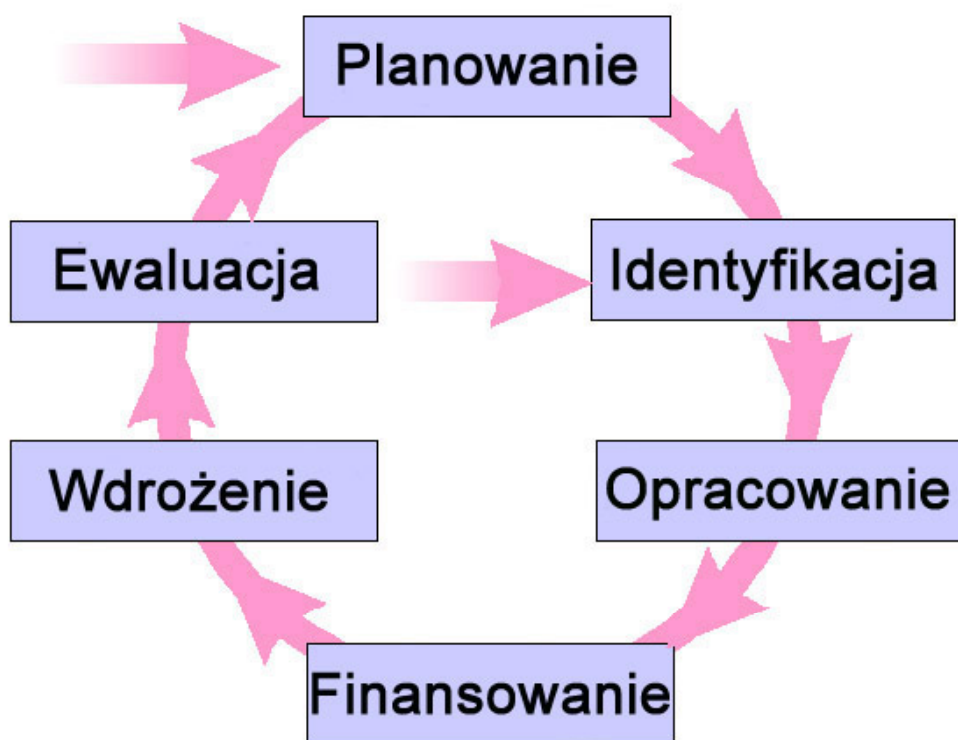


KOMISJA EUROPEJSKA
BIURO WSPÓŁPRACY EUROPAID
Sprawy ogólne
Ewaluacja

Podręcznik - Zarządzanie Cyklem Projektu



MINISTERSTWO GOSPODARKI I PRACY

Maj 2004

Wprowadzenie

Podręcznik “Zarządzanie Cyklem Projektu” przygotowany został w 2001 roku na zamówienie Komisji Europejskiej – Biura Współpracy EUROPAID - przez ITAD Ltd z Wielkiej Brytanii i zaktualizowany przez PARTICIP GmbH z Niemiec, jako materiał szkoleniowy dla pracowników Komisji, zajmujących się przyznawaniem i nadzorowaniem wykorzystania funduszy pomocowych.

Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym MGPIPS postanowił zaadaptować ten podręcznik na użytek potencjalnych projektodawców w Polsce, biorąc pod uwagę jego dużą użyteczność w przygotowywaniu projektów.

W podręczniku czytelnicy znajdą przejrzysty wywód o trafnej i skutecznej metodzie tworzenia projektów, poczynając od definiowania problemów, określania celów i rezultatów, planowania działań oraz budowania harmonogramu i budżetu. Metoda ta ma charakter uniwersalny, co znaczy, że może być stosowana zarówno przy tworzeniu projektów z zakresu rozwoju zasobów ludzkich, jak i projektów o charakterze inwestycyjnym. Projekty opracowane z zastosowaniem tej metody mają duże szanse powodzenia przy ich realizacji.

WPROWADZENIE	2
ROZDZIAŁ 1 WSTĘP	4
ROZDZIAŁ 2 ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU	5
2.1 CYKL PROJEKTU	5
2.2. ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU	6
2.3. NARZĘDZIA PLANOWANIA I ZARZĄDZANIA ZCP	9
2.4 PODSUMOWANIE	9
ROZDZIAŁ 3: PODEJŚCIE OPARTE NA RAMIE LOGICZNEJ (LFA) – NARZĘDZIE PLANOWANIA I ANALIZY.....	10
3.1. WSTĘP.....	10
3.2 FAZA ANALIZY	11
3.2.1 <i>Analiza problemu</i>	11
3.2.2. <i>Analiza celów</i>	13
3.2.3. <i>Analiza Strategii</i>	14
3.3.FAZA PLANOWANIA	15
3.3.1. <i>Matryca Logiczna</i>	15
3.3.2. <i>Poziom celów</i>	17
3.3.3. <i>Założenia</i>	18
3.3.4. <i>Czynniki zapewniające trwałość</i>	20
3.3.5. <i>Obiektywnie Weryfikowalne Wskaźniki</i>	21
3.3.6. <i>Źródła weryfikacji</i>	23
3.3.7. <i>Środki i koszty</i>	23
3.3.8. <i>Matryca logiczna – Przykład</i>	24
3.4. PODSUMOWANIE	26
ROZDZIAŁ 4. UŻYCIE MATRYCY LOGICZNEJ DO UTWORZENIA HARMONOGRAMU DZIAŁAŃ I WYKORZYSTANIA ZASOBÓW.....	27
4.1. HARMONOGRAM DZIAŁAŃ I WYKORZYSTANIA ZASOBÓW.	27
4.1.1. <i>Lista kontrolna do przygotowania harmonogramu działań.</i>	27
4.1.2. <i>Prezentacja harmonogramu działań</i>	29
4.2. PRZYGOTOWYWANIE HARMONOGRAMU WYKORZYSTANIA ZASOBÓW	30
4.2.1. <i>Lista kontrolna do określenia środków i planowania kosztów</i>	30
4.3. PODSUMOWANIE	31
ROZDZIAŁ 5 MONITOROWANIE I RAPORTOWANIE	33
5.1. WSTĘP.....	33
5.2. PROJEKTOWANIE SYSTEMU MONITOROWANIA	33
5.2.1. <i>Analiza celów projektu</i>	34
5.2.2. <i>Przegląd procedur wdrażania</i>	34
5.2.3. <i>Przegląd wskaźników</i>	35
5.2.4. <i>Raportowanie</i>	36
5.3. PODSUMOWANIE	38
ROZDZIAŁ 6 PRZEGLĄD I EWALUACJA PROJEKTU.....	39
6.1. WSTĘP.....	39
6.2. KRYTERIA EWALUACJI	39
6.3. POWIĄZANIE Z MATRYCĄ LOGICZNĄ.....	40
6.3.1. <i>Koszty</i>	40
6.3.2. <i>Działania</i>	40
6.3.3. <i>Wyniki</i>	41
6.3.4. <i>Cel projektu</i>	41
6.3.5. <i>Cele ogólne</i>	42
6.4. MOŻLIWOŚĆ PRZEPROWADZENIA EWALUACJI	42
6.5. PODSUMOWANIE	43
SŁOWNICZEK.....	44

Rozdział 1 Wstęp

Niniejszy podręcznik prezentuje główne cechy Zarządzania Cyklem Projektu (ZCP) – zbioru narzędzi do opracowania i zarządzania projektami z wykorzystaniem metody „Macierzy Projektu”. Celem ZCP jest doskonalenie procesu zarządzania projektami przez lepsze uwzględnianie podstawowych zagadnień i warunków podczas opracowywania i wdrażania projektów.

ZCP stanowi połączenie relatywnie prostych koncepcji, zadań i technik, w tym:

- koncepcji cyklu projektu,
- analizy interesariuszy,
- narzędzia planistycznego – macierz projektu,
- kluczowych czynników jakości,
- harmonogramu działań i harmonogramu wykorzystania zasobów,
- ujednoliconych struktur dla kluczowych dokumentów projektu.

Narzędzia i techniki przedstawione w niniejszym podręczniku są zaprojektowane tak, aby towarzyszyć zainteresowanym w przygotowaniu projektów i zarządzaniu nimi.

Rozdział 2 prezentuje cykl projektu, opisuje jego fazy i wyjaśnia jego rolę w zarządzaniu.

Rozdział 3 zapoznaje czytelników z podejściem opartym na macierzy projektu, wyjaśniając jej rolę w tworzeniu projektów za pomocą prostego przykładu. Wyjaśnia w jaki sposób czynniki wpływające na trwałość mogą wpływać na szanse powodzenia projektu oraz wskazuje zakres narzędzi pozwalających na uwzględnienie tych czynników.

Rozdział 4 wyjaśnia w jaki sposób można używać matrycy logicznej w celu stworzenia planu pracy i budżetu oraz prezentuje sposób przygotowania harmonogramu działań i wykorzystania zasobów.

Rozdział 5 definiuje monitorowanie oraz wyjaśnia jego rolę w zarządzaniu projektem. Ustala podstawowe kroki, które należy poczynić, by zaplanować system monitorowania na poziomie projektu, podkreślając główne korzyści efektywnego monitorowania, kluczowe kwestie, które muszą być wyjaśnione oraz główne pułapki, których należy unikać.

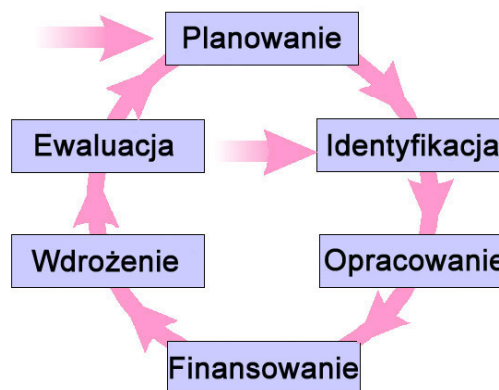
Rozdział 6 definiuje ewaluację oraz podkreśla główne kryteria, według których projekty są oceniane. Łączy on kryteria ewaluacyjne z matrycą logiczną i określa typowe ramy czasowe ewaluacji.

Aneks zawiera słowniczek używanych terminów.

Rozdział 2 Zarządzanie Cyklem Projektu

2.1 Cykl Projektu

Sposób, w jaki projekty są planowane oraz realizowane, przebiega według sekwencji określanej jako cykl projektu. Cykl rozpoczyna się od identyfikacji pomysłu i rozwija się w plan pracy, który może być wdrażany i oceniany. Pomysły są identyfikowane w kontekście uzgodnionej strategii. Cykl projektu zapewnia strukturę, w ramach której w konsultacjach uczestniczą udziałowcy i wszyscy dysponują odpowiednimi informacjami. Dzięki temu na kluczowych etapach życia projektu mogą być podejmowane decyzje oparte na informacjach.



Schemat Cykl Projektu

Całościowy cykl projektu ma sześć faz: planowanie, identyfikacja, opracowanie, finansowanie, wdrożenie i ewaluacja. Szczegółowy przebieg poszczególnych faz różni się w przypadku poszczególnych instytucji, odzwierciedlając różnice proceduralne. Niemniej jednak, we wszystkich instytucjach cykl ma trzy wspólne elementy:

1. Cykl określa kluczowe decyzje, potrzeby informacyjne i odpowiedzialność w każdej z faz.
2. Fazy cyklu mają charakter progresywny – każda z nich musi być ukończona tak, aby następna mogła być przeprowadzona z sukcesem.
3. Cykl oparty jest na ewaluacji tak, by przenosić doświadczenia z istniejących projektów na tworzenie przyszłych programów oraz projektów.

Fazy cyklu projektu można opisać w następujący sposób:

- ✓ w fazie **planowania** analizowana jest sytuacja na poziomie narodowym i sektorowym tak, by określić problemy, ograniczenia i możliwości, które można by objąć projektem. Wymaga to przeglądu wskaźników społeczno – ekonomicznych, narodowych priorytetów oraz priorytetów określonych dla funduszu, z którego projekt ma być finansowany,
- ✓ w fazie **identyfikacji** pomysły na projekty są sortowane do dalszych studiów. Wymaga to konsultacji z domyślnymi beneficjentami każdego z tych działań, analizy problemów, z którymi się stykają oraz określenia możliwości rozwiązania tych problemów,
- ✓ w fazie **opracowania** odpowiednie pomysły projektów są rozwijane w operacyjne plany projektu. Beneficjenci oraz udziałowcy (interesariusze) biorą udział w szczegółowym określeniu idei projektu, która następnie jest oceniana pod kątem

wykonalności (czy ma szanse powodzenia) oraz trwałości (czy będzie w stanie dostarczyć trwałych korzyści beneficjentom),

- ✓ w fazie **finansowania** propozycje są weryfikowane przez kompetentne władze i zapada decyzja o przekazaniu funduszy na projekt,
- ✓ w fazie **wdrażania** projekt jest uruchamiany i realizowany. W trakcie wdrażania kadra zarządzająca projektem ocenia aktualny postęp w stosunku do celów i w razie konieczności dokonuje korekt w sposobie wdrażania,
- ✓ w fazie **ewaluacji** instytucja finansująca projekt ocenia go po to, by stwierdzić co zostało osiągnięte i wyciągnąć wnioski na przyszłość.

Doświadczenia wielu donatorów pokazują, że bardzo wiele decyzji dotyczących projektów było podejmowanych bez dostatecznej konsultacji z beneficjentami i udziałowcami oraz bez niezbędnych informacji. Celem cyklu projektu jest zapewnienie, że decyzje podejmują udziałowcy oraz, że są one oparte na odpowiedniej i wystarczającej informacji.

Rozdzielenie cyklu na sześć faz dostarcza minimalne podstawy dla efektywnego przygotowywania, wdrażania i ewaluacji projektu. Szczególnie ważne jest rozdzielenie faz identyfikacji i opracowania. Przygotowanie projektów ma miejsce w kontekście społecznym i politycznym, wymagającym godzenia często konfliktogennych żądań i dążeń. Poprzez trzymanie się fazy identyfikacji, odpowiedniość idei projektu może być systematycznie ustalana, zanim proces przygotowania posunie daleko na tyle, że pomysłu nie można już porzucić. Podczas fazy opracowywania idee projektu mogą być w pełni rozwinięte z pełnym przekonaniem, że są oparte na prawdziwych potrzebach beneficjentów i są wystarczająco uznawane przez głównych udziałowców.

2.2. Zarządzanie Cyklem Projektu

Zarządzanie Cyklem Projektu (ZCP) zostało wprowadzone przez Komisję Europejską w początkach lat 90-tych w celu poprawy jakości tworzenia projektów i zarządzania, a w konsekwencji poprawy efektywności pomocy. ZCP rozwinął się z analizy efektywności pomocy podejmowanej przez Komitet Rozwoju Pomocy OECD. Wnioski ewaluacyjne członków Komitetu wskazywały na fakt, iż znacząca część projektów działała słabo z następujących powodów:

- słabe planowanie i przygotowanie projektów,
- projekty nieodpowiednie dla beneficjentów,
- niewystarczające uwzględnianie zagrożeń,
- ignorowanie czynników wpływających na trwałość korzyści projektów,
- nie wykorzystywanie doświadczeń wynikających z poprzednich projektów.

