będzie taki, jeśli natomiast rozpocznie się od problemu ujętego wąsko (np. wysokie bezrobocie wśród kobiet w wieku 16–20 lat w mieście X), wynik będzie szczegółowy, a projekt – skoncentrowany na mniejszej grupie docelowej. Sposób, w jaki zostanie opisany problem początkowy wpływa na późniejsze wyniki. PRR angażujące wiele stron są doskonałym narzędziem rozwiązywania problemów natury strategicznej.

W niektórych przypadkach nie jest zalecane zebranie wszystkich interesariuszy w jednym miejscu i czasie. Na przykład młodzi ludzie zazwyczaj podchodzą do ćwiczenia z większym zaangażowaniem, gdy nie ma w pobliżu osób dorosłych. Może również wystąpić konieczność przeprowadzenia ćwiczenia w różnych miejscach, jeśli pracuje się np. z więźniami. Najważniejsze, by zawsze rozpoczynać ćwiczenia z tym samym problemem początkowym w każdej grupie i na koniec podsumować wynik analizy.

Ważne jest również, by zapisać ćwiczenie w formie, w jakiej zaprezentowane jest na tablicy czy na ścianie. Ćwiczenie to można także wykonać elektronicznie, co pozwoli na jego automatyczny zapis. Przy dokonywaniu zapisu ćwiczenia ważne jest, by zachować słowa i terminy, które zostały użyte i nie zamieniać ich na bardziej profesjonalne i zgodne ze specjalistycznym słownictwem stosowanym przez Europejski Fundusz Społeczny. Jeśli osoby biorące udział w ćwiczeniach będą rozpoznawać słowa i terminy przez siebie używane, wzmocni to ich poczucie uczestnictwa.

Typowy rozkład czasowy w ćwiczeniu dotyczącym „Analizy problemów i celów” jest następujący:

Dyskusja wstępna o kluczowym problemie	15–30 min
Analiza problemów	45–60 min
Analiza celów	30–60 min
Opcje priorytetowe	30–60 min

3. ETAP 3. FORMUŁOWANIE (DZIAŁANIE 0 I DZIAŁANIE 1)

Na etapie „Formułowania” narzędziem projektowym stosowanym do sprawdzenia wykonalności wybranych opcji priorytetowych jest matryca logiczna. Etap ten występuje częściowo jako Działanie 0 (krótki przegląd celów i założeń), a następnie jest szczegółowo rozwijany podczas Działania 1. W ramach PRR należy wyodrębnić niewielki zespół, w którego skład będą wchodzić główni interesariusze. Zadaniem tego zespołu będzie tworzenie projektów zarządzanych przez PRR. Pierwszym zadaniem jest przeniesienie celów stworzonych w ramach opcji priorytetowych podczas poprzedniego etapu – identyfikacji. Użycie matrycy logicznej pozwoli na strukturyzację celów w formie hierarchii, zgodnie z którą weryfikowane będą założenia projektu oraz definiowane wskaźniki i dobierane właściwe źródła weryfikacji. Po sporządzeniu matrycy logicznej przygotowujemy wniosek projektowy, a także harmonogram działań i budżet.

Kolejność działań:

- przeniesienie celów do matrycy logicznej;
- rozwinięcie celów i założeń;
- ocena relacji między kolumnami matrycy i dostosowanie ich, jeśli zajdzie taka potrzeba;
- przygotowanie wskaźników i źródeł weryfikacji;
- ocena kwestii środowiskowych, społecznych, płci, rasy oraz podsumowanie dotychczasowego postępu w budowaniu matrycy;
- ukończenie budowy matrycy logicznej, wpisanie działań, budżetu oraz innych danych wejściowych;
- przygotowanie budżetu;
- zebranie wszystkich efektów pracy uzyskanych w trakcie poprzednich etapów i stworzenie tekstu Umowy o Współpracy Ponadnarodowej;
- przygotowanie raportu opisującego, w jaki sposób realizowane będzie PRR.

Kto powinien brać udział? Niewielka grupa złożona z partnerów oraz organizacji odpowiedzialnych za włączenie rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki (*mainstreaming*) oraz zainteresowane osoby niekorzystnie usytuowane na rynku pracy. Członkowie tej grupy powinni uczestniczyć w poprzednim ćwiczeniu analizy problemów i celów oraz reprezentować większe grupy.

Ćwiczenia	Dokumentacja
1. Przygotowanie matrycy logicznej.	Formularz 3. Matryca logiczna.
2. Przygotowanie tekstu Umowy o PRR oraz Umowy o Współpracy Ponadnarodowej.	Formularz 4. Matryca procesu <i>mainstreamingu</i> .
3. Przygotowanie harmonogramu działań.	Formularz 5. Plan budżetowy.
4. Przygotowanie budżetu.	

Matryca logiczna jest głównym narzędziem wykorzystywanym podczas kolejnych etapów cyklu projektu. Wspomaga tworzenie, realizację i ewaluację projektów. Ważne jest, by postrzegać ją jako narzędzie dynamiczne, które będzie wykorzystywane do ponownych analiz i wprowadzania zmian w projektach w miarę ich postępu oraz wraz ze zmianą środowiska realizacji projektu. Matryca logiczna umożliwia definiowanie projektu uwzględniającę wstępną identyfikację problemu przy określeniu jasnych i trwałych celów. Definiowanie projektu polega na uzupełnianiu informacji o projekcie oraz sprawdzaniu powiązań między elementami tworzącymi projekt.

Matryca logiczna składa się z czterech kolumn i czterech wierszy. Wypełnia się ją w porządku wskazanym poniżej. W każdym polu należy wprowadzić krótki opis, a następnie sprawdzić relacje logiczne między poszczególnymi polami matrycy. Być może trzeba będzie wielokrotnie zmieniać zawartość pól, by stworzyć prawdziwie logiczną strukturę. Proces uzupełniania matrycy jest powtarzalny i może wymagać wielokrotnego przechodzenia przez poszczególne etapy.

Zaletą wykorzystania matrycy jest zapewnienie przejrzystości opracowania i wspomaganie grupy osób przy omawianiu wszystkich możliwych koncepcji projektu. Matryca wspiera zwłaszcza działania planistyczne oraz podejmowanie decyzji przez grupę złożoną z wielu interesariuszy.

Matryca logiczna wymusza na zespole projektowym:

- ustalenie założeń – ryzyka krytycznego, które może się pojawić podczas realizacji projektu;
- określenie wskaźników oraz udokumentowanych źródeł weryfikacji (dowodów), które będą wykorzystywane w planowaniu szczegółów i monitorowaniu postępów w realizacji projektu.

Ważne jest, by umieć rozróżnić definiowanie projektu od pisania wniosku projektowego, ponieważ są to odrębne procesy. Matrycy logicznej używa się podczas definiowania projektu, a wnioski przygotowuje się dopiero wtedy, gdy proces tworzenia projektu został zakończony i istnieje zgoda co do jego treści i zakresu. Wymogiem matrycy logicznej jest zaangażowanie stosownych środków oraz poświęcenie odpowiedniego czasu na tworzenie projektu, by odpowiadał on określonymu środowisku społecznemu, kulturowemu i materialnemu osób najmniej uprzywilejowanych. Ważne jest, by zdać sobie sprawę z tego, że nawet jeśli problem i jego rozwiązania są powszechne, relacje, wartości oraz historia grupy najmniej uprzywilejowanej są wyjątkowe.

Wypełnioną matrycę logiczną wykorzystuje się jako podstawę do określenia zakresu wymaganych obowiązków dla stanowisk pracy w ramach projektu oraz zadań zleconych, do monitorowania planowanych i wykonywanych działań, wprowadzania zmian do projektów podczas ich realizacji (o ile jest to konieczne), a wreszcie – do ewaluacji projektów.

Poniżej zaprezentowany jest diagram matrycy logicznej. Liczby odnoszą się do sekwencji jego wypełniania.

Matryca logiczna

	Cele	Wskaźniki	Źródła weryfikacji (dowody)	Założenia
Cele nadrzędne	2	7	8	
Cel projektu	1	9	10	6
Rezultaty	3	11	12	5
Działania	13	14	15	16
			Warunki wstępne	4

- Kolumnę „Cele” wypełnia się w pierwszej kolejności, pracując w hierarchii pionowej, uzupełniając pola 1, 2 i 3 opisując poszczególne kategorie celów. Pole „Działania” może być wypełnione później. Informacje umieszczone w kolumnie „Cele” pochodzą z wyboru strategii opcji priorytetowych. Logika kolumny „Cele” jest taka, że jeśli podejmowane jest „Działanie”, które prowadzi do „Rezultatu”, osiągany jest „Cel projektu”, co ma także wpływ na „Cele nadrzędne”.
- Kolumna „Założenia” wypełniana jest jako druga; ponownie postępuje się w porządku pionowym, od dołu („Warunki wstępne”) do góry („Cel projektu”), wypełniając pola 4, 5 i 6. Sprawdzany jest związek między „Celami” a „Założeniami” pod kątem poziomu ryzyka. Kolumna „Założenia” zawiera czynniki zewnętrzne, które wpływają na przebieg projektu, jednak są poza jego kontrolą, weryfikując je względem logiki celów. Założenia to pewne warunki zewnętrzne, które muszą być spełnione lub utrzymane, aby możliwe było osiągnięcie poszczególnych kategorii celów.
- Następnie należy wypełnić poziomo kolumny drugą i trzecią („Wskaźniki” i „Źródła weryfikacji (dowody)”), by stworzyć podstawę pomiaru efektywności i przejrzystości celów.

„Wskaźniki” pokazują sposób operacjonalizacji celów, natomiast „źródła weryfikacji” tworzą podstawę dokumentacyjną do oceny stopnia ich osiągnięcia. Trzeba wypełnić pola 7 i 8, 9 i 10 oraz 11 i 12.

- Wiersz „Działania” (pola 13, 14, 15 i 16) zawsze wypełniany jest po uzgodnieniu i wypełnieniu pól wszystkich innych komponentów. Dzieje się tak dlatego, aby ukierunkować PRR na cele, a nie na działania, Działania powinny być podporządkowane i elastyczne względem celów i zawsze być opisywane jako sposoby osiągnięcia rezultatów.

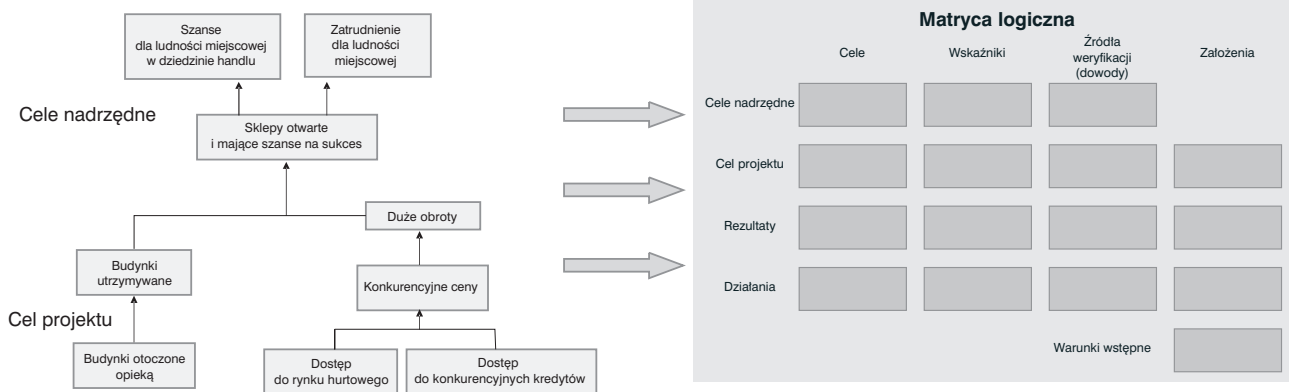
Grupa definiująca projekt oraz zaproszeni eksperci muszą podsumować efekty ćwiczenia „Analiza problemów i celów” oraz przenieść je do matrycy logicznej. Oczekuje się, że grupa poświęci 2–3 dni na przeprowadzenie procesu udoskonalenia matrycy logicznej.

Typowy czas przeznaczony na wykonanie ćwiczenia matrycy logicznej

Przeniesienie celów z analizy problemów i celów do matrycy logicznej	45–90 min
Ustalenie i zapisanie podstawowych założeń	30–60 min
Ustalenie założeń wymagających dalszego dopracowania	30–45 min
Ustalenie założeń, które można przekształcić w cele lub działania i zakończenie tworzenia celów	30–60 min
ZALECANA JEST TYGODNIOWA LUB DWUTYGODNIOWA PRZERWA, by mieć czas na przemyślenie działań wykonanych do tej pory i przeprowadzenie aktualnych badań.	
Przegląd oraz weryfikacja celów oraz założeń	30–60 min
Badanie „Wskaźników” dla każdego „Celu nadrzędnego”, „Celu projektu” oraz „Rezultatu”	60–120 min
Wypełnienie kolumny „Dowody” dla każdego „Wskaźnika”	30–60 min
Opracowanie działań oraz ich umieszczenie w matrycy logicznej	60–120 min

3.2. Kolumna „Cele”

Należy zacząć od przeniesienia celów z wybranej opcji priorytetowej do matrycy logicznej. Proces przenoszenia celów z „Analizy celów” do matrycy logicznej przebiega inaczej dla każdego poziomu celu. Prawdopodobnie konieczne będzie przereklamowanie sformułowań, należy jednak starać się zachować kluczowe słowa użyte przez uczestników, tak by były przez nich rozpoznawane w treści ostatecznej matrycy. Proces ten opisany jest poniżej dla każdego celu. Po przeniesieniu cele mogą wymagać przesunięcia w górę lub w dół kolumny, by pasowały do poziomów celów, jak pokazuje przedstawiony niżej przykład.



Poziomy celów „Cele nadrzędne”

„Cele nadrzędne” opisują ogólną kategorię pozytywnych efektów, do osiągnięcia których przyczynia się PRR, realizując swoje projekty zgodnie z priorytetami państw członkowskich. Partnerstwo wnosi swój wkład w „Cele nadrzędne”, nie jest natomiast w stanie osiągnąć ich samodzielnie. Na ten poziom celów wpływają także inne projekty oraz inicjatywy.

Przeniesienie analizy celów na poziom celów nadrzędnych matrycy

Aby przenieść do matrycy logicznej cele do poziomu „Celów nadrzędnych”, należy zidentyfikować kluczowe cele znajdujące się na górze drzewa „Analizy celów” i połączyć je w najwyższej kilka spójnych kategorii. Może to oznaczać, że niektóre sformułowania nie będą wykorzystane, ponieważ są zbyt ogólne. Metoda określa, że projekt wnosi wkład w długofalowe korzyści działania PRR i – jeśli zostanie w całości zrealizowany – będzie te korzyści trwale podtrzymywał.


„Cel projektu”

„Cel projektu” opisuje sytuację, która zaistnieje, kiedy PRR uda się rozwiązać dany problem. Powinien on bezpośrednio wiązać się z problemem głównym zidentyfikowanym w „Analizie problemu”. Sukces lub porażkę projektu mierzy się właśnie na poziomie „Celu projektu”. Tutaj także definiuje się cele główne opisane w kategoriach trwałych korzyści dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy. „Cel projektu” zostaje osiągnięty tylko wtedy, gdy osoby najmniej uprzywilejowane wykorzystują efekty działania projektu. Dlatego też „Cel projektu” nie powinien opisywać sposobu działania PRR, ale raczej zmianę zachowania wynikającą z wykorzystania pozytywnych skutków, jakie przyniesie projekt. „Cel projektu” opisuje „zwrot inwestycji społecznej”, który jednostka przyznająca fundusze otrzymuje w zamian za przekazane wsparcie finansowe. Wyrażany jest on za pomocą sformułowania określającego, jak zmieni się sytuacja, gdy rezultaty zostaną wykorzystane, a korzyści będą odczuwane przez interesariuszy, którzy mają być ich beneficjentami.

