

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

CO TO JEST PROJEKT ?

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Projekt to ograniczone w czasie przedsięwzięcie  
podejmowane w celu  
wytworzenia unikatowego wyrobu,  
dostarczenia unikatowej usługi  
lub  
uzyskania unikatowego rezultatu.

Źródło: „A Guide to the Project Management Body of Knowledge Third Edition” (PMBOK® Guide), Project Management Institute

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Projekt to sekwencja niepowtarzalnych złożonych i związanych ze sobą działań przeznaczonych do wykonania w wyznaczonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu i zgodnie z założonymi wymaganiami.

Źródło: R. Wysocki, R. McGary, „Efektywne zarządzanie projektami”, Helion 2005

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Projekt jest przedsięwzięciem,  
które jest zasadniczo scharakteryzowane  
poprzez unikatowość swoich uwarunkowań,  
tzn. celów, czasu, kosztów, jakości.

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Według metodyki PRINCE 2 projekt to środowisko zarządcze stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych zgodnie z określonym uzasadnieniem biznesowym.

Projekt ma:

- skończony i określony cykl życia,
- zdefiniowane i mierzalne produkty biznesowe,
- związane z tym działania,
- zasoby umożliwiające realizację działań,
- strukturę organizacyjną wraz z rolami i przypisanymi im zakresami obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień.

**PRINCE®** jest zastrzeżonym znakiem towarowym OGC  
**PRINCE2™** jest zastrzeżonym znakiem towarowym OGC

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

CECHY WSPÓLNE RÓŻNYCH DEFINICJI PROJEKTU  
CHARAKTERYZOWANE SĄ POPRZEZ:

- zasoby
- czas
- koszt
- jakość
- zakres (działania)

i są czynnikami sukcesu zarządzania projektem.

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

## TRÓJKĄT ZMIENNYCH PROJEKTU OKREŚLAJĄCY CZYNNIKI SUKCESU W PROJEKCIE



# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI A POZA TYM PROJEKTY...

- wynikają z potrzeb, problemów, ograniczeń, wyzwań występujących w regionie,
- są mocno zorientowany na cel – „odpowieź” na problem,
- realizując powiązane ze sobą działania doprowadzają do trwałych zmian (najczęściej zmiany społecznej),
- mają określone zasoby: finansowe, ludzkie, rzeczowe,
- mają specyficzny charakter – dla konkretnych odbiorców, na określonym terenie w określonym czasie,
- są prowadzone przez ludzi i dla ludzi.



# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

## PROJEKT – ZASADA W/H

**CO** ma być rezultatem projektu? (what ?)

**DLACZEGO** należy zrealizować projekt - jakie są powody i korzyści? (why ?)

**JAKIE** są pozostałe ryzyka? (which?)

**CO** może mieć wpływ na rezultat projektu? (what ?)

**KTO** będzie realizował projekt? (who?)

**KIEDY** projekt będzie realizowany/zakończony? (when?)

**JAK DŁUGO** potrwa realizacja projektu? (how long ?)

**ILE** będzie kosztował? (how much?)

**JAK** projekt jest/będzie realizowany? (how?)

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

ŻYJEMY W ERZE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI...

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

## ŹRÓDŁA POMYSŁÓW NA PROJEKT

### Wewnętrzne:

- diagnoza potrzeb,
- interesy społeczne,
- polityka, strategia władz lokalnych.

### Zewnętrzne:

- wytyczne programów pomocowych,
- wizyty studyjne,
- partnerzy zewnętrzni,
- dobre przykłady.

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

## ŹRÓDŁA POMYSŁÓW NA PROJEKT

Aby mieć pomysł na projekt powinniśmy:

- zapoznać się szczegółowo z dokumentami programowymi,
- zapoznać się z wszystkimi strategiami i programami lokalnymi w swoim regionie,
- przypomnieć sobie o dobrych projektach z przeszłości, o których słyszeliśmy lub które realizowaliśmy.

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

## FUNKCJE PROJEKTÓW:

Narzędziowa - pozwala coś wykonać w sposób uporządkowany.

Promocyjna - pozwala informować i pozyskiwać akceptację.

Kreacji - pozwala tworzyć nowe rozwiązania i dokonywać zmian.