Schemat: Uzasadnienie ZCP

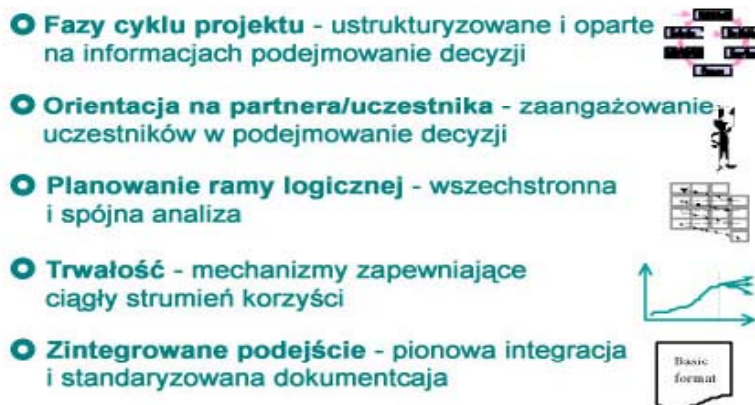
Dlaczego ZCP?

Negatywne doświadczenia:	Odpowiedzi ZCP:
Niejasne ramy strategiczne	Przejrzyście zdefiniowane podejście
Słaba analiza sytuacji	Właściwa analiza sytuacji
Planowanie i wdrożenie zorientowane na działanie	Planowanie i wdrożenie zorientowane na cel
Nieweryfikowalny wynik	Weryfikowalny wynik
Presja wydatkowania	Większy nacisk na jakość
Krótkoterminowa wizja	Skupienie się na trwałości
Niezgodne wzajemnie dokumenty projektu	Standaryzowane formaty dokumentów
Brak wspólnego postrzegania	wspólne zrozumienie celów i procesu ich osiągania

Cykl zarządzania projektem integruje fazy cyklu projektu tak, że zagadnienia są analizowane systematycznie, przy pomocy środków i metodologii, która zapewnia, że kwestie związane z trwałością pozostają w centrum zainteresowań.

„ZCP zobowiązuje praktyków planowania projektu do skupienia się na prawdziwych potrzebach beneficjentów poprzez wymaganie dokładnego oszacowania obecnej sytuacji oraz poprzez stosowanie metody opartej na macierzy logicznej. Od samego początku aspekty wpływające na trwałość są włączane do planu projektu. Siłą ZCP jest fakt, iż dokumenty projektu są usystematyzowane według standaryzowanego formatu określając wszystkie odpowiednie zagadnienia, włączając w to założenia, na których oparty jest projekt. Na każdym etapie cyklu projektu te kwestie są weryfikowane i przeglądane, a następnie przenoszone do kolejnego etapu. Taki system czyni koncepcję projektu i kontekst, w którym on działa, przejrzystym i czytelnym oraz pozwala na lepsze monitorowanie i ewaluację.”¹

¹ “Zarządzanie Cyklem Projektu: kolejna moda?”, Helpdesk PCM, DG VIII, 1993



Schemat: Zasady ZCP

Zasady ZCP mogą być podsumowane w następujący sposób:

1. Trzymanie się faz cyklu projektu, by zapewnić usystematyzowany proces podejmowania decyzji dobrze oparty na informacjach.
2. Orientacja na klienta przy pomocy organizowania warsztatów z udziałowcami w kluczowych fazach cyklu projektu oraz formułowanie celu projektu w kategoriach trwałych korzyści dostarczanych beneficjentom.
3. Włączanie aspektów gwarantujących trwałość do planu w celu zapewnienia trwałości rezultatów.
4. Stosowanie podejścia opartego na matrycy logicznej, by zapewnić zwarte analityczne podejście do planowania projektu i zarządzania nim.
5. Zintegrowane podejście, które łączy cele każdego z projektów w cele narodowe i sektorowe w ramach kraju; zapewnia, że plany pracy i budżety są spójne i adekwatne do celu i planowanych rezultatów.

ZCP gwarantuje, że:

- ✓ projekty odpowiadają uzgodnionej strategii oraz prawdziwym potrzebom beneficjentów:
 - projekty odpowiadają celom sektorowym, narodowym i europejskim,
 - beneficjenci są zaangażowani w proces planowania od wczesnego etapu,
 - analiza problemu jest gruntowna,
 - cele są jasno formułowane w kategoriach korzyści dla grup docelowych;
- ✓ projekty są wykonalne pod względem realnych możliwości osiągnięcia celów:
 - cele są logiczne i mierzalne,
 - zagrożenia są brane pod uwagę,
 - monitorowanie koncentruje się na odpowiednich celach;

- ✓ projekty są trwałe:
 - czynniki wpływające na trwałość są uwzględniane w planie projektu,
 - wyniki ewaluacji są wykorzystywane jako lekcja służąca do planowania przyszłych projektów.

2.3. Narzędzia planowania i zarządzania ZCP

Narzędzia planowania i zarządzania zapewniają praktyczny mechanizm, dzięki któremu odpowiedniość, wykonalność i trwałość mogą być osiągnięte. Podstawowym narzędziem używanym w ramach ZCP do planowania projektów i zarządzania jest tzw. podejście oparte na ramie logicznej (Logical Framework Approach – LFA).

LFA jest efektywną techniką pozwalającą uczestnikom na identyfikowanie i analizowanie problemu oraz na definiowanie celów oraz działań, które należy podjąć, by te problemy rozwiązać. Używając struktury ramy logicznej planujący testują model proponowanego projektu, by upewnić się co do jego odpowiedniości, wykonalności i trwałości. Oprócz roli jaką pełni podczas przygotowywania programu i projektu, LFA jest również kluczowym narzędziem zarządzania podczas wdrażania i ewaluacji. Zapewnia podstawę dla przygotowywania planów działań oraz rozwoju systemu monitorowania, a także struktury na potrzeby ewaluacji.

Udziałowcy powinni być zaangażowani tak mocno, jak to jest możliwe, co wymaga pracy zespołowej i silnych umiejętności organizacyjnych ze strony planujących projekt. W celu efektywnego używania LFA, narzędzie to musi być wspomagane przez inne narzędzia do analizy technicznej, ekonomicznej, społecznej i wpływu na środowisko.

2.4 Podsumowanie

- Planowanie i realizowanie projektów przebiega według sekwencji, która określana jest jako cykl projektu. Tworzy on strukturę, która zapewnia konsultowanie wszystkich udziałowców, a także udostępnianie wszystkich informacji tak, by można było na tych informacjach oprzeć decyzje podejmowane w kluczowych fazach cyklu projektu.
- Sześć faz cyklu projektu następuje po sobie. Każda faza prowadzi do następnej. W każdej fazie wymagana jest informacja tak, by przed przejściem do następnej fazy podejmowane były rozsądne decyzje. Cykl oznacza, że wnioski wyciągnięte z zakończonych projektów pozwalają poprawić przyszłe projekty.
- Oddzielenie fazy identyfikacji i opracowania jest szczególnie ważne. Poprzez dostosowanie do fazy identyfikacji, właściwość idei projektu może być ustalana systematycznie, zanim proces przygotowywania stanie się zbyt zaawansowany by można było porzucić określony pomysł.
- Stosowanie technik i narzędzi proponowanych w ramach ZCP zapewnia odpowiedniość projektów dla prawdziwych potrzeb beneficjentów, a także wykonalność i trwałość projektów.
- Głównym narzędziem projektowania i zarządzania używanym w ramach ZCP jest podejście oparte na ramie logicznej. By było ono używane efektywnie musi być wspierane przez inne narzędzia – do analizy technicznej, ekonomicznej, społecznej i wpływu na środowisko.

Rozdział 3: Podejście oparte na ramie logicznej (LFA) – narzędzie planowania i analizy

3.1. Wstęp

Podejście oparte na ramie logicznej jest głównym narzędziem używanym do planowania projektu podczas fazy identyfikacji i opracowania projektu. Używanie LFA w trakcie fazy identyfikacji pomaga upewnić się, że idee projektu są odpowiednie, podczas gdy w fazie opracowania pomaga upewnić się co do wykonalności i trwałości.

Podejście dzieli się na dwie fazy:

- Faza 1 – faza analizy, podczas której analizowana jest obecna sytuacja, tak by stworzyć wizję „późniejszej pożądaney sytuacji” oraz wybrać strategię, które zostaną użyte by to osiągnąć
- Faza 2 – faza planowania, podczas której idea projektu jest rozwijana w szczegółach operacyjnych.



Schemat: Podejście oparte na ramie logicznej

Z powodu znaczenia tworzenia harmonogramu dla zintegrowanego podejścia, narzędzie to zostało opisane w osobnym rozdziale. Niemniej jednak stanowi ono integralną część podejścia opartego na ramie logicznej.

3.2 Faza analizy

Projekty są planowane tak, by odpowiadać na problemy beneficjentów. Prawdłowo zaplanowany projekt odpowiadający na prawdziwe potrzeby odbiorców nie może być osiągnięty bez analizy obecnej sytuacji. Niemniej jednak, obecna sytuacja będzie prawdopodobnie postrzegana inaczej przez różne grupy udziałowców. Tak więc jest bardzo ważne, by zebrać razem przedstawicieli wszystkich kluczowych udziałowców w fazie analizy. Zazwyczaj odbywa się to w ramach warsztatu, podczas którego problemy i zagadnienia są swobodnie dyskutowane. Są trzy etapy fazy analizy: analiza problemu, analiza celów i analiza strategii.

3.2.1 Analiza problemu

Analiza problemu określa negatywne aspekty obecnej sytuacji i ustanawia związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy występującymi problemami. Wymaga podjęcia trzech kroków:

1. Określenia udziałowców, na których proponowany projekt wywrze wpływ.
2. Określenia głównych problemów, które dotyczą beneficjentów.
3. Określenia drzewa problemów (problem tree), by określić przyczyny i skutki.

Analiza udziałowców

Analiza udziałowców zapewnia przydatny punkt startowy do analizy problemu. Wymaga określenia wszystkich grup udziałowców, na które proponowana interwencja prawdopodobnie wywrze wpływ (zarówno pozytywny jak i negatywny). Przy użyciu technik dyskusji i wywiadu, dokumentowane są interesy każdej z grup uczestników. przy użyciu informacji zebranych podczas analizy udziałowców, osoby planujące projekt mogą lepiej organizować proces przygotowywania, a szczególnie niezbędnych badań poprzedzających przeprowadzenie wspólnych warsztatów planowania.

Kwestie płci

Jest istotne, by przed przeprowadzeniem wspólnego warsztatu planowania zostało podjęte odpowiednie zbieranie informacji oraz ich analiza. Informacja o obecnych problemach pochodzi z różnych źródeł włączając w to wywiady, ankiety, raporty i statystyki. odpowiedniość, wykonalność i trwałość interwencji prawdopodobnie będą większe, jeśli ważni uczestnicy są konsultowani w trakcie analizy sytuacji oraz zapraszani na warsztaty planowania. Pewne cele projektu są niemożliwe do osiągnięcia, jeśli nie zostaną przeprowadzone konsultacje zarówno z kobietami jak i mężczyznami oraz jeśli nie przedyskutują oni swoich ról w odniesieniu do działań w ramach projektu.

Niemal we wszystkich społeczeństwach kobiety i mężczyźni różnią się w zakresie codziennych czynności, w dostępie i kontroli zasobów i udziale w podejmowaniu decyzji. W rzeczywistości dyskryminacja płci może prawdopodobnie bardzo zredukować efektywność oraz wpływ projektów. Jest więc istotne, by analizować potencjalny wpływ interwencji w odniesieniu do mężczyzn, kobiet oraz innych grup (np. dzieci, mniejszości etnicznych, grup społecznych) zanim zostaną podjęte ważne decyzje dotyczące interwencji, jej celów i ulokowania zasobów.

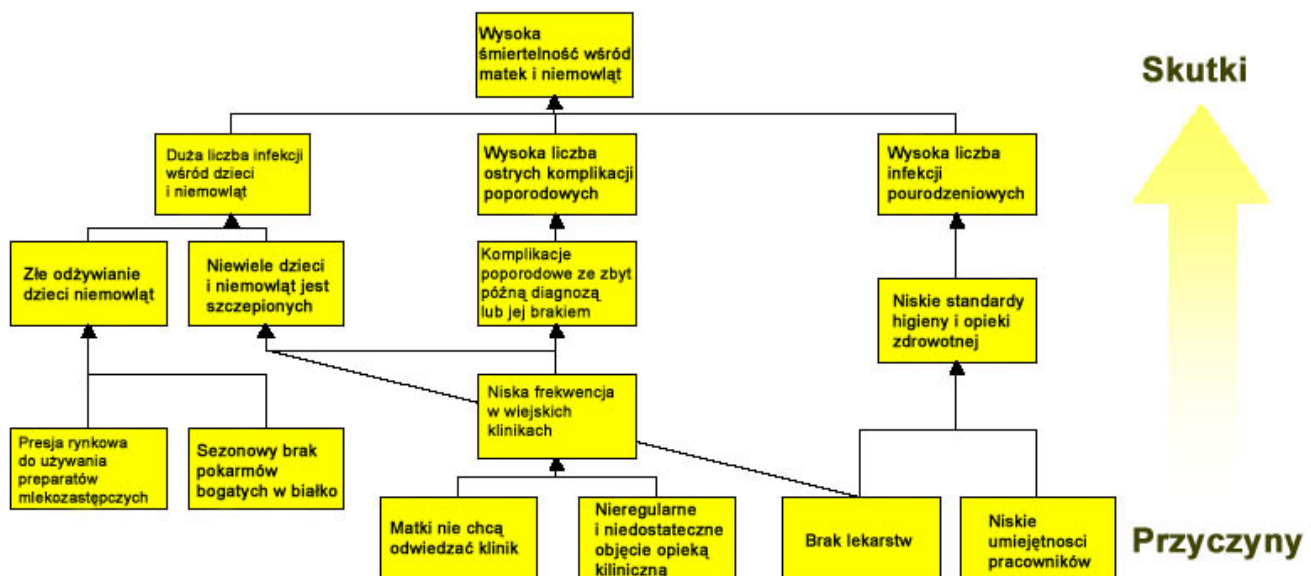
Warsztat planowania

Kiedy zebrane zostały już odpowiednie informacje, można zorganizować wspólny warsztat planowania. Na bazie dostępnych informacji, uczestnicy będą określać kluczowe problemy występujące w określonej sytuacji za pomocą technik takich, jak „burza mózgów”. Główną techniką używaną na tym etapie jest szkicowanie drzewa problemów. Drzewo problemów jest po prostu problemem rozrysowanym w sposób hierarchiczny. Najpierw każdy zidentyfikowany problem jest podsumowywany. potem wybierany jest początkowy problem, a następnie kolejny problem z nim związany, a następnie:

- jeśli problem stanowi przyczynę – przesuwany jest poziom niżej
- jeśli jest skutkiem – przesuwany jest wyżej
- jeśli nie stanowi przyczyny ani skutku – pozostaje na tym samym poziomie

Na przykład, jeśli sformułowanym problemem jest „słabe odżywianie dzieci i niemowląt”, przyczyną może być „brak dostępnych wysokobiałkowych pokarmów”, podczas gdy skutkiem może być „wysoka liczba infekcji wśród dzieci i niemowląt”.