Jeśli istnieje jeden jasno sprecyzowany „Cel projektu”, szanse na powodzenie projektu są większe. Formułując „Cel projektu”, należy próbować zawrzeć w nim punkty kluczowe, opisując zwłaszcza korzyści, które będą musiały dać wystarczający bodziec do zmiany zachowań beneficjentów.

Cel projektu – punkty kluczowe

- Opis, jak będzie wyglądała sytuacja, gdy rezultaty projektu zostaną wykorzystane.
- Opis przepływu korzyści.
- Opis zmiany zachowań lub działań grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy oraz grup zaangażowanych we włączenie rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki.

Ocena celu	Przeniesienie	Matryca logiczna
Osoby niepełnosprawne wchodzą na rynek pracy		Osoby niepełnosprawne są zdolne do znalezienia pracy i satysfakcji ze środowiska pracy

Przeniesienie analizy celów na poziom celu projektu matrycy logicznej


Do przeniesienia celów na poziom „Celu projektu” konieczna może być zmiana ich sformułowania poprzez rozwinięcie i/lub uwzględnienie kategorii celów znajdujących się powyżej lub poniżej w drzewie analizy celów.

Rezultaty

Ta część opisuje „produkty projektu” w postaci usług i korzyści dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, spowodowane działaniem PRR. Opisuje się je w czasie przeszłym, jak gdyby były już dokonane. Rezultatów takich będzie co najmniej kilka. Opisują one efekty powstałe wskutek działań zrealizowanych w ramach projektu. Powinny dotyczyć niższego poziomu przyczyn w „Analizie problemu” oraz odzwierciedlać znaczenie kwestii opisanych w „Analizie celów”.

Przeniesienie analizy celów na poziom rezultatów do matrycy logicznej

Przeniesienie elementów analizy celów na poziom rezultatów do matrycy logicznej wymaga ponownego wyrażenia każdego rezultatu w postaci ukończonej serii działań. Sformułowanie takie będzie opisywać, co się stanie, gdy działania zostaną ukończone – jest to opis pewnego stanu – sytuacji mierzalnej.

Analiza celów	Przeniesienie	Matryca logiczna
<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedsiębiorstwa regularnie zatrudniają osoby niepełnosprawne. 2. Przedsiębiorstwa rozpoznają oraz odpowiadają na zapotrzebowanie społeczne. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedsiębiorstwa regularnie zatrudniają osoby niepełnosprawne. 2. Przedsiębiorstwa mają świadomość potrzeby istnienia udogodnień niezbędnych dla osób niepełnosprawnych, zapewniają te udogodnienia w miejscu pracy i zatrudniają osoby niepełnosprawne.

„Działania”

W tej części opisuje się zadania realizowane w ramach PRR. Opisywane są one przy użyciu czasowników dynamicznych (takich jak „przygotować”, „skonstruować”, „zaprojektować”), jako czynności do wykonania. Nie były one zawarte w „Analizie celów” i będą realizowane w następstwie wpisania ich do matrycy logicznej. Pól „Działania” nie wypełnia się aż do momentu uzupełnienia i uzgodnienia treści pozostałych pól. „Działania” powinny wspierać „Cele”, a zwłaszcza „Rezultaty”, i być elastyczne. Realizacja projektu powinna się skupiać na „Celu projektu” oraz na „Rezultatach”. Osoby zarządzające PRR powinny w każdej chwili być w stanie dostosować działania tak, by jak najpełniej prowadziły one do osiągnięcia „Rezultatów” oraz „Celu projektu”.

Sprawdzenie powiązań różnych kategorii celów

Kluczem do stworzenia dobrego projektu jest bezpośrednie powiązanie każdego poziomu celów z poziomem wyższym. Czasami takie połączenie nie jest wystarczająco silne – należy wówczas zmienić jeden lub więcej celów. Często cele na poziomie wyższym są zbyt ambitne, a związek między „Rezultatem” a „Celem projektu” nie spełnia wymogu realności. Przed przejściem do następnej kolumny należy sprawdzić logikę tego, co zostało opisane dotychczas. Trzeba sporządzić listę „Rezultatów” w kolejności, w jakiej będą osiąganym, od wierszy górnych do dolnych. W ten sposób powstaje przejrzysta sekwencja, pokazująca, czy „Rezultaty” mogą doprowadzić do osiągnięcia „Celu projektu”. Czasem konieczne może się okazać dodanie nowych rezultatów lub wykreślenie rezultatów już istniejących – ważne jest przede wszystkim, by były one możliwe do zrealizowania. Tworzenie projektu zyskuje na jakości wraz ze wzmacnianiem więzi między kategoriami celów w toku dyskusji i analizy.

3.3. Kolumna „Założenia”

Na każde PRR wpływ mają czynniki zewnętrzne, które wskazują ryzyko towarzyszące projektom. „Założenia” są czynnikami zewnętrznymi, na które projekt nie ma wpływu, a które wpływają na sukces projektu oraz jego zdolność do włączenia rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki. „Założenie” w sposób pozytywny opisuje „Ryzyko”, przyjmując, że dane ryzyko nie wystąpi.

„Założenia” są zazwyczaj identyfikowane w trakcie analizy problemów oraz tworzenia planu. W trakcie analizy interesariuszy, problemów, celów oraz wyboru strategii powinny zostać wyselekcjonowane pewne czynniki (strategiczne, techniczne, społeczne, środowiskowe itd.), które będą wpływać na PRR.

„Założenia” są szczególnie istotne między poziomami „Rezultaty” oraz „Cel projektu” i opisują to, co musi towarzyszyć rezultatom, aby osiągnąć „Cel projektu”. „Założenia” opisują pozytywny wkład, w postaci np. stabilnej sytuacji prawnej, elementów środowiska społeczno-gospodarczego, inicjatyw strategicznych, zgodności z opiniami osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy itd.

„Założenia” nie muszą dotyczyć wszystkich celów, ale jeśli któregoś celu dotyczą, należy je uwzględnić i ocenić podczas definiowania projektu. Przy niektórych celach trzeba uwzględnić więcej niż jedno założenie.

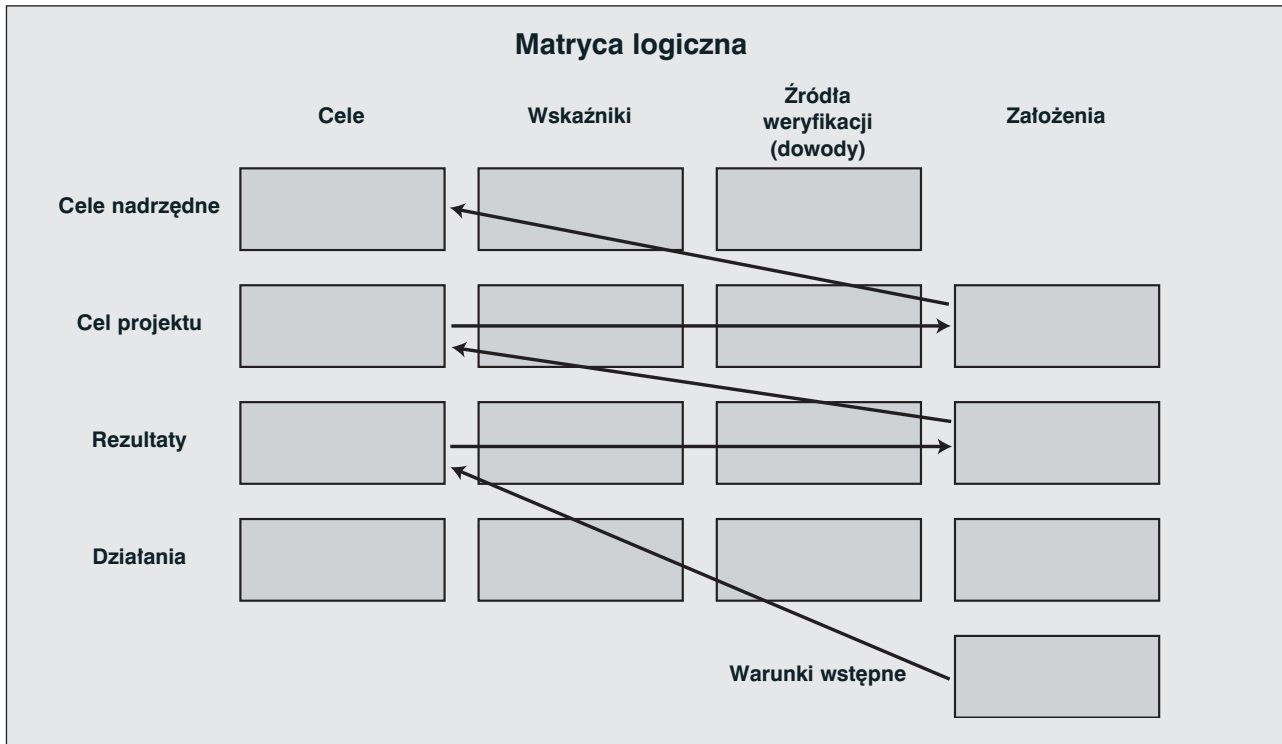
„Założenia” można postrzegać w sensie pozytywnym lub negatywnym, natomiast w kontekście ich zawarcia w matrycy logicznej należy je wyrażać w sensie pozytywnym, jako „sytuację pożądaną”. Na przykład jeśli istnieje ryzyko, że pracodawca nie będzie współpracował w zakresie celu projektu, lepiej zapisać w polu „Założenia”: „pracodawca będzie współpracował do końca roku”. Taki pozytywny sposób wyrażania warunków zewnętrznych ułatwia ich monitorowanie podczas realizacji projektu.

Wypełnianie kolumny „Założenia”

Należy:

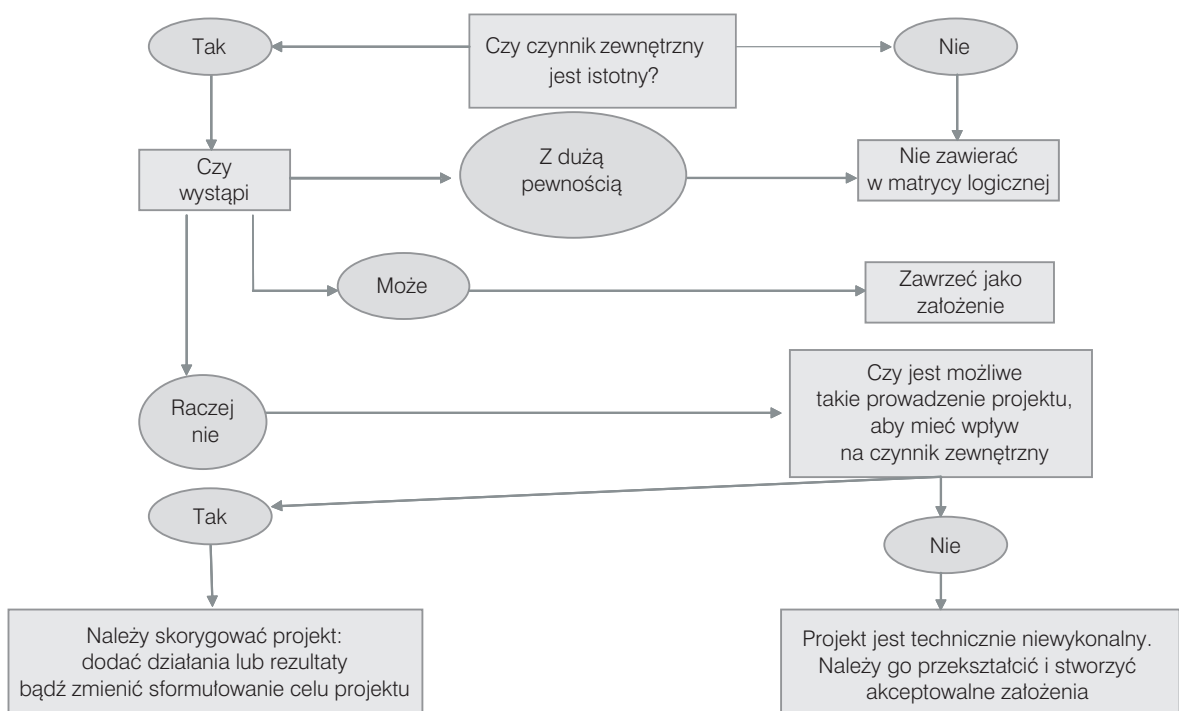
1. Rozpocząć od dołu i poruszać się w górę zgodnie z kolejnością realizacji poszczególnych kategorii celów.
2. Warunek wstępny jest pierwszym założeniem, jakie należy przygotować. Warunek wstępny to np. strategia, która wymaga wdrożenia, może to być również umowa z instytucją zapewniającą wkład finansowy dla PRR, decyzja administracyjna itd. Warunek wstępny może zostać zidentyfikowany podczas tworzenia planu działań, a w następstwie badań czy negocjacji usunięty, jeśli stracił rację bytu. Jeśli natomiast warunek wstępny pozostaje w mocy po ukończeniu budowy matrycy logicznej, oznacza to, że projekt jest obciążony znacznym ryzykiem i nie powinno się inicjować żadnego działania, dopóki ten warunek nie zostanie spełniony.
3. „Założenia” nie odnoszą się do „Działań”.
4. „Założenia” dotyczące „Rezultatów” oraz „Celu projektu” identyfikuje się, stawiając pytanie: „Co może się nie udać?”. Można je także wyprowadzić z analizy celów, gdy część celów, których dany projekt nie dotyczy, powinna zostać zrealizowana, by zamierzenia projektu zostały osiągnięte.
5. „Założenia” nie odnoszą się do „Rezultatów” w ujęciu całościowym.

W jaki sposób „Założenia” wpływają na „Cele”



Po zidentyfikowaniu wszystkich „Założeń” i przypisaniu ich do „Rezultatów” lub „Celu projektu” powinno się je ocenić pod kątem wpływu na projekt.

Aby ocenić, czy założenie z tego punktu widzenia jest istotne, należy poddać analizie poziom „braku pewności” realizacji między każdym z poziomów celów oraz spróbować znaleźć warunki zewnętrzne, które muszą zostać spełnione, by postawiony cel został osiągnięty.



Istotne „Założenia” można ocenić w następujący sposób:

- Czy „Założenie” jest istotne?
- Jakie jest prawdopodobieństwo jego utrzymania?
- Czy strategię projektu można tak zmodyfikować, by „Założenie” nie było potrzebne?

1. Czy należy przeprowadzić dodatkową analizę lub badania, by odpowiedzieć na pytanie zawarte w „Założeniu”? Jeśli dodatkowa analiza przyniesie odpowiedź twierdzącą, należy usunąć „Założenie”, jeśli wynik będzie negatywny, trzeba zostawić „Założenie” w macierzy logicznej lub zamienić je w „Rezultaty” albo „Działanie”.

2. Czy „Założenie” można zamienić w „Rezultat” lub „Działanie” (albo obie te kategorie), aby stworzyć projekt bardziej wyczerpujący i zmniejszyć zakres wpływu czynników zewnętrznych? Jeśli jest to możliwe, należy usunąć „Założenie” i stworzyć nowy „Rezultat” lub „Działanie” (albo obie te kategorie). Czasem możliwe jest wzmocnienie „Rezultatu”, lecz mimo to należy utrzymać „Założenie”.

3. Jeśli któraś z wymienionych wyżej operacji jest niewykonalna, „Założenie” będzie musiało pozostać w macierzy logicznej.

W trakcie powyższego procesu powinny zostać zidentyfikowane wszystkie „Założenia”, łącznie z tymi, które mogą zostać usunięte. Pozostałe „Założenia” reprezentują poziom ryzyka, któremu projekt będzie musiał sprostać. Należy zadać pytanie, czy poziom ryzyka jest do przyjęcia? Jeśli tak, można kontynuować, jeśli natomiast poziom ryzyka jest zbyt wysoki, należy na tym etapie wstrzymać prace nad projektem. Bardzo istotna jest ocena „Założeń” podczas etapu wstępnego, by nie zostawiać tego problemu aż do momentu wdrażania, kiedy często jest już zbyt późno na wprowadzenie koniecznych zmian.

