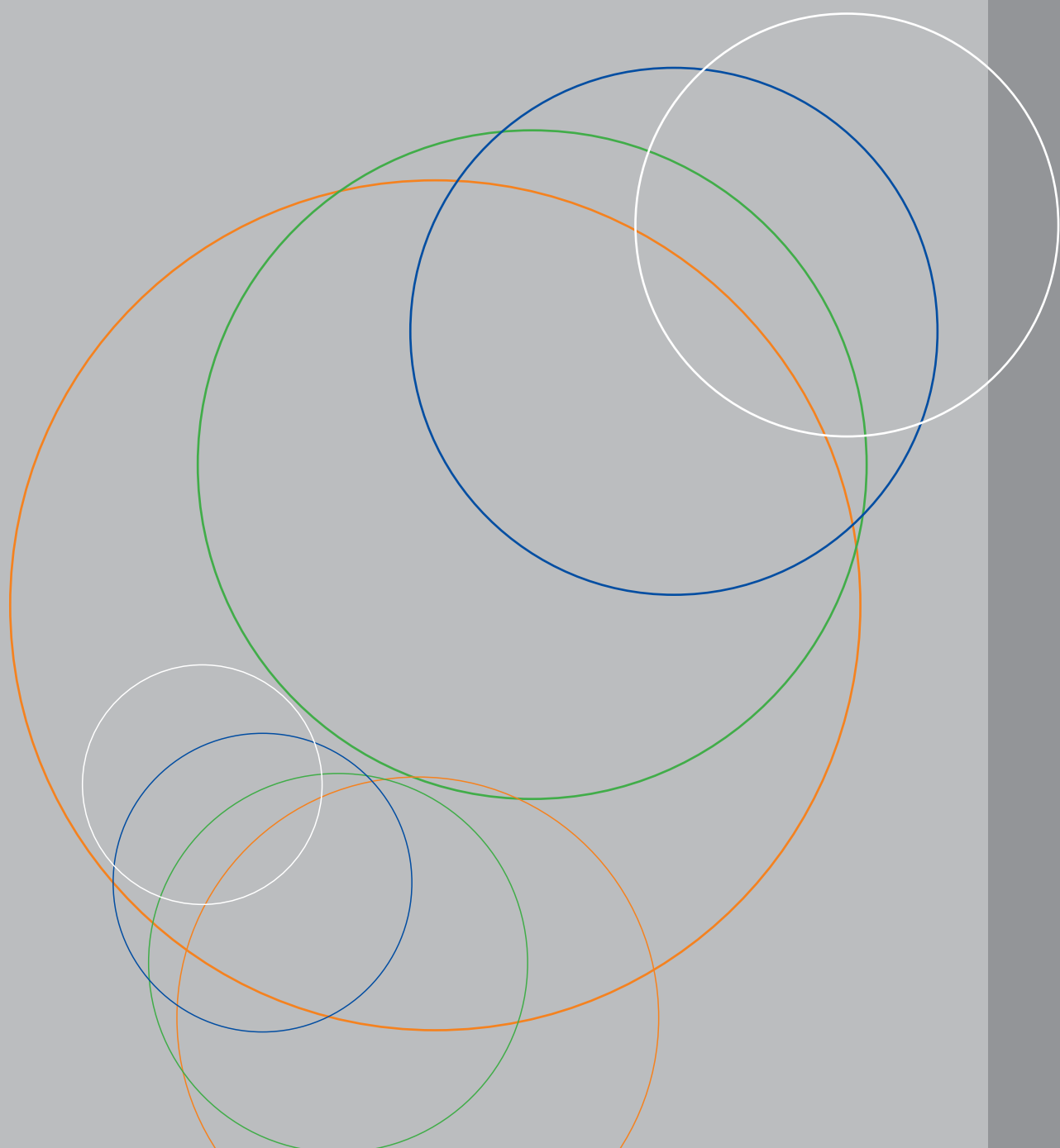


PRZEWODNIK METODYCZNY

ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU



PRZEWODNIK METODYCZNY

**ZARZĄDZANIE
CYKLEM
PROJEKTU**

Warszawa 2007

Przewodnik został opracowany na podstawie dokumentu Komisji Europejskiej pt. "Partnership Development Toolkit. A partnership oriented planning, monitoring and evaluation guide for facilitators of EQUAL Development and Transnational Partnerships", Wrzesień 2005

Zespół redakcyjny: Beata Puszczewicz, Ewa Wosik

Adaptacja i uzupełnienie polskiej wersji przewodnika: Bartosz Grucza, Kamila Mitrofaniuk, Michał Zalewski

Wydawca: Fundacja „Fundusz Współpracy”, ul Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa

Opracowanie graficzne, łamanie, druk: Bizarre, sp. z.o.o.



Publikacja jest finansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal i rozpowszechniana bezpłatnie.

Spis treści

1. Wprowadzenie	4
1.1. Wstęp	4
1.2. Cykl projektu	6
1.3. Zarządzanie cyklem projektu	7
2. Etapy cyklu projektu	8
2.1. Etap 1. Programowanie	8
2.2. Etap 2. Identyfikacja	8
2.2.1. Interesariusze	9
2.2.2. Analiza problemów oraz celów	12
2.3. Etap 3. Formułowanie	18
2.3.1. Przygotowanie matrycy logicznej	19
2.3.2. Kolumna „Cele”	21
2.3.3. Kolumna „Założenia”	24
2.3.4. Ocena logiki projektu	26
2.3.5. Kolumna „Wskaźniki”	26
2.3.6. Kolumna „Źródła weryfikacji”	28
2.3.7. Kolumna „Działania”	29
2.3.8. Ocena matrycy logicznej	32
2.3.9. Matryca procesu <i>mainstreamingu</i> (włączania rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki)	32
2.3.10. Uwzględnienie ewaluacji	35
2.3.11. Wskazówki do planu budżetowego	36
2.3.12. Analiza wskaźników	38
2.3.13. Ocena i zawieranie umów	38
2.4. Etap 4. Wdrażanie	38
2.4.1. Analiza wstępna	39
2.4.2. Harmonogram działań	39
2.4.3. Monitorowanie przebiegu projektu	41
2.5. Etap 5. Ewaluacja i audyt	45
2.5.1. Przygotowanie ewaluacji	45
2.5.2. Raport ewaluacyjny	46
3. Moderacja	48
3.1. Rola moderacji	48
3.2. Rola moderatora	48
Aneks 1. Glosariusz	52
Aneks 2. Materiały referencyjne	54
Aneks 3. Tworzenie opisu warunków udziału w projekcie (<i>Terms of reference</i>)	56



1. Wprowadzenie

1.1. Wstęp

Czym jest niniejszy Przewodnik?

Przewodnik przeznaczony jest dla organizacji realizujących projekty i programy finansowane ze środków Unii Europejskiej. Przedstawiono w nim przykłady najlepszych praktyk dotyczących istotnych aspektów zarządzania projektami. Opisy zalecanych technik zostały uzupełnione wykresami oraz ilustracjami. W *Przewodniku* wykorzystano wyniki badań – przeprowadzonych na szeroką skalę przez Komisję Europejską – których przedmiotem były rezultaty uzyskane w ramach pierwszej rundy Programu Inicjatywy Wspólnotowej Programu Inicjatywy Wspólnotowej (PIW) EQUAL. Uwzględniono w nim także analizę międzynarodowych doświadczeń w zakresie planowania oraz oceny projektów partnerskich realizowanych w ponad 40 krajach.

Przewodnik:

- przybliży podejście metodyczne do zarządzania cyklem projektu oraz wyjaśnia, w jaki sposób organizacje mogą z niego korzystać, tworząc i wdrażając swoje projekty, a także oceniając szanse na wypracowanie trwałych produktów i rozwiązań;
- prezentuje sposób tworzenia matrycy logicznej wspomagającej partnerów w dyskusji oraz na etapie przewidywania konsekwencji planowanych działań;
- łączy wszystkie te główne elementy w przejrzysty plan;
- wyjaśnia niektóre techniki w zakresie nowoczesnego zarządzania projektami.

Cel Przewodnika

Jak wskazują najnowsze analizy, wiele technik stosowanych podczas tworzenia projektów oraz zarządzania nimi jest nieodpowiednich, co stanowi jedną z głównych przyczyn ich niepowodzeń. Wiele takich metod przeniesiono bezpośrednio z innych obszarów zastosowań sektora prywatnego i publicznego, a to często sprawia, że odpowiadają one jedynie niektórym potrzebom tych właśnie sektorów i uwzględniają stosowane w nich sposoby zarządzania.

Potrzebę istnienia odpowiednich metod zarządzania projektami potwierdzają wnioski z ocen dokonywanych przez Unię Europejską. Wynika z nich, iż po zakończeniu finansowania projektów często nie uzyskuje się trwałych korzyści. Powodem tego jest przede wszystkim słabe przygotowanie przedsięwzięć, nie zaś kłopoty z ich wdrażaniem. Coraz częściej kładzie się nacisk na to, by ci, którzy mają korzystać z rezultatów danego projektu byli także zaangażowani w jego tworzenie oraz zarządzanie nim. Wiele osób, które zarządzają projektami po raz pierwszy, uczestniczy w nich jako etatowi pracownicy, wolontariusze lub doradcy, mimo braku właściwego przeszkolenia i umiejętności stosowania odpowiednich technik zarządzania. Niniejszy *Przewodnik* pomaga w nabyciu tej specjalistycznej wiedzy.

Przewodnik pomaga między innymi w:

- przewycięzaniu trudności związanych z realizacją projektów;
- włączaniu różnorodnych partnerów do realizacji projektu;

- opracowaniu jasnego i zrozumiałego planu działań oraz udostępnieniu go do wykorzystania wszystkim zainteresowanym;
- ograniczaniu konfliktów towarzyszących koordynowaniu działań projektowych;
- usprawnianiu działań organizacji oraz poprawie ich efektywności;
- testowaniu oraz wdrażaniu nowych rozwiązań wypracowanych w ramach projektów;
- prowadzeniu działań ukierunkowanych na spełnienie wymagań Komisji Europejskiej dotyczących zarządzania projektami w nowym okresie programowania 2007–2013.

Czym jest zarządzanie cyklem projektu dla organizacji zarządzających projektami?

Zarządzanie cyklem projektu (*Project Cycle Management PCM*) polega na tworzeniu pewnych ram metodycznych, w których identyfikuje się oraz opisuje istniejące problemy, a następnie tworzy, planuje, wdraża, monitoruje i ocenia działania mające rozwiązać te problemy. Ramy te stanowią punkt wyjścia do tworzenia spójnej i zwięzłej koncepcji przedsięwzięć, które zostaną podjęte, i dlatego są doskonałym narzędziem zarządzania projektem dla różnorodnych organizacji. Złożony projekt, którym dana organizacja ma zarządzać, zostaje podzielony na pojedyncze zadania w ramach wyróżnionych etapów cyklu projektu.

Podjęcie metodyczne oparte na matrycy logicznej

W podjęciu metodycznym opartym na matrycy logicznej wykorzystuje się wspólną terminologię oraz zestaw narzędzi wspierających i usprawniających działania organizacji na każdym etapie prac nad

projektem – planowania, monitorowania oraz oceny efektów końcowych.

Podjęcie to wykorzystuje się zwłaszcza w przypadku projektów mających na celu stworzenie trwałych rozwiązań zidentyfikowanych problemów. Uwzględnia ono potrzebę zaangażowania przyszłych beneficjentów projektu oraz innych jego interesariuszy we wszystkich fazach cyklu życia projektu. Już samo korzystanie z proponowanej metody pozwala uwzględnić punkt widzenia 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 instytucji działających na rzecz rozwoju. Od 1992r. Dyrektoriaty Generalne I oraz VIII (obecnie EuropeAid) Komisji Europejskiej stosują ją w ramach wszystkich programów pomocy zewnętrznej. Od początku lat osiemdziesiątych wykorzystują ją oraz rozwijają m.in. Bank Światowy, niektóre agendy ONZ, a także pokaźna liczba agend bilateralnych, np. Departament Rozwoju Międzynarodowego (DIFD) w Wielkiej Brytanii oraz Agencja ds. Rozwoju Międzynarodowego (USAID) w Stanach Zjednoczonych.

Jak zarządzać przepływem informacji?

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

1.2. Cykl projektu

Cykl projektu to nawiązujący do procesu ciągłego doskonalenia organizacji model wyodrębnionych faz życia projektu: programowania, identyfikacji, formułowania, wdrażania i ewaluacji. Cykl ten został graficznie przedstawiony na rysunku. Poszczególne fazy następują po sobie w sposób ciągły.

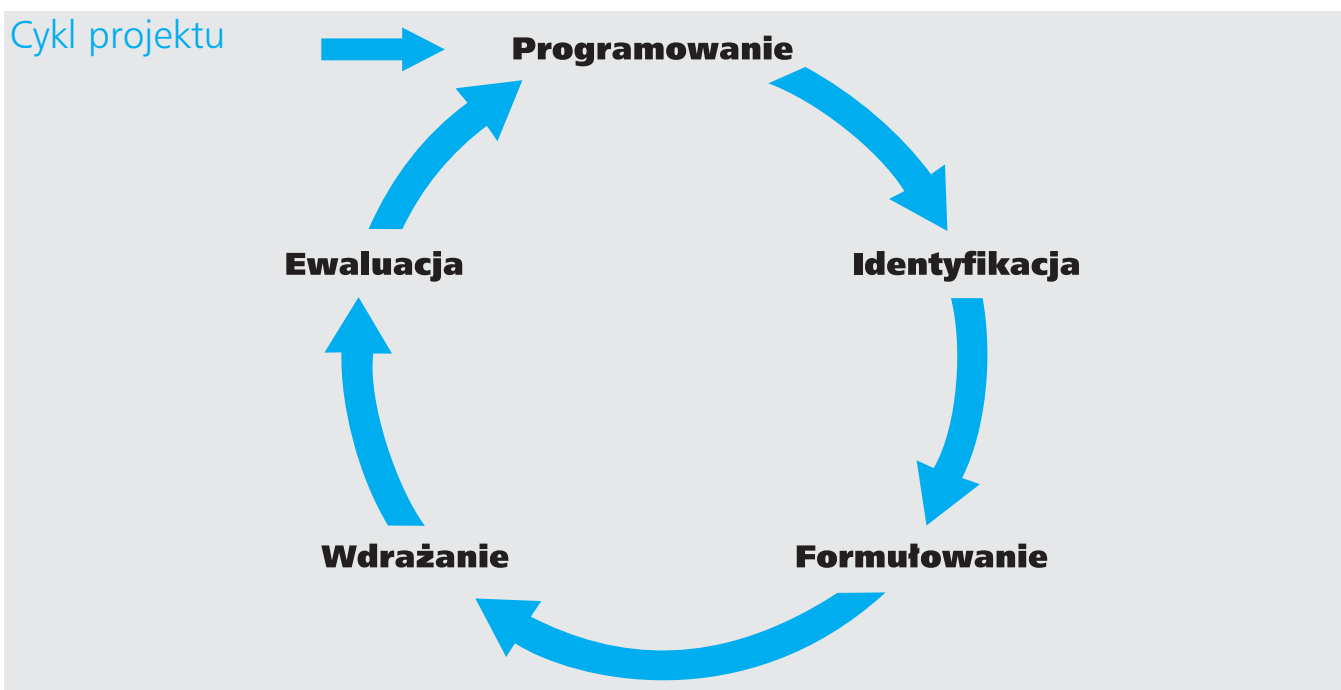
Zarządzanie projektem obejmuje fazy od tworzenia ram programowych do ewaluacji powykonawczej projektu. Za realizację wstępnych faz cyklu projektu odpowiedzialne są właściwe instytucje – w przypadku projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej są to Komisja Europejska i jej agendy. Projektodawcy – partnerstwa lub pojedyncze organizacje – realizują cykl już od momentu zgłoszenia inicjatywy projektu, będącej propozycją wpisującą się w założenia systemowe określone na etapie programowania projektu.

Cykl projektu rozpoczyna się od **etapu programowania**, w trakcie którego następuje określenie strategii i celów programu. Wskazywane są też instytucje odpowiedzialne za wdrażanie i finansowanie programu.

Etap programowania opiera się na wytycznych Komisji Europejskiej oraz priorytetach poszczególnych państw członkowskich Unii Europejskiej. Po ustaleniu wszystkich wytycznych programu instytucje zarządzające ogłaszają konkursy na najlepsze propozycje projektów.

Podczas etapu **identyfikacji** odbywa się rozpoznawanie problemów i diagnozowanie sytuacji wyjściowej. Poszczególne organizacje lub tworzone przez nie partnerstwa formułują wstępne propozycje projektów oraz wnioski o wsparcie. Wnioski te są oceniane przez instytucje odpowiedzialne za wdrażanie programu. Wniosek może zostać zaakceptowany w pierwotnym kształcie, zaakceptowany po naniesieniu pewnych poprawek lub odrzucony jako niezgodny z wytycznymi ustalonymi na etapie programowania.

Jeśli wniosek zostanie oceniony pozytywnie, organizacje ubiegające się o przyznanie środków przystępują do doprecyzowania propozycji projektu. Dzieje się to podczas etapu **formułowania**. Na tym etapie szczegółowo planuje się przebieg wszystkich działań, które mają być realizowane w ramach projektu. Tak doprecyzowany wniosek ponownie poddawany jest ocenie instytucji wdrażającej program, a jeśli wynik



tej ewaluacji okazuje się pozytywny, wnioskodawcy uzyskują zgodę na realizację projektu oraz otrzymują konieczne do tego środki finansowe.

Kolejnym etapem cyklu życia projektu jest **wdrażanie**. W trakcie jego realizacji organizacje osiągają cele częściowe – wytwarzają produkty wyznaczone w ramach etapu formułowania. Działania prowadzone podczas etapu wdrażania służą wypracowaniu rezultatów pozwalających osiągnąć cel projektu. W zakresie wdrażania podejmowane są również działania monitorujące przebieg projektu oraz przeprowadzana jest ewaluacja bieżąca.

Wszystkie prace wykonane w ramach projektu oraz stopień osiągnięcia zaplanowanego celu oceniane są podczas **etapu ewaluacji**. Służą temu oceny *ex-post* projektu oraz audyty poprojektowe.

Dzięki takiemu ujęciu zarządzania projektem różni interesariusze mogą brać udział w podejmowaniu decyzji podczas każdej z faz cyklu. Ich zaangażowanie stanowi kluczowy element właściwego zarządzania projektem. Celem zastosowania podejścia zarządzania cyklem projektu jest stworzenie takich warunków, by na każdym etapie uczestnicy podejmowali właściwe decyzje i by decyzje te wynikały z przesłanek merytorycznych.

Podczas każdej z faz 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 jasne, co pozwala na skuteczniejsze monitorowanie oraz ewaluację.

1.3. Zarządzanie cyklem projektu

Cały cykl – od etapu programowania do ostatniego etapu ewaluacji – może trwać od kilku czy kilkunastu miesięcy do wielu lat, w zależności od rodzaju programu i samego projektu. Średnio jego realizacja zaj-

muje od 2 do 3 lat. Oznacza to, że często trudno jest zarządzać wszystkimi pięcioma etapami od początku do końca, ponieważ w każdym z nich uczestniczą inni interesariusze. Komunikację między etapami ułatwia standaryzacja dokumentów oraz niezmienną 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, gromadzenia informacji, analizowania wyników oraz podejmowania decyzji, zanim zdecyduje się o kolejnych działaniach, rezygnacji z projektu lub przejściu do jego kolejnego etapu.