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

## KLASYFIKACJA PROJEKTÓW:

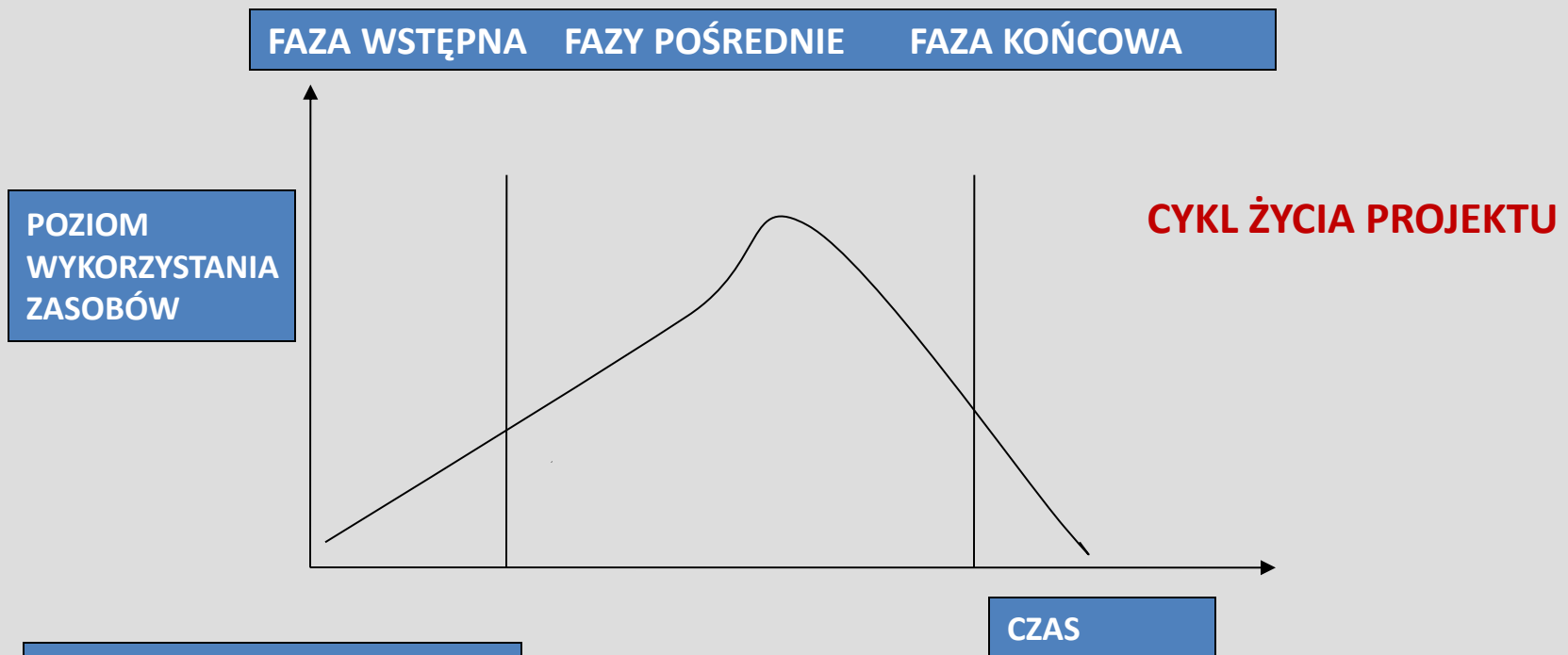
- ze względu na czas - krótkoterminowe (maks. do 1 roku), średnioterminowe i długoterminowe (wieloletnie),
- ze względu na budżet,
- ze względu na pochodzenie źródeł finansowanie - wewnętrzne i zewnętrzne,
- ze względu na sferę interwencji - projekty miękkie, projekty twarde, projekty mieszane,
- ze względu na orientację – zorientowane obiektowo i procesowo.

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Fazy cyklu życia projektu możemy wydzielić na podstawie ich efektów (np. podjęcia istotnej decyzji, powstanie odrębnego dokumentu czy studium wykonalności, wykonania prototypu, powstania częściowego produktu itp.).

Ujęcie cyklu życia produktu w poszczególne fazy pomaga określić, jaka praca powinna być wykonana w każdej fazie, kto powinien brać w niej udział, a także pomaga w kontroli projektu.

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI



Źródło: Zarządzanie projektami,  
IFC Press, Nowe Motywacje, 2003



# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

## CYKL ŻYCIA PROJEKTU

Większość cykli charakteryzuje się:

- ✓ niskim użyciem zasobów na początku, które wzrasta z czasem, a w ostatniej fazie ostro spada,
- ✓ prawdopodobieństwo sukcesu jest najmniejsze na początku, a więc ryzyko porażki największe; z czasem prawdopodobieństwo wzrasta,
- ✓ zdolność klientów do wpływu na ostateczne parametry wyrobu maleje z czasem; staje się to oczywiste, gdy weźmiemy pod uwagę, że koszt zmian i naprawy błędów wzrasta w każdej kolejnej fazie projektu.

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

## CYKL ŻYCIA PROJEKTU

Cykl życia projektu w szczególności definiuje:

- co powinno zostać zrobione w danej fazie (np. kiedy przeanalizować problemy, jakie dotyczą naszych beneficjentów, a kiedy przygotować szczegółowy harmonogram działań),
- w których fazach będą powstawały poszczególne produkty cząstkowe, a co istotniejsze ,w jaki sposób będą one oceniane, weryfikowane i monitorowane,
- kto będzie zaangażowany w poszczególne działania w ramach kolejnych faz,
- jak monitorować, kontrolować poszczególne fazy.

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

## CYKL ŻYCIA PROJEKTU

W niektórych przypadkach jest jednak możliwe, że kolejna faza rozpocznie się, zanim poprzednia się zakończy. Jest to dopuszczalne, gdy ryzyko niepowodzenia nie zakończonej fazy jest niskie.

Taką praktykę nazywa się "fast tracking" lub "overlapping".

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

CZYM JEST PROCES ZARZĄDZANIA PROJEKTEM ?

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Zarządzanie projektami jest definiowane jako planowanie, organizacja, monitorowanie i kierowanie wszystkimi aspektami projektu oraz motywowanie wszystkich jego uczestników, prowadzące do pewnego osiągnięcia celów projektu, bezpiecznie i w ramach uzgodnionego czasu, kosztu i kryteriów wykonania.

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Zarządzanie projektami definiowane jest także jako takie zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do działań w projekcie, aby możliwe było zaspokojenie lub rozwinięcie potrzeb i oczekiwań adresatów projektu.

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

DLACZEGO PROJEKTY KOŃCZĄ SIĘ KLĘSKĄ LUB  
NIE DOBIEGAJĄ DO KOŃCA ?

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

## PRZYCZYNY NIEPOWODZEŃ PROJEKTÓW:

- sztywność procedur,
- złe planowanie,
- nietrafieni partnerzy projektu,
- słaba motywacja zespołu projektowego,
- źle skonstruowany budżet,
- złe zarządzanie zmianą w projekcie,
- biurokracja,
- inne „obiektywne trudności”.



# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

PROJEKTY KOŃCZĄ SIĘ NIEPOWODZENIEM  
Z POWODU ZŁEGO ZARZĄDZANIA !!!

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

PROJEKTY KOŃCZĄ SIĘ NIEPOWODZENIEM  
Z POWODU BRAKU ODPOWIEDNIEJ  
METODYKI ZARZĄDZANIA W PROJEKTEM

# METODYKA PCM

ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU (ZCP)

=

PROJECT CYCLE MANAGEMENT (PCM)

(ANG.)

