

Punkt Informacyjny EUROPE DIRECT - Warszawa



Cykl Zarządzania Projektem



Prowadzący:
Alina Szklaruk

Project Cycle Management

Zarządzanie cyklem projektu - PCM (ang. Project Cycle Management) to system zarządzania projektami stworzony na potrzeby realizacji złożonych przedsięwzięć, przyjęty przez Komisję Europejską w 1992 roku. Prosty, wywodzący się z nauk zarządzania i bazujący na podejściu GOPP (goal oriented project planning), model pozwalający jasno sprecyzować cele, zadania i efekty projektu przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka niepowodzenia przedsięwzięć.

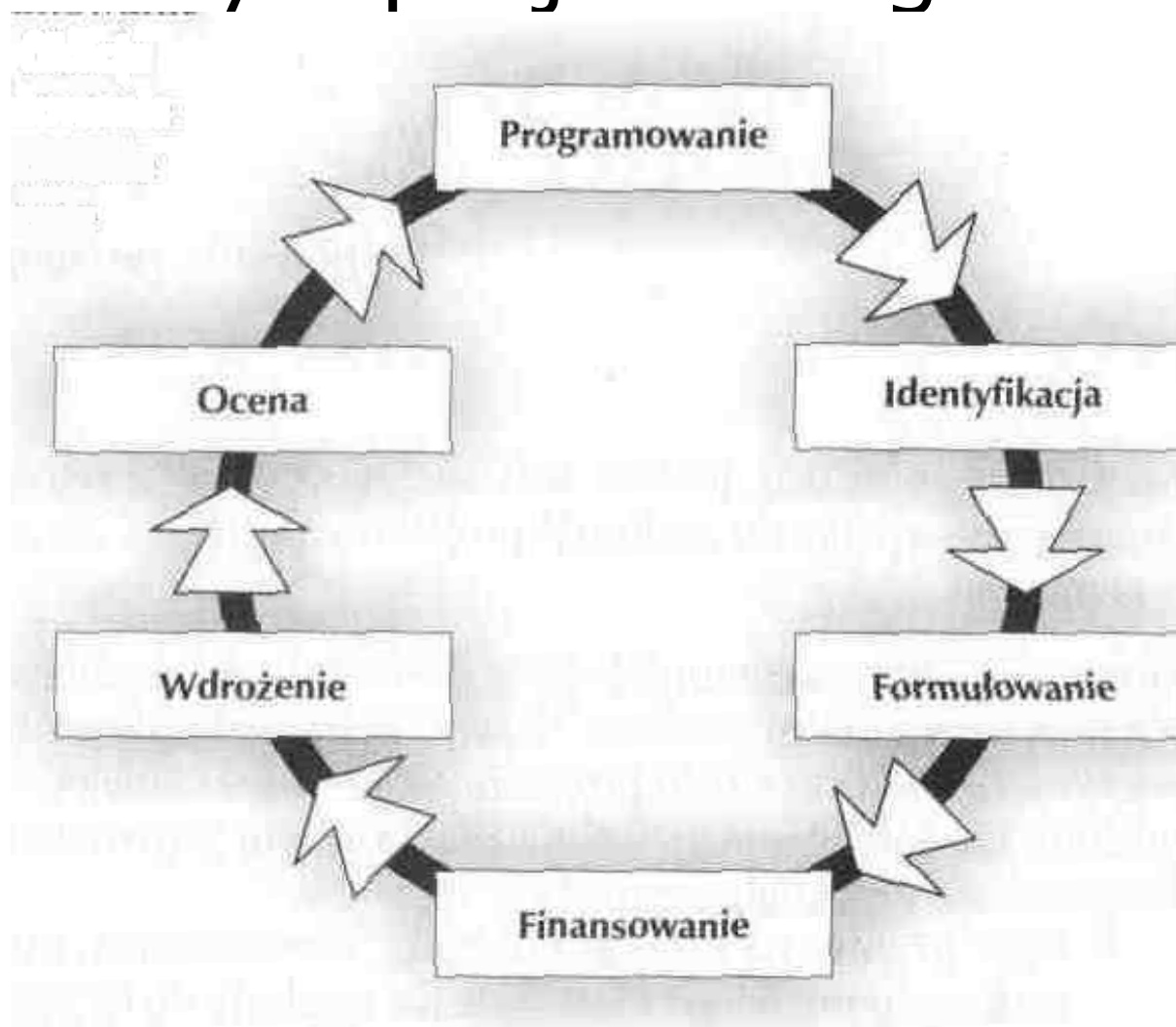
Project Cycle Management

Głównym celem stworzenia PCM było dostarczenie narzędzia pomagającego wykonanie wszystkich zamierzeń w zaplanowanym czasie, w ramach zatwierdzonego budżetu i z osiągnięciem założonych rezultatów. Sposób postępowania opisany w cyklu projektu daje podstawę do tworzenia spójnej i związanej koncepcji przedsięwzięć, jakie zostaną podjęte i dlatego stanowi bardzo użyteczne dla projektodawców narzędzie zarządzania projektem.

Zasady PCM

- Fazy cyklu projektu
- Orientacja na partnera /uczestnika
- Planowanie ramy logicznej projektu
- Zapewnienie trwałości
- Zintegrowane podejście

Cykl projektu wg UE*



*„Manual Project Cycle Management” European Commission – EuropeAid Co-operation Office, 2001.

