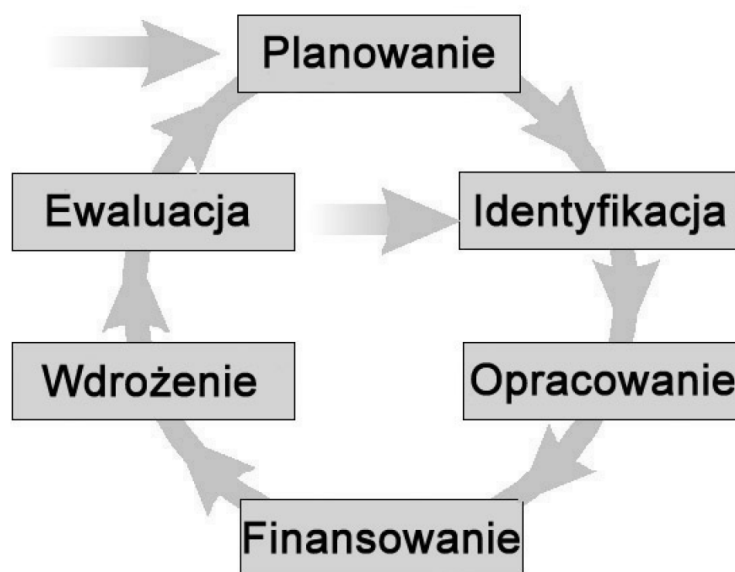


Czym jest ZCP?

Zarządzanie cyklem projektu (ZCP) stanowi połączenie relatywnie prostych koncepcji, zadań i technik, w tym:

- koncepcji cyklu projektu,
- analizy interesariuszy,
- narzędzia planistycznego — macierz projektu,
- kluczowych czynników jako[ci,
- harmonogramu działań i harmonogramu wykorzystania zasobów,
- ujednoliconych struktur dla kluczowych dokumentów projektu.

Cykl projektu



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

Zasady ZCP

● **Fazy cyklu projektu** - ustrukturyzowane i oparte na informacjach podejmowanie decyzji



● **Orientacja na partnera/uczestnika** - zaangażowanie uczestników w podejmowanie decyzji



● **Planowanie ramy logicznej** - wszechstronna i spójna analiza



● **Trwałość** - mechanizmy zapewniające ciągły strumień korzyści



● **Zintegrowane podejście** - pionowa integracja i standaryzowana dokumentacja



- Trzymanie się faz cyklu projektu, by zapewnić usystematyzowany proces podejmowania decyzji dobrze oparty na informacjach.
- Orientacja na klienta przy pomocy organizowania warsztatów z udziałowcami w kluczowych fazach cyklu projektu oraz formułowanie celu projektu w kategoriach trwałych korzyści dostarczanych beneficjentom.
- Włączanie aspektów gwarantujących trwałość do planu w celu zapewnienia trwałości rezultatów.
- Stosowanie podejścia opartego na matrycy logicznej, by zapewnić zwarte analityczne podejście do planowania projektu i zarządzania nim.
- 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.

Własności ZCP

- 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. Po przez 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.

Podejście ramowe

Podejście oparte na ramie logicznej (LFA) jest głównym narzędziem używanym do planowania projektu podczas fazy identyfikacji i opracowania projektu. Podejście dzieli się na dwie fazy:

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

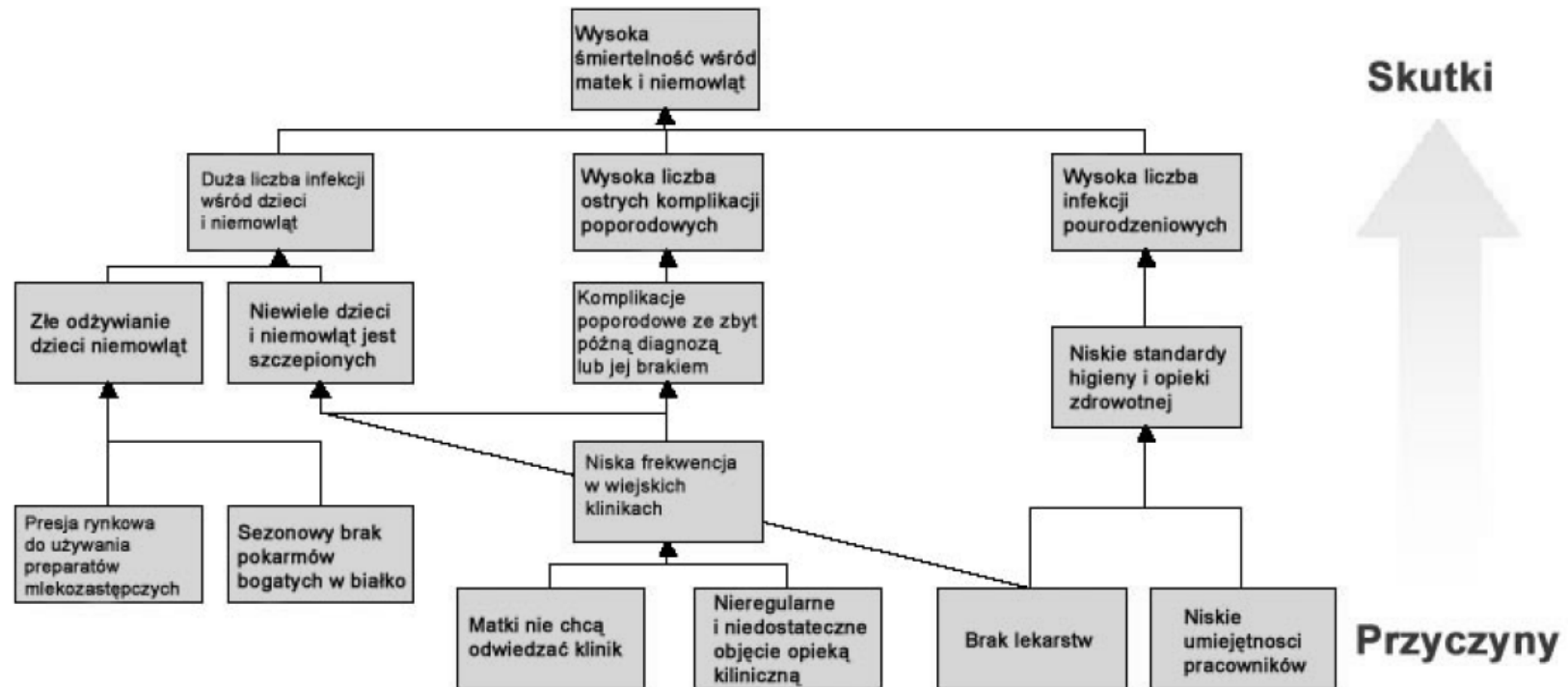


Faza analizy

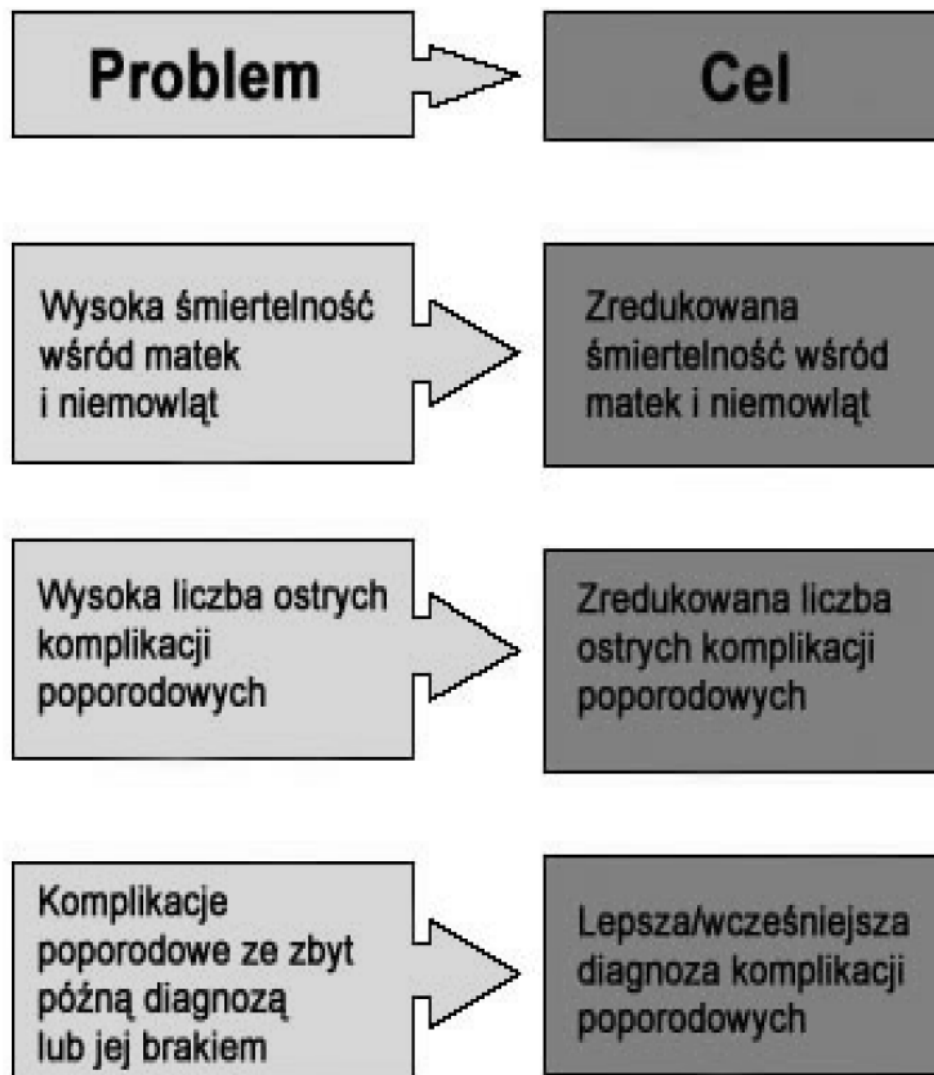
Etapy fazy analizy:

- Analiza problemów — określa negatywne aspekty obecnej sytuacji i ustanawia związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy występującymi problemami.
 - Określenie udziałowców, na których proponowany projekt wywrze wpływ.
 - Określenie głównych problemów, które dotyczą beneficjentów.
 - Określenie drzewa problemów, by określić przyczyny i skutki.
- Analiza celów — przedstawia pozytywne aspekty **pożądaney przyszłej sytuacji**.
 - Przeformułowanie problemów w cele.
 - Określenie drzewa celów obrazującego pożądaną przyszłą sytuację.
- Analiza strategii — selekcjonuje strategie, które będą używane do osiągnięcia pożądaney celów.
 - Określenie jakie cele będą włączone w projekt, a jakie cele pozostaną poza nim.
 - Określenie celu ogólnego projektu i celu centralnego projektu.
 - Analiza wykonalności interwencji.

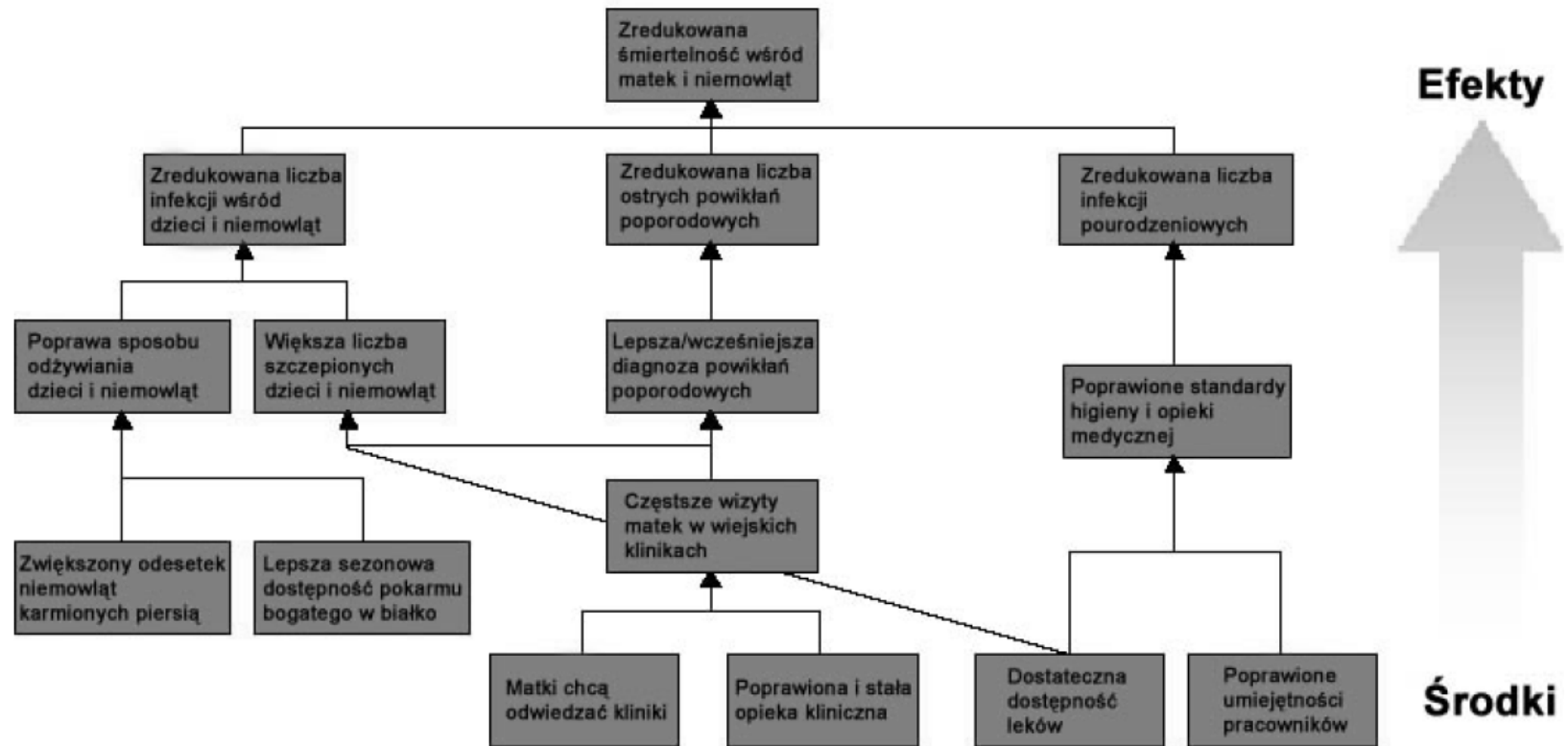
Przykładowe drzewo problemów



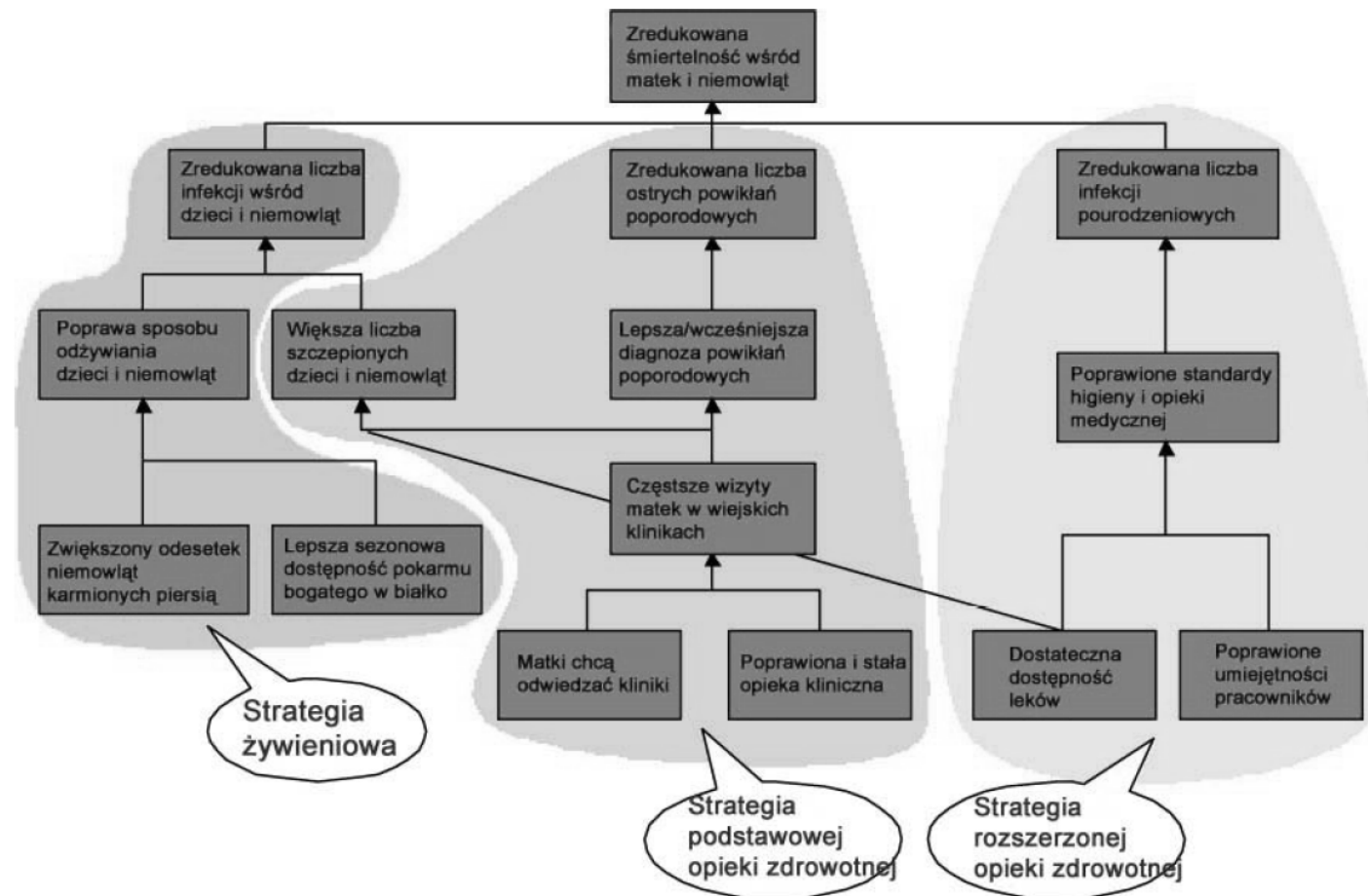
Przekształcenie problemów w cele