# METODYKA PCM

## HISTORIA METODYKI PCM

- ✓ Opracowana na podstawie doświadczeń z projektów realizowanych w amerykańskim sektorze publicznym, prywatnym i wojskowym (lata 60 .),
- ✓ Rozwinięta na początku lat 90. w krajach Unii Europejskiej,
- ✓ W Polsce od czasu wdrażania projektów w ramach funduszy PHARE,
- ✓ W 2001 roku – pierwszy oficjalny, a zarazem profesjonalny podręcznik „Zarządzanie Cyklem Projektu,
- ✓ W 2004 aktualizacja podręcznika.

# METODYKA PCM

## ZAŁOŻENIA METODYKI PCM

- Oparta na matrycy (tablicy, ramie) logicznej.
- Narzędzie do diagnozowania obecnej sytuacji – drzewo problemów.
- Narzędzie ukazujące pożądaną stan w przyszłości – drzewo celów.
- Pomaga w planowaniu działań i zasobów w projekcie.
- Posiada 6 podstawowych faz pokazujących logikę działania.



# METODYKA PCM

## ZAŁOŻENIA METODYKI PCM

- Definiuje nadrzędny cel projektu.
- Definiuje, do czego dążymy w projekcie.
- Identyfikuje kluczowe rezultaty projektu.
- Grupuje działania niezbędne do osiągnięcia rezultatów.
- Używa wskaźników.
- Identyfikuje sposoby weryfikacji osiągnięć projektu.
- Identyfikuje obszary ryzyka zewnętrznego.

# METODYKA PCM

## ZAŁOŻENIA METODYKI PCM

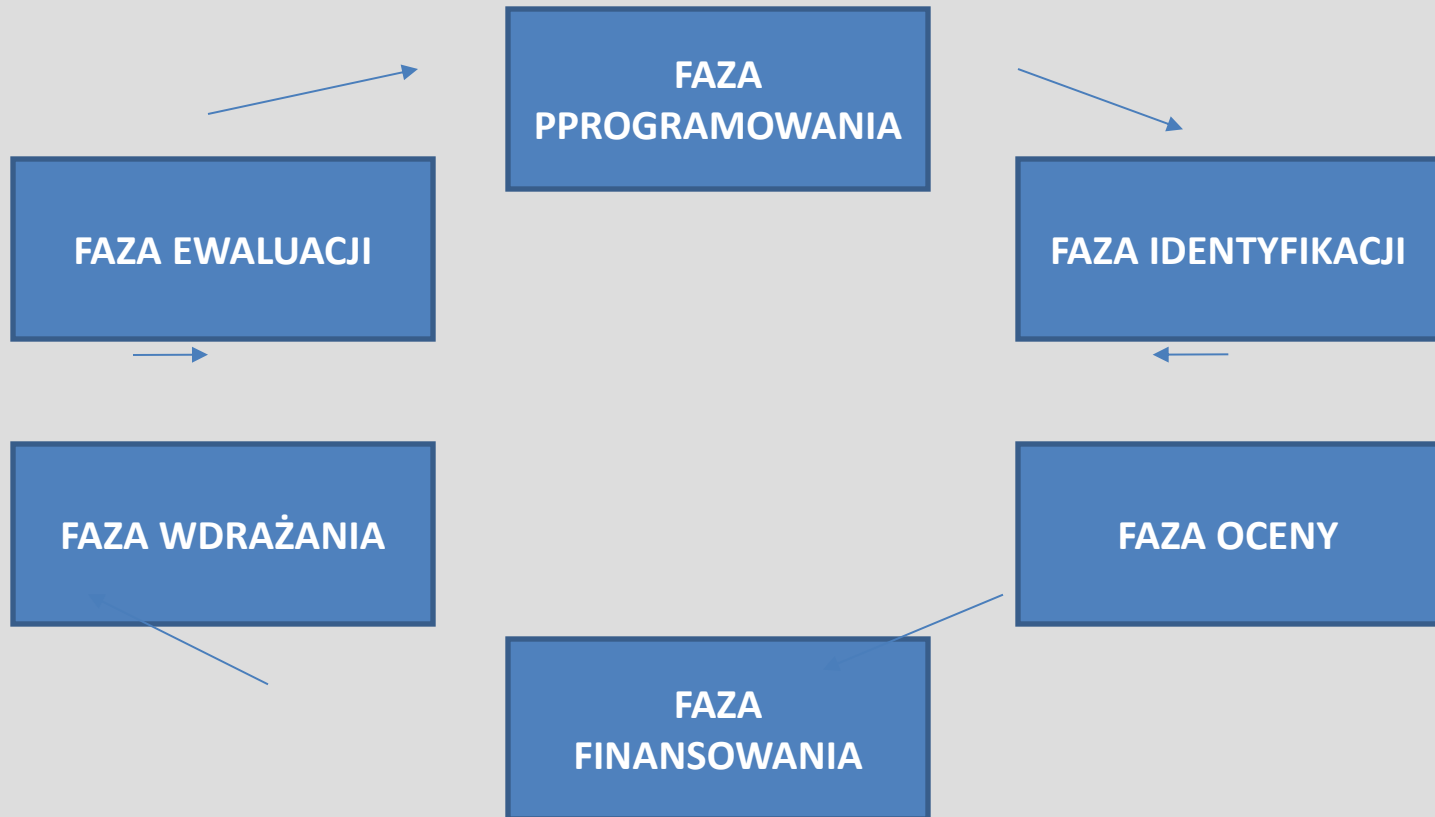
- Czynniki związane z jakością, mające znaczny wpływ na korzyści generowane przez projekt w perspektywie czasu.
- Zgodność projektów i programów i ich wkład do realizacji nadrzędnych celów polityki UE.
- Ułatwia sformułowanie spójnego i realistycznego projektu.
- Pełni rolę przewodnika zarządzania projektem (wdrażania projektu).
- Tworzy podstawy dla monitoringu i oceny postępów oraz osiągnięć.