2. Etapy cyklu projektu

Podział cyklu na etapy jest podstawą skutecznego przygotowania, realizacji i oceny projektu; cykl ten stanowi ramy zarządzania wszelkimi projektami. 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 należy przerwać wszelkie związane z nim prace. Rezygnacja z prac w każdym momencie realizacji projektu, w sytuacji gdy nie ma szans na osiągnięcie jego celów, nie jest porażką, ale najkorzystniejszym w takich warunkach rozwiązaniem.

2.1. Etap 1. Programowanie

Podczas etapu programowania analizowana jest sytuacja w poszczególnych państwach członkowskich UE oraz w różnych sektorach. Służy to zidentyfikowaniu problemów, zagrożeń i szans, które mogłyby się stać obszarami realizacji programu. Celem etapu programowania jest określenie celów nadrzędnych i priorytetów sektorowych, które mogą stanowić ramy realizowania programów i projektów. Na etapie programowania tworzy się zarys dokumentu programowego, który stanowi podstawę i wytyczne dla jednego lub kilku programów. Kiedy program został już określony, ogłaszany zostaje konkurs, w ramach którego pojedyncze organizacje lub Partnerstwa mogą zgłaszać wnioski zawierające propozycje projektów.

Kolejność działań:

- Analiza sytuacji politycznej, ekonomicznej i społecznej.
- Opisanie sytuacji w różnych sektorach i krajach.
- Opracowanie dokumentu programowego, ustalenie wytycznych dla programu.
- Ogłoszenie konkursu projektów.

Czym jest program, a czym projekt?

Programy i projekty to zorganizowane, planowe działania, zazwyczaj krótko- lub średniookresowe, które mają przynieść długofalowe, założone na wstępie korzyści. Ich celem jest zmiana istniejącej niekorzystnej sytuacji na sytuację korzystną. Programy oraz projekty inicjowane są po to, by umożliwić wdrożenie przyjętych strategii. Często oznacza to konieczność:

- wprowadzenia lepszych rozwiązań, produktów lub usług;
- zmiany zachowań grup docelowych, usługodawców lub usługobiorców;
- oddziaływania na osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki, prawodawców, instytucje pozarządowe itd.

Program jest kategorią nadrzędną w stosunku do projektu; w jego ramach realizuje się zazwyczaj wiele projektów.

2.2. Etap 2. Identyfikacja

Na etapie identyfikacji definiuje się pojedynczy problem lub problemy, określa interesariuszy oraz przedstawia listę możliwych rozwiązań.

Uczestnikami tego etapu są zarówno ci, w których bezpośrednim interesie leży zrealizowanie projektu, jak i ci, którzy w jakiś sposób podlegają jego wpływowi, a także pozostałe osoby i instytucje, których projekt dotyczy ze względu na ich obszar zainteresowania lub działalności.

Sposób rozwiązywania problemów charakterystycznych dla tego etapu może przyjąć formę warsztatów – do ich prowadzenia pomocne okazuje się zaangażowanie niezależnego moderatora. Na końcu fazy identyfikacji powinna powstać lista interesariuszy, a także konsens w kwestii problemów, którymi trzeba się zająć, jak również zgoda co do strategicznych celów, które należy osiągnąć. Odpowiednie opcje powinny zostać przeniesione i wykorzystane w etapie formułowania.

Kolejność działań:

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

Kto powinien uczestniczyć? Wszyscy partnerzy, tj. beneficjenci i wykonawcy projektu, a także wszyscy ci, których dotyczy jego problematyka.

Ćwiczenia	Dokumentacja
1. Analiza interesariuszy 2. Analiza problemów i celów 3. Analiza i wybór strategii	Formularz 1. Dokumentacja interesariuszy Formularz 2. Dokumentacja problemów i celów

2.2.1. Interesariusze

W ramach prac nad projektem powstanie zespół projektowy lub grupa partnerska, które będą podejmowały działania mające na celu jego pomyślne ukończenie.

Celów właściwie przygotowanego projektu nie da się osiągnąć bez pełnej i trafnej analizy istniejącej sytuacji. Aby analiza odpowiadała rzeczywistości, dane statystyczne oraz spostrzeżenia indywidualne i grupowe stron reprezentujących różne punkty widzenia należy połączyć w jedno odwzorowanie rzeczywistości. Na samym początku trzeba zatem wybrać interesariuszy, poddać ich analizie oraz zachęcić do udziału w projekcie – co służy budowaniu konsensu i wspólnego stanowiska wobec problemu – a na końcu określić akceptowalne sposoby jego rozwiązania.

Zgodnie z definicją przyjętą przez Komisję Europejską, interesariusze to osoby fizyczne lub instytucje, które mogą pośrednio albo bezpośrednio, pozytywnie bądź negatywnie wpływać lub podlegać wpływowi projektu albo programu. Interesariusze zatem to grupy osób, jednostek, instytucji, przedsiębiorstw czy agend rządowych, które mogą być związane z organizacjami realizującymi projekt. Między interesariuszami istnieją różnice w zakresie ról i zadań, dostępu do wiedzy oraz kontroli nad zasobami, a także miejsca w procesie podejmowania decyzji. Nierówny status interesariuszy może negatywnie wpłynąć na dobór odpowiednich celów projektu. Dopiero podjęcie odpowiednich działań pozwoli uniknąć utraty skuteczności i trwałości rezultatów projektu. Różnice i dysproporcje należy analizować i uwzględnić w procesie budowania zespołu projektowego.

Tworzenie mapy interesariuszy

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

- Zidentyfikować interesariuszy, różniących się od siebie i tworzących w miarę homogeniczne grupy interesariuszy:
 - na których projekt może mieć wpływ;
 - którzy mogą wpłynąć na projekt;
 - którzy mogą być pomocni, mogą stać się partnerami w projekcie, nawet jeśli projekt może być realizowany bez ich udziału;
 - którzy mogą stać się stroną konfliktową w projekcie bądź odebrać projekt jako zagrożenie dla swoich interesów lub *status quo*;
 - którzy i tak zostaną zaangażowani w projekt.
- Pogrupować interesariuszy zgodnie z rolami i rodzajem wpływu na projekt na podstawie odpowiedzi na poniższe pytania:
 - Czy grupa interesariuszy (organizacja, wspólnota itd.) będzie pracowała dla projektu, współfinansowała go albo czerpała korzyści z jego realizacji?
 - Czy jest ona organizacją wspierającą, czy hamującą?
 - Czy ma uprawnienia kontrolne, władzę itd.?Identyfikując wszystkich interesariuszy projektu, można się zastanowić nad stworzeniem ich hierarchii: interesariusze główni, drugorzędni, pozostali. Pozwala to na łatwe rozpoznanie, w jakim stopniu oraz kiedy dany interesariusz powinien zostać zaangażowany w projekt. Doświadczenia zespołów projektowych z różnych branż pokazują, że udział interesariuszy w istotnym stopniu przyczynia się do powodzenia projektów. Sugeruje się stworzenie grupy przedstawicieli różnych stron zaangażowanych w projekt, której zadaniem będzie tworzenie mapy oraz analiza interesariuszy projektu.
- **Główni interesariusze** to ci, których interesy stanowią najważniejszy cel projektu. Należą do nich organizacje w bezpośredni sposób wykorzystujące produkty projektu oraz mające największy wpływ na jego przebieg (np. mogące w dowolnym momencie doprowadzić do zamknięcia projektu).
- **Interesariusze drugorzędni** powinni zostać zaangażowani w działania, jeśli projekt ma osiągnąć

postawione cele. Do tej grupy interesariuszy należą członkowie zespołu projektowego, instytucje ustawowe, grupy wolontariuszy. Stanowią oni podstawę wsparcia oraz grupę, w której można zidentyfikować głównych partnerów projektu.

- **Pozostali interesariusze** na początku zazwyczaj nie odgrywają większej roli, mogą natomiast zmienić stopień swojego zaangażowania w kolejnych etapach realizacji projektu. Do tej grupy należą osoby i instytucje, których bezpośrednie działania projektu dotyczą w mniejszym stopniu. Pozostali interesariusze mogą w trakcie projektu przemieszczać się w górę hierarchii wraz ze wzrostem wagi ich udziału i rozwojem podejmowanych inicjatyw.

Analiza interesariuszy

Po identyfikacji i pogrupowaniu interesariuszy należy przeprowadzić analizę ich potencjalnych zachowań i stopnia uczestnictwa w projekcie.

W tym celu należy:

- Scharakteryzować interesariuszy z punktu widzenia istotnych elementów wpływających na projekt (np. statusu społecznego i organizacyjnego, różnic płci, elastyczności, sposobu podejmowania decyzji itd.) na podstawie odpowiedzi na poniższe pytania:
 - Jaka jest społeczna i ekonomiczna charakterystyka interesariuszy?
 - W jaki sposób interesariusze są zorganizowani, jaka jest struktura ich organizacji, jak zapadają decyzje?
 - Jaki jest status interesariuszy?
- Dokonać analizy interesariuszy z punktu widzenia ich oczekiwań i wzajemnych powiązań z uwzględnieniem pytań:
 - Jakie są interesy i oczekiwania związane z projektem?
 - Jakie są wzajemne powiązania i relacje między różnymi grupami interesariuszy?

- Ocenic potencjał, zasoby i umiejętności interesariuszy, poprzez określenie:
 - Jakie są ich silne strony, na których może się opierać projekt?
 - Jaki jest ich potencjalny wkład, na którym może się opierać projekt?
 - Jakie są ich ograniczenia i słabe strony, które muszą zostać uwzględnione w projekcie?
- Przygotować konkluzje oraz zalecenia dla projektu i zdecydować:
 - W jaki sposób należy brać interesariuszy pod uwagę?
 - Jakie działania podjąć wobec interesariuszy?
 - Jak postępować z grupą interesariuszy?

W analizie można się posłużyć następującymi pytaniami:

- Jakie są oczekiwania interesariuszy względem projektu (postrzeganie jego celu i produktów)?
- Jakie korzyści mogą odnieść interesariusze?
- Jakie zasoby mogą poświęcić interesariusze na rzecz realizacji projektu?
- Jakie mają uprawnienia?
- Które interesy interesariuszy mogą się okazać sprzeczne z interesami projektu?
- Jak interesariusze postrzegają innych interesariuszy? (np. czy w przeszłości wystąpiły konflikty między określonymi interesariuszami?)
- Jakie są w ocenie interesariuszy działania, w które zespół projektowy powinien lub nie powinien się angażować?

Formularz 1. Tabela interesariuszy

Interesariusze	Charakterystyka interesariuszy z punktu widzenia elementów istotnych w projekcie	Interesy i oczekiwania	Silne i słabe strony	Implikacje i wnioski dla projektu	Monitorowanie
Główni interesariusze projektu (beneficjenci projektu, partnerzy)		Interesy i cele poszczególnych interesariuszy	Dostępne zasoby i środki Wiedza i doświadczenie	Planowane działania wobec interesariuszy	W jaki sposób interesariusze faktycznie uczestniczyli w projekcie (wypełnia się w trakcie realizacji projektu)
Interesariusze drugorzędni		Oczekiwania wobec projektu	Potencjalny wkład do projektu	Sposób współpracy z interesariuszami przychylnymi dla projektu	
Pozostali interesariusze		Charakter wpływu na projekt (pozytywny / negatywny)		Sposób postępowania z interesariuszami negatywnie wpływającymi na projekt	
1. Główni interesariusze:					
1.1.					
1.2.					
[...]					
2. Interesariusze drugorzędni:					
2.1.					
2.2.					
[...]					
3. Pozostali interesariusze:					
3.1.					
3.2.					
[...]					

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

Wszelkie kolejne etapy w 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 opisu zaangażowania interesariuszy w projekt. Informacje zebrane w tabeli pokazują: skąd pochodzi wsparcie, jakie istnieją bariery, kto należy do grup, do których trudno dotrzeć, jakie metody komunikacji działają 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 powiązania czy formy współpracy między interesariuszami.

2.2.2. Analiza problemów oraz celów

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

Główne powody podjęcia analizy problemów i celów to:

- identyfikacja oraz analiza wszelkich kwestii związanych z określonym problemem kluczowym;
- stworzenie wspólnej platformy porozumienia w sprawie motywów powołania określonego zespołu projektowego;
- stworzenie podstawy oraz uzasadnienia dla zainicjowania projektu,
- pełne zaangażowanie interesariuszy, dzięki czemu łatwiej im uczestniczyć jako jednostkom w grupie;
- identyfikacja partnerów oraz tworzenie grupy projektowej.

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 zebranie ich wątpliwości, stanowisk, wiedzy, pomysłów dotyczących danego problemu, a także określenie akceptowalnych rozwiązań. W mniejszym stopniu liczą się tutaj szczegóły, bowiem największe znaczenie ma zebranie maksymalnej liczby interesariuszy oraz stworzenie między nimi platformy porozumienia w sprawie istoty problemu oraz proponowanych rozwiązań.

Ćwiczenie można rozpocząć od zdefiniowania problemu. Zapytanie na początku ćwiczenia: „Na czym polega problem?” ma istotną zaletę: każdy może bowiem odpowiedzieć na tak zadane pytanie, sam termin „problem” jest zaś na tyle jednoznaczny, że uczestnik może go opisać oraz przedstawić własne rozumienie tego słowa. Pytanie to należy do pytań angażujących.

Ćwiczenie przynosi lepsze efekty, jeśli moderator sesji warsztatowej nie uczestniczy w dyskusji, tylko skupia się wyłącznie na procesie moderowania sesji.

Analiza problemów

Analiza problemów, stanowiąca pierwszą część ćwiczenia, ma na celu określenie problemu oraz zebranie opinii dotyczących grupy powiązanych ze sobą problemów. Żaden problem nie istnieje 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 wyrażać konkretnie, opierając się na faktach, nie zaś ogólnikowo i wieloznacznie. Problem to *istniejąca niekorzystna sytuacja*; jako problem nie powinien być klasyfikowany *brak pożądanej sytuacji*. *Istniejącą niekorzystną sytuacją* może być np. brak

wystarczających kwalifikacji, by dostać pracę. Natomiast *brak przyszłej pożądanej sytuacji* to: konieczność przeszkolenia w odpowiednim zakresie osoby o niewystarczających kwalifikacjach, tak aby mogła ona zdobyć odpowiednie kompetencje. Pierwsza z opisanych sytuacji to faktyczny stan, który istnieje zarówno dla bezrobotnych, jak i dla pracodawców, druga natomiast to wyraz pragnień, niekoniecznie zaś rozwiązanie problemu. Rozwiązanie to wymaga wiele czasu i wysiłku, a także zależy od spełnienia wielu warunków obarczonych znacznym ryzykiem.

Podczas dokonywania oceny problemu i celów stopień szczegółowości przedstawianych potrzeb powinien być zależny od skali zaangażowania 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 do tworzonego projektu można wprowadzić więcej szczegółów.

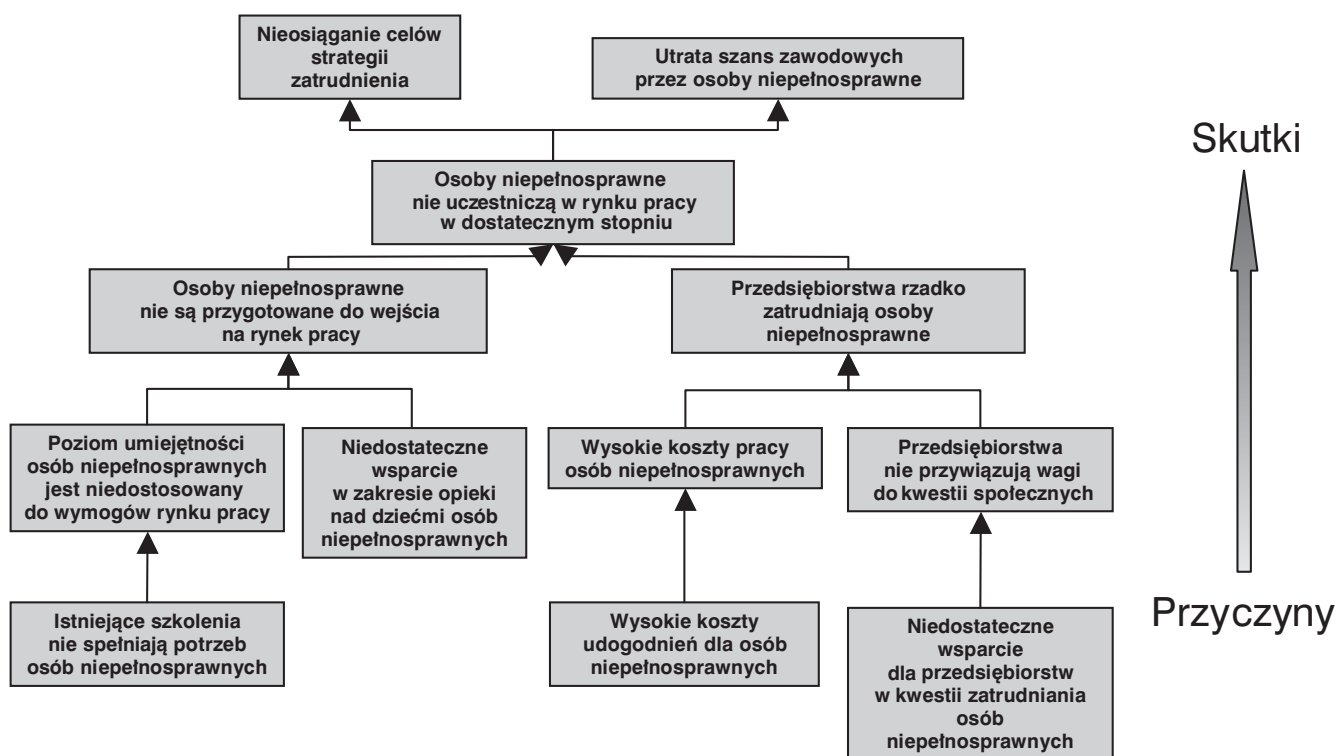
Jak przeprowadzać analizę problemów

- Przed rozpoczęciem warsztatów należy sformułować ogólny obszar problemowy oraz jego podstawę.
- Podczas warsztatów należy omawiać problemy z uczestnikami oraz wyjaśniać wątpliwości, by zrozumiałe było jego przełożenie na priorytety oraz dyskutowane tematy (np. bezrobocie w określonej grupie wiekowej lub płci).
- Po wyjaśnieniu problemu trzeba zapisać go na kartce i umieścić w centralnym miejscu na ścianie lub tablicy.
- Wszystkim uczestnikom należy rozdać karty tego samego koloru (np. żółte), na których mają zapisać własne pomysły dotyczące problemów związanych z problemem głównym: wywołujących go (przyczyna) bądź będących jego następstwem (skutek). W każdej z grup będą występować różnice w po-

strzeganiu tego samego problemu, dlatego też należy zachęcać wszystkich ich członków do wyrażania tego, co myślą. Ćwiczenie to ma na celu rozpoznanie różnych punktów widzenia oraz ocen, które należy uwzględnić i włączyć, ponieważ stanowią podstawę rozumienia całego problemu. W miarę możliwości należy unikać słowa „brak” – lepiej jest opisywać problem w kontekście dynamicznym, np. jego wpływu na ludzi. Nie powinno się używać skrótów myślowych. Zamiast wyrażenia „brak umiejętności” trzeba opisać problem w sposób szczegółowy, np. „istniejące umiejętności nie spełniają potrzeb pracodawców”. Jeśli trudno jest wyrazić problem za pomocą dostępnych słów i terminologii, trzeba spróbować włączyć w problematykę określoną grupę docelową, dzięki czemu problem stanie się bardziej konkretny.