3.4. Ocena logiki projektu

Po ustaleniu „Celów” (pierwsza kolumna) „Założeń” (czwarta kolumna) oraz przed przejściem do dwóch kolumn środkowych „Wskaźniki” i „Źródła weryfikacji” (dowody) należy dokonać analizy tych dwóch kolumn oraz związków między nimi zarówno w relacji pionowej w kolumnie „Celów”, jak i poziomo, między „Celami” a „Założeniami”. Trzeba pamiętać, że wiele PRR upada, ponieważ stawiają sobie zbyt ambitne cele. Test, który należy przeprowadzić w tym momencie, polega na zadaniu pytania: „Czy projekt jest realistyczny i czy jego logice nie można niczego zarzucić?”.

3.5. Kolumna „Wskaźniki”

Dla każdego celu, od poziomu „Celów nadrzędnych” do poziomu „Rezultatów”, musi zostać stworzony „Wskaźnik”. Powinien on być obiektywnie weryfikowalny i opisywać „Cele” w konkretnych i mierzalnych kategoriach. Stanowi to podstawę systemu monitorowania i oceny projektu. „Wskaźniki” powinny zawierać miary ilości, jakości, czasu, grupy docelowej, a w miarę możliwości także miejsca, i konkretnie wyjaśnić sposób rozumienia poszczególnych kategorii celów.

Jak definiować wskaźniki?

- Ilość – ile?
- Czas – kiedy?
- Jakość – na ile dobry?
- Grupa docelowa – kto?
- Miejsce – gdzie?

„Wskaźniki” używane są do zarządzania projektami oraz do pomiaru stopnia ich powodzenia w trakcie realizacji, a także stanowią podstawę ostatecznych wniosków i wyniesionych z projektu doświadczeń.

Definiowanie „Wskaźników” po raz pierwszy jest zadaniem szczególnie trudnym, jednak po jego wykonaniu i zmierzeniu „Rezultatów” za pomocą oceny działań planowanych i faktycznych, każde następne określanie wskaźników jest łatwiejsze. Pomiar za pomocą „Wskaźników” nieco przypomina monitorowanie finansowe – im częściej się je przeprowadza, tym lepsze osiąga się wyniki. „Wskaźniki” nie mogą być sztywne; stanowią raczej cele wyjściowe i mogą być zmieniane w trakcie realizacji projektu. Zawsze jednak pokazują, gdzie zaszła zmiana.

„Wskaźniki” należy zdefiniować w taki sposób, by dostarczały informacji, na podstawie których można zmierzyć postęp względem postawionego celu i podejmować działania naprawcze, jeśli pojawią się problemy. „Wskaźniki” powinny przedstawiać dowody stosowania dobrych praktyk i można je traktować jako część procesu monitorowania.

„Wskaźniki” – jeśli zostały dobrze zdefiniowane – wprowadzą wysoki poziom szczegółowości do PRR. Na przykład podczas omawiania kwestii dotyczących osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy wskaźniki nie powinny odnosić się do ludzi w ogóle, ale raczej mówić o mężczyznach i kobietach, osobach młodych i starszych, przynależności etnicznej, niepełnosprawności, pracujących i bezrobotnych itd. Dzięki temu „Wskaźniki” będą określać „grupy, do których trudno dotrzeć” oraz identyfikować osoby, które powinny reprezentować daną grupę docelową, z którą PRR planuje pracować. Im więcej szczegółów można zawrzeć we „Wskaźnikach”, tym łatwiej będzie przeanalizować wykonalność projektu. „Wskaźniki” będą również dostarczać informacji o typie zarządzania, zapotrzebowaniu na zasoby, a także ogólnym sposobie realizacji projektu. Zadaniem „Wskaźników” jest ponadto dostarczenie informacji o ludziach (ich płci, wieku, rasie, religii itd.), z którymi będzie pracować PRR w ramach projektu.

„Wskaźniki” można wykorzystać podczas wykonywania zadań w ramach PRR do monitorowania postępu oraz planów PRR, a także jako część oceny końcowej. Przygotowanie jasnych i mierzalnych „Wskaźników” to najważniejszy etap ustanawiania systemu monitorowania. Poziomy „Wskaźników” muszą mierzyć poziomy celów oraz im odpowiadać.

„Wskaźnik” stanowi jeden ze środków używanych do zarządzania powiązaniem między poziomami celów w matrycy logicznej. Na przykład jeśli celem działania jest szkolenie, a „Wskaźniki” mówią o liczbie osób, które mają uczęszczać na takie szkolenie oraz poziomie umiejętności, który ma zostać osiągnięty w ramach szkolenia, to rezultat, w postaci „osób mających odpowiednie umiejętności” będzie mówił o liczbie tych osób oraz poziomie ich umiejętności. Następnie osoby te mogą zostać przeniesione wyżej w hierarchii „Rezultaty” i opisane jako „osoby zatrudnione”.

Poziomy wskaźników

Cele	Wskaźniki
Cele nadrzędne	mierzą wkład wniesiony w osiągnięcie celów wyższych
Cel projektu	mierzy przepływ korzyści oraz zmianę zachowania grupy docelowej
Rezultaty	mierzą wykorzystanie dostarczonych usług (produktów)
Działania	mierzą szczegółowe cele oraz postęp w ramach kluczowych etapów projektu

Właściwie skonstruowane wskaźniki powinny pozytywnie przejść test SMART:

• S (<i>specific</i>)	Odnoszące się do celów, które mają mierzyć
• M (<i>measurable</i>)	Mierzalne (ilościowo lub jakościowo)
• A (<i>available</i>)	Dostępne po akceptowanej cenie
• R (<i>relevant</i>)	Odpowiadające potrzebom kierowników w zakresie informacji
• T (<i>timely</i>)	Mierzące we właściwym czasie, by wiadomo było, kiedy dany cel ma zostać osiągnięty

Matryca logiczna nie zawiera wskaźników działań. W ramach przyjętej konwencji w wierszu „Działania” w kolumnie „Wskaźniki”, umieszcza się informację o kategoriach zasobów niezbędnych do wykonywania działań, a koszt i sposób ich finansowania figurują w kolumnie „Źródła weryfikacji”. Całość budżetów przeznaczonych na poszczególne działania równa jest łącznemu kosztowi projektu. Na tym etapie jest to jedynie koszt przybliżony, jednak pomocne jest wykazanie rodzaju kosztów dla proponowanego PRR, by łatwiej można było zidentyfikować potencjalne źródła funduszy. W przypadku, gdy istnieje więcej niż jeden sposób finansowania, różni sponsorzy są opisani obok budżetu w kolumnie „Źródła weryfikacji”.

W przypadku projektów EQUAL realizowanych w Polsce 100% środków finansowych pochodzi z budżetu IW EQUAL i wkładu krajowego – nie ma więc potrzeby podawania w matrycy logicznej informacji o źródłach finansowania.

Plan działań powinien dostarczać wszelkich niezbędnych informacji dotyczących celów i kluczowych etapów projektu. W planie budżetowym są podane informacje dotyczące wydatków na działania oraz harmonogram wypłaty środków.

Większość „Wskaźników” odnosi się do problemu wykonalności projektu, koncentrując się na aspektach ilościowych. Należy jednak pamiętać o opisywaniu także jakościowej strony „Wskaźnika”. Ważne jest przy tym uwzględnienie poglądów oraz opinii osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, ponieważ jakość często jest wartością subiektywną i to, co stanowi wysoką jakość dla jednej osoby, może być oceniane nisko przez inną. Na przykład instytucja zarządzająca programem EQUAL za wyznacznik jakości może uznać poziom kwalifikacji uzyskanych w ramach projektu, natomiast wskaźnik określający liczbę pracowników, którzy otrzymują określonej wysokości wynagrodzenie, będzie wyróżnikiem jakości dla osób bezrobotnych.

3.6. Kolumna „Źródła weryfikacji”

Każdy „Wskaźnik” powinien mieć określone „Źródła weryfikacji”, czyli inaczej „Dowody”. Opisują one, skąd pochodzą informacje będące podstawą oceny stopnia osiągnięcia celu. „Dowody” służą monitorowaniu „Wskaźników” i określają, kto jest odpowiedzialny za regularne dostarczanie informacji w odpowiedniej formie. W kolumnie podaje się również, kiedy źródła weryfikacji mają być dostępne, tak by osoby zarządzające projektem mogły monitorować postęp w osiąganiu celu. Kolumna „Źródła weryfikacji” powinna także zawierać opis sposobu zbierania informacji. „Dowody” umieszczane są w kolumnie po prawej stronie każdego „Wskaźnika”.

„Źródła weryfikacji” będą pochodzić przede wszystkim z dokumentacji zarządzania PRR, choć czasem gromadzenie „Dowodów” może stworzyć nowe działanie w ramach PRR. Na przykład jeśli źródłem weryfikacji jest ankieta przeprowadzana po 6 miesiącach od zakończenia funkcjonowania PRR, to sporządzenie ankiety należy ująć w projekcie PRR jako działanie, na które przewidziany jest określony budżet. Przygotowując źródła weryfikacji, należy zadać następujące pytania kluczowe:

Pytania dotyczące źródeł weryfikacji

- Czy „Wskaźnik” można zmierzyć za rozsądną cenę przy użyciu istniejących źródeł, czy za pomocą procedur, które należy rozwinąć w ramach projektu?
- Czy odpowiedzialność za gromadzenie danych jest jednoznacznie określona?
- Czy zebrane informacje mogą być bezproblemowo wykorzystane do monitorowania i oceny postępu projektu w zaplanowanym czasie?
- Czy zebrane informacje są powiązane ze sformułowaniami kolumny „Wskaźniki”?
- Czy, w przypadku dodatkowych procedur dotyczących zbierania informacji, zawarte są informacje o koszcie tych procedur?
- Czy, w przypadku dodatkowych procedur, ich koszt jest akceptowalny?

Przed przejściem do „Działań” należy przeanalizować matrycę logiczną pod kątem poprawności związków logicznych między polami poziomymi i pionowymi.

3.7. Kolumna „Działania”

Istnieją trzy źródła działań umieszczonych w macierzy logicznej: niektóre wynikają z „Założeń” i służą utrzymaniu lub spełnieniu pewnych warunków zewnętrznych, część niezbędna jest do uzyskania właściwych „Źródeł weryfikacji”, a większość jest konsekwencją zaplanowanych „Rezultatów”.

„Działania” pochodzące z analizy „Założeń” powinny być wpisane do macierzy logicznej wraz z działaniami odpowiadającymi poszczególnym „Rezultatom”.

„Działania” pochodzące ze „Źródeł weryfikacji” (takie jak np. ankieta przeprowadzona w celu zebrania danych monitorujących) również powinny łączyć się z odpowiednimi „Rezultatami”. Większość „Działań” będzie jednak w macierzy logicznej stworzona po to, by bezpośrednio osiągnąć „Rezultaty”, co należy odpowiednio określić i odnieść właściwe „Działania” do odpowiadających im „Rezultatów”. „Działania” powinno się zapisywać jako zadania do wykonania. Jeśli np. „Rezultatem” jest ustanowienie „gwarancji pożyczek dla przedsiębiorców”, „Działaniami” będą tu np. „1. Zdefiniowanie strategii pożyczkowej. 2. Negocjacje z bankiem lokalnym mającym zarządzać pożyczką oraz 3. Uruchomienie środków i systemów, a także upowszechnienie informacji o tym, jak można skorzystać z pożyczki”.

Po wpisaniu wszystkich „Działań” i odniesieniu ich do „Rezultatów” należy w kolumnie „Wskaźniki” określić kluczowe zasoby oraz wstępny budżet dla każdego działania lub serii działań. Całkowity budżet projektu będzie sumą przybliżoną i jedynie wstępnym szacunkiem kosztu funkcjonowania PRR. W kolumnie trzeciej („Źródła weryfikacji”) należy wpisać łączny budżet (uwzględniający ewentualny wkład rzeczowy) planowany przez PRR i – jeśli to uzasadnione – harmonogram płatności, tak by było wiadomo, kiedy spodziewana jest wypłata środków. Dzięki temu stworzony zostanie harmonogram wypłat funduszy na realizowane działania. Dopełni to obrazu macierzy logicznej.

Ogólną zasadą jest odpowiednie odniesienie do siebie wszystkich zapisów macierzy logicznej, poczynając od kolumny „Cele” i dalej, aż do kolumny „Założenia”. Dzięki temu wiadomo, które sformułowanie w danym polu odnosi się do sformułowania w innym polu. Po ukończeniu tworzenia macierzy logicznej należy ją przenieść do Formularza 3 – „Dokumentacja macierzy logicznej”.

Formularz 3.
Dokumentacja matrycy logicznej

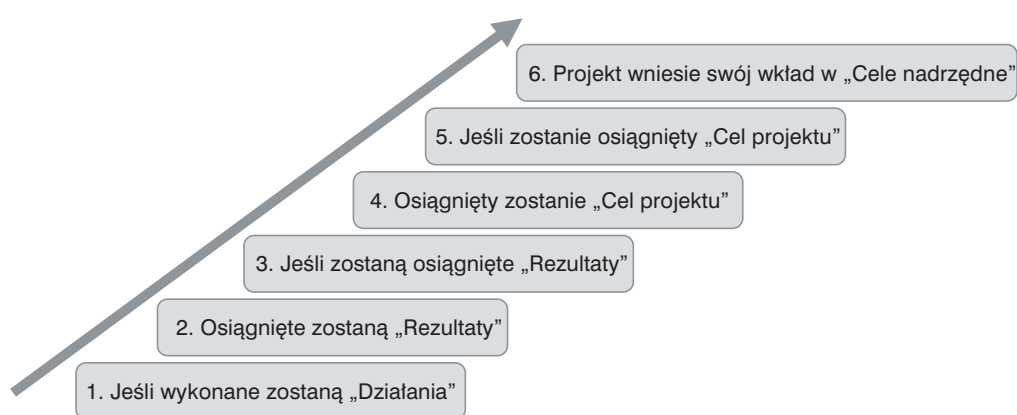
	Cele	Wskaźniki	Dane	Założenia
Cele nadrzędne	Liczba miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych jest większa niż liczba niepełnosprawnych szukających pracy.	Do 2010 r. 80% firm będzie stosować udogodnienia dla osób niepełnosprawnych i prowadzić ich rekrutację. Do 2010 r. liczba wakatów będzie większa niż liczba osób niepełnosprawnych szukających pracy.	Ankieta firmy DTI. Ankieta agencji pośrednictwa pracy.	
Cel projektu	Osoby niepełnosprawne fizycznie są w stanie znaleźć pracę i są zadowolone ze środowiska pracy.	Do 2009 r. wszystkie osoby niepełnosprawne fizycznie mieszkające w Stratford i szukające pracy będą mogły znaleźć zatrudnienie.	Coroczna ankieta agencji pośrednictwa pracy.	Osoby niepełnosprawne rejestrują się w agencjach pośrednictwa pracy.
Rezultaty	<p>1. Przedsiębiorstwa regularnie zatrudniają osoby niepełnosprawne.</p> <p>2. Przedsiębiorstwa uznały potrzebę istnienia oraz wprowadziły odpowiednie udogodnienia i warunki zatrudnienia dla osób niepełnosprawnych.</p> <p>3. Przedsiębiorstwa otrzymują i wykorzystują wsparcie oferowane przez agencje pośrednictwa pracy na rzecz wprowadzenia odpowiednich udogodnień oraz warunków zatrudnienia dla osób niepełnosprawnych.</p>	<p>1. Do 2008 r. 65% przedsiębiorstw w Stratford będzie w stanie zatrudniać osoby niepełnosprawne.</p> <p>2. Do 2007 r. 65% przedsiębiorstw w Stratford zarejestruje się w lokalnych agencjach pośrednictwa pracy jako zatrudniające osoby niepełnosprawne.</p> <p>3. Do 2007 r. 35% przedsiębiorstw w Stratford wykorzysta wsparcie z tytułu udostępnienia miejsc pracy osobom niepełnosprawnym.</p>	<p>1. Roczne dane Izby Handlowej i lokalnych agencji pośrednictwa pracy.</p> <p>2. Rejestr przedsiębiorstw zatrudniających osoby niepełnosprawne prowadzony przez lokalne agencje pośrednictwa pracy.</p> <p>3. Rejestr przedsiębiorstw zatrudniających osoby niepełnosprawne prowadzony przez lokalne agencje pośrednictwa pracy.</p>	<p>1. Osoby niepełnosprawne są zainteresowane zatrudnieniem.</p> <p>2. Przedsiębiorstwa uznają status pracodawcy osób niepełnosprawnych za znak jakości działający na ich korzyść.</p> <p>3. Przedsiębiorstwa mają odpowiedni czas na rejestrację.</p> <p>4. Agencje pośrednictwa pracy nie piętrzą trudności biurokratycznych w dostępie do wsparcia.</p>