W miarę jak drzewo rozwija się, pozostałe problemy są do niego dołączane w taki sam sposób. Kiedy drzewo problemów jest już kompletne, wybierany jest ogniskowy (kluczowy) problem. problem ogniskowy powinien być zaakceptowany przez różne grupy interesu jako centralny problem, na który który powinien zostać skierowany projekt. Przegląd analizy problemu może doprowadzić do pojawienia się innego problemu ogniskowego na późniejszym etapie, jednak nie wpływa to na ważność analizy. Kiedy zostanie już uzupełnione, drzewo problemów reprezentuje pełny obraz istniejącej negatywnej sytuacji:



Schemat: Drzewo problemów

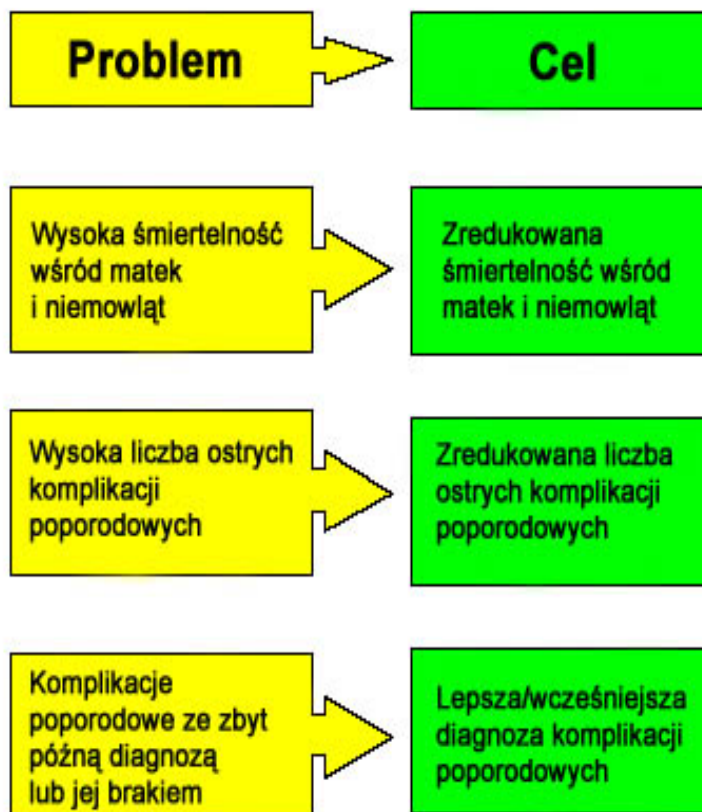
Podczas identyfikacji i analizy problemów występują dwie powszechne trudności: niedostateczne określenie problemu oraz „niedostępnych rozwiązań”:

- Niedostateczne określenie ma miejsce wtedy, gdy problem jest określony niedostatecznie szczegółowo i nie komunikuje prawdziwej natury problemu. Stwierdzenia typu „słabe zarządzanie” muszą być rozbite na czynniki tak, by można było zrozumieć co stanowi problem i dzięki temu zanalizować przyczyny, które stanowią jego podstawę – na przykład, problem zarządzania może dotyczyć słabej kontroli finansowej, późnego dostarczania kluczowych usług itp. Oczywiście, prawidłowe określanie poziomu szczegółowości jest sprawą osądu moderatora oraz uczestników warsztatu. Zależy również od zakresu i charakteru projektu.
- Niedostępne rozwiązania to określanie problemu, które nie opisuje aktualnej, negatywnej sytuacji, a jedynie niedostępność sytuacji pożądanej. Na przykład, „brak wyszkolonych pracowników” nie opisuje określonego problemu (pracownicy mają niewystarczające lub nieodpowiednie umiejętności) oraz niesie ryzyko skierowania interwencji w stronę niedostępnego rozwiązania (szkolenie), podczas gdy w rzeczywistości rozwiązaniem może być rekrutacja lub zarządzanie personelem. Należy być ostrożnym z wygłaszaniem opinii rozpoczynających się od słowa „brak...”.

3.2.2. Analiza celów

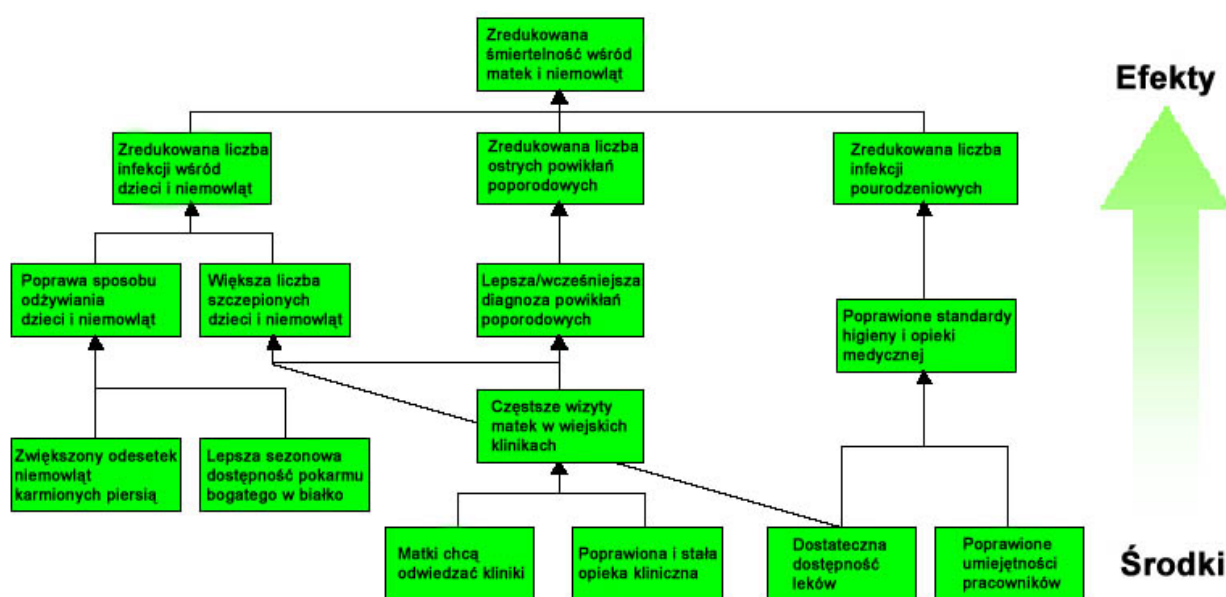
Podczas gdy analiza problemów prezentuje negatywne aspekty istniejącej sytuacji, analiza celów przedstawia pozytywne aspekty pożądanej przyszłej sytuacji. Wymaga to przeformułowania problemów w cele:

Schemat: Przekształcanie problemów w cel



Drzewo celów może być więc pomyślane jako pozytywny lustrzany obraz drzewa problemów, a związki przyczynowo- skutkowe stają się związkami określającymi co oznacza to w konsekwencji. Może się zdarzyć, że istnieją luki w logice wstępnego drzewa celów, które nie były wyraźnie widoczne w drzewie problemów, tak więc związki „znaczenie – zakończenie” pomiędzy celami powinny zostać przejrane i zreorganizowane w razie potrzeby. W końcu cele obejmujące podobne tematy mogą być zgrupowane razem w klastry, które stworzą podstawy analizy strategicznej. Kiedy zostanie ukończono, drzewo celów zapewni pełny obraz **pożądaney przyszłej sytuacji**.

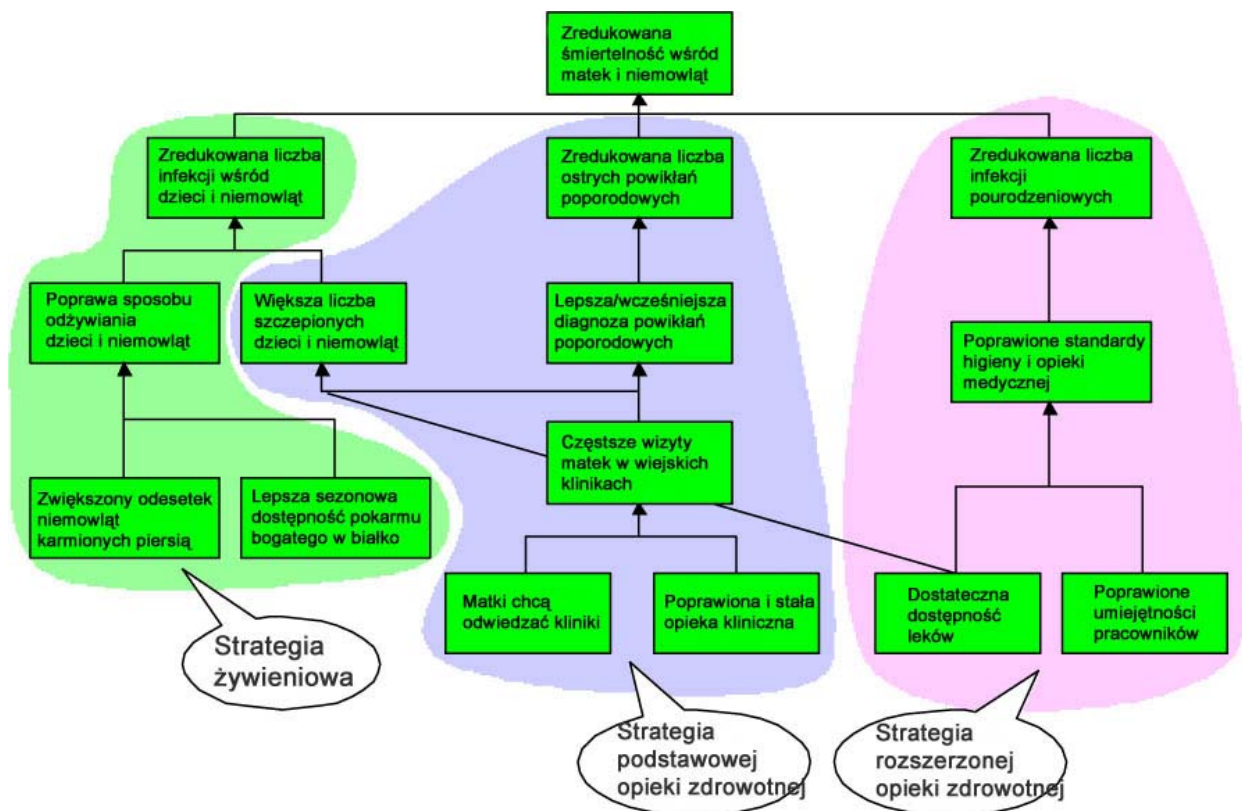
Schemat: Drzewo celów



3.2.3. Analiza Strategii

Ostatni etap fazy analizy wymaga selekcji strategii, które będą używane do osiągnięcia pożądaných celów. Analiza strategii wymaga zdecydowania, jakie cele będą włączone **W** projekt, a jakie cele pozostaną **POZA** nim, oraz to jaki jest cel ogólny projektu i jego cel centralny. Poza badaniem logiki, analiza strategii przegląda również wykonalność różnych interwencji.

W zależności od zakresu i ilości wymaganej pracy, wybrane klastry mogą tworzyć interwencję „wielkości projektu” lub program składający się z wielu projektów. W powyższym przykładzie nasz projekt będzie skierowany na strategię podstawowej i rozszerzonej opieki zdrowotnej, a strategią świadomości żywieniowej zajmuje się inny projekt.



Schemat: Wybór strategii

3.3.Faza Planowania

Głównym wynikiem LFA jest matryca logiczna. Matryca logiczna wyznacza logikę interwencji projektu (jeśli odjęte zostaną działania wówczas osiągnęte będą rezultaty, a następnie cele projektu itd.) oraz opisuje ważne założenia i ryzyka kryjące się u podstawy logiki. Daje to bazę do sprawdzania wykonalności projektu. Na potrzeby zarządzania i nadzorowania projektów, matryca logiczna definiuje zadania, które mają być podejmowane, wymagane zasoby oraz zakres odpowiedzialności zarządzających. W drugiej i trzeciej kolumnie (obiektywnie weryfikowalne wskaźniki i źródła weryfikacji), matryca logiczna dostarcza szkieletu, według którego będzie monitorowany i ewoluowany postęp.

3.3.1. Matryca Logiczna

Przed szczegółowym opisaniem matrycy logicznej, warto dodać jedną uwagę o charakterze ostrzeżenia. Matryca logiczna, ze wszystkimi swoimi zaletami, kiedy jest jasno zrozumiana i profesjonalnie stosowana, nie stanowi magicznego rozwiązania do identyfikowania czy planowania dobrych projektów. Zasada „śmieciami wchodzi, śmieci wychodzą” może być stosowana do matrycy logicznej, jeśli jest ona używana w sposób mechaniczny. Kiedy używana jest właściwie, pomaga uczynić bardziej przejrzystymi logiczne związki pomiędzy działaniami, wynikami, zamierzeniem i celami, przynajmniej dla dobrze poinformowanego użytkownika.

Matryca logiczna nie powinna być więc postrzegana po prostu jako zestaw mechanicznych procedur, ale jako wsparcie dla myślenia. Musi być również postrzegana jako dynamiczne narzędzie, które powinno być ponownie oszacowane i przejrane w miarę jak sam projekt się rozwija, a okoliczności ulegają zmianom. Powinna być używana w celu zapewnienia struktury i zamierzenia przy planowaniu oraz budżetowaniu projektu, bez postrzegania jej jako nieelastycznego i hamującego szczegółowego planu.

Poprzez zbieranie uczestników razem w fazie planowania, do dyskusowania problemów, celów i strategii, LFA zachęca ludzi do rozważania, jakie są ich własne oczekiwania i jak mogą być one osiągnięte. Poprzez jasne określanie celów i umieszczanie ich w „hierarchii celów”, pozwala na sprawdzanie wewnętrznej logiki planu projektu, zapewniając, że działania, rezultaty i cele są połączone. Osoby planujące projekt są zmuszane do określania kluczowych założeń i zagrożeń, które mogą wpłynąć na wykonalność projektu oraz do wyszczególnienia wskaźników i źródeł informacji, które będą używane do monitorowania i ewaluacji projektu. Wszystkie te kluczowe informacje są zbierane razem w jeden dokument, który dostarcza użytecznego podsumowania.

