

Mirosław Grewiński, Jarosław Zarychta

Tekst ukazał się w: M.Grewiński, M. Bąkiewicz (red.)

„Praca socjalna w środowisku lokalnym”, Warszawa 2009

UWAGA

Wszelkie prawa autorskie zastrzeżone i prawnie chronione. Przedruk materiałów w części lub całości możliwy tylko i wyłącznie za zgodą autora. Cytowanie oraz wykorzystywanie fragmentów prac dozwolone tylko za podaniem źródła.

Copyright by Mirosław Grewiński (w niektórych przypadkach także poszczególne Wydawnictwa).

Plik pobrano z <http://www.mirek.grewinski.pl>

Planowanie i przygotowanie projektu społecznego z zastosowaniem Metodologii Struktury Logicznej¹

WPROWADZENIE

Materiał, którego lekturę Drogi Czytelniku właśnie rozpoczęłeś, traktuje o tym, co NIEZMIENNE: o przygotowaniu projektów społecznych, tak aby - niezależnie od rodzaju i źródła finansowania, od systemu wdrażania, instytucji, procedur i wniosków – były przedsięwzięciami dobrymi. To znaczy: by zapewniały efektywne kosztowo i sprawne wdrażanie prowadzące do osiągnięcia celu, który przynosi trwałe korzyści. Fakt, czy będzie to wyjazd integracyjny dla wychowanków placówek opiekuńczo-wychowawczych, czy przeszkolenie grupy niepełnosprawnych, nie jest tu najistotniejszy. Istotne jest wyrobienie przekonania o konieczności właściwego zaplanowania czegoś, co przez jakiś fragment naszego (ale i cudzego) życia będzie ważne. Pamiętajmy, że przygotowując projekt społeczny, w istocie rzeczy nie czynimy zadość jakimkolwiek zewnętrznym wymaganiom, *de facto* my po prostu planujemy pracę dla siebie! Przedsięwzięcie starannie przygotowane realizuje się

¹ Artykuł jest zmienioną i rozszerzoną wersją tekstu J. Zarychty: „Przygotowanie projektu do EFS, zastosowanie MSL”, który ukazał się w: Grewiński M. (red.) „Finansowanie projektów społecznych w ramach funduszy strukturalnych UE”, Płock 2005-2006

łatwiej, natomiast to wcale bądź niedobrze zaplanowane znacznie trudniej, a często nie realizuje się go w ogóle. W wojsku mawia się: „im więcej potu na poligonie, tym mniej krwi w boju”, a oni przecież wiedzą, co mówią.

Z praktycznego punktu widzenia w planowaniu chodzi też o to, by w dużym stopniu uniezależnić się od tego, co zmienne, niestabilne i niepewne. Umiejętność przygotowania projektów społecznych tworzy komfort i poczucie pewności, że ewentualna zmiana programu, procedury czy formularza aplikacji nie przewróci naszego świata do góry nogami. Aplikacja jest tylko formą, projekt zaś – treścią; Ewentualne niepowodzenie na etapie oceny wniosków nie przekreśli szansy na ponowne aplikowanie, być może w ramach innego programu i do innego funduszu; mamy przecież przygotowany do wdrażania projekt. Z całą pewnością dzięki posiadaniu umiejętności projektowania unikniemy całej masy przeszkód stojących na drodze do skutecznego pozyskiwania środków finansowych (np. z pieniędzy Europejskiego Funduszu Społecznego), w tym pierwszego z możliwych i podstawowego błędu: zaniechania aplikowania!

Artykuł ten nie wyczerpuje oczywiście całości zagadnień związanych z przygotowaniem projektów społecznych. Jego zadaniem jest raczej zwrócenie uwagi na najważniejsze elementy procesu projektowania i uwypuklenie jego praktycznych, z punktu widzenia projektodawców, aspektów w kontekście np. wymagań funduszy UE (projektów systemowych i konkursowych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013). Do skutecznego projektowania i aplikowania potrzebna jest oczywiście gruntowna znajomość dokumentów operacyjnych i technicznych - wytycznych konkursowych, poradników dla projektodawców, instrukcji itd. Lekturę uzupełniającą stanowią wszelkie podręczniki traktujące o szeroko pojętym zarządzaniu projektami.² Każdy z Czytelników powinien sam zdecydować o doborze najlepszych do jego wiedzy i umiejętności narzędzi planowania, wypracować własną drogę (czytaj: metodę, sposób) zapewniającą dotarcie do celu. I o ile będzie ona do tego celu wiodła skutecznie - będzie po prostu najlepszą z możliwych.

Poniżej będziemy koncentrować się przede wszystkim na przykładach i odniesieniach do projektów Europejskiego Funduszu Społecznego³, ale

² Propozycje przedstawiono w Bibliografii na końcu materiału.

³ Jest to związane z faktem, że od roku 2008 wszystkie OPS, PCPR i ROPS-y w Polsce są obligatoryjnie zachęcane do realizacji projektów społecznych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach priorytetu VII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. EFS stanowi dzisiaj główne źródło realizacji projektów społecznych przez podmioty pomocy społecznej w Polsce.

prezentowane zagadnienia mają charakter uniwersalny i jako takie mogą równie dobrze posłużyć dla zaprojektowania przedsięwzięcia finansowanego przez dowolny fundusz krajowy lub unijny, czy prywatny.⁴

PROJEKTOWANIE

Niezależnie od tego z jakich środków chcemy zrealizować przedsięwzięcie społeczne *„najważniejszą sprawą jest przygotowanie spójnego projektu, czyli określenie logicznego zestawu działań prowadzących do osiągnięcia w określonym czasie konkretnego, mierzalnego celu, zdefiniowanie struktury zarządzania z przejrzystym podziałem odpowiedzialności, zaplanowanie harmonogramu i kosztorysu oraz reguł monitoringu i ewaluacji odnoszących się do osiągania zaplanowanych rezultatów”*.⁵ Warta podkreślenia jest tu różnica pomiędzy utożsamianymi często pojęciami „przygotowanie projektu” i „pisanie wniosku”. Otóż to drugie powinno być – a często nie jest – ostatnim, integralnym etapem pierwszego, które wymaga czasu i sporego nakładu pracy, skutkuje jednak wynikiem w postaci tzw. „dobrego projektu” (rozumianego nie tyle jako wypełniony formularz wniosku, ile przemyślane, kompletne, spójne, logiczne i zgodne z wymogami przedsięwzięcia), co siłą rzeczy musi przełożyć się na wysokiej jakości aplikację.⁶ Projekt znakomicie obejdzie się bez wniosku, natomiast wniosek bez projektu – nigdy!

PROJEKT ≠ WNIOSEK

Przygotowanie projektu obejmuje całokształt procesów, decyzji i działań, które należy podjąć PRZED wypełnieniem wniosku o wsparcie.

Jakość wniosku, a więc prawdopodobieństwo przyjęcia projektu do finansowania i jego miejsce w rankingu (wynik oceny merytorycznej), prawie w całości zależy od jakości wypracowanej propozycji projektowej.

⁴ Źródeł finansowania potencjalnych przedsięwzięć autorstwa organizacji pozarządowych (w tym wspierających osoby niepełnosprawne), nie należy utożsamiać wyłącznie z funduszami UE. Wśród wielu dostępnych możliwości są jeszcze fundusze (tzw. mechanizmy finansowe) EOG, budżetowe, PFRON i cała masa programów administrowanych przez różnego rodzaju fundacje, np.: Batorego, Kronenberga, Wspólna Droga, i wiele innych. Bardzo pożądaną umiejętnością – obok znajomości zasad i technik przygotowania projektu – jest więc i umiejętność poszukiwania odpowiednich źródeł finansowania zamierzonych działań.

⁵ *Poradnik dla Beneficjentów Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich*, MRR, styczeń 2006., s. 16.

⁶ Wniosek potrafi wypełnić każdy, kto umie pisać. Nie każdy jednak potrafi zaplanować wykonalny projekt (który następnie można by we wniosku zapisać).

W świetle powyższego wydaje się, że warto poświęcić zagadnieniom projektowania i planowania trochę czasu i wysiłku. W dalszej części skupimy się więc na zrozumieniu pojęcia projektu, osadzeniu go w kontekście wymagań związanych z wdrażaniem społecznych projektów systemowych (i konkursowych) w ramach EFS oraz omówimy jedno z użytecznych praktycznie – i zalecanych przy tym przez Komisję Europejską - narzędzi służących planowaniu oraz realizacji przedsięwzięć. Wszystko po to, by składowe aplikacje nie były po prostu i zaledwie zbiorem wypełnionych (oby poprawnie!) rubryk.

WNIOSKI SIĘ CZYTA. PROJEKTY – OCENIA!

Zagadnienie „budowania”, „przygotowania” czy „planowania” projektów społecznych jest niezwykle ważne nie tylko w sferze związanej z wykorzystywaniem pieniędzy postawionych do dyspozycji przez Unię Europejską, ale w teorii i praktyce zarządzania projektem w ogóle. Ta dynamicznie rozwijająca się dyscyplina znalazła uznanie (i szerokie zastosowanie) jako praktyczna koncepcja zarządzania niemal we wszystkich dziedzinach aktywności ludzkiej: w działalności biznesowej nastawionej na osiągnięcie zysku, w sektorze non-profit, w administracji publicznej i innych. Z uwagi na oczywiste ograniczenia nie możemy w tym miejscu zbyt obszernie omówić tych ważnych zagadnień, możemy jednak zwrócić uwagę na najważniejsze - z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu potencjalnych projektów - aspekty ich właściwego przygotowania, dające największe szanse na przyjęcie do realizacji, a następnie sprawne wdrożenie, osiągnięcie zakładanych celów i wreszcie zapewnienie ich trwałości. Planowanie projektu determinuje bowiem każdy kolejny etap jego życia.⁷

Z projektami, często nie zdając sobie z tego sprawy, mamy do czynienia w życiu codziennym. Przedsięwzięcia w rodzaju: przeprowadzka, remont mieszkania czy wyjazd na wakacje mają pewne wspólne cechy, które zrównują je z projektami

⁷ Z teorią i praktyką zarządzania projektami nierozdzielnie związane jest pojęcie cyklu życia projektu, który składa się z kilku następujących po sobie faz, poczynawszy od identyfikacji celów, a na zamknięciu i ocenie przedsięwzięcia skończywszy.

aktywizacji społeczno-zawodowej np. grup wykluczonych społecznie, a dzięki którym stają się projektami. Wśród nich najważniejsze to:⁸

- **Zorientowanie na cel(e).** Osiągnięcie określonych rezultatów jest zawsze sensem i motywem podejmowania działań, wpływając na wszystkie pozostałe aspekty przedsięwzięcia. Dlatego bardzo ważnym zagadnieniem staje się umiejętność samego definiowania (w sposób jasny i precyzyjny) celów oraz nadania im charakteru wielkości skwantyfikowanych (mierzalnych), a więc możliwych do weryfikacji w trakcie wdrażania (dla celów zarządzania) i po zakończeniu projektu (dla oceny stopnia realizacji).⁹ Warto zapamiętać, że osiągnięcie celu przedsięwzięcia powinno być tożsame z rozwiązaniem konkretnego problemu grupy docelowej, rozumianym jako zmiana na korzyść w sytuacji tej grupy. W przypadku przedsięwzięć o charakterze społecznym zagadnienie to nabiera specjalnego znaczenia, gdyż wypracowywane w ich ramach rezultaty bardzo często mają charakter zmian w świadomości, motywacji czy postawach osób objętych działaniami projektu; a tym samym są niezwykle trudne do zmierzenia i weryfikacji. Kwestia ta wymaga zatem od projektodawców szczególnej uwagi i staranności.
- **Powiązane ze sobą i skoordynowane działania.** Projekty ze swej natury są przedsięwzięciami złożonymi, tworzą swego rodzaju system powiązanych ze sobą bezpośrednio lub pośrednio działań. Niektóre z nich można prowadzić równolegle; innych nie można rozpocząć nie zakończywszy najpierw poprzednich. Zawsze należy je zaplanować, by upewnić się, że na pewno gwarantują osiągnięcie rezultatów i celu przedsięwzięcia oraz że tworzą zestaw kompletny. O ile definiowanie celu i rezultatów projektu możemy porównać z odpowiedzią na pytanie: co trzeba osiągnąć, by rozwiązać problem?, o tyle dobór działań niezbędnych dla wypracowania takich efektów oraz ich optymalną (!) organizację skojarzymy z próbą odpowiedzi na pytanie: jak tego dokonać? Nietrudno chyba domyślić się, że efekty tego elementu planowania – podobnie jak poprzedniego – są dla powodzenia przedsięwzięcia kluczowe.
- **Skończony czas trwania, początek i koniec.** Żaden projekt nie trwa wiecznie. Tymczasowość wdrażania projektów wymusza dokładne planowanie realizacji

⁸ Por. J. Davidson Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-PRESS, Warszawa 2001, s. 2.

⁹ W literaturze anglojęzycznej dość często spotyka się formułę SMART (bystry, mądry) dla określenia cech dobrze zdefiniowanego celu (na każdym poziomie wdrażania projektu, a więc i rezultatu oraz – ewentualnie – produktu): **S**pecific (precyzyjny, konkretny), **M**easurable (mierzalny), **A**ctionable (przekładalny na działania) lub **A**ffirmative (doceniający) albo **A**mbitious (ambitny), **R**ealistic (realistyczny, osiągalny), **T**imeframed (określony w czasie).

poszczególnych działań w czasie (harmonogramy) i koordynację wykorzystania dostępnych zasobów, a także dyscyplinę na etapie wdrażania. Wypracowanie rezultatów gwarantujących osiągnięcie głównego celu projektu oznacza zakończenie jego realizacji (ale nie oznacza końca oddziaływania jego efektów!). Umiejętność optymalnego planowania wykorzystania czasu związana jest nie tylko z oczywistą koniecznością zapewnienia osiągnięcia tego celu w ogóle, ale dokonania tego w sposób rozsądny (np. liczba i częstotliwość szkoleń dla młodzieży czy dzieci nie musi osiągać apogeum akurat w lipcu i sierpniu kiedy są wakacje!) i najbardziej efektywny, jeśli chodzi o koszty. Mówiąc krótko: dobrze jest wiedzieć (i móc to jednoznacznie wykazać w aplikacji), że z całą pewnością w moim projekcie „zarządzam czasem”, a nie... „czasem zarządzam”!

- **Wyjątkowość, niepowtarzalność.** Każdy projekt społeczny jest do pewnego stopnia przedsięwzięciem jedynym w swoim rodzaju. Nawet w przypadku projektów podobnych do poprzednich, jeśli chodzi o cele (np. zorganizowanie wyjazdów kolonijnych dla dzieci i młodzieży ze środowisk defaworyzowanych), zawsze występuje niepewność i ryzyko związane z czynnikami zewnętrznymi, terminem wdrażania, dostępnością zasobów, czy barierami utrudniającymi bądź uniemożliwiającymi udział osób objętych planowanymi działaniami.

Uprawnione jest stwierdzenie, że każde przedsięwzięcie, dla którego właściwe są wskazane i opisane powyżej cechy, można uznać za projekt. Jeśli dodać do nich jeszcze fakt wprowadzania **trwałych zmian w środowisku wdrażania projektu** (co jest szczególnie ważne - bo wymagane! - w przypadku przedsięwzięć współfinansowanych przez fundusze unijne) oraz konieczność **zaangażowania określonych zasobów** ludzkich, materialnych i finansowych (a więc **odrębną organizację**), możemy uznać pojęcie za w pełni opisane. W odróżnieniu od projektów codzienna działalność operacyjna organizacji, urzędu, uczelni, czy firmy charakteryzuje się stabilnością, powtarzalnością działań i ich kontynuacją w nieograniczonym czasie oraz angażowaniem tych samych zasobów. Jeśli zaś chodzi o zasoby (ludzkie i materialne), to do projektów należy je dobrać – zarówno z punktu widzenia ilości, jak i jakości - tak, by zapewnić wykonalność wszystkich zaplanowanych działań w pełnym zakresie i w oznaczonym czasie.

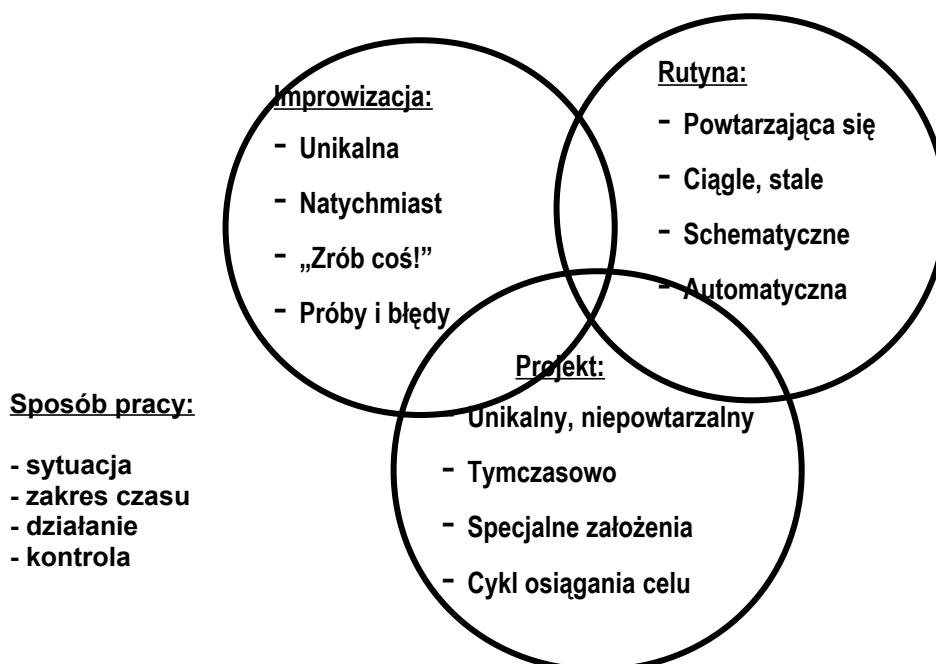
PROJEKT

Sekwencja powiązanych ze sobą działań, które przebiegają w pewnym ściśle określonym czasie oraz są ukierunkowane na osiągnięcie precyzyjnie zdefiniowanego celu.