Przykładowe drzewo celów



Przykład wyboru strategii

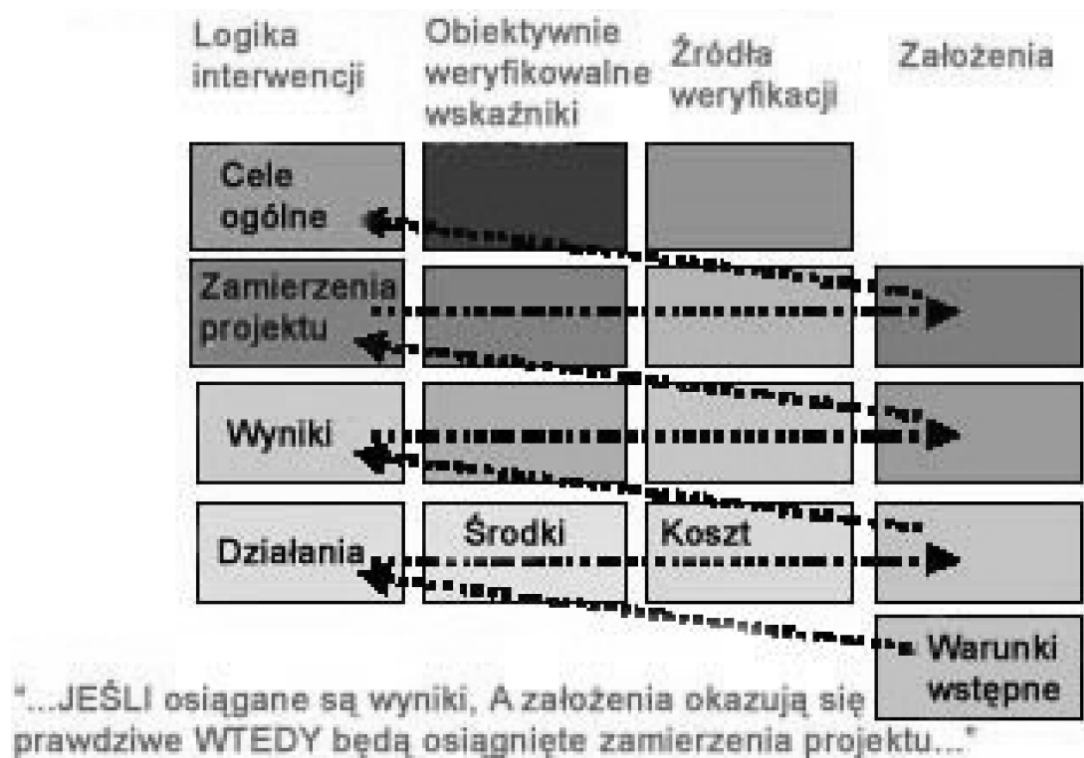


Faza planowania

Utworzenie matrycy logicznej złożonej z:

- Poziomu celów — wyznaczenie logiki interwencji projektu.
 - Weryfikacja ogólnego celu projektu.
 - Weryfikacja centralnego celu projektu (zamierzenia projektu).
 - Opisanie dóbr i usług, które będą dostarczone założonym beneficjentom lub grupie docelowej (wyniki).
 - Określenie sposobu dostarczenia dóbr i usług (działania).
- Założeń — identyfikacja zewnętrznych czynników, które są istotne dla powodzenia projektu.
 - Definicja środowiska systemu i zagadnień trwałości.
 - Podsumowanie czynników, których projekt nie może lub z założenia nie chce kontrolować.
 - Podsumowanie czynników, które projekt powinien monitorować.
- Czynników zapewniających trwałość.
 - Odpowiednia technologia.
 - Możliwości instytucji i zarządzających.
 - Ekonomiczna i finansowa wykonywalność.
 - Zagadnienia społeczno-kulturowe oraz warunki płci.
 - Ochrona środowiska.
- Obiektywnie weryfikowalnych wskaźników — opisanie celów projektu w operacyjnie mierzalnych kategoriach.
- Źródeł weryfikacji — określenie źródeł informacji i sposobu zbierania danych.
 - Określenie formatu udostępnianej informacji.
 - Określenie podmiotów dostarczających informację.
 - Określenie regularności dostarczania informacji.

Podstawy matrycy logicznej



Przenoszenie celów do matrycy logicznej

	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...	

Określanie założeń

	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	Poprawione żywienie dzieci i niemowląt	Większy procent dzieci karmionych piersią	Zwiększona sezonowa dostępność pokarmów bogatych w białko
	Zwiększona ilość odwiedzin wiejskich klinik przez matki	Zwiększona/wcześniejsza diagnoza komplikacji poporodowych				
	Poprawione objęcie opieką kliniczną			Matki chcą odwiedzać kliniki		
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...			