Pomimo, że LFA udowodniła swoją przydatność jako użyteczne narzędzie do planowania i zarządzania, nie jest narzędziem wszechstronnym i nie gwarantuje sukcesu projektu. Proces zajmuje dużo czasu i wymaga znaczącego szkolenia w zakresie koncepcji i logiki podejścia. Od osób planujących projekt wymagane jest podsumowywanie złożonych idei i związków w proste frazy, które mogą być niejasne lub pozbawione znaczenia. Zbyt często spotyka się karykaturalne podejście „wypełniania rubryk” stosowane do skompletowania matrycy logicznej na etapie planowania projektu. prowadzi to do powstania słabo przygotowanego projektu z niejasnymi celami i brakiem poczucia własności projektu wśród uczestników.

Sama matryca logiczna składa się z tabeli, która ma cztery kolumny (jest to najbardziej podstawowa forma) i cztery rzędy. Układ (logika) pionowy określa, co projekt ma osiągnąć, wyjaśnia związki przyczynowe i określa ważne założenia i obszary problemowe, które są poza zasięgiem menadżera projektu. Logika pozioma odnosi się do mierzenia efektów projektu i zasobów używanych w trakcie jego trwania, poprzez określanie kluczowych wskaźników pomiaru i za pomocą środków, dzięki którym pomiar będzie weryfikowany.

Podstawy ramy logicznej



Schemat: Podstawy matrycy logicznej

3.3.2. Poziom celów

Cele wybrane do włączenia w projekt są przenoszone do pierwszej kolumny matrycy i wyznaczają logikę interwencji projektu. W trakcie tego etapu jest ważne by upewnić się, że poziomy celów są poprawne:

- **Ogólne cele** projektu powinny wyjaśniać, dlaczego projekt jest ważny dla społeczeństwa, w kategoriach długoterminowych korzyści dla beneficjentów i szerszych korzyści dla innych grup. Powinny wyjaśniać również, w jaki sposób program pasuje do regionalnej (sektorowej polityki Unii Europejskiej oraz regionalnych rządów) organizacji, których dotyczy. Cele ogólne nie zostaną osiągnięte dzięki samemu projektowi, ale będą również wymagać działania innych programów i projektów.
- **Cel Projektu** powinien odnosić się do kluczowego problemu i być definiowany w kategoriach korzyści otrzymywanych przez beneficjentów lub grupę docelową, będących rezultatem wykorzystywania usług przewidzianych przez program.
- **Wyniki (rezultaty)** opisują usługi, które będą dostarczane założonym beneficjentem lub grupie docelowej, a samo ich dostarczenie powinno być możliwe do obliczenia przez zarządzających projektem. Wyniki (rezultaty) powinny dotyczyć głównych przyczyn problemów dotyczących grupę docelową. Analiza problemu powinna określać pożądany przez beneficjentów zakres usług projektu, tak by upewnić się co do właściwości rezultatów.
- **Działania** – w jaki sposób dobra i usługi projektu będą dostarczane.

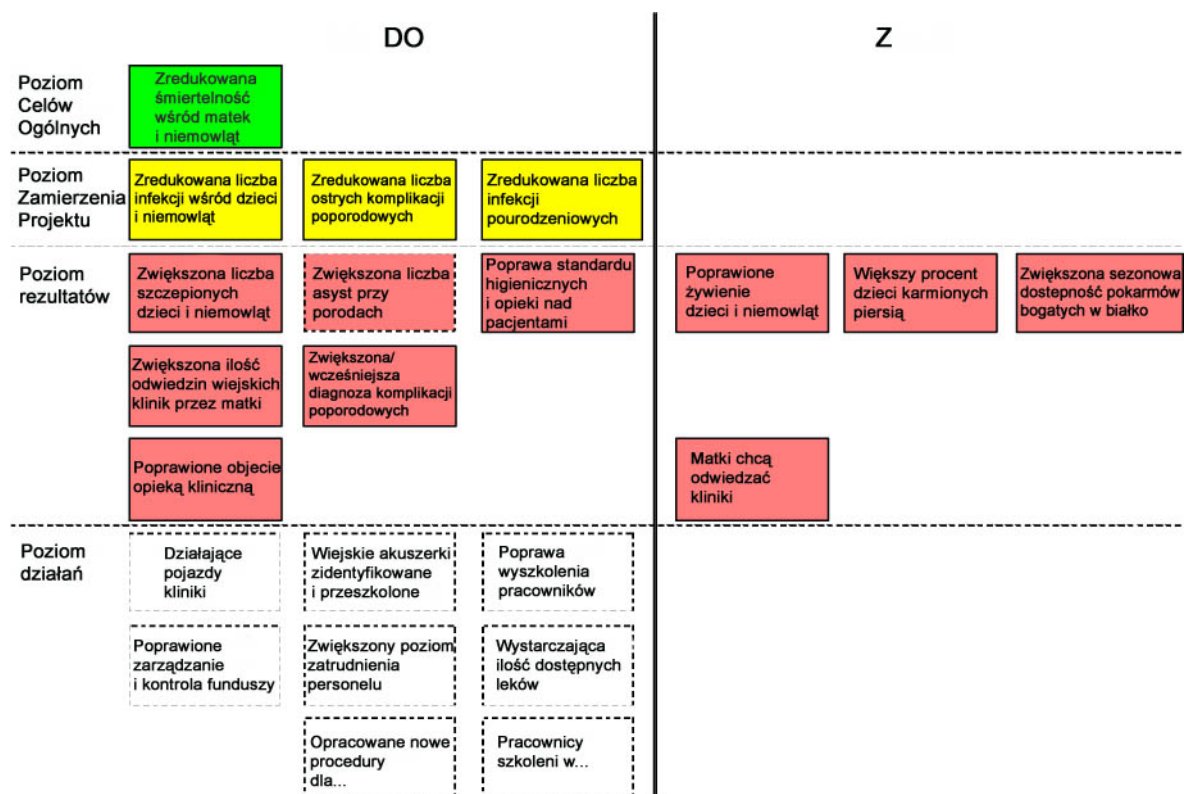
	DO			Z
Poziom Celów Ogólnych	Zredukowana śmiertelność wśród matek i niemowląt			
Poziom Zamierzenia Projektu	Zredukowana liczba infekcji wśród dzieci i niemowląt	Zredukowana liczba ostrych komplikacji poporodowych	Zredukowana liczba infekcji pourodzeniowych	
Poziom rezultatów	Zwiększona liczba szczepionych dzieci i niemowląt	Zwiększona liczba asyst przy porodach	Poprawa standardu higienicznych i opieki nad pacjentami	
	Zwiększona ilość odwiedzin wiejskich klinik przez matki	Zwiększona/wcześniejsza diagnoza komplikacji poporodowych		
	Poprawione objęcie opieką kliniczną			
Poziom działań	Działające pojazdy kliniki	Wiejskie akuszerki zidentyfikowane i przeszkolone	Poprawa wyszkolenia pracowników	
	Poprawione zarządzanie i kontrola funduszy	Zwiększony poziom zatrudnienia personelu	Wystarczająca ilość dostępnych leków	
		Opracowane nowe procedury dla...	Pracownicy szkoleni w...	

Schemat: Przenoszenie celów do matrycy logicznej²

3.3.3. Założenia

W fazie analizy staje się jasne, że sam projekt nie jest w stanie osiągnąć wszystkich celów określonych w drzewie celów. Kiedy zostanie wybrana strategia, pewne cele pozostaną poza logiką interwencji. Wpłynie to na wdrożenie projektu oraz długoterminową trwałość, ale znajduje się poza jego kontrolą. Te warunki muszą być spełnione jeśli projekt ma zakończyć się powodzeniem i zostały zapisane jako założenia w czwartej kolumnie matrycy.

² Pomimo, że w tym diagramie występują trzy cele projektu, będą one przeformułowane w jedno koherentne wyrażenie w końcowej matrycy logicznej, tak by zapewnić zgodność ZCP, że może być tylko jeden cel projektu.



Schemat: Określanie założeń

Warunki wstępne różnią się od założeń tym, że muszą być spełnione przed rozpoczęciem projektu. Na przykład bez wdrożenia odpowiednich działań przez partnera, racja bytu projektu może być podważona.

Prawdopodobieństwo i znaczenie spełnienia tych warunków powinno być obliczane jako część oszacowywania ryzyka projektu. Niektóre z nich będą krytyczne dla sukcesu projektu, inne będą miały marginalne znaczenie.

Założenia

- ✓ Zewnętrzne czynniki, które są istotne dla powodzenia projektu

Tak więc:

- ✓ definiują środowisko systemu i zagadnienia trwałości
- ✓ podsumowują czynniki, których projekt nie może lub z założenia nie chce kontrolować
- ✓ są czynnikami, na które projekt nie jest ukierunkowany, ale powinien je monitorować

Schemat: Rola założeń

Użytecznym sposobem oszacowywania wagi założeń jest wykorzystanie algorytmu przedstawionego na schemacie poniżej. Kiedy założenia zostaną określone, są

wyrażane w kategoriach pożądanej sytuacji. W ten sposób mogą być weryfikowane i szacowane.

Ocena założeń



Schemat: Ocena założeń

3.3.4. Czynniki zapewniające trwałość

Projekt może być określony jako trwały kiedy dostarcza korzyści swoim beneficjentom przez dłuższy okres czasu, nawet wtedy kiedy zakończy się główny okres wsparcia przez ofiarodawcę. Zbyt często w przeszłości okazywało się, że projekty nie dostarczały trwałych korzyści beneficjentom ze względu na niedostateczne wykorzystanie wielu czynników decydujących o sukcesie. Doświadczenie pokazuje, że trwałość korzyści projektu w dłuższym okresie czasu zależy od następujących czynników.

- **Odpowiednia technologia** – czy technologia wdrożona przez projekt może lub powinna funkcjonować w dłuższym okresie czasu (np. dostępność części zamiennych, wystarczające przepisy bezpieczeństwa, dostosowanie do lokalnych możliwości obsługi i serwisowania).
- **Możliwości instytucji i zarządzających** – możliwości i chęci instytucji odpowiedzialnych za wdrożenie do świadczenia usług projektu po okresie wsparcia przez ofiarodawcę.

- **Ekonomiczne i finansowa wykonywalność** – czy kolejne korzyści wynikające z projektu równoważą jego koszty oraz czy projekt stanowi wykonalną, długoterminową inwestycję³.
- **Zagadnienia społeczno-kulturowe oraz warunki płci wpływające na motywację oraz poziom uczestnictwa** – granica, do której potrzeby wszystkich grup odbiorców pomocy będą spełniane i jaki efekt będzie to wywierać na dystrybucję korzyści w dłuższym okresie czasu⁴.
- **Ochrona środowiska** – granica, do której projekt będzie chronił lub niszczył środowisko i przez to wspierał lub szkodził możliwościom osiągnięcia długoterminowych korzyści⁵.

Powyższe czynniki są szacowane w kategoriach prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz ich znaczenia w taki sam sposób, jak czynniki zewnętrzne (przy użyciu algorytmu), albo są odrzucane jako nieistotne, albo prowadzą do zmian w projekcie. Jest to ważna część planowania projektu i nieuwzględnienie powyższych czynników może podminować zarówno wykonalność jak i trwałość projektu.

Weźmy dla przykładu projekt, którego zamierzeniem jest poprawa stanu zdrowia ludzi poprzez zwiększoną produkcję żywności, która z kolei jest osiągana dzięki irygacji i stosowaniu pestycydów. Taki projekt będzie trwały, jeśli woda będzie czerpana szybciej niż jest zużywana.

Idąc dalej, jeśli zwiększona produkcja żywności jest dokonywana kosztem skażenia wody pitnej pozostałościami pestycydów, wtedy całe zamierzenie projektu może zostać podminowane przez problemy zdrowotne występujące wśród mieszkańców wsi. W takim przypadku projekt nie może być określany jako trwały, nawet jeśli zwiększona produkcja żywności jest podtrzymana po zakończeniu projektu.

3.3.5. Obiektywnie Weryfikowalne Wskaźniki

Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki opisują cele projektu w operacyjnie mierzalnych kategoriach i zapewniają podstawy dla mierzenia wydajności. Specyfikacja tych wskaźników działa jako sprawdzenie wykonalności celów oraz formuje bazę dla systemu monitorowania projektu. Kiedy już wskaźnik zostanie określony, powinien być rozwinięty z uwzględnieniem szczegółów ilości, jakości i czasu (QQT – quantity, quality and time) oraz lokalizacji.

Wskaźniki: Przykład

Cel: Poprawa stanu zdrowia

✓ **Wyznacz jakość (charakter wskaźnika):**

³ Instrukcja Analizy Ekonomicznej i finansowej „The Financial and Economic Analysis Manual” EC 1997, zapewnia wszechstronną metodologię, która może być stosowana w różnych fazach cyklu projektu.

⁴ Najczęściej stosowanym narzędziem integrującym środowisko w różnych fazach cyklu projektu jest Ocena Oddziaływania na Środowisko (EIA), patrz np. Podręcznik Środowiskowy DG DEV (Environment Manual).

⁵ Kolejne materiały mogą być zamawiane w Gender & Development Desk w DG DEV.

zredukowana śmiertelność

- ✓ **Wyznacz grupy docelowe (kto):** zredukowana śmiertelność niemowląt
- ✓ **Wyznacz miejsce (gdzie):** w prowincji północnozachodniej
- ✓ **Wyznacz ilość (ile):** ...od X do Y
- ✓ **Wyznacz czas (kiedy):** ...do roku 2005

Schemat: Upewnianie się, czy wskaźniki są właściwe

„Obiektywnie weryfikowalne” oznacza, że różne osoby używające wskaźnika osiągną takie same pomiary. Jest to łatwiejsze w przypadku pomiarów ilościowych niż w przypadkach, gdzie trzeba zmierzyć zmiany jakościowe. Często jest przydatne by stosować więcej niż jeden wskaźnik jeśli pojedynczy wskaźnik nie zapewni pełnego obrazu spodziewanej zmiany. Jednocześnie powinno się unikać pułapki używania zbyt wielu wskaźników, ponieważ zwiększy to ilość pracy i koszty zbierania, zachowywania i analizowania danych. Wskaźniki często muszą być określone z większą szczegółowością podczas wdrożenia, kiedy dostępne są dodatkowe informacje, tak by pozwolić na efektywne monitorowanie.

Kolejny schemat pokazuje, że w rzeczywistości rola wskaźników nie jest ograniczona jedynie do monitorowania i ewaluacji projektów. Odgrywa również znaczącą rolę we wszystkich fazach cyklu projektu.



Schemat: Wskaźniki i zarządzanie

3.3.6. Źródła weryfikacji

Kiedy wskaźniki są sformułowane, powinno zostać określone źródło informacji i sposób zbierania danych. Pomoże to w sprawdzeniu czy realistycznie wskaźnik może zostać zmierzony angażując rozsądną ilość czasu, pieniędzy i wysiłku. Należy określić:

- **format**, w którym informacja powinna być udostępniana (np. raporty postępu, sprawozdania z projektu, ewidencję projektu, oficjalne statystyki itp.)
- **kto** powinien dostarczać informacje
- **jak regularnie** informacja powinna być dostarczana (np. w cyklu miesięcznym, kwartalnym, rocznym itp.).

