

Katarzyna Borowska

Zastosowanie metody *Project Cycle Management* w zarządzaniu projektami współfinansowanymi ze środków unijnych

Wprowadzenie

W świetle działań podejmowanych przez Unię Europejską w zakresie wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego państw członkowskich, w ramach unijnej polityki spójności, szczególne znaczenie mają działania związane z analizą procesu ubiegania się o unijne dotacje oraz realizacji dofinansowanych przedsięwzięć. Założeniem polityki spójności Unii Europejskiej jest, aby podmioty ubiegające się o dofinansowanie efektywnie realizowały poprawnie zaplanowane przedsięwzięcia, przez co przyznane im granty byłyby wykorzystywane w sposób jak najbardziej racjonalny i skuteczny, co w efekcie pozwalałoby na ograniczenie ryzyka rozpraszania się środków. Efektywność wydatkowania środków unijnych zależy od efektywności całego procesu związanego z planowaniem i wdrażaniem pojedynczych projektów.

Celem niniejszego artykułu jest próba scharakteryzowania i określenia specyfiki projektów unijnych, w zakresie nie tylko obowiązującej terminologii, procedury oceny i kwalifikacji do dofinansowania, ale również w odniesieniu do stosowanych metod i narzędzi usprawniających ich planowanie i realizację.

Wybór tematu jest nieprzypadkowy i podyktowany został przede wszystkim moimi zainteresowaniami naukowymi oraz dostępnością danych i materiałów źródłowych. Szczególna uwaga poświęcona została narzędziom metody *Project Cycle Management* (PCM), będącej metodą rekomendowaną przez Komisję Europejską w procesie planowania i realizacji projektów dofinansowanych. Informacje teoretyczne dotyczące założeń i celów tej metody uzupełnione zostały o dane i informacje empiryczne, będące wynikiem moich studiów i badań własnych.

Wnioski wyprowadzone z przeprowadzonych w niniejszej pracy analiz stanowią mogą podstawę do rozważań na temat efektywności wydatkowania środków unijnych w odniesieniu do stopnia i zakresu wykorzystywania narzędzi usprawniających proces zarządzania projektami unijnymi.

1. Podstawy zarządzania projektami

1.1. Cechy i rodzaje projektów

Termin „projekt” pochodzi od łacińskiego słowa *proiectus* oznaczającego „wysuwanie ku przodowi”¹. Termin ten oznacza konkretne przedsięwzięcie/działalność, której realizacja doprowadzić ma do uzyskania/wytworzenia zakładanego wyrobu, usługi. Związany jest z myśleniem przyszłościowym, przez co charakteryzuje go wysoki stopień niepewności i ryzyka.

Projekt jest rzeczywistą strukturą tworzoną na określony czas w celu osiągnięcia wyspecjalizowanych korzyści. W naukach z zakresu zarządzania projektami wskazać można na niezliczoną liczbę definicji tego terminu. Najbardziej kompleksową definicję projektu zdaje się stosować Robert K. Wysocki², który proponuje, aby jako projekt określać sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i powiązanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami. Na podstawie przytoczonej i przyjętej na potrzeby niniejszego artykułu definicji wskazać można kluczowe elementy, tj. cechy charakterystyczne każdego projektu:

- **niepowtarzalność**;
- **złożoność, powiązanie i sekwencja działań** – działania określone w czasie trwania całego projektu stanowią jego elementy funkcjonalne; działania muszą być wykonywane w określonej kolejności tzw. sekwencji działań;
- **tymczasowość** – określony czas realizacji wskazujący, że każdy projekt jest precyzyjnie zdefiniowany w czasie, tzn. ma określony w czasie początek i koniec;
- **jeden konkretny i przejrzysty cel** – realizacja zaplanowanych i zaproponowanych działań doprowadzić ma do osiągnięcia zakładanego celu głównego (i celów szczegółowych);
- **unikalność produktów** (wyroby, usługi) – oznaczająca, iż każdy z produktów powstałych w wyniku realizacji projektu (mimo istnienia podobnych na rynku) jest w swojej istocie – konstrukcji i funkcji, jaką spełnia – niepowtarzalny;
- **stopniowe doprecyzowanie** – polegające na połączeniu z sobą unikalnych produktów w zakładanym czasie dla osiągnięcia wyznaczonych celów.