# METODYKA PCM

FAZY METODYKI PROJECT CYCLE MANAGEMENT



# METODYKA PCM



# METODYKA PCM

## FAZY METODYKI – PROGRAMOWANIE

**Faza** programowania (planowania) – na tym etapie następuje zdefiniowanie kluczowych problemów oraz możliwości realizatora projektu, a także szans na współpracę pomiędzy Unią Europejską a aplikującym o dofinansowanie.

Efektem tej fazy jest wstępny wybór projektów, których zrealizowanie przyczyni się do poprawy sytuacji.

# METODYKA PCM

## FAZY METODYKI – IDENTYFIKOWANIE

W tej fazie weryfikowane są wszystkie zgłoszone projekty pod względem ich przydatności i opłacalności. Następuje tutaj ich selekcja zgodnie z przyjętymi kryteriami. Po tym, dla niektórych projektów przeprowadza się dodatkowe analizy, które służą wykazaniu ich celowości.

Na tym etapie określa się zakres projektu, jego rozmiary oraz działania, które powinny wchodzić w jego obręb.

# METODYKA PCM

## FAZY METODYKI – OCENA

**Ocena** – szczegółowa analiza pomysłu i zdefiniowanie idei projektu.

Na tym etapie przeprowadza się analizy finansowe, środowiskowe, techniczne, a także planuje się harmonogram działań i opracowuje się matrycę logiczną.

Po tym etapie posiadamy już wstępny montaż finansowy, przydatny do kolejnej fazy.

# METODYKA PCM

## FAZY METODYKI – FINANSOWANIE

**Finansowanie** – na tym etapie zostaje podjęta ostateczna decyzja o finansowaniu przedsięwzięcia. Znany jest wtedy zakres przedsięwzięcia oraz związane z tym wszystkie koszty.

# METODYKA PCM

## FAZY METODYKI – WDRAŻANIE

**Wdrażanie** – realizacja projektu oraz jego stałe monitorowanie. Uruchomione zostają wszelkie procedury, które pozwalają na skuteczne i efektywne przeprowadzenie przedsięwzięcia. Dotyczy to części technicznej, merytorycznej, finansowania, dokumentacji prawnej etc.

# METODYKA PCM

## FAZY METODYKI – EWALUACJA

**Ewaluacja** – podsumowanie przedsięwzięcia. Określenie jego rezultatów, przydatności, trwałości i efektywności.

W tej fazie porównujemy to, co chcieliśmy poprzez projekt osiągnąć, z uzyskanymi wynikami. Podczas zakończenia projektów możemy zidentyfikować potrzebę przeprowadzenia kolejnych

# METODYKA PCM

## FAZY METODYKI – CHARAKTERYSTYKA

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



# METODYKA PCM

## NARZĘDZIA METODYKI PCM

Do podstawowych narzędzi metodyki PCM należą:

- w zakresie analizy projektowej – analiza interesariuszy, analiza problemów, analiza celów oraz analiza strategii,
- w zakresie planowania projektu - konstrukcja tzw. matrycy logicznej projektu.

Narzędzie metodyki PCM są używane w drugiej i trzeciej fazie cyklu zarządzania projektem, czyli w fazie identyfikacji i oceny projektu.

# METODYKA PCM

## ANALIZA INTERESARIUSZY PROJEKTU

Analiza wszelkich osób, grup osób, instytucji i firm, które mają lub mogą mieć relacje z programem/projektem z punktu widzenia:

- charakterystyki społeczno-ekonomicznej,
- interesów, celów, oczekiwań, itp.,
- wrażliwości na zagadnienia powiązane z działalnością projektu,
- potencjału, wiedzy, doświadczenia dla potrzeb projektu,
- implikacji i wniosków dla projektu.

# METODYKA PCM

## ANALIZA PROBLEMÓW

1. Analiza problemów polega na identyfikacji negatywnych aspektów bieżącej sytuacji oraz ustaleniu związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy istniejącymi problemami.
2. Wszystkie projekty zaczynają się od problemu.  
**Nie ma problemu - nie ma projektu.**
3. Analiza problemów jest pierwszym etapem projektowania, w wyniku którego otrzymujemy analizę realnie istniejącej sytuacji problemowej.

# METODYKA PCM

## ANALIZA PROBLEMU - ZAGADNIENIA

1. Opis sytuacji - precyzyjne określenie problemu.
2. Określenie grupy i obszaru objętego problemem.
3. Możliwe przyczyny problemu.
4. Skutki, jakie wystąpią, jeśli nie będzie rozwiązany problem.
5. Bariery, które mogą uniemożliwić rozwiązanie problemu.
6. Dlaczego powinniśmy zająć się rozwiązaniem problemu.

# METODYKA PCM

## DRZEWO PROBLEMÓW

Podstawowym narzędziem analizy problemów jest drzewo problemów.

Drzewa problemowe dają całościowy obraz istniejącej złej sytuacji.

Drzewa są narzędziem służącym ustaleniu tzw. **wąskiego gardła**, czyli głównego problemu, do którego projekt będzie się odnosił.

# METODYKA PCM

## JAK KONSTRUOWAĆ DRZEWO PROBLEMÓW ?

1. Zrób listę wszystkich problemów, których dotyczy projekt.
2. Ustal zależności pomiędzy nimi i związki przyczynowo-skutkowe.
3. Ułóż problemy w drzewie: przyczyny umieszczane są na dole, a ich skutki na górze.
4. Znajdź problem najważniejszy – wąskie gardło.

# METODYKA PCM

## DRZEWO PROBLEMÓW:

Pozwala na poszukiwanie przyczyn na jak najniższym poziomie .