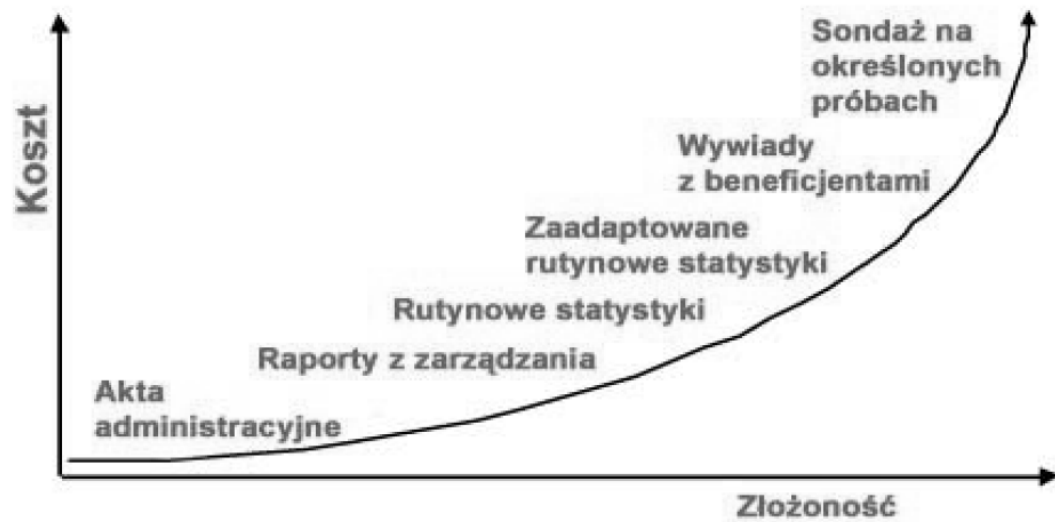
Ocena założeń



Wskaźniki a zarządzanie projektem i ewaluacja



Wybór źródeł weryfikacji



Przykład matrycy logicznej

	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, śródtreminowo 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 analizowana 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 zbierania i analizy danych	Środki: - asysta techniczna - sprzęt - dostawy medyczne (patrz harmonogram dostaw i zasobów)	Koszty: całkowite koszty koszty możliwe do zrekomensowania (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				

Podejście ramowe — 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.
- głównym rezultatem LFA jest matryca logiczna. Wyznacza ona logikę interwencji projektu 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.
- Ważne jest by poziomy celów były 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 założeniami projektu. Prawdopodobieństwo i znaczenie spełnienia tych założeń powinno być obliczone jako część oszacowania ryzyka projektu.
- Trwałość korzyści projektu w dłuższym okresie zależy od: 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.