Programowanie

- Stanowi ono punkt wyjścia w procesie realizacji projektu. Jest to etap, na którym w oparciu o analizę zagrożeń i możliwości identyfikuje się ogólne grupy projektów, których realizacja przyczyni się do poprawy sytuacji na danym obszarze, np. wykluczenia społecznego.
- Jest to bardzo istotny etap. Niestety, bardzo często pomijany. Programowanie dokonywane jest przede wszystkim w oparciu o analizy priorytetów społeczności lokalnej oraz informacje zawarte, między innymi, w takich dokumentach, jak strategię rozwoju.

Identyfikacja - kroki

- Przegląd zgłoszonych propozycji projektów
- Selekcja projektów według przyjętych kryteriów oceny i wskazanie projektów dla których powinny zostać sporządzone dokładniejsze studia, potwierdzające celowość ich realizacji.

Na tym etapie określamy zakres projektu, czyli wszystkie działania, które muszą zostać zrealizowane, po to aby osiągnąć zakładane cele.

Formułowanie

- Projekty, które zostały zidentyfikowane w poprzednim etapie, są szczegółowo analizowane pod kątem efektywności ich realizacji (szczególnie technicznej i finansowej).
- W formułowaniu konkretnych projektów bierze udział szerokie grono osób, instytucji i organizacji, które będą ich późniejszymi beneficjentami.

Finansowanie - montaż

- Przedłożone wnioski są weryfikowane przez programy i fundusze pomocowe.
- Następnie podejmowana jest ostateczna decyzja dotycząca zakresu współfinansowania projektu ze strony instytucji udzielających wsparcia finansowego.
- W dalszej kolejności podpisywane są stosowne umowy oraz sporządzany jest końcowy montaż finansowy projektu.

Wdrożenie

- Jest to etap, który polega na uruchomieniu wszystkich procedur, w wyniku których projekt zostanie zakończony.
- W trakcie wdrażania projektu prowadzony jest ciągły jego monitoring, mający na celu zakończenie wszystkich działań zgodnie z zatwierdzonym harmonogramem rzeczowo-finansowym.

Ocena


- Porównujemy tutaj zgodność otrzymanych rezultatów z założeniami przyjętymi na etapie programowania i identyfikacji oraz osiągalność przewidywanych celów bezpośrednich i ogólnych projektu.
- Etap ten bardzo często prowadzi także do identyfikacji nowych projektów

Co to jest projekt?

- Nie ma jednej definicji projektu:
 - „Sekwencja zadań podjętych z zamierzeniem osiągnięcia unikalnych celów w określonych ramach czasowych”
 - Przedsięwzięcie, które:
 - służy realizacji określonego celu
 - posiada skoordynowane i wzajemnie powiązane ze sobą działania
 - jest ograniczone w czasie (ma określony początek i koniec), oraz posiada określony budżet i zasoby
 - ma wyjątkowy charakter

CEL powinien być:

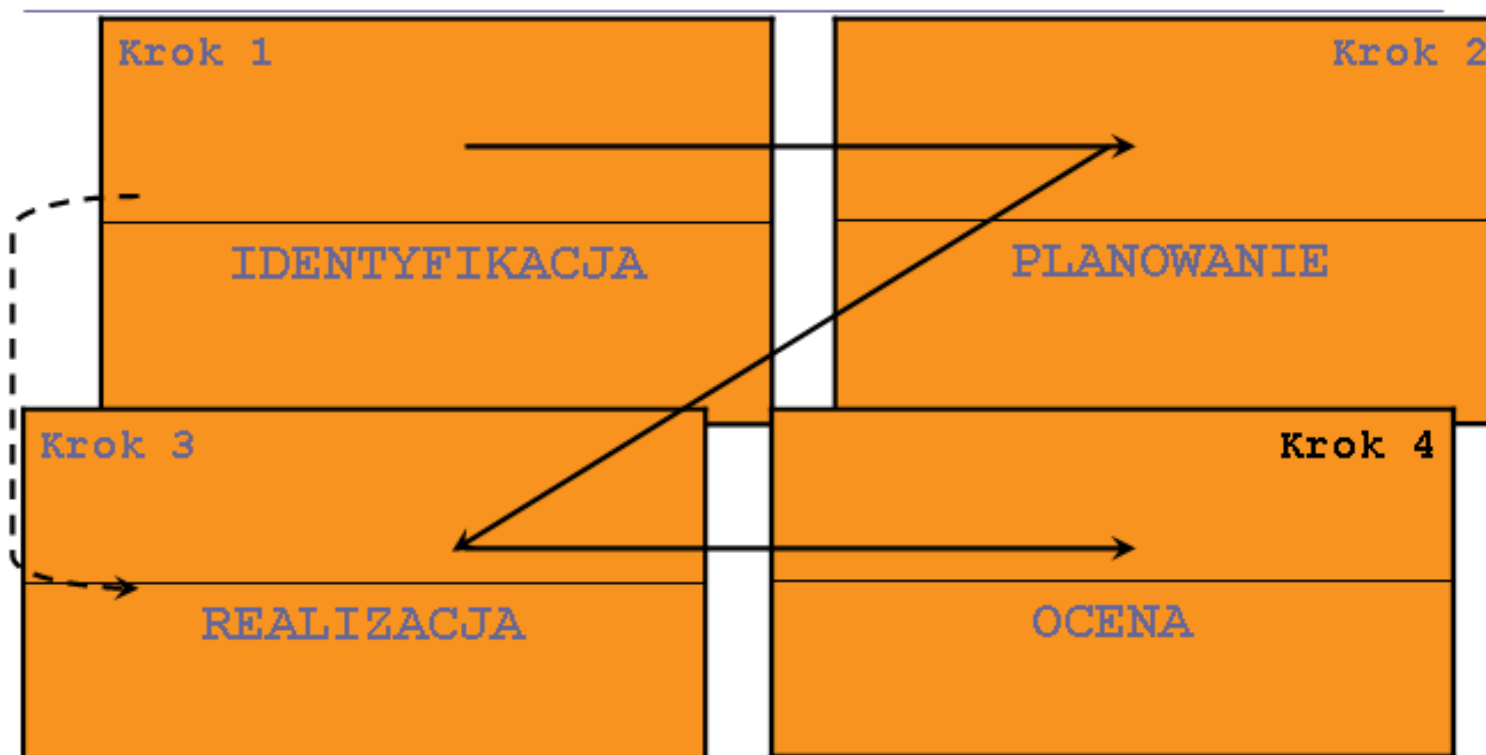
- Specific (konkretny)
- Measurable (mierzalny)
- Achievable/available (dostępny)
- Realistic (realistyczny)
- Timed (określony w czasie)