Przyjmując, że przedsięwzięcia z punktu widzenia czterech zmiennych: sytuacja, zakres czasu realizacji, sposób działania i sposób kontroli można podzielić na improwizowane, wykonywane rutynowo lub w formie projektu, dochodzimy do wniosku, że dla wszystkich udaje się znaleźć pewien obszar wspólny (Rysunek 1).

W przypadku projektów na pierwszym miejscu stoi zawsze efektywność służąca osiągnięciu rezultatów/celu, jednak charakterystyczna dla nich wyjątkowość stwarza, w imię tej efektywności, przestrzeń dla swobody i improwizacji. Doświadczenie (i wynikająca bądź związana z nim rutyna) jest natomiast nieocenione w fazie planowania i koordynacji działań.

Rysunek 1. Możliwe sposoby pracy.



Źródło: *Zarządzanie Projektem*. IFC PRESS, Kraków 2003.

Warto zapamiętać zasadę, która powinna rządzić wszystkimi przedsięwzięciami realizowanymi w formie projektów społecznych, a zwłaszcza tymi, których budżet mają stanowić w dużej części pieniądze z Unii Europejskiej. Mówi ona: „**nie ma problemu? – nie ma projektu!**”, a w praktyce oznacza to konieczność precyzyjnego i rzetelnego uzasadnienia (albo: „usprawiedliwienia”) niezbędności wdrożenia danego przedsięwzięcia w danym miejscu, czasie i na rzecz danej grupy

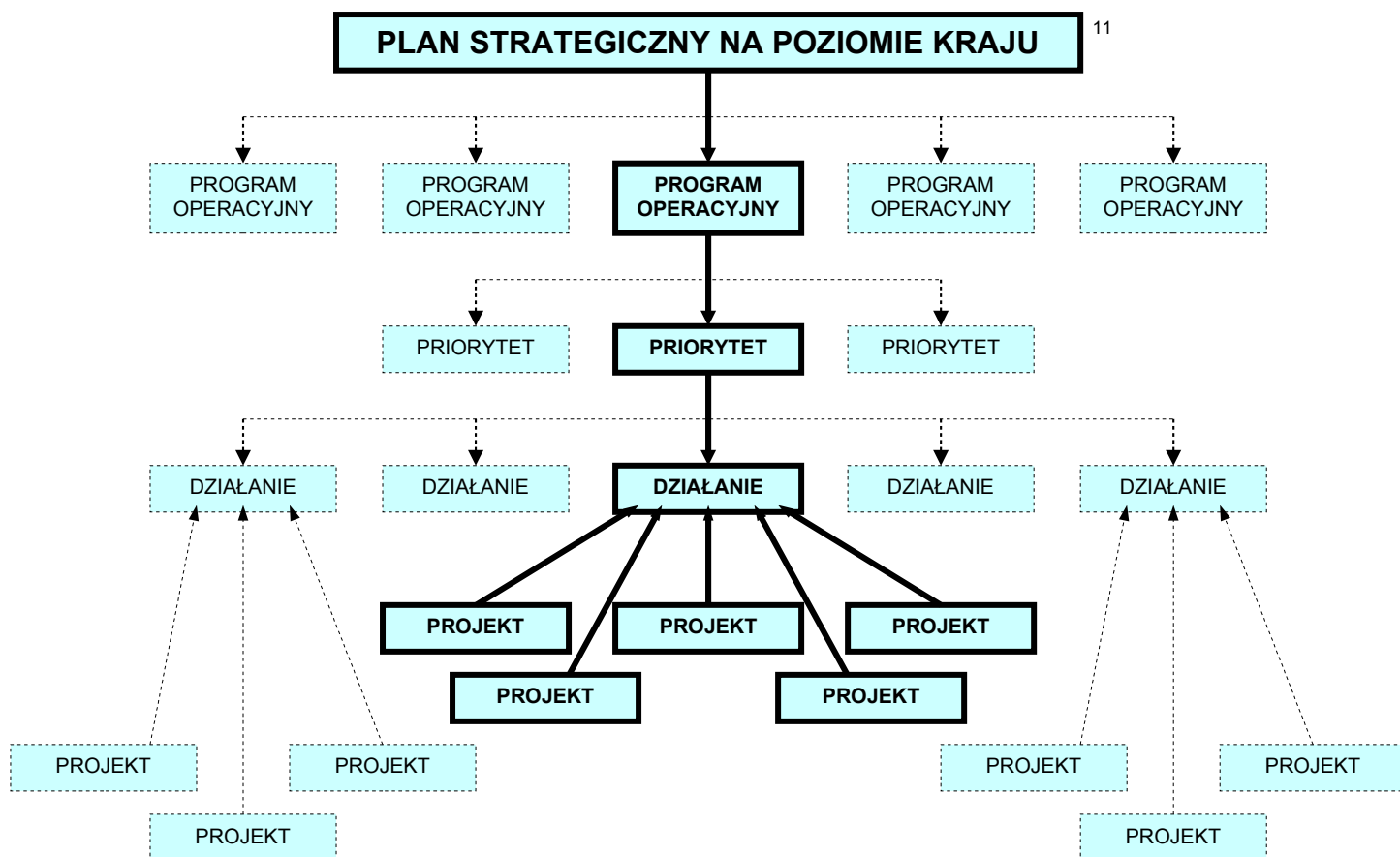
docelowej. Innymi słowy, zmiana w otoczeniu spowodowana osiągnięciem celu projektu musi prowadzić do trwałego rozwiązania rzeczywistego, zidentyfikowanego i opisanego (udokumentowanego) problemu, rozumianego jako zaspokojenie potrzeby tej grupy (społeczności). W przypadku ciasnoty w domu będzie to przeprowadzka, w przypadku bezrobocia – szkolenia przekwalifikowujące, w przypadku problemów przemocy w rodzinie – odseparowanie dzieci od rodziców i wsparcie psychologiczne. W innym razie angażowanie sił i środków (w tym publicznych pieniędzy) na planowanie oraz wdrażanie przedsięwzięcia nie ma uzasadnienia, a więc i racji bytu (po co więc aplikować?). Nie przypadkiem w języku angielskim pojęcie „projekt” tożsamy jest z terminem „interwencja”!

NIE MA PROBLEMU? NIE MA PROJEKTU!

W rzeczywistości właściwej Europejskiemu Funduszowi Społecznemu (oraz innym funduszom publicznym) pojęcie projektu pełni bardzo ważną rolę. Nie można - niezależnie od procedury aplikowania - realizować działań finansowanych przez te fundusze inaczej, jak tylko w formie projektów. Z tej perspektywy definicja projektu jest następująca: **„Najmniejsza dająca się wydzielić jednostka stanowiąca przedmiot pomocy.”**¹⁰ Wynika z niej wprost, że projekty, jako najbardziej elementarne przedsięwzięcia wspierane przez unijne pieniądze, są częściami składowymi większych „jednostek”: strategii i/lub programów. Chodzi oczywiście o składające się na ogólną strukturę programowania działań finansowanych przez fundusze strukturalne (w latach 2007-2013, a więc bardzo dobrze nam znane): Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia, Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013, Uszczegółowienie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013. Zapisy każdego następnego, niższego w hierarchii dokumentu programowego (np. Planu Działań na konkretny rok), muszą pozostawać w zgodzie z zapisami dokumentu poprzedniego i rozwijać je odpowiednio poprzez „operacjonalizowanie” (Rysunek 2): rozbitcie celów na priorytety, tychże na działania i ewentualnie poddziałania, zawierające istotne szczegóły wdrażania.

¹⁰ *Narodowy Plan Rozwoju 2004-2006, Słownik terminologiczny.*

Rysunek 2. Projekty w strukturze programowania i wdrażania funduszy strukturalnych UE



Źródło: Opracowanie własne

Poszczególne projekty można więc wyróżnić dopiero na najniższym możliwym poziomie działań lub poddziałań. Można przy tym stwierdzić, że o ile autorem strategii lub programów operacyjnych od strategicznego (np. NSRO, PO-KL) począwszy, a na działaniach skończywszy, są odpowiednie instytucje publiczne (najczęściej resorty centralne, np. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej) różnych szczebli odpowiadające za rozwój społeczno-gospodarczy, to autorami projektów są wszelkie uprawnione do aplikowania podmioty, które na co dzień tę rzeczywistość społeczno-gospodarczą tworzą. Dla przykładu uprawnionymi projektodawcami w działaniu 7.1. PO KL są OPS, PCPR i ROPS. Propozycje projektowe są niczym innym, jak odpowiedzią na program i

¹¹ Chodzi o ogólny dokument strategiczny. Dla funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w latach 2004-2006 był to Narodowy Plan Rozwoju; w latach 2007-2013 jest to Narodowa Strategia Spójności (albo Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia), itd.

jednocześnie środkiem praktycznej realizacji tego zaplanowanego planu rozwoju. Nie mogą być one zatem dziełem przypadku, produktem działań podjętych nagle, w oderwaniu od przyjętych planów i w wyniku nagłego impulsu - w odpowiedzi na nadarzącą się właśnie okazję skorzystania z programu i „ściągnięcia” środków finansowych. Przeciwnie: **powinny wynikać ze struktury programowania**¹², a przez to stanowić narzędzie realizacji przyjętej i zatwierdzonej polityki rozwoju sektora czy obszaru i prowadzić lub przyczyniać się do realizacji jej poszczególnych celów krótkofalowych, a poprzez zapewnienie trwałości rezultatów - także długofalowych celów strategicznych. Jako element planu powinny też „współgrać” z innymi projektami wdrażanymi w jego ramach: uzupełniać je, kontynuować bądź inicjować. Wykazanie, że projekt społeczny nie jest propozycją „oderwaną” od rzeczywistości, ale wraz z innymi przedsięwzięciami tworzy spójny system działań prowadzących w sumie do osiągnięcia zdefiniowanych celów długofalowych, jest jednym z podstawowych elementów oceny wniosków na wstępnym etapie kwalifikowania propozycji do wdrażania. Odnosząc się do konkretnych zapisów dokumentów programowych (narodowych, sektorowych, ale i regionalnych czy nawet lokalnych) będziemy w stanie sprecyzować, w które działania, priorytety i cele projekt (wyrażony poprzez zdefiniowany cel i opis sposobu jego osiągnięcia) się wpisuje, uzasadniając tym samym sens jego wdrażania.

Planowanie projektu – czynniki zewnętrzne

Jak już pisaliśmy wyżej, zamierzone przedsięwzięcie (pomysł rozwiązania stwierdzonego i udokumentowanego problemu), zanim zostanie zapisane w postaci aplikacji, powinno zostać w szczególności zaplanowane. Planując projekt zawsze dobrze jest postawić się w roli członka komisji kwalifikującej propozycje i zadać sobie pytanie: czy dana aplikacja, ze względu na formę i treść, spełnia wszystkie możliwe wymagania? Zastanówmy się, o jakich formalnych oraz pozaformalnych uwarunkowaniach i wymogach należy pamiętać, by zyskać maksimum pewności, że zostały wyraźnie uwzględnione w propozycji zapisanej we wniosku? Mówiąc: „czynniki zewnętrzne” (jak w tytule podrozdziału) mamy na myśli właśnie tego rodzaju, w najmniejszym stopniu niezależne od projektodawców, wymogi, do których – chcąc, nie chcąc – muszą się dostosować.

¹² W nazewnictwie fachowym spotykamy się z pojęciem „spójności” bądź „zgodności” projektu z programem lub jego celami. Mówimy też o „wpisywaniu się” projektu w cele programu/ów.

Jednym z najbardziej podstawowych (co nie oznacza, że dla wszystkich oczywistym) jest **kwifikowanie się do wsparcia (np. ze środków EFS)**. Pamiętać należy, że nie wszystkie instytucje i nie wszystkie przedsięwzięcia mogą podlegać wsparciu ze strony np. Europejskiego Funduszu Społecznego. Dlatego też planując projekt musimy upewnić się, że w ramach danego priorytetu i działania znajdujemy się na liście uprawnionych projektodawców, a zamierzone przedsięwzięcie – na liście możliwych do sfinansowania typów projektów. Pamiętać trzeba także o tym, że zamierzone do realizacji w ramach planowanego przedsięwzięcia działania muszą być zgodne z rodzajem i zakresem działalności podmiotu aplikującego. Do tego dochodzi szereg kwestii formalno-prawnych, związanych z terminowym regulowaniem wszelkich wymaganych zobowiązań, np. wobec fiskusa i ZUS, sytuacją finansową potencjalnego wnioskodawcy, itd. Określenie swojej „kwifikowalności” powinno być zawsze punktem wyjścia i stanowić warunek konieczny do podjęcia dalszych działań.

Kolejnym czynnikiem wpływającym przede wszystkim na jakość propozycji projektowej jest z pewnością **uwzględnienie zasad i priorytetów korzystania z konkretnych funduszy**. O zasadzie programowania już wspominaliśmy, oprócz niej bardzo ważne znaczenie dla jakości aplikacji mają też inne zasady „sztandarowe”. Dla przykładu w celu korzystania ze środków EFS musimy pamiętać o następujących zasadach :

- **Partnerstwo**: współpraca instytucji regionalnych, partnerów społecznych, prywatnych i innych aktorów lokalnych zawsze może zaowocować wygenerowaniem wartości dodanej. Poza tym dowodzi nie tylko umiejętności współpracy, ale pozwala nabyć pewności, że przedsięwzięcie, przy odpowiednim podziale obowiązków i zakresów odpowiedzialności, realizowane będzie w sposób optymalny i najbardziej efektywny.
- **Dodatkowość (współfinansowanie)**: o tym, że fundusze unijne nie zastępują krajowych, ale je uzupełniają, wszyscy wiemy. Nie wszyscy jednak pamiętamy, że bardzo ważne jest dokładne określenie tzw. montażu finansowego: proporcji poszczególnych źródeł finansowania w całości budżetu przedsięwzięcia. Chodzi nie tylko o relację środki EFS – środki polskie, ale i odpowiednią dla danego projektu strukturę rodzimej części źródeł finansowania projektu.

Każdy wniosek zawiera pytania dotyczące respektowania tzw. zasad (albo celów bądź kwestii) horyzontalnych, dlatego też powinien je uwzględniać każdy planowany projekt. Najważniejszymi z punktu widzenia przedsięwzięć społecznych są:

- **Równość szans:** dotyczy wszystkich funduszy strukturalnych, choć, jak wiadomo, stanowiąca jeden z głównych celów polityki społecznej (i polityki spójności w ogóle) Wspólnot i przedmiot finansowania przedsięwzięć ze środków EFS. Komisja Europejska – a za nią odpowiednie instytucje w kraju - przywiązuje duże znaczenie do respektowania tej zasady (przede wszystkim w odniesieniu do płci) we wszystkich programach i projektach, a szczególnie w tych o charakterze społecznym.
- **Rozwój lokalny** oznacza wsparcie procesów integracji i poprawy jakości życia społeczności lokalnej. Realizacja wspólnych projektów, przy udziale lokalnych władz i społeczności, jest przykładem takiej integracji i przejawem działania wspomnianej zasady partnerstwa na najbardziej podstawowym szczeblu.
- **Rozwój społeczeństwa informacyjnego**, który oznacza stymulowanie, za pomocą odpowiednich działań, wzrostu ogólnego poziomu znajomości oraz stopnia wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w pracy i życiu codziennym. Realizowanie tego celu uzyskać można choćby poprzez zastosowanie komputerów w procesie dydaktycznym będącym częścią przedsięwzięcia.
- **Zrównoważony rozwój:** w każdej propozycji projektowej należy starać się wykazać, że planując przedsięwzięcie i jego rezultaty oraz skutki dla otoczenia wzięto pod uwagę wszystkie trzy aspekty: gospodarczy, społeczny i – co ważne – środowiskowy.

Tę listę można by uzupełnić o kilka kolejnych ważnych zasad, które mogą lub muszą przebijać z opisu projektu.

- **Realność ekonomiczna:** aplikacja winna przedstawiać rzetelny opis działania projektu wraz ze starannym oszacowaniem wartości wszystkich jego elementów. Pamiętajmy, że koszty są jednym z elementów oceny. Oderwanie od realiów w tym zakresie może skutkować obniżeniem budżetu projektu lub nawet odrzuceniem wniosku.

- **Innowacyjność:** jest to czynnik kluczowy dla opracowania skutecznych polityk i programów społeczno-gospodarczych, uznawany przez Komisję Europejską za fundamentalną zasadę i podstawę rozwoju. Innowacja dotyczy nie tylko projektów badawczo-rozwojowych, lecz także sposobów wdrażania i rodzaju rezultatów wszystkich projektów: nowych umiejętności zdobytych dzięki nauce i szkoleniom oraz wspierania kreatywności. Dlatego cenione jest „świeże podejście” w analizowaniu problemów oraz nowe, „innowacyjne” sposoby ich rozwiązywania. Jeśli te nowe sposoby opierać się będą na wykorzystaniu technologii informatycznych¹³ (po prostu: komputerów i Internetu), tym łatwiejsze będzie wykazanie respektowania wspomnianego już ważnego priorytetu, a mianowicie wspieranie rozwoju społeczeństwa informacyjnego.
- **Wartość dodana**, czyli takie efekty planowanego projektu, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia bez wsparcia EFS lub zastosowanie nowych, innowacyjnych (patrz wyżej) metod, w tym służących bardziej efektywnemu wykorzystaniu dostępnych zasobów przy zapewnieniu osiągnięcia celów. Wartość dodana oznacza też wypracowanie dodatkowych – obok zaplanowanych albo wymaganych – rezultatów wdrażania przedsięwzięcia.

Następną ważną sprawą jest **kompletność wniosku**. Do oceny formalnej i merytorycznej przyjmowane są jedynie aplikacje dojrzałe, czyli kompletne pod każdym względem i gotowe do realizacji. Oznacza to, że wniosek jest kompletny (i może być złożony, a przede wszystkim przyjęty do finansowania) nie tyle po wypełnieniu wszystkich rubryk, co jeszcze zaopatrzonej we wszystkie wymagane załączniki. Istotne jest zatem odpowiednio wczesne zapoznanie się z dość długą listą załączników i rozpoczęcie ich kompletowania, co może pociągać za sobą konsekwencje czasowe. Pamiętać trzeba, że z treści aplikacji i załączników wynikać musi gotowość projektu do niezwłocznego wdrożenia.