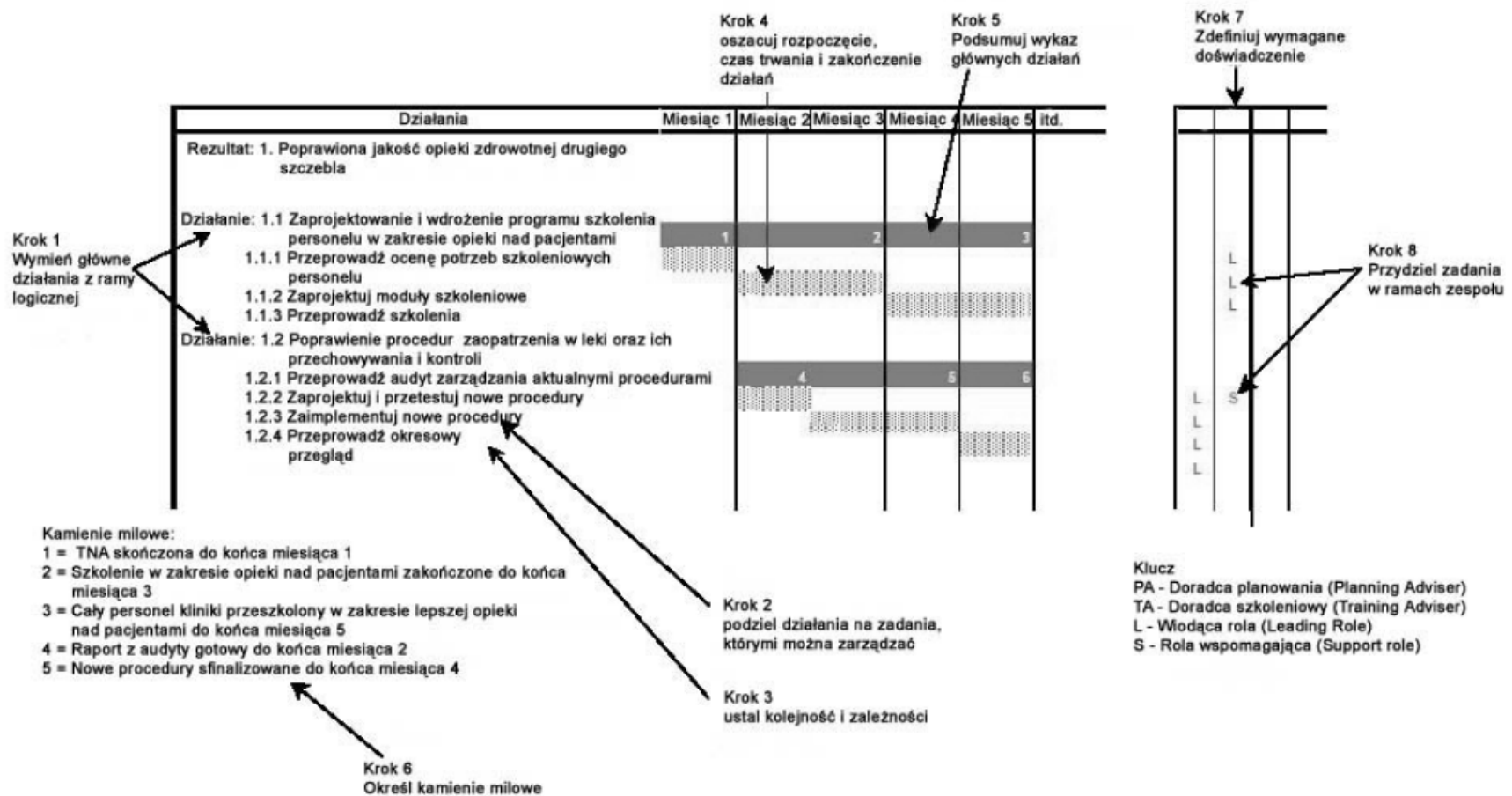
Tworzenie harmonogramu działań w oparciu o matrycę logiczną

Lista kontrolna do przygotowania harmonogramu działań

- **Przygotowanie listy głównych działań** — na bazie matrycy działań
- **Podział działań na zadania, którymi można zarządzać** — odpowiedni stopień szczegółowości
- **Ustalenie kolejności i zależności**
- **Oszacowanie rozpoczęcia, czasu trwania i zakończenia zadań** pamiętając by nie
 - pominąć niezbędnych działań i zadań
 - pozostawić zbyt mało czasu na zależności pomiędzy działaniami
 - dopuścić do konkurowania zasobów
 - chcieć zaimponować obietnicą szybkich rezultatów
- **Podsumowanie wykazu głównych działań**
- **Zdefiniowanie kamieni milowych** — najprościej jako kamienie milowe jest przyjąć szacowane daty ukończenia każdego z działań
- **Zdefiniowanie wymaganego doświadczenia** — pozwala sprawdzić, czy plan jest możliwy do realizacji w ramach dostępnych zasobów
- **Przydział zadań w ramach zespołu** — określenie odpowiedzialnych za realizację kamieni milowych i upewnienie się, czy każdy rozumie, czego się od niego wymaga.

Tworzenie harmonogramu działań w oparciu o matrycę logiczną

Prezentacja harmonogramu działań



Przygotowanie harmonogramu wykorzystania zasobów

Lista kontrolna do określenia środków i planowania kosztów

- **Przeniesienie działań z harmonogramu działań**
- **Określenie niezbędnych zasobów** — w kategoriach wyróżnianych działań
- **Określenie kategorii kosztów dla zasobów** — podstawa do określenia źródeł finansowania
- **Określenie jednostek miary**
- **Określenie ilości**
- **Określenie kosztu jednostkowego**
- **Określenie źródła finansowania** — pozwoli na wyznaczenie kosztów poszczególnych udziałowców
- **Rozmieszczenie kodów kosztów** — przydatne do celów statystycznych
- **Zaplanowanie harmonogramu wydatków**
- **Obliczenie sumy wydatków**
- **Oszacowanie kosztów powtarzalnych** — wynikających ze świadczenia usług po okresie trwania projektu

Przygotowanie harmonogramu wykorzystania zasobów

Przykład listy kontrolnej do określania środków i planowania kosztów

		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	IV 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.															