Źródła poza projektem powinny być oszacowywane pod kątem dostępności, niezawodności i odpowiedniości. Wkład pracy oraz koszt gromadzenia informacji powinny zostać również oszacowane, a odpowiednie środki przeznaczone na ten cel. Często występuje bezpośredni związek pomiędzy złożonością weryfikacji wskaźników (np. łatwością zbierania i analizy danych) a kosztem, tak jak zostało to przedstawione na schemacie poniżej.

Inne wskaźniki powinny zastąpić te, dla których odpowiednie źródła weryfikacji nie mogą być znalezione. Jeśli wskaźnik okazuje się zbyt drogi lub zbyt skomplikowany do zbierania, powinien zostać zastąpiony prostszym i tańszym.



Schemat: Związek pomiędzy kosztem a złożonością zbierania danych

3.3.7. Środki i koszty

„Środki” oznaczają ludzkie, materialne i finansowe zasoby wymagane do podjęcia planowanych działań i zarządzania projektem. W celu zapewnienia dokładnego

oszacowania środków i kosztów wymaganych przez projekt, planowane działania oraz wspierające działania zarządzające muszą zostać określone dostatecznie szczegółowo. Obszarem szczególnej uwagi jest koszt zbierania danych na temat wskaźników.

3.3.8. Matryca logiczna – Przykład

Poniżej zamieszczono skończoną matrycę logiczną dla naszych przykładowych projektów. Należy szczególnie odnotować następujące punkty:

- Przeformułowanie trzech elementów celu projektu („*Liczba infekcji wśród dzieci i niemowląt zredukowana*”, *Zredukowane występowanie komplikacji poporodowych*” oraz „*Zredukowana liczba infekcji niemowlęcych*”) w jedno wspólne wyrażenie.
- Włączenie do założeń celów odnoszących się do odżywiania, które będzie przedmiotem kolejnego projektu.
- Dołączenie działań mających na celu szkolenie pracowników w zakresie zbierania i analizy danych, by zbudować instytucjonalne możliwości monitorowania i ewaluacji.
- Zawarcie warunków wstępnych, które muszą zostać spełnione przed zatwierdzeniem finansowania.

Teraz, kiedy matryca logiczna jest już kompletna, dostarcza zwięzłego podsumowania celów projektu, wskaźników i źródeł informacji, dzięki którym będzie mierzony postęp, a także kluczowe zagrożenia i założenia mogące wywierać wpływ na osiągnięcie celów. Matryca logiczna zostanie dodana do wyczerpującego planu projektu, który wyjaśnia szczegółowy w jaki sposób zostanie wdrożony.

	Logika interwencji	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cel ogólny	Zredukowana śmiertelność wśród matek i niemowląt	Zmniejszona śmiertelność wśród dzieci poniżej roku, poniżej 5 lat oraz matek karmiących z X do Y w 19xx	Statystyki Wydziału Zdrowia; analiza w przeszłości (ex-ante), średniookresowa i w przyszłości (ex-post)	
Cel projektu	Poprawiony stan zdrowia kobiet w ciąży, matek karmiących oraz niemowląt i dzieci	Liczba infekcji zredukowana z X do Y w 19xx Liczba przypadków chorób zakaźnych w wieku poniżej 5 lat zredukowana z X do Y w 19xx Liczba ostrych komplikacji porodowych zredukowana z X do Y w 19xx	Kartoteki szpitalne i kliniczne analizowane ex-ante, śródoterminowo oraz ex-post Sondaż na reprezentatywnej grupie docelowej przeprowadzony w latach 1, 3 i 5	Zredukowana liczba chorób o charakterze infekcyjnym w gospodarstwach domowych
Wyniki	System podstawowej opieki zdrowotnej działający na poziomie dystryktu	Liczba wsi objętych regularnymi usługami PHC wzrosła z X do Y w 19xx Liczba dzieci poniżej 5 roku życia szczepionych przeciwko polio, odrze i tężcowi wzrosła z X do Y w 19xx Liczba zdiagnozowanych komplikacji porodowych poprawnie wspomaganych wzrosła z X do Y w 19xx Zwiększone zadowolenie pacjentów z usług	Frekwencja w klinikach analizowane co kwartał Kartoteki szczepień w klinikach analizowane co kwartał Poziom satysfakcji klienta analizowany corocznie	Matki chcą odwiedzać kliniki. Poprawione odżywianie w gospodarstwach domowych poprzez zwiększoną sezonową dostępność wysokobiałkowych pokarmów, a także zwiększony odsetek dzieci karmionych piersią. Kobiety w ciąży i matki karmiące mają dostęp do środków finansowych by zapłacić za leczenie.
	Poprawiona jakość i efektywność pomocy	Liczba leczonych pacjentów wzrosła z X do Y w trakcie 19xx Średni koszt leczenia pacjenta spadł z X do Y w 19xx Zwiększył się poziom zadowolenia pacjentów ze standardów opieki	Kartoteki szpitala analizowane co kwartał Sondaż poziomu satysfakcji klienta sprawdzany corocznie	
Działania	1. Odnów/ wymień sprzęt mobilny i pojazdy kliniki 2. Zaprojektuj i wdróż program „przenośne kliniki” 3. Przeprowadź rekrutację i szkolenie wiejskich akuserek 4. Odnów mieszkania pracowników 5. Rekrutuj nowych pracowników 6. Zaprojektuj i wdróż nowe procedury dla zarządzania personelem, serwisowania pojazdów i sprzętu, przechowywania i kontrolowania leków oraz kontroli finansowej i rekompensowania kosztów 7. Zaprojektuj i wdróż program szkolenia pracowników w zakresie opieki nad pacjentem, zapewnienia higieny, podstaw księgowości oraz zabierania i analizy danych	Środki: - asysta techniczna - sprzęt - dostawy medyczne (patrz harmonogram dostaw i zasobów)	Koszty: całkowite koszty koszty możliwe do zrekompensowania (patrz budżet)	Ministerstwo Zdrowia utrzymuje poziom funduszy na poziomie sprzed projektu w wartościach realnych Odpowiednio wyszkoleni pracownicy chcą pracować na terenach wiejskich
				Założenie wstępne: Ministerstwo Zdrowia wprowadza Ustawę Decentralizującą, pozwalającą terenowym Wydziałom Zdrowia na racjonalizację zatrudnienia

3.4. Podsumowanie

- Prawidłowa ocena prawdziwych potrzeb beneficjentów i wzięcie pod uwagę punktów widzenia różnych grup uczestników wymaga zebrania razem przedstawicieli wszystkich kluczowych uczestników w fazie analizy. W celu oszacowania czy plan projektu jest zgodny z różnymi rolami i potrzebami kobiet i mężczyzn niezbędne jest podejście oparte na płci.
- głównym rezultatem LFA jest matryca logiczna. Matryca logiczna wyznacza logikę interwencji projektu (jeśli działania są podejmowane wówczas osiągnane będą rezultaty i zamierzenie projektu itd.) oraz opisuje ważne założenia i ryzyko kryjące się u podstawy logiki. Przy użyciu obiektywnie weryfikowalnych wskaźników i źródeł weryfikacji, matryca logiczna dostarcza szkieletu, według którego będzie monitorowany i oceniany postęp.
- Matryca logiczna nie jest narzędziem wszechstronnym i nie gwarantuje sukcesu projektu. Zbyt często do skompletowania matrycy logicznej na etapie planowania projektu używane jest karykaturalne podejście „wypełniania rubryk”. Prowadzi to do słabo przygotowanego projektu z niejasnymi celami i brakiem poczucia własności projektu wśród udziałowców.
- Jest ważne by upewnić się, że poziomy celów są poprawne:
 - **Ogólne cele** – szersze cele sektorowego lub narodowego programu, do którego projekt ma wносить wkład.
 - **Cel projektu** – trwałe korzyści dostarczane beneficjentom, instytucji lub systemowi.
 - **Wyniki (rezultaty)** – usługi dostarczane przez projekt.
 - **Działania** – w jaki sposób dobra i usługi projektu będą dostarczane.
- Zewnętrzne czynniki, które wpłyną na wdrożenie projektu i jego długoterminową trwałość, ale znajdują się poza jego kontrolą, są umieszczone jako założenia w czwartej kolumnie matrycy logicznej. Prawdopodobieństwo i znaczenie spełnienia tych założeń powinno być obliczone jako część oszacowania ryzyka projektu.
- Doświadczenie pokazuje, że trwałość korzyści projektu w dłuższym okresie czasu zależy od następujących czynników: wspierania polityki; odpowiedniej technologii; możliwości instytucji i osób zarządzających, ekonomicznej i finansowej wykonywalności; zagadnień społeczno-kulturowych oraz spraw płci oraz od ochrony środowiska.
- Rolą obiektywnie weryfikowalnych wskaźników jest opisywanie ogólnych celów, celu projektu oraz wyników (rezultatów) w operacyjnie mierzalnych kategoriach. Specyfikacja wskaźników działa jako sprawdzenie wykonalności celów oraz tworzy podstawę do budowy systemu monitorowania projektu.

Krok 1 – Zrób listę głównych działań

Główne działania w matrycy logicznej są podsumowaniem tego, co musi być wykonane w ramach projektu aby osiągnąć jego cele. Może być to użyte jako podstawa do przygotowania harmonogramu działań, który wyszczególni działania z dokładnością na poziomie operacyjnym.

Krok 2 – podziel działania na zadania, którymi można zarządzać

Celem podziału działań na pod-działania lub zadania jest przekształcenie ich w wystarczająco łatwe do zorganizowania i zarządzania. Technika polega na podziale działania na jego składowe pod-działania a następnie na podziale każdego pod-działania na jego składowe zadania. Każde zadanie może być następnie przydzielone jednostce i staje się jej celem krótkoterminowym.

Główną umiejętnością jest tu odpowiednie ustalenie stopnia szczegółowości. Najczęściej popełnianym błędem jest zbyt szczegółowe rozdzielanie działań. Podział powinien zakończyć się, gdy tylko osoba planująca projekt dysponuje wystarczającymi szczegółami do oszacowania wymaganego czasu i środków oraz gdy osoba odpowiedzialna za faktyczne wykonanie pracy ma wystarczające instrukcje na temat tego, co powinno być zrobione.

Krok 3 – ustal kolejność i zależności

Po rozdzieleniu działań na wystarczająco drobne elementy należy je zestawić aby określić ich:

- **kolejność** – w jakim porządku powiązane ze sobą działania powinny być podejmowane?
- **zależności** – czy działanie zależy od rozpoczęcia lub ukończenia jakiegokolwiek innego działania?

Można to najlepiej opisać za pomocą przykładu. Budowa domu składa się z szeregu oddzielnych, aczkolwiek zależnych działań: kopanie i kładzenie fundamentów; budowanie ścian; instalowanie okien i drzwi, gipsowanie ścian; konstruowanie dachu; instalowanie hydrauliki. Kolejność ta pokazuje, że kopanie fundamentów poprzedza budowanie ścian; zależności obrazują fakt, że nie można rozpocząć instalowania drzwi i okien dopóki ściany nie osiągną pewnej wysokości; lub też że nie można ukończyć gipsowania dopóki nie zainstaluje się hydrauliki. Zależności mogą również pojawić się pomiędzy zwykle niezależnymi działaniami, jednak wykonywanymi przez tę samą osobę.

Krok 4 – oszacuj rozpoczęcie, czas trwania i zakończenie działań

Ustalenie ram czasowych polega na realnym oszacowaniu czasu trwania poszczególnych zadań a następnie *włączeniu go do harmonogramu działań aby ustalić najbardziej prawdopodobne daty ich rozpoczęcia i ukończenia*. Często nie jest możliwe oszacowanie ram czasowych z całkowitą pewnością. Aby upewnić się, że szacunki są realistyczne należy skonsultować się z osobami posiadającymi wymaganą wiedzę techniczną lub doświadczenie. Powszechnym błędem, który zwykle prowadzi

do niedoszacowania wymaganego czasu jest niedokładność, która może mieć kilka przyczyn:

- pominięcie niezbędnych działań i zadań
- zostawienie zbyt mało czasu na zależności pomiędzy działaniami
- dopuszczenie do konkurowania zasobów (wyznaczenie tej samej osoby lub sprzętu do wykonania dwóch lub więcej rzeczy razem)
- chęć zaimponowania obietnicą szybkich rezultatów.

Krok 5 Podsumuj wykaz głównych działań

Po ustaleniu ram czasowych poszczególnych zadań, które składają się na główne działania pożyteczną czynnością jest wykonanie ogólnego podsumowania rozpoczęcia, czasu trwania oraz zakończenia samego głównego działania.

Krok 6 – zdefiniuj kamienie milowe

Monitorowanie i zarządzanie wdrożeniem projektu odbywa się na podstawie bazy, jaką są kamienie milowe. Są to kluczowe wydarzenia, będące miernikiem postępu prac oraz celem, do którego dąży zespół projektowy. Najprostsze kamienie milowe to szacowane daty ukończenia każdego z działań – np. *ocena potrzeb szkoleniowych do 2005*.

Krok 7 – Zdefiniuj doświadczenie

Jeśli zadania są znane, jest możliwe ustalenie rodzaju wymaganego doświadczenia. często dostępne doświadczenie jest znane z wyprzedzeniem. Niemniej jednak stanowi to dobrą okazję do sprawdzenia, czy plan jest możliwy do zrealizowania w ramach dostępnych zasobów ludzkich.