- Prowadzący warsztaty powinien następnie umieścić wszystkie karty pod kartą z opisanim problemem lub nad nią, tworząc w ten sposób ciąg przyczynowo-skutkowy. Jeśli problem zapisany na karcie przez uczestnika jest przyczyną, trzeba umieścić go poniżej problemu głównego, jeśli skutkiem – powyżej, jeśli nie jest ani przyczyną, ani skutkiem – na tym samym poziomie, tak aby utworzył nową kolumnę „przyczynowo-skutkową”.
- Prowadzący warsztat powinien stworzyć różne kolumny problemów w ciągach przyczynowo-skutkowych, dzieląc je na określone grupy docelowe lub obszary techniczne.
- Ćwiczenie uważa się za zakończone, gdy skutki znajdujące się na samej górze oceny problemu mogą występować również na samym dole jako główne przyczyny. W ten sposób powstaje ciągła, negatywna sekwencja przyczynowo-skutkowa. Na tym etapie trzeba potwierdzić, że problem pierwotny wciąż uznawany jest za problem kluczowy. Następnie należy przeanalizować hierarchię i postarać się ułożyć elementy w przejrzystych relacjach przyczynowo-skutkowych, zanim nastąpi kolejna faza ćwiczenia.

Przykład analizy problemu



Jeśli np. pierwotnym problemem jest stwierdzenie, że osoby niepełnosprawne nie uczestniczą w rynku pracy w dostatecznym stopniu, jego przyczyną może być fakt, że przedsiębiorstwa rzadko zatrudniają osoby niepełnosprawne, a skutkiem – utrata szans zawodowych przez te osoby. 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 w dostatecznym stopniu”, w związku z tym problem ten rozpoczyna nową pionową kolumnę problemów. Liczba takich kolumn jest nieograniczona.

Gdy ocena problemu zawiera wiele kolumn, problem zazwyczaj jest dość złożony. Jeżeli wiersze poziome zawierają niewiele problemów, można założyć, że grupa obecnych uczestników nie jest szczególnie dobrze zaznajomiona z omawianą problematyką

i może wystąpić konieczność włączenia dodatkowych uczestników. Analiza problemu może ujawnić istnienie innego problemu kluczowego, jednak nie wpływa to na ważność obecnej oceny. Samo omawianie problemu ma istotne znaczenie i może prowadzić do pełniejszego zrozumienia kwestii pokrewnych.

Analiza celów

To kontynuacja poprzedniego ćwiczenia, dlatego powinna zostać przeprowadzona w tym samym dniu oraz z tą samą grupą osób. Dzięki analizie problemu zostają zidentyfikowane problemy, nad którymi później można pracować. Dzięki analizie celów identyfikowane są kategorie celów oraz wyznaczane są cele bezpośrednio związane z problemami. Ćwiczenie to zakłada przeformułowanie problemów na cele. Cele są tu pożądanymi przyszłymi sytuacjami, nie zaś działaniami. Należy zwrócić szczególną uwagę na to, by nie

Przeformułowanie problemów na cele

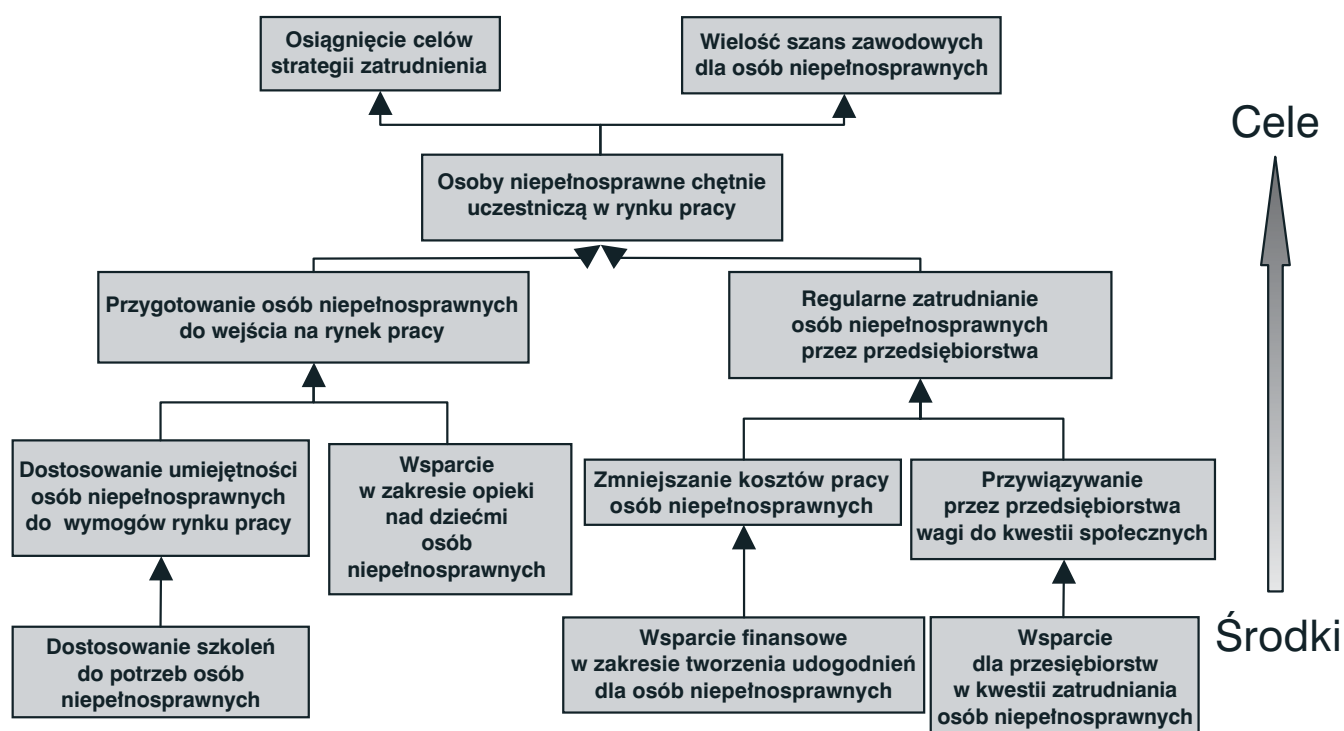
Problemy		Cele
Utrata szans zawodowych przez osoby niepełnosprawne.	➔	Istnieje wiele szans zawodowych dla osób niepełnosprawnych.
Osoby niepełnosprawne nie uczestniczą w rynku pracy w dostatecznym stopniu.	➔	Osoby niepełnosprawne chętnie uczestniczą w rynku pracy.
Przedsiębiorstwa rzadko zatrudniają osoby niepełnosprawne.	➔	Regularne zatrudnianie osób niepełnosprawnych przez przedsiębiorstwa.

zapisywać działań. 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 przedstawionym w tabeli.

Jak przeprowadzać analizę celów

- Należy rozdać uczestnikom karty innego koloru (np. zielone).
- Należy poprosić uczestników, by dla każdej karty problemu (żółtej) napisali propozycję rozwiązania w postaci celu na karcie zielonej (w możliwie związanej formie).
- 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 przeorganizować cele, tak aby stworzyć logiczną hierarchię. Zmieniając organizację hierarchii, nie wolno stracić z oczu pierwotnego problemu.
- Jest bardzo prawdopodobne, że na koniec ćwiczenia analiza celów zyska mniej lub bardziej logiczną postać. Jeśli pewnych problemów nie da się zamienić na cele, najprawdopodobniej zostały one zbyt ogólnie sformułowane i będą wymagać ponownego określenia, co pozwoli lepiej naświetlić daną kwestię.
- Hierarchia problemów powinna teraz stać się hierarchią celów.
- Ćwiczenie uważa się za zakończone wtedy, gdy karta na górze analizy celów znajdzie się na samym dole jako główny środek. Powinna powstać ciągła pozytywna sekwencja „przez środek do celu”. Na tym etapie należy potwierdzić, że rozwiązanie problemu pierwotnego jest wciąż uznawane za cel kluczowy. Przed przejściem do kolejnej fazy ćwiczenia trzeba

Przykład analizy celów



Analizę problemów i celów należy zapisać i zachować.

przeanalizować hierarchię i postarać się ułożyć cele w klarownych relacjach „przez środek do celu”. Jak już wspomniano, szczegółowość oraz staranność sformułowań zależy od woli udziału wykazanej przez uczestników ćwiczenia.

Analiza i wybór strategii

Analiza i wybór strategii to ostatnia część ćwiczenia „Analiza problemu i celów”. Jest ona pomocna w podejmowaniu decyzji dotyczących projektu (projektów), który ma zostać zrealizowany. Na tym etapie istnieją już kolumny celów, a każda z nich odzwierciedla punkt widzenia danej grupy interesariuszy lub osobny obszar wiedzy lub sposób rozwiązania problemu. Kolumny przedstawiają różne części oraz rozwiązania tego samego problemu. Każda z nich może stanowić element projektu lub 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 lub różnic pomoże ustalić, czy powinien powstać jeden projekt, czy kilka projektów. Lepiej zachować ostrożność i tworzyć projekty mniejsze, znacznie łatwiejsze w zarządzaniu, niż decydować się na projekty duże i złożone.

Czasami widać wyraźnie, iż rozwiązanie danego problemu wymaga przekształcenia wszystkich kolumn w projekty, które powinny być realizowane w tym samym czasie. Oczywiście, jeśli istniejące projekty uwzględniają już temat w ramach kolumny, grupa powinna traktować je jako projekty partnerskie i nie powielać ich. Po zidentyfikowaniu priorytetów

pionowych i ich zgrupowaniu zespół powinien zdecydować, które z nich zostaną zrealizowane.

Jak wybierać strategię

- Należy podzielić grupy celów poziomo na trzy części i określić je jako: „Cele nadrzędne”, „Cel projektu” oraz „Rezultaty”, tworząc w ten sposób swoisty diagram. Jeśli cel projektu jest zbyt szeroki, można przenieść go wyżej, do poziomu „Cele nadrzędne”, a jeśli zbyt wąski – przesunąć go w dół do poziomu „Rezultaty”. Poziomy celów można przesuwac w górę lub w dół, do czasu, aż będą wyglądać realistycznie.
- Sprawdzić, czy kolumny odpowiadają rozwiązaniu problemu kluczowego.
- Określić kolumny, które są już tematem istniejących lub planowanych projektów. Grupa powinna je teraz traktować jako projekty partnerskie, uczestniczące w rozwiązywaniu problemu kluczowego.

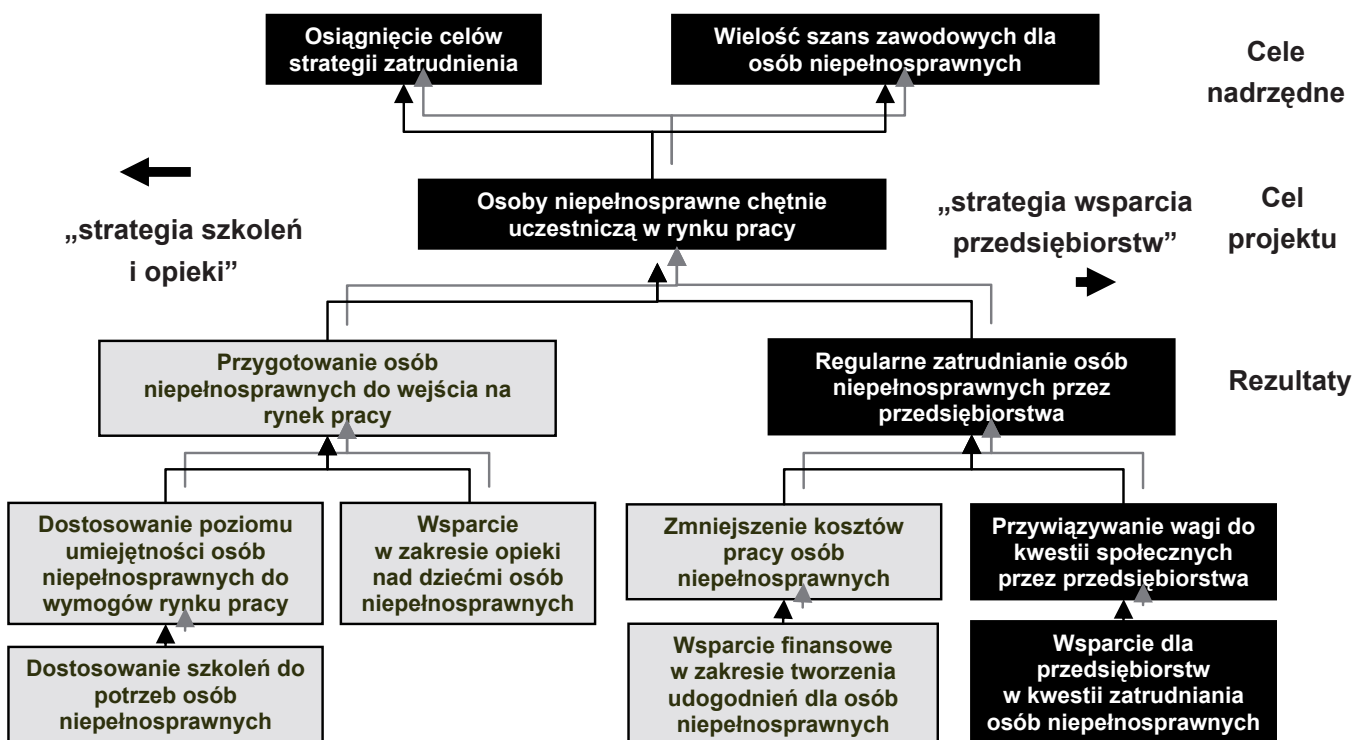
- Zidentyfikować problemy, które nie mogą zostać rozwiązane w ramach programu (np. kwestie strategii narodowej).

- Oceń pozostałe kolumny, tak aby zidentyfikować projekty, które mogą być prowadzone wspólnie w ramach strategii operacyjnej danej organizacji lub Partnerstwa, a które powinny być wykonane jako projekty zewnętrzne. Ocena ma formę dyskusji.

Na zakończenie ćwiczenia można zaproponować „głosowanie kropkami”. Uczestnikom należy rozdać flamastry. Mogą oni postawić 5 kropek przy opcjach, na które głosują. Kolumna lub cel, przy których znajdzie się najwięcej 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 strategii wybranych przez uczestników. Należy je zanotować, posługując się Formularzem 2 – Problemy i cele, oraz zachować w aktach zawierających dokumentację projektu.

Przykład analizy i wyboru strategii



Kwestie kluczowe podczas analizy i wyboru strategii to:

- 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?
- Co jest akceptowane przez osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy?
- Jakie są dostępne zasoby?
- Co można wprowadzić do głównego nurtu polityki i praktyki?

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
Krótko (w jednym lub dwóch zdaniach) należy opisać przedmiotowy problem kluczowy.	

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 miał ogólny charakter, jeśli natomiast rozpocznie się od problemu wąsko ujętego (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.

Projekty angażujące wielu interesariuszy są doskonałym narzędziem rozwiązywania problemów natury strategicznej.

W niektórych przypadkach nie zaleca się gromadzenia wszystkich interesariuszy w jednym miejscu i czasie. Na przykład młodzi ludzie zazwyczaj podchodzą do ćwiczenia bardziej poważnie i w pełni się w nie angażują, gdy nie ma w pobliżu 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 kolumny.

Ważne jest także, by zapisać ćwiczenie w takiej formie, w jakiej zaprezentowane jest ono na tablicy czy na ścianie. Ćwiczenie to można także wykonać elektronicznie, co pozwoli na jego automatyczny zapis. Przy zapisywaniu ćwiczenia ważne jest, by zachować użyte słowa oraz terminy, nie zamieniać ich na bardziej profesjonalne i zgodne ze specjalistycznym słownictwem stosowanym przez instytucje europejskie. Jeśli osoby biorące udział w ćwiczeniach będą rozpoznawać używane przez siebie słowa i terminy, wzmocni się ich poczucie uczestnictwa i zaangażowanie w projekt.

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
Analiza i wybór strategii	30–60 min

2.3. Etap 3. Formułowanie

Podczas etapu „formułowania” narzędziem projektowym stosowanym do sprawdzenia wykonalności obranej strategii jest matryca logiczna. Etap ten rozpoczyna się krótkim przeglądem celów i założeń, a następnie jest szczegółowo rozwijany podczas

planowania działań projektowych. W ramach organizacji lub Partnerstwa należy wyodrębnić niewielki zespół, w którego skład wchodzi główni interesariusze. Tworzą oni projekty, którymi będzie zarządzać dana organizacja lub Partnerstwo. Pierwsze zadanie to przeniesienie celów przyjętych w ramach obranej strategii, a stworzonych podczas poprzedniego etapu – identyfikacji. Użycie matrycy logicznej pozwoli na strukturyzację celów w formie hierarchii, według której przyjmowane będą założenia oraz dobierane wskaźniki i źródła weryfikacji. Po sporządzeniu matrycy logicznej przygotowany jest wniosek projektowy, a także harmonogram działań i budżet.

Kolejność działań:

- przeniesienie celów do matrycy logicznej;
- rozwinięcie celów i założeń;
- ocena relacji między kolumnami i dostosowanie ich, jeśli zajdzie taka potrzeba;
- przygotowanie wskaźników i źródeł weryfikacji;
- ocena wpływu na środowisko naturalne, kwestii społecznych, płci, rasy oraz podsumowanie dotychczasowego postępu prac;
- ukończenie budowy matrycy logicznej, wpisanie działań, sposobu finansowania projektu oraz innych danych wejściowych;
- przygotowanie budżetu;
- zebranie wszystkich efektów pracy uzyskanych w trakcie poprzednich etapów;
- przygotowanie raportu opisującego, w jaki sposób realizowany będzie projekt.

Kto powinien brać udział? Niewielka grupa złożona z organizacji zaangażowanych w realizację projektu oraz zainteresowane osoby (w omawianym przykładzie są to osoby niekorzystnie usytuowane na rynku pracy). Członkowie tej grupy powinni uczestniczyć w poprzednim ćwiczeniu analizie problemów i celów oraz reprezentować większe grupy.

Ćwiczenia	Dokumentacja
1. Przygotowanie matrycy logicznej	Formularz 3. Matryca logiczna
2. Przygotowanie zasad realizacji projektu, np. w postaci umowy partnerskiej	Formularz 4. Matryca procesu mainstreamingu
3. Przygotowanie harmonogramu działania	Formularz 5. Plan budżetowy
4. Przygotowanie budżetu	

2.3.1. Przygotowanie matrycy logicznej

Matryca logiczna to główne narzędzie wykorzystywane podczas pozostałych etapów cyklu projektu. Służy ona do tworzenia, realizacji i ewaluacji 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 w miarę zmian okoliczności realizacji projektu. Matryca logiczna umożliwi definiowanie projektu z uwzględnieniem wstępnej identyfikacji 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 sformułowaniami. Być może trzeba będzie kilkakrotnie zmieniać treść pól, by stworzyć prawdziwie logiczną relację. Jest to proces powtarzalny i może wymagać wielokrotnego przechodzenia przez poszczególne etapy.

Zaletą matrycy jest to, że zapewnia ona przejrzystość i jest pomocna przy omawianiu wszystkich możliwych koncepcji projektu. Matryca wspomaga zwłaszcza działania planistyczne oraz podejmowanie decyzji przez grupę złożoną z wielu interesariuszy.

Matryca logiczna wymusza na zespole projektowym:

- zidentyfikowanie założeń (ryzyka krytycznego), które może się pojawić podczas realizacji projektu;
- określenie wskaźników oraz udokumentowanych źródeł weryfikacji (dowodów), które będą wyko-

rzystywane w planowaniu szczegółów i monitorowaniu realizacji projektu.