Projekt charakteryzuje się³ specyficzną strukturą organizacyjną i staje się działaniem niezależnym od innych działań podejmowanych przez daną organizację.

¹ A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 29.

² R.K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2005, s. 47.

³ Metoda zarządzania projektami PRINCE2® wskazuje na następujące cechy projektu: określony i skończony cykl życia projektu, zdefiniowane i mierzalne produkty, odpowiedni zestaw działań służących osiągnięciu zakładanych produktów, określona ilość zasobów, struktura organizacyjna z określonymi zakresami obowiązków, służąca zarządzaniu projektem, za: R.K. Wysocki, *Efektywne...*, *op. cit.*, s. 47.

Realizacja projektu wymaga powołania zespołu projektowego o odpowiednich, tj. dostosowanych do specyfiki projektu, kompetencjach, który poprzez realizację wskazanych działań, w określonym czasie i przy wykorzystaniu przeznaczonych środków (w tym finansowych) dążyć będzie do wytworzenia określonych produktów i osiągnięcia zakładanych celów i rezultatów.

Ze względu na złożoność i różnorodność projektów wskazać można na kilka ich rodzajów, w zależności od przyjętego kryterium.

Przyjmując **kryterium funkcji** pełnionych przez projekt, wskazać należy na:

- projekty identyfikacyjne – prezentujące stan obecny danego zjawiska/procesu;
- projekty diagnostyczne – mające na celu ocenę stanu faktycznego oraz analizę przyczynowo-skutkową;
- projekty prognostyczne – mające charakter przewidywań, opinii.

Ze względu na **kryterium przedmiotowe** wyróżnić należy projekty⁴:

- badawczo-rozwojowe: realizowane przede wszystkim w instytucjach naukowych, centrach badawczo-rozwojowych, które związane są z opracowaniem nowych produktów lub usług;
- techniczne: bazujące na osiągnięciach prac badawczych i rozwojowych, mające często na celu wdrożenie wyników przeprowadzonych prac; do kategorii tej zalicza się głównie projekty w zakresie rozwiązań technicznych, technologicznych i konstruktorskich;
- produkcyjne: integrujące działania techniczno-organizacyjne;
- systemów zarządzania: projekty w zakresie strategii rozwoju na różnych szczeblach zarządzania gospodarką (projekty ekonomiczne) oraz struktury organizacyjnej (projekty organizacyjne).

Przyjmując **kryterium rodzajowe**, wskazać można dodatkowo projekty:

- inwestycyjne: mające na celu inwestycję określonego (skonkretyzowanego) kapitału w majątek danego podmiotu;
- biznesowe: mające na celu uzyskanie korzyści ekonomicznych/finansowych,
- rozwojowe: związane z opracowaniem i wdrożeniem nowych – często wysoce innowacyjnych – wyrobów (produktów bądź usług);
- organizacyjne: obejmujące szereg działań zmierzających do wdrożenia zmian w strukturach organizacyjnych danej jednostki.

Każdy projekt ukierunkowany jest na osiągnięcie konkretnego, jasno określonego celu, definiowanego według metody SMART. Oznacza to, że każdy cel musi być:

- *simple* (prosty) – tzn. musi jednoznacznie wskazywać określone wymagania oraz musi być prosty w zrozumieniu i niepozostawiający wątpliwości co do jego interpretacji;
- *measurable* (mierzalny) – tzn. możliwy od zweryfikowania za pomocą określonych wskaźników (wskaźników powodzenia), umożliwiającą liczbowe wyrażenie stopnia realizacji;

⁴ Por.: A. Stabryła, *Zarządzanie...*, op. cit., s.32.

- *attainable* (osiągalny) – realnie osiągalny w ramach przyjętych założeń;
- *relevant* (istotny) – tzn. musi stanowić znaczny krok w przód, stanowiący jednocześnie określoną wartość dla projektodawcy;
- *timetable* (terminowy) – określony/umiejscowiony w czasie.

Jak wskazuje Robert K. Wysocki⁵, reguła SMART ma zastosowanie zarówno w procesie przygotowywania projektu (w tym nie tylko podczas definiowania celu głównego i celów częściowych, ale również podczas tworzenia opisu problemu i rezultatów), jak i podczas kolejnych etapów realizacji.