Na koniec grupa bardzo ważnych czynników, warunkujących zarówno kompletność, jak i jakość propozycji, o których jednak bardzo rzadko się pamięta planując przedsięwzięcie - **kryteria wyboru projektów**, wg których aplikacje są weryfikowane na każdym poziomie procedury kwalifikacyjnej. Można powiedzieć, że są one swego rodzaju wykazem wszystkich wymienionych dotychczas. Uważna lektura wymagań zarówno ogólnych, jak i szczegółowych, specyficznych dla każdego

¹³ W nomenklaturze przyjęł się skrót: ICT (Information and Communication Technology).

działania, powinna wydatnie przyczynić się do podniesienia współczynnika skuteczności aplikowania. Umiejętność czytania ze zrozumieniem i wyciągania wniosków wydaje się w tym miejscu kluczowa.

Planowanie projektu – czynniki wewnętrzne

Poza wskazanymi wyżej czynnikami zewnętrznymi jakość każdego przedsięwzięcia uzależniona jest jeszcze od szeregu czynników wewnętrznych. Wewnętrznych, a więc zależnych od możliwości oraz decyzji pozostających pod wyłącznym wpływem organizacji/zespołu/partnerstwa składającego wniosek i w dalszej części zarządzającego wdrożeniem projektu. Chodzi przede wszystkim o wykazanie, że wnioskodawca (i ewentualni partnerzy) posiada potencjał, doświadczenie, wiedzę, umiejętności oraz fundusze (wkład własny) zapewniające sprawną implementację działań i osiągnięcie zakładanych efektów projektu.

Zadaniem projektodawcy jest udowodnienie, że przedsięwzięcie, od fazy mobilizacji zasobów aż po osiągnięcie celów i zapewnienie trwałości rezultatów, zostało właściwie przemyślane i zaplanowane, przez co rokuje najlepsze z możliwych, efektywne wykorzystanie postawionych do dyspozycji (publicznych) środków finansowych.

Spróbujmy zebrać i usystematyzować najważniejsze w tym względzie zagadnienia oraz zapisać je w kilku punktach.

- **Hierarchia celów i działań projektu (tzw. logika interwencji).** Jedną z najbardziej kluczowych kwestii dla właściwego planowania projektu. Dużo problemów sprawia samo zdefiniowanie celu bezpośredniego i celów szczegółowych przedsięwzięcia zgodnie z odpowiednimi regułami. Pamiętajmy, że cel projektu powinien wyrażać dążenie do rozwiązania konkretnego problemu zidentyfikowanego na etapie analiz, a jednocześnie zapewniać przyczynianie się przedsięwzięcia do realizacji priorytetów planu operacyjnego i celów ogólnych odpowiedniej polityki (regionalnej, społecznej, itd.). Do osiągnięcia celu projektu powinny z kolei prowadzić rezultaty wdrożonych działań, a więc logika przedsięwzięcia i hierarchia jego części składowych. Musi być ona czytelna i

bezbłędna (działania i ich produkty prowadzą do wypracowania rezultatów, a te z kolei umożliwiają realizację celu projektu).

- **Trwałość (oddziaływanie/wpływ).** Jakkolwiek przyczyną i sensem realizacji projektów społecznych jest rozwiązywanie występujących w otoczeniu problemów poprzez osiąganie określonych celów, to o rzeczywistej użyteczności przedsięwzięć stanowią wpływ i korzyści, jakie wyniki ich wdrażania przyniosą po zakończeniu działań oraz trwałość tego pozytywnego oddziaływania. Przeszkolenie grupy osób niesłyszących, czy bezrobotnych absolwentów w zakresie uzyskania nowych, poszukiwanych na rynku kwalifikacji zawodowych wraz z odpowiednim umotywowaniem poprawiają, co oczywiste, ich potencjał i wartość na rynku pracy (rezultaty projektu), jednak dopiero utrzymująca się motywacja tych ludzi do wykorzystania nabytych umiejętności wraz z aktywnością prowadzącą do uzyskania i utrzymania zatrudnienia mogą przyczynić się do trwałej aktywizacji zawodowej tej grupy, wzrostu liczby nowych firm (samozatrudnienie), tworzenia miejsc pracy, powstania kolejnych potrzeb szkoleniowych, itp. Z tego punktu widzenia bardzo istotny jest również fakt możliwości upowszechnienia oraz dalszego wykorzystania rezultatów projektu. Trwałość może być przedmiotem weryfikacji, w drodze tzw. oceny ex-post.
- **System monitoringu i oceny.** Każdy program i projekt musi podlegać kontroli. Służy temu system monitoringu i oceny projektów, który ma zagwarantować stałą kontrolę postępów przedsięwzięć na podstawie szeregu wskaźników opisujących je w sposób ilościowy i jakościowy (a także za pomocą innych charakterystyk). Wskaźniki osiągnięć przypisuje się działaniom projektu na wszystkich szczeblach wdrażania (produktom, rezultatom i oddziaływaniu), i jest to zadanie wnioskodawcy na etapie planowania. Dla każdego z nich należy zidentyfikować źródło weryfikacji: dokument, bazę danych, raport z realizacji, itp., które posłuży dla stwierdzenia wielkości wskaźnika w odpowiednim czasie. W ten sposób aplikanci ustanawiają system monitorowania postępów (bieżącej kontroli podczas wdrażania) i oceny wyników (przed, w trakcie i w jakiś czas po zakończeniu realizacji), któremu sami będą podlegać. Jest to zagadnienie niezwykle wysokiej wagi i sprawiające chyba najwięcej problemów praktykom.
- **Kosztorys, budżet.** Niezmiernie ważne jest precyzyjne przedstawienie kosztorysu projektu, z wyraźnym podziałem na koszty kwalifikowane do wsparcia np. z EFS i niekwalifikowane (a więc pokrywane środkami własnymi), udziałem

procentowym wkładu własnego w całości kosztów projektu i wskazaniem źródeł jego pochodzenia w rozbiciu na środki publiczne i prywatne. Wymagana jest także szczegółowa prognoza wydatkowania środków na cały okres wdrażania projektu.

- **Zasoby.** Każdy projekt, dla efektywnego wdrożenia, wymaga szeregu zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych, czasowych). Szczególnie ważne jest wykazanie, że zespół projektowy i jego kierownictwo to ludzie, którzy potrafią skoordynować i zarządzać pozostałymi zasobami. Niemniej ważne jest też wykazanie potencjału, możliwości organizacyjnych i doświadczenia całości oraz poszczególnych instytucji tworzących ewentualne partnerstwo składające wnioski o dofinansowanie.
- **Warunki wstępne.** Realizacja każdego przedsięwzięcia wiąże się z zaistnieniem lub spełnieniem pewnych warunków wstępnych, bez których rozpoczęcie projektu może być opóźnione lub zagrożone. Może to być zakończenie innego projektu, podpisanie jakiejś umowy, uregulowanie kwestii prawnych czy dostępność środków finansowych. Identyfikacja i wskazanie takich warunków świadczą o właściwym przemyśleniu projektu i mogą stanowić dla wnioskodawcy „wentyl bezpieczeństwa” w przypadku opóźnień związanych z zaistnieniem któregoś z nich.
- **Czynniki zewnętrzne.** Mimo zapewnienia należytej staranności w organizacji wdrażania przedsięwzięcia przez zespół projektowy, na każdym etapie realizacji projekt podlega różnorodnym czynnikom zewnętrznym (leżącym poza kontrolą zespołu) ze strony jego bliższego bądź dalszego otoczenia. Czynniki te mogą mieć wpływ pozytywny lub negatywny na osiągnięcie celów przedsięwzięcia; w pierwszym przypadku mają charakter założeń realizacyjnych, w drugim zaś – ryzyka. Zadaniem wnioskodawcy jest staranna identyfikacja wszystkich czynników zewnętrznych mogących mieć jakikolwiek wpływ na projekt wraz z oceną prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz charakteru i stopnia tego wpływu na każdym etapie realizacji projektu. Rozpoznanie założeń i zagrożeń znacznie wspomaga planowanie wdrażania przedsięwzięcia. Poza tym odpowiedzialność za pominięcie któregoś z nich w przypadku niepowodzenia projektu spowodowanego jego zaistnieniem może skutkować koniecznością zwrotu środków finansowych wydatkowanych na projekt.

- **Harmonogram wdrażania.** Jak zauważyliśmy już wcześniej, projekt to sekwencja powiązanych ze sobą działań, które przebiegają w określonym czasie i ukierunkowane są na osiągnięcie ściśle sprecyzowanego celu. Pociąga to za sobą konieczność wyjątkowo starannego zaplanowania tej sekwencji i koordynacji jej elementów, szczególnie w przypadku, gdy działań jest wiele, a relacje między nimi skomplikowane. Z harmonogramu powinno wynikać jednoznacznie, że plan wdrażania poszczególnych etapów projektu został skonstruowany w sposób optymalny, logiczny i prowadzi do celu.
- **Promocja projektu.** Należy zadbać o wizualizację projektu. Np. Komisja Europejska dba o „widoczność” podejmowanych przez nią działań, co związane jest z kwestią informowania bliższego (beneficjentów, partnerów) i dalszego (innych interesariuszy) otoczenia o realizowanym przedsięwzięciu oraz źródłach jego finansowania, a także stworzenia dla niego sprzyjającego klimatu. Dlatego opisanie planowanego (i skutecznego) programu promocji danego projektu podnosi jego wartość i zwiększa szanse na przyjęcie do realizacji.

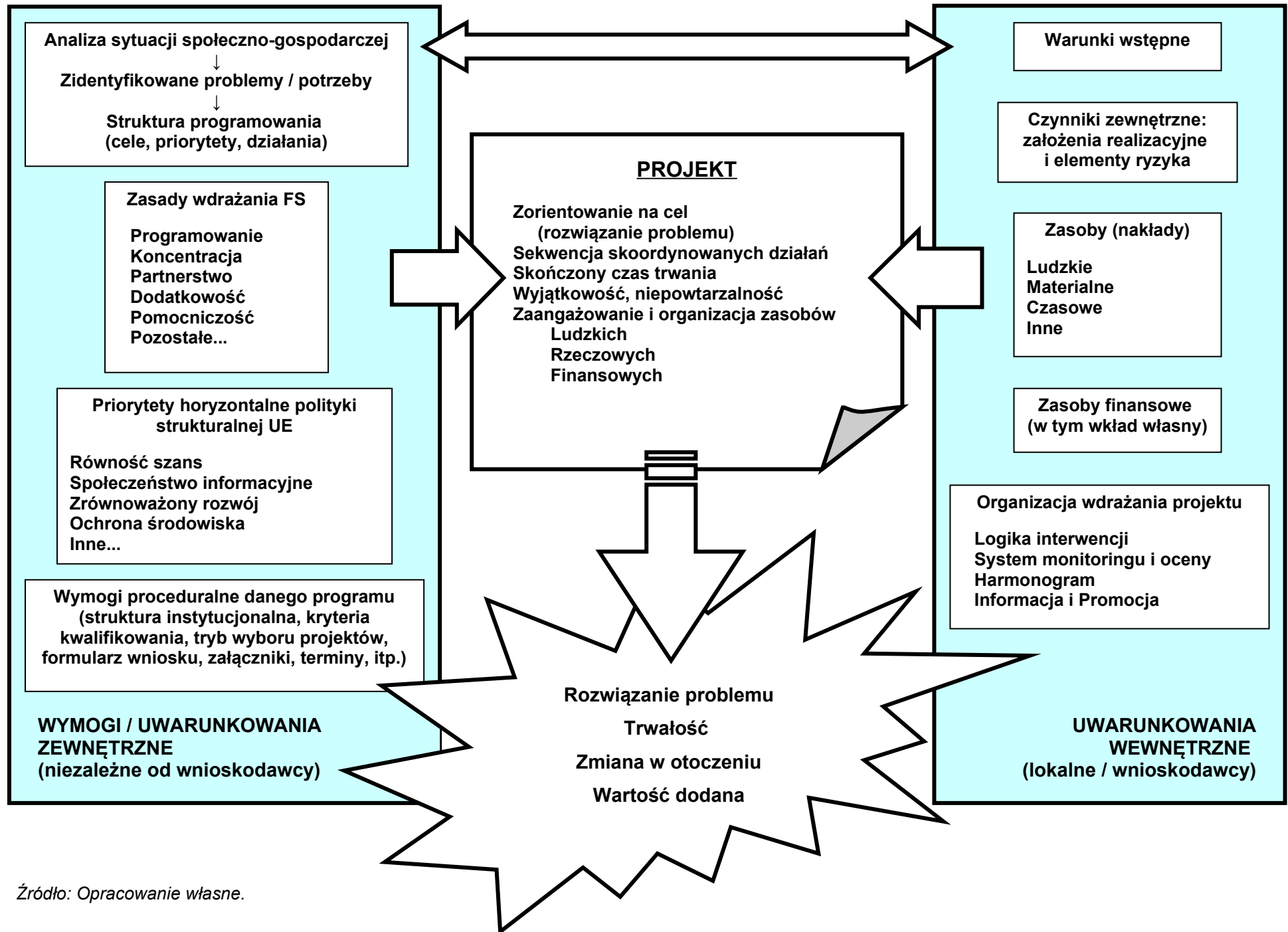
O wszystkim, o czym wspomniano w tej części artykułu, należy pamiętać, jeśli chcemy, by planowane przedsięwzięcie było kompletne i osadzone w realiach, a jednocześnie pozwalało z powodzeniem zapełnić rubryki aplikacji wartościową treścią. Powstaje uzasadnione pytanie: jak opanować wszystkie wyżej opisane procesy, by o niczym nie zapomnieć, zdążyć na czas, a wyniki spełniały oczekiwania? Proces planowania projektu przypomina poniekąd znaną z dzieciństwa zabawę sześciennymi klockami: mając ich wiele do dyspozycji, spośród kilku (a dokładnie: sześciu!) możliwości ułożenia należy wybrać jedną, pożądaną. Cała zabawa to sztuka właściwego ułożenia tych elementów/klocków tak, by powstał ten najładniejszy z dostępnych obrazek. Wszystkie decyzje związane z doбором klocków, kolejnością i sposobem ich ułożenia pozostają po naszej stronie. Cały czas pamiętać trzeba jednak, by efekt tej pracy zmieścił się w pudełku – ramach ograniczających pełną swobodę decyzji, którymi w przypadku projektów unijnych są procedury, warunki, kryteria oraz wszelkie inne ograniczenia wynikające z zapisów w dokumentach. Owo „układanie klocków” to nic innego, jak praktyczne zastosowanie tzw. myślenia projektowego – umiejętności, która jest podstawą pomyślnego planowania i skutecznego zarządzania przedsięwzięciami.

MYŚLENIE PROJEKTOWE

Umiejętność identyfikacji, selekcji oraz logicznej, spójnej i optymalnej organizacji, koordynacji i wykorzystania wszystkich dostępnych zasobów, by – przy uwzględnieniu warunków brzegowych oraz czynników zewnętrznych – zapewnić osiągnięcie celów projektu poprzez wdrożenie sekwencji odpowiednich działań i wypracowanie trwałych rezultatów, które można zmierzyć, zweryfikować i porównać.

Za podsumowanie i syntezę zagadnień omówionych w niniejszym rozdziale niech posłuży przedstawiony poniżej Rysunek 3.

Rysunek 3. Metodologia przygotowania projektu.



Źródło: Opracowanie własne.

WSPARCIE PLANOWANIA PROJEKTU PRZY POMOCY METODOLOGII STRUKTURY LOGICZNEJ

Z uwagi na ilość elementów i złożoność procesu, planowanie projektu to zadanie dość skomplikowane, przy czym stopień trudności rośnie wraz z rozmiarami i stopniem skomplikowania zamierzonego przedsięwzięcia. Można to robić polegając na intuicji i doświadczeniu, można wspomagać się znaną wszystkim od dawna metodą prób i błędów. Zajmie to zapewne nieco czasu, a przy okazji zużyjemy pokaźną ilość papieru. Z drugiej strony mamy do dyspozycji gotowe narzędzia i techniki powstałe na przestrzeni lat wraz z rozwojem koncepcji pracy metodą projektową i zarządzania poprzez projekty. Mam tu na myśli nieco akademickie i chyba jednak za skomplikowane dla „przeciętnego” (tzn. nie kształconego specjalnie w przedmiocie „Zarządzanie Projektami”) użytkownika narzędzia typu PERT (Program Evaluation and Review Technique) i pochodne oraz inne techniki sieciowe (np. CPM lub MPM)¹⁴ przydatne przy planowaniu i realizacji złożonych procesów. Można wreszcie wspomagać się ogólnie dostępnymi aplikacjami komputerowymi, takimi, jak choćby najbardziej popularny MS Project, czy Project Planner, Open Plan i inne. Pamiętajmy jednak, przy okazji obalając być może jeden z mitów, że żadna z nich nie wykona pracy za ludzi, a sprawne posługiwanie się dowolnym z tych programów wymaga bardzo dobrego poznania ich funkcji i możliwości oraz... nabycia legalnej (!) kopii.

Między innymi dlatego warto bliżej przyjrzeć się Metodologii Struktury Logicznej (MSL) – metodzie użytecznej nie tylko ze względu na swoje walory, ale też ze względu na fakt zalecania jej przez Komisję Europejską jako efektywnej w planowaniu specyficznych projektów UE.¹⁵ Podstawową techniką planowania w MSL jest dosyć proste narzędzie, które w stosunkowo krótkim czasie każdy może opanować i z powodzeniem stosować, a mianowicie **matryca logiczna przedsięwzięcia**. W tym miejscu można pozwolić sobie na nieco filozoficzną uwagę:

¹⁴ CPM = Critical Path Method; MPM = Metra Potential Méthode. Szerzej o sieciowych technikach zarządzania projektami m.in. w: M. Trocki, *Zarządzanie projektami*, PWE S.A., Warszawa 2003.