Tworzenie harmonogramu działań i wykorzystania zasobów — podsumowanie

- Harmonogram działań pozwala na prezentację działań podejmowanych w ramach projektu z określeniem ich logicznej kolejności oraz wszelkich zależności istniejących pomiędzy nimi.
- Przygotowanie matrycy logicznej ułatwia konstruowanie harmonogramu działań. Poprawnie zbudowany harmonogram działań zapewnia wstępne oszacowanie projektu, poddawane ocenie w trakcie jego realizacji w kontekście rzeczywistych osiągnięć.
- Harmonogram działań stanowi bazę do określenia wkładów oraz planowanych kosztów. Oszacowanie kosztów musi być oparte na uważnym i przemyślanym budżetowaniu.
- Lista działań z harmonogramu działań powinna być skopiowana do harmonogramu wkładu i kosztów. Działania będą mogły wówczas służyć jako lista kontrolna pozwalająca upewnić się, że zostały zapewnione wszystkie niezbędne środki dla tych działań.

Monitorowanie wdrażania

Systematyczne i ciągłe zbieranie, analiza i wykorzystanie informacji dla kontroli zarządzania i podejmowania decyzji.

- Działanie w ramach zarządzania
- Osiągany postęp jest porównywany z planem 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

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.

Projektowanie systemu monitorowania

- **Analiza celów projektu** — działanie podjęte w trakcie opracowywania planu projektu oraz w trakcie przeglądu celów projektu.
- **Przegląd procedur wdrażania** — wyjaśnienie dotyczące roli, funkcji i odpowiedzialności.
- **Przegląd wskaźników** — działanie podjęte w trakcie opracowywania planu projektu. Zaplanowanie metod ewidencjonowania. Najczęściej występujące problemy to:
 - wybór zbyt wielu wskaźników
 - wybór zbyt kompleksowych wskaźników
 - zbytne koncentrowanie się na wskaźnikach postępu.
- **Zaprojektowanie formatu raportów** — ustalenie mechanizmów komunikowania się w celu zapewnienie, że niezbędne informacje powstaną i zostaną wykorzystane w sposób terminowy, skuteczny i pełny.
 - Raporty na temat postępu projektu
 - Przegląd postępu prac
- **Przygotowanie planu wdrażania dla systemu monitorowania** — określenie wymagań dotyczących koniecznego personelu, umiejętności, przydział odpowiedzialności za zbieranie informacji i raportowanie.

Raporty postępu prac

Zawartość raportów powinna odpowiadać ściśle ramie logicznej i powiązanym z nią produktom — harmonogramowi działań, budżetowi i harmonogramowi kosztów.

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

Dane na temat **zamierzonych osiągnięć**, są porównywane z

- ⇒ danymi na tematy **rzeczywistych osiągnięć**, by wskazać na
- ⇒ znaczne **odchylenia od planu**, co stanowi podstawę dla
- ⇒ identyfikacji **problemów i możliwości**, w celu wskazania
- ⇒ naprawczych **działań i alternatyw**.

Raporty postępu prac

Raport powinien obejmować:

- Skrótowe przedstawienie aktualnego stanu 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 końca tego okresu 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 okres następny.

Przegląd i ewaluacja projektu

Okresowa ocena odpowiedzialności, efektywności, skuteczności, wpływu, realności ekonomicznej i finansowej oraz trwałości projektu w kontekście jego ustalonych celów

- jest oceną sukcesu projektu
- koncentruje się na stosunku wyników do celu i celu do celów ogólnych
- sprawdza spójność planowania w ramach projektu
- sprawdza wpływ założeń
- powinna być oparta na: bezstronności, niezależności i wiarygodności

Kryteria ewaluacji

- **Odpowiedniość** — odpowiedniość celów projektu dla problemów, jakie projekt miał rozwiązywać
- **Przygotowanie projektu i jego planu** — logika i kompletność procesu planowania projektu oraz wewnętrzna logika i spójność planu projektu
- **Efektywność** — koszty, szybkość i efektywność zarządzania, przy wykorzystaniu których wkład i działania zostały przekształcone w wyniki oraz jakość osiągniętych wyników
- **Skuteczność** — ocena stosunku rzeczywistego wkładu do osiągniętych wyników oraz ocena wpływu założeń na osiągnięcia
- **Wpływ** — skutek, jaki wywiera projekt
- **Trwałość** — prawdopodobieństwo, że strumień korzyści wynikających z projektu będzie „płynął”

Powiązanie z matrycą logiczną

- **Koszty** — rzeczywisty wkład w postaci kosztów w porównaniu z planem
- **Działania** — rzeczywisty harmonogram i zakończenie zadań w porównaniu do planu
- **Wyniki** — wskaźniki ukazujące jak działania zostały przekształcone w wyniki i usługi
- **Cel projektu** — wskaźniki osiągnięcia trwałych korzyści dla grupy docelowej
- **Cele ogólne** — wkład projektu w szersze rozumiane cele.