Przykładowe cele projektów zdefiniowane zgodnie z zasadą SMART przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cele zdefiniowane zgodnie z zasadą SMART – przykłady

Lp.	Cele zdefiniowane zgodnie z zasadą SMART
1.	Uzyskanie kwalifikacji do wykonywania audytów energetycznych na potrzeby termomodernizacji przez 220 pracowników i właścicieli (14 kobiet i 206 mężczyzn) 200 mikro i małych firm z branży budowlanej i architektonicznej w woj. pomorskim poprzez szkolenia w okresie 1 X 2010–31 V 2012
2.	Wzrost konkurencyjności na poziomie krajowym firmy Goremo poprzez zakup i instalację w okresie 1 V 2009–30 X 2009 innowacyjnej linii technologicznej do odlewu stali
3.	Automatyzacja realizacji procesów biznesowych firmy Arex z jej kluczowymi partnerami biznesowymi poprzez zaprojektowanie i wdrożenie w okresie 1 VIII 2012–30 VII 2014 innowacyjnej platformy komunikacji
4.	Uzyskanie zatrudnienia w okresie 1 I 2012–31 XII 2013 przez 30 osób (w tym 20 kobiet 10 mężczyzn) długotrwale bezrobotnych zarejestrowanych w PUP, pozostających bez pracy powyżej 36 miesięcy, zamieszkujących teren powiatu krakowskiego
5.	Poprawa efektywności energetycznej Kotłowni Rejonowej Miejskiego Przedsiębiorstwa Ciepłowniczego w Psarach, poprzez przeprowadzenie w okresie 1 II 2010–30 III 2012 kompleksowych działań modernizacyjnych przy kotle WR 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczenia zawodowego autorki.

Osiągnięcie wyznaczonego celu następuje w konsekwencji przeprowadzanych **działań**, tj. zdefiniowanych w czasie i przestrzeni konkretnych prac lub ich części. Działania w projekcie cechują się niepowtarzalnością, złożonością, wzajemnością powiązań.

1.2. Podstawowa terminologia projektowa

Wraz z upowszechnieniem stosowania terminu „projekt”, określającego konkretne przedsięwzięcie przewidziane do realizacji, pojawił się termin określający cały mechanizm związany z jego realizacją – tzw. zarządzanie projektami.

⁵ R.K. Wysocki, *Efektywne...*, op. cit., s. 106.

W wyniku przeobrażeń społeczno-ekonomicznych w drugiej połowie XX wieku z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwem wyodrębniła się kategoria wiedzy nazwana „zarządzanie projektami” (ang. *project management*). Pojęcie to początkowo stosowane było w odniesieniu do projektów budowlanych, architektonicznych i technicznych. Zostało ono jednak rozszerzone na inne dziedziny wraz z pojawieniem się terminu „projekt organizacyjny”. Powstało wówczas wiele metod wspomagających proces realizacji, kontroli i nadzoru.

Zarządzanie projektem jest procesem mającym na celu efektywną realizację przedsięwzięcia przy zastosowaniu odpowiednich metod, technik i narzędzi. Jest on kompleksowym procesem łączącym w sobie procesy cząstkowe, tj. m.in.: zarządzanie zakresem projektu, czasem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem, zamówieniami, integracją projektu⁶.

Zarządzanie projektem polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w działaniach projektu dla realizacji indywidualnych oczekiwań projektodawcy i osiągnięcia zdefiniowanego celu. Powinno ono przebiegać przez cały okres realizacji projektu – od momentu programowania/planowania, poprzez realizację właściwą, monitoring i kontrolę, aż do jego rozliczenia i zakończenia. Takie podejście zapewnia zrealizowanie zakresu projektu w zakładanym czasie przy zakładanych kosztach i zasobach. Mając na uwadze powyższe, wyodrębnić można następujące parametry zarządzania projektem⁷:

- określenie wymagań;
- wyznaczenie konkretnych i przejrzystych celów;
- utrzymanie równowagi między wymaganiami dotyczącymi jakości, zakresu, czasu i kosztów;
- dostosowanie specyfikacji, planów, działań do wymagań projektodawcy.

Bez względu na przyjętą definicję projektu, w procesie zarządzania projektami wskazać można na trzy kluczowe aspekty⁸:

- aspekt **funkcjonalny**, określający strukturę realizacji projektu w zakresie zaplanowanych działań i korelacji między nimi;
- aspekt **instytucjonalny**, określający miejsce projektu w strukturze organizacyjnej firmy (organizacja w całości ukierunkowana jest na wymagania projektu lub realizacja projektu włączona zostaje do istniejącej organizacji);
- aspekt **instrumentalny**, polegający na wyborze najbardziej odpowiedniej metody, technik i narzędzi zarządzania danym przedsięwzięciem.