Cykl życia projektu w programach unijnych



Konstrukcja PROJEKTU



Konstrukcja PROJEKTU



Wynikiem tej fazy jest logiczna konstrukcja projektu

Konstrukcja PROJEKTU




Konstrukcja PROJEKTU

Krok 4	porównanie planowanych efektów z osiągniętymi
OCENA	lista niezgodności - działania korygujące
	„nowe życie” projektu

Struktura projektu

- Analiza sytuacji wyjściowej
- Problem
 - Cele
 - Rezultaty
 - Produkty
 - » Działania/metody/personel
 - » Harmonogram
 - » Budżet
 - » Monitoring projektu
 - » Ewaluacja
 - » Promocja



Metoda matrycy logicznej (LogFrame)

Metoda matrycy logicznej

Narzędzie zarządzania programami/
projektami powstałe we wczesnych latach
70-tych na potrzeby USAID. Obecnie jest
de facto standardem stosowanym w wielu
programach UE w fazach:
przygotowywania projektów, ich
monitorowania i oceny. Dotyczy to
zwłaszcza programów pomocy zewnętrznej
UE.



Metoda matrycy logicznej

Jest to narzędzie służące:

- sformułowaniu konsekwentnego i realistycznego programu/projektu
- jako pomoc w sprawnym zarządzaniu programem/realizacji projektu
- sformułowaniu punktów odniesienia do monitorowania i oceny osiągnięć/wyników programu/projektu

Etapy budowania matrycy

1. Analiza interesariuszy (stakeholders)
2. Analiza problemów
3. Analiza celów
4. Analiza strategii

Jak utworzyć drzewo problemów? (1)

Uwagi:

1. *Problemy muszą być sformułowane jako negatywne sytuacje*
2. *Problemy muszą być rzeczywiste a nie przyszłe czy wyimaginowane*
3. *Pozycja problemu w hierarchii nie odnosi się do jego ważności*
4. *Problem nie jest wynikiem braku rozwiązania ale istniejącą negatywną sytuacją*

Jak utworzyć drzewo problemów? (2)

Krok 1: Identyfikacja głównych problemów charakteryzujących istniejącą sytuację (burza mózgów)

Krok 2: Wybór pojedynczego problemu startowego/głównego

Krok 3: Identyfikacja problemów związanych z problemem startowym

Jak utworzyć drzewo problemów? (3)

Krok 4: Ustanowienie hierarchii
przyczynowo skutkowej

- Problemy, które bezpośrednio powodują problem startowy umieszczone są na poniżej
- Problemy, które są bezpośrednimi efektami problemów startowych są umieszczone powyżej