<p>Działania</p>	<p>1.1. Przedsiębiorstwa określają się w ofertach pracy jako mające status Pracodawcy Osób Niepełnosprawnych.</p> <p>1.2. Przedsiębiorstwa wykorzystują znak Pracodawcy Osób Niepełnosprawnych.</p> <p>2.1. Agencje pośrednictwa pracy promują wsparcie dla przedsiębiorstw – Pracodawców Osób Niepełnosprawnych.</p> <p>2.2. Agencje pośrednictwa pracy prowadzą szkolenia dla przedsiębiorstw w zakresie zatrudnienia osób niepełnosprawnych oraz oferują doradztwo na miejscu.</p> <p>2.3. Przedsiębiorstwa korzystają ze wsparcia finansowego w celu stworzenia osobom niepełnosprawnym udogodnień w dostępie do pracy.</p> <p>3.1. Agencje pośrednictwa pracy oferują praktyczne wsparcie dla przedsiębiorstw tworzących udogodnienia fizyczne i organizacyjne dla osób niepełnosprawnych.</p> <p>3.2. Agencje pośrednictwa pracy rozwijają mechanizmy wsparcia przedsiębiorstw zatrudniających osoby niepełnosprawne, mechanizmy te zawierają zarówno warunki zatrudniania tych osób, jak i warunki fizycznego dostępu do miejsc pracy.</p>	<p>Budżet</p>	<p>Źródło funduszy</p> <p>Własne</p> <p>Departament Pracy i Emerytur</p> <p>Departament Oświaty i Umiejętności</p> <p>Europejski Fundusz Społeczny</p>	<p>Początek</p> <p>1) 2007</p> <p>2) 2006</p> <p>3) 2005</p>
				<p>Warunek wstępny: lokalne agencje pośrednictwa pracy uczestniczą w inicjatywie.</p>

3.8. Ocena matrycy logicznej

Na tym etapie przed przystąpieniem do przygotowania pełnej oferty PRR należy sprawdzić dotychczasową wykonalność proponowanego projektu. Za ocenę wewnętrzną odpowiada zespół ds. projektu, a proces oceny może wymagać zebrania dodatkowych informacji oraz wprowadzenia zmian do projektu.

Ocena jakości projektu umożliwi zidentyfikowanie niekonsekwencji logicznych, niepełnych informacji oraz innych ewentualnych problemów dotyczących PRR. Istnieją dwa sposoby oceny matrycy logicznej. Pierwszy polega na sprawdzeniu logiki pionowej i poziomej, a drugi – na sprawdzeniu jakości procesu. Aby sprawdzić spójność projektu, należy ocenić „Cele”, posuwając się od dołu do góry w następujący sposób:



Następnie należy ocenić związek między „Rezultatami” a „Załoženiami” i zdecydować, czy istnieje prawdopodobieństwo utrzymania lub spełnienia „Założeń”. Na koniec trzeba ocenić „Wskaźniki” względem „Celu projektu” oraz „Celów nadrzędnych” – czy w sposób jasny i realistyczny określają ilość, jakość, czas, grupę docelową i miejsce?

3.9. Matryca procesu mainstreamingu (włączania rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki)

Jednym z głównych zadań IW EQUAL – Działania 3 – jest sprawdzenie możliwości PRR dotyczących włączania do głównego nurtu polityki i praktyki tego, co zostało osiągnięte w odniesieniu do „Działań”, „Rezultatów” i „Celu projektu”. Istnieją trzy główne obszary, które można uznać za cel w zakresie włączania do głównego nurtu polityki i praktyki. Są to: zmiany w polityce, zmiany w prawodawstwie oraz przyjęcie najlepszych praktyk.

Strategia włączania do głównego nurtu polityki może istnieć na różnych poziomach oraz dotyczyć wielu instytucji publicznych i prywatnych. Nie musi być szczególnie obszerna ani poruszać wszystkich kwestii. By spełniać wymóg korzystnego wpływu, skuteczna zmiana w strategii głównego nurtu polityki może równie dobrze dotyczyć wąskiego obszaru. Tworząc cele na rzecz włączania do głównego nurtu polityki, należy rozważyć działania, które powinny być zrealizowane przez PRR, a które w dużej mierze sprowadzają się do lobbingu oraz promocji.

Włączanie zmian legislacyjnych do głównego nurtu polityki i praktyki dotyczy najczęściej rządu państwa, a w większości przypadków angażuje instytucje polityczne oraz agendy rządowe. Wyznaczając cele włączania do głównego nurtu polityki i praktyki, bierze się pod uwagę partnerów, którzy mają odpowiednie doświadczenie, kontakty oraz czas na zainicjowanie i skuteczne osiągnięcie celów dotyczących zmian legislacyjnych.

Włączanie najlepszych praktyk do głównego nurtu polityki i praktyki może być przeprowadzone na dużą lub mniejszą skalę, w zależności od środowiska, w którym działa PRR. Najlepsze praktyki można wdrażać w instytucjach różnej wielkości, wewnątrz danego sektora lub poza nim – w innych sektorach, jednak skala działań prawdopodobnie wpłynie na wybór określonych technik włączania do głównego nurtu polityki i praktyki oraz na rodzaj ustalanych celów. Zamiast próbować włączać rezultaty PRR do głównego nurtu polityki i praktyki pod koniec realizacji projektu, można wykorzystać matrycę logiczną do oceny możliwości w zakresie *mainstreamingu* już na początku jego planowania. W tym celu można równoległe przeprowadzić Działanie 3 i Działanie 2. Jak wskazują doświadczenia rundy pierwszej IW EQUAL, jeśli nie uwzględni się kwestii włączania w główny nurt polityki i praktyki już na etapie tworzenia PRR, istnieje ryzyko, że pozytywne rezultaty działań PRR nie dadzą podstaw do procesu *mainstreamingu*. Aby ułatwić włączanie w główny nurt polityki i praktyki na etapie planowania projektu, stosuje się matrycę *mainstreamingu*, która tworzona jest na podstawie matrycy logicznej i łączy się ze strukturą celów PRR.

Matryca *mainstreamingu* umożliwia rozważenie każdego „Rezultatu” w powiązaniu z działaniem pod kątem potencjalnego upowszechniania. Matrycę tę powinno się tworzyć jednocześnie z matrycą logiczną. Projekty PRR, jeśli chodzi o rozwijanie i testowanie nowych rozwiązań, są monitorowane przy wykorzystaniu matrycy logicznej, a matryca *mainstreamingu* używana jest do monitorowania potencjalnego zastosowania wniosków wyciągniętych z projektów PRR przez instytucje mogące włączać je w główny nurt polityki i praktyki.

Poniżej zamieszczony jest przykład spojrzenia na projekt w szerszej perspektywie, pod kątem możliwości włączania do głównego nurtu polityki i praktyki osiągniętych rezultatów. Dla każdego poziomu matrycy logicznej istnieją równoległe cele – jeden bezpośrednio dla projektu i drugi dla procesu włączania do głównego nurtu polityki i praktyki.

Zespół ds. projektu każdego PRR powinien zdecydować, kto ma stosować matrycę procesu *mainstreamingu* i jak często należy ją aktualizować. W tym celu można zatrudnić zewnętrznego eksperta. Zarządzanie procesem *mainstreamingu* za pomocą matrycy *mainstreamingu* może być również prowadzone przez partnerów biorących udział w projekcie. Istnieje bezpośredni związek między monitorowaniem PRR a działaniami na rzecz włączania do głównego nurtu polityki i praktyki – powinny one być prowadzone jednocześnie. Oba aspekty wymagają regularnej kontroli i w równym stopniu będą mieć wpływ na ostateczne wnioski z oceny.

Przykład celów procesu *mainstreamingu* w kontekście klasycznych celów projektu



Formularz 4.
Matryca procesu
mainstreamingu

Planowane				Faktyczne
Cele	Kto? (potencjalni partnerzy w zakresie włączania w główny nurt polityki i praktyki)	Co? (do tej kategorii można zaliczyć: * strategię, * legislację, * najlepsze praktyki)	Jak? (rola partnerów we włączaniu w główny nurt polityki i praktyki)	Potwierdzenie Możliwość włączenia rezultatów projektu do głównego nurtu polityki i praktyki (jako stosowanych praktyk bądź propozycji legislacyjnych lub strategicznych)
Rezultat 1 oraz Działania			* Typ zaangażowania * Metoda wdrożenia * Personel – wymagane umiejętności * Koszt (jeśli ma zastosowanie) * Wymagane dokumenty	* Czy nastąpiło? * Mocne strony i słabości * Wymagane zmiany
Rezultat 2 oraz Działania				
Rezultat 3 oraz Działania				
Uwagi				

Jak wypełnić matrycę procesu mainstreamingu

- Należy przenieść „Cel projektu”, „Rezultaty” oraz „Działania” z lewej kolumny matrycy logicznej do pierwszej kolumny („Cele”) matrycy procesu *mainstreamingu*.
- W drugiej kolumnie matrycy *mainstreamingu* należy wpisać zidentyfikowanych potencjalnych partnerów działających na rzecz włączania do głównego nurtu polityki i praktyki. Mogą to być ci sami partnerzy dla wszystkich celów lub różni partnerzy dla różnych poziomów celów.
- W trzeciej kolumnie należy wpisać rodzaj planowanego celu działań na rzecz włączania do głównego nurtu polityki i praktyki. Czy jest to „polityka”, „legislacja”, czy „najlepsza praktyka”?
- W czwartej kolumnie należy omówić planowany zakres włączenia w główny nurt polityki i praktyki. Na przykład:
 - zastosowanie wniosków wyciągniętych z projektu w postaci zmiany polityki, praktyki, legislacji;
 - promocja i lobbying na rzecz wniosków;
 - potwierdzenie wniosków w innym środowisku;
 - dalsze rozwijanie wniosków itd.Należy zastanowić się nad tym, jakie zasoby będą niezbędne do wykonania tego zadania.
- Piąta kolumna służy do monitorowania tego, co się faktycznie wydarzyło. Monitorowanie powinno się odbywać regularnie, zgodnie z planem. Uzyskane efekty *mainstreamingu* można odnieść z powrotem do „Działań” i „Rezultatów” w matrycy logicznej i w taki sam sposób zapisywać wszelkie zmiany, które sprawiają, że „Rezultaty” mają większe oddziaływanie w zakresie włączenia do głównego nurtu polityki i praktyki.

Taka metoda badania aktywności w procesie *mainstreamingu* umożliwi osobom zarządzającym PRR:

- wczesne rozpoznanie możliwości w zakresie włączania do głównego nurtu polityki;
- określenie miejsca powstawania problemów oraz, jeśli to możliwe, rozwiązanie ich;
- prowadzenie dziennika monitorowania, by na zakończenie prac PRR istniała podstawowa dokumentacja służąca ocenie możliwości w zakresie włączania do głównego nurtu polityki.

Podobnie jak w przypadku budowy matrycy logicznej projektu (Działanie 2) PRR powinno zaplanować działania związane z włączaniem do głównego nurtu polityki (Działanie 3). Grupa robocza powinna poświęcić co najmniej kilka godzin na przygotowanie matrycy *mainstreamingu*. Należy zebrać wszystkie uzyskane dotychczas informacje, a także sprawdzić listę interesariuszy oraz zaplanować ich udział w działaniach. Jeśli to konieczne, do współpracy przy tworzeniu matrycy procesu *mainstreamingu* należy zaprosić dodatkowych partnerów.

3.10.

Uwzględnienie ewaluacji

Podczas tworzenia PRR ważne jest, by zaplanować moment i sposób oceny Partnerstwa.

Zespół zajmujący się projektem powinien zatem zdecydować:

- Czy dokonać ewaluacji?
- Co podlega ewaluacji?
- Kiedy dokonać ewaluacji?

Zespół ten powinien zdecydować, jaki rodzaj ewaluacji jest odpowiedni dla PRR oraz co powinno zostać zawarte w pytaniach stosowanych przy ocenie.

Istnieją różne podejścia do kwestii ewaluacji – regulowane są one odmiennie w różnych programach europejskich.

Ewaluację końcową wykonuje się m.in. po to, by zmierzyć rezultaty projektu. Stanowi ona ocenę powodzenia projektu i koncentruje się na przygotowaniu odpowiednich danych i raporcie końcowym. Tego typu ewaluacja dokonywana jest często w formie audytu kontrolującego i sprawdzającego, czy wszystko zostało wykonane właściwie oraz zgodnie z zakresem wymagań i obowiązków. Ewaluacja bieżąca przeprowadzana jest przez cały czas trwania projektu, a rozpoczyna się dużo wcześniej niż samo wdrożenie projektu. Często łączy się z procesem monitorowania oraz dostarcza informacje zwrotne i steruje procesem zmian podczas planowania i realizacji projektu. Dokonywana ocena często koncentruje się na zrozumieniu problemów oraz zdobywaniu wiedzy, a jej formą są krótkie raporty przygotowywane w trakcie projektu.

EQUAL w dużej mierze opiera się na ewaluacji bieżącej, wykorzystuje podejście badania aktywności, w którym zarówno nowe rozwiązanie („Działania” i „Rezultaty”), jak i jego możliwości w zakresie włączania do głównego nurtu polityki i praktyki sprawdzane są na bieżąco, monitorowane oraz oceniane (w postaci analizy, wniosków, przyswajania praktyk oraz dostarczania informacji zwrotnej do pierwotnego planu, a także – jeśli to konieczne – wprowadzania zmian do „Działań” i „Rezultatów”).

Główne działania ewaluacyjne rozpoczynają się z chwilą zainicjowania Działania 2 i 3 w ramach projektu PRR. Działanie 2 oceniane jest pod kątem zgodności zadań planowanych i faktycznych, które sprawdzają skuteczność koncepcji innowacyjnych. Działanie 3 natomiast oceniane jest na podstawie matrycy procesu *mainstreamingu*, w której porównuje się zakres zaplanowanych i urzeczywistnionych nowych rozwiązań.

Na tym etapie zespół projektowy powinien przygotować krótkie (np. mieszczące się na jednej stronie) zalecenia do ewaluacji, opisujące, kiedy oraz jakiego rodzaju kluczowe punkty powinny zostać zawarte w ocenie, aby uzyskać odpowiedź na pytanie o powodzenie projektu, a także jego możliwości w zakresie włączania do głównego nurtu polityki i praktyki. Można je dołączyć w formie aneksu do Umowy o PRR.

3.11.

Wskazówki do planu budżetowego

Działania ewaluacyjne należy zaplanować wcześniej, razem z działaniami projektowymi (Działanie 2) oraz włączającymi rezultaty do głównego nurtu polityki i praktyki (Działanie 3). Jeśli ewaluacja pociąga za sobą konsekwencje finansowe, należy określić budżet przeznaczony na ten cel.