¹⁵ Metodologia Struktury Logicznej jest częścią promowanej przez Komisję Europejską koncepcji Zarządzania Cyklem Projektu – ZCP (często, także w źródłach polskich, używany jest angielski skrót PCM - nie mylić ze wskazaną w poprzednim przypisie CPM!), opisaną m.in. w: *Project Cycle Management. Training Courses Handbook*, Particip 2002. Polską wersję podręcznika ZCP, z przykładami dostosowanymi do potrzeb projektów społecznych, można znaleźć m.in. na stronach internetowych Krajowego Ośrodka Szkoleniowego EFS: www.koszefs.pl.

każda metoda planowania i zarządzania projektem jest o tyle dobra, o ile odpowiada użytkownikom i prowadzi do celu – opracowania projektu, który zostanie przyjęty do finansowania, a następnie pomyślnie i bezproblemowo zrealizowany. Zanim dokładniej zapoznamy się z ideą i możliwościami matrycy, tytułem wprowadzenia i dla lepszego zrozumienia narzędzia poświęćmy nieco miejsca na przybliżenie metody, której jest integralnym elementem.

Zarządzanie Cyklem Projektu

Zarządzanie Cyklem Projektu (ZCP) zostało, jako koncepcja oraz metoda praktycznego planowania i zarządzania przedsięwzięciami, przyjęte przez Komisję Europejską we wczesnych latach 90. ubiegłego stulecia. Wcześniej znalazło szerokie zastosowanie we wdrażaniu projektów finansowanych przez takich donatorów, jak Bank Światowy czy Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Od tego czasu metoda jest stale weryfikowana, uaktualniana i uzupełniana w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby oraz wymagania wynikające z praktyki wdrażania poszczególnych programów i projektów. Wraz ze strukturą instytucjonalną i innymi narzędziami planowania i kontroli, ma tworzyć spójny system monitorowania programów i projektów współfinansowanych przez Komisję Europejską oraz zapewnić skuteczny przepływ informacji pomiędzy Komisją a poszczególnymi projektami. Jest więc ZCP w założeniu metodą elastyczną, otwartą na zmiany i wzajemne „dopasowywanie” do innych elementów, które mają ten system tworzyć.

Analiza skuteczności programów pomocowych administrowanych przez OECD doprowadziła do szeregu wniosków, które w bardzo niekorzystnym świetle przedstawiały wiele aspektów praktyki wdrażania projektów: słabe przygotowanie, nieodpowiedniość w stosunku do potrzeb odbiorców, pomijanie istotnych czynników ryzyka, brak trwałości, i inne. Głównym celem wprowadzenia metody Zarządzania Cyklem Projektu stało się zatem podniesienie jakości planowania i zarządzania przedsięwzięciami, a co za tym idzie, uzyskanie skutku w postaci poprawy ich efektywności.

ZCP jest metodą zintegrowaną, która łączy zagadnienia związane z analizą rzeczywistych potrzeb beneficjentów, założeń warunkujących decyzje i trwałością rezultatów na każdym etapie cyklu projektowego, wykorzystując przy tym zestandaryzowane narzędzia i dokumenty. Taki system ma sprawić, że kontekst i

koncepcja projektu są przejrzyste, a więc łatwiejsze w zarządzaniu i kontroli. Wśród zasad stanowiących o istocie i charakterze metody ZCP znajdujemy:

1. **Oparcie na koncepcji cyklu projektowego**, co czyni proces decyzyjny uporządkowanym i solidnie osadzonym w realiach oraz uzasadnionym poprzez pozyskanie i wykorzystanie niezbędnych informacji.
2. **Orientacja na odbiorcę pomocy** poprzez wykorzystanie partycypacyjnych metod planowania projektu oraz formułowanie celu przedsięwzięcia i jego składowych (rezultatów) w postaci trwałych korzyści dla beneficjentów.
3. **Zapewnienie trwałości** rezultatów projektu w tzw. długiej perspektywie czasowej.
4. **Wykorzystanie Metodologii Struktury Logicznej** w celu zapewnienia spójnego, analitycznego podejścia w procesie planowania i zarządzania projektem.
5. **Podejście zintegrowane**, zapewniające spójność celów każdego przedsięwzięcia z celami polityk UE, a także polityk krajowych, regionalnych i sektorowych, wyrażonych w odpowiednich dokumentach programowych.

Zarządzanie Cyklem Projektu integruje więc zasady zarządzania programami unijnymi (programowanie, dodatkowość, itd.) z narzędziami i technikami analitycznymi, właściwymi dla teorii zarządzania projektem w ogóle, w ustrukturyzowanym procesie decyzyjnym opartym na fazach cyklu projektu. Takie podejście pozwala uzyskać pewność, że:

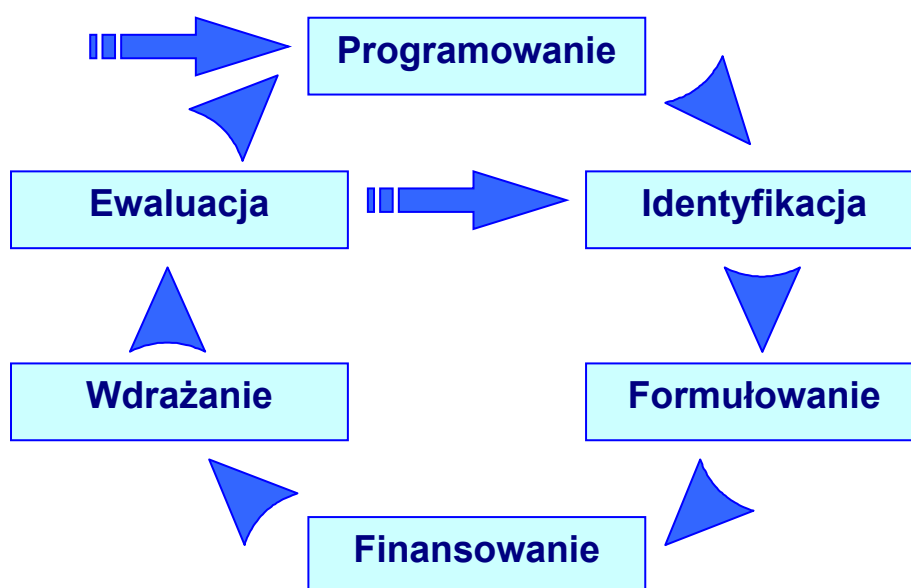
- **Projekty są zgodne (spójne)** z przyjętymi strategiami oraz odpowiadają na rzeczywiste potrzeby beneficjentów:
 - cele projektów są powiązane z celami programów unijnych, krajowych, regionalnych i sektorowych;
 - odbiorcy pomocy są zaangażowani w proces planowania i podejmowania kluczowych decyzji od samego początku;
 - analiza problemów jest pogłębiona, rzetelna i pełna;
 - cele przedsięwzięć są precyzyjnie określone (i mierzalne) w kategoriach korzyści dla grup docelowych.
- **Projekty są wykonalne**, a więc cele możliwe do osiągnięcia, biorąc pod uwagę zarówno możliwości instytucji wdrażających, jak i niezależne czynniki zewnętrzne:

- hierarchia celów jest spójna i logiczna, a cele są mierzalne;
 - czynniki zewnętrzne (założenia i zagrożenia) oraz możliwości podmiotów zaangażowanych w implementację są rozpoznane i wzięte pod uwagę;
 - monitoring jest procesem uporządkowanym i skupia się na odpowiednich aspektach efektywności projektu.
- **Projekty są trwałe:**
- czynniki decydujące o trwałości przedsięwzięcia są istotną częścią procesu planowania;
 - wyniki ewaluacji służą jako wnioski dla planowania następnych, przyszłych projektów.

Cykl Projektowy

Sposób, w jaki przedsięwzięcia są planowane, a następnie wdrażane, opiera się na sekwencji decyzji i działań, którą nazwano cyklem projektu. Cykl obejmuje sześć kolejnych, uzupełniających się, faz, prowadzących stopniowo od zdefiniowania priorytetów rozwoju i nakreślenia odpowiadających im koncepcji projektów, poprzez ich zoperacjonalizowanie w postaci planów działań, które są następnie akceptowane, wdrażane i oceniane (Rysunek 4).

Rysunek 4: Cykl Projektowy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Project Cycle Management, Training Courses Handbook*, Particip, 2002.

Całość osadzona jest w kontekście uzgodnionej uprzednio - i wyrażonej w dokumentach programowych - strategii. Taka struktura, zakładająca zaangażowanie interesariuszy¹⁶ projektu w proces planowania od wczesnych faz, zapewnia dostęp do odpowiednich informacji, co czyni cały cykl i wszystkie podejmowane w jego ramach decyzje uzasadnionymi, bo opartymi na rzetelnych danych.

Jakkolwiek idea cyklu projektu i sekwencja jego faz pozostaje niezmienna, dla konkretnych przedsięwzięć naturalne jest występowanie różnic związanych choćby z odmiennym charakterem podmiotów zaangażowanych w proces realizacji czy obowiązujących w nich procedur. Niezależnie jednak od rodzaju instytucji, zawsze charakterystyczne i niezmiennie będą trzy cechy cyklu projektowego:

1. Cykl, w każdej z faz, jasno precyzuje kluczowe decyzje, które muszą zostać podjęte, wymagania w zakresie pożądaných w tym celu informacji oraz zakresy obowiązków.
2. Fazy cyklu uzupełniają się wzajemnie: powodzenie każdej z nich uzależnione jest od wdrożenia następnej.
3. Doświadczenia zebrane przy implementacji projektów w ramach jednego cyklu służą jako podstawa w procesie planowania następnych programów i projektów (następnego cyklu).

Poniżej przedstawiono wyszczególnienie i krótką charakterystykę poszczególnych faz cyklu projektowego:

1. Faza PROGRAMOWANIA obejmuje szereg analiz na poziomie krajowym, regionalnym i sektorowym. Ich celem jest identyfikacja wszelkich problemów i barier, ale także szans związanych z właściwą współpracą przy wdrażaniu programów. Przeglądowi poddane zostają charakterystyki socjoekonomiczne oraz priorytety zarówno donatora, jak i biorcy pomocy na wszystkich szczeblach. W efekcie uzgodnione zostają główne cele i priorytety, a co za tym idzie – struktura programowania funduszy, w ramach której przygotowywane będą projekty. Programowanie odbywa się z uwzględnieniem wniosków i doświadczeń płynących z programów zrealizowanych w przeszłości. Ilustracją rezultatów tej fazy cyklu w polskiej rzeczywistości właściwej wdrażaniu funduszy strukturalnych

¹⁶ Interesariusze: instytucje, organizacje, przedsiębiorstwa, partie, kościoły, grupy społeczne, osoby – wszyscy, którzy w jakikolwiek sposób mają związek z projektem, podlegają jego (pozytywnemu bądź negatywnemu) wpływowi lub mogą na niego wpływać. Pojęcie zostanie rozwinięte i opisane w dalszej części materiału.

są obecnie Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia i Programy Operacyjne wraz z zapisanymi w nich celami, priorytetami i działaniami.

2. W fazie IDENTYFIKACJI wysuwane i wstępnej ocenie poddawane są – przez potencjalnych projektodawców - koncepcje (propozycje) przedsięwzięć. Ocena taka obejmuje konsultacje z planowaną grupą docelową projektu, analizy problemów właściwych dla tej grupy oraz poszukiwanie opcji w zakresie możliwych sposobów ich rozwiązania. Wtedy możliwa jest decyzja co do stwierdzenia odpowiedniości każdej propozycji projektowej (z punktu widzenia zarówno potencjalnych beneficjentów i ich problemów/potrzeb, jak i wymogów wynikających ze struktury programowania) oraz wybór najlepszych pod tym względem do dalszego opracowania w fazie formułowania.
3. W fazie FORMUŁOWANIA te najbardziej odpowiednie, wybrane koncepcje projektów zostają przekształcone w szczegółowe, operacyjne plany działań. Odbywa się to przy udziale beneficjentów i innych interesariuszy projektu i obejmuje szczegółowe planowanie celów, rezultatów, działań, zasobów, harmonogramu, budżetu oraz wszystkich innych elementów tworzących kompletne przedsięwzięcie. Efekt tych prac jest weryfikowany pod kątem wykonalności (prawdopodobieństwa powodzenia) i trwałości (szans na wygenerowanie długotrwałych korzyści dla grupy docelowej). Na podstawie wyników weryfikacji podejmowana jest decyzja co do formalnego złożenia propozycji w formie wniosku o współfinansowanie projektu ze środków odpowiedniego funduszu.
4. Faza FINANSOWANIA obejmuje ocenę złożonych aplikacji przez odpowiedni, powołany w tym celu komitet oceniający na zasadach i w drodze obowiązujących reguł i procedur. Procedura oceny kończy się decyzją o odrzuceniu bądź przyjęciu wniosku do finansowania; w takim przypadku decyzja jest formalizowana poprzez podpisanie umowy o finansowaniu przedsięwzięcia, zawierającej wszelkie szczegóły dotyczące wdrażania i rozliczania.
5. W fazie WDRAŻANIA zaplanowane uprzednio i zapisane w formie wniosków projekty są wcielane w życie. Podczas implementacji zespół zarządzający monitoruje – także w drodze konsultacji z beneficjentami i interesariuszami – rzeczywisty, w stosunku do zaplanowanego, przebieg i postępy przedsięwzięcia. Jeśli okazuje się to konieczne, przebieg realizacji projektu jest korygowany, aby zapewnić osiągnięcie zaplanowanych rezultatów i celów. Możliwe są też zmiany

niektórych rezultatów w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu projektu lub okoliczności, które pojawiły się już w fazie wdrażania.

6. W fazie EWALUACJI następuje ocena projektu pod kątem stopnia osiągnięcia zakładanych celów oraz formułowanie wniosków na przyszłość. Wnioski z ewaluacji pomagają planować następne programy i projekty. Należy pamiętać, iż ocena, jakkolwiek w cyklu projektowym umiejscowiona na końcu, a więc po zakończeniu fazy wdrażania, w praktyce może mieć miejsce także podczas implementacji (ocena mid-term); wtedy wyciągnięte w jej wyniku wnioski wspomagają zarządzanie w przeciągu pozostałej do wdrożenia części życia projektu.

Podział cyklu projektu na sześć faz dostarcza podstaw do skutecznego planowania, wdrażania i oceny przedsięwzięć. Rozdzielenie fazy identyfikacji i formułowania jest szczególnie ważne, ponieważ przygotowanie projektu ma miejsce zawsze w określonych warunkach oraz kontekście politycznym i społecznym, gdzie zgłaszane, często sprzeczne, oczekiwania, bywają powodem konfliktów, które muszą zostać rozwiązane, by przedsięwzięcie miało szansę powodzenia. Faza identyfikacji pozwala stwierdzić odpowiedniość (bądź nieodpowiedniość) koncepcji projektu na tyle wcześniej, by nie musieć rezygnować z niej wtedy, gdy przygotowanie wdrażania jest mocno zaawansowane, a zaangażowane zasoby znaczne. W fazie formułowania koncepcja może zostać bezpiecznie, w pełni rozwinięta i dopracowana w szczegółach, ponieważ istnieje pewność, że jest oparta na rzeczywistych potrzebach beneficjentów oraz wspierana przez interesariuszy, którzy dzięki uzgodnieniu wspólnych celów i wypracowaniu konsensusu stali się niejako jej właścicielami.

Metodologia Struktury Logicznej

Wspominane już odpowiedniość, wykonalność i trwałość przedsięwzięć mogą zostać urzeczywistnione dzięki zastosowaniu odpowiednich technik oraz narzędzi do planowania i zarządzania projektami. Podstawowym narzędziem, na którym opiera się Zarządzanie Cyklem Projektu, jest Metodologia Struktury Logicznej (MSL). Pozwala ono interesariuszom projektu znaleźć i przeanalizować problemy, a następnie określić cele, które pozwolą je rozwiązać, wraz z prowadzącymi do ich osiągnięcia działaniami. Metodologia Struktury Logicznej i jej kluczowe narzędzie – matryca logiczna - znajdują zastosowanie nie tylko w planowaniu projektów

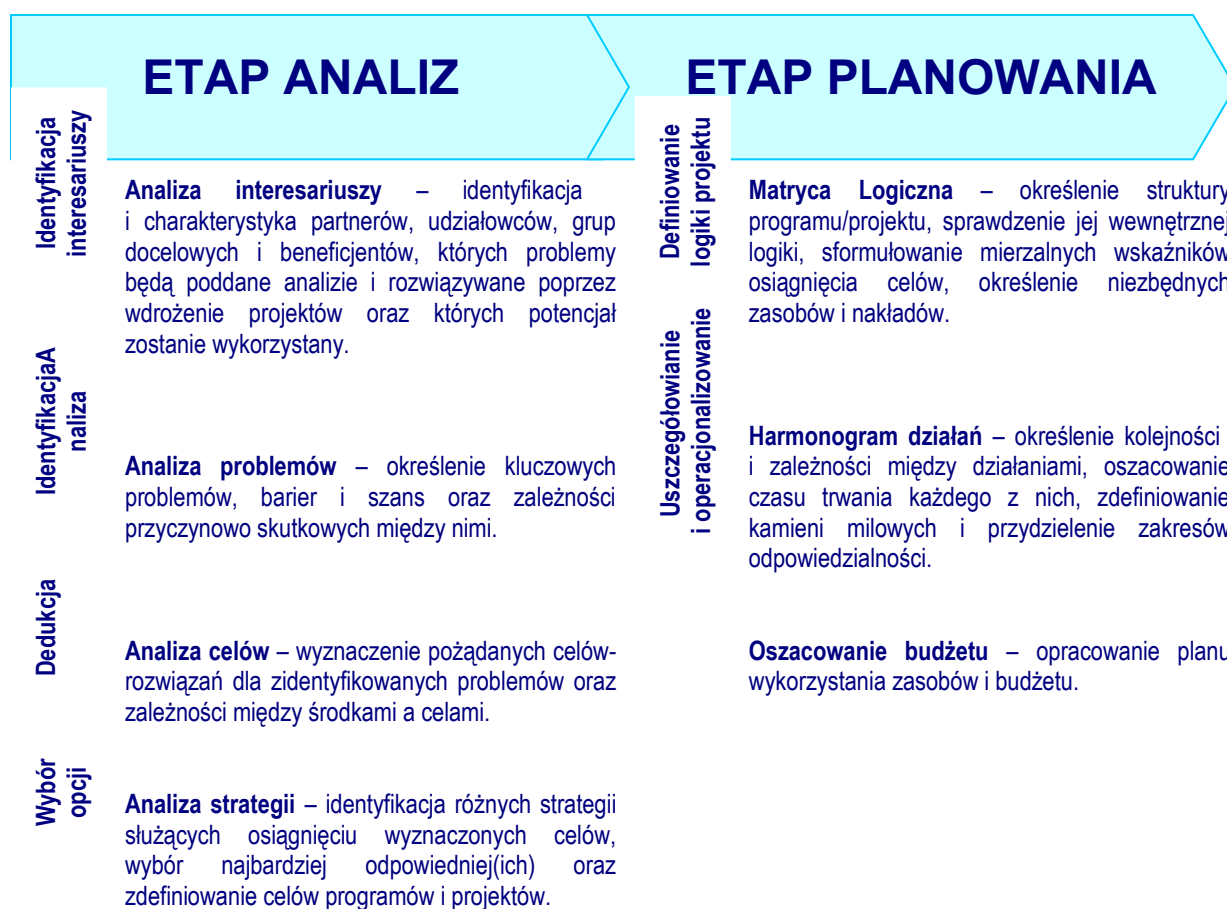
(identyfikacja, formułowanie), ale także w procesie ich wdrażania i ewaluacji. Jeśli chodzi o etap planowania, w fazie identyfikacji pomaga w zapewnieniu odpowiedniości (dostosowania) koncepcji projektu do potrzeb grupy docelowej i do wymagań programów strategicznych, natomiast w fazie formułowania – w zapewnieniu wykonalności oraz trwałości przedsięwzięcia.