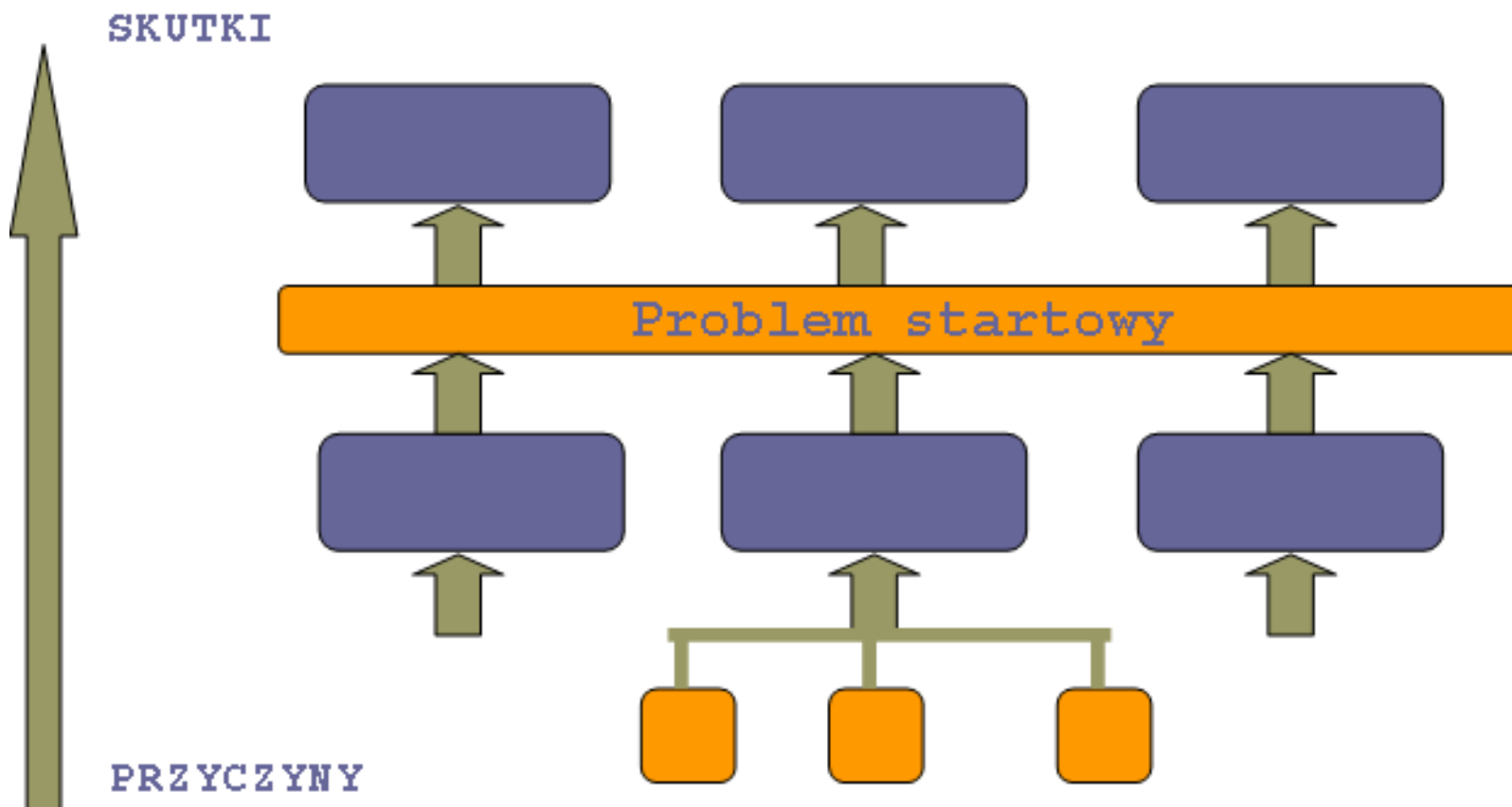
Jak utworzyć drzewo problemów? (4)

Krok 5: Postąpić analogicznie z wszystkimi innymi problemami

Krok 6: Połączyć problemy strzałkami ilustrującymi związki przyczynowo skutkowe

Krok 7: Przejrzeć diagram i weryfikować jego poprawność i kompletność

Drzewo problemów



Analiza celów (1)

Technika służąca:

- opisowi przyszłego stanu rzeczy, który zaistnieje po rozwiązaniu problemów
- identyfikacji potencjalnych rozwiązań
- przekształceniu aspektów negatywnych w pozytywne

Analiza celów (2)

Krok 1: Przeformułuj wszystkie negatywne sytuacje w analizie problemów w sytuacje pozytywne, które są:

⇒pożądane

⇒osiągalne

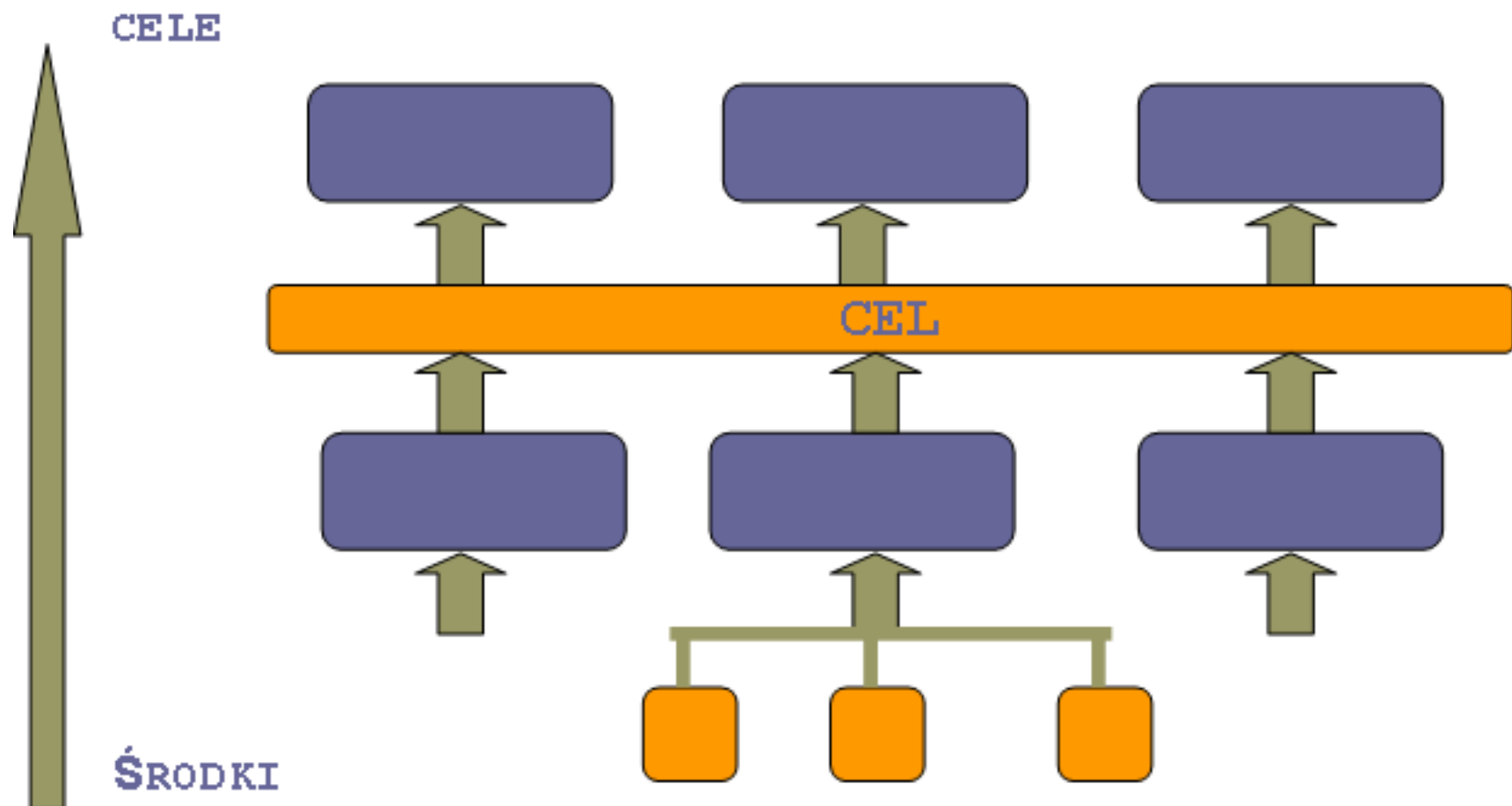
Analiza celów (3)