Ważne jest, by umieć rozróżnić definiowanie projektu od pisania wniosku projektowego, ponieważ są to różne 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. Wymogiem matrycy logicznej jest zaangażowanie stosownych środków oraz poświęcenie odpowiedniego czasu na tworzenie projektu, tak by odpowiadał on określonymu środowisku społecznemu, kulturowemu i fizycznemu. Ważne jest uświadomienie sobie, że nawet jeśli problem i jego rozwiązanie są powszechne, to relacje, wartości oraz historia grupy docelowej mają charakter wyjątkowy.

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

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

- Kolumnę „Cele” wypełnia się w pierwszej kolejności, w porządku pionowym, uzupełniając pola 1, 2 i 3. Pola „Działania” wypełniane są na końcu. Informacje zawarte w kolumnie „Cele” pochodzą z wyboru strategii. Logika kolumny „Cele” (tzw. logika interwencji projektowej lub logika interwencyjna) jest następująca: jeśli podejmuje się „Działanie”,

Formularz 3. 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

które prowadzi do „Rezultatu”, osiąga się „Cel projektu”, co wpływa także na „Cele nadrzędne”.

- Kolumnę „Założenia” wypełnia się jako drugą, również w porządku pionowym, od dołu („Warunki wstępne”) do góry („Cel projektu”), uzupełniając pola 4, 5 i 6. Sprawdzany jest związek między „Celami” a „Założeniami” pod kątem akceptowalnego poziomu ryzyka. W kolumnie „Założenia” umieszcza się czynniki zewnętrzne, wpływające na sukces projektu, ale pozostające poza jego kontrolą, i weryfikuje się je pod względem logiki celów.
- Następnie należy wypełnić poziomo kolumny drugą i trzecią („Wskaźniki” i „Źródła weryfikacji” [dowody]), tak aby stworzyć podstawę pomiaru efektywności i jasności celów. Należy wypełnić pola 7, 8, 9 i 10 oraz 11 i 12.
- Wiersz „Działania” (pola 13, 14, 15 i 16) zawsze wypełniany jest po uzgodnieniu i uzupełnieniu pól wszystkich innych komponentów. Należy bowiem mieć pewność, że to cele, a nie działania przyświecają organizacji zarządzającej projektem. Działania powinny być podporządkowane i elastyczne pod względem celów i zawsze opisuje się je jako sposoby osiągnięcia rezultatów.

Grupa definiująca projekt oraz zaproszeni eksperci muszą podsumować efekty ćwiczenia „Analiza problemów i celów” i wpisać je do matrycy logicznej. Oczekuje się, że

grupa poświęci dwa–trzy dni i podejmie się realizacji procesu badawczego, aby udoskonalić matrycę logiczną.

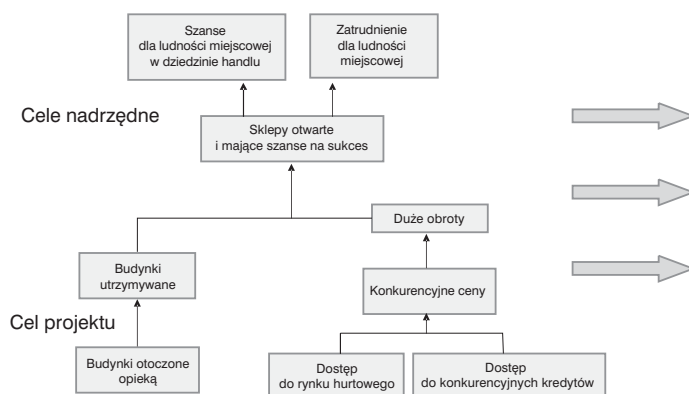
Typowy czas przeznaczony na wykonanie ćwiczenia matrycy logicznej

Przeniesienie celów z analizy problemów i celów do matrycy logicznej	45–90 min
Identyfikacja i zapisanie założeń	30–60 min
Identyfikacja założeń wymagających dalszego badania	30–45 min
Identyfikacja założeń, które można przenieść do celów, i zakończenie tworzenia celów	30–60 min
Zalecana jest tygodniowa lub dwutygodniowa przerwa, by mieć czas na przemyślenie wykonanych dotychczas działań i przeprowadzenie badań	
Przegląd i weryfikacja celów oraz założeń	30–60 min
Wypełnienie „Wskaźników” dla każdego „Celu nadrzędnego” oraz „Celu projektu”	60–120 min
Wypełnienie kolumny „Źródła weryfikacji” dla każdego „Wskaźnika”	30–60 min
Opracowanie działań oraz ich wymienienie w matrycy logicznej	60–120 min

2.3.2. Kolumna „Cele”

Należy zacząć od przeniesienia celów z wybranej strategii do matrycy logicznej. Proces przenoszenia celów z analizy celów do matrycy logicznej przebiega inaczej dla każdego poziomu celu. Prawdopodobnie konieczne będzie preredagowanie sformułowań, należy jednak starać się zachować kluczowe słowa

Poziomy celów



użyte przez uczestników, tak aby były one przez nich rozpoznawane w treści ostatecznej matrycy. Poniżej opisano ten proces dla każdego celu. Po przeniesieniu cele mogą wymagać przesunięcia w górę lub w dół kolumny, tak aby pasowały do poziomów celów (jak pokazano na poniższym przykładzie).

Cele nadrzędne

Cele nadrzędne opisują ogólną kategorię pozytywnych skutków, do których osiągnięcia przyczynia się projekt zgodny z priorytetami poszczególnych państw członkowskich. Podejmowany projekt wnosi swój wkład w „Cele nadrzędne”, nie może natomiast osiągnąć ich samodzielnie. Na ten poziom celów wpływają także inne projekty oraz inicjatywy.

Przeniesienie analizy celów na poziom celów nadrzędnych matrycy logicznej

Aby przenieść cele do matrycy logicznej na poziom celów nadrzędnych, należy zidentyfikować kluczowe cele znajdujące się na górze analizy celów i połączyć je w najwyżej kilka celów spójnych. Może to oznaczać, że niektóre sformułowania nie będą wykorzystane, ponieważ są zbyt ogólne. Sformułowanie strategiczne określa, że projekt w znacznym stopniu przyczynia się do osiągnięcia długofalowych korzyści działania organizacji czy grupy docelowej i – jeśli zostanie w całości zrealizowany – będzie te korzyści trwale podtrzymywał.

Cel projektu

„Cel projektu” opisuje sytuację, która zaistnieje, kiedy 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

centralne opisane w kategoriach trwałych korzyści, np. dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy. Cel projektu zostaje osiągnięty tylko wtedy, gdy osoby najmniej uprzywilejowane w danej dziedzinie wykorzystują rezultaty działania projektu. Dlatego też „Cel projektu” nie powinien opisywać sposobu działania projektodawcy, 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. Wyraża się to za pomocą sformułowania określającego, jak zmieni się sytuacja, gdy efekty zostaną wykorzystane, a korzyści będą odczuwane przez interesariuszy będących ich beneficjentami.

Jeśli istnieje jeden jasno sprecyzowany „Cel projektu”, szanse na powodzenie projektu są większe. Podczas formułowania „Celu projektu” należy postarać się zawrzeć w nim punkty kluczowe i opisać zwłaszcza korzyści, które będą stanowiły bodziec wystarczający 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 włączanie rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki.

Ocena celu	Przeniesienie	Matryca logiczna
Osoby niepełnosprawne wchodzą na rynek pracy	→	Osoby niepełnosprawne są zdolne do znalezienia zatrudnienia 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 sformułowa-

nia poprzez rozwinięcie i/lub uwzględnienie kategorii celów znajdujących się powyżej lub poniżej w drzewie analizy celów.

Rezultaty

Ta część zawiera opis „produktów projektu” w postaci korzyści dla grup docelowych, będące wynikiem realizacji projektu. Opisuje się je w czasie przeszłym, tak jak gdyby były już dokonane. Rezultatów takich będzie co najmniej kilka. Opisują one uzyskane efekty działań zrealizowane 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 matrycy logicznej

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

Analiza celów	Transfer	Matryca logiczna
1. Przedsiębiorstwa regularnie zatrudniają osoby niepełnosprawne 2. Przedsiębiorstwa rozpoznają oraz odpowiadają na zapotrzebowanie społeczne	→	1. Przedsiębiorstwa regularnie zatrudniają osoby niepełnosprawne 2. Przedsiębiorstwa mają świadomość niezbędnych udogodnień potrzebnych dla osób niepełnosprawnych, zapewniają udogodnienia w miejscu pracy i przeprowadzają rekrutację osób niepełnosprawnych

Działania

Ta część zawiera opis zadań realizowanych w ramach projektu. Opisywane są one za pomocą 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 wypełnienia i uzgodnienia treści wszystkich innych pól. „Działania” powinny wspierać „Cele”, a zwłaszcza „Rezultaty”, i być elastyczne. Realizacja projektu powinna się skupiać na „Celu projektu” oraz na „Rezultatach”. Osoby zarządzające projektem powinny w każdej chwili mieć możliwość dostosowania działania, tak aby jak najpełniej prowadziły one do osiągnięcia „Rezultatów” oraz „Celu projektu”.

Sprawdzenie powiązań różnych kategorii celów

Kluczem do stworzenia dobrego projektu jest bezpośrednie połączenie każdego poziomu celów z poziomem wyższym, a także osiąganie przez poziom niższy poziomu wyższego. Czasami takie połączenie nie jest wystarczająco silne – należy wówczas zmienić jeden lub więcej celów. Cele na poziomie wyższym często mają zbyt ambitny charakter, a połączenie między „Rezultatem” a „Celem projektu” nie spełnia wymogu realności. Przed przejściem do kolejnej kolumny należy sprawdzić logikę tego, co zostało dotychczas opisane. Trzeba sporządzić listę „Rezultatów”, zachowując kolejność, w jakiej będą osiągnane, od górnych do dolnych. W ten sposób powstaje przejrzysta sekwencja, która pozwala stwierdzić, 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 poziomami w toku dyskusji i analizy.

2.3.3. Kolumna „Założenia”

Na każdy projekt mają wpływ czynniki zewnętrzne, które wskazują ryzyko towarzyszące projektom. „Założenia” są czynnikami zewnętrznymi, nad którymi projekt nie ma władzy, a które wpływają na sukces projektu oraz na jego zdolność do włączenia się do głównego nurtu polityki i praktyki. „Założenie” w sposób pozytywny opisuje „Ryzyko”, a „Ryzyko” jest negatywnym opisem „Założenia”.

„Założenia” zazwyczaj identyfikowane są w trakcie analizy problemu i podczas tworzenia planu. Podczas analizy interesariuszy, problemów, celów oraz wyboru strategii powinny zostać wyselekcjonowane pewne czynniki (strategiczne, techniczne, społeczne, środowiskowe itd.), które będą wpływać na organizacje realizujące projekt.

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

„Założenia” nie muszą dotyczyć wszystkich celów, ale jeśli jakiegoś celu dotyczą, należy je uwzględnić i ocenić w czasie tworzenia 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”

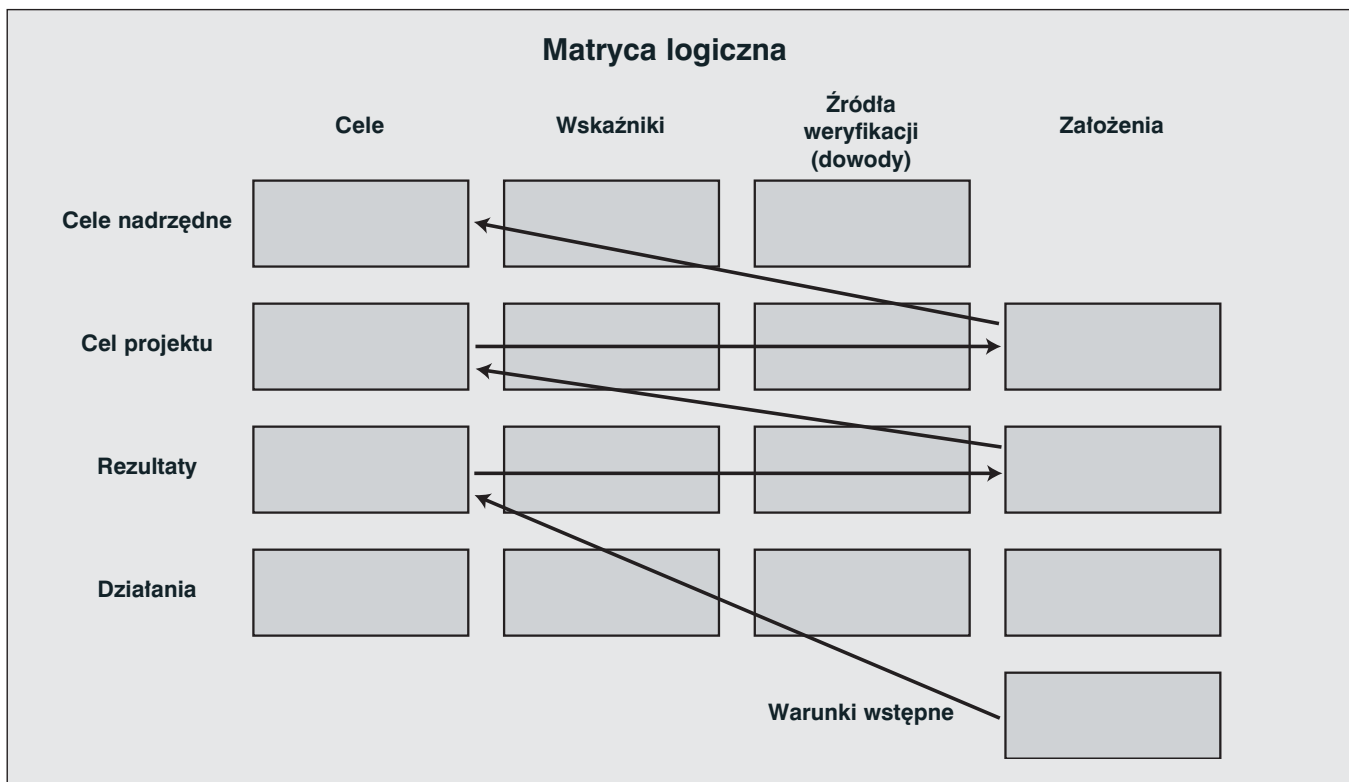
1. Rozpocząć od dołu i poruszać się w górę, zgodnie z kolejnością realizacji.
2. Warunek wstępny jest pierwszym założeniem, jakie należy przygotować. Warunek wstępny to zazwyczaj strategia, która wymaga wdrożenia. Może to również być umowa z instytucją zapewniającą finansowanie projektu. Warunek wstępny może zostać zidentyfikowany wcześniej, podczas tworzenia planu działań, i w następstwie badań lub negocjacji usunięty, jeśli nie ma dłużej zastosowania. Jeśli natomiast warunek wstępny pozostaje w mocy po ukończeniu matrycy logicznej, oznacza to, że 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 pójść źle?”. Można je także wyprowadzić z analizy celów, gdy części analizy, których dany projekt nie dotyczy, powinny zostać realizowane, by cel projektu został osiągnięty.
5. „Założenia” nie odnoszą się do „Rezultatów” w ujęciu całościowym.

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, aby postawiony cel został osiągnięty.

- Czy założenie jest istotne?
- Jakie jest prawdopodobieństwo jego utrzymania?
- Czy strategię projektu można tak zmodyfikować, aby założenie nie było potrzebne?

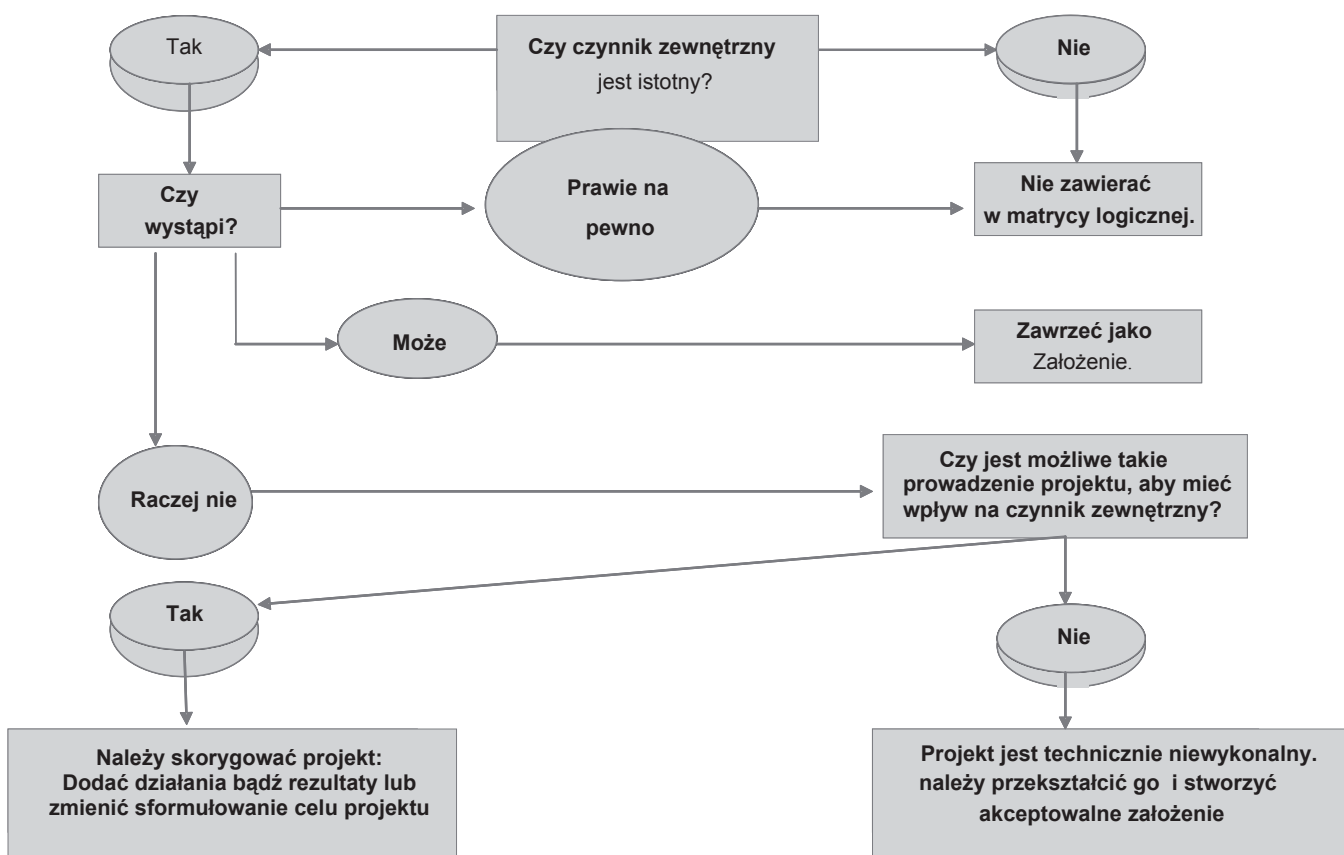
W jaki sposób „Założenia” wpływają na „Cele”



Istotne „Założenia” można ocenić w następujący sposób:

1. Czy aby odpowiedzieć na pytanie zawarte w „Założeniu”, należy przeprowadzić dodatkową analizę lub badania? Jeśli dodatkowa analiza przyniesie odpowiedź twierdzącą, należy usunąć „Założenie”, jeśli wynik będzie negatywny – zostawić „Założenie” w matrycy 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”, mimo to należy jednak utrzymać „Założenie”.
3. Jeśli któraś z wymienionych wyżej operacji jest niewykonalna, „Założenie” będzie musiało pozostać w matrycy logicznej. Powyższy proces powinien zidentyfikować wszystkie „Założenia”, łącznie z tymi, które mogą zostać usunięte. Pozostałe „Założenia” reprezentują poziom ryzyka, z jakim trzeba będzie się zmierzyć podczas realizacji projektu. 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. Najważniejszą rzeczą jest ocena „Założeń” podczas etapu wstępnego, by nie zostawiać tej czynności aż do etapu wdrażania, kiedy często jest już za późno na wprowadzenie koniecznych zmian.