Metodologia Struktury Logicznej składa się z dwóch etapów:

- **Etapu Analiz**, podczas którego analizowany jest stan obecny regionu/obszaru/grupy docelowej jako punktu wyjścia do opracowania wizji przyszłego stanu pożądanego, a także wyboru strategii (zestawu przedsięwzięć), które będą tę wizję realizować. Dzięki analizom projektodawcy zyskują lub zwiększają pewność, że planowane projekty są zgodne (spójne) z przyjętymi strategiami oraz odpowiadają na rzeczywiste potrzeby beneficjentów.
- **Etapu Planowania**, podczas którego koncepcje projektów są rozwijane i opracowywane w szczegółach, przyjmując formy gotowych do wdrożenia planów działań (projektów właśnie!). Drugi etap ma za zadanie, opierając się na wynikach etapu analiz – poprzez staranne planowanie poszczególnych elementów przy zastosowaniu metody macierzy - zapewnić wykonalność oraz trwałość projektów. To właśnie w tej fazie konfigurowane i organizowane są wszystkie istotne komponenty przedsięwzięć, które zdefiniowaliśmy w poprzednim rozdziale.

Każdy z etapów składa się z sekwencji kilku kroków (Rysunek 5), które, wzajemnie się uzupełniając, stanowią istotę MSL.

Rysunek 5. Metodologia Struktury Logicznej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Project Cycle Management, Training Courses Handbook*, Particip, 2002.

Etap analiz

Analiza interesariuszy, punkt wyjścia i podstawa analizy problemów, opiera się na identyfikacji wszelkich grup i osób, które w jakikolwiek sposób mogą podlegać wpływowi planowanego projektu lub wywierać na niego wpływ. Każda z nich jest badana za pomocą odpowiednich technik (wywiady, dyskusje), a wyniki analiz dokumentowane. Chodzi o uzyskanie informacji pozwalających określić interesy, oczekiwania oraz potencjał każdego interesariusza, które następnie będą stanowić podstawę dla decyzji w zakresie organizacji pracy w okresie przygotowawczym, a zwłaszcza niezbędnych badań przed procesem konsultacji i planowania. Wyniki analizy służą do określenia przyszłych możliwych ról w projekcie i stopnia oraz charakteru zaangażowania interesariusza, ale też możliwych zagrożeń dla

wpracowania rezultatów i osiągnięcia celów. Z tego punktu widzenia wśród interesariuszy możemy zidentyfikować cztery główne grupy:

- odbiorców pomocy, podlegających pozytywnemu wpływowi projektu i jego trwałych rezultatów – beneficjentów ostatecznych, grupę docelową;
- uczestników/udziałowców projektu – partnerów zaangażowanych we wdrażanie przedsięwzięcia, bezpośrednich i pośrednich beneficjentów;
- grupy, organizacje i instytucje, które mogą zapewnić dodatkowy wkład w implementację – dostawcy, wykonawcy, firmy doradcze i szkoleniowe, uczelnie, organizacje pozarządowe, itp. (o ile nie są uczestnikami którejs z poprzednich grup);
- te grupy, które mogą podlegać (lub czuć albo uważać, że podlegają) negatywnemu wpływowi przedsięwzięcia.

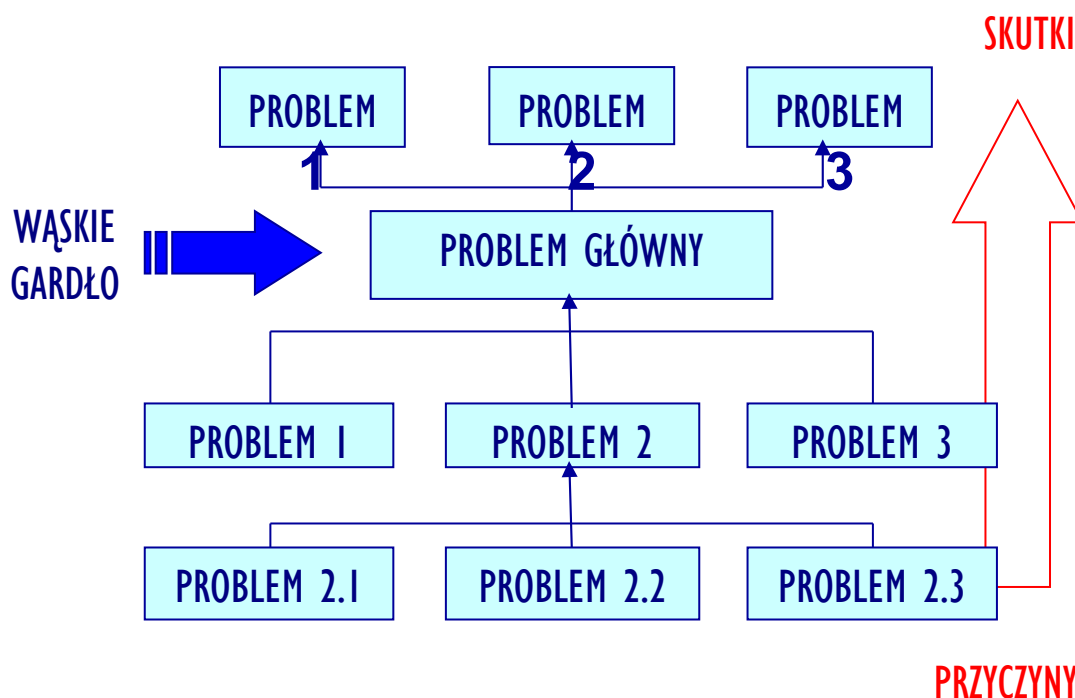
Analiza problemów odbywa się przy udziale interesariuszy w drodze warsztatów przy możliwym zastosowaniu takich technik, jak burza mózgów, dyskusje, itp. Na podstawie dostępnych informacji identyfikowane są problemy charakterystyczne dla danego miejsca, grupy, czasu i sytuacji. W procesie analizy powstaje tzw. drzewo (albo mapa) problemów, będące hierarchią zidentyfikowanych problemów z punktu widzenia zależności przyczynowo-skutkowych. Drzewo powstaje w drodze poszukiwania powiązań między parami problemów, przy czym zasada jest następująca:

- jeśli dany problem jest przyczyną drugiego, zapisywany jest o jeden poziom niżej;
- jeśli dany problem jest skutkiem drugiego, zapisywany jest o jeden poziom powyżej;
- jeśli brak jest zależności między problemami, zapisywane są na tym samym poziomie.

W ten sposób na wszystkich poziomach, prócz skrajnych, każdy z problemów jest jednocześnie skutkiem problemu(ów) z poziomu niższego oraz – wspólnie z problemami z tego samego poziomu – przyczyną problemu zapisanego na poziomie wyższym. Powstałe w efekcie drzewo problemów jest odzwierciedleniem obecnej, negatywnej sytuacji sektora/obszaru/grupy społecznej, z grupami problemów (obszarami problemowymi) składającymi się na (będącymi przyczynami) problem

główny oraz problemami będącymi jego skutkami, które można nazwać przejawami tej sytuacji (Rysunek 6).

Rysunek 6. Schemat drzewa problemów.

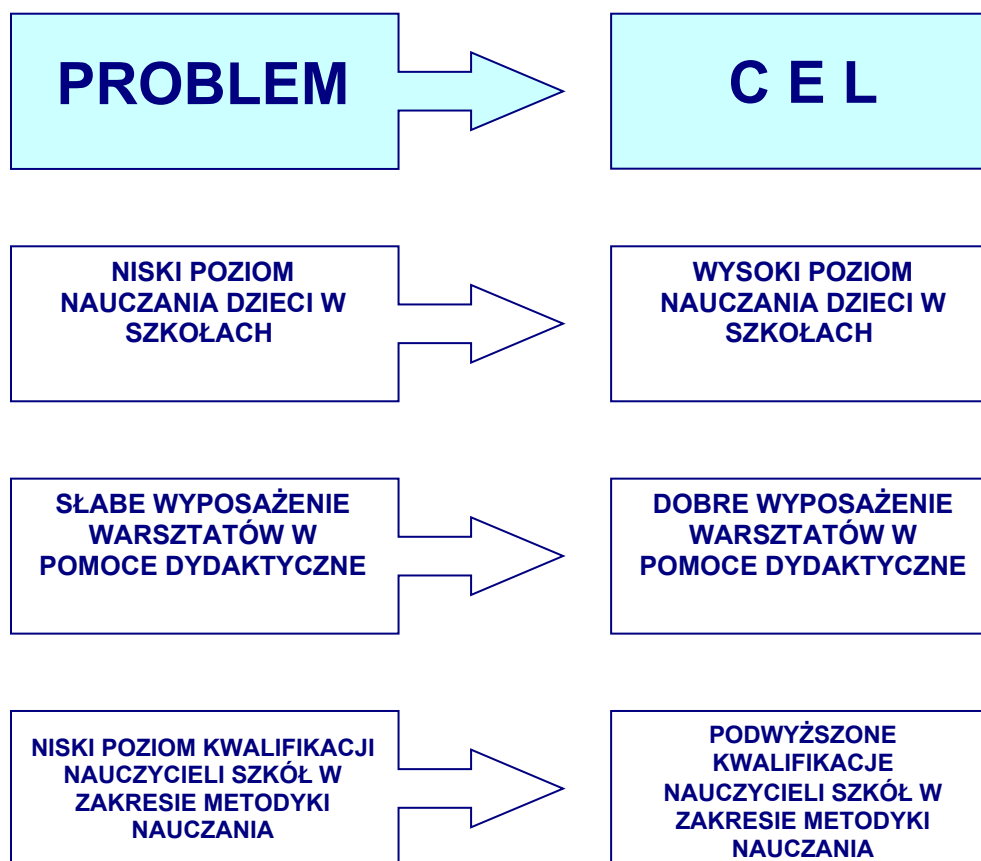


Źródło: Opracowanie własne.

Problem główny powinien zostać sformułowany i uzgodniony wspólnie przez różne grupy interesów biorące udział w procesie jako przedmiot przyszłej interwencji w postaci programu/projektów. W praktyce dość często zdarza się, że poszczególne grupy z góry definiują problem główny, a następnie „dobudowują” resztę drzewa, podczas gdy jego określenie powinno być naturalną konsekwencją i wynikiem kolejnego etapu procesu analizy problemów i zależności między nimi. Co ciekawe, w zależności od rodzaju aktywności zawodowej i związanych z tym interesów, w tej samej sytuacji społeczno-gospodarczej problem główny przyjmuje różną postać (np. dla OPS– niska motywacja i aktywność grupy wykluczonej społecznie, dla instytucji rynku pracy – wysokie bezrobocie spowodowane nieadekwatną strukturą wykształcenia, itd.), dlatego obiektywizm i wypracowanie konsensusu wydają się mieć w tym miejscu znaczenie kluczowe. Tym bardziej, że produkt pracy w tej fazie i jego jakość decyduje o przedmiocie prac w kolejnych fazach, a w efekcie – o kierunkach i charakterze zmian rzeczywistości społeczno-gospodarczej analizowanego obszaru.

Analiza celów, w odróżnieniu od poprzedniej, prezentuje pozytywne aspekty pożądanej sytuacji w przyszłości. Polega na przeformułowaniu określeń opisujących zidentyfikowane uprzednio problemy na cele (Rysunek 7). Osiągnięcie tych celów powinno zagwarantować rozwiązanie odpowiadających im problemów.

Rysunek 7. Przeformułowanie problemów w cele.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Project Cycle Management, Training Courses Handbook*, Particip, 2002.

Sformułowane w ten sposób drzewo celów jest w pewnym sensie lustrzanym odbiciem drzewa problemów. Zależności przyczynowo-skutkowe przyjmują postać zależności między środkami a celami, przy czym cele podstawowe (bliższe) z niższych poziomów są środkami do osiągnięcia celów dalszych (z poziomów wyższych). Należy przy tym pamiętać, że drzewo celów może ujawnić luki logiczne, których nie było w drzewie problemów, dlatego prawdziwość zależności środki - cele należy starannie zweryfikować i w razie potrzeby odpowiednio przemodelować. Cele

dotyczące tych samych lub podobnych obszarów można pogrupować, co będzie wstępem do następnego kroku, którym jest analiza strategii.

Ostatnim krokiem na etapie analiz jest **analiza** i wybór **strategii**, która będzie realizowana, aby zagwarantować osiągnięcie wyznaczonych celów. W tej fazie decyduje się, które cele zostaną włączone do programu, a które pozostaną poza nim (będąc niewykonalnymi z powodu braku uprawnień, kompetencji, zasobów, środków finansowych, mając niższy priorytet, itp. Będą one osiągnięte przez inne, uprawnione lub powołane do tego podmioty lub w dalszej kolejności.), a w dalszej części – który cel będzie celem strategicznym (albo ogólnym czy szerszym) programu, a które celami poszczególnych projektów. Efektem jest swoista „lista rzeczy do zrobienia” - program bądź programy składające się z systemu powiązanych z sobą projektów, które, stopniowo wdrażane, przyczyniają się do osiągnięcia celu strategicznego, a przez to do rozwiązania problemu głównego.

Matryca logiczna projektu

Głównym narzędziem Metodologii Struktury Logicznej i podstawą etapu planowania jest **matryca logiczna** (nazywana też macierzą) **projektu**. Określa ona logikę projektu (działania → rezultaty → cel projektu → cel strategiczny) i opisuje ważne założenia oraz czynniki ryzyka, które tę logikę warunkują. Powyższe pozwalają stwierdzić wykonalność projektu (lub jej brak). Dla celów zarządzania i nadzoru nad przedsięwzięciem matryca dostarcza danych w postaci listy działań, wymaganych zasobów i zakresów odpowiedzialności. Wreszcie, zawierając dane pozwalające zmierzyć oraz zweryfikować stopień osiągnięcia zakładanych celów na poszczególnych poziomach projektu (wskaźniki osiągnięć plus źródła weryfikacji), staje się skutecznym narzędziem monitorowania i oceny.

Zaznaczyć należy, że – mimo swych niewątpliwych zalet - matryca logiczna nie jest i nigdy nie będzie złotym środkiem, rozwiązującym wszystkie możliwe problemy wnioskodawców w procesie aplikowania. Jak każda, by stać się naprawdę użyteczną techniką wspomagającą planowanie i zarządzanie dobrymi projektami, musi zostać najpierw „ujarzmiona”, a potem „oswojona” – właściwie zrozumiana i odpowiednio wykorzystywana. Pamiętajmy, że ma pomóc w przygotowaniu dobrego projektu, a nie przeszkadzać! Niskie kwalifikacje autorów lub „mechaniczne” stosowanie matrycy (proste „wypełnianie rubryk”) z całą pewnością zrodzą skutek w postaci niskiej jakości produktu, a co za tym idzie – słabego (czytaj: niespójnego,

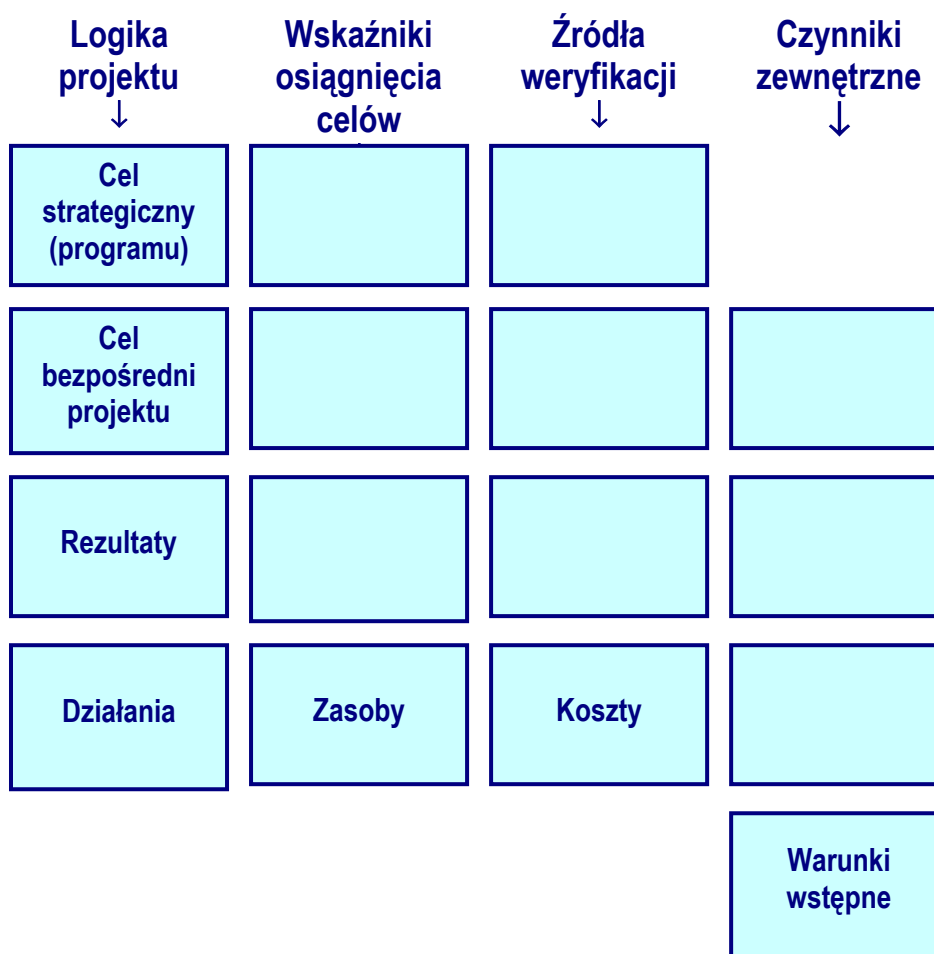
niekompletnego, niewykonalnego, niedoszacowanego, itd.) projektu. Słabe dane wejściowe powodują marnej jakości efekty, właściwe posługiwanie się macierzą wymaga zatem z jednej strony biegłości i doświadczenia (a więc treningu i doskonalenia), z drugiej zaś myślenia i kreatywności. **Matryca logiczna niewątpliwie porządkuje i wspomaga myślenie**, natomiast w żadnym wypadku **nie zastępuje go!** Stosowanie jej jako celu samego w sobie nie przyniesie spodziewanych rezultatów. Nabycie i doskonalenie praktycznych umiejętności związanych z opracowywaniem matrycy może okazać się niezwykle istotne nie tylko dla zapewnienia wysokiej jakości swoim projektom; w niektórych programach była i wciąż jest (np. Phare, Inicjatywy Wspólnotowe, mechanizmy finansowe: EOG i norweski) komponentem bądź wymaganym załącznikiem do wniosku, podlegającym ocenie, a więc mogącym zdecydować o odrzuceniu bądź przyjęciu projektu do realizacji.