Krok 2: Zamień relacje przyczynowo-skutkowe w relacje środki-cele

Krok 3: Jeśli konieczne:

- przeformułuj stwierdzenia;
- dodaj nowe cele jeśli wydają się one właściwe i konieczne do osiągnięcia celu na wyższym poziomie;
- usuń cele, które nie są odpowiednie lub konieczne.

Drzewo celów



CEL powinien być SMART:

- ❑ Specific - konkretny, powinien wskazywać na jedno oczekiwane osiągnięcie
- ❑ Measurable - mierzalny, efekt powinien być zauważalny i dać się łatwo opisać w kryteriach ilościowych lub możliwie tego najbliższym kryterium
- ❑ Achievable/available - osiągalny, powinien być tak sformułowany aby można było wyobrazić efekt, do którego prowadzi
- ❑ Realistic -realistyczny, możliwy do zrealizowania
- ❑ Timed -określony w czasie

Wskaźniki sposób - operacjonalizacji, rozumienia celu

Wskaźniki:

- muszą być obiektywnie weryfikowalne i powinny definiować „Cele” w konkretnych i mierzalnych kategoriach
- stanowią podstawę systemu monitorowania i oceny
- powinny zawierać miary ilości, jakości, czasu, grupy docelowej, jeśli możliwe także miejsca

Jak definiować wskaźniki?

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

Dobrze zdefiniowane wskaźniki,
to wysoki poziom szczegółowości
i samoświadomości, co ułatwia analizę
wykonalności i efektywności działań.

Wskaźniki - test SMART

- S (Specyfik)- odnoszą się do celów, które mają mierzyć
- M (Measurable) - mierzalne, ilościowo lub jakościowo
- A (Available) - dostępne po akceptowanej cenie
- R (Relevant)- odpowiadające potrzebom w zakresie informacji
- T (Timely) - mierzone we właściwym czasie

Analiza strategii

Celem jest:

- identyfikacja możliwych alternatywnych opcji lub sposobów przyczynienia się do celu szerszego
- osiągnięcie porozumienia co do priorytetowych strategii opartych na ocenie odpowiedniości (relevance), wykonalności (feasibility) i trwałości (sustainability) każdej z nich
- koncentracja środków na tym co ważne, efektywne i realizowalne