Krok 8 – Przydziel zadania w ramach zespołu

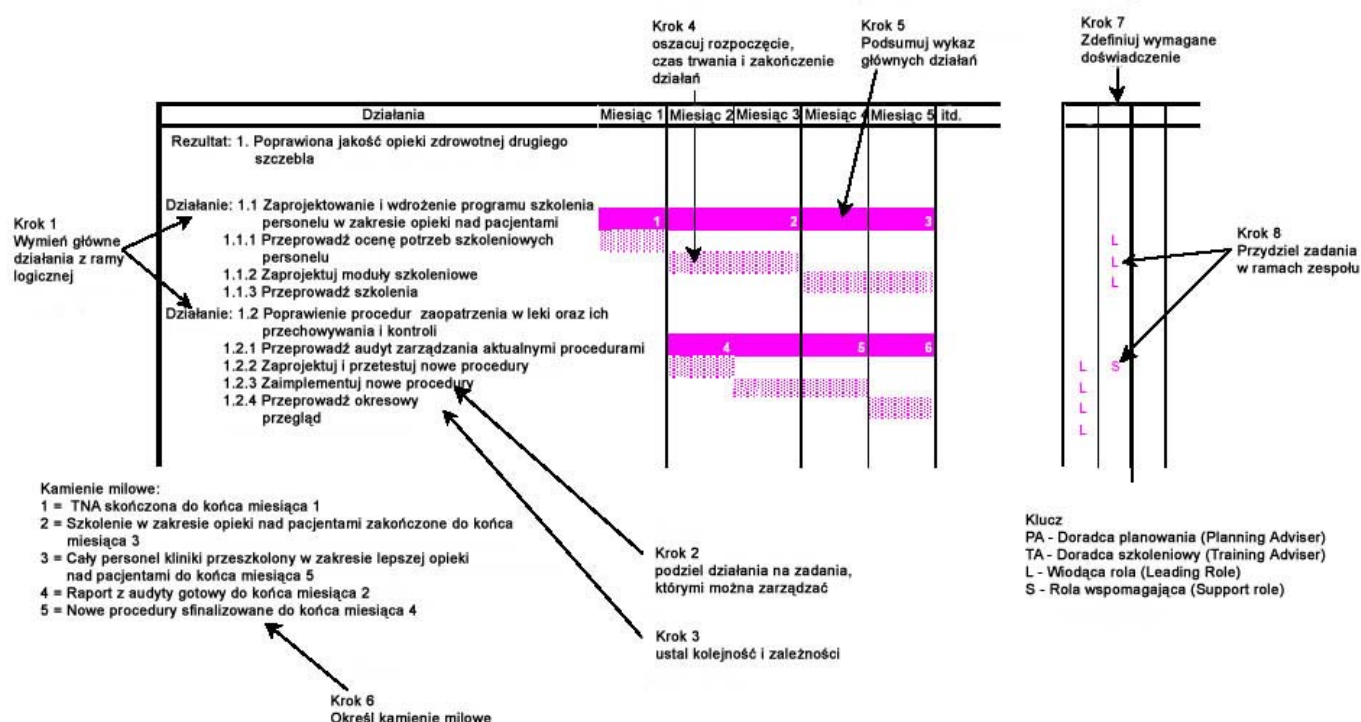
To więcej, niż po prostu udzielenie informacji, kto co robi. Z przydzielonym zadaniem wiąże się odpowiedzialność za osiąganie kamieni milowych. Innymi słowy chodzi o określenie odpowiedzialności każdego członka zespołu – wobec zarządzającego projektem i wobec innych jego członków.

Przydział zadań musi więc brać pod uwagę możliwości, umiejętności oraz doświadczenie każdego członka zespołu. Delegując zadania członkom zespołu ważne jest aby upewnić się, czy każdy z nich rozumie, czego się od niego wymaga. Jeśli tak nie jest, stopień szczegółowości w ramach którego zadanie zostało określone powinien zostać zwiększony.

4.1.2. Prezentacja harmonogramu działań

Wszystkie informacje z harmonogramu działań mogą być zestawione w formacie graficznym o nazwie *wykres Gantt*. Jego przykład widnieje poniżej. Format można dopasować do przewidywanego czasu trwania projektu. Ogólny harmonogram projektu może jedynie wyszczególniać działania w cyklu kwartalnym lub miesięcznym, podczas gdy osobny kwartalny plan pracy może być oparty o cykl tygodniowy.

Schemat: Przykład harmonogramu działań



4.2. Przygotowywanie harmonogramu wykorzystania zasobów

Określanie kosztów musi być oparte na ostrożnym i gruntownym budżetowaniu. Będzie to miało znaczący wpływ na decyzje o inwestycjach przy oszacowywaniu projektu i w konsekwencji na prawnym wdrażaniu projektu, kiedy zostanie dany sygnał do jego rozpoczęcia. Lista działań powinna zostać skopiowana pro-forma do harmonogramu wkładu (input) i kosztu (cost). Każde działanie powinno następnie być stosowane jako lista kontrolna, by upewnić się, że wszelkie niezbędne środki dla tego działania zostały zapewnione.

4.2.1. Lista kontrolna do określenia środków i planowania kosztów

Kiedy działania zostaną już wpisane do planu, niezbędne jest określenie środków niezbędnych by je podjąć. Ponieważ będzie potrzebne zebranie lub zsumowanie informacji o kosztach, środki powinny być umieszczone w odpowiednich kategoriach kosztów.

Dla przykładu, działanie polegające na założeniu Jednostki Planującej wymaga sprzętu, wynagrodzeń i dodatków. Następnie powinny zostać określone **jednostki, ilość** w danym okresie i szacunkowy **koszt jednostki**. Jeśli zostaną one wprowadzone w arkuszu kalkulacyjnym, wówczas **koszt w okresie czasu** oraz **całkowity koszt projektu** mogą być łatwo obliczone przy użyciu prostej formuły.

Kosztorysowanie projektu powinno pozwalać na rozkład kosztów z różnych źródeł finansowania, tak że każda ze stron ma jasność co do swoich zobowiązań. Kod źródła

finansowania może być następnie użyty do posortowania wszystkich kosztów i określenia odpowiednich sum. Firmy i instytucje, które zapewniają finansowanie projektu mają prawdopodobnie kody kosztów dla każdej ustalonej kategorii kosztów. Poprzez określanie **kodu kosztu**, koszty mogą być znów posortowane w celu określenia sumy kosztów według kategorii kosztów.

Możliwe jest **planowania kosztów** przy użyciu prostej formuły mnożącej roczną ilość przez koszt jednostki. Kiedy zostaną oszacowane **całkowite koszty**, ważne jest by pamiętać, że agencja odpowiedzialna za wdrożenie będzie zobowiązana do poniesienia wszystkich powtarzających się kosztów świadczenia usług po okresie trwania projektu. **Powtarzające się koszty** mogą być pokrywane (w całości lub częściowo) poprzez zwiększone przychody generowane poprzez działania w ramach projektu. Bez względu na to czy ma to miejsce w tym przypadku, jest ważne aby implikacje powtarzającego się kosztu netto zostały jasno określone, tak by przyszły wpływ na budżet agencji odpowiedzialnej za wdrażanie mógł również zostać określony.

		Ilość w okresie czasu				Koszt jednostki	Źródło Finansow.	Ilość w okresie czasu				Projekt w sumie	Powt. koszty rocznie	
		I kw	II kw	III kw	IV kw			UE	Rząd	I kw	II kw			III kw.
1.1 Zaprojektuj i wdróż program szkolenia personelu w zakresie opieki nad pacjentami														
Sprzęt Komputer Kopiarka Drukarka	nr 2					1,000	UE	3.4	A/1.3	2,000	-	-	-	2,000
	nr 1					5,000	UE	3.4	A/1.4	5,000	-	-	-	5,000
	nr 2					500	UE	3.4	A/1.5	1,000	-	-	-	1,000
Pensje i dodatki (Lokalne)														
Współpracownicy Pracownicy biura	mm 6	6	6	6	6	1,700	Rząd	5.2	B/2.1	10,200	10,200	10,200	10,200	40,800
	mm 3	3	3	3	3	900	Rząd	5.2	B/2.2	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800
ltd.														

Schemat: Przykład listy kontrolnej do określania wydatków i zasobów

4.3. Podsumowanie

- Harmonogram działań jest metodą prezentacji działań podejmowanych w ramach projektu, które określają swoją logiczną kolejność oraz wszelkie zależności istniejące pomiędzy nimi. Jest również stosowany jako środek określania osoby odpowiedzialnej za wdrożenie określonego działania.
- Kiedy sama matryca logiczna jest już gotowa, jest możliwe skopiowanie działań z kolumny po lewej stronie do formatu harmonogramu działań. Harmonogram działań zapewnia wstępne oszacowanie, które będzie później poddawane ocenie przez zarządzających projektem w kontekście rzeczywistych osiągnięć wdrażania.

- Po przygotowaniu harmonogramu działań, może zostać rozpoczęta praca nad dalszym określaniem wkładów oraz planowaniem kosztów. Oszacowanie kosztów musi być oparte na uważnym i przemyślanym budżetowaniu. Będzie to miało znaczący wpływ na podejmowane decyzje inwestycyjne przy ocenie projektu i w konsekwencji na płynne wdrożenie projektu, kiedy dane będzie zielone światło do jego rozpoczęcia.
- Lista działań powinna być skopiowana pro-forma do harmonogramu wkładu oraz harmonogramu kosztów. Każde działanie powinno być następnie stosowane jako lista kontrolna, by upewnić się, że zostały zapewnione wszystkie niezbędne środki dla tych działań.

Rozdział 5 Monitorowanie i raportowanie

5.1. Wstęp

Po zaplanowaniu projektu, rozpoczyna się najważniejsza część – wdrażanie. Bardzo rzadko zdarza się, by realizacja projektu przebiegała dokładnie według planu. W rzeczywistości często okazuje się, że wdrażanie projektu idzie w kierunku lub nabiera tempa w sposób, którego zupełnie nie przewidziano na etapie planowania. Zarządzający projektem mają w takim przypadku do wykonania ważne i trudne zadanie polegające na zapewnieniu wystarczającej kontroli nad realizacją projektu, tak aby zapewnić, by jego realizacja przebiegała w kierunku osiągnięcia celów. Dokonuje się tego poprzez *monitorowanie*, które można zdefiniować jako systematyczne i ciągłe zbieranie, analizę i wykorzystanie informacji dla kontroli zarządzania i podejmowania decyzji.

Monitorowanie wdrażania

Monitorowanie:

- ✓ Jest systematycznym działaniem w ramach zarządzania
- ✓ Osiągany postęp jest porównywany do planu w celu wskazania na konieczne działania naprawcze
- ✓ Ma miejsce na wszystkich poziomach zarządzania
- ✓ Wykorzystuje zarówno formalne raportowanie jak i komunikaty nieformalne
- ✓ Skupia się na zasobach, działaniach i wynikach w ramach matrycy logicznej

Schemat: Monitorowanie wdrażania

Monitorowanie projektu stanowi integralną część codziennego zarządzania. Jego celem jest dostarczenie informacji, na podstawie których zarządzający mogą zidentyfikować i rozwiązać problemy związane z wdrażaniem, ocenić postęp w stosunku do pierwotnych planów.

5.2. Projektowanie Systemu Monitorowania

Projektowanie i przygotowanie charakterystyki systemu monitorowania na poziomie projektu obejmuje pięć kroków:

1. **Analiza celów projektu** w celu wyjaśnienia planu projektu. Dobre monitorowanie zależy od jasno określonych celów. Podejście oparte na matrycy logicznej pomaga zapewnić poprawne sformułowanie celów na piśmie i takie zaplanowanie działań, by doprowadziły one do osiągnięcia wyników i celów. Taka kolejność logiczna ułatwia dokonanie wyboru wskaźników monitorowania.

2. **Przegląd procedur wdrażania** w celu określenia potrzeb informacyjnych na różnych poziomach struktury zarządzania projektem. Poziom wymaganej szczegółowości informacji i częstotliwość raportowania będą różne w zależności od poziomu zarządzania. Zasadniczo krok ten oznacza dopasowanie potrzeb informacyjnych do roli w podejmowaniu decyzji.
3. **Przegląd wskaźników** do wykorzystania przy dokonywaniu pomiaru osiągnięcia celów. W ramach zespołu ds. wdrażania projektu główny nacisk zostanie położony na finansowe monitorowanie działań i wyników. Służy temu celowi takie narzędzie jak poprawne ewidencjonowanie dla celów porównywania rzeczywistych wydatków z budżetem i postępu w stosunku do harmonogramu działań w ramach projektu.
4. **Zaprojektowanie formatu raportów** w celu zapewnienia kierownikom na różnych poziomach w ramach projektu dostępu do odpowiednich i terminowych informacji ułatwiających przeprowadzenie łatwej analizy.
5. **Przygotowanie planu wdrażania dla systemu monitorowania**, w którym określone zostaną wymagania dotyczące koniecznego personelu, umiejętności i w którym w jasny sposób zostanie przydzielona odpowiedzialność za zbieranie informacji i raportowanie.

5.2.1. Analiza celów projektu

Analizę celów w trakcie opracowywania planu projektu omówiono w sekcji 3.1. Jednakże, od momentu opracowania planu projektu mógł upłynąć pewien czas i mogły wystąpić zmiany dotyczące środowiska projektu lub zaangażowanych podmiotów. W związku z powyższym, sensownym jest rozpoczęcie wdrażania od przeprowadzenia warsztatów poświęconych rozpoczęciu projektu. Celem takich warsztatów byłoby zgromadzenie wszystkich zainteresowanych w celu dokonania przeglądu dokumentów projektowych i kluczowych założeń. Należy dokonać przeglądu celów projektu, aby upewnić się że zostały one wyraźnie określone i że nadal są realne, konkretne i wymierne. Stanowiąc to będzie podstawę dla systemu monitorowania i ewaluacji.

5.2.2. Przegląd procedur wdrażania

Matryca logiczna zapewnia podstawę dla identyfikacji potrzeb informacyjnych jako całości. Ważne jest jednak powiązanie potrzeb informacyjnych z różnymi poziomami struktury zarządzania. W rzeczywistości wymagany poziom szczegółowości informacji i częstotliwość raportowania będą różne w zależności od poziomu zarządzania. Na przykład administratorzy projektu będą potrzebowali informacji na temat codziennych działań a wykonawcy niezbędne będą zsumowane informacje na temat osiągania wyników lub odchyleń od planu działań, jakie będzie musiał przekazać jednostce wdrażającej. Zasadę tę ilustruje Schemat 31. Przegląd procedur wdrażania obejmuje dokonanie przeglądu tego jakie działania zostaną podjęte i przez kogo. Powinno się tego dokonać w odniesieniu do harmonogramu działań.

Dzięki dokonaniu przeglądu procedur wdrażania (co jest robione przez kogo) w porozumieniu z personelem instytucji partnerskiej, uzyskuje się wyjaśnienia dotyczące roli, funkcji i odpowiedzialności i można jasno określić relację pomiędzy potrzebami informacyjnymi a poziomami zarządzania. Można wspomagać ten proces

poprzez opracowanie tabeli, w której wymienieni zostaną użytkownicy informacji, określone zostaną wymagania, źródła informacji i wskazane osoby odpowiedzialne za przygotowanie raportów.

Skuteczne raportowanie jest uzależnione od tego, czy użytkownicy i osoby opracowujące raporty w taki sam sposób rozumieją dlaczego raporty są niezbędne i w jaki sposób zostaną one wykorzystane. Jednakże doświadczenie pokazuje, że w takim podejściu są dwa słabe punkty; po pierwsze w podejściu tym zakłada się, że użytkownicy z góry wiedzą, jakie są ich potrzeby i po wtóre, użytkownicy zwykle żądają więcej informacji niż w rzeczywistości potrzebują. Na wczesnych etapach realizacji programu, gdy proces określania roli i funkcji personelu jednostki wdrażającej nie został jeszcze zakończony, można oczekiwać, że wystąpią obie te sytuacje. W praktyce problemy te mogą pozostawiać nierozwiązane w miarę upływu czasu, gdy pojawi się trzeci słaby punkt; użytkownicy nie zdają sobie sprawy jakie informacje są dostępne. Zakładając, że oczekuje się, że w miarę upływu czasu zarówno użytkownicy informacji jak i sposoby ich wykorzystania zmieniają się, identyfikacja wymagań informacyjnych będzie procesem wielokrotnym, zaś osoby odpowiedzialne za monitorowanie i ewaluację będą musiały w ciągły sposób dokonywać przeglądu wymagań użytkowników poprzez:

- Branie udziału w spotkaniach poświęconych planowaniu i przeglądom, aby odnotować występujące braki lub ustalić jakie informacje są zbędne dla skutecznego podejmowania decyzji.
- Zachęcanie użytkowników do przedstawiania uwag i sugestii na temat zawartości i formatu raportów bezpośrednio osobom przygotowującym raporty.

