

## **Metodologia zarządzania cyklem projektu.**

Rozpoczęcie całego procesu finansowania projektów z funduszy strukturalnych oparte jest na odpowiednim planie, który zakłada wszystkie etapy zarządzania projektem. Obejmuje on cały proces powstawania projektu, misji jaką powinien spełnić projekt czy cały mechanizm oceny skutków jakie zostaną osiągnięte przez wdrożenie projektu. Jest niezwykle trudno określić jeden dobry sposób zarządzania projektem w odróżnieniu do metodologii stosowanej na przykład w księgowości. Jednak wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu funduszami strukturalnymi pozwoliło na wykształcenie praktycznych narzędzi, które stały się bardzo pomocne dla ewentualnego powodzenia projektu. Obecnie najbardziej popularna technika zarządzania projektami unijnymi ma swoje korzenie w tzw. „systemie zadań i premii”. Polegającego na utworzeniu nowego typu diagramu pozwalającego śledzić oraz weryfikować postęp w projekcie. Powyższe badania są fundamentem współczesnej metodologii zarządzania projektem i noszą miano Diagramu Grantta.

Zdefiniowanie pojęcia „projekt” jest pierwszą kwestią konieczną do zrozumienia mechanizmów oraz istoty rządzącej procesem przygotowania i realizacji projektu finansowanego z funduszy unijnych. Z owym pojęciem wiążą się kwestie dotyczące daty rozpoczęcia i zakończenia projektu, harmonogramu prac koniecznych do wykonania oraz powiązania pomiędzy zasobami finansowymi i kosztami wdrożenia projektu w życie. Ponadto z projektem można skojarzyć takie pojęcia jak: kamienie milowe, konflikt interesów pomiędzy celami wspólnotowymi a potrzebami beneficjentów, komunikacja pomiędzy nimi, wymagania i ryzyko, które jest podjęte przez obie strony. Pomimo, że wobec terminu „projekt” stosuje się wiele definicji to ta związana z funduszami strukturalnymi odnosi się do cyklu zadań podjętych dla osiągnięcia celów w określonych ramach czasowych

Oparcie się na tych założeniach spowodowało, że Komisja Europejska przyjęła w 1992 roku dokument pt. „Zarządzanie Cyklem Projektu” (ZCP - ang.: Project Cycle Management - PCM). Jest to dokument, w którym przedstawiono narzędzia opisujące projektowanie i zarządzanie przedsięwzięciami, zbudowane na metodzie analizy tablicy logicznej. Dokument nie był jedynie teoretycznym

przedsięwzięciem ponieważ opierał się na doświadczeniu kilku państw członkowskich, gdzie był stosowany przez liczną grupę donorów pomocy. Ponadto został on zarekomendowany przez Komitet ds. Pomocy na rzecz Rozwoju OECD. Podstawowym celem ZCP było zwiększenie efektywności zarządzania zewnętrznymi programami współpracy w postaci projektów i programów. W dokumencie zwrócono uwagę na zasadnicze kwestie oraz ramy uwarunkowań głównie wobec programowania i wdrażania projektów oraz treści samych programów. Stało się to przyczyną bezpośredniego zastosowania tej metodologii w realizowaniu polityki spójności a więc w rezultacie implementacji funduszy strukturalnych i Funduszu. Planowanie i wykonanie projektu można określić jako cykl życia projektu polegającej na przyjęciu takiej strategii, która pozwoli sformułować, wdrożyć i ocenić projekt. Celem tej strategii jest ciągłe udoskonalanie.