Etapy Cyklu Projektu



2.3.4. Ocena logiki projektu

Po ustaleniu „Celów” (pierwsza kolumna) oraz „Założeń” (ostatnia kolumna) – jeszcze przed przejściem do dwóch kolumn środkowych „Wskaźniki” i „Źródła weryfikacji” (dowody) – należy dokonać analizy tych dwóch kolumn oraz związków między nimi w relacji zarówno pionowej (w kolumnie „Celów”), jak i poziomej (między „Celami” a „Założeniami”). Trzeba pamiętać, że wiele projektów kończy się niepowodzeniem, ponieważ realizujące je organizacje stawiają sobie zbyt ambitne cele. Niezbędne jest zatem zadanie sobie pytania: „Czy projekt jest realistyczny i czy jego logice nie można niczego zarzucić?”.

2.3.5. Kolumna „Wskaźniki”

Dla każdego celu, od poziomu „Celów nadrzędnych” do poziomu „Rezultatów”, należy stworzyć „Wskaźnik” – sposób operacjonalizacji, rozumienia celu. Musi on być obiektywnie weryfikowalny i powinien definiować „Cele” w konkretnych i mierzalnych kategoriach. Stanowi to podstawę systemu monitorowania i oceny. „Wskaźniki” powinny zawierać miary ilości, jakości, czasu, grupy docelowej, a jeśli to możliwe także miejsca.

Jak definiować wskaźniki

• Ilość	– ile?
• Czas	– kiedy?
• Jakość	– w jakim wymiarze?, jak dobrze?
• Grupa docelowa	– kto?
• Miejsce	– gdzie?

„Wskaźniki” używane są do zarządzania projektami oraz pomiaru ich powodzenia w trakcie realizacji, a także stanowią podstawę ostatecznych wniosków oraz 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 staje się łatwiejsze. Pomiar za pomocą „Wskaźników” przypomina nieco monitorowanie finansowe – im częściej się go wykonuje, 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 tak zdefiniować, aby dostarczały informacji pozwalającej zmierzyć postęp względem postawionego celu i podejmować działania naprawcze w przypadku pojawienia się problemów. „Wskaźniki” powinny przedstawiać dowody stosowania dobrych praktyk i można je traktować jako część procesu monitorowania.

Dzięki „Wskaźnikom” – jeśli zostały dobrze zdefiniowane – projekt zyska wysoki poziom szczegółowości. 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 reprezen-

tować daną grupę docelową, z którą organizacja 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 pracowników, a także ogólnych uzgodnieniach dotyczących realizacji projektu, ponieważ ich zadaniem jest dostarczenie informacji o ludziach – ich płci, wieku, rasie, religii itd. – z którymi zespół projektowy będzie pracować w ramach projektu.

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

„Wskaźnik” stanowi jeden ze środków używanych do zarządzania powiązaniem między poziomami celów matrycy logicznej. Na przykład jeśli celem działania jest szkolenie, a „Wskaźniki” mówią o liczbie osób, które mają w nim uczestniczyć oraz o poziomie umiejętności, który ma zostać osiągnięty, 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, długookresowych
Cele projektu	Mierzą przepływ korzyści oraz zmianę zachowania grupy docelowej
Rezultaty	Mierzą wykorzystanie dostarczonych usług (produktów)
Działania	Mierzą cele szczegółowe oraz postęp w ramach kluczowych etapów projektu

Właściwie skonstruowane wskaźniki powinny pozytywnie przejść test SMART:

- **S** (*specific*) – odnoszące się do celów, które mają mierzyć.
- **M** (*measurable*) – mierzalne (ilościowo lub jakościowo).
- **A** (*available*) – dostępne po akceptowanej cenie.
- **R** (*relevant*) – odpowiadające potrzebom kierowników projektów w zakresie informacji.
- **T** (*timely*) – mierzone we właściwym czasie.

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 finansowania projektu figurują w kolumnie „Źródła weryfikacji”. Całość budżetów przeznaczonych na poszczególne działania odpowiada łącznemu kosztowi projektu. Na tym etapie można mówić jedynie o koszcie przybliżonym, jednak pomocne jest wykazanie rodzaju kosztów dla proponowanego Partnerstwa, tak aby zidentyfikowanie potencjalnych źródeł funduszy było łatwiejsze. W przypadku, gdy istnieje więcej niż jedno źródło finansowania, różni sponsorzy są opisani obok budżetu w kolumnie „Źródła weryfikacji”.

Plan działań powinien dostarczać wszelkich niezbędnych informacji dotyczących celów i kluczowych etapów projektu. Plan budżetowy zawiera informacje na temat wydatków na działania oraz harmonogram wypłaty środków.

Większość „Wskaźników” odnosi się do problemu wykonalności projektu i koncentruje się na aspektach ilościowych. Należy jednak pamiętać o opisywaniu jakościowej strony „Wskaźnika”. Ważne jest przy tym uwzględnianie poglądów

oraz opinii wszystkich kluczowych interesariuszy projektu, ponieważ jakość często jest wartością subiektywną i to, co stanowi wysoką jakość dla jednej osoby, może być oceniane nisko przez inną. Na przykład wyznacznikiem jakości dla instytucji zarządzającej programem może być poziom kwalifikacji uzyskanych dzięki realizacji danego projektu, natomiast wskaźnik określający liczbę pracowników, którzy otrzymują określonej wysokości wynagrodzenie, będzie wyróżnikiem jakości dla osób bezrobotnych.

2.3.6. Kolumna „Źródła weryfikacji”

Każdy „Wskaźnik” musi być poparty „Źródłami weryfikacji”, czyli inaczej „dowodami”. Opisują one, skąd pochodzą informacje służące monitorowaniu „Wskaźników” i określają, kto jest odpowiedzialny za regularne dostarczanie informacji w odpowiedniej formie. W kolumnie „Źródła weryfikacji” podaje się również termin, w którym źródła weryfikacji mają być dostępne, tak aby osoby zarządzające projektem mogły monitorować postęp w osiągnięciu celu. Kolumna ta powinna również zawierać opis sposobu zbierania informacji. „Dowody” umieszczane są w kolumnie po prawej stronie każdego „Wskaźnika”.

„Źródła weryfikacji” będą pochodzić przede wszystkim z dokumentacji projektowej, choć czasem gromadzenie „dowodów” może stworzyć nowe działanie w ramach projektu. Na przykład jeśli źródłem weryfikacji jest ankieta przeprowadzona po 6 miesiącach od zakończenia projektu, to jej sporządzenie należy ująć w projekcie 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 też za pomocą procedur, które należy rozwinąć w ramach projektu?
- Czy odpowiedzialność za gromadzenie danych jest jednoznacznie określona?
- Czy zebrane informacje mogą zostać 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 ich koszcie?
- 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.

2.3.7. Kolumna „Działania”

Istnieją trzy źródła działań umieszczonych w matrycy logicznej: niektóre wynikają z „Założeń” i służą utrzymaniu lub spełnieniu pewnych warunków zewnętrznych, część niezbędna jest do uzyskania właściwych „Źródeł weryfikacji”, a większość stanowi konsekwencję zaplanowanych „Rezultatów”. „Działania” pochodzące z analizy „Założeń” powinny być wpisane do matrycy 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 matrycy 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 będzie sumą przybliżoną i jedynie wstępnym szacunkiem kosztu funkcjonowania projektu. W kolumnie trzeciej („Źródła weryfikacji”) należy wpisać łączny budżet (uwzględniający ewentualny wkład rzeczowy) planowany przez projektodawcę i – jeśli to uzasadnione – harmonogram płatności, tak aby było wiadomo, kiedy spodziewana jest wypłata środków. Dzięki temu stworzony zostanie harmonogram wypłat funduszy na realizowane działania. Dopełni to obrazu matrycy logicznej.

Ogólną zasadą jest odpowiednie odniesienie do siebie wszystkich zapisów matrycy 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 matrycy logicznej należy ją przenieść do Formularza 3 – Dokumentacja matrycy logicznej.

Przykład wypełnionej matrycy logicznej (w oparciu o przykład z Wielkiej Brytanii)

	Cele	Wskaźniki	Źródła weryfikacji (dowody)	Założenia
Cele nadrzędne	Liczba miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych jest większa niż liczba niepełnosprawnych szukających pracy.	Do 2010 r. 80% firm ma udogodnienia dla osób niepełnosprawnych i prowadzi ich rekrutację. Do 2010 r. liczba wakatów jest większa niż liczba osób niepełnosprawnych szukających pracy.	Ankieta firmy DTI. Ankieta agencji pośrednictwa pracy.	
Cel projektu	Osoby niepełnosprawne fizycznie są w stanie znaleźć zatrudnienie i są zadowolone ze środowiska pracy.	Do 2009 r. wszystkie osoby niepełnosprawne fizycznie, mieszkające w Stratford i szukające pracy mogą 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 ma możliwość zatrudniania osób niepełnosprawnych.</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 w lokalnych agencjach pośrednictwa pracy.</p> <p>3. Rejestr przedsiębiorstw zatrudniających niepełnosprawnych w lokalnych agencjach 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>3.1 Agencje pośrednictwa pracy nie piętrzą trudności biurokratycznych w dostępie do wsparcia.</p>

Działania	<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, które zawierają zarówno warunki zatrudniania tych osób, jak i warunki fizycznego dostępu do miejsc pracy.</p>	<p>Budżet</p> <p>000 Euro</p> <p>000 Euro</p> <p>000 Euro</p>	<p>Źródło funduszy</p> <p>1. 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>

2.3.8. Ocena matrycy logicznej

Na tym etapie przed przystąpieniem do przygotowania kompletnego wniosku projektowego 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.

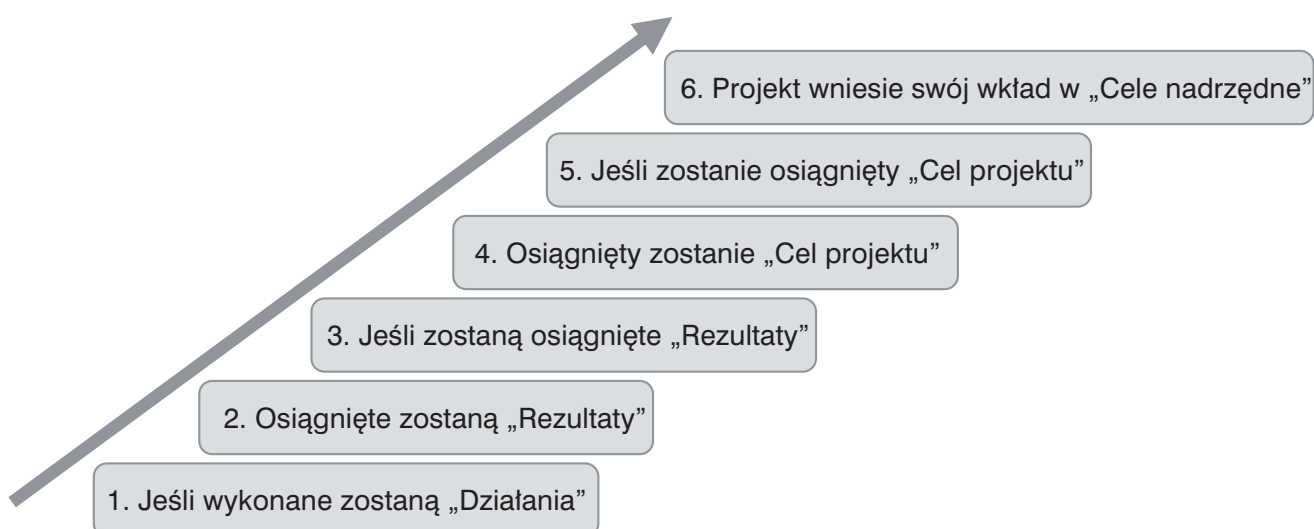
Ocena jakości projektu umożliwi identyfikację niekonsekwencji logicznych, niepełnych informacji oraz innych ewentualnych problemów dotyczących realizowanego przedsięwzięcia. Istnieją dwa sposoby oceny matrycy logicznej. Pierwszy polega na sprawdzeniu logiki pionowej oraz poziomej, drugi – na sprawdzeniu jakości procesu. Aby sprawdzić spójność projektu, należy ocenić „Cele”, posuwając się od dołu do góry w sposób przedstawiony na poniższym schemacie.

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?

2.3.9. Matryca procesu mainstreamingu (włączenia rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki)

Jednym z głównych zadań programów finansowanych ze środków Unii Europejskiej jest włączanie do głównego nurtu polityki i praktyki tego, co zostało osiągnięte w ramach zrealizowanych projektów. Istnieją trzy główne obszary, które można uznać za cel w zakresie włączania do głównego nurtu polityki. Są to: zmiany w polityce, zmiany w prawodawstwie i/lub przyjęcie najlepszych praktyk.

Strategia włączania do głównego nurtu polityki i praktyki może istnieć na różnych poziomach oraz dotyczyć wielu instytucji publicznych i prywatnych. Nie musi być szczególnie obszerna ani poruszać wszystkich kwestii. Aby spełniać wymóg korzystnego wpływu, skuteczna zmiana w strategii głównego nurtu polityki i praktyki może równie dobrze dotyczyć wąskiego obszaru. Tworząc cele na rzecz włączania do głównego nurtu, należy rozważyć działania, które powinny być



zrealizowane przez projektodawców, a które w dużej mierze sprowadzają się do lobbingu oraz promocji.

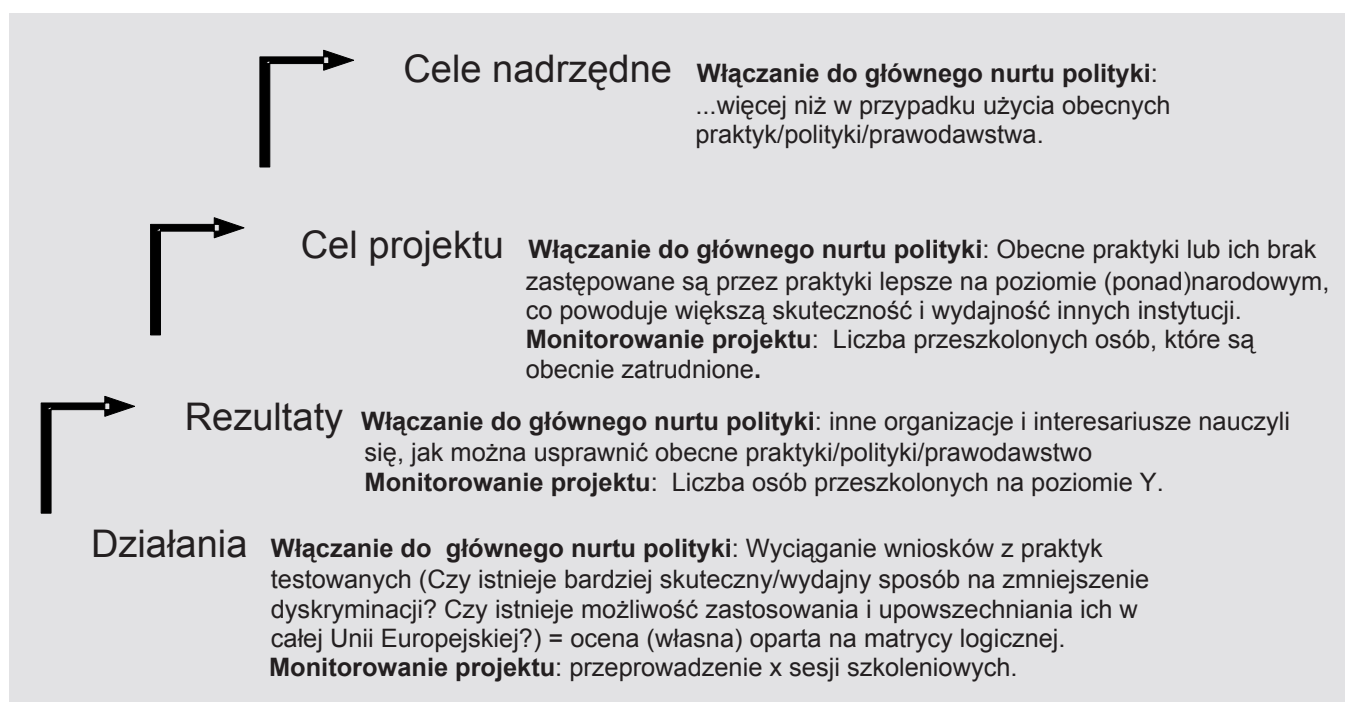
Włączanie zmian legislacyjnych do głównego nurtu polityki i praktyki dotyczy najczęściej rządu państwa, a w większości przypadków angażuje instytucje polityczne oraz agendy rządowe. Wyznaczając cele włączania do głównego nurtu polityki, bierze się pod uwagę partnerów mających odpowiednie doświadczenie,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

Włączanie najlepszych praktyk do głównego nurtu polityki może być przeprowadzone na dużą lub mniejszą skalę, w zależności od środowiska, w którym działają projektodawcy. Najlepsze praktyki można wdrażać w dużych i małych instytucjach, wewnątrz danego sektora lub na zewnątrz niego – w innych sektorach – jednak skala działań prawdopodobnie wpłynie na wybór określonych technik oraz na rodzaj ustalanych celów.

Zamiast próbować włączać rezultaty 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. Jak wskazują doświadczenia zrealizowanych programów Unii Europejskiej, jeśli nie uwzględni się kwestii włączania w główny nurt polityki już na poziomie tworzenia projektu, istnieje ryzyko, że pozytywne rezultaty działań nie dadzą podstaw do procesu mainstreamingu. Aby ułatwić włączanie w główny nurt polityki i praktyki na etapie planowania projektu, stosuje się matrycę mainstreamingu, tworzoną na podstawie matrycy logicznej i łączącą się ze strukturą celów projektu.

Matryca mainstreamingu umożliwia rozważenie każdego „Rezultatu” w powiązaniu z działaniem przez pryzmat możliwego zastosowania. Matrycę mainstreamingu powinno się rozwijać jednocześnie z matrycą logiczną. Projekty Unii Europejskiej, dotyczące rozwijania

Przykład celów procesu mainstreamingu w kontekście klasycznych celów projektu



i testowania nowych rozwiązań są monitorowane w ramach matrycy logicznej, a matryca mainstreamingu używana jest do monitorowania potencjalnego zastosowania wniosków wyciągniętych z projektów przez instytucje mogące włączać je w główny nurt polityki.

Poniżej przedstawiono przykładowe spojrzenie na projekt w szerszej perspektywie, pod kątem możliwości włączania osiągniętych rezultatów do głównego nurtu polityki. Z każdym poziomem matrycy logicznej łączą się równoległe cele – jeden dotyczy samego projektu, drugi – zastosowania technik włączania do głównego nurtu polityki i praktyki.

Zespół projektowy powinien zdecydować, przez kogo matryca procesu mainstreamingu ma zostać zastosowana 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 projektu 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.