Pozwala na ich „tematyczne” pogrupowanie oraz porządkowanie skutków na najwyższym poziomie.

Pozwala na całościową wizualizację sytuacji problemowej.



# METODYKA PCM

## DRZEWO PROBLEMÓW

SKUTKI

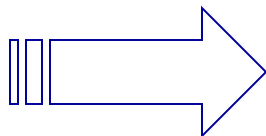
SKUTKI

PROBLEM 1

PROBLEM 2

PROBLEM 3

WĄSKIE  
GARDŁO



PROBLEM GŁÓWNY

PROBLEM 1

PROBLEM 2

PROBLEM 3

PRZYCZYNY

PRZYCZYNY

PROBLEM 2.1

PROBLEM 2.2

PROBLEM 2.3



# METODYKA PCM

## POTENCJALNE BŁĘDY W ANALIZIE PROBLEMÓW

1. Nieumiejętne wyznaczenie głównego problemu.
2. Opisywanie braków.
3. Brak związków przyczynowo-skutkowych.
4. Problem nie dotyczy mieszkańców lub regionu.
5. Brak wskaźników do kwantyfikacji problemu.
6. Opisywanie problemów nierealnych lub nieistniejących.
7. Brak związku pomiędzy problemem a konkretnym programem.
8. Problemy są sztucznie wygenerowane.

# METODYKA PCM

## ANALIZA CELÓW

Analiza celów jest podejściem metodologicznym, stosowanym aby:

- opisać sytuację w przyszłości, kiedy problemy zostaną rozwiązane, z udziałem reprezentatywnych partnerów,
- zweryfikować hierarchię celów,
- zilustrować zależności pomiędzy środkami (zasobami) a produktami w diagramie.

# METODYKA PCM

## ANALIZA CELÓW

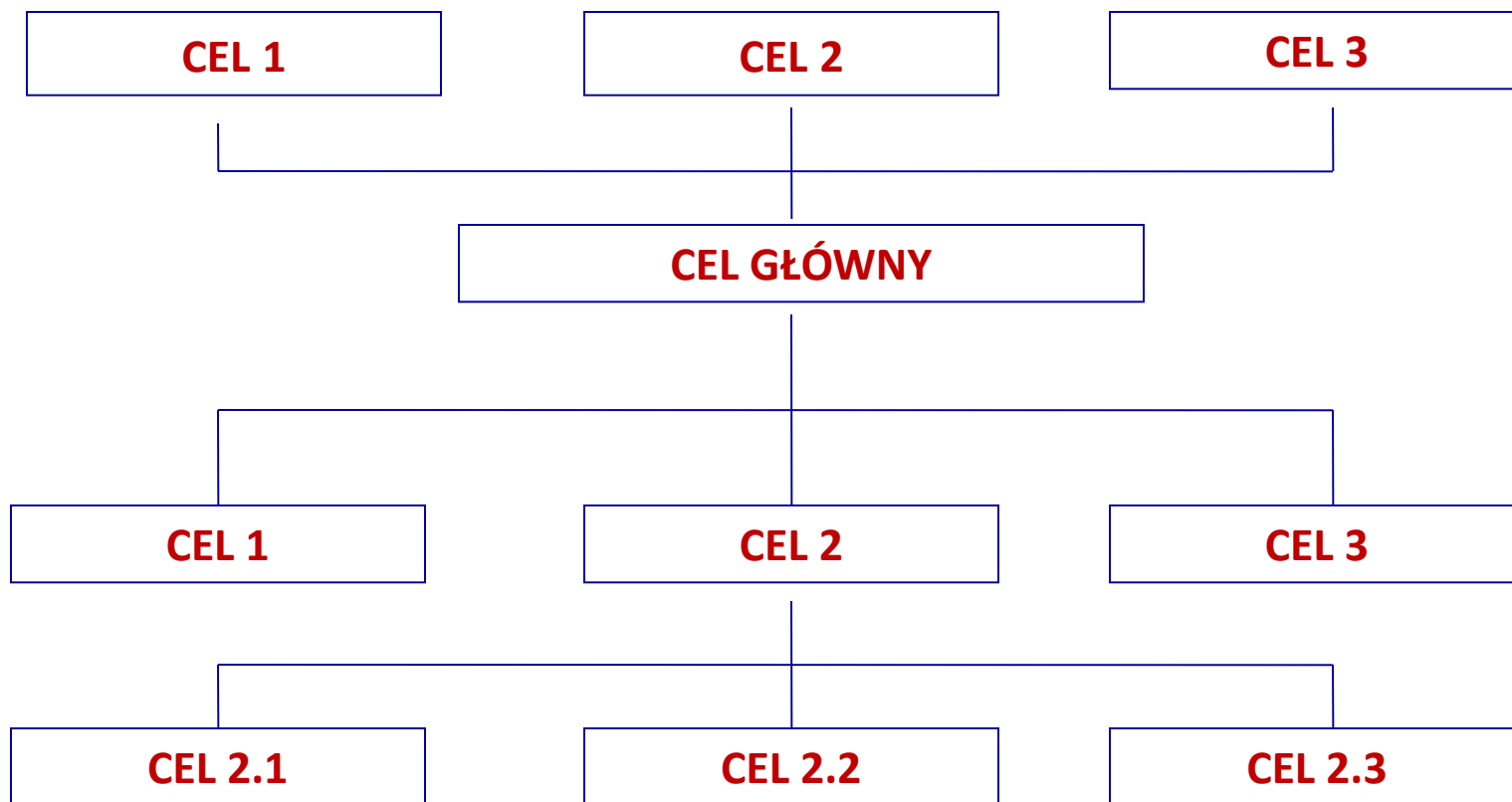
„Sytuacje negatywne” w diagramie problemowym są transformowane w rozwiązania, wyrażane jako „pozytywne osiągnięcia”. Te pozytywne osiągnięcia są w rzeczywistości celami i są one prezentowane w diagramie celów, ukazując hierarchię środków (zasobów) oraz produktów.