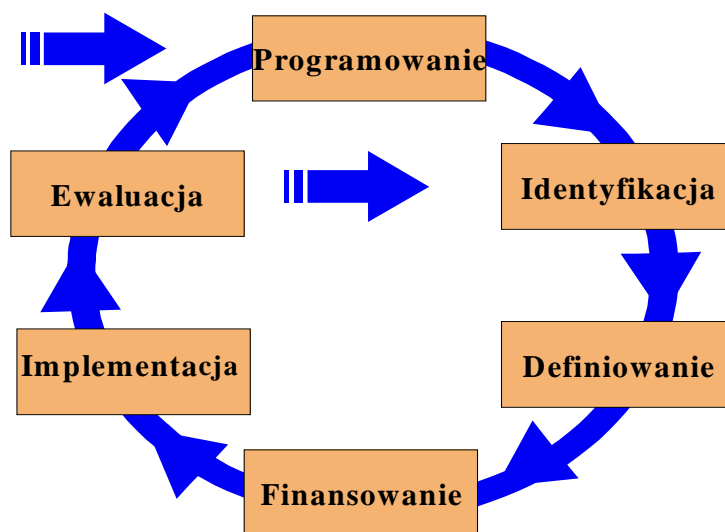
Cykl życia projektu możemy podzielić na sześć faz:

1. Programowanie polegające na ustaleniu ogólnych wytycznych oraz zasad, opartych na analizowaniu własnych problemów i możliwości.
2. Identyfikacja jest to przełożenie pomysłów na konkretne działania, które są poddane identyfikacji i przeglądu pod kątem ewentualnych dalszego badania. Na etapie identyfikacji analizuje się również możliwość zaspokojenia potrzeb oraz indywidualnych interesów partnerów. Pozwoli to podjąć decyzję o zastosowaniu danej opcji lub o dalszym poszukiwaniu rozwiązania.
3. Ocena polega na przestudiowaniu wszystkich aspektów danego pomysłu. Opiera się ją na czynnikach jakościowych oraz opinii głównych partnerów. Wymaga to uczestnictwa beneficjentów w doprecyzowaniu podjętych pomysłów, założeń projektów, zbieżności z problemami oraz ich wykonaniem. Ponadto proces oceny zawiera opracowanie szczegółowego schematu wdrażania, która musi zawierać tablicę logiczną ze rezultatów, zasobów oraz wpływu jakie są oczekiwane od projektu. Ocena ma określić zasadność realizacji projektu.
4. Finansowanie polega na montażu finansowym projektu.
5. Wdrażanie dotyczy wykorzystania uzgodnionych zasobów do osiągnięcia celów projektu (grupy docelowe uzyskują zakładane korzyści) oraz w szerszym pojęci

wdrażanie polega na uzyskaniu ogólnych celów. Monitorowanie postępu służy łatwiejszemu dostosowaniu się do zmieniających warunków.

6. Ewaluacja jest uznawana jako „najbardziej systematyczną i obiektywną oceną, prowadzonych i zrealizowanych projektów, programów lub wręcz polityki w danym obszarze, ich kształtu, procesu wdrożeniowego i rezultatów. Celem jest określenie trafności i zrealizowania zakładanych celów, skuteczności rozwojowej, efektów, wpływu i zdolności do samopowielania się i przeżycia po zakończeniu realizacji przedsięwzięcia”. Celem ewaluacji jest dostarczenie rzetelnej i praktycznej informacji, która pozwala na włączenie doświadczeń zdobytych w trakcie realizacji projektu do procesu decyzyjnego zarówno dla donorów (odpowiedzialnych za cały proces instytucji) jak i beneficjentów. Może to być pomocne w realizacji kolejnych projektów.

#### Schemat życia projektu.



Podstawowy „format” inaczej zwany układem projektu posiada odniesienie do założeń logicznych tablicy(ang. logframe) i zawiera:

1. Streszczenie;
2. Tło projektu;

3. Analizę sektorową i problemową, zawierającą ponadto analizę dotyczącą uczestników/partnerów;
4. Opis programu/projektu w tym określenie celów i strategii dla osiągnięcia których mają służyć programy/ projekty:
  - które bazują na zdobytym wcześniej doświadczeniu oraz koneksji z akcjami dotowanymi przez innych donorów pomocy,
  - opis interwencji (cele projektu i strategia ich osiągnięcia, przedsięwzięcia i rezultaty oraz główne wskaźniki);
5. Założenia oraz związane ryzyko wynikające z ich realizacji oraz elastyczne dostosowanie do warunków;
6. Założenia dotyczące fazy wdrożeniowej;
  - oszacowane koszty i plan finansowy;
  - środki fizyczne i nie-fizyczne;
  - organizacja i procedury wdrożeniowe;
  - warunki specjalne i powiązane działania prowadzone przez władze krajowe państw członkowskich/partnerów;
  - plan wdrożeniowy, ramy czasowe,
  - monitorowanie i ewaluacja.
7. Czynniki określające jakość:
  - właściwa technologia,
  - wiarygodność finansowa i ekonomiczna
  - ochrona środowiska,
  - aspekty socjalno-kulturowe,
  - równość płci,
  - zdolności do zarządzania i instytucjonalne,
  - wsparcie polityki,
  - uczestnictwo i stosunki własnościowe beneficjentów.

## **Matryca tablicy logicznej (matryca logframe)**

**Ważnym jest fakt, iż matryca logiczna nie jest wymaganym dokumentem przy aplikowaniu o jakiegokolwiek finansowe środki strukturalne lub wspólnotowe, a jedynie pomocnym narzędziem do płynnego opisu projektu, aby ten, co stanowi największy problem był spójny.**

Analiza na podstawie tablicy logicznej została stworzona w latach siedemdziesiątych i jest obecnie szeroko wykorzystywana przez beneficjentów funduszy europejskich. Zastosowana metoda obejmuje taką prezentację wyników analizy, która pozwala określić cele programu/projektu w systematyczny i logiczny sposób. Ten sposób powinien odzwierciedlać przyczynowe relacje między różnymi poziomami celów, aby wykazać jak sprawdzić czy te cele strategiczne zostały osiągnięte i aby ustalić jakie postanowienia niezależne od wprowadzonego systemu kontroli projektu/programu mogą wpłynąć na jego sukces. Główne założenia powyższego podejścia są streszczane w matrycy, która pokazuje najistotniejsze aspekty związane z realizacją projektu/programu w formacie logicznym (tzw. „tablicy logicznej”). Istnieją bardzo bliskie powiązania między tablicą logiczną i podstawowymi formatami dokumentów, wyżej wymienionymi celami strategicznymi przyporządkowanymi do poszczególnych tytułów sekcji/paragrafów, celów projektu/programu, rezultatu, działań, środków i kosztów, założeń i ryzyka. Krytyczna analiza czynników jakości umożliwia dostosowanie do celów projektu, działań, założeń i wskaźników.

Poza analizą i projektowaniem, tablica logiczna jest również przydatna do fazy wdrażania projektu/programu, jak również do jego ewaluacji. W ten sposób odgrywa ona swoją ważną rolę w każdej fazie życia projektu. Założenia powinny być opracowane w czasie fazy przygotowawczej (identyfikacji), niemniej jednak nie mogą być one w pełni zakończone w tej fazie, lecz kończone stopniowo w fazie ostatecznej oceny, finansowania, wdrażania i ewaluacji. Tablica logiczna staje się w ten sposób narzędziem zarządzania każdą fazą cyklu projektu i „mistrzowskim narzędziem” służącym tworzeniu innych narzędzi, takich jak szczegółowy budżet, podział odpowiedzialności, plan wdrażania i monitorowania<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>

Matryca tablicy logicznej

	Kolejność interwencji	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cel ogólny				
Cel bezpośredni				
Rezultat				
Działania		Środki	Koszty	
				Warunki wstępne

*Opracował*

*Grzegorz Naranowicz*

*Naczelnik Wydziału Organizacyjnego  
Departament Organizacyjny i Kadr  
Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego*

*Wiceprzewodniczący Zespołu Konsultacyjno – Opiniującego  
ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowym*

*tel.061 854 16 09*

*fax. 061 854 1432*

*e mail [grzegorz.naranowicz@umwv.pl](mailto:grzegorz.naranowicz@umwv.pl)*