Plan budżetowy jest narzędziem planowania wydatków w określonym przedziale czasu. Wiąże się on z działaniami przedstawionymi w matrycy logicznej, a także z działaniami wynikającymi z planowanego procesu *mainstreamingu* oraz ewaluacji. Plan budżetowy dostarcza informacji o wydatkach PRR oraz o źródłach finansowania i warunkach przyznania funduszy.

Treść formularza budżetu będzie zależała od procedur stosowanych przez administratora projektu oraz wymogów instytucji wdrażających IW EQUAL. Zestawienie wydatków powinno umożliwiać alokację kosztów w zależności od źródła finansowania, tak aby każdy partner wiedział, jaki wkład jest od niego oczekiwany. Szacunki kosztów należy oprzeć na starannym planowaniu budżetowym.

Plan budżetowy podzielony jest zazwyczaj na kilka kategorii wydatków. Dotyczy całego okresu funkcjonowania PRR, a każdy rok funkcjonowania podzielony jest na kwartały. Podział wydatków zależy od rodzaju oraz złożoności PRR. W przypadku większych PRR można podzielić wydatki na działania kluczowe lub zebrać razem wszystkie koszty serii działań. Plan budżetowy dołącza się w formie załącznika do Umowy o PRR oraz Umowy o Współpracy Ponadnarodowej.

We wszystkich przypadkach należy stosować się do zaleceń Instytucji Zarządzającej dotyczących zasad kwalifikowalności kosztów w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, zwłaszcza w odniesieniu do zakupu środków trwałych.

Formularz 5.
Plan budżetowy

PLANOWANY BUDŻET ADMINISTRATORA I PARTNERÓW W RAMACH DZIAŁANIA 2 *

4.1. Planowany budżet Administratora

I. Kategoria: koszty personelu Administratora								
Numer zadania/podzadania zgodnie z Programem Działania 2	Kategorie	Koszty jednostki czasu pracy (wskazać jednostkę)	Liczba jednostek czasu pracy	Liczba osób	Koszt całkowity	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł	
		(1)	(2)	(3)	(1)*(2)*(3)			
Kategoria I: koszty personelu Administratora ogółem								

* Poszczególne tabele w planowanym budżecie wypełnia Administrator i Partnerzy w zakresie powierzonych zadań.

II. Kategoria: koszty współpracy ponadnarodowej Administratora								
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Podróże	Koszty pobytu (nocleg, wyżywienie, ubezpieczenie) (koszty jednej osoby) (1)	Koszty podróży (koszty jednej osoby) (2)	Liczba osób (3)	Koszt całkowity (1) + (2) + (3)	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł	
	Podróż 1							
	Podróż 2							
	Podróż 3							
	Tłumaczenia							
	Inne (należy podać jakie)							
Kategoria II: koszty współpracy ponadnarodowej Administratora ogółem								

III A. Kategoria: koszty inne Administratora								
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Organizacja spotkań	Koszt wynajmu sali (1)	Koszt pobytu (wyżywienia i noclegów) (2)	Koszty pozostate (3)	Koszt całkowity (1) + (2) + (3)	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł	
	Spotkanie 1							
	Spotkanie 2							
	Spotkanie 3							
Kategoria II: koszty inne Administratora ogółem								

III B. Kategoria: koszty inne Administratora						
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Podróże krajowe	Koszt podróży (1)	Koszt pobytu (diety i noclegów) (2)	Koszt całkowity (1) + (2)	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł
	Podróż 1					
	Podróż 2					
Kategoria III B: koszty inne Administratora ogółem						

III C. Kategoria: koszty inne Administratora						
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Inne	Koszt miesięczny (1)	Liczba miesięcy (2)	Koszt całkowity (1) + (2)	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł
	Utrzymanie pomieszczeń					
	Usługi telekomunikacyjne, w tym koszty połączeń internetowych					
	Środki trwałe – amortyzacja (należy podać, jakie)					
	Środki trwałe – wynajem, leasing (należy podać, jakie)					
Kategoria III C: koszty inne Administratora ogółem						

III D. Kategoria: koszty inne Administratora						
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2		Koszt całkowity	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł		
	Materiały biurowe					
	Niskocenne środki trwałe					
	Promocja					
	Zabezpieczenie wykonania umowy i koszty bankowe					
	Pozostałe, nie mieszczące się w pozostałych kategoriach (należy podać, jakie)					
Kategoria III D: koszty inne Administratora ogółem						

IV A. Kategoria: koszty Administratora związane z udziałem beneficjentów ostatecznych (BO)								
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Spotkania / szkolenia	Koszty dojazdu beneficjentów ostatecznych (1)	Koszty pobytu beneficjentów ostatecznych (wyżywienie i zakwaterowanie) (2)	Koszty inne (3)	Liczba osób (4)	Koszt całkowity (1)+(2)+(3)	Kwota finansowana z EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł
	Spotkanie / szkolenie 1							
	Spotkanie / szkolenie 2							
	Spotkanie / szkolenie 3							
Kategoria IV A: koszty Administratora związane z udziałem beneficjentów ostatecznych ogółem								

IV B. Kategoria: koszty Administratora związane z udziałem beneficjentów ostatecznych (BO)				
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2		Koszt całkowity	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł
	Świadczenia na rzecz BO			
	Opieka nad osobami zależnymi od BO			
	Inne (należy podać jakie):			
Kategoria IV B: koszty Administratora związane z udziałem beneficjentów ostatecznych ogółem				

V A. Kategoria: koszty Administratora związane z upowszechnianiem i włączaniem rezultatów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki									
Numer zadania/podzadania zgodnie z Programem Działania 2	Spotkania/konferencje	Koszt wynajmu sali (1)	Koszt wyżywienia i ewentualnie noclegów (2)	Koszty inne (3)	Liczba uczestników (4)	Koszt całkowity (1)+(2)+(3)	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł	
	Organizacja spotkań/konferencji								
	Spotkanie 1								
	Spotkanie 2								
	Spotkanie 3								
Kategoria V A: koszty Administratora związane z upowszechnianiem i włączaniem rezultatów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki ogółem									
V B. Kategoria: koszty Administratora związane z upowszechnianiem i włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki									
Numer zadania/podzadania zgodnie z Programem Działania 2						Koszt całkowity	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł	
	Ocena wpływu działań Partnerstwa na rzecz Rozwoju na sytuację grupy docelowej (badania) – należy określić jakie:								
	Koszty upowszechniania rezultatów projektu (publikacje, prezentacje) – wyszczególnić:								
	Monitoring ex-post								
	Inne (wyszczególnić):								
Kategoria V B: koszty Administratora związane z upowszechnianiem i włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki ogółem									
Planowany budżet całkowity Administratora w ramach Działania 2									
Personel (I)									
Współpraca ponadnarodowa (II)									
Inne (III A + III B + III C + III D) = (III)									
Koszty związane z udziałem beneficjentów ostatecznych (IV A + IV B) = (IV)									
Koszty związane z upowszechnianiem i włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki (V) (V A + V B) = (V)									
Całkowite koszty Administratora w ramach Działania 2 (I+II+III+IV+V) = (A+B)									
Dotacja Programu EQUAL (A)									
Kwota finansowana z innych źródeł (B)									

4.2 Planowany budżet Partnera nr 1

I. Kategoria: koszty personelu Partnera 1								
Numer zadania/podzadania zgodnie z Programem Działania 2	Kategorie:	Koszt jednostki czasu pracy (wskazać jednostkę) (1)	Liczba jednostek czasu pracy (2)	Liczba osób (3)	Koszt całkowity (1)*(2)*(3)	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł	
Kategoria I: koszty personelu Partnera 1 ogółem								

II. Kategoria: koszty współpracy ponadnarodowej Partnera 1							
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Podróże	Koszty pobytu (nocleg, wyżywienie, ubezpieczenie) (koszty jednej osoby) (1)	Koszty podróży (koszty jednej osoby) (2)	Liczba osób (3)	Koszt całkowity ((1)+(2))* (3)	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł
	Podróż 1						
	Podróż 2						
	Podróż 3						
	Tłumaczenia						
	Inne (należy podać jakie)						
Kategoria II: koszty współpracy ponadnarodowej Partnera 1 ogółem							

III A. Kategoria: koszty inne Partnera 1							
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Organizacja spotkań	Koszt wynajmu sali (1)	Koszt pobytu (wyżywienia i noclegów) (2)	Koszty pozostałe (3)	Koszt całkowity ((1)+(2)+(3))	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł
	Spotkanie 1						
	Spotkanie 2						
	Spotkanie 3						
Kategoria III: koszty inne Partnera 1 ogółem							

III B. Kategoria: koszty inne Partnera 1						
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Podróże krajowe	Koszt podróży (1)	Koszt pobytu (diety i noclegów) (2)	Koszt całkowity (1) + (2)	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł
	Podróż 1					
	Podróż 2					
Kategoria III B: koszty inne Partnera 1 ogółem						

III C. Kategoria: koszty inne Partnera 1						
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Inne	Koszt miesięczny (1)	Liczba miesięcy (2)	Koszt całkowity (1)* (2)	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł
	Utrzymanie pomieszczeń					
	Usługi telekomunikacyjne, w tym koszty połączeń internetowych					
	Środki trwałe – amortyzacja (należy podać jakie)					
	Środki trwałe – wynajem, leasing (należy podać jakie)					
Kategoria III C: koszty inne Partnera 1 ogółem						

III D. Kategoria: koszty inne Partnera 1						
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2		Koszt całkowity	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł		
	Materiały biurowe					
	Niskocenne środki trwałe					
	Promocja					
	Zabezpieczenie wykonania umowy i koszty bankowe					
	Pozostałe, nie mieszczące się w pozostałych kategoriach (należy podać jakie)					
Kategoria III D: koszty inne Partnera 1 ogółem						

IV A. Kategoria: koszty Partnera 1 związane z udziałem beneficjentów ostatecznych (BO)									
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Spotkania / szkolenia	Koszty dojazdu beneficjentów ostatecznych (1)	Koszty pobytu beneficjentów ostatecznych (wyżywienie i zakwaterowanie) (2)	Koszty inne (3)	Liczba osób (4)	Koszt całkowity (1)+(2)+(3)	Kwota finansowana z EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł	
	Spotkanie / szkolenie 1								
	Spotkanie / szkolenie 2								
	Spotkanie / szkolenie 3								
Kategoria IV A: koszty Partnera 1 związane z udziałem beneficjentów ostatecznych ogółem									

IV B. Kategoria: koszty Partnera 1 związane z udziałem beneficjentów ostatecznych (BO)						
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Świadczenia na rzecz BO	Opieka nad osobami zależnymi od BO	Inne (należy podać jakie):	Koszt całkowity	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł
Kategoria IV B: koszty Partnera 1 związane z udziałem beneficjentów ostatecznych ogółem						

V A. Kategoria: koszty Partnera 1 związane z upowszechnianiem i włączaniem rezultatów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki								
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2	Spotkania/konferencje	Koszt wynajmu sali (1)	Koszt wyżywienia i ewentualnie noclegów (2)	Koszty inne (3)	Liczba uczestników (4)	Koszt całkowity (1)+(2)+(3)	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł
	Organizacja spotkań/konferencji							
	Spotkanie 1							
	Spotkanie 2							
	Spotkanie 3							
Kategoria V A: koszty Partnera 1 związane z upowszechnianiem i włączaniem rezultatów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki ogółem								
V B. Kategoria: koszty Partnera 1 związane z upowszechnianiem i włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki								
Numer zadania/pod zadania zgodnie z Programem Działania 2						Koszt całkowity	Kwota finansowana z Programu EQUAL	Kwota finansowana z innych źródeł
	Ocena wpływu działań Partnerstwa na rzecz Rozwoju na sytuację grupy docelowej (badania) – należy określić jakie:							
	Koszty upowszechniania rezultatów projektu (publikacje, prezentacje) – wyszczególnić:							
	Monitoring ex-post							
	Inne (wyszczególnić):							
Kategoria V B: koszty Partnera 1 związane z upowszechnianiem i włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki ogółem								
Planowany budżet całkowity Partnera 1 w ramach Działania 2								
Personel (I)								
Współpraca ponadnarodowa (II)								
Inne (III A + III B + III C + III D) = (III)								
Koszty związane z udziałem beneficjentów ostatecznych (IV A + IV B) = (IV)								
Koszty związane z upowszechnianiem i włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki (V) (V A + V B) = (V)								
Całkowite koszty Partnera 1 w ramach Działania 2 (I+II+III+IV+V) = (A+B)								
Dotacja Programu EQUAL (A)								
Kwota finansowana z innych źródeł (B)								

Tworzenie planu budżetowego

1. Punktem wyjścia do stworzenia poprawnego planu budżetowego jest określenie kategorii wydatków dla wszystkich zadań zaplanowanych do wykonania w projekcie.
2. Kategorię wydatków dla każdego zadania można przypisać określając precyzyjnie rodzaj zasobów niezbędnych do wykonania zadania (np. praca eksperta, materiały biurowe, bilet lotniczy itd.)
3. Kolejnym krokiem jest określenie liczby jednostek w poszczególnych kategoriach wydatków i opisanie, skąd pochodzi dana jednostka (którą może być np. komputer, ryczałt przeznaczony na artykuły papiernicze zakupione w danym kwartale lub liczba dni pracowanych w miesiącu).
4. Następnie należy określić koszt każdej jednostki, pod nagłówkami budżetu wpisując szczegóły dotyczące pozycji wydatków (mogą one określać np. rodzaj wynagrodzeń lub zakupionych środków trwałych).
5. Należy określić koszt dla każdego kwartału, mnożąc liczbę jednostek przez koszt jednostkowy.
6. Należy wpisać sumy ogółem dla każdej kolumny, co złoży się na wydatki ogółem w każdym kwartale.
7. Należy wyjaśnić, który wydatek odnosi się do którego z partnerów, by jednoznacznie określić wkład każdego partnera i stworzyć plany budżetowe dla każdego z nich.
8. Należy ustalić przepływ środków dla każdego roku wraz z harmonogramem wypłat, który zależeć będzie od harmonogramu wypłaty środków wynegocjowanego z fundatorem.
9. Na dole kolumny należy umieścić sumy ogółem dla każdego nagłówka budżetowego oraz dla poszczególnych kategorii kosztów, co złoży się na koszt roczny ogółem.
10. Należy sprawdzić, czy poszczególne kategorie wydatków sumują się właściwie dla wszystkich partnerów i zadań.

3.12. Analiza wskaźników

Na podstawie przygotowanych planów budżetowych propozycje PRR zostaną poddane analizie z punktu widzenia racjonalności i efektywności planowanych wydatków. Na przykład wskaźnik proporcji kosztów wynagrodzeń do kosztów administracyjnych pokaże, jak efektywna jest administracja projektem względem liczby zatrudnionych osób. Wskaźnika tego można następnie użyć do porównania z innymi PRR. Dzięki tym informacjom „zwrot z inwestycji społecznej” staje się mierzalny; umożliwiają one także porównanie wartości budżet-

towych różnych projektów oraz – jeśli ma to zastosowanie – efektywności działań partnerów. Taka analiza pozwala na ustalenie racjonalności wydatków ponoszonych przez PRR.

Wskaźniki można wykorzystać do sprawdzenia relacji kosztowych innowacyjnej inicjatywy w ramach projektu, a następnie odnieść je do działań związanych z włączeniem rezultatów do głównego nurtu polityki, by poznać ich konsekwencje finansowe.

Wskaźniki służą także bieżącej ewaluacji i mogą mierzyć różne aspekty aktywności finansowej PRR.

3.13. Umowa o Partnerstwie na rzecz Rozwoju

Po stworzeniu przez PRR projektu z wykorzystaniem matrycy logicznej można przejść do przygotowania Umowy o PRR. Powinna ona mieć formę standardową przyjętą w danym państwie członkowskim.

Dla monitorowania i dokonania ewaluacji ważne jest, by w Umowie były uwzględnione wszystkie aspekty matrycy logicznej oraz matrycy procesu *mainstreamingu*, a także plan budżetowy, dlatego ważne jest utrzymanie powiązań między wstępnym rozpoznaniem problemu a ostatecznie realizowanym priorytetem.