5.2.3. Przegląd wskaźników

Wybór wskaźników został już omówiony w rozdziale 3. Jednakże, omawiając system monitorowania i ewaluacji wskazano, że głównym słabym punktem tego systemu jest niewłaściwe określenie wskaźników. Do najczęściej występujących problemów, na jakie napotyka się przy wyborze wskaźników należy zaliczyć:

- **wybór zbyt wielu wskaźników** – ludzie mają tendencję do zawyżania liczby informacji, jakie są im potrzebne do podjęcia decyzji. Określenie potrzeb informacyjnych oznacza kompromis pomiędzy liczbą informacji potrzebnych do podjęcia decyzji a liczbą informacji, jakie podejmujący decyzje jest w stanie przeczytać i przeanalizować. Często kierownik określa swoje potrzeby informacyjne na zbyt wysokim poziomie a potem okazuje się, że nie jest on po prostu w stanie przeczytać raportów i przyswoić sobie zawartych w nich informacji. Potrzeby informacyjne muszą być powiązane z poziomem zarządzania a wybór wskaźników winien to odzwierciedlić w postaci określenia minimalnego zestawu informacji. Więcej szczegółów jest potrzebnych na poziomie codziennych działań operacyjnych, natomiast na wyższych poziomach korzysta się z agregowanych i sumarycznych danych.
- **wybór zbyt kompleksowych wskaźników** stanowi poważny problem przy zbieraniu danych – albo w odniesieniu do wymaganych umiejętności albo

zasobów. Wskaźniki ilościowe są sposobem na przekazywanie kompleksowych informacji w skróconej formie.

- **zbytne koncentrowanie się na wskaźnikach postępu**, które dostarczają niedostatecznych informacji na temat wyniku projektu. Często odpowiedzią na takie krytyczne uwagi jest to, że nie jest możliwe dokonanie pomiaru wpływu w trakcie trwania projektu. Jednakże, korzystając z *wiodących wskaźników*⁷, powinno być możliwe uzyskanie jasnych wskazówek co do prawdopodobieństwa osiągnięcia celów – jeśli klienci są zadowoleni z usług świadczonych w ramach projektu, jest prawdopodobne, że nadal będą wykorzystywać te usługi i, w związku z tym, taka zmiana w ich zachowaniu oznaczać będzie prawdziwe korzyści w długookresowym horyzoncie czasowym. Wybór wskaźników wpływu jest kluczową częścią planu projektu i może w rzeczywistości zaostrić definiowanie celów i identyfikację poszukiwanych klientów. Dyskusje prowadzone pomiędzy partnerami projektu na wstępnym jego etapie powinny koncentrować się powyższych kwestiach.

5.2.4. Raportowanie

Kierownicy projektu będą chcieli dokonywać przeglądu postępu bardzo często, możliwe że co tydzień lub co dwa tygodnie, w stosunku do zakontraktowanego budżetu i planowanych działań. Wiele z takich danych będzie miało charakter danych operacyjnych przeznaczonych do użytku wewnętrznego zespołu ds. projektu. Kilka wybranych pozycji plus agregowane dane na temat sprzętu i materiałów uznawanych jest za „kluczowe” wskaźniki dla celów raportowania w raportach na temat postępu.

Monitorowania nie można uznać za pomyślne tylko dlatego, że zostały zebrane wymagane informacje. Zebrane informacje muszą zostać przekazane – w odpowiedniej formie, odpowiedniej osobie i w odpowiednim czasie. Tylko w takiej sytuacji można podjąć terminową i właściwą decyzję, by zająć się problemem i zapewnić, że projekt „wróci na właściwy szlak”.

Należy ustalić mechanizmy komunikowania się, by zapewnić że niezbędne informacje powstaną i zostaną wykorzystane w sposób terminowy i skuteczny. Dwa podstawowe rodzaje mechanizmów to:

- **Raporty na temat postępu projektu** – są to okresowe streszczenia (być może tygodniowe, miesięczne czy kwartalne) dotyczące postępu projektu obejmujące kluczowe informacje ustalone na podstawie wskaźników fizycznych i finansowych zawartych w matrycy logicznej, harmonogramie działań i harmonogramie kosztów. Nie wystarczy, by członkowie zespołu umieścili w raporcie stwierdzenie, że „prace postępują zgodnie z planem” – muszą także poprzeć to dowodami.
- **Przegląd postępu prac** – należy regularnie odbywać wspólne spotkania w celu dokonania przeglądu postępu prac w stosunku do planu. Może stanowić to okazję do przedstawienia raportów i poddania ich pod dyskusję lub po prostu do dokonania szybkiej ustnej oceny aktualnych kwestii i problemów. Jednakże, przeglądy mogą być szkodliwe, jeśli będą dokonywane zbyt często

⁷ Wiodący wskaźnik jest oznaczany prawie to samo co wskaźnik wpływu lub go zastępuje

i będą zbyt radykalne. Pokusą jest częste wracanie do planu i wprowadzanie w nim korekt w świetle zdobytych doświadczeń. Jest to akceptowalne do pewnego stopnia ale jeśli okaże się, że więcej czasu upływa na *planowaniu* niż na *pracy*, oznacza to, że została zaburzona równowaga. Także w przypadku sytuacji kryzysowej organizacje koncentrują się bardziej na zakończeniu zadania i zapominają o procesie. Należy opierać się na osiągnięciach a nie wprowadzać ciągle poprawki do planu.

Raporty postępu prac

Raporty postępu prac są zwykle pisane w standardowej formie, co pozwala na porównywanie ich w miarę upływu czasu. Zawartość raportów powinna odpowiadać ściśle ramie logicznej i powiązanym produktom – tzn. harmonogramowi działań, budżetowi i harmonogramowi kosztów. W każdym przypadku cele zostały określone w ramie logicznej, wskaźniki osiągnięć (określające ilość, jakość, czas) zostały zidentyfikowane na poziomie wyników, celu projektu i celów ogólnych, natomiast w harmonogramie działań zostały ustalone „kamienie milowe”, odnoszące się do zakończenia działań, zaś w harmonogramie kosztów – w kalendarzu zostały oszacowane i zaznaczone wydatki.

Celem raportów postępu prac jest aktualizacja osiągnięć w stosunku do tych wskaźników i „kamieni milowych” przy zastosowaniu następujących ram:

Dane na temat **zamierzonych osiągnięć**, są porównywalne z:

⇒ danymi na temat **rzeczywistych osiągnięć**, by wskazać na

⇒ znaczne **odchylenia od planu**, co stanowi podstawę dla

⇒ identyfikacji **problemów i możliwości**, w celu wskazania

⇒ naprawczych **działań i alternatyw**.

W związku z powyższym, raport powinien dotyczyć następujących obszarów:

- Skrótowe przedstawienie aktualnego statusu projektu w stosunku do wskaźników celów i wyników projektu.
- Najważniejsze działania podjęte w okresie, jakiego dotyczy raport, w stosunku do harmonogramu działań.
- Wydatki w okresie, jakiego dotyczy raport, i narastająco do danego dnia w stosunku do budżetu i harmonogramu kosztów.
- Szacunki na temat liczby klientów lub beneficjentów obsłużonych w danym okresie.
- Aktualne i przewidywane problemy, z uwzględnieniem planowanych działań naprawczych
- Najważniejsze planowane działania i harmonogramy na wstępny okres.

5.3. Podsumowanie

- Monitorowanie można zdefiniować jako systematyczne i ciągłe zbieranie, analizowanie i wykorzystywanie informacji dla celów kontroli zarządzania i podejmowania decyzji.
- Monitorowanie projektu stanowi integralną część codziennego zarządzania. Jego celem jest dostarczenie informacji, na podstawie której osoby zarządzające projektem mogą wskazać na problemy związane z wdrażaniem projektu oraz je rozwiązać, jak również ocenić postęp w stosunku do pierwotnych planów.
- Plan i charakterystyka systemu monitorowania obejmuje pięć kroków:
 - Analiza celów projektu
 - Przegląd procedur wdrażania
 - Przegląd wskaźników
 - Zaprojektowanie formatu raportów
 - Przygotowanie planu wdrażania systemu monitorowania.
- Ważne jest, by potrzeby informacyjne zostały powiązane z różnymi poziomami struktury zarządzania. W rzeczywistości, poziom szczegółowości i częstotliwość składania raportów będą różne w zależności od poziomu zarządzania.
- Poprzez dokonanie przeglądu procedur wdrażania (co jest robione przez kogo) w porozumieniu z personelem instytucji partnerskiej, można dokładnie określić role, funkcje i zakres odpowiedzialności jak również wprowadzić wyraźne powiązanie pomiędzy potrzebami informacyjnymi a poziomami zarządzania.
- Powszechnymi problemami, na jakie napotyka się przy wyborze wskaźników są:
 - Wybór zbyt wielu wskaźników
 - Wybór zbyt kompleksowych wskaźników
 - zbyt koncentrowanie się na wskaźnikach postępu.

Rozdział 6 Przegląd i ewaluacja projektu

6.1. Wstęp

Ewaluację można zdefiniować jako ocenę okresową odpowiedności, efektywności, skuteczności, wpływu, realności ekonomicznej i finansowej oraz trwałości projektu w kontekście jego ustalonych celów. Celem ewaluacji jest przegląd osiągnięć projektu w stosunku do planowanych oczekiwań oraz wykorzystanie doświadczeń płynących z realizacji projektu do poprawy schematu przyszłych projektów i programów. Przy dokonywaniu ewaluacji korzysta się z rutynowych raportów przygotowanych w trakcie wdrażania projektu, ewaluacja może także obejmować dodatkowe badania za pomocą monitorowania zewnętrznego lub specjalnie powołanych misji.

Ewaluacja: podstawowe kwestie

Ewaluacja:

- ✓ jest oceną sukcesu projektu
- ✓ w ramach ewaluacji dokonuje się oceny odpowiedności, skuteczności, efektywności, wpływu i trwałości projektu w stosunku do jego określonych celów
- ✓ koncentruje się bardziej na stosunku wyników do celu i celu do celów ogólnych
- ✓ sprawdza spójność planowania w ramach projektu
- ✓ sprawdza wpływ ważnych założeń
- ✓ oparta jest na podstawowych zasadach: bezstronności, niezależności i wiarygodności

Schemat: Ewaluacja

6.2. Kryteria ewaluacji

Ważną kwestią, która wywiera wpływ na każdą ewaluację jest wybór kryteriów. Komisja Europejska stosuje następujące kryteria:

- 1) **Odpowiedniość** – odpowiedniość celów projektu dla problemów, jakie projekt miał rozwiązać jak również dla środowiska fizycznego i środowiska polityk, w ramach których funkcjonuje.
- 2) **Przygotowanie projektu i jego planu** – logika i kompletność procesu planowania projektu oraz wewnętrzna logika i spójność planu projektu.
- 3) **Efektywność** – koszty, szybkość i efektywność zarządzania, przy wykorzystaniu których wkład i działania zostały przekształcone w wyniki oraz jakość osiągniętych wyników.

- 4) **Skuteczność** – ocena wkładu osiągniętego dzięki wynikom w stosunku do osiągnięcia celu projektu, oraz tego jaki wpływ miały założenia na osiągnięcia projektu.
- 5) **Wpływ** – skutek, jaki wywiera projekt w szerszym środowisku, oraz jego wkład w szersze sektorowe cele skrótowo określone w ogólnych celach projektu.
- 6) **Trwałość** – prawdopodobieństwo, że strumień korzyści wynikających z projektu będzie „płynął” nadal, szczególnie kontynuacja działań w ramach projektu i osiąganie wyników, ze szczególnym uwzględnieniem czynników rozwojowych wsparcia ze strony polityki, czynników ekonomicznych i finansowych aspektów społeczno-kulturowych, płci. Odpowiedniość technologii i zdolności instytucjonalnych.

6.3. Powiązanie z matrycą logiczną

Kolejne kroki przy wykonywaniu ewaluacji ściśle odpowiadają hierarchicznej strukturze celów planu projektu. Działając według takich zasad, dokonuje się ewaluacji wszystkich aspektów dotyczących osiągnięć projektu.

6.3.1. Koszty

Rzeczywisty wkład w postaci kosztów w porównaniu z planem. Jest to podstawa analizy rozbieżności. Czy została przeprowadzona rewizja budżetu? Jak się ma charakter i terminowość wnoszenia wkładu do planu? Czy agencja partnerska i inni dawcy wnieśli planowany wkład? Dane te były przedmiotem monitorowania i zostały przedstawione w raportach postępu prac. Raporty takie stanowią kluczowe źródło danych wykorzystywanych do ewaluacji.

6.3.2. Działania

Rzeczywisty harmonogram i zakończenie zadań w porównaniu do planu. Czy wystąpiły opóźnienia czy też może udało się zaoszczędzić czas? Która organizacja ponosi odpowiedzialność za opóźnienia? Jaki skutek wywarły odchylenia od planu na realizację projektu. Dane te były przedmiotem monitorowania i zostały przedstawione w raportach postępu prac.

Wskaźniki i rama logiczna



Poziom matrycy logicznej	Rodzaj informacji	Harmonogram zbierania	Koncepcja pomiaru
Cele ogólne	Poważne zmiany rozwojowe charakterystyczne dla sektora. Pomiary oparte na tendencjach, o ile to możliwe, kluczowych wskaźników sektorowych. UWAGA: projekt stanowi jeden w wielu czynników wpływających na zmiany	W momencie zakończenia projektu i ex post	TRWAŁOŚĆ „Kontynuacja strumienia korzyści” WPŁYW „Wprowadzenie różnicy w szerszym środowisku” ODPOWIEDNIOŚĆ „Zaspokojenie potrzeb grup docelowych”
Zamierzenie Projektu	Realistyczna i trwała zmiana w sytuacji grupy docelowej, odpowiednia dla interwencji w ramach projektu	W środku okresu i po zakończeniu projektu	
 Odpowiedź beneficjentów	Wczesne ostrzeżenie na temat prawdopodobieństwa powodzenia wdrożenia w opinii beneficjentów na temat ich dostępu, wykorzystania i stopnia satysfakcji z usług świadczonych w ramach projektu	Kwartalnie/rocznie (Zbierane jako element monitorowania wyników)	WIODĄCE WSKAŹNIKI Substytuty istotnych i trwałych zmian
Wyniki	Pomiary jakościowe i ilościowe fizycznego postępu w świadczeniu usług Proporcje kosztów i wkładu do wyników Porównanie faktycznych osiągnięć z planami	Kwartalnie/rocznie	SKUTECZNOŚĆ „Postęp w kierunku osiągnięcia celów – wykonywanie tego co należy” EFEKTYWNOŚĆ Efektywne wdrożenie – wykonywanie tego jak należy
Działania	Środki oparte na harmonogramie działań Porównanie rzeczywistych dat rozpoczęcia i zakończenia z planowanymi datami Odchylenia od planowanego harmonogramu Daty i wydarzenia uznawane za „kamienie milowe”	Tygodniowo/miesięcznie	GOSPODARNOŚĆ Zapewnienie jak najlepszych proporcji pomiędzy kosztami, jakością i czasem
Koszty	Środki oparte na budżecie projektu. Porównania w stosunku do planu Analiza wkładu ze strony rządu, dawcy i beneficjenta. Analiza rozbieżności kosztów	Tygodniowo/miesięcznie	

Schemat: Powiązanie wskaźników z matrycą logiczną

6.3.3. Wyniki

Wskaźniki ukazujące jak działania zostały przekształcone w wyniki i usługi. Wiele z tych wskaźników będą to wskaźniki procesu, które pokazują pomyślne zakończenie zadania – np. Centrum Biznesu zostało założone i wyposażone. Inne będą to kwantyfikowane cele takie jak liczba kierowników przeszkolonych w dziedzinie analizy rynku. Trzeci poziom dotyczy efektywności działań w ramach projektu.