Jak wypełniać 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 nazwy zidentyfikowanych potencjalnych partnerów działających na rzecz włączania rezultatów projektu do głównego nurtu polityki i praktyki. Mogą to być albo ci sami partnerzy dla wszystkich celów, albo różni partnerzy dla różnych poziomów celów.
- W trzeciej kolumnie należy wpisać rodzaj planowanego celu działań na rzecz włączania rezultatów projektu do głównego nurtu polityki i praktyki. Czy jest to „polityka”, „legislacja” czy „najlepsza praktyka”?
- W czwartej kolumnie należy omówić planowany poziom mainstreamingu. Na przykład:
 - zastosowanie wniosków wyciągniętych z projektu w postaci zmiany polityki, praktyki czy legislacji.
 - promocja i lobbings na rzecz wniosków.
 - potwierdzenie wniosków w innym środowisku.
 - dalsze rozwijanie wniosków itd.

Matryca logiczna mainstreamingu

Planowane				Faktyczne
Cele	Kto? Potencjalni partnerzy w zakresie włączania rezultatów projektu do głównego nurtu polityki i praktyki	Co? Do tej kategorii można zaliczyć: · strategię · legislację · najlepsze praktyki	Jak? Rola partnerów we włączaniu rezultatów projektu do głównego nurtu polityki i praktyki	Walidacja Możliwość włączenia rezultatów projektu do głównego nurtu polityki i praktyki (jako stosowanych praktyk bądź propozycji legislacyjnych lub strategicznych)
Rezultat 1 oraz Działania			<ul style="list-style-type: none"> • Typ zaangażowania • Metoda wdrożenia • Personel – wymagane umiejętności • Koszt (jeśli ma zastosowanie) • Wymagane dokumenty 	<ul style="list-style-type: none"> • Czy nastąpiło? • Mocne strony i słabości • Wymagane zmiany
Rezultat 2 oraz Działania			etc.	
Rezultat 3 oraz Działania				etc.
Uwagi				

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 odbywać się 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, dzięki którym „Rezultaty” mają większe oddziaływanie w zakresie włączania do głównego nurtu polityki.

Taka metoda badania aktywności w procesie mainstreamingu umożliwia osobom zarządzającym projektem:

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

Podobnie jak w przypadku budowy matrycy logicznej projektu, zespół projektowy powinien zaplanować działania związane z włączaniem rezultatów projektu do głównego nurtu polityki. Grupa robocza powinna poświęcić co najmniej kilka godzin na przygotowanie matrycy mainstreamingu. Należy zebrać wszystkie uzyskane dotychczas informacje, a także sprawdzić listę interesariuszy oraz ich udział w planie działań. Jeśli to konieczne, do współpracy przy tworzeniu matrycy procesu mainstreamingu należy zaprosić dodatkowych partnerów.

2.3.10. Uwzględnienie ewaluacji

Podczas tworzenia zespołu realizującego projekt ważne jest, by zaplanować moment i sposób oceny

poszczególnych organizacji wchodzących w skład potencjalnego Partnerstwa czy konsorcjum. 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 projektu oraz co powinno zostać zawarte w pytaniach stosowanych podczas oceny.

Istnieją różne podejścia do kwestii ewaluacji – są one odmiennie regulowane 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 oraz 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 prowadzona jest przez cały czas trwania projektu, a rozpoczyna się dużo wcześniej niż samo wdrożenie projektu. Często łączy się z procesem monitorowania oraz dostarcza informacji zwrotnych 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.

Część programów europejskich opiera się na ewaluacji bieżącej i 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 prac projektowych. Wykonawstwo projektu ocenia się pod kątem zgodności zadań planowanych i faktycznych, które sprawdzają skuteczność koncepcji innowacyjnych. Proces mainstreamingu oceniany jest na podstawie matrycy, w której porównuje się zakres zaplanowanych i wypracowanych nowych rozwiązań.

Na tym etapie zespół projektowy powinien przygotować krótkie (np. jednostronicowe), wypunktowane zalecenia do ewaluacji, w których określony zostanie rodzaj kluczowych punktów oraz czas zawarcia ich w ewaluacji, co pozwoli uzyskać odpowiedź na pytanie o powodzenie projektu, a także o jego możliwości w zakresie włączania do głównego nurtu polityki i praktyki.

Działania ewaluacyjne należy zaplanować wcześniej, razem z działaniami projektowymi. Jeśli ewaluacja pociąga za sobą konsekwencje finansowe, można określić budżet przeznaczony na ten cel.

2.3.11. Wskazówki do planu budżetowego

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 projektu oraz o źródłach finansowania i warunkach przyznania funduszy.

Kształt formularza budżetu będzie zależał od wymagań instytucji zarządzających programem oraz procedur stosowanych w danym programie. Zestawienie wydatków powinno umożliwiać alokację kosztów w zależności od źródła finansowania, tak aby każda organizacja wiedziała, jaki wkład jest od niej oczekiwany. Oszacowanie kosztów należy oprzeć na starannym planowaniu budżetowym.

Budżet dzieli się zazwyczaj na kilka kategorii wydatków. Dotyczy on całego okresu funkcjonowania projektu, a każdy rok podzielony jest na kwartały. Podział wydatków zależy od rodzaju oraz złożoności instytucji realizujących projekt – Partnerstwa czy pojedynczego projektodawcy. W przypadku większych Partnerstw można podzielić wydatki na działania kluczowe lub zebrać razem wszystkie koszty serii działań.

We wszystkich przypadkach należy stosować się do zaleceń zawartych w instrukcjach Instytucji Zarządzającej dotyczących zasad kwalifikowalności kosztów w ramach danego programu europejskiego, zwłaszcza w odniesieniu do zakupu środków trwałych.

Formularz 5. Plan budżetowy

Kadra według funkcji	Razem			P1			P2			P3			[...]		
	Liczba dni (a)	Koszt osobodnia (b) ¹	Całkowity koszt (a x b)	Liczba dni (a)	Koszt osobodnia (b)	Całkowity koszt (a x b)	Liczba dni (a)	Koszt osobodnia (b)	Całkowity koszt (a x b)	Liczba dni (a)	Koszt osobodnia (b)	Całkowity koszt (a x b)	Liczba dni (a)	Koszt osobodnia (b)	Całkowity koszt (a x b)
1. Kierownicy															
2. Kadra naukowo-badawcza															
3. Nauczyciele/szkoleniowcy															
4. Pracownicy techniczni															
5. Administracja															
Koszty osobowe razem															

	Razem	%	P1	P2	P3	P4	P5	[...]
A. Koszty osobowe razem (przepisać z tabeli E.2.2)								
Koszty operacyjne:								
1. Podróże								
2. ICT								
3. Produkcja								
4. Koszty bieżące (ogólne)								
5. Inne: (wyszczególnić)								
B. Koszty operacyjne razem								
Podwykonawstwo (wyszczególnić):								
1.								
2.								
C. Koszty podwykonawstwa razem								
Całkowity koszt projektu = A + B + C		100						

Tworzenie planu budżetowego

- Punktem wyjścia do stworzenia poprawnego planu budżetowego jest określenie kategorii wydatków dla wszystkich zadań zaplanowanych do wykonania w ramach projektu.
- Kategorię wydatków dla każdego zadania można przypisać poprzez precyzyjne określenie rodzaju zasobów niezbędnych do wykonania zadania (np. praca eksperta, materiały biurowe, bilet lotniczy itd.).

- Kolejny krok to określenie liczby jednostek w poszczególnych kategoriach wydatków i opisanie, skąd pochodzi dana jednostka (którą może być np. komputer, ryczałt przeznaczony na artykuły papierniczne zakupione w danym kwartale lub liczba dni przepracowanych w miesiącu).
- Następnie należy określić koszt każdej jednostki; pod nagłówkami budżetu wpisać szczegóły dotyczące pozycji wydatków (mogą one określać np. rodzaj wynagrodzeń lub zakupione środki trwałe).

Budżet projektu						
Kategoria wydatku	2007	2008	2009	2010	[...]	Ogółem
4.1. Koszty ogółem (4.1.1 + 4.1.2)						
4.1.1. Koszty bezpośrednie						
Zadanie 1 ...						
Zadanie 2 ...						
4.1.1.2. W tym koszty osobowe						
4.1.1.3. W tym <i>cross-financing</i>						
4.1.2. Koszty pośrednie						
4.2. Przychód projektu						
4.3. Wkład własny						
4.3.1. W tym wkład niepieniężny						
4.4. Wnioskowane dofinansowanie [4.1 – (4.2 + 4.3)]						

- Należy określić koszt dla każdego kwartału lub roku, mnożąc liczbę jednostek przez koszt jednostkowy.
- Należy wpisać sumy ogółem dla każdej kolumny, co złoży się na wydatki ogółem w każdym kwartale.
- Należy wyjaśnić, który wydatek odnosi się do danego partnera, tak aby jednoznacznie określić wkład wszystkich partnerów i stworzyć plany budżetowe dla każdego z nich.
- Należy przygotować przepływ środków w odniesieniu do każdego roku wraz z harmonogramem wypłat, który zależeć będzie od harmonogramu wypłaty środków wynegocjowanego z instytucją finansującą.
- Na dole kolumny należy określić sumy ogółem dla każdego nagłówka budżetowego oraz dla poszczególnych kategorii kosztów, co w rezultacie da koszt roczny ogółem.
- Należy sprawdzić, czy poszczególne kategorie wydatków sumują się właściwie w przypadku wszystkich partnerów i zadań.

2.3.12. Analiza wskaźników

Na podstawie przygotowanych planów budżetowych propozycje projektów 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 pod względem liczby zatrudnionych osób. Wskaźnika tego można następnie użyć do porównania z innymi projektami. Dzięki tym informacjom „zwrot z inwestycji społecznej” staje się mierzalny; umożliwiają one także porównanie wartości budżetowych różnych projektów oraz – jeśli ma to zastosowanie – efektywności działań partnerów. Taka analiza pozwala na ustalenie racjonalności wydatków ponoszonych przez projektodawców.

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 i praktyki, by poznać ich konsekwencje finansowe.

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

2.3.13. Ocena i zawieranie umów

Projekty wymagają niezależnej oceny w ramach procesu zatwierdzania przyznania funduszy i wsparcia. Ocena propozycji projektowych i zawieranie umów występuje wtedy, gdy wniosek ocenia się pod względem zdolności do osiągnięcia postawionych celów w ramach dostępnych zasobów oraz gdy formalnie zatwierdzone są złożone przez projektodawców dokumenty.

Oceny i zatwierdzenia dokonuje Instytucja Zarządzająca państwa członkowskiego. Na tym etapie projektodawca przedkłada do zatwierdzenia wymagane umowy. Każde państwo członkowskie ma własne procedury oceny oraz własne, wymagane w tym celu wzory dokumentów.

Ocena jest dokonywana w celu dopuszczenia propozycji projektu do etapu formułowania. Następnie dokonywane są kolejne oceny umożliwiające przejście do etapu wdrożenia oraz uzyskanie środków finansowych na realizację projektu.

2.4. Etap 4. Wdrażanie

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

Podczas etapu wdrażania należy przeprowadzać regularne i zaplanowane oceny monitorujące z wykorzystaniem wskaźników zdefiniowanych w macierzy logicznej. Muszą one uwzględniać działania, rezultaty oraz założenia. Istotną część fazy realizacji stanowi monitorowanie interesariuszy i partnerów, a także budżetu.

Kolejność działań

- Wykonanie 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 macierzy logicznej.
- Wdrożenie działań osiągniętych „Rezultaty” oraz „Cel projektu”.
- Śledzenie postępu prowadzonych prac w stosunku do planu działań oraz planu budżetowego.
- Ocena możliwości włączania rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki.

Kto powinien uczestniczyć? Organizacje wdrażające (partnerzy), zespoły działające na rzecz włączania rezultatów do głównego nurtu polityki, 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
4. Przygotowanie budżetu	i różnic między planem a stanem rzeczywistym

2.4.1. Analiza wstępna

Warto poświęcić tydzień lub dwa na przeprowadzenie analizy wstępnej. Analiza taka daje możliwość ponowne-

go sprawdzenia warunków działania partnerstwa oraz jego założeń przed wejściem w fazę wdrażania projektu.

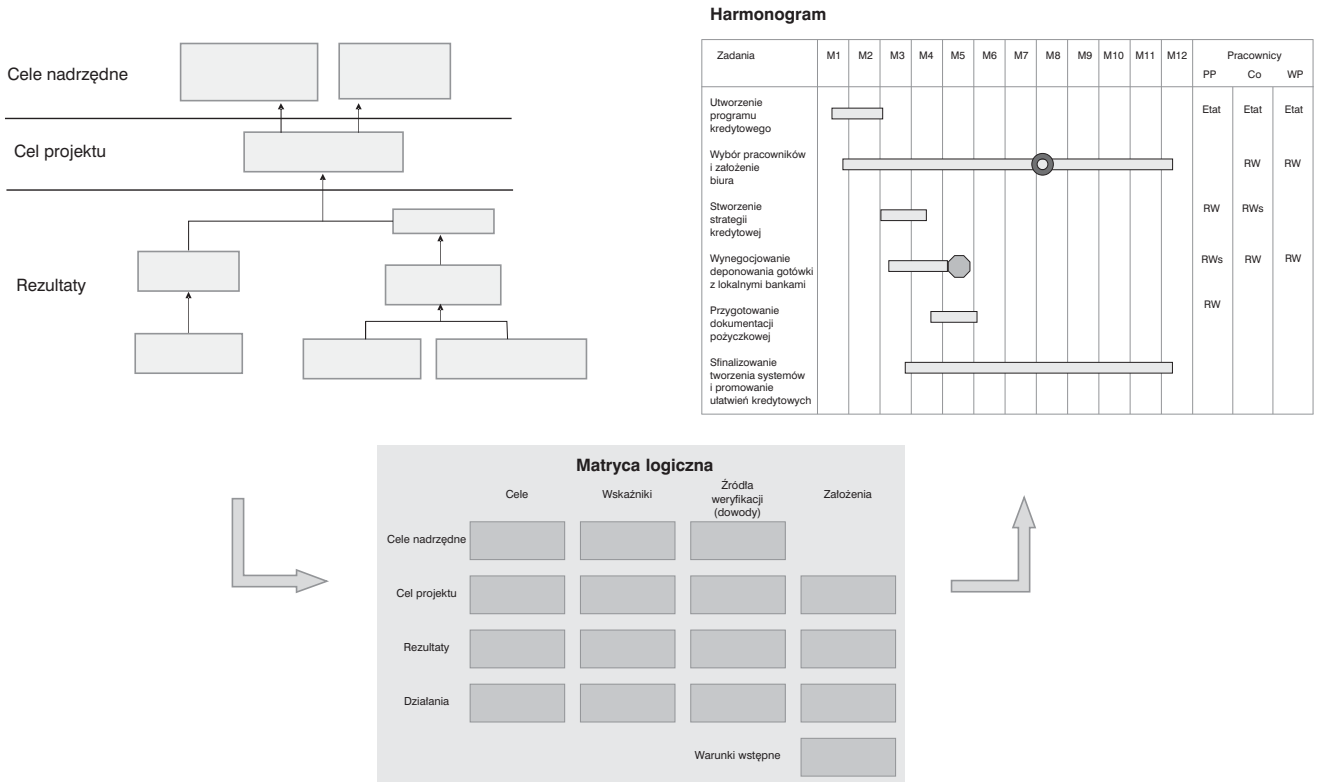
W odniesieniu do najlepszych praktyk stosowanych do tej pory można uznać, że z przeprowadzenia analizy wstępnej na tym etapie wynikają następujące korzyści:

- możliwość wprowadzania zmian w przypadku zmiany okoliczności realizacji projektu;
- szansa na zapoznanie się w projektem przez nowych pracowników lub partnerów;
- możliwość przygotowania szczegółowego harmonogramu działań;
- możliwość przygotowania opisów stanowisk dla nowych pracowników;
- możliwość zagwarantowania sobie zaangażowania ze strony wszystkich partnerów;
- możliwość usprawnienia uzgodnienia w zakresie zarządzania i odpowiedzialności.

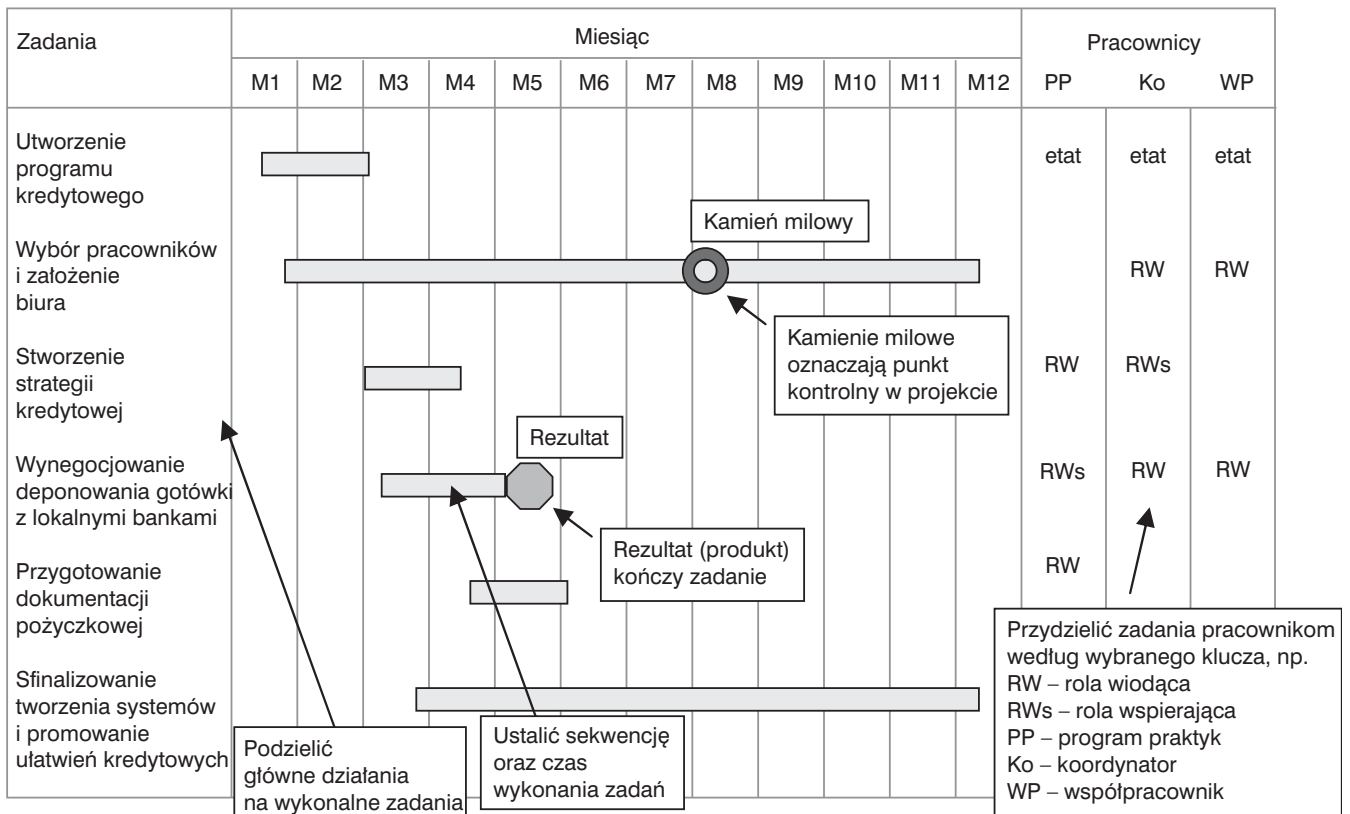
2.4.2. Harmonogram działań

Harmonogram działań to szczegółowy – analizowany w cyklu kwartalnym, miesięcznym lub krótszym – plan czynności, które mają być wykonane w ramach projektu oraz kolejności, w jakiej powinny być one realizowane. Można go zapisać na dużych arkuszach papieru lub przygotować w wersji elektronicznej za pomocą dostępnego oprogramowania. Macierz logiczna w przejrzysty sposób łączy cele z planem działań i budżetem. Harmonogram tworzy się poprzez przenoszenie każdego z działań z macierzy logicznej do planu, a następnie budowanie listy zadań szczegółowych, do których przypisuje się poszczególne osoby odpowiedzialne za ich realizację. Zazwyczaj do każdego działania przypisanych jest co najmniej kilka lub kilkanaście czynności szczegółowych. Jeśli projekt funkcjonuje dłużej niż rok, działania przewidziane w pierwszym roku powinny być opisane bardziej szczegółowo niż zadania na lata kolejne. Formularz harmonogramu działań należy dostosować do czasu trwania projektu.