Diagram ten przedstawia klarowną wizję pożądanego przyszłego stanu.



# METODYKA PCM

## DRZEWO CELÓW



# METODYKA PCM

## ANALIZA CELÓW - O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ

Cele projektu powinny być SMART (bystre, mądre):

**S**pecific – konkretne, szczegółowe,

**M**easurable – mierzalne,

**A**ffirmative – akceptowane, doceniane,

**R**ealistic – realistyczne,

**T**imeframed – określone w czasie,

# METODYKA PCM

## ANALIZA CELÓW - O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ

Cele powinny być formułowane w sposób umożliwiający monitorowanie poziomu ich osiągnięcia i powinny nawiązywać do:

- produktów - bezpośredni, materialny efekt realizacji przedsięwzięcia mierzony konkretnymi wielkościami,
- rezultatów - bezpośredni wpływ zrealizowanego działania na otoczenie społeczno-ekonomiczne, uzyskany po zakończeniu realizacji projektu,
- oddziaływań - długoterminowe efekty projektu.

# METODYKA PCM

## ANALIZA STRATEGII

Ostatnim etapem dokonywanych analiz jest analiza strategii, która służy przedstawieniu metod i rozwiązań koniecznych do osiągnięcia założonych celów.

Na tym etapie zapadają decyzję, które ze zdefiniowanych wcześniej celów wchodzi w ramy projektu, a które zostaną z niego wyłączone.

# METODYKA PCM

## ANALIZA STRATEGII

Analiza strategii jest działaniem pozwalającym sprawdzić:

- czy priorytety interesariuszy są priorytetami projektu,
- czy projekt osiągnie spodziewane rezultaty,
- czy możliwe jest rozwiązanie problemu, który jest podstawą projektu,
- czy zaplanowano odpowiednie działania,
- czy budżet odpowiada zakresowi projektu,
- czy nasza instytucja jest w stanie zrealizować ten projekt.



# METODYKA PCM

## MATRYCA LOGICZNA

Narzędzie zarządzania programami/projektami powstałe pod koniec lat sześćdziesiątych na potrzeby USAID (US Agency of International Development). Obecnie jest standardem stosowanym w wielu programach Unii Europejskiej w fazach: przygotowania projektów, ich monitorowania i oceny (dotyczy to zwłaszcza programów pomocy zewnętrznej UE).

# METODYKA PCM

## MATRYCA LOGICZNA

Matryca logiczna jest narzędziem służącym:

- sformułowaniu konsekwentnego i realistycznego projektu,
- jako pomoc w sprawnym zarządzaniu realizacją projektu,
- sformułowaniu punktów odniesienia do monitorowania i oceny osiągnięć lub wyników projektu,
- planowaniu i tworzeniu szkicu projektu,
- zarządzaniu projektem (wdrażania projektu),
- ułatwiającym nadzorowanie projektu przez agencje finansujące.

# METODYKA PCM

## MATRYCA LOGICZNA

Matryca logiczna powinna być owocem solidnej i rzetelnej analizy i wspólnego procesu programowego, którego jakość zależy od licznych czynników, włączając w to:

- dostępne informacje zespołu planistycznego,
- dobrą konsultację z partnerami, zapewniającą zrównoważoną reprezentację różnych interesów, włączając kobiety i mężczyzn,
- wzięcie pod uwagę doświadczeń z poprzednich okresów.

# METODYKA PCM

## MATRYCA LOGICZNA

W szczególności matryca logiczna musi być również postrzegana jako narzędzie dynamiczne, które musi być rewidowane i powtórnie oceniane w trakcie wdrażania projektu oraz w związku ze zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi.

# METODYKA PCM

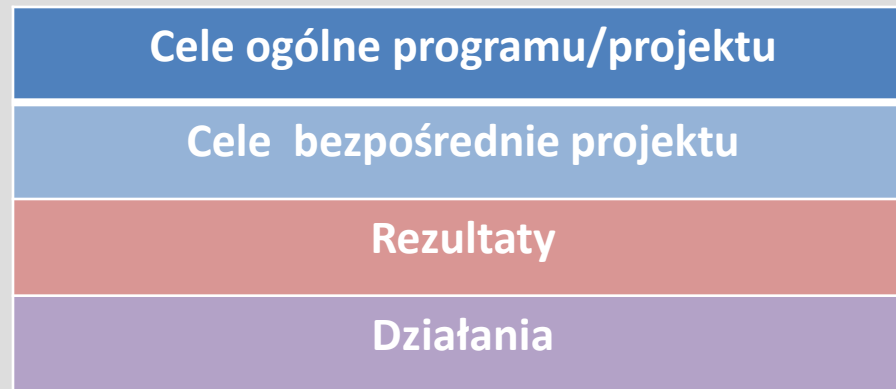
## MATRYCA LOGICZNA

	LOGIKA INTERWENCJI	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA WERFYKACJI	ZAŁOŻENIA
CEL OGÓLNY				
CEL BEZPOŚREDNI				
REZULTATY				
DZIAŁANIA				

# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

1 KOLUMNA = LINIA LOGICZNA INTERWENCJI



# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

### 1 KOLUMNA - CELE OGÓLNE

Cele ogólne projektu/programu wyjaśniają dlaczego program jest ważny dla społeczeństwa, w sensie długotrwałych korzyści dla beneficjentów oraz szerszych korzyści dla innych grup.


# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

### 1 KOLUMNA - CELE OGÓLNE

Cele te również pomagają wykazać związek programu ze strategiami regionalnymi/sektorowymi rządu/zainteresowanych organizacji oraz UE, jak również z nadrzędnymi celami polityki UE.

Cele ogólne nie będą osiągnięte poprzez sam projekt - dostarczy on jedynie wkładu mającego służyć osiągnięciu celów ogólnych.



# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

### 1 KOLUMNA - CEL BEZPOŚREDNI

Cel bezpośredni jest przyjętym założeniem, które ma być osiągnięte dzięki wdrożeniu projektu i który ma istnieć w przyszłości po zrealizowaniu projektu. Cel bezpośredni powinien odnosić się do kwestii zasadniczych danego problemu i winien być zdefiniowany jako tworzący potencjalne korzyści realne do wykonania przez grupę docelową.


# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

### 1 KOLUMNA - CEL REZULTATY

Rezultaty są „produktami” podjętych działań, których połączenie składa się na osiągnięcie celu bezpośredniego, czyli rozpoczęcie konsumowania trwałych korzyści przez grupy docelowe.


# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

### 1 KOLUMNA - DZIAŁANIA

Działania – czynności, które muszą być podjęte, aby zostały osiągnięte rezultaty.  
Streszczają one, co zostanie zrobione w ramach projektu.


# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

2 KOLUMNA - MIERNIKI/WSKAŹNIKI

gray	olive	gray	gray
gray	olive	gray	gray
gray	olive	gray	gray
gray	blue	gray	gray

# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

### 2 KOLUMNA - MIERNIKI/WSKAŹNIKI

Zapis w tej kolumnie powinien możliwie precyzyjnie i konkretnie określać treść celu, tak aby wykluczyć jakąkolwiek dowolność jego interpretacji.

W jego wyniku powstanie dla wykonawcy podstawa do zaplanowania realizacji działań zmierzających do osiągnięcia założonych celów, a dla nadzorującego podstawą do stworzenia systemu monitoringu i oceny realizacji (ewaluacji).

# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

### 2 KOLUMNA - MIERNIKI/WSKAŹNIKI

- ✓ trafne - dostosowane do charakteru projektu oraz oczekiwanych efektów,
- ✓ mierzalne - wyrażone w wartościach liczbowych, procentowych itp.,
- ✓ wiarygodne - niezależne, reprezentatywne i możliwe do łatwej weryfikacji,
- ✓ dostępne i łatwe do uzyskania.

# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

### 2 KOLUMNA - MIERNIKI/WSKAŹNIKI

Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki dotyczą celów ogólnych, celu bezpośredniego projektu oraz rezultatów.

Nie dotyczą one jednak dolnego wiersza tej kolumny – nie istnieją wskaźniki dla działań. W tym polu matrycy określane są fizyczne i нефizyczne środki (nakłady) niezbędne do realizacji zakładanych działań.

# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

3 KOLUMNA - ŹRÓDŁA WERYFIKACJI WSKAŹNIKÓW




# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

### 3 KOLUMNA - ŹRÓDŁA WERYFIKACJI WSKAŹNIKÓW

Źródła weryfikacji pokazują, gdzie i w jakiej formie informacje dotyczące osiągnięć celów ogólnych, celu bezpośredniego i rezultatów mogą być zdobyte (opisane przez obiektywnie weryfikowane wskaźniki).

Nie dotyczą one jednak dolnego wiersza tej kolumny. W tym polu matrycy określone są koszty zakładanych w projekcie działań.

# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

4 KOLUMNA - ZAŁOŻENIA


# METODYKA PCM

## ZASADY KONSTRUKCJI MATRYCY LOGICZNEJ

### 4 KOLUMNA - ZAŁOŻENIA

Założenia to najważniejsze zewnętrzne czynniki, które wpływają na realizację projektu i mogą determinować jego wdrażanie.

Założenia muszą być uwzględnione, aby projekt mógł zakończyć się sukcesem.



# METODYKA PCM

## PIONOWA LOGIKA MATRYCY



# METODYKA PCM

## POZIOMA LOGIKA MATRYCY

Pozioma linia logiczna odnosi się do zmierzenia efektów i zużytych zasobów poprzez specyfikację opisaną kluczowymi wskaźnikami i źródeł, na podstawie których będą weryfikowane.

# METODYKA PCM

## MATRYCA LOGICZNA - ODPOWIEDZI NA PYTANIA

- ✓ Dlaczego realizuje się projekt? (Logika pionowa)
- ✓ Co projekt ma osiągnąć? (Logika pionowa plus wskaźniki)
  - ✓ Jak projekt ma to osiągnąć? (Działania, środki)
- ✓ Jakie czynniki zewnętrzne są kluczowe dla powodzenia projektu? (Założenia)

# METODYKA PCM

## MATRYCA LOGICZNA - ODPOWIEDZI NA PYTANIA

- ✓ Gdzie szukać informacji koniecznych do oceny powodzenia projektu?  
(Źródła weryfikacji)
  - ✓ Jakie środki są konieczne? (Środki)
  - ✓ Ile projekt będzie kosztował? (Koszt)
- ✓ Jakie warunki wstępne muszą zostać spełnione przed rozpoczęciem projektu?  
(Warunki wstępne)



# METODYKA PCM

## MATRYCA LOGICZNA - PODSUMOWANIE

Podjęte działania przy zaangażowaniu pewnego wkładu pozwolą nam dostarczyć odbiorcy pewnych produktów, a ich dostarczenie, jeżeli przyjęte na tym etapie założenia nie ulegną zmianie, prowadzi do otrzymania spodziewanego rezultatu.

Otrzymany rezultat, przy spełnionym na tym etapie założeniu, pozwoli na osiągnięcie sprecyzowanych przez nas celów bezpośrednich.

Osiągnięcie celów bezpośrednich, przy niezmienności przyjętych na tym etapie założeń, przyczyni się do zrealizowania celów ogólnych naszego projektu.

# METODYKA PCM

## TWORZENIE HARMONOGRAMU DZIAŁAŃ

Tworzenie harmonogramu działań następuje po ukończeniu matrycy logicznej.

Konstrukcja harmonogramu służy zestawieniu kolejnych czynności, które będą realizowane w ramach projektu.

Konstrukcja harmonogramu działań przedstawia zależności pomiędzy nimi.