Wskaźniki skuteczności to stosunek rzeczywistego wkładu do rzeczywistego wyniku: np. średni koszt szkolenia na jednego uczestnika; liczba ekspertów ds. rynków wyspecjalizowanych, którym Doradca ds. Biznesu udzielił porad w ciągu miesiąca; procent pracowników sektora budżetowego, którzy poddani zostali szkoleniom mającym na celu przekwalifikowanie i znaleźli zatrudnienie w sektorze prywatnym. Większość tego typu informacji jest dostępna w aktach projektu i została uwzględniona w raportach postępu prac. Obliczenie tych relacji pozwoli na dokonywanie porównań przez cały okres trwania projektu w celu upewnienia się czy nastąpiła poprawa w dziedzinie wyników jak i pozwoli na porównanie tego projektu z innymi projektami.

6.3.4. Cel projektu

Wskaźniki osiągnięcia trwałych korzyści dla grupy docelowej. Te wskaźniki skuteczności pokazują czy osiągnięto cel projektu czy też nie oraz czy usługi świadczone w ramach projektu mają trwały charakter, tzn. czy będą nadal świadczone na rzecz grupy docelowej po zakończeniu udzielania pomocy zewnętrznej.

W przypadku gdy ogólne wyniki projektu nie do końca odpowiadają planowi, osoba dokonująca ewaluacji musi prowadzić dalsze badania. Czy słabe wyniki wynikają z problemów wynikających ze wstępnej analizy problemów, z planowania projektu czy są raczej związane z realizacją projektu? Dla omawianej kwestii największe znaczenie mają trzy wskaźniki trwałości. Na ile dokładnie zostały ocenione zdolności instytucjonalne i zarządcze projektu? Na ile dokładnie realizowane było wspieranie strategii? Na ile dokładnie oceniono czy projekt jest realny z finansowego punktu widzenia?

W końcu, w ramach ewaluacji należy zbadać jaką opinię mają końcowi beneficjenci na temat standardy i jakości usług świadczonych w ramach projektu – np. czy osoby poddawane szkoleniom zdobyły nowe umiejętności? Czy pracodawcy tych osób uznają te umiejętności za znaczące i korzystne?. Ewaluacja skuteczności i trwałości wymaga od osoby ją przeprowadzającej zebrania danych spoza środowiska organizacji projektu, w trakcie spotkań i wizyt u beneficjentów i innych organizacji.

6.3.5. Cele ogólne

Wkład projektu w szerzej rozumiane cele sektorowe. Ze względu na to, że każdy osobny projekt stanowi jedynie element programu działań, ocenę celów ogólnych można przeprowadzić jako część ewaluacji tematycznej lub sektorowej – np. ewaluacji programu krajowego.

6.4. Możliwość przeprowadzenia ewaluacji

Podejście przyjęte przez wiele instytucji, łącznie z Komisją Europejską, zakłada zaplanowanie przygotowania formalnych raportów z ewaluacji na określonych etapach cyklu projektu i uzupełnienie tych raportów o badania *ad hoc*. Takie typowe raporty zwykle powstają:

- **W środku okresu**, w celu dokonania przeglądu postępu i zaproponowania zmian w planie projektu, które obowiązywałyby w pozostałym okresie jego wdrażania.
- W momencie **zakończenia projektu**, w celu udokumentowania wykorzystanych zasobów, wyników i postępu w realizacji celów. Celem jest uzyskanie wiedzy na temat projektu, z której można by skorzystać dla lepszego planowania projektów w przyszłości.

Przyszłe badania *ad hoc* wykorzystuje się do badania tematów, takich jak na przykład projekty sektorowe w ramach jednego kraju, lub poszczególne rodzaje interwencji w jednym regionie, jak projekty rozwoju instytucjonalnego. Korzyścią takich ukierunkowanych tematycznie badań jest to, że można jednocześnie dokonać ewaluacji wielu projektów a wyniki można powiązać z szerszymi celami polityk.

6.5. Podsumowanie

- Ewaluację można zdefiniować jako ocenę okresową odpowiedności, efektywności, skuteczności wpływu realności ekonomicznej i finansowej oraz trwałości projektu w kontekście jego ustalonych celów.
- Celem ewaluacji jest przegląd osiągnięć projektu w stosunku do planowanych oczekiwań oraz wykorzystanie doświadczeń płynących z realizacji projektu do lepszego planowania przyszłych projektów i programów.
- W Unii Europejskiej wykorzystuje się następujące kryteria: odpowiedność, efektywność, skuteczność, wpływ, realność ekonomiczna i finansowa oraz trwałość.
- Podejście przyjęte przez wiele instytucji, łącznie z Komisją Europejską, zakłada zaplanowanie przygotowania formalnych raportów z ewaluacji na określonych etapach cyklu projektu i uzupełnienie tych raportów o badania *ad hoc*. Takie typowe raporty zwykle powstają:
 - w środku okresu, w celu dokonania przeglądu postępu i zaproponowania zmian w planie projektu, które obowiązywałyby w pozostałym okresie jego wdrażania,
 - w momencie zakończenia projektu, w celu udokumentowania wykorzystanych zasobów, wyników i postępu w realizacji celów. Celem jest uzyskanie wiedzy na temat projektu, z której można by skorzystać dla lepszego planowania projektów w przyszłości.

Słowniczek

Analiza celów	Identyfikacja i weryfikacja przyszłych pożądanых korzyści, jakim beneficjenci nadali priorytet. Produktem analizy celów jest drzewo celów.
Analiza problemu	Zorganizowane badanie negatywnych aspektów danej sytuacji w celu określenia przyczyn i efektów.
Analiza strategii	Krytyczna ocena alternatywnych sposobów osiągnięcia celu i wybranie jednego lub większej liczby sposobów w celu włączenia ich do proponowanego projektu.
Cel	Opis celu projektu lub programu. W sensie całościowym odnosi się do działań, wyników, zamierzenia projektu, celów ogólnych.
Cele ogólne	Cele z punktu widzenia szerszego sektora lub całego kraju, do których osiągnięcia ma przyczynić się projekt.
Cel projektu	Centralny cel projektu z punktu widzenia trwałych korzyści, jakie mają zostać zapewnione beneficjentom projektu. Nie odnosi się do usług świadczonych w ramach projektu (to są wyniki) ani do wykorzystania tych usług ale do korzyści, jakie czerpią beneficjenci projektu w wyniku wykorzystania usług projektu.
Cykl projektu	Projekt realizowany jest według cyklu projektu od momentu powstania wstępnej idei aż do zakończenia projektu. Cykl projektu jest to struktura zapewniająca konsultacje z zainteresowanymi podmiotami i określająca kluczowe decyzje, wymagania informacyjne i zakres odpowiedzialności na każdej z faz projektu, tak aby umożliwić podejmowanie przemyślanych decyzji w czasie kluczowych faz trwania projektu. Wykorzystuje ewaluację w celu wprowadzenia zdobytego doświadczenia do planów przyszłych programów i projektów.
Czynniki zapewniające trwałość	Czynniki, o których wiadomo, że wywarły znaczący wpływ na trwałość korzyści wynikających z projektu w przeszłości oraz które powinny zostać wzięte pod uwagę przy planowaniu projektów w przyszłości.
Drzewo celów	Przedstawienie w formie diagramu proponowanych interwencji w ramach projektu, zaplanowanych w sposób logiczny, po przeprowadzeniu analizy; ukazuje proponowane środki, zasoby i wyniki.
Działania	Poszczególne działania, jakie mają zostać podjęte w trakcie trwania projektu w celu uzyskania wyników.
Ewaluacja	Okresowa ocena efektywności, skuteczności, wpływu, trwałości i odpowiedniości projektu w kontekście ustalonych celów.

	Ewaluację przeprowadza się zwykle w postaci niezależnego badania otoczenia, celów, wyników, działań i wykorzystanych środków. W celu uzyskania wiedzy, która może stanowić wskazówki przy podejmowaniu decyzji w przyszłości.
Faza ewaluacji	Szósta i finalna faza cyklu projektu, w trakcie której projekt zostaje zbadany pod kątem jego celów a zdobyta wiedza wywiera wpływ na przyszłe działania.
Faza finansowa	Przedłożenie instytucji dotującej dokumentów, opisujących ogólne tło, charakter, zakres i cele oraz uwarunkowania proponowanych działań i wskazujących przewidywane finansowanie i uzyskanie decyzji w sprawie finansowania; popisanie umowy finansowania.
Faza identyfikacji	Druga faza cyklu projektu. Obejmuje wstępne opracowanie idei projektu z punktu widzenia celów, wyników i działań, w celu określenia czy należy przystąpić do przeprowadzenia studium wykonalności czy też nie.
Faza opracowania	Trzecia faza cyklu projektu, w czasie której na podstawie studium wykonalności opracowywane są szczegóły dotyczące projektu.
Faza programowania	Pierwsza faza cyklu projektu w trakcie której przygotowany zostaje Program Wstępny.
Faza wdrażania	Piąta faza cyklu projektu, w trakcie której następuje wdrożenie projektu i monitorowany jest postęp w kierunku osiągnięcia celów.
Harmonogram działań	Wykres Gantta, graficzna ilustracja przypominająca wykres słupkowy określająca harmonogram czasowy, kolejność oraz czas trwania działań w ramach projektu. Może zostać także wykorzystany do określenia „kamieni milowych” w celu monitorowania postępu oraz do przydzielenia odpowiedzialności za osiągnięcie „kamieni milowych”.
Harmonogram zasobów	Budżet projektu.
Hierarchia celów	Działania, wyniki, zamierzenie projektu, cele ogólne określone w logice interwencji.
Kamienie milowe	Rodzaj obiektywnie weryfikowalnego wskaźnika dla celów krótkoterminowych (zwykle działań) ułatwiających pomiar osiągnięć w trakcie projektu a nie pod sam jego koniec. Wskazują także terminy, w których można podjąć decyzje
Logika interwencji	Strategia leżąca u podstaw projektu. Jest to narracyjny opis projektu na każdym z czterech poziomów „hierarchii celów” wykorzystanej w ramie logicznej.

Monitorowanie	Systematyczne i ciągłe zbieranie, analizowanie i wykorzystywanie informacji w celu kontroli zarządzania i podejmowania decyzji.
Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Mierzalne wskaźniki ukazujące czy cele zostały osiągnięte na każdym poziomie hierarchii ramy logicznej czy też nie. Dają podstawę dla opracowania odpowiedniego systemu monitorowania.
Ocena	Analiza proponowanego projektu w celu określenia jego wartości i akceptowalności zgodnie z ustalonymi kryteriami. Jest to końcowy krok przed przystąpieniem do uzgodnień na temat finansowania projektu. W ramach oceny sprawdza się czy projekt jest wykonalny w danej sytuacji, czy ustalone cele nadal są odpowiednie a koszty uzasadnione.
Plan pracy	Harmonogram wyszczególniający działania i zasoby niezbędne to osiągnięcia celów i zamierzenia projektu.
Podejście oparte na matrycy logicznej	Metodologia planowania, zarządzania i ewaluacji programów i projektów, uwzględniająca analizę problemów, analizę celów, analizę strategii, przygotowanie matrycy logicznej oraz harmonogramów działań i zasobów.
Podejście zintegrowane	Konsekwentne badanie projektu w trakcie wszystkich faz cyklu projektu w celu zapewnienia, że w głównym polu zainteresowania pozostają kwestie dotyczące odpowiedniości, wykonalności i trwałości.
Rama logiczna	Matryca przedstawiająca logikę interwencji, założenia, obiektywnie weryfikowalne wskaźniki i źródła weryfikacji.
Studium wykonalności	W ramach studium wykonalności, przygotowywanego w trakcie fazy opracowania, sprawdza się czy proponowany projekt jest właściwie uzasadniony i czy istnieje prawdopodobieństwo, że dzięki niemu zostaną zaspokojone potrzeby planowanych beneficjentów. W trakcie realizacji studium wykonalności należy zaplanować projekt w pełnym uwzględnieniu wszystkich szczegółów operacyjnych, biorąc pod uwagę wszystkie aspekty techniczne, ekonomiczne, finansowe, instytucjonalne, społeczno-kulturowe, środowiskowe i związane z zarządzaniem.
Środki (zasoby)	Wkład wymagany w celu wykonania pracy (np. personel, sprzęt, materiały).
Trwałość	Kluczowy wymóg powodzenia projektu. Trwałość jest to zdolność do przynoszenia wyników po przerwaniu udzielania wsparcia zewnętrznego. O ile projekt jest ograniczony czasowo, o tyle korzyści powinny być czerpane nadal i powinna istnieć

możliwość rozwijania działań przez długi okres po zakończeniu projektu bez konieczności uzyskania wkładu z zewnątrz.

Warunki wstępne	Ewentualne warunki, które muszą zostać spełnione przed rozpoczęciem projektu.
Wstępne studium wykonalności	Wstępne studium wykonalności, przeprowadzane w trakcie fazy identyfikacji, zapewnia, że wszystkie problemy zostały zidentyfikowane a rozwiązania alternatywne ocenione; w ramach studium wykonalności dokonuje się wyboru preferowanej alternatywy na podstawie kryterium trwałości.
Wykres Gantta	Metoda przedstawiania informacji w formie graficznej, często wykorzystywana przy planowaniu działania. Przypomina wykres słupkowy.
Wyniki (rezultaty)	Produkty powstałe w rezultacie podjęcia szeregu działań. Wyniki oznaczają to, co zostanie osiągnięte dzięki projektowi do daty jego zakończenia.
Zarządzanie cyklem projektu	Metodologia przygotowania, wdrażania i ewaluacji projektów oraz programów oparta na zintegrowanym podejściu i podejściu opartym na ramach logicznych.
Źródła weryfikacji	Środki służące do odnotowania wskaźników i „kamieni milowych” oraz udostępnienia ich kierownictwu projektu oraz osobom dokonującym ewaluacji wyników projektu.