Matryca logiczna powinna być postrzegana jako narzędzie dynamiczne i elastyczne, które może i powinno podlegać rewizjom, zmianom i rozwojowi wraz z rozwojem projektu czy zmianami w jego otoczeniu.

Matryca ma postać tablicy (macierzy) z czterema wierszami i czterema kolumnami (Rysunek 8).¹⁷

¹⁷ Prezentowany tu format matrycy jest „najnowszym” dostępnym. Ewentualne różnice mogą dotyczyć miejsca umieszczenia niektórych komórek (np. zasobów i kosztów).

Rysunek 8. Matryca logiczna projektu.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Project Cycle Management, Training Courses Handbook*, Particip, 2002.

Pierwsza kolumna matrycy – **logika projektu** (albo: logika interwencji, hierarchia celów) - przedstawia drogę, jaką musi pokonać projekt (a więc zespół projektowy przy udziale interesariuszy w oznaczonym czasie i przy dostępnych zasobach i budżecie), aby przy pomocy zaplanowanych działań wypracować rezultaty prowadzące do osiągnięcia zdefiniowanego celu. Z punktu widzenia przejrzystości i praktyki (skomplikowanie prowadzące prostą drogą do problemów z zarządzaniem) warto przyjąć warunek określenia tylko jednego celu projektu (albo: celu bliższego, celu szczegółowego). Osiągnięcie tego celu nie gwarantuje osiągnięcia celu strategicznego (albo: celu szerszego, celu ogólnego), tak jak wypracowane rezultaty powinny gwarantować realizację celu projektu. Cel strategiczny, rozumiany jako długoterminowe korzyści dla grupy docelowej oraz szerszego otoczenia projektu, może być osiągnięty na skutek realizacji wielu

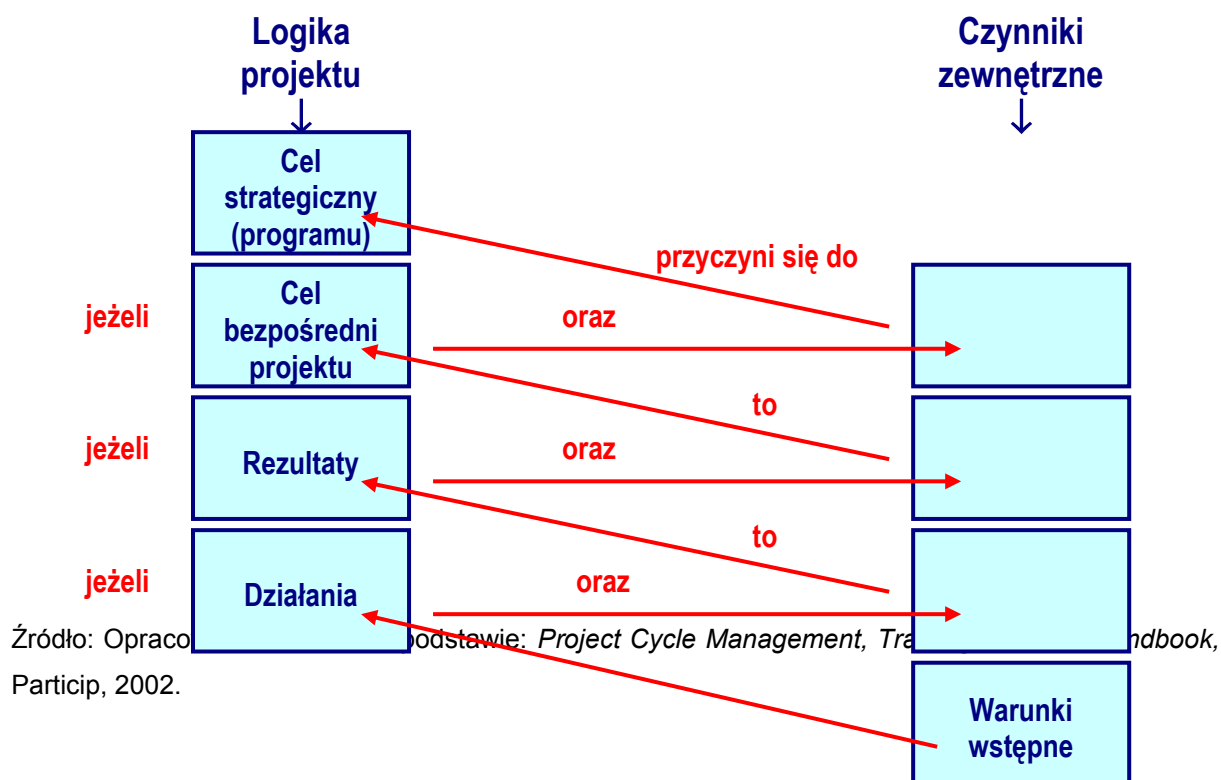
przedsięwzięć składających się na program, nigdy zaś dzięki pomyślnej implementacji jednego z nich. Można przyjąć, że dla wszystkich projektów realizowanych w ramach tego samego działania, (np. PO KL), cel strategiczny będzie brzmiał identycznie, i będzie to właśnie cel tego działania. Setki projektów wdrażanych w ramach tego działania w całym okresie programowania będą, poprzez realizację swych celów szczegółowych, przyczyniać się do jego osiągnięcia. Stosując pewne uproszczenie możemy za prawdziwe uznać równanie: suma celów szczegółowych projektów = cel ogólny działania ($\sum c_p = C_d$).

Pojedynczy projekt jest więc opisany w trzech dolnych wierszach macierzy, i te trzy wiersze są niepowtarzalne, tak, jak niepowtarzalne są przedsięwzięcia. Jego cel powinien być odpowiedzią na konkretny, zidentyfikowany, udowodniony i opisany na etapie analiz problem. Zależnościami pomiędzy poziomami w hierarchii rządu opisany wyżej mechanizm: realizacja celu bezpośredniego projektu jest gwarantowana przez sumę wypracowanych rezultatów, a te z kolei – przez sumę produktów wszystkich wdrożonych działań, dlatego im niższy poziom, tym więcej zawartości w poszczególnych komórkach. Zapisy w tej kolumnie muszą być precyzyjne (zgodnie z formułą SMART): dokładne, wielowymiarowe (nie tylko poprzez ilość, ale i jakość, czas, miejsce, itp.) definiowanie celów na każdym poziomie wdrażania znacznie wspomaga ich kwantyfikację - określenie wskaźników osiągnięć. Z praktycznego punktu widzenia dobrze jest zapisać rezultaty w formie dokonanej, co czasami nie brzmi najlepiej po polsku, ale lepiej oddaje ich sens jako efektów podjętych działań oraz miejsce w czasie wdrażania projektu: tuż po zakończeniu wdrażania. Przykład: zapiszemy „25 niepełnosprawnych dzieci przeszkolonych w zakresie...”, a nie „przeszkolenie 25 niepełnosprawnych dzieci...”. Pamiętać należy, iż rezultaty to nic innego, jak zmiana na korzyść w porównaniu ze stanem sprzed realizacji projektu, *de facto* chodzi więc nie o sam fakt przeszkolenia, ale o nabycie bądź wzrost kwalifikacji i umiejętności. Mówiąc o rezultatach pamiętać trzeba zawsze o bezwzględnie wymaganym dla projektów społecznych definiowaniu tzw. rezultatów miękkich, a więc często trudno uchwytnych zmianach postaw, zachowania czy motywacji.

Logika interwencji powinna być kompletna i spójna, a wraz z kolumną czwartą – będąc częścią tak zwanej logiki pionowej projektu - stanowić o jego wykonalności i trwałości. W czwartej kolumnie zapisuje się istotne **czynniki zewnętrzne** (albo: założenia i czynniki ryzyka, założenia i zagrożenia) dla każdego poziomu wdrażania.

Są to te czynniki, które leżąc całkowicie poza kontrolą projektu i mając różny charakter, mogą stanowić o jego powodzeniu (np. wola uczestnictwa w projekcie członków grupy docelowej, dobra współpraca odpowiednich władz, sprzyjające warunki atmosferyczne, stabilność przepisów, sprzyjająca polityka gospodarcza, itd.). Trzeba się też zastanowić, czy nie występują żadne bariery, które mogą uniemożliwić udział w projekcie przedstawicielom jego grupy docelowej i ewentualnie przewidzieć działania, które je zminimalizują bądź zlikwidują. W praktyce czynniki zewnętrzne zapisuje się w ich postaci pożądanej, a więc jako założenia, a nie ryzyka (np. „utrzymany wzrost gospodarczy” zamiast „recesja w gospodarce”), wtedy mogą być porównywane i weryfikowane, a przy tym czynią logikę pionową... logiczną. Ostatnia, dolna komórka czwartej kolumny zawiera listę warunków wstępnych. Od czynników zewnętrznych z wyższych komórek odróżnia je tylko to, że warunkują rozpoczęcie przedsięwzięcia w ogóle, a nie powodzenie poszczególnych poziomów wdrażania. Takim warunkiem wstępnym może być na przykład oficjalne przyjęcie do realizacji dokumentu strategicznego, którego częścią jest projekt będący przedmiotem planowania, czy też uzyskanie współfinansowania. Poniżej (Rysunek 5) przedstawiono ideę logiki pionowej projektu i właściwe dla niej zależności przyczynowo – skutkowe („...**jeśli** rezultaty zostaną wypracowane **oraz** założenia są prawdziwe, **to** cel projektu zostanie osiągnięty”).

Rysunek 9. Logika pionowa projektu.



Wskaźniki osiągnięcia celów (albo: obiektywnie weryfikowalne wskaźniki, z ang.: objectively verifiable indicators - OVI), umieszczone w kolumnie drugiej, opisują przedsięwzięcie w formie skwantyfikowanych, mierzalnych wielkości, pozwalających ocenić czy i w jakim stopniu rezultaty lub cele zostały osiągnięte. Jakkolwiek najłatwiej jest opisać efekty wdrażania projektu za pomocą wskaźników ilościowych, to należy dążyć do zastosowania także jakościowych oraz dodatkowych, takich jak wskaźniki czasu, miejsca i grupy docelowej zawsze, kiedy jest to możliwe. Takie podejście znacznie zwiększa precyzję opisu rezultatów, czyniąc go przy tym kompletnym i wielowymiarowym. Rezultat w postaci „100 dzieci niepełnosprawnych przeszkolonych” opiszemy zatem nie tylko wskaźnikiem ilościowym (ilość przeszkolonych dzieci niepełnosprawnych), ale także innymi: ilość przeszkolonych dzieci, w tym płci żeńskiej, z terenu miasta X, w zakresie języka angielskiego na poziomie średniozaawansowanym, do końca października 2009. W tej kolumnie matrycy znaleźć powinny się jedynie nazwy wskaźników, bez ich zakładanych wartości liczbowych (które powinny występować w kolumnie pierwszej, zgodnie z zasadą precyzyjnego definiowania celów). Wpiszemy więc: „liczba przeszkolonych dzieci” (a nie: „25 przeszkolonych dzieci”), „spadek bezrobocia o x%” (a nie: „spadek bezrobocia o 2%”), itd., pamiętając, że pod każdą zdefiniowaną wielkość musimy być w stanie podstawić – uzyskaną w wyniku pomiaru **rzeczywiście wypracowanego** rezultatu i zarejestrowaną w źródle weryfikacji - wartość liczbową; tylko wtedy będzie ona miała charakter wskaźnika. Porównanie wartości pomiaru z zakładanym do osiągnięcia wynikiem (z kolumny pierwszej) pozwoli stwierdzić stopień osiągnięcia celów projektu.

Kolumna trzecia zawiera wskazanie sposobu pomiaru zdefiniowanych wcześniej wskaźników oraz **źródła** ich **weryfikacji**. Dla każdego poziomu wdrażania i wszystkich wskaźników powinna zawierać:

- format, w którym dane będą przechowywane (np. sprawozdania kwartalne, dokumenty księgowe, bazy danych, rejestry, raporty odbioru końcowego, roczniki statystyczne, itd.);
- źródło informacji (kto jest odpowiedzialny za pomiar, opracowanie i dostarczenie danych);
- częstotliwość pomiaru wskaźników (miesięcznie, kwartalnie, rocznie, itd.)

Do powyższych można by dodać jeszcze miejsce archiwizacji danego źródła, co ma istotne znaczenie dla monitoringu, a zwłaszcza ewaluacji przedsięwzięcia. Źródła weryfikacji umiejscowione na zewnątrz projektu powinny zostać sprawdzone pod względem dostępności, wiarygodności i odpowiedniości. Pamiętać należy też, że korzystanie z takich źródeł może pociągać za sobą znaczne koszty, zwłaszcza wtedy, gdy narzędzia do pomiarów i same pomiary niektórych wskaźników trzeba sporządzić lub zlecić. Z taką sytuacją możemy mieć do czynienia na przykład przy pomiarach tak zwanych rezultatów miękkich, wypracowywanych w toku wdrażania projektów współfinansowanych przez Europejski Fundusz Społeczny. Najbardziej oczywistym chyba przykładem źródeł weryfikacji są sprawozdania okresowe (kwartalne, roczne), które muszą być składane przez wszystkich projektodawców w okresie wdrażania przedsięwzięć.

Mówiąc o źródłach weryfikacji nie można nie wspomnieć o istotnym problemie ich odpowiedniości i adekwatności. Chodzi o to, żeby wskazywane dokumenty rzeczywiście zawierały rzetelne dane, umożliwiające bezbłędną weryfikację określonych wskaźników. Przykład dość powszechnego błędu: jako źródło weryfikacji wskaźnika rezultatu w postaci „liczba przeszkolonych dzieci” podawana jest lista obecności na szkoleniu. Tymczasem z takiego dokumentu dowiemy się, ile osób uczestniczyło w szkoleniu (liczba szkolonych), a nie, ile je ukończyło. Te dwie wielkości zazwyczaj się różnią: część uczestników może nie ukończyć kursu z powodu choroby, rezygnacji czy niepowodzenia na egzaminie. Dlatego odpowiednim źródłem weryfikacji wspomnianego wskaźnika będzie rejestr wydanych zaświadczeń czy certyfikatów ukończenia, protokoły egzaminacyjne, itp. Pamiętajmy, że „przeszkolenie” wiąże się nie tyle z uczestnictwem, ile z nabyciem określonych umiejętności.

Zasoby (albo: środki), zawartość ostatniej komórki w drugiej kolumnie, oznaczają wszelkie nakłady ludzkie i rzeczowe, które czynią wykonalnymi działania zapisane w komórce sąsiadującej z lewej strony (w kolumnie logiki projektu). Właściwe oszacowanie tych zasobów, zwłaszcza w połączeniu z czasem ich wykorzystania i ceną albo stawką za jednostkę czasu wykorzystania pozwoli oszacować budżet projektu. Ten, bez szczegółów, które znajdują się w oddzielnym dokumencie, zapiszemy w ostatniej komórce trzeciej kolumny (**Koszty**).

Poniższa Tabela 1 w syntetyczny sposób przedstawia matrycę logiczną i zawartość kolumn, wierszy oraz poszczególnych komórek.

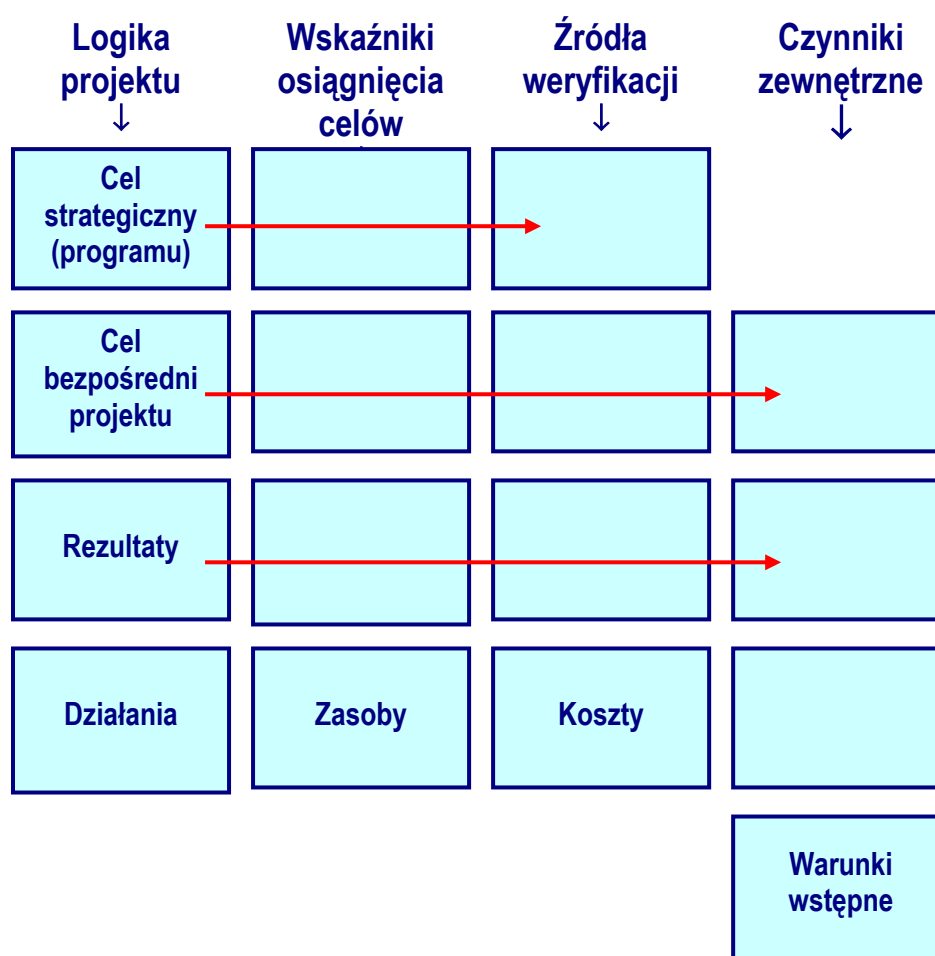
Tabela 1. Matryca logiczna projektu.