4. ETAP 4. OCENA ORAZ ZAWIERANIE UMÓW

Projekty wymagają niezależnej oceny w ramach procesu zatwierdzania przyznania funduszy i wsparcia. Etap oceny i zawierania umów występuje wtedy, gdy ocenia się Umowę o PRR pod względem zdolności do osiągnięcia wytyczonych celów w ramach dostępnych zasobów oraz gdy formalnie zatwierdzane są wnioski złożone przez PRR.

Wnioski zatwierdza Instytucja Zarządzająca państwa członkowskiego. Na tym etapie PRR przedkłada do zatwierdzenia Umowy o PRR oraz Umowy o Współpracy Ponadnarodowej. Każde państwo członkowskie stosuje własne procedury oceny oraz własne dokumenty przy tym wymagane.

Ocena jest dokonywana w celu akceptacji propozycji PRR do Działania 1, a następnie są przeprowadzane kolejne oceny umożliwiające przejście do Działania 2 i 3 oraz uzyskanie środków finansowych na ich realizację.

5. ETAP 5. WDROŻENIE (DZIAŁANIE 2 I DZIAŁANIE 3)

Etap wdrożenia zajmuje tyle czasu, ile przewidziano na realizację projektu, jednak należy przyjąć perspektywę wykraczającą poza datę ukończenia projektu i uwzględnić przewidywany czas osiągnięcia rezultatów PRR oraz osiągnięcia korzyści wynikających z włączenia tych rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki.

Podczas etapu wdrożenia należy przeprowadzać regularne i zaplanowane działania kontrolne z wykorzystaniem wskaźników zdefiniowanych w macyzy logicznej. Muszą one uwzględniać działania, rezultaty oraz założenia. Istotny element fazy realizacji stanowi monitorowanie interesariuszy i partnerów oraz śledzenie wykonania budżetu.

Kolejność działań

- Dokonanie przeglądu celów oraz przygotowanie lub potwierdzenie planu budżetowego.
- Przeprowadzenie analizy wstępnej przygotowania projektu oraz sporządzenie szczegółowego planu działań, z uwzględnieniem zmian, jeśli są konieczne.
- Ustanowienie systemów zarządzania i monitorowania przy użyciu macyzy logicznej.
- Wdrożenie działań służących osiągnięciu „Rezultatów” oraz „Celu projektu”.
- Śledzenie postępu prowadzonych prac względem planu działań oraz planu budżetowego.
- Ocena możliwości włączania rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki.

Kto powinien uczestniczyć? Organizacje wdrażające (PRR) zespoły działające na rzecz włączania rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki, osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy.

Ćwiczenia	Dokumentacja
1. Analiza wstępna.	Formularz 6. Plan działań.
2. Przygotowanie planu działań.	Formularz 7. Kwartalny raport monitorujący.
3. Przygotowanie projektu.	Formularz 8. Dokumentacja budżetu oraz różnic
4. Przygotowanie budżetu.	między planem a stanem rzeczywistym.

5.1. Analiza wstępna

Warto poświęcić tydzień lub dwa na przeprowadzenie analizy wstępnej PRR. Analiza taka daje możliwość ponownego sprawdzenia warunków działania PRR oraz jego założeń przed wejściem w fazę wdrażania projektu.

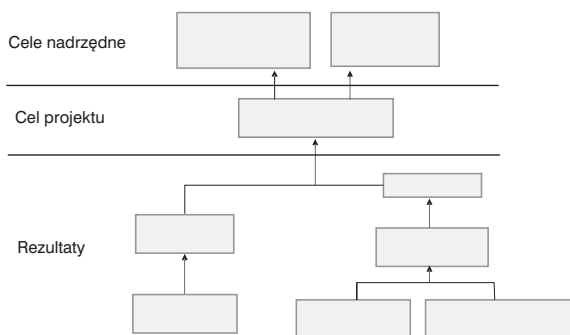
Na podstawie najlepszych praktyk stosowanych do tej pory, można uznać, że istnieją następujące korzyści przeprowadzenia analizy wstępnej na tym etapie:

- można wprowadzać zmiany, jeśli zmieniają się okoliczności wewnętrzne i zewnętrzne;
- nowi pracownicy lub partnerzy mają szansę na zapoznanie się z projektem;

- można przygotować szczegółowy harmonogram działań;
- można przygotować opisy stanowisk dla nowych pracowników;
- można zagwarantować zaangażowanie ze strony wszystkich partnerów;
- można usprawnić uzgodnienia w zakresie zarządzania i odpowiedzialności.

5.2. Szczegółowy harmonogram działań

Harmonogram działań to szczegółowy, analizowany w cyklu kwartalnym, miesięcznym lub częściej, plan czynności do wykonania w ramach projektu określający kolejność, w jakiej działania powinny być realizowane. Można go zapisać na dużych arkuszach papieru lub przygotować w wersji elektronicznej przy wykorzystaniu dostępnego oprogramowania (np. programu Microsoft Project lub Primavera). Matryca logiczna w przejrzysty sposób łączy cele z planem działań i budżetem. Harmonogram tworzy się, przenosząc każde z działań z matrycy logicznej do planu, a następnie budując listę zadań szczegółowych, do każdego z nich przypisując osobę odpowiedzialną za realizację. Zazwyczaj do każdego działania przypisanych jest co najmniej kilka lub kilkanaście czynności szczegółowych. Jeśli PRR funkcjonuje dłużej niż rok, działania w pierwszym roku funkcjonowania powinny być opisane bardziej szczegółowo niż zadania na lata kolejne. Formularz planu działań należy dostosować do czasu trwania PRR.

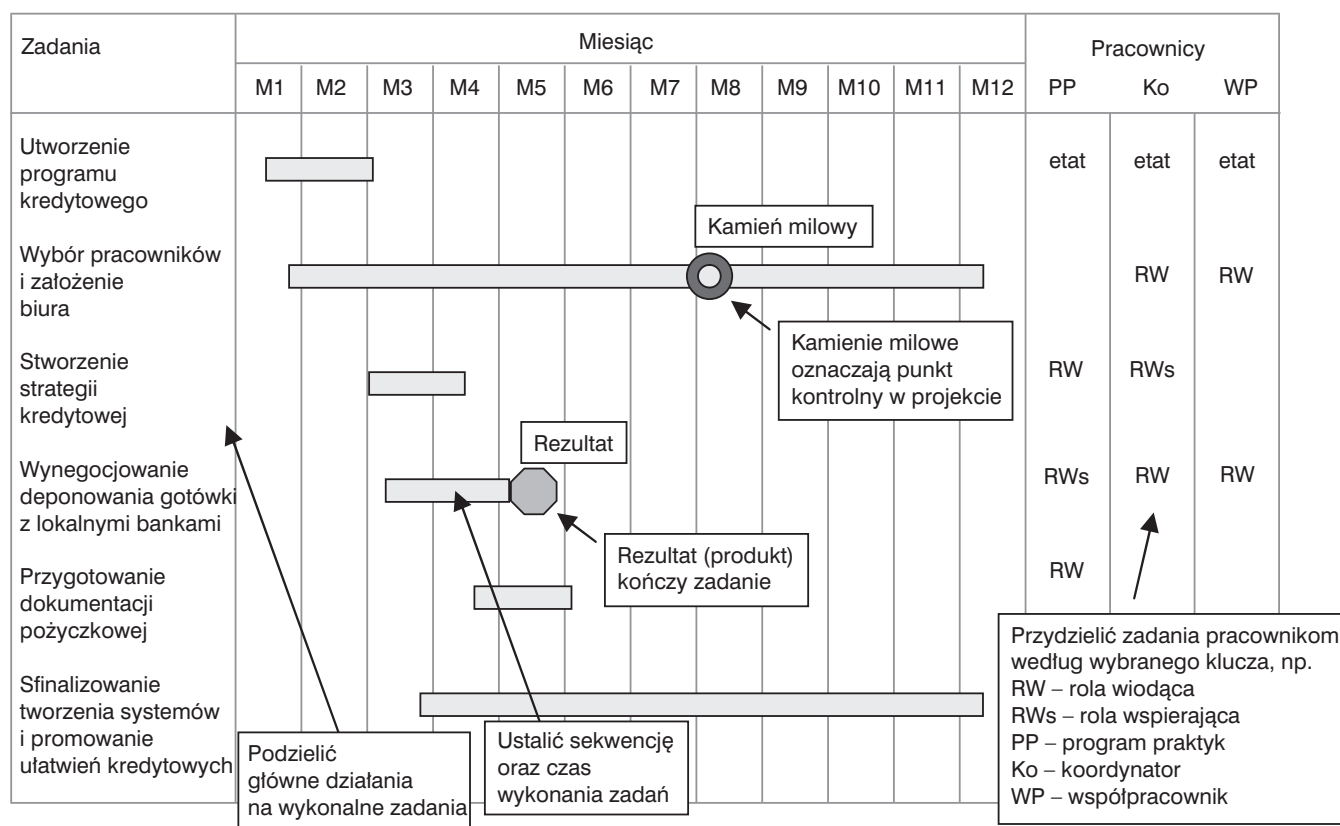


Harmonogram

Zadania	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Pracownicy			
													PP	Co	WP	
Utworzenie programu kredytowego	[Bar]													Elat	Elat	Elat
Wybór pracowników i założenie biura	[Bar]													RW	RW	
Stworzenie strategii kredytowej		[Bar]												RW	RWs	
Wynegocjowanie depozytów gotówkowych z lokalnymi bankami			[Bar]											RWs	RW	RW
Przygotowanie dokumentacji pożyczkowej				[Bar]										RW		
Sfinalizowanie tworzenia systemów i promowanie ułatwień kredytowych	[Bar]															



Formularz 6. Harmonogram



5.3. Monitorowanie przebiegu projektu

Monitorowanie to proces kontroli, który stosuje się do pomiaru działań PRR i zarządzania nimi w celu zapewnienia zgodności wykonania. Monitorowanie mierzy różnice pomiędzy tym, co zostało zaplanowane, a tym, co faktycznie udało się osiągnąć. Ewaluacja bieżąca wskazuje przyczyny powstania ewentualnych rozbieżności oraz proponuje możliwości przeciwdziałania im. Jeżeli nie da się monitorować i zmierzyć działań prowadzonych w ramach projektu, nie da się również zarządzać nim ani podawać go ewaluacji. Kontrole w ramach działań monitorujących dostarczają niezwykle istotnych informacji do ciągłej oceny PRR (czyli sprawdzania, czy w wyniku tych działań powstają rezultaty oraz czy te rezultaty przybliżają cel projektu zgodnie z planem). Monitorowanie jest jednym z elementów zarządzania projektem, stosowanym także w celu relacjonowania postępu prac uczestnikom. Przed przystąpieniem do realizacji projektu należy podjąć decyzję, którzy z nich powinni otrzymywać raporty monitorujące, jaka powinna być forma takich raportów oraz jak dalece powinny być szczegółowe.

Jeśli monitorowanie ma być użyteczne dla PRR, musi istnieć wewnętrzna forma prezentacji wniosków, która powinna się skupiać na modyfikacji działań, a w pewnych przypadkach także rezultatów, oraz uwzględniać wyciągnięte wnioski i reakcje uczestników na poszczególne inicjatywy. Mimo że raporty z monitorowania tworzone są i upowszechniane w cyklach kwartalnych, zaleca się częstsze monitorowanie projektu.

Typowy harmonogram monitorowania

• działania	– od tygodniowego do miesięcznego
• osiąganie rezultatów	– miesięcznie
• założenia i ryzyka	– miesięcznie
• zaangażowanie uczestników	– miesięcznie
• finanse	– od dziennego do miesięcznego
• włączanie rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki	– od miesięcznego do kwartalnego
• osiąganie celu projektu	– kwartalnie
• przygotowywanie raportów	– kwartalnie

Wrócenie do planów pierwotnych – oraz, jeśli jest to konieczne, wprowadzanie zmian – powinno następować przynajmniej raz na kwartał. Prezentowanie kwartalnych raportów powinno być traktowane jako część procesu *mainstreamingu* i upowszechniania doświadczeń z projektu.

Najważniejsze cechy procesu monitorowania

- Jest to wewnętrzny element zarządzania projektem.
- Mierzy postęp względem zaplanowanego budżetu, działań, założeń oraz rezultatów.
- Identyfikuje problemy oraz znajduje rozwiązania i wdraża je.
- Zachodzi na wszystkich poziomach realizacji projektu.
- Korzysta z formalnych i nieformalnych sposobów zbierania informacji.
- Koncentruje się na przypisywaniu zasobów, wydatków i działań, planowanych wyników, zaangażowania uczestników oraz zdolności organizacyjnej.
- Jest kluczowym źródłem informacji dla procesu oceny.

Osoby zarządzające PRR nie powinny tracić z oczu żadnego obszaru, w którym działa PRR.

Celowe jest zatem zadawanie pytań:

- Czy środki zostały uruchomione zgodnie z harmonogramem?
- Czy podejmowane działanie prowadzi do zaplanowanego rezultatu?
- Czy istotne założenia wymagają przeformułowania?
- Czy uczestnicy zachowują się zgodnie z oczekiwaniami?
- Czy rezultaty prowadzą do osiągnięcia celu?
- Czy analizowana jest możliwość włączania rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki?

Celem monitorowania nie jest utrzymywanie zadowolenia instytucji finansujących, monitorowanie jest bowiem mechanizmem zapewnienia informacji zwrotnej wspomagającym osoby zarządzające PRR w stałym śledzeniu planów PRR lub ich modyfikacji, tak by odpowiadały zmieniającym się warunkom.

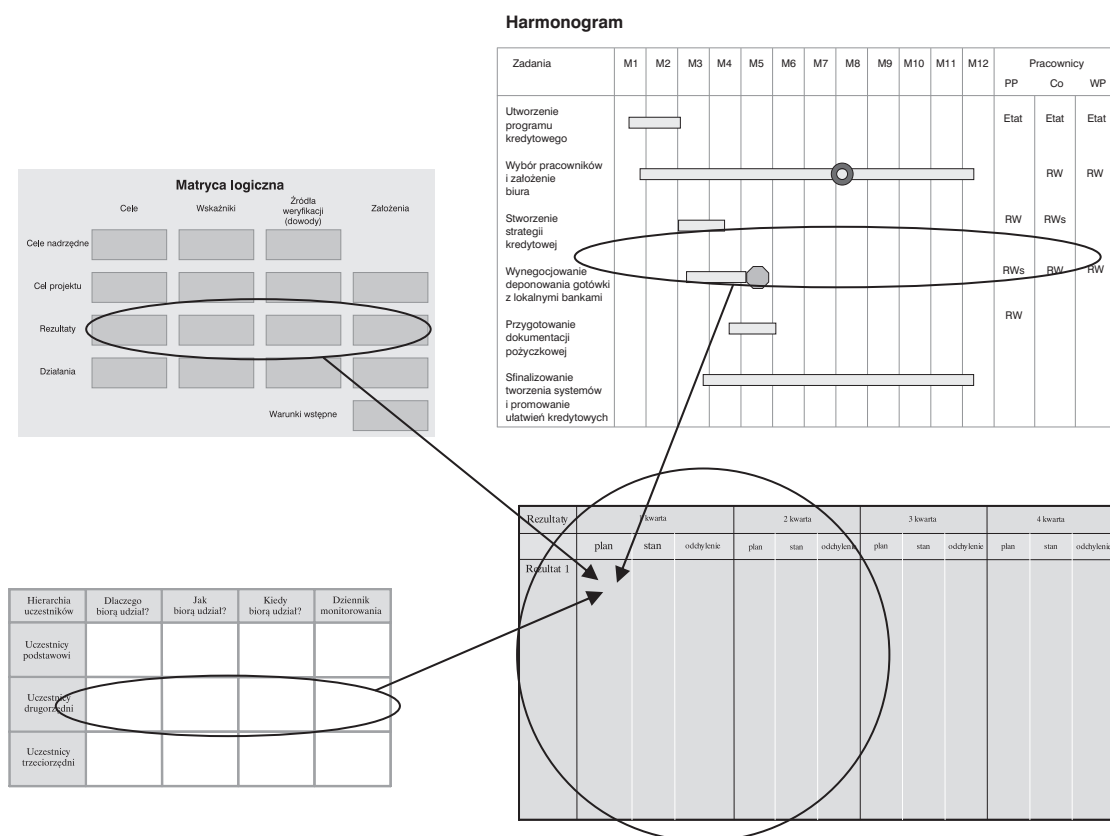
W monitorowaniu wykorzystuje się formularze planów i postępu wykonania wraz z wyjaśnieniami, dlatego wystąpiła rozbieżność między nimi oraz jakie działania zaradcze zostały podjęte przez osoby zarządzające, by powrócić do pierwotnych założeń. Czasami powrót do założonych planów nie jest możliwy ani celowy, a osiągnięcie rezultatów PRR się opóźnia. Cechą dobrego zarządzania jest przewidywanie takich sytuacji i natychmiastowe aktualizowanie planów oraz podejmowanie działań zaradczych.