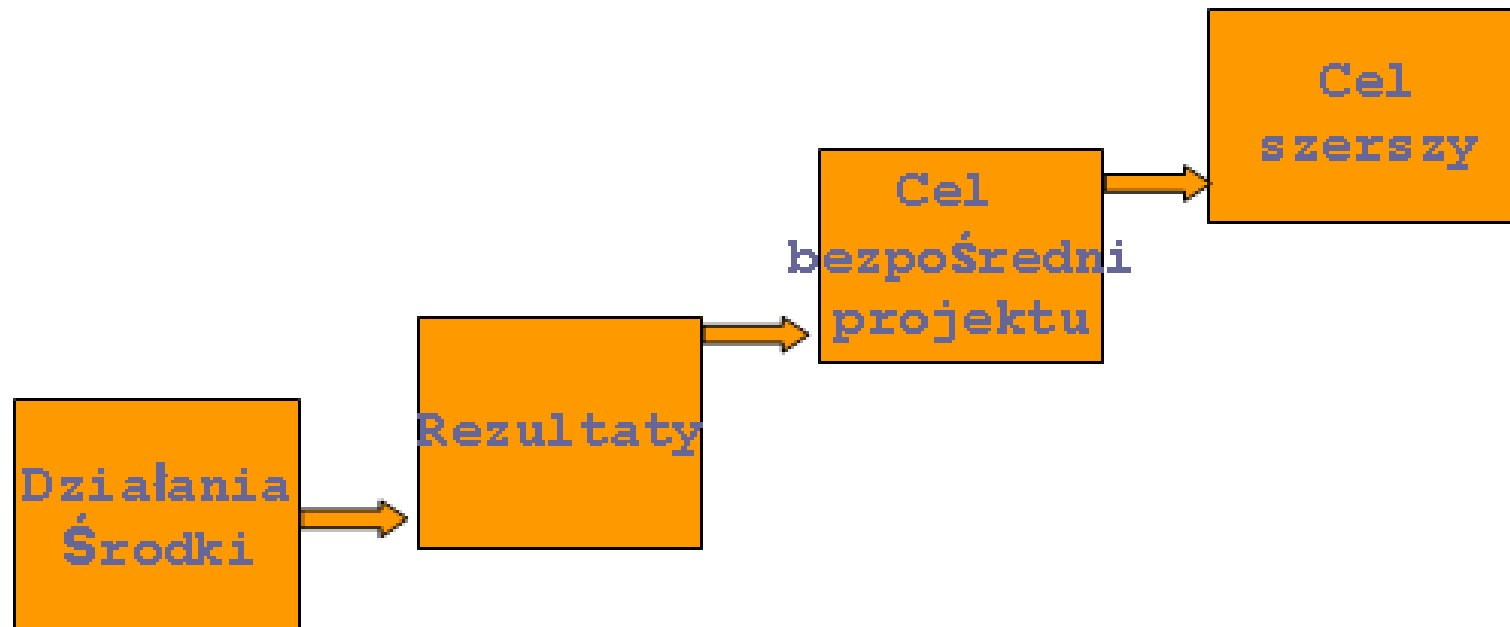


Analiza logiczna

Jako narzędzie konstrukcji
matrycy logicznej



Metoda matrycy logicznej



Metoda matrycy logicznej

Logika wewnętrzna	Czynniki zewnętrzne
Cel szerszy	Założenia
Cele	Założenia
Rezultaty	Założenia
Działania/Środki	Warunki wstępne

MATRYCA LOGICZNA PROJEKTU

		Nazwa programu i numer	
Projekt		Data zakończenia kontraktowania	Data zakończenia wydatkowania
		Budżet łączny	Budżet
Cel szerszy	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	
<i>Określić szerszy/strategiczny cel(e).</i>	<i>Jakie wskaźniki pokażą, że projekt przyczynił się do realizacji danego szerszego celu?</i>	<i>Skąd będzie pochodziła informacja dotycząca wskaźników?</i>	
Cel projektu (Cele bezpośrednie)	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
<i>Zdefiniować cel(e) projektu. Cel projektu winien odnosić się do kluczowego problemu, który ma być rozwiązany za pomocą projektu. Należy unikać formułowania zbyt wielu celów.</i>	<i>Jakie wskaźniki pokażą, że cel projektu został osiągnięty?</i>	<i>Skąd będzie pochodziła informacja dotycząca wskaźników?</i>	<i>Jakie czynniki zewnętrzne mogą zaszkodzić w odniesieniu do celu projektu aby cel ten przyczynił się do realizacji celu szerszego? Jakie czynniki zewnętrzne mogą to utrudnić?</i>
Rezultaty	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
<i>Co zostanie osiągnięte poprzez realizację działań co sprawi, że osiągnięty zostanie założony cel(e) projektu?</i>	<i>Jakie wskaźniki pokażą, że dany rezultat został uzyskany?</i>	<i>Skąd będzie pochodziła informacja dotycząca wskaźników?</i>	<i>Jakie czynniki zewnętrzne mogą zaszkodzić w odniesieniu do rezultatów aby doprowadziły one do realizacji założonego celu projektu? Jakie czynniki zewnętrzne mogą utrudnić osiągnięcie założonego celu projektu?</i>
Działania	Środki/ zasoby		Założenia
<i>Należy wyliczyć działania, które doprowadzą do założonych rezultatów przy założeniu, że do dyspozycji będą środki (zasoby) jak obok.</i>	<i>Należy wyliczyć środki (zasoby), które są niezbędne do przeprowadzenia działań jak obok.</i>		<i>Jakie czynniki zewnętrzne mogą zaszkodzić aby działania i środki doprowadziły do założonych rezultatów? Jakie czynniki zewnętrzne mogą utrudnić uzyskanie założonych rezultatów?</i>
			Warunki wstępne
			<i>Sformułować warunki jakie muszą być spełnione aby projekt mógł się rozpocząć.</i>

Metoda matrycy logicznej(1)

Kolumna pierwsza (Intervention logic - logika przedsięwzięcia) - Opis podstawowych elementów projektu ilustrujący główne relacje środek - cel pomiędzy nimi. Każdy ze wskazanych poziomów winien logicznie wynikać z poziomu hierarchicznie niższego.