Projekt (Project) Należy wpisać tytuł projektu.			
Cel szerszy/strategiczny (Overall objective)	Wskaźniki osiągnięć (Objectively verifiable indicators)	Źródła weryfikacji (Sources of verification)	
Należy określić ogólny <u>cel strategiczny/rozwojowy</u> (programu), do realizacji którego projekt powinien się – wraz z innymi projektami wdrażanymi w ramach tego programu - przyczynić.	Jakie mierzalne wskaźniki pokażą, że projekt przyczyni się do realizacji <u>celu strategicznego</u> ?	Skąd będzie pochodziła informacja dotycząca wartości wskaźników?	
Cel bezpośredni projektu (Project purpose)	Wskaźniki osiągnięć (Objectively verifiable indicators)	Źródła weryfikacji (Sources of verification)	Założenia (Assumptions)
Należy zdefiniować <u>cel(e)</u> projektu. Cel powinien odnosić się do kluczowego problemu, który ma być rozwiązany za pomocą projektu.	Jakie mierzalne wskaźniki pokażą, że <u>cel(e)</u> <u>bezpośredni</u> zostanie osiągnięty?	Skąd będzie pochodziła informacja dotycząca wartości wskaźników? Dane te pozwolą na pomiar/ocenę wskaźników osiągnięć projektu oraz weryfikację czy założone wartości tych wskaźników zostały osiągnięte.	Jakie czynniki zewnętrzne muszą zajść w odniesieniu do <u>celu(ów) projektu</u> , aby przyczyniły się do realizacji <u>celu szerszego</u> ? Jakie czynniki zewnętrzne mogą to utrudnić?
Rezultaty (Results)	Wskaźniki osiągnięć (Objectively verifiable indicators)	Źródła weryfikacji (Sources of verification)	Założenia (Assumptions)
Należy podać, co zostanie osiągnięte poprzez realizację <u>działań</u> , co następnie sprawi, że osiągnięty zostanie założony <u>cel(e)</u> bezpośredni projektu.	Jakie mierzalne wskaźniki pokażą, że dany <u>rezultat</u> zostanie osiągnięty? Należy, gdy to tylko możliwe, użyć wskaźników ilościowych i jakościowych, a także wskaźników miejsca, czasu i grupy docelowej.	Skąd będzie pochodziła informacja dotycząca wartości wskaźników? Należy podać częstotliwość pomiaru tych wartości oraz osobę/instytucję odpowiedzialną za pomiar i przechowywanie danych.	Jakie czynniki zewnętrzne muszą zajść w odniesieniu do <u>rezultatów</u> , aby doprowadziły do realizacji założonego <u>celu(ów) projektu</u> ? Jakie czynniki zewnętrzne mogą utrudnić osiągnięcie założonego celu?
Działania (Activities)	Zasoby/Środki (Means)	Koszty/Budżet (Budget)	Założenia (Assumptions)
Należy wyliczyć <u>działania</u> , w układzie chronologicznym i w rozbięciu na poddziałania, które doprowadzą do pożądanego <u>rezultatów</u> przy założeniu, że do dyspozycji będą <u>zasoby</u> , a założenia (kolumna 4.) – prawdziwe. Suma działań powinna gwarantować wypracowanie rezultatów.	Należy wyliczyć <u>zasoby</u> , które są niezbędne do przeprowadzenia <u>działań</u> . Chodzi o zasoby ludzkie i materialne, bez których działania z komórki po lewej stronie nie byłyby wykonalne.	Ile będzie kosztowało wdrożenie wszystkich <u>działań</u> przy zakładanych <u>zasobach</u> ? X PLN, w tym: Y PLN – Europejski Fundusz Z PLN – środki krajowe	Jakie czynniki zewnętrzne muszą zajść, aby w wyniku <u>działań</u> wdrożonych przy pomocy <u>środków</u> doprowadzić do osiągnięcia założonych <u>rezultatów</u> ? Należy włączyć założenia dotyczące współfinansowania oraz działań powiązanych z projektem.
			Warunki wstępne (Preconditions) Jakie ewentualne <u>warunki wstępne</u> muszą zostać spełnione, aby można było rozpocząć wdrażanie projektu, mając do dyspozycji <u>zasoby</u> ?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *DIS Manual for implementation Phare, Ispa and Sapard procedures*.

Po zakończeniu pracy należy zawsze starannie sprawdzić jej jakość: czy w efekcie otrzymaliśmy dokument kompletny, logiczny i spójny, a nie zbiór – wypełnionych, co prawda – szesnastu komórek, jednak „żyjących własnym życiem” (przy czym każda swoim) i w sumie nie stanowiących wykonalnego przedsięwzięcia o cechach projektu. Weryfikacja taka odbywa się między innymi w drodze analizy wspomnianej już logiki pionowej matrycy oraz jej logiki poziomej (Rysunek 10).

Rysunek 10. Logika pozioma projektu.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Project Cycle Management, Training Courses Handbook*, Particip, 2002.

Ta ostatnia polega na zbadaniu, czy nie popełniono błędów w planowaniu poszczególnych poziomów wdrażania projektu, a więc na zbadaniu – z osobna – wierszy macierzy. Chodzi o to, by wskaźniki osiągnięcia rezultatów rzeczywiście

mierzyły i opisywały właśnie rezultaty, a nie cel strategiczny programu, natomiast źródła weryfikacji na tym poziomie określały sposób mierzenia i pozwalały odczytać wartości liczbowe właśnie tych wskaźników. To samo dotyczy czynników zewnętrznych: powinny być adekwatne do poziomu, na którym występują.

Kompletna, właściwie wypełniona matryca logiczna dostarcza podstaw do podjęcia dalszych kroków na etapie planowania.

Harmonogram działań

Następnym etapem jest opracowanie harmonogramu działań. Jest to metoda prezentacji działań projektu w postaci ich logicznej sekwencji, z uwzględnionymi wzajemnymi zależnościami i czasem trwania. Umożliwia podział odpowiedzialności oraz przydzielenie zasobów, a w dalszej kolejności – szacowanie kosztów przedsięwzięcia. Algorytm postępowania przy konstruowaniu harmonogramu działań jest następujący:

Krok 1 – sporządzenie listy działań;

Krok 2 – rozbiecie działań na poddziałania/zadania;

Krok 3 – określenie sekwencji działań i zależności między nimi;

Krok 4 – określenie początku, końca i czasu trwania każdego działania;

Krok 5 – określenie początku, końca i czasu trwania całego przedsięwzięcia;

Krok 6 – zdefiniowanie kamieni milowych projektu;

Krok 7 – określenie wymaganych zasobów ludzkich: ilości i jakości;

Krok 8 – alokacja działań i zadań pomiędzy członków zespołu projektowego.

Jak łatwo zauważyć, starannie i bezbłędnie wypełniona matryca logiczna (kolumna logiki projektowej, komórka Działania) dostarcza treści krokom pierwszemu, drugiemu i po części trzeciemu z powyższej listy, znacznie skracając i upraszczając ten etap postępowania. Jeśli poświęcimy dostatecznie dużo uwagi planowaniu działań na etapie konstruowania macierzy, przy opracowaniu harmonogramu wystarczy tę jej część po prostu przepisać, sprawdzając i ewentualnie uszczegóławiając.

Dogodną formą prezentacji harmonogramu działań jest powszechnie stosowana forma graficzna, znana pod nazwą wykresu Gantta.¹⁸ Zwróćmy przy tym uwagę, by długość odcinków czasu, na które zostanie podzielony cały okres

¹⁸ W polskiej nomenklaturze zwykle nazywany histogramem lub wykresem słupkowym.

wdrażania przedsięwzięcia, była proporcjonalna z jednej strony do tego okresu, z drugiej zaś – do długości czasu realizacji poszczególnych działań (określanych w kroku 4. algorytmu). Dla projektu trwającego kwartał zapewne będą to tygodnie, dla półtorarocznego – miesiące, dla dwupółrocznego – być może kwartały (a może jednak miesiące, jeśli działania, z których się składa, trwają najwyżej miesiąc - dwa). Z praktycznego punktu widzenia dobrze jest numerować je jako kolejne, a nie konkretne (np. kwiecień, maj, czerwiec...) okresy wdrażania przedsięwzięcia (chyba, że wymagają tego szczegółowe warunki konkursu bądź przetargu). Pamiętajmy też, by planowany harmonogram uwzględniał wszelkie ograniczenia programowe/proceduralne, jak np. odpowiedni czas rozpoczęcia działań projektu po podpisaniu umowy o dofinansowanie czy też nieprzekraczalny termin zakończenia jego wdrażania. Wreszcie, dobrze jest skonfrontować nasz grafik z rzeczywistym kalendarzem, by uniknąć sytuacji, gdy największe natężenie szkoleń dla dzieci przypada na lipiec lub sierpień. Rysunek 11 w uproszczony sposób pokazuje ideę wykresu Gantta.

Rysunek 11. Harmonogram działań w postaci wykresu Gantta.

DZIAŁANIA (poddziałania)	CZAS WDRAŻANIA PROJEKTU (np. w miesiącach)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ...												
2. ...												
2.a ...												
2.b ...												
2.c ...												
3. ...												
4. ...												
4.a ...												
4.b ...												
4.c ...												
4.d ...												
5. ...												

Źródło: Opracowanie własne

Oszacowanie zasobów i budżetu

Oszacowanie zasobów oraz budżetu to ostatni krok Metodologii Struktury Logicznej. Ponieważ w grę wchodzi pieniądze, musi być czyniony z najwyższą starannością. W tym miejscu znów przychodzi z pomocą matryca logiczna: tak jak przy budowie harmonogramu, kompletna lista działań stanowi punkt wyjścia. Teraz dla każdego z nich trzeba przydzielić odpowiednie zasoby (ludzkie i rzeczowe), które uczynią je wykonalnym w wymaganym czasie i przy zapewnieniu odpowiedniej jakości. Prawidłowa alokacja zasobów pozwoli oszacować koszty ich wykorzystania, które, podzielone na kategorie i umieszczone w odpowiednim formacie w sumie doprowadzą do sporządzenia budżetu przedsięwzięcia. Oczywiście ten ostatni, oprócz wyszczególnienia kosztów, zawierać musi źródła finansowania w podziale na środki unijne oraz krajowe i dalej na publiczne, prywatne, inne. Prawidłowo sporządzony budżet projektu musi nie tylko równoważyć koszty i źródła finansowania, ale też respektować wymagane przez odpowiednie wytyczne dla danego programu operacyjnego i rodzaju przedsięwzięcia, regionu oraz projektodawcy proporcje współfinansowania (dotyczące udziału środków unijnych i krajowych oraz publicznych i prywatnych w całości wydatków).

Planowanie budżetu jest tym elementem przygotowania projektu, którego spora część wnioskodawców się boi albo po prostu nie lubi¹⁹. Ta praca uważana jest za wyjątkowo trudną i obciążoną ryzykiem pomyłek. No cóż, mamy do czynienia z liczbami, dla których na dodatek jednostką miary są złotówki. Z całą pewnością nie jest to jednak zadanie ponad siły dla przeciętnie cierplivej osoby, niekoniecznie ze znajomością matematyki na poziomie wyższym. Nie obejdzie się natomiast bez znajomości i ścisłego respektowania zasad i reguł korzystania z funduszy unijnych.

W tym miejscu nie można nie wspomnieć o kilku istotnych kwestiach. Pierwszą z nich jest **kwalifikowalność wydatków**. Przypomnijmy, że tylko one podlegają refinansowaniu unijnemu oraz że za takie uznać można tylko te wydatki, które:

- są niezbędne dla realizacji projektu (czytaj: nie możemy wdrożyć planowanych działań w pełnym zakresie bez absolutnej konieczności poniesienia ich wszystkich. W innym wypadku zostaną zakwestionowane.);

¹⁹ Niektórzy porównują poszczególne etapy MSL do literatury w sposób następujący: etap analiz – liryka, planowanie logiki i harmonogramu projektu – epika, planowanie budżetu – dramat.

- zostaną uwzględnione w budżecie projektu (nie zapomniemy wpisać ich do odpowiednich rubryk formularza wniosku);
- spełniają wymogi efektywnego zarządzania finansami, a w szczególności osiągnięcia wysokiej jakości za daną cenę (po prostu: nie są niedoszacowane lub przeszacowane, są wyliczone rzetelnie, realnie, „ulożnione” i urynkowane);
- zostały faktycznie poniesione i wykazane w dokumentacji finansowej (samo podjęcie zobowiązania to za mało. Pieniądze muszą przepłynąć pomiędzy wnioskodawcą a dostawcą zakupionych usług/produktów);
- są poparte stosownymi dokumentami (wydatek nieudokumentowany traktowany jest jako nie poniesiony, a więc – niekwalifikowany).

Następną kwestią jest rozpisanie wszystkich zidentyfikowanych wydatków w odpowiednich kategoriach i pozycjach kosztorysu w sposób zadaniowy. W projektach społecznych współfinansowanych ze środków EFS zazwyczaj mamy do czynienia z trzema kategoriami w budżecie zadaniowym:

1. Wydatki związane z personelem;
2. Wydatki związane z udziałem w projekcie beneficjentów ostatecznych, oraz
3. Inne wydatki.

Wydatki te opisuje się jako kategorie budżetowe dla poszczególnych, zdefiniowanych zadań projektu.

Na koniec pozostaje określenie źródeł finansowania i zachowanie odpowiednich proporcji pomiędzy wkładem publicznym i własnym. Z pomocą – jak zawsze – przyjdą nam instrukcje, wytyczne i wskazówki oraz... znajomość podstaw arytmetyki.

Pamiętajmy, że budżet projektu jest jednym z elementów oceny aplikacji. Pamiętajmy też, że jedyną drogą do właściwego zaplanowania tej części projektu jest kontynuacja poprzednich etapów procesu i korzystanie z efektów zaprogramowanych już logiki i harmonogramu przedsięwzięcia. W gruncie rzeczy przecież te **trzy komponenty projektu: logika wdrażania, harmonogram i budżet opowiadają dokładnie tę samą historię, widzianą jednak z różnych perspektyw: zakresu pracy, jej czasu oraz kosztów**. Muszą więc być absolutnie spójne.

APLIKACJA

Chciałoby się powiedzieć: uff! Wiemy już wszystko. W tym miejscu musimy niestety rozczarować Czytelników. Przed nami jeszcze jeden, ostatni, ale z pewnością niemniej ważny krok na drodze do zakończenia prac nad budowaniem projektu. Przez praktyków nazywany jest często „opakowaniem” lub „sprzedaniem” projektu. Innymi słowy, pozostaje nam zapisanie wszystkiego, o czym mówiliśmy do tej pory, a więc pomysłu na projekt wraz ze wszystkimi szczegółami dotyczącymi jego wdrażania, w wymaganym formacie. Pamiętajmy, że nasz projekt właśnie w formie wniosku będzie przedmiotem oceny komisji kwalifikacyjnej, dlatego naszym zadaniem jest jak najlepsze i najpełniejsze przedstawienie tego wszystkiego, co o projekcie wiemy i co zamierzamy (spędziwszy nad przygotowaniem kilka tygodni lub miesięcy) na kilkunastu stronach papieru (plus załączniki), by przekonać ją do przyznania finansowania, przy założeniu, że oceniający nie wiedzą o projekcie nic.

Zacznijmy od tego, choć po czterech latach wdrażania funduszy strukturalnych ta uwaga może i chyba powinna wydawać się nie na miejscu, by wypełnić **właściwy wniosek**.²⁰ Ciągłe jeszcze jednak zdarzają się niewiarygodne pomyłki związane ze składaniem nieodpowiednich do programu/funduszu dokumentów, powodując natychmiastową dyskwalifikację projektu. Nie zapominajmy też, że komplet podlegający ocenie tworzy formularz wniosku wraz z wymaganymi załącznikami.

Jakkolwiek wnioski aplikacyjne różnią się w zależności od funduszu i programu, do którego składana jest propozycja projektowa, kilka zasad (albo raczej: zaleceń) pozostaje uniwersalnych, niezmiennych i niezależnych od źródła finansowania przedsięwzięcia. Wynikają w pierwszym rzędzie z praktyki i jako takie mają wielką wartość użyteczną. Stosowanie się do nich w pierwszym rzędzie czyni wniosek bardziej „przystępnym” dla czytającego, wiecie więc prosto do celu: uzyskania akceptacji i – być może – finansowania, a w każdym razie nie utrudnia zrozumienia i oceny przedstawionych propozycji i jakości rozwiązań.

Pierwsze z zaleceń dotyczy umiejętności wyrażania maksimum treści przy użyciu minimalnej ilości słów. Umiejętność ta jest szczególnie ważna przy wypełnianiu tych rubryk aplikacji, których objętość jest ograniczona do określonej ilości słów lub znaków, a które dotyczą kwestii opisowych. Pisanie „krótko i na temat” okazuje się trudne dla większości osób. Jednak możliwość zamieszczenia większej

²⁰ W tym miejscu nie można nie wspomnieć o konieczności stosowania Generators Wniosków w aktualnej - w momencie wypełniania aplikacji - wersji.

ilości istotnych szczegółów dotyczących wdrażania projektu na małej objętości kosztem „lania wody” wydaje się nie do przecenienia. Te szczegóły właśnie mogą decydować o losach aplikacji. Sens reguły najlepiej ilustrują słowa Błażeja Pascala z początku listu do przyjaciela: „przepraszam, że mój list jest taki długi, ale na krótki nie mam czasu”. Warto się nad nimi zastanowić.