Powiązania matrycy logicznej z harmonogramem działań



Formularz 6. Harmonogram działań



2.4.3. Monitorowanie przebiegu projektu

Monitorowanie to proces kontroli, stosowany do pomiaru działań projektu, zarządzania nimi oraz utrzymywania ich w zaplanowanych ramach. Monitorowanie jest zadaniem z dziedziny zarządzania wewnętrznego i stanowi kluczową część ewaluacji wewnętrznej. Mierzy różnice między tym, co zostało zaplanowane a tym, co faktycznie udało się wykonać. Ocena wewnętrzna wskazuje przyczyny powstania ewentualnych rozbieżności oraz wskazuje możliwości przeciwdziałania im. Jeżeli nie ma możliwości monitorowania i zmierzenia działań prowadzonych w ramach projektu, nie uda się również nim zarządzać ani go oceniać. Kontrole w ramach monitorowania dostarczają niezwykle istotnych informacji pomocnych w ciągłej ocenie projektu, czyli sprawdzaniu, czy prowadzone działania przynoszą rezultaty oraz czy owe rezultaty tworzą cel projektu zgodnie z przyjętym planem.

Monitorowanie stanowi jeden z elementów zarządzania projektem, stosowany także w celu relacjonowania postępu prac różnym interesariuszom. Przed przystąpieniem do realizacji projektu należy podjąć decyzję, którzy z interesariuszy powinni otrzymywać raporty monitorujące, jaka powinna być forma takich raportów oraz jak dalece powinny one być szczegółowe.

Jeśli monitorowanie ma być użyteczne dla projektodawców (uczestników konsorcjum, partnerów) musi istnieć wewnętrzna forma prezentacji wniosków, skupiająca się na modyfikacji działań (a w pewnych przypadkach także rezultatów) oraz uwzględniająca wyciągnięte wnioski i reakcje uczestników na poszczególne inicjatywy. Mimo że raporty z monitorowania są tworzone i upowszechniane w cyklach kwartalnych, zaleca się częstsze monitorowanie zarządzania.

Typowy harmonogram monitorowania

• Działania	– od tygodniowego do miesięcznego
• Osiągnięcie rezultatów	– miesięczne
• Założenia i ryzyka	– miesięczne
• Zaangażowanie uczestników	– miesięczne
• Finanse	– od dziennego do miesięcznego
• Włączanie rezultatów do głównego nurtu polityki	– od miesięcznego do kwartalnego
• Osiągnięcie celu projektu	– kwartalne
• Przygotowywanie raportów	– kwartalne

Wrócenie do planów pierwotnych oraz – jeśli jest to konieczne – wprowadzanie zmian powinno być wykonywane przynajmniej raz na kwartał. Prezentowanie raportów kwartalnych powinno być traktowane jako część procesu mainstreamingu.

Najważniejsze cechy procesu monitorowania

- To wewnętrzny element zarządzania projektem.
- Celem monitorowania jest pomiar postępu pod względem zaplanowanego budżetu, działań, założeń oraz rezultatów.
- Monitorowanie umożliwia zidentyfikowanie problemów oraz znajdowanie rozwiązań i ich stosowanie.
- Monitorowanie obejmuje wszystkie poziomy realizacji projektu.
- W procesie monitorowania wykorzystuje się formalne i nieformalne sposoby zbierania informacji.
- Proces monitorowania jest skoncentrowany na przypisywaniu zasobów, wydatków i działań, planowanych wyników, zaangażowania uczestników oraz zdolności organizacyjnej.
- Rezultaty monitorowania są kluczowym źródłem informacji dla procesu oceny.

Osoby zarządzające projektem nigdy nie mogą tracić kontroli nad jakimkolwiek obszarem działania projektu i wciąż powinny pytać, czy:

- fundusze zostały uruchomione zgodnie z harmonogramem;
- podejmowane działania prowadzi do zaplanowanego rezultatu;
- istotne założenia wymagają zajęcia się nimi;
- uczestnicy zachowują się zgodnie z oczekiwaniami;
- rezultaty prowadzą do osiągnięcia celu projektu;
- analizowana jest możliwość włączania rezultatów projektu do głównego nurtu polityki i praktyki.

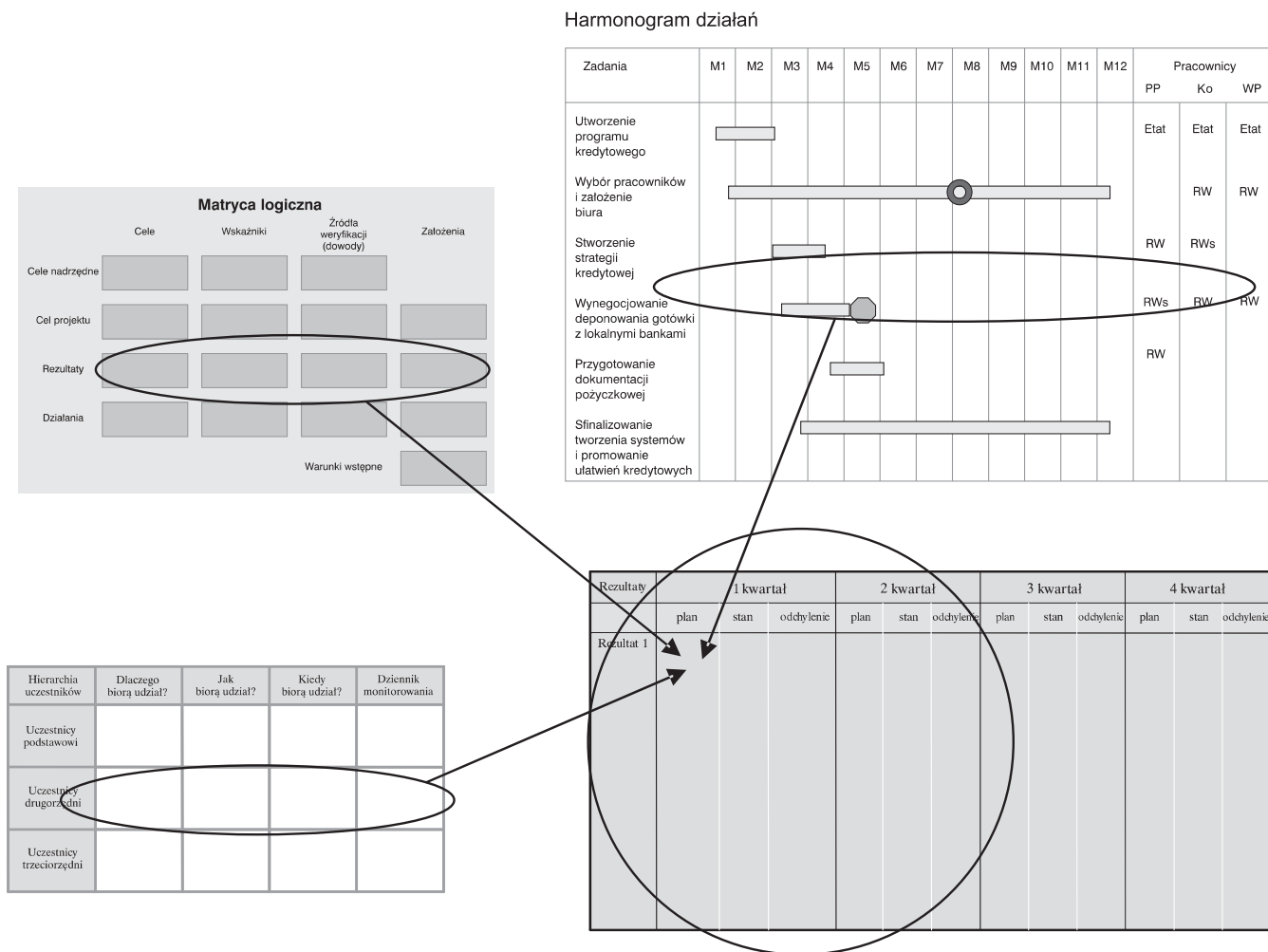
Zadaniem monitorowania nie jest utrzymywanie zadowolenia instytucji finansujących. Monitorowanie jest mechanizmem informacji zwrotnej wspomagającym osoby zarządzające projektem w stałym obserwowaniu planów projektu lub ich modyfikacji, tak aby odpowiadały zmieniającym się warunkom.

W monitorowaniu wykorzystuje się formularze planów i wykonania wraz z wyjaśnieniami dotyczącymi powodów wystąpienia rozbieżności między nimi oraz rodzajów działań podjętych przez osoby zarządzające w celu powrotu do realizacji założonych planów. Czasami powrót do założonych planów nie jest możliwy, a osiągnięcie rezultatów projektu znacznie się opóźnia. Cechą dobrego zarządzania jest przewidywanie takich sytuacji, natychmiastowe aktualizowanie planów i podejmowanie działań zaradczych.

Proces monitorowania kwartalnego

Rezultaty, wskaźniki oraz założenia przenoszone są z matrycy logicznej na plany i kamienie milowe do

Tworzenie dokumentacji monitorowania kwartalnego



harmonogramu i dalej łączone oraz przenoszone do kolumny planów w dokumentacji monitorowania kwartalnego.

Dokumentacja monitorowania kwartalnego zawiera kolumnę „Stan”, w której znajdują się informacje o tym, co się wydarzyło w projekcie. Jeśli stan faktyczny różni się od planu, w kolumnie „Odchylenia” znajdują się informacje wskazujące przyczynę wystąpienia różnic, a także wskazówki na temat działań zaradczych, jakie mają zostać podjęte w kolejnym kwartale. Jeśli stan planowany i faktyczny są tożsame, odchylenie nie istnieje, a działania w ramach projektu można opisać jako realizujące cel.

Monitorowanie matrycy logicznej

Monitoruje się także „Wskaźniki” dla każdego „Rezultatu” w matrycy logicznej – zarówno pod względem czasu, jak i jakości. Monitorowanie wykonuje się w odstępach czasu określonych dla poszczególnych „Wskaźników”, natomiast składanie raportów odbywa się najczęściej co kwartał.

„Założenia” monitorowane są w celu przewidywania problemów, które mogą wystąpić w przyszłości oraz – jeśli to konieczne – w celu dokonania zmian w planie działań oraz „Rezultatach”. Aby ustalić, kiedy „Założenia” powinny zostać utrzymane, osoby zarządzające korzystają ze „Wskaźników” połączonych w matrycy logicznej z „Rezultatami”.

Należy także monitorować budżet poprzez analizę odchyleń między planem wydatków a ich wykonaniem. Budżet będzie się wiązał z celami poprzez kategorie wydatków związanych z działaniami.

Monitorowanie interesariuszy

Do monitorowania interesariuszy należy użyć dokumentacji opracowanej na potrzeby analizy interesariuszy (Formularz 1). Dokumentacja ta okre-

śla, kim są interesariusze i dlaczego zostali zaangażowani w projekt, a także opisuje charakter ich zaangażowania.

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

Monitorowanie realizacji procesu mainstreamingu

W trakcie monitorowania należy uwzględnić założenia strategii mainstreamingu, współpracując z instytucjami odpowiedzialnymi za włączanie rezultatów uzyskanych przez projekt do głównego nurtu polityki i praktyki. Monitorowanie powinno się skupiać na sprawdzaniu możliwości wykorzystania działań i rezultatów projektów w sposób systemowy w polityce oraz praktyce. Osiąga się to dzięki poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy działania są bardziej wydajne i skuteczne w osiągnięciu rezultatów niż obecne praktyki oraz czy wspomagają włączanie 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 do głównego nurtu polityki i praktyki,

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												

przeszkadzających w wykorzystywaniu nowych metod, a jeśli tak, czy projekt można zmienić tak, by bariery te przezwyciężyć?

Monitorowanie budżetu oraz odchyłeń

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

Organizacje mogą mieć 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. Na podstawie miesięcznych zestawień można uzyskać dane do kolumn „Plan” i „Wykonanie”, a następnie przekazać je instytucjom finansującym w kwartalnym raporcie monitorującym.

Formularz 8 może być wykorzystany do monitorowania projektu i służy analizie jego faktycznego funkcjonowania. Działania są wpisywane do harmonogramu działań, a planowane środki na te działania są umieszczane w planie budżetu.

Kwartalny raport monitorujący

Oprócz dokumentacji monitorowania kwartalnego, która zawiera informacje na temat „Planu” i „Wykonania”, przygotowujemy także kwartalny raport monitorujący. Dokumentuje się w nim

wszystkie zmiany, które zaszły w tym czasie, a także analizuje ich wpływ na przebieg projektu. Raport kwartalny jest podstawą dokumentacji postępu prac projektowych oraz wszelkich zmian w środowisku projektu (zewnętrznym i wewnętrznym) w określonym kwartale. Jeśli w danym obszarze nie zaszły zmiany, nie trzeba o tym wspominać w raporcie. Po zapoznaniu się z kwartalnym raportem monitorującym możliwe powinno być 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.

2.5. Etap 5. Ewaluacja i audyt

Na etapie ewaluacji dokonywana jest ostateczna ocena projektu oraz formułowane są wnioski, które dalej będą upowszechniane. Decyzja dotycząca rodzaju oraz czasu sporządzania ewaluacji końcowej powinna być podjęta już podczas etapu formułowania projektu, a wstępne założenia dotyczące jej treści powinny zostać opracowane przez zespół projektowy. Ewaluację należy przeprowadzić wtedy, gdy działania mające na celu włączenie rezultatów do głównego nurtu polityki już się rozpoczęły 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 i zostać rozpowszechnione wśród innych organizacji oraz koordynatorów programu.

Kolejność działań ewaluacyjnych:

- jasne sformułowanie założeń ewaluacji;
- koncentracja na efektach włączania rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki;

- 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 projektu do głównego nurtu polityki oraz jednostki wspierające projekt.

Ćwiczenia	Dokumentacja
1. Analiza dokumentu 2. Ewaluacje 3. Raport oraz identyfikacja wniosków 4. Rozpowszechnianie wniosków	Raport z oceny

2.5.1. Przygotowanie ewaluacji

Ewaluacje są istotnym elementem programów europejskich. Podczas ich przeprowadzania niezwykle ważna jest ciągła ocena organizacji realizujących projekt, a także możliwości projektu w zakresie mainstreamingu. W przypadku inicjatyw innowacyjnych pełne wykorzystanie osiągniętych rezultatów przez organizacje zajmujące się włączaniem ich do głównego nurtu polityki i praktyki oraz ich przełożenie na korzyści dla beneficjentów może wciąż pozostawać nie do końca jasne. Dlatego też należy zaplanować ocenę *ex post*, której głównym celem będzie ocena efektów mainstreamingu prowadzonego przez odpowiednie organizacje. Ocena powinna zostać tak zaplanowana w czasie, aby możliwe było zweryfikowanie efektów mainstreamingu. Może to nastąpić rok po zakończeniu prac projektowych lub nawet później.

Proces ewaluacji powinien obejmować m.in. następujące obszary:

- Działania inicjatywy innowacyjnej.
- Zaangażowanie i wkład interesariuszy.
- Zaangażowanie i wkład partnerów.
- Zaangażowanie i wkład organizacji zajmujących się włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki (mainstreaming).
- Cele i zadania projektu.
- 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.

Treść oceny

Kryteria oceny powinny uwzględniać następujące aspekty:

- **Zgodność:** czy zostały osiągnięte cele założone w projekcie w odniesieniu do zidentyfikowanych problemów oraz czy ich realizacja odpowiada potrzebom środowiska, w którym działa projektodawca?
- **Skuteczność:** czy planowanie oraz logika projektu sprawdziły się na etapie wdrażania, czy projekt był wykonalny i czy projektodawca miał wystarczający potencjał, by nim zarządzać?; Czy „Działania” przyniosły „Rezultaty” i czy „Rezultaty” pokryły się z „Celem projektu”?; Czy projekt przyczynił się do osiągnięcia „Celów nadrzędnych”?; Czy projektodawca korzysta z doświadczeń nabytych podczas realizacji projektu?
- **Trwałość:** czy osiągnięte rezultaty i nabyte doświadczenia zostały uwzględnione przez organizacje zajmujące się ich włączaniem do głównego nurtu polityki i praktyki?; Czy wynikiem tego był przepływ korzyści w stronę określonych beneficjentów?
- **Wydajność:** czy projektodawca osiągnął rezultaty rozsądnym kosztem, właściwie gospodarując zasobami?; Jak wypada porównanie w tym względzie z podobnymi projektami?

- **Zarządzanie, ocena i monitorowanie:** w trakcie ewaluacji (na podstawie audytu dokumentów projektu) należy ocenić właściwy poziom organizacji i zarządzania projektem.

2.5.2. Raport ewaluacyjny

Ewaluacja odbywa się wtedy, gdy korzyści ze zrealizowanego projektu zaczynają być odczuwane przez beneficjentów i innych interesariuszy. 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 koncentrować się na próbie zrozumienia sposobu, w jaki funkcjonował projekt i w jakim stopniu osiągnięto postawione cele, czyli „Rezultaty”, „Cel projektu” oraz „Cele nadrzędne”, a także cele związane 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 projektem. W ocenie wszystkie te informacje nie muszą być powtarzane, 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 zostanie upowszechniony oraz stanie się przedmiotem dyskusji.

Raport z oceny powinien mieć sprecyzowanego odbiorcę oraz przewidywać sposoby wykorzystania raportu. 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 program jako całość, partnerzy, instytucje zarządzające oraz instytucje zajmujące się włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki, a także inne 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 realizacją zadań z zakresu włączania jego rezultatów do głównego nurtu polityki. Ocena powinna się koncentrować zarówno na pozytywnych, jak i negatywnych wnioskach płynących z działań podjętych w ramach prac nad projektem.

Lista aspektów, które powinny zostać uwzględnione w ewaluacji końcowej

Nagłówki propozycji projektu	Obszary do oceny
Dane rzeczowe	Wszystkie dane należy sprawdzić pod kątem ewentualnych zmian.
Problemy, które mają zostać podjęte w projekcie	Czy problem został wyeliminowany? Jeśli tak, należy opisać, w jaki sposób, jeśli nie – 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 odchyień między planem a wykonaniem w odniesieniu do wszystkich celów, wskaźników, założeń i planów.
Realizacja i zarządzanie	Należy opisać raporty dotyczące zarządzania, sposoby kontroli oraz relacje 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?
Przygotowanie projektu i projektodawcy	Należy opisać, jak zainicjowano projekt i jak go rozwijano.
Aneksy Matryca logiczna Harmonogram i plany budżetowe	Wszystkie aneksy wymagają oceny przede wszystkim na podstawie analizy odchyień między planem a wykonaniem.