Metoda matrycy logicznej(2)

Kolumna druga (Objectively verifiable indicators - obiektywnie weryfikowalne wskaźniki osiągnięć) - operacyjne definicje wskaźników, które posłużą do oceny powodzenia realizacji projektu. Wskaźniki te winny być weryfikowalne

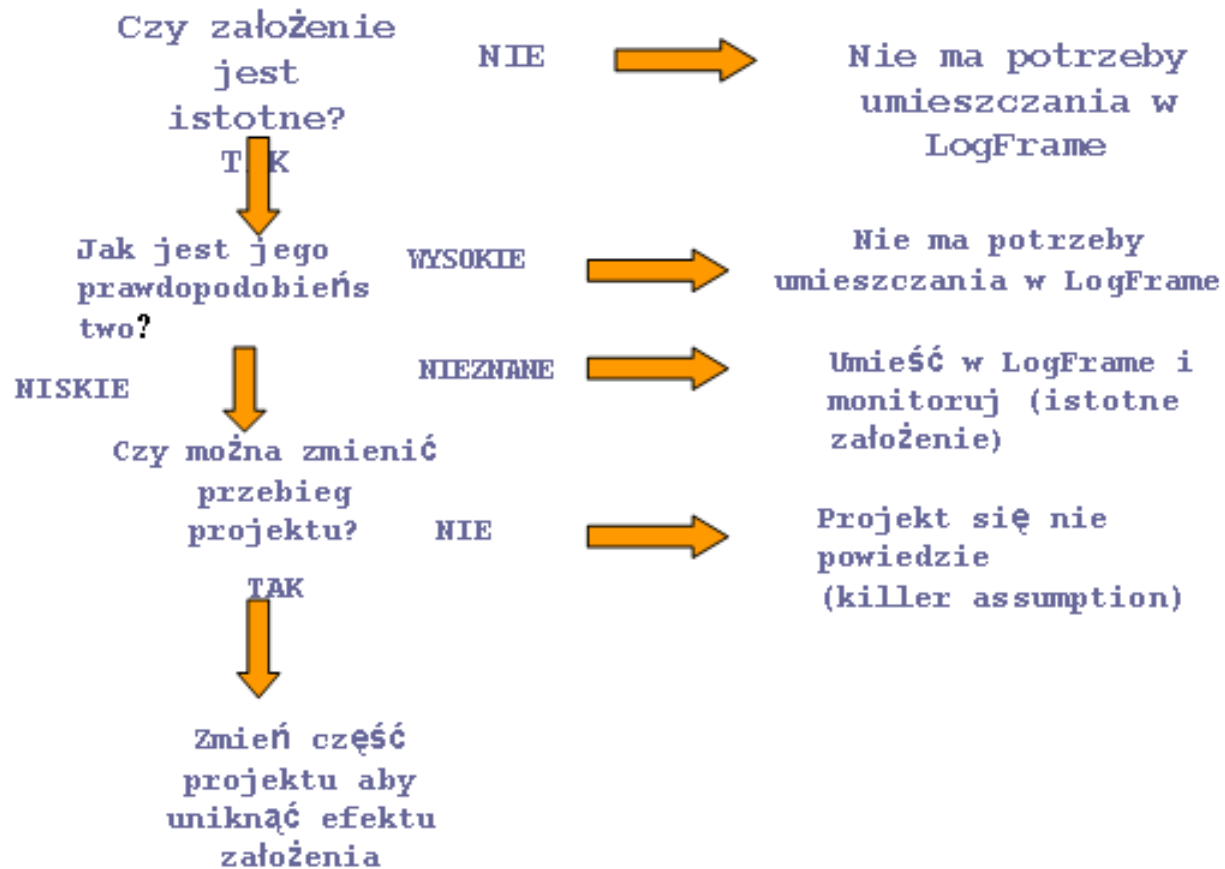
Metoda matrycy logicznej(3)

Kolumna trzecia (Sources of verification/information - źródła weryfikacji/informacji) - Dane o źródłach informacji, które pozwolą na pomiar/ocenę wskaźników osiągnięć projektu i co za tym idzie weryfikację czy założone wartości/charakterystyki tych wskaźników zostały osiągnięte. Mogą to być wewnętrzne dokumenty projektu, dane zewnętrzne np. oficjalne statystyki bądź wyniki specjalnych badań.

Metoda matrycy logicznej(4)

Kolumna czwarta (Assumptions and Risks - założenia i czynniki ryzyka) -
Definicje ograniczeń/uwarunkowań projektu w odniesieniu do istotnych czynników, które są poza kontrolą zarządzających projektem a które są istotne dla pomyślnej jego realizacji i uzyskania założonych rezultatów oraz osiągnięcia założonych celów oraz dla trwałości jego wyników. Chodzi o czynniki, których zaistnienie jest prawdopodobne ale nie całkiem pewne.

Metoda matrycy logicznej





Przygotowanie planu projektu

Działania/metody/zespół

Harmonogram

Budżet

Projekt to praca zespołowa

- Nie jest to „teatr jednego aktora”
- Opiera się na doświadczeniu lidera, który dobiera odpowiedni zespół do realizacji
- Wymaga określenia zakresów odpowiedzialności oraz określenia sposobów i kanałów komunikacyjnych
- Odpowiedni zespół pomaga osiągnąć wysoką jakość efektów pracy w projekcie

Zespół projektu

- Ważny jest lider, który dba o projekt jako całość, raportuje na zewnątrz, ustala zakres i sposób formułowania i przekazywania sprawozdań poszczególnych członków zespołu
- Ważne jest, aby lider mógł liczyć na merytoryczne wsparcie w zakresie zamówień publicznych, finansów organizacji oraz innych zagadnień technicznych i finansowych

Struktura zespołu (1)

- Lider projektu jest odpowiedzialny za:
 - 1.całościową strategię projektu
 - 2.„zbudowanie zespołu” - tożsamość, komunikacja, efektywne działanie
 - 3.dzielenie sukcesów i pomoc w rozwiązywaniu problemów
 - 4.motywowanie oraz identyfikację potrzeb w zakresie podnoszenia kompetencji członków zespołu

Struktura zespołu (2)

- Skład zespołu realizującego projekt:
 - 1.Lider
 - 2.Koordynatorzy poszczególnych zadań
 - 3.Eksperci stali
 - 4.Eksperci zewnętrzeni
 - 5.Zespół do oceny efektów
 - 6....