Druga zasada dotyczy stopnia skomplikowania języka, jakim piszemy wniosek. Dość powszechne jest przekonanie, że im język przekazu bardziej wyszukany, a zdania dłuższe i złożone, tym wyższa wartość merytoryczna (nie wspominając o wrażeniu na temat wykształcenia autora!) komunikatu. W przypadku pisania aplikacji jest dokładnie odwrotnie: krótkie zdania i prosty język to szybkość i łatwość czytania oraz rozumienia opisanych zagadnień.

Wskazówka trzecia mówi o dostosowaniu czy „dostrojeniu” języka aplikacji do języka dokumentów programowych i zaleceń wdrażania poszczególnych funduszy. Mam tu na myśli pewne „słowa – klucze”, charakterystyczne dla danych sektorów, programów czy wdrażających je instytucji. Chodzi o to, by członkowie komisji oceny projektów, których głowy i podręczna dokumentacja pełne są wytycznych, procedur i specyficznych dla programu sformułowań (zwłaszcza, jeśli są autorami niektórych z nich), czytając wniosek mieli wrażenie, że skądś znają jego treść, że zawarte w nim zapisy są im bliskie. Warto więc dokładnie przestudiować je wszystkie i wyłoić, a następnie użyć słów o znaczeniu kluczowym. Czasami zdarza się nawet, że posługiwanie się cytatami z programu operacyjnego czy wytycznych jest wręcz wymagane (np. przy definiowaniu grupy docelowej – beneficjentów ostatecznych projektu).

Dobrze jest używać sformułowań mocnych, zdecydowanych, zwłaszcza we fragmentach opisujących zamierzone efekty realizacji przedsięwzięcia. Wspominaliśmy już o używaniu czasowników w formie dokonanej – jesteśmy przecież pewni, że zakładane produkty czy rezultaty projektu zostaną wypracowane, wiemy, jak to osiągnąć, mamy gotowy plan i właśnie go prezentujemy. Pisząc wniosek bądźmy pewni siebie i zdecydowani – nie gdybajmy, nie warunkujmy, nie błagajmy. Bądźmy też pozytywni – używajmy języka „na tak”, bez sformułowań negatywnych. Niech to stworzy pozytywny obraz naszego przedsięwzięcia i nas samych i pomoże oceniającym podjąć odpowiednią decyzję.

Wspomnieliśmy o postawieniu się w roli oceniającego wniosek przy konstruowaniu poszczególnych elementów projektu? Podczas wypełniania aplikacji

ta wskazówka jest jednak szczególnie zalecana. Po napisaniu po prostu przeczytajmy ją oczami czytającego. „Oceńmy” nasz projekt. Odpowiedzmy sobie na proste pytanie (to jest najkrótsza z możliwych lista sprawdzająca): „czy jestem z mego wniosku dumny?”

NA ZAKOŃCZENIE

Według opisanej (a właściwie: zasygnalizowanej) wyżej metodologii Zarządzania Cyklem Projektu (PCM), proces planowania przedsięwzięcia, oparty na wynikach kilku istotnych analiz, składa się z trzech kroków, polegających na zaprojektowaniu trzech jego istotnych składowych, tworzących całość:

- struktury logicznej,
- harmonogramu oraz
- budżetu.

Bez szczegółowego zaplanowania tych trzech elementów nie możemy mówić o gotowym do realizacji projekcie. W każdym wniosku, niezależnie od źródła finansowania, znajdują się pytania o te szczegóły. Można je planować zużywając dziesiątki kartek papieru, ale można też wykorzystać zaproponowane w niniejszym podręczniku narzędzia właściwe Metodologii Struktury Logicznej. Wybór pozostawiamy Czytelnikom.

Na koniec – zamiast typowego podsumowania - coś, co podczas warsztatów niezmiennie cieszy się największym powodzeniem i jest przedmiotem żywego zainteresowania uczestników.

W tabeli poniżej przedstawiono wypełnioną matrycę logiczną projektu, który następnie z powodzeniem złożono do konkursu w ramach programu Phare 2002 – Aktywne Formy Przeciwdziałania Bezrobociu, Promocja Wzrostu Zatrudnienia Wśród Młodzieży. Wnioskodawcą był Grodzki Urząd Pracy w Krakowie. W tym miejscu wypada jednak – zwłaszcza tym, którzy właśnie zacierają ręce, że otrzymali „gotowiec” - natychmiast przypomnieć jedną z czterech podstawowych cech projektu: niepowtarzalność!, oraz zastrzec: ten przykład nie powinien i nie może stanowić modelu, który zawsze i wszędzie można bezkrytycznie powielać dla projektów o podobnym charakterze. Może być natomiast wskazówką i przykładem dobrej (bo skutecznej) praktyki oraz, być może, inspiracją dla rzetelnych i kreatywnych

projektodawców. Czytelnikom pozostawiamy ocenę, czy rzeczywiście i na ile taki materiał jest pomocny w wypełnieniu odpowiednich rubryk formularza wniosku.

MATRYCA LOGICZNA PROJEKTU		Nazwa programu i jego numer Phare 2002 – Aktywne Formy Zapobiegania Bezrobociu, Promocja Wzrostu Zatrudnienia Wśród Młodzieży; PL 2002/000-580.06.01.03-01	
Projekt Europejski Start Absolwenta (ESA)			
Cel szerszy /strategiczny	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	
Zwiększanie szans młodych ludzi na małopolskim rynku pracy.	Wzrost wskaźnika zatrudnienia wśród ludzi młodych o X% na koniec 2008. Spadek stopy bezrobocia wśród ludzi młodych o Y% na koniec 2008. Wzrost wskaźnika przedsiębiorczości wśród ludzi młodych o Z% na koniec 2008.	Dane statystyczne GUS i WUS w Krakowie. Rejestry KRS. Raport z oceny <i>ex post</i> programu. Raport z audytu.	
Cel bezpośredni	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	Założenia
Zwiększenie zdolności do elastycznego dostosowywania się do wymogów rynku pracy oraz wzrost atrakcyjności zawodowej 450 absolwentów, w tym 10 niepełnosprawnych w stopniu lekkim, z obszaru miasta Krakowa poprzez opracowywanie i wdrażanie Indywidualnych Planów Działania (IPD) do końca 2005.	Ilość absolwentów, w tym niepełnosprawnych, biorących udział w projekcie <i>Europejski Start Absolwenta</i> , którzy uzyskali i utrzymali zatrudnienie w okresie 12 i 24 miesięcy po zakończeniu projektu. Ilość podmiotów gospodarczych zarejestrowanych przez beneficjentów ostatecznych, w tym niepełnosprawnych, w okresie 12 i 24 miesięcy po zakończeniu projektu. Liczba nowych miejsc pracy stworzonych przez beneficjentów ostatecznych, w tym niepełnosprawnych, w okresie 12 i 24 miesięcy po zakończeniu projektu.	Dane statystyczne GUP w Krakowie. Rejestry KRS. Raport z oceny <i>ex post</i> projektu.	Ogólne tempo wzrostu i rozwoju gospodarczego Polski zostanie utrzymane lub wzrośnie. Pracodawcy w Małopolsce rzeczywiście zainteresowani zatrudnianiem osób po odbytych stażach, a nie wykorzystywaniem programu jako okazji do obniżenia kosztów funkcjonowania firmy bądź instytucji. Wysoki stopień aktywności i motywacji beneficjentów ostatecznych projektu przy stosowaniu w praktyce nowo nabytych kwalifikacji.

			Inne programy i projekty na rzecz pobudzania aktywności zawodowej młodzieży w województwie Małopolskim wdrażane pomyślnie.
Rezultaty	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	Założenia
<p>1. Wzrost wiedzy i kwalifikacji 450 beneficjentów w zakresie aktywnych metod poszukiwania pracy.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nabywanie umiejętności praktycznych z zakresu pisania życiorysu, wypełniania formularzy, większa znajomość praw i obowiązków. Rozwinięcie umiejętności do samodzielnego poruszania się po rynku pracy. Nabywanie umiejętności poszukiwania, uzyskiwania i utrzymania zatrudnienia. <p>2. Nabywanie kluczowych, praktycznych umiejętności pracowniczych i uzyskanie doświadczenia zawodowego przez X uczestników.</p> <p>3. Zmiana postaw i wzrost motywacji do aktywnego poszukiwania pracy i podejmowania działalności gospodarczej przez Y uczestników.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identyfikacja własnych zasobów; mocnych i słabych stron, ograniczeń i możliwości, stawianie celów i alternatyw zawodowych. Zwiększenie zdolności motywacyjnych, zwiększenie zaufania we własne siły itp. Udzielenie 5 pożyczek na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. 	<ul style="list-style-type: none"> Ilość Indywidualnych Planów Działania opracowanych w ramach projektu. Liczba przeszkolonych beneficjentów. Ilość miejsc stażowych. Ilość umów absolwenckich. Ilość przeprowadzonych szkoleń. Jakość przeprowadzonych szkoleń. Ilość stworzonych biznes planów. Jakość biznes planów. Wskaźnik wzrostu motywacji uczestników. Wskaźnik zmiany postaw na proaktywne wśród uczestników projektu. Ilość udzielonych pożyczek na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Ilość podmiotów gospodarczych zarejestrowanych przez beneficjentów ostatecznych, w tym niepełnosprawnych, w okresie do 6 miesięcy po zakończeniu projektu. Ilość absolwentów, w tym niepełnosprawnych, którzy uzyskali i zatrudnienie w okresie do 6 miesięcy po zakończeniu projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> Dane statystyczne Działu Instrumentów Rynku Pracy GUP w Krakowie. Karty stażowe, listy obecności na stażu. Świadectwa pracy. Listy obecności na szkoleniach. Raporty z analiz kart oceny szkolenia. Formularze egzaminów, rejestr wydanych certyfikatów ukończenia szkolenia. Dane statystyczne Działu Pośrednictwa Pracy i Poradnictwa Zawodowego GUP w Krakowie. Wyniki analizy porównawczej ankiet i kwestionariuszy (wypełnianych na początku i na końcu projektu ESA przez absolwentów) badającej zmiany postaw absolwentów. Raporty okresowe z postępu prac realizacji programu. Raport końcowy z realizacji projektu. Dokumenty księgowe. 	<p>Wola i motywacja beneficjentów ostatecznych projektu do wykorzystania w praktyce kwalifikacji nabytych w ramach realizacji projektu.</p> <p>Warunki społeczno-gospodarcze sprzyjające tworzeniu miejsc pracy i podejmowaniu działalności gospodarczej.</p>
Działania	Zasoby/Środki	Koszty	Założenia
1. Opracowanie i wdrożenie kampanii promocyjnej	Zespół projektowy:	X PLN kosztów kwalifikowalnych, z czego:	Rejestrowanie się w GUP w

<p>projektu ESA na obszarze działania</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zdefiniowanie celów akcji promocyjnej • Zidentyfikowanie grupy docelowej kampanii promocyjnej • Wywieszenie informacji na tablicach info. • Zaprojektowanie, wydrukowanie i dystrybucja plakatów • Zaprojektowanie, wydrukowanie i dystrybucja ulotek info. • Zorganizowanie i przeprowadzenie konferencji prasowej. • Stworzenie strony www projektu ESA. • Umieszczenie na stronach www instytucji samorządu terytorialnego i administracji publicznej i NGOs informacji o programie. • Zaktualizowanie bazy danych pracodawców współpracujących z GUP. • Nawiązanie współpracy z nowymi pracodawcami. • Promocja programu wśród pracodawców. <p>2. Opracowanie i wdrożenie systemu monitoringu i oceny projektu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie metodologii i narzędzi do pomiaru rezultatów "twardych" i rezultatów "miękkich" • Określenie harmonogramu pomiaru poszczególnych wskaźników • Wdrożenie systemu <p>3. Nabór uczestników programu - beneficjentów projektu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rejestracja potencjalnych uczestników projektu • Ustalenie kryteriów selekcji • Selekcja uczestników programu • Stworzenie bazy danych 400 uczestników programu i listy rezerwowej <p>4. Przygotowanie i wdrożenie programu ESA</p> <p>4.1. Przygotowanie szkoleń</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kierownik projektu – X osobodni. • Obsługa biura projektu – Y osobodni. • 3 doradców zawodowych - 30% etatowego czasu pracy każdego z nich (Z osobodni). • 3 pośredników pracy - 1280 osobodni (3 osoby x 160 osobodni). • 10 rejestratorów - 24 osobodni (10 osób x 2 osobodni). • 2 pracowników odpowiedzialnych za fundusz pożyczkowy – X osobodni. • 2 pracowników odpowiedzialnych za monitoring i promocję projektu – X osobodni. • Księgowa – 30% etatowego czasu pracy = X osobodni. <p>Biuro projektu wraz z wyposażeniem: X pomieszczeń, Y komputerów, Z drukarek, linia telefoniczna, faks, stałe łącze internetowe.</p> <p>Materiały biurowe: papier, tonery, tusze, segregatory, koperty, znaczki pocztowe, itp.</p> <p>2 sale szkoleniowe na 25 osób każda z wyposażeniem (rzutnik, sprzęt audio-video, flipchart, mazaki).</p> <p>Sala konferencyjna (konferencja prasowa) na X osób z odpowiednim wyposażeniem.</p> <p>Usługi – szkolenie (X trenerów x Y dni, opracowanie programów i materiałów szkoleniowych).</p> <p>Usługi poligraficzne (X kopii plakatów, Y kopii ulotek, Z kopii materiałów szkoleniowych, ankiet i certyfikatów ukończenia).</p> <p>Catering (kawa, herbata, napoje, ciastka – X osób x Y dni).</p>	<p>Y PLN – dotacja Z PLN – wkład własny</p>	<p>Krakowie w latach 2004 - 2005 absolwentów w ilości umożliwiającej realizację projektu</p> <p>Wśród rejestrujących się niepełnosprawnych absolwentów znajdzie się 10 z niepełnosprawnością w stopniu lekkim.</p> <p>Wola, motywacja i aktywne uczestnictwo w projekcie absolwentów, którzy zostali zakwalifikowani do programu.</p> <p>Dostępność instytucji szkoleniowych o kwalifikacjach i doświadczeniu odpowiadających wymaganiom – pomyślne rozstrzygnięcie przetargów.</p> <p>Zainteresowanie uczestnictwem w projekcie ze strony pracodawców; stworzenie odpowiedniej ilości miejsc praktyk.</p> <p>Stabilne prawodawstwo w zakresie promocji zatrudnienia i przeciwdziałania bezrobociu.</p> <p>Efektywna współpraca z organizacjami pozarządowymi</p>
---	---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Wybór i opracowanie tematyki szkoleń zawodowych i przedsiębiorczości • Opracowanie dokumentacji przetargowych • Ogłoszenie przetargów na wykonanie usług • Wybór wykonawców usług - szkoleń zawodowych i w zakresie przedsiębiorczości <p>4.2. Tworzenie Indywidualnych Planów Działania (IPD)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indywidualne spotkania uczestników z doradcą zawodowym- psychologiem • Grupowe spotkania z doradcą zawodowym w zakresie rozwijania i nabywania umiejętności pozazawodowych <p>4.3. Realizacja uzgodnionych IPD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia z przedsiębiorczości • Szkolenia zawodowe • Staże absolwenckie (300) • Umowy absolwenckie (150) • Konsultowanie bussines planów • Udzielenie 5 pożyczek po 40.000 PLN <p>4.4. Pośrednictwo pracy dla uczestników projektu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podpisanie umów o staże dla uczestników programu X pracodawcami • xxx... • yyy... • zzz... 			<p>działającymi na rzecz młodzieży.</p>
			<p>Warunki wstępne</p> <p>Przyjęcie projektu do realizacji, podpisanie umowy o dotację z PARP.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów Grodzkiego Urzędu Pracy w Krakowie.

BIBLIOGRAFIA

1. J. Davidson Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-PRESS, Warszawa 2001.
2. B. Ehrl-Gruber, G. Süß, *Project Management – efektywne zarządzanie przedsiębiorstwami*, WEKA, Warszawa 2001.
3. S. Jones, *The Logical Framework*, London 2002.
4. M. Trocki, *Zarządzanie projektami*, PWE S.A., Warszawa 2003.
5. *DIS Manual for implementation Phare, Ispa and Sapard procedures*.
6. Grewiński M. (red.) *“Finansowanie projektów społecznych w ramach funduszy strukturalnych UE”*, Warszawa 2005/06
7. *Project Cycle Management. Training Courses Handbook*, Particip 2002.
8. *Poradnik projektodawcy – praktyczne aspekty realizacji projektów EFS*, Kraków 2007.
9. *Podręcznik Zarządzania Projektami Miękkimi w kontekście EFS*, Warszawa 2006
10. *The Logframe Handbook. A Logical Framework Approach to Project Cycle Management*, The World Bank, Washington DC, 2000.
11. J. Zarychta, *Metodologia budowania projektu* [w:] M. Grewiński (red.), *Przygotowanie Polski do absorpcji funduszy strukturalnych Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 2003.
12. J. Zarychta, *Zarządzanie Cyklem Projektu. Metodologia Struktury Logicznej* [w:] *Podręcznik trenera europejskiego*, UKIE, www.ukie.home.pl, 2004.
13. *Zarządzanie Cyklem Projektu*, ARP, Gdańsk 2002.
14. *Zarządzanie Projektem*, IFC PRESS, Kraków 2003.
15. www.europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods
16. www.funduszezstrukturalne.gov.pl
17. www.mrr.gov.pl
18. www.zporr.gov.pl

UWAGA

Wszelkie prawa autorskie zastrzeżone i prawnie chronione. Przedruk materiałów w części lub całości możliwy tylko i wyłącznie za zgodą autora. Cytowanie oraz wykorzystywanie fragmentów prac dozwolone tylko za podaniem źródła.

Copyright by Mirosław Grewiński (w niektórych przypadkach także poszczególne Wydawnictwa).

Plik pobrano z <http://www.mirek.grewinski.pl>