Proces monitorowania kwartalnego

Rezultaty, wskaźniki oraz założenia przenoszone są z matrycy logicznej do planów, a „kalendarz milowy” do harmonogramu, a następnie łączone i przenoszone do kolumny planów w dokumentacji monitorowania kwartalnego.

Dokumentacja monitorowania kwartalnego informuje w kolumnie „Wykonanie” o tym, co wydarzyło się w projekcie. Jeśli stan faktyczny różni się od planu, dokumentacja opisuje w kolumnie „Odchylenia”, dlaczego wystąpiły różnice oraz jakie działania zaradcze podjął w kolejnym kwartale. Jeśli stan planowany i faktyczny są tożsame, nie istnieje odchylenie, a działania w ramach PRR można opisać jako realizujące cel.

Tworzenie dokumentacji monitorowania kwartalnego



Monitorowanie matrycy logicznej

W matrycy logicznej monitoruje się także „Wskaźniki” dla każdego „Rezultatu” zarówno pod względem czasu, jak i jakości. Monitorowanie przeprowadza się w odstępach czasu określonych dla poszczególnych „Wskaźników”, a składanie raportów odbywa się co kwartał.

„Założenia” monitorowane są w celu przewidywania problemów, które mogą się pojawić w przyszłości, a także, jeśli to konieczne, w celu dokonania zmian w planie działań oraz „Rezultatach”. Osoby zarządzające korzystają ze „Wskaźników” połączonych w matrycy logicznej z „Rezultatami”, aby ustalić, kiedy „Założenia” powinny zostać utrzymane.

Należy także monitorować budżet poprzez analizę odchyień między planem wydatków a ich wykonaniem. Budżet będzie powiązany z celami poprzez kategorie wydatków odpowiadających działaniom.

Monitorowanie interesariuszy

Do monitorowania interesariuszy należy użyć dokumentacji opracowanej na potrzeby analizy interesariuszy (Formularz 1) stworzonej podczas Działania 1. Dokumentacja ta określa, kim są interesariusze, dlaczego zostali zaangażowani w projekt oraz opisuje charakter ich zaangażowania.

Monitorowanie dotyczy sposobu zaangażowania interesariuszy podczas trwania PRR oraz potencjalnego zaangażowania w przyszłości. Kolumna monitorowania analizy interesariuszy pokazuje, w jaki sposób zachowywali się interesariusze oraz jaki był ich wpływ na PRR, a także określa prawdopodobieństwo kontynuowania przez nich wsparcia oraz zaangażowania w projekt po zakończeniu PRR.

Monitorowanie realizacji procesu *mainstreamingu*

W trakcie monitorowania należy uwzględnić założenia strategii *mainstreamingu*, współpracując z instytucjami odpowiedzialnymi za włączanie rezultatów uzyskanych przez PRR w główny nurt polityki i praktyki. Monitorowanie powinno się skupiać na sprawdzaniu możliwości wykorzystania działań oraz rezultatów projektów w sposób systemowy w polityce oraz praktyce. Osiąga się to, próbując udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy działania są bardziej wydajne i skuteczne w osiągnięciu rezultatów niż obecne praktyki oraz czy wspomagają wyższy poziom włączania do rozwiązania problemu różnych interesariuszy?
- Czy informacje o rezultatach i uzyskanych doświadczeniach są przekazywane do odpowiednich instytucji włączonych w proces *mainstreamingu* oraz jakiego typu działania są podejmowane przez te instytucje?
- Czy jest prawdopodobne, że instytucje włączone w proces *mainstreamingu* będą wspierać i przyjmować nowe praktyki, strategie, zmiany legislacyjne?
- Czy jest możliwe zidentyfikowanie barier włączania w główny nurt polityki i praktyki, przeszkadzających w wykorzystywaniu nowych metod, a jeśli tak, czy projekt można zmienić tak, by bariery te przewyciężyć?

Monitorowanie budżetu oraz odchyleń

Ten typ monitorowania sprowadza się do kontroli poniesionych wydatków względem tych, które były planowane. W procesie monitorowania sprawdzane jest, czy odpowiednie zadania zostały uwzględnione w harmonogramie działań, a zasoby konieczne do realizacji zadań zostały opisane w planie budżetu.

Różne organizacje mają zróżnicowane systemy prowadzenia rachunkowości, jednak prawie zawsze prowadzą dokumentację, w której zapisywane są faktyczne wydatki (np. w cyklu tygodniowym). Dane te są następnie zestawiane miesięcznie, co pozwala na prowadzenie obowiązkowych rozliczeń np. z bankiem czy Urzędem Skarbowym. Na podstawie miesięcznych zestawień można uzyskać dane dla kolumn „Plan” i „Wykonanie”, a następnie przekazać je instytucjom finansującym w kwartalnym raporcie monitorującym.

Poniżej zamieszczona matryca może być wykorzystana jednocześnie z procesem monitorowania PRR i służy analizie tego, jak Partnerstwo faktycznie funkcjonuje. Działania są wpisane do harmonogramu działań, a planowane środki na te działania są umieszczone w planie budżetu.

Formularz 8. Dokumentacja zmian budżetowych

Nagłówki	I kwartał			II kwartał			III kwartał			IV kwartał		
	plan	wykonanie	odchylenie	plan	wykonanie	odchylenie	plan	wykonanie	odchylenie	plan	wykonanie	odchylenie
Koszty												
Biurowe/administracyjne												
Pensje												
Koszty ogólne												
Honoraria												
Inne (wymienić)												
Koszty ogółem												
Środki trwałe												
Budowa												
Meble/wyposażenie												
Grunty												
Inne (wymienić)												
Środki trwałe ogółem												
Razem												

Kwartalny raport monitorujący

Oprócz dokumentacji kwartalnego monitorowania, która zawiera informację na temat „Planu” i „Wykonania”, przygotowany jest także kwartalny raport monitorujący. Dokumentowane są w nim wszystkie zmiany, które zaszły w tym czasie, a także analizowany jest ich wpływ na pracę PRR. Raport kwartalny jest podstawą dokumentacji postępu prac PRR oraz wszelkich zmian w jego środowisku (zewnętrznym i wewnętrznym) w określonym kwartale. Jeśli w danym obszarze nie zaszły zmiany, w raporcie nie trzeba o tym wspominać. Po zapoznaniu się z kwartalnym raportem monitorującym powinno być możliwe określenie, gdzie zaszły zmiany, a gdzie nie. Wykorzystanie raportu kwartalnego zmniejsza zakres formalności oraz daje jasny opis tego, co się wydarzyło w projekcie podczas kwartału. Informacje te są niezwykle istotne w procesie ewaluacji.

6. ETAP 6. EWALUACJA (DZIAŁANIE 2 I DZIAŁANIE 3)

W ostatniej fazie ewaluacji zarządzania cyklem projektu podejmowana jest ostateczna ocena PRR oraz formułowane są wnioski, które dalej będą upowszechniane. Decyzja dotycząca rodzaju oraz czasu sporządzania ewaluacji końcowej winna być podjęta już podczas etapu formułowania projektu, a wstępne założenia co do jej treści powinny zostać opracowane przez zespół ds. projektu. Ewaluację należy przeprowadzić wtedy, gdy rozpoczęły się już działania mające na celu włączenie rezultatów do głównego nurtu polityki i można wyciągać z nich wnioski. Ewaluacji dokonuje zewnętrzny ekspert, co zapewnia jej obiektywność. Wnioski z oceny i wynikające z niej zalecenia powinny być przedstawione w przejrzystej formie oraz zostać rozpowszechnione wśród innych organizacji i koordynatorów programu.

Kolejność działań ewaluacyjnych:

- jasne sformułowanie założeń procesu ewaluacji, zgodnie z jego zapisem w Umowie o PRR;
- koncentracja na efektach włączania rezultatów do głównego nurtu polityki;
- analiza raportów monitorujących oraz matrycy logicznej i matrycy procesu *mainstreamingu*;
- przygotowanie opisu faktycznych osiągnięć w stosunku do postawionych celów;
- określenie, jakie wnioski wyciągnięto oraz rozpowszechnienie ich.

Kto uczestniczy? – niezależny ekspert, osoby z grupy docelowej znajdującej się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, struktury działające na rzecz włączania rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki oraz jednostki wspierające projekt.

Ćwiczenia	Dokumentacja
1. Analiza dokumentu. 2. Ewaluacja. 3. Raport oraz sformułowanie wniosków. 4. Rozpowszechnianie wniosków.	Raport z ewaluacji.

6.1. Przygotowanie ewaluacji

Ewaluacje są głównym elementem programu EQUAL. Podczas jego realizacji w centrum uwagi znajduje się ciągła ocena PRR, a także możliwości projektu w zakresie *mainstreamingu*. W przypadku inicjatyw innowacyjnych pełne wykorzystanie osiągniętych rezultatów przez organizacje zajmujące się włączaniem do głównego nurtu polityki i praktyki oraz ich przełożenie na korzyści dla osób najmniej uprzywilejowanych może wciąż pozostawać nie do końca jasne. Dlatego też należy zaplanować ewaluację *ex post*, która będzie się skupiać na ocenie efektów *mainstreamingu* prowadzonego przez odpowiednie organizacje. Ocena powinna być tak zaplanowana w czasie, aby możliwe było zweryfiko-

wanie efektów *mainstreamingu*. Może to nastąpić rok po zakończeniu pracy PRR lub nawet później.

Proces ewaluacji powinien obejmować m.in. następujące obszary:

- Skuteczność oddziaływania.
- Zaangażowanie i wkład interesariuszy.
- Zaangażowanie i wkład partnerów.
- Zaangażowanie i wkład organizacji zajmujących się włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki.
- Cele i zadania Działania 2.
- Budżet planowany i faktyczny.
- Osiągnięte rezultaty i ich ocena pod kątem możliwości włączenia do głównego nurtu polityki i praktyki
- Upowszechnianie dobrych praktyk oraz reakcja ze strony innych organizacji.

Kryteria ewaluacji

Kryteria ewaluacji powinny uwzględniać następujące aspekty:

- **Zgodność** – czy zostały osiągnięte cele założone w Działaniu 2 w odniesieniu do zidentyfikowanych problemów oraz czy ich realizacja odpowiada na potrzeby środowiska, w którym działa PRR?
- **Skuteczność** – czy planowanie oraz logika projektu w ramach Działania 2 sprawdziły się, czy projekt był wykonalny i czy PRR miało wystarczający potencjał, by nim zarządzać? Czy „Działania” przyniosły „Rezultaty” i czy „Rezultaty” pozwoliły osiągnąć „Cel projektu”? Czy projekt przyczynił się do osiągnięcia „Celów nadrzędnych”? Czy PRR korzysta z doświadczeń nabywanych podczas realizacji Działania 2?
- **Trwałość** – czy osiągnięte rezultaty i nabyte doświadczenia zostały uwzględnione przez organizacje zajmujące się ich włączaniem do głównego nurtu polityki i praktyki oraz czy po zakończeniu prac PRR wynikiem tego był przepływ korzyści w stronę grup znajdujących w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy?
- **Wydajność** – czy PRR osiągnęło rezultaty rozsądnym kosztem, właściwie gospodarując zasobami oraz jak wypadła porównanie w tym względzie z podobnymi PRR?
- **Zarządzanie, ocena i monitorowanie** – w trakcie ewaluacji (na podstawie audytu dokumentów projektu) należy ocenić właściwy poziom organizacji i zarządzania PRR.

6.2. Raport z ewaluacji

Ewaluacja odbywa się wtedy, gdy korzyści z projektu PRR zaczynają być odczuwane przez osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy. Jej najważniejszym celem jest wyciągnięcie wniosków, – zarówno tych pozytywnych (jakie mechanizmy zadziałały prawidłowo i dlaczego), jak i negatywnych (co się w projekcie nie sprawdziło i dlaczego). Oceny powinny się koncentrować na próbie zrozumienia sposobu, w jaki funkcjonowało PRR oraz

stopniu osiągnięcia wytyczonych celów (czyli na „Rezultatach”, „Celu projektu” oraz „Celach nadrzędnych”, a także celach związanych z włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki). Dokumentacja monitorowania kwartalnego oraz kwartalne raporty monitorujące powinny dostarczyć wystarczająco wiele informacji technicznych i finansowych do przeprowadzenia analizy, co ma doprowadzić do sformułowania wniosków dotyczących skuteczności i wydajności zarządzania PRR. W ocenie nie muszą być powtarzane wszystkie te informacje, należy jedynie wskazać, gdzie można je znaleźć oraz – jeśli to konieczne – podsumować je. Ocena powinna mieć jasno określonego odbiorcę i – mimo że będzie zawierać informacje techniczne – powinny zostać w niej ujęte kwestie kluczowe oraz wnioski, które można będzie oddzielić od treści oceny i przedstawić osobno w postaci krótkiego dokumentu. Dokument ten będzie upowszechniony oraz stanie się przedmiotem dyskusji.

Aby zapewnić spójność, ewaluacja powinna odnosić się do struktury opisów działań zawartych w Umowie o PRR oraz w dokumentacji kwartalnego monitorowania. Pozwoli to ekspertowi zewnętrznemu na ocenę wszystkich aspektów działania zaplanowanych dla PRR.

Raport z oceny powinien mieć sprecyzowanego odbiorcę oraz przewidywać sposoby wykorzystania tego dokumentu. Oceniający ekspert zewnętrzny powinien odnieść się do analizy interesariuszy i sprawdzić, kim byli, oraz zidentyfikować tych, którzy do projektu dołączyli później. Adresatów raportu może być więcej: może być nim Inicjatywa jako całość, jej partnerzy, Instytucje Zarządzające oraz instytucje zajmujące się włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki, a także grupy interesariuszy. Partnerzy oraz osoby z grupy docelowej projektu wiedzą o działaniach i rezultatach, ponieważ byli w nie zaangażowani, jednak na pewno zależy im też na zapoznaniu się z wnioskami płynącymi z oceny projektu oraz realizacji zadań z zakresu włączania rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki. Ocena powinna się koncentrować zarówno na pozytywnych, jak i negatywnych wnioskach płynących z działań PRR.