# METODYKA PCM

## HARMONOGRAM DZIAŁAŃ I PLANOWANIE ZASOBÓW - KROKI

- 1.Sporządzenie listy głównych działań, czyli spis głównych działań z pierwszej kolumny matrycy (logika interwencji).
- 2.Podział działań. Wszystkie spisane działania powinno się podzielić na poddziałania, a te z kolei na zadania.
- 3.Ustalenie kolejności działań. Wcześniejszy podział działań na mniejsze jednostki wymaga ich ułożenia w odpowiedniej kolejności. Ważne jest przy tym określenie ich wzajemnej zależności. Przeprowadzenie jednych działań wymaga bowiem ukończenia innych.
- 4.Ustalenie początku, czasu trwania i końca działań.

# METODYKA PCM

## HARMONOGRAM DZIAŁAŃ I PLANOWANIE ZASOBÓW - KROKI

1. Wskazanie głównych działań. Po określeniu czasu trwania mniejszych działań, można określić ramy czasowe całego projektu.
2. Określenie kamieni milowych. Na tym etapie wskazuje się działania, które mają zasadnicze znaczenie dla całego projektu i których zrealizowanie przyczynia się do osiągnięcia konkretnych efektów projektu.
3. Definiowanie doświadczenia. Ten etap stanowi okazję do sprawdzenia, na ile nasze doświadczenie i posiadane zasoby umożliwiają nam realizację projektu.
4. Podział obowiązków. W ostatnim kroku konstruowania harmonogramu określamy odpowiedzialność poszczególnych członków zespołu za przydzielone im obowiązki.

# METODYKA PCM

## GRAFICZNE PRZEDSTAWIENIE HARMONOGRAMU DZIAŁAŃ W PROJEKCIE – WYKRES GANTTA

Harmonogram działań może zostać przedstawiony za pomocą tzw. diagramu (wykresu) Gantta, w którym znajduje się zarówno podział zadań, jak również ich rozlokowanie w czasie. Wykres Gantta pozwala określić:

- początek, koniec i czas trwania poszczególnych części oraz całego projektu,
- relacje czasowe pomiędzy różnymi częściami przedsięwzięcia,
- cele poszczególnych zadań,
- stopień realizacji zadań,
- zasoby osobowe niezbędne do przeprowadzenia zadań,
- ścieżkę krytyczną projektu.

# METODYKA PCM

## ETAP WDRAŻANIA PROJEKTU W METODYCE PCM

Etap wdrażania projektu rozpoczyna się po zaplanowaniu wszystkich działań projektowych w oparciu o skonstruowany harmonogram projektu.

W praktyce bardzo rzadko zdarza się, aby zaplanowane działania przebiegały dokładnie według planu. Okazuje się bowiem, że wdrażanie projektu idzie w kierunku, 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.

# METODYKA PCM

## ETAP MONITOROWANIA PROJEKTU W METODYCE PCM

W celu właściwej realizacji projektu zarządzający projektem dokonują systematycznej i ciągłej analizy projektu oraz zbierają niezbędne dane, służące do kontroli projektu i podejmowania decyzji w zakresie zmian projektowych.

Takie działania nazywamy monitorowaniem projektu.

Monitorowanie działań w projekcie opiera się na matrycy logicznej oraz harmonogramie działań projektowych.

# METODYKA PCM

## ETAP MONITOROWANIA PROJEKTU W METODYCE PCM

Projektowanie i przygotowanie monitorowania na poziomie projektu obejmuje pięć kroków:

1. Analiza celów projektu w celu wyjaśnienia planu projektu.
2. Przegląd procedur wdrażania w celu określenia potrzeb informacyjnych na różnych poziomach struktury zarządzania projektem.
3. Przegląd wskaźników do wykorzystania przy dokonywaniu pomiaru osiągnięcia celów.



# METODYKA PCM

## ETAP MONITOROWANIA PROJEKTU W METODYCE PCM

4. Zaprojektowanie formatu raportów w celu zapewnienia kierownikom na różnych poziomach w ramach projektu dostępu do odpowiednich i terminowych informacji ułatwiających przeprowadzenie trafnej 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 potrzebnych informacji.

# METODYKA PCM

## ETAP EWALUACJI PROJEKTU W METODYCE PCM

Ewaluacja projektu to: ocena projektu oraz porównanie skuteczności, efektywności i trwałości do celu projektu,

Ewaluacja składa się z następujących działań:

Identyfikacja – na tym etapie określa się cel ewaluacji oraz jej użytkowników,

Planowanie – formułowane są pytania, kryteria i wskaźniki, wybiera się zagadnienia potrzebne do analizy,

Wdrażanie – zbieranie informacji z różnych źródeł.

Ocena – zestawienie danych oraz ich ocena.

# METODYKA PCM

## ETAP EWALUACJI PROJEKTU W METODYCE PCM

Ewaluację w metodyce PCM definiujemy także jako ocenę okresową odpowiedniości, 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.

## Efekt transgraniczny to oddziaływanie:

1. Niwelujące dysproporcje i wyrównujące poziom życia mieszkańców po obu stronach granicy,
2. Likwidujące uciążliwości wynikające z zamieszkiwania po dwóch stronach granicy,
3. Przyczyniające się do zacieśnienia istniejących i tworzenia nowych kontaktów partnerskich pomiędzy mieszkańcami, organizacjami, przedsiębiorcami, instytucjami i innymi podmiotami życia społecznego,
4. Promujące wiedzę na temat partnera i znajomość jego języka wśród obywateli drugiego kraju,

## **Efekt transgraniczny to oddziaływanie:**

5. Udostępniające partnerowi dorobek kulturowy i walory środowiska z pożytkiem dla obu stron,
6. Służące poprawie stanu środowiska i poziomowi bezpieczeństwa w obszarze wsparcia,
7. Podnoszące poziom spójności przestrzennej.