3. Moderacja

3.1. Rola moderacji

Od kilkadziesiąt lat moderacja jest uważana za skuteczny sposób aktywizacji pracy grupowej poprzez integrację osób oraz instytucji w zespół w celu zdobycia wspólnego doświadczenia, nauki nowych umiejętności, podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, planowania działań oraz rozstrzygnięcia sporów. Moderacja ułatwia pracę stronom reprezentującym różne interesy i sprzeczne stanowiska, tak jak w przypadku projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej, przy których realizacji spotyka się różne grupy interesariuszy, często nigdy wcześniej ze sobą nie pracujących. Moderacja jest doskonałą metodą wspomaganie projektodawcy przy tworzeniu akceptowanej przez wszystkich koncepcji projektu oraz w procesie wypracowywania wspólnego stanowiska w zakresie jego realizacji.

3.2. Rola moderatora

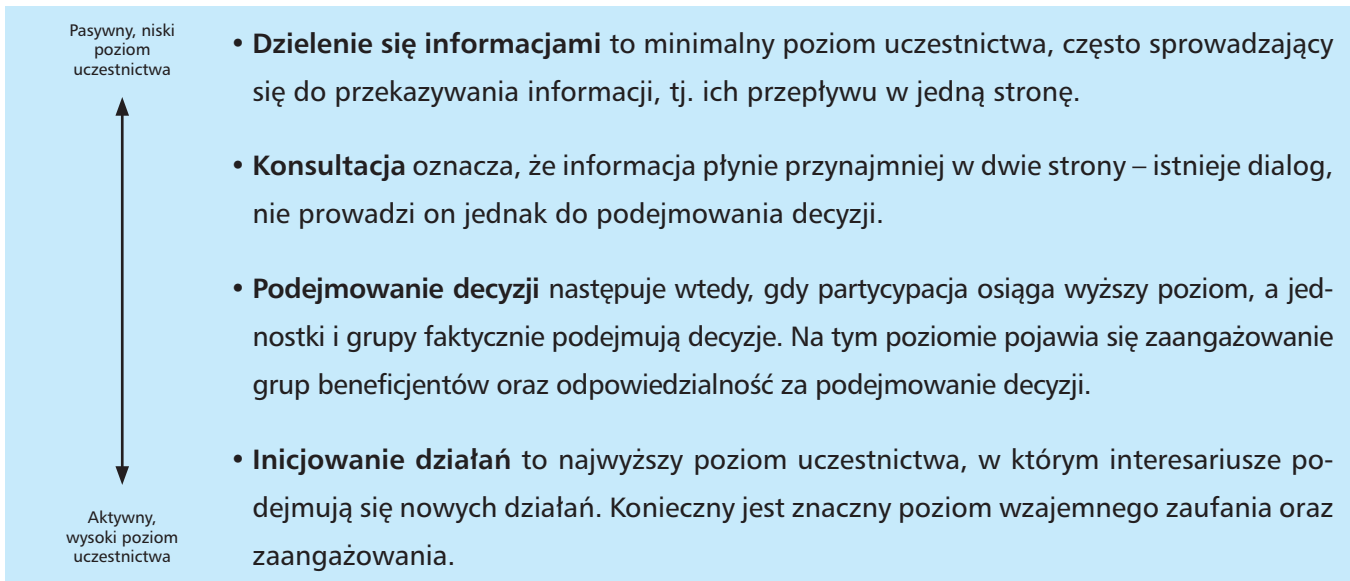
Projekty realizowane w ramach Partnerstw są często polem ścierania się interesów różnych organizacji, które próbują nawiązać współpracę na potrzeby konkretnego przedsięwzięcia. Kluczowa wówczas jest idea moderacji służąca tworzeniu więzi między tymi grupami. Najważniejsze zadanie to zmiana re-

lacji między stronami zaangażowanymi w projekt, a także innymi interesariuszami, a ponadto zmiana ich postaw oraz relacji w ramach własnej grupy. Podstawę moderacji stanowią: otwartość na różnorodne podejścia, tolerowanie odmiennych sposobów myślenia, a także uwzględnianie różnic kulturowych oraz różnych wyznań.

Interesariusze biorą udział w procesie zmian zmierzającym do zrealizowania wspólnego celu projektu, z korzyścią dla wszystkich stron. Potrzebują oni moderatora, by skutecznie współpracować przy poszukiwaniu nowych metod pracy.

Intensywność oraz stopień zaangażowania we współpracę będą zależą od możliwości stron. Moderator musi ułatwiać wzajemne porozumienie interesariuszy reprezentujących różne stanowiska.

Ponieważ celem moderacji jest kreowanie udziału interesariuszy w pracach nad projektem, 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:



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, a jednocześnie nie tracić z oczu nadrzędnego celu spotkania. Powinien także być osobą miłą, umiejącą udzielać wsparcia. Potrzebuje on zaufania ze strony uczestników, by móc ich wspierać w osiągnięciu celów. Nie powinien wyrażać swoich osądów 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 projektu, 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 zespołem projektowym cel i zakres moderacji (czego zespół oczekuje od takiej sesji; kto będzie na nią zaproszony i z jakiego powodu, jak długo powinna trwać sesja; jakie decyzje mają zostać podjęte [np. lista działań, przyjęcie planu] itd.).

Przygotowanie moderacji polega na określeniu metod oraz narzędzi, z których będzie się korzystało, a także programu spotkania oraz reguł, które mają obowiązywać. Moderator powinien wiedzieć, kto i dlaczego przyjdzie na spotkanie, jakie są oczekiwania uczestników, gdzie odbędzie się spotkanie oraz 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 do opisywania zagadnień charakterystycznych dla poszczególnych etapów zarządzania cyklem projektu (PCM), aby dokładnie opisać ich treść.

W trakcie **prowadzenia sesji** moderator powinien zadbać o zrozumienie celu spotkania przez wszystkich uczestników. Istotne jest skupienie się na omawianych kwestiach i trzymanie się ram czasowych spotkania. Moderator powinien 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 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 wyrażeń używanych przez uczestników oraz uwzględnić wszystkie kluczowe kwestie.

Wszystkie decyzje podjęte podczas spotkania wymagają 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.

Moderator przez cały czas uczestniczy w procesie uczenia się uczestników sesji. Warto zatem zastosować pewne formy sprawozdania 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, wykorzystać każdą sesję, by udoskonalać zestaw narzędzi. Ważne jest prowadzenie przez moderatora notatek podczas sesji i bezpośrednio po jej zakończeniu oraz ich wykorzystanie podczas prowadzenia kolejnego spotkania o podobnym charakterze.

Moderatorzy założyli Międzynarodowe Stowarzyszenie Moderatorów (International Association of Facilitators – IAF), stowarzyszenie zawodowe o charakterze *non-profit*, którego celem jest szerzenie kultury moderowania, a także umożliwienie wymiany praktyk i doświadczeń między członkami. Większość jego członków to Amerykanie. Kilka lat temu powstał europejski oddział Stowarzyszenia (IAF Europe), którego liczba członków wciąż rośnie. Co roku IAF Europe organizuje konwent moderatorów. W 2005 r. w Niemczech wzięło w nim udział około 500 osób.

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

Struktura sesji moderacyjnej

<p>1. Cel</p> <p>Należy jasno określić cel moderacji. Czy jest nim:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zmiana zachowań? • Porównanie doświadczeń? • Stymulowanie 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. 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 najdogodniejsze 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 i dołożyć starań, by wszyscy obecni mieli szansę wyrażenia tego, co myślą. Moderator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nie powinien mówić dłużej niż przez jedną trzecią czasu; • powinien umożliwić uczestnikom wyrażanie opinii; • powinien okazywać szacunek uczestnikom, zwłaszcza tym, którzy nie zgadzają się z jego zdaniem; • nie powinien ukrywać ograniczeń swojej wiedzy czy doświadczenia; • powinien stosować ćwiczenia służące wyzwaniu aktywności uczestników. 	<p>4. Zamknięcie</p> <p>Należy pamiętać, co zostało powiedziane, podsumować i zapowiedzieć kontynuację sesji, a jeśli to konieczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dołożyć starań, by sesja zakończyła się klarownym podsumowaniem tego, co się wydarzyło i, o ile istnieje taka potrzeba, poinformować o planowanych przyszłych działaniach; • sprecyzować, czy i jak moderator może służyć pomocą po zakończeniu sesji; • zebrać opinie uczestników o spotkaniu; • ocenić popełnione przez siebie błędy i wypracować metody, które zapobiegają ich powtarzaniu, a jednocześnie przez cały czas szukać lepszych metod działania.

Aneks 1. Glosariusz

Analiza celów	Prezentacja proponowanych w ramach projektu działań, przedstawiona w formie uporządkowanego drzewa celów i w logicznym porządku, następująca po analizie problemów, przedstawiająca proponowane środki, zasoby oraz pożądane sytuacje końcowe.
Analiza i wybór strategii	Krytyczna ocena alternatywnych dróg do osiągnięcia celów; w jej ramach wybiera się jedną lub więcej takich dróg, które następnie są włączane w plan projektu.
Analiza problemów	Ustrukturyzowana analiza negatywnych aspektów obecnej sytuacji, służąca ustaleniu ich przyczyn i skutków.
Cel projektu	Główny cel projektu mówiący o trwałych korzyściach, których beneficjentami mają być użytkownicy projektu. Nie odnosi się do usług oferowanych przez projekt (są to rezultaty), ale do korzyści dla beneficjentów projektu.
Cele	Opis tego, jak osiągnąć zamiar projektu lub programu. W sensie ogólnym odnosi się do „Działań”, „Rezultatów”, „Celu projektu” oraz „Celów nadrzędnych”.
Cele nadrzędne	Cele długookresowe, strategiczne, do których osiągnięcia ma się przyczynić projekt.
Cykl projektu	Cykl projektu pokrywa się z czasem trwania projektu od wstępnej podstawy logicznej do jego zakończenia. Stwarza strukturę, która umożliwia udział wszystkich interesariuszy w konsultacjach dotyczących projektu oraz definiuje kluczowe decyzje, wymogi informacyjne oraz zadania na każdym etapie, tak aby podejmowane decyzje były przemyślane. Korzysta z doświadczenia poprzednich projektów przy tworzeniu przyszłych programów i projektów.
Działania	Szczegółowe zadania (czynności) wykonywane w trakcie projektu w celu osiągnięcia założonych rezultatów.
Etap formułowania	Trzeci etap 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 sektorowymi.
Etap identyfikacji	Drugi etap cyklu projektu. Zakłada wstępne rozwinięcie koncepcji projektu w postaci określenia jego „Celów”, „Rezultatów” oraz „Działań”; ma na celu podjęcie decyzji, czy należy przejść do kolejnego etapu realizacji projektu.
Etap programowania	Pierwszy etap cyklu projektu, podczas którego następuje określenie strategii i celów programu. Wskazywane są też instytucje odpowiedzialne za wdrażanie i finansowanie programu.
Etap wdrażania	Czwarty etap cyklu projektu, podczas którego realizuje się projekt oraz monitoruje jego postęp względem wyznaczonych celów.
Ewaluacja	Okresowa ocena zgodności, rezultatów, skuteczności oraz wpływu projektu w kontekście postawionych celów. Przeprowadza ją niezależny ekspert, a jej celem jest wyciągnięcie wniosków, które można będzie zastosować na szerszą skalę.
Harmonogram	Inaczej wykres Gantta. Graficzna prezentacja planu działań podobna do wykresu słupkowego, w której określone są czas i kolejność zadań do wykonania w ramach projektu. Harmonogram jest też wykorzystywany do identyfikacji kamieni milowych dla procesu monitorowania oraz wyznaczania odpowiedzialności za osiągnięcie założonych rezultatów.
Hierarchia celów	„Działania”, „Rezultaty”, „Cel projektu”, „Cele nadrzędne” – zgodnie z ich opisem w kolumnie „Cele”.
Interesariusz	Osoba lub instytucja, która może – pośrednio lub bezpośrednio, pozytywnie lub negatywnie – wpływać na projekt lub program bądź podlegać ich wpływowi.

Kontraktacja	Formalna decyzja podejmowana przez fundatorów oraz inne instytucje, które zgadzają się zaangażować swoje środki w projekt.
Mainstreaming	Wprowadzenie osiągniętych rezultatów uzyskanych w ramach realizacji projektu lub grupy projektów do głównego nurtu polityki i praktyki oraz ich wykorzystanie w sektorze publicznym i prywatnym poprzez powielanie w zakresie istniejących usług.
Matryca logiczna	Matryca (tabela), w której prezentuje się kluczowe informacje o projekcie – 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, a także stworzenie harmonogramów i planów budżetowych.
Monitorowanie	Systematyczne i ciągłe zbieranie, analiza i wykorzystanie informacji do celów zarządzania oraz podejmowania decyzji.
Ocena merytoryczna	Analiza proponowanego projektu służąca ustaleniu jego wartości merytorycznej oraz akceptowalności zgodnie z ustalonymi kryteriami. Jest to ostatni krok przed zatwierdzeniem finansowania dla projektu.
Oferta finansowa	Wstępny dokument przedkładany przez organizację realizującą projekt odpowiednim instytucjom finansującym do zaopiniowania i podjęcia decyzji o ewentualnym finansowaniu. Opisane są w niej ogólne tło, charakter, zakres, cele oraz proponowane działania, a także określona jest wysokość finansowania, o które ubiega się organizacja.
Partnerstwo	Konsorcjum składające się z wielu organizacji, które zgłosiły się w charakterze partnerów do formalnie ustanowionej grupy.
Plan budżetowy	Wydatki projektu opisane w formie rocznego zestawienia kategorii kosztów podzielonego na okresy wydatkowania.
Podejście zintegrowane	Spójna analiza wszystkich etapów projektu, pozwalająca sprawdzić, 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	Wkład wejściowy (wymagane zasoby) niezbędny do wykonania zadania (np. personel, wyposażenie, materiały).
Umowa o finansowanie	Dokument, który podpisuje instytucja finansująca oraz projektodawca. Zawiera opis danego projektu lub programu, na który przeznaczane są fundusze.
Warunki realizacji (<i>Terms of reference</i>)	W <i>Terms of reference</i> definiowane są zadania do wykonania przez Partnerstwo lub indywidualnych projektodawców; 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 pokazują, czy na każdym poziomie hierarchii celów cele zostały osiągnięte.
Założenia	Czynniki zewnętrzne, które mogą wpłynąć na postępowanie i powodzenie projektu. Kierownik projektu nie ma nad nimi bezpośredniej kontroli.
Zarządzanie cyklem projektu	Metoda definiowania, planowania, realizacji oraz oceny programów i projektów.
Źródła weryfikacji	Środki, za pomocą których zapisuje się wskaźniki lub kamienie milowe i udostępnia je osobom zarządzającym projektem lub tym, które oceniają jego powodzenie.

Aneks 2. Materiały referencyjne

- *Basic Facilitation Skills*. The Human Leadership and Development Division of the American Society for Quality.
- Bonikowska Małgorzata, Grucza Bartosz, Majewski Marcin, Małek Monika: *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- Gratton Lynda: *Living Strategy – Putting People at the Heart of Corporate Purpose*, Pearson Education, 2000.
- *Launching the Project Cycle; Office Instruction, Volume 11, Department for International Development*, Londyn 1999.
- *Project Cycle Management and Logical Framework. Training Handbook for New Deal for Communities*, Local Livelihoods Ltd. dla DETR, 2002.
- *Project Cycle Management and Objective-Oriented Project Planning (ZOPP) – Guidelines; Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)*, Berlin 1996.
- *Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework*, European Commission, DGVIII, Evaluation Unit, Brussels 1993.
- *Project Cycle Management – Training Handbook*, European Commission, DGVIII, Evaluation Unit, Brussels 1999, przygotowane przez ITAD Ltd., (Wielka Brytania).
- *Social Audit Toolkit* – wydanie trzecie, Local Livelihoods Ltd., Londyn 2000.
- Trocki Michał, Grucza Bartosz, *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007.

Wykaz serwisów internetowych, w których można znaleźć informacje o tym, jak różne organizacje zarządzają cyklem projektu (PCM), tworzą go i badają jego wykorzystanie

- www.europa.eu.int/comm/europaid/evaluationmethods – informacje o zastosowaniu zarządzania cyklem projektu w ramach projektów finansowanych przez Unię Europejską.
- www.bond.org.uk – BOND to sieć ponad 280 organizacji wolontarystycznych w Wielkiej Brytanii, 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 PCM w projektach finansowanych przez Bank Światowy.
- www.haznet.org.uk – Health Action Zones (Strefy Działania na rzecz Zdrowia) to 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 – międzynarodowe biuro zajmujące się szkoleniem i doradztwem, zarejestrowane i mieszczące się w Holandii.
- www.mande.co.uk – serwis wiadomości o nowych tendencjach w monitorowaniu i ocenie projektów na rzecz rozwoju oraz programów na rzecz rozwoju społecznego.
- www.ingenta.com – najpełniejszy zbiór publikacji akademickich oraz profesjonalnych, udostępnianych za pośrednictwem Internetu.
- www.dfid.gov.uk – departament Rozwoju Międzynarodowego rządu Wielkiej Brytanii.
- www.livelihoods.org – strona internetowa UK Department for International Development DFID, zawierająca zasoby informacyjne, wnioski oraz doświadczenia w obszarze zwalczania ubóstwa.
- www.ifad.org – międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa (IFAD), wyspecjalizowana agenda ONZ.
- www.wlv.ac.uk/cidt – centrum Rozwoju Międzynarodowego Uniwersytetu w Wolverhampton – czołowe centrum międzynarodowe świadczące usługi doradcze, szkoleniowe, badawcze oraz usługi zarządzania projektami/programami międzynarodowego rozwoju.
- www.gtz.de/english – *The Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ) GmbH – międzynarodowe przedsiębiorstwo współpracy na rzecz trwałego rozwoju, działające na całym świecie. GTZ wspiera 2,7 tys. projektów rozwojowych w ponad 130 krajach partnerskich, przede wszystkim w oparciu o zamówienia rządu Republiki Federalnej Niemiec.
- www.evaluate-europe.net – jedno ze źródeł porad na temat zarządzania procesem oceniania, znajduje się na nowej niezależnej stronie poświęconej ocenianiu w kontekście europejskim. Jest to narzędzie zwane Mentorem Oceny (*Evaluation Mentor*), które może być używane przez Partnerstwa podczas tworzenia specyfikacji dla zewnętrznego eksperta oceniającego.

Aneks 3. Tworzenie opisu warunków udziału w projekcie (Terms of reference)

W niektórych przypadkach Partnerstwa muszą zatrudniać inne agendy do realizacji projektów lub do zarządzania nimi. Należy wówczas stworzyć *Terms of reference* (opis warunków realizacji projektu), na którego podstawie formułowane będą oferty dotyczące przetargów o zatrudnienie w ramach projektu, jak również części opisów stanowisk powstających w jego ramach.

Górna część matrycy logicznej, w której znajdują się „Cele nadrzędne”, „Cel projektu” oraz „Rezultaty”, stanowi bardzo klarowny opis intencji projektu. Poniżej zaprezentowano zarys *Terms of Reference* dla ofert przetargowych:

TERMS OF REFERENCE

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 rzędu „Działania”)

Fundacja „Fundusz Współpracy”
Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr

ul. Górnośląska 4a

00-444 Warszawa

Tel.: +48 22 45 09 857

+48 22 45 09 964

Fax: + 48 22 45 09 856

www.bkkk-cofund.org.pl

e-mail: equal@cofund.org.pl



Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY



Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