Lista aspektów, które powinny być uwzględnione w ewaluacji końcowej

Nagłówki propozycji projektu	Obszary do oceny
Dane rzeczowe	Wszystkie dane należy sprawdzić pod kątem ewentualnych zmian.
Problemy, którymi projekt ma się zająć	Czy problem został wyeliminowany? Jeśli tak, należy opisać, w jaki sposób. Jeśli nie, trzeba opisać, dlaczego się nie udało.
Główni interesariusze	Czy należą do tej samej grupy? Jak oceniają projekt i zarządzanie nim?
Środowisko	Jakie zaszyły zmiany i jak wpłynęły na projekt?
Cele	Należy przygotować analizę odchyleń między planem a wykonaniem w odniesieniu do wszystkich celów, wskaźników, założeń i planów.
Realizacja i zarządzanie	Należy opisać raporty dotyczące zarządzania, sposobów kontroli oraz relacji z interesariuszami.
Finanse	Czy finanse były uaktualniane? Czy raport z monitorowania był prawidłowy? Czy rachunki zostały zamknięte i poddane kontroli?
Trwałość	Czy po zakończeniu projektu włączono jego rezultaty do głównego nurtu polityki i praktyki? Czy osoby niekorzystnie usytuowane na rynku pracy odnoszą z tego jakieś korzyści?
Pochodzenie oraz przygotowanie PRR	Opisać, jak zainicjowano PRR i jak je rozwijano.
Aneksy Matryca logiczna Harmonogram i plany budżetowe	Wszystkie aneksy wymagają oceny przede wszystkim na podstawie analizy odchyleń między planem a wykonaniem.

ANEKS 1. GLOSARIUSZ

Analiza celów	Prezentacja działań proponowanych w ramach projektu, przedstawiona w formie uporządkowanego drzewa celów i w logicznym porządku, następująca po analizie problemów, przedstawiająca proponowane środki, zasoby oraz pożądane sytuacje końcowe.
Analiza problemów	Ustrukturyzowana analiza negatywnych aspektów obecnej sytuacji, służąca ustaleniu ich przyczyn i skutków.
Cele	Opis tego, jak osiągnąć zamiar projektu lub programu. W sensie ogólnym odnosi się do „Działań”, „Rezultatów”, „Celu projektu” oraz „Celów nadrzędnych”.
„Cele” – kolumna	Grupa zhierarchizowanych celów, opisujących pożądane sytuacje, które projekt zamierza osiągnąć.
Cele nadrzędne	Szersze cele, do których osiągnięcia projekt ma się przyczynić. Skupiają się na priorytetach oraz obszarach tematycznych w ramach EQUAL.
Cel projektu	Główny cel projektu, mówiąc o trwałych korzyściach, które osiągną beneficjenci dzięki realizacji projektu.
Cykl projektu	Model życia projektu pokrywający się z czasem trwania projektu: od jego inicjowania po zakończenie, wyróżniający fazy cyklu projektu z charakterystycznymi dla nich cechami.
Działania	Szczegółowe zadania (czynności) wykonywane w trakcie projektu, aby osiągnąć założone rezultaty.
Działanie 1	Faza przygotowawcza, podczas której ustanawia się Partnerstwo na rzecz Rozwoju (PRR), poszukuje partnerów mających wchodzić w jego skład oraz tworzy Umowę o Partnerstwie na rzecz Rozwoju i Umowę o Współpracy Ponadnarodowej.
Działanie 2	Faza wdrażania, podczas której programy działania PRR zatwierdzone na zakończenie Działania 1 otrzymują fundusze i są realizowane.
Działanie 3	Faza upowszechniania i mainstreamingu, w trakcie której, dzięki uzyskaniu dodatkowych funduszy, PRR prowadzą sieci tematyczne, upowszechniają osiągnięte rezultaty oraz prowadzą działania służące włączeniu rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki.

EQUAL	Program utworzony w celu testowania działań innowacyjnych w skali ponadnarodowej. Głównym celem EQUAL jest włączenie do głównego nurtu polityki i praktyki opracowanych i sprawdzonych innowacyjnych rozwiązań problemów osób niekorzystnie usytuowanych na rynku pracy.
Etap formułowania	Trzeci etap w ramach cyklu projektu, podczas którego określa się szczegóły projektu na podstawie studium wykonalności; po tym etapie następuje analiza dokonywana przez instytucje finansujące, zawierająca ocenę wartości merytorycznej projektu oraz jego spójności ze strategiami programów.
Etap identyfikacji	Drugi etap cyklu projektu. Zakłada wstępne rozwinięcie koncepcji projektu w postaci określenia jego „Celów”, „Rezultatów” oraz „Działań”, ma ułatwić podjęcie decyzji, czy należy przejść do następnego etapu realizacji projektu.
Etap wdrażania	Piąty etap cyklu projektu, podczas którego projekt jest realizowany oraz monitoruje się jego postęp i zgodność z wyznaczonymi celami.
Ewaluacja	Okresowa ocena projektu z punktu widzenia przyjętych przez program kryteriów. Przeprowadzana jest najczęściej przez niezależnego eksperta, a jej celem jest wyciągnięcie wniosków, które można będzie wdrożyć na szerszą skalę.
Harmonogram	Graficzna prezentacja planu działań, która określa czas i kolejność zadań do wykonania w ramach projektu. Harmonogram jest też wykorzystywany do wyznaczania „kamieni milowych” dla procesu monitorowania oraz określania odpowiedzialności za osiągnięcie założonych rezultatów.
Hierarchia celów	„Działania”, „Rezultaty”, „Cel projektu”, „Cele nadrzędne” – zgodnie z ich opisem w kolumnie „Cele” matrycy logicznej.
Interesariusz	Osoba lub instytucja, która może pośrednio lub bezpośrednio, pozytywnie bądź negatywnie wpływać albo podlegać wpływowi.
Kontrakcja	Formalna decyzja podejmowana przez instytucje finansujące oraz inne instytucje, które zgadzają się zaangażować swoje środki w projekt.
Mainstreaming	Wprowadzenie rezultatów uzyskanych przez projekt lub grupę projektów do głównego nurtu polityki i praktyki oraz ich wykorzystanie w sektorze publicznym i prywatnym poprzez powielanie w ramach istniejących usług.

Matryca logiczna	Tabela, w której prezentuje się cele, założenia, wskaźniki oraz źródła weryfikacji projektu.
Matryca logiczna-podejście	Metoda planowania, wdrażania oraz oceny programów i projektów, która zakłada analizę problemów, celów i strategii oraz stworzenie harmonogramów i planów budżetowych.
Monitorowanie	Systematyczne i ciągłe zbieranie, analizowanie i wykorzystywanie informacji do celów zarządzania oraz podejmowania decyzji.
Ocena merytoryczna	Analiza proponowanego projektu mająca ustalić jego wartość merytoryczną oraz akceptowalność zgodnie z ustalonymi kryteriami. Jest to ostatni etap przed zatwierdzeniem funduszy dla projektu.
Ocena oraz zawieranie umów	Czwarty etap cyklu projektu, podczas którego zatwierdza się przyznanie projektowi funduszy i podpisuje stosowne umowy.
Oferta finansowa	Wniosek składany przez projektodawcę. Wstępny dokument przedkładany przez organizację realizującą projekt odpowiednim instytucjom finansującym do zaopiniowania i podjęcia decyzji o ewentualnym finansowaniu. Opisane są w niej podstawowe informacje o projekcie.
Opcje priorytetowe	Krytyczna ocena alternatywnych sposobów osiągnięcia celów; w jej ramach wybiera się jedną lub więcej dróg realizacji, które następnie są włączane do planu projektu.
Partnerstwo	Konsorcjum składające się z wielu organizacji, które zgłosiły się w charakterze partnerów do formalnie ustanowionej grupy (takiej jak PRR).
Partnerstwo na rzecz Rozwoju (PRR)	Termin używany w ramach programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL do opisu Partnerstwa realizującego projekt.
Plan budżetowy	Wydatki projektu opisane w formie rocznego zestawienia kategorii kosztów, podzielonego na okresy wydatkowania.
Podejście zintegrowane	Spójna analiza wszystkich faz projektu, sprawdzająca, czy projekt spełnia kryteria zgodności, wykonalności oraz trwałości.
Ponadnarodowy	Dotyczący więcej niż jednego kraju Unii Europejskiej
Rezultaty	Rezultaty, które zostaną osiągnięte przed datą zakończenia projektu lub w trakcie jego realizacji. Rezultaty powstają w wyniku działań, są produktami działań.
Środki	Zasoby wymagane do tego, by wykonać zadanie (np. personel, wyposażenie, materiały).

Umowa o finansowanie	Dokument, który podpisują instytucja finansująca oraz lider Partnerstwa. Zawiera opis danego projektu lub programu, na który przeznaczane są fundusze.
Umowa o Partnerstwie na rzecz Rozwoju (<i>Development Partnership Agreement – DPA</i>)	Termin używany w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL do opisu oferty projektu w ramach Działania 2. Umowa o Partnerstwie na Rzecz Rozwoju dokumentuje osiągnięte przez partnerów porozumienie oraz przedstawia ich wspólną strategię działania.
Umowa o Współpracy Ponadnarodowej (<i>Transnational Cooperation Agreement – TCA</i>)	Formalizacja Partnerstw Ponadnarodowych, ustanowionych pod koniec Działania 1 pomiędzy partnerstwami na rzecz Rozwoju z różnych państw członkowskich i partnerami stowarzyszonymi. Umowa ta opisuje program współpracy ponadnarodowej, szacunkowy budżet i rolę każdego Partnerstwa Ponadnarodowego.
Warunki realizacji projektu (<i>Terms of reference</i>)	W <i>Terms of reference</i> definiowane są zadania do wykonania przez PRR i indywidualnych partnerów; opisane założenia i cele, planowane działania, oczekiwany wkład i rezultaty, budżet, harmonogram prac i opisy stanowisk.
Warunki wstępne	Założenia zewnętrzne, które należy wziąć pod uwagę i spełnić przed rozpoczęciem projektu.
Wskaźniki	Stanowią podstawę odpowiedniego systemu monitorowania. Wskaźniki mierzalne wyjaśniają sposób rozumienia celów, operacjonalizują cele w konkretny sposób.
Założenia	Warunki, które muszą być spełnione lub utrzymane, aby możliwe było osiągnięcie poszczególnych kategorii celów, dotyczące czynników zewnętrznych, które mogą wpłynąć na postęp i powodzenie projektu, nad którymi kierownik projektu nie ma bezpośredniej kontroli.
Zarządzanie cyklem projektu	Metodologia definiowania, planowania i realizacji oraz oceny programów i projektów.
Źródła weryfikacji	Podstawa dokumentacyjna i informacyjna służąca ocenie stopnia osiągnięcia celów zoperacjonalizowanych za pomocą wskaźników.

ANEKS 2. MATERIAŁY REFERENCYJNE

Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework,
European Commission, DGVIII, Evaluation Unit, 1993.

Project Cycle Management and Objective-Oriented Project Planning (ZOPP) – Guidelines;
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), 1996.

Project Cycle Management – Training Handbook, European Commission, DGVIII, Evaluation
Unit, 1999, przygotowane przez ITAD Ltd. (Wielka Brytania).

Launching the Project Cycle, 1999; *Office Instruction Volume 11*,
Department For International Development (Wielka Brytania).

Social Audit Toolkit, wydanie trzecie, 2000, Local Livelihoods Ltd. (Wielka Brytania).

Gratton Lynda: *Living Strategy – Putting People at the Heart of Corporate Purpose*, Pearson
Education, 2000.

*Project Cycle Management and Logical Framework Training Handbook for New Deal for
Communities*, przygotowane przez Local Livelihoods Ltd. dla DETR, 2002.

Basic Facilitation Skills, The Human Leadership and Development Division of the American
Society for Quality.

www.evaluate-europe.net – jedno ze źródeł porad na temat zarządzania procesem ocenia-
nia znajduje się na nowej niezależnej stronie poświęconej ocenianiu w kontekście europej-
skim, jego nazwa to: narzędzie zwane Mentorem Oceny (Evaluation Mentor), które może
być używane przez Partnerstwa podczas tworzenia specyfikacji dla zewnętrznego eksperta
oceniającego.

**Lista serwisów internetowych, w których można znaleźć informacje o tym, jak różne or-
ganizacje zarządzają cyklem projektu (PCM), oraz tworzą i badają wykorzystanie PCM**

www.europa.eu.int/comm/europaid/evaluationmethods – informacje o zastosowaniu za-
rządzania cyklem projektu w ramach projektów finansowanych przez Unię Europejską.

www.bond.org.uk – BOND to sieć ponad 280 organizacji wolontarystycznych w Wielkiej Bry-
tanii, działających w dziedzinie rozwoju międzynarodowego i kształcenia międzynarodowego.

www.pcm-group.com/pcm – belgijska firma zajmująca się szkoleniem i usługami konsultacyjnymi.

www.worldbank.org – informacje o wykorzystaniu zarządzania cyklem projektu w projektach finansowanych przez Bank Światowy.

www.haznet.org.uk – Health Action Zones (Strefy Działania na rzecz Zdrowia) do Partnerstwa między Narodową Służbą Zdrowotną Wielkiej Brytanii, władzami lokalnymi, społecznościami lokalnymi, organizacjami wolontarystycznymi oraz przedsiębiorstwami.

www.undp.org – Program na rzecz Rozwoju ONZ.

www.mdf.nl/en/training – MDF Training & Consultancy to międzynarodowe biuro zajmujące się szkoleniem i doradztwem, zarejestrowane i mieszczące się w Holandii.

www.mande.co.uk – serwis wiadomości o nowych trendach w monitorowaniu i ocenie projektów na rzecz rozwoju oraz programów na rzecz rozwoju społecznego.

www.ingenta.com – najpełniejszy zbiór publikacji akademickich oraz specjalistycznych.

www.dfid.gov.uk – Department for International Development (DFID) Departament Międzynarodowego Rozwoju rządu Wielkiej Brytanii.

www.livelihoods.org – strona internetowa Departamentu Międzynarodowego Rozwoju (DFID) zawierająca zasoby informacyjne, wnioski oraz doświadczenia stosowania trwałych podejść do „źródeł utrzymania”.

www.ifad.org – Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa (IFAD), wyspecjalizowana agenda ONZ.

www.wlv.ac.uk/cidt – Centrum Rozwoju Międzynarodowego Uniwersytetu w Wolverhampton jest czołowym centrum międzynarodowym świadczącym usługi doradcze, szkoleniowe, badawcze oraz usługi zarządzania projektami/programami międzynarodowego rozwoju.

www.gtz.de/english – The Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH jest międzynarodowym przedsiębiorstwem współpracy na rzecz trwałego rozwoju, działającym na całym świecie. Wspiera 2700 projektów rozwojowych w ponad 130 krajach partnerskich, przede wszystkim na podstawie zamówień rządu Republiki Federalnej Niemiec.

www.equal.org.pl – polska witryna internetowa Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

ANEKS 3. TWORZENIE OPISU WARUNKÓW REALIZACJI PROJEKTU (*TERMS OF REFERENCE*)

W niektórych przypadkach PRR muszą zatrudniać inne agendy do realizacji projektów lub do zarządzania nimi. Jeśli taka sytuacja występuje, należy stworzyć opis warunków realizacji projektu, stanowiący podstawę dla składania ofert w przetargach o zatrudnienie przy realizacji projektu lub będący częścią opisów stanowisk.

Górna część matrycy logicznej, w której znajdują się „Cele nadrzędne”, „Cel projektu” oraz „Rezultaty”, stanowi bardzo klarowny opis intencji projektu. Poniżej zaprezentowano zarys opisu warunków realizacji projektu przy składaniu ofert przetargowych:

- | | |
|---------|---|
| 1. | Podstawowe dane |
| 2. | Procedura |
| 3. | Cel |
| 4. | Szczegóły projektu |
| 5. | Oferta realizacji |
| 6. | Plan pracy |
| 7. | Wymagane doświadczenie |
| 8. | Raporty |
| 9. | Informacje dodatkowe |
| Aneksy: | Problemy |
| | Informacje podstawowe |
| | Matryca logiczna projektu (bez kolumny „Działania”) |

FUNDUSZ
WSPÓŁPRACY
COOPERATION
FUND



**Krajowa Struktura Wsparcia
Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL**

**Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr
Fundacji „Fundusz Współpracy”**

ul. Górnosłaska 4a

00-444 Warszawa

tel.: (22) 625 39 37; faks: (22) 625 28 05

e-mail: bkkk@cofund.org.pl

www.equal.org.pl