Działania/ metody (1)

Działania i metody realizacji projektu są niczym innym jak krokami, które mają spowodować osiągnięcie zaplanowanych rezultatów projektu. Budując projekt przydatną umiejętnością jest zdolność wyodrębniania jednolitych pod względem charakteru czynności, gdyż powoduje to możliwość podzielenia projektu na zadania i kolejne etapy realizacji.

Działania/ metody (2)

- Metody mogą wyróżniać nasz projekt spośród innych
- Problemy i ich opisy są podobne w wielu społecznościach, cele projektu muszą uwzględniać interesy uczestników projektu, rezultaty wskazywać na efektywność społeczną i ekonomiczną
- Działania i metody są czymś co jest przynależne tylko i wyłącznie realizatorom

Działania/ metody (3)

- Powinny być właściwe względem:

1. Postawionych celów
2. Posiadanych zasobów i umiejętności
3. Możliwości i oczekiwań adresatów projektu

Cele projektów miękkich (społecznych) zamykają się w trzech obszarach:

- dostarczanie wiedzy
- kreowanie umiejętności
- zmianę postaw

Czyli: w jaki sposób realizować projekt?

jakich i w jaki sposób użyć "narzędzi"?

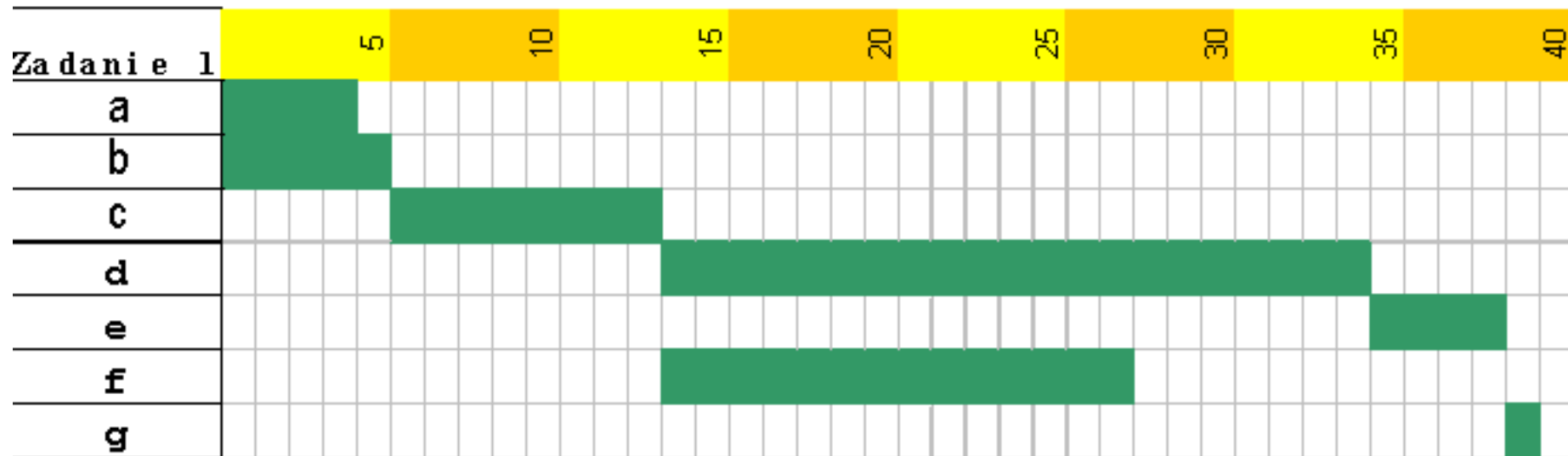
aby zakładane cele zostały osiągnięte.

Harmonogram

- Określenie czasu i terminu realizacji projektu
- Określenie czasu trwania poszczególnych czynności projektu
- Określenie rezerw czasowych
- Określenie kamieni milowych projektu
- Sporządzenie wykresu przebiegu projektu

Zadanie	Harmonogram												Koszty					
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	koszty osobowe	Dot. beneficjenta	inne	...	Koszty ogółem	
Zadanie 1																	↑ PLN	
Podzadanie 1.1																		
Podzadanie 1.2																		
Podzadanie 1.3																		
Zadanie 2																	↑ PLN	
Podzadanie 2.1																		
Podzadanie 2.2																		
Podzadanie 2.3																		
Zadanie 3																	↑ PLN	
Podzadanie 3.1																		

Wykres Gantt



Budżet projektu

- Należy spisać wszystkie planowane wydatki
- Należy określić każdy wydatek możliwie jak najdokładniej
- Należy określić jednostki miary dla zasobów
- Należy określić koszty jednostki zasobów
- Należy określić ilość zasobów
- Należy zaplanować wydatki dla poszczególnych okresów

Budżet projektu cd.

- Formalny układ budżetu jest różny w zależności od konkretnego projektu i związanych z nim wymagań. Na koszty projektu „miękkiego” zwykle składają się następujące pozycje:
 - Bezpośrednie koszty pracy wraz z narzutami
 - Koszty związane z beneficjentami ostatecznymi projektu
 - Inne



Dziękuję za uwagę



Warsztat edukacyjny jest współfinansowany
ze środków Komisji Europejskiej