Dla efektywnej realizacji przedsięwzięcia konieczne jest zastosowanie technik i narzędzi najbardziej adekwatnych do danego typu projektu. Zbiory zasad dotyczące sposobu wykonywania danej pracy lub trybu postępowania prowadzące do wyzna-

⁶ *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektem (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)*, PMBOK® Guide, Warszawa 2006, s. 10–12.

⁷ *Ibidem*, s. 8.

⁸ P. Markiewicz, *Wprowadzenie do zarządzania projektami*, materiały dydaktyczne, Krakowska Szkoła Biznesu, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008.

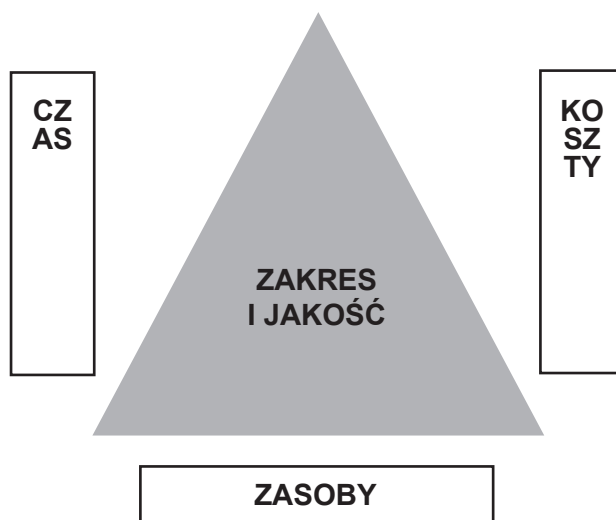
czonogo celu określane są jako **metody zarządzania projektami**. Wśród najpopularniejszych wskazać należy następujące:

- **tradycyjne zarządzanie projektami** (ang. *Traditional Projekt Management – TPM*);
- **adaptacyjna struktura projektu** (ang. *Adaptive Project Framework – APF*),
- **ekstremalne zarządzanie projektem** (ang. *Extreme Project Management Workshop – xPM*);
- **metoda PRINCE2** (ang. *Projects in Controlled Environments*);
- **zarządzanie cyklem projektu** (ang. *Project Cycle Management – PCM*).

1.3. Trójkąt zakresu projektu

Niezależnie od zastosowanej metody zarządzania, każdy projekt, tak jak zostało to wskazane powyżej, posiadać musi określone parametry, tj. zakres, jakość, koszty, czas, zasoby. Parametry te tworzą tzw. **trójkąt zakresu projektu**, który przedstawia schemat poniżej.

Rysunek 1. Trójkąt zakresu projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Mc Gary, R.K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami*, wyd. III, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

Parametry te są współzależne, co oznacza, że zmiana jednego z nich, wprowadzona po rozpoczęciu realizacji projektu, pociąga za sobą zmianę pozostałych. Tym samym powyższe parametry tworzą system, który musi pozostawać w równowadze, tak by zrównoważony był cały projekt.

Zakres definiowany jest jako zbiór czynności/działań, które zostaną i nie zostaną przeprowadzone w projekcie. Zakres projektu definiowany jest w formie dokumentu, którego nazwy różnią się w zależności od branży np.: specyfikacja funkcjonalna, zakres prac, dokument porozumienia. Zakres projektu określa, jakie są wymagane zasoby i koszty oraz jaki czas został przeznaczony na jego realizację.

Jakość z jednej strony określa jakość produktów i rezultatów będących wynikiem realizowanego przedsięwzięcia, z drugiej – jakość procesu zarządzania projektem. Osiągnięcie wysokiej jakości produktów i rezultatów oraz całego procesu realizacji uzależnione jest przede wszystkim od stałej kontroli i monitoringu prowadzonych działań, a co za tym idzie, od wczesnego diagnozowania i przewidywania ewentualnego ryzyka i reagowania na nie.

Obszar wewnątrz trójkąta: zakres i jakość projektu wyznaczany jest przez trzy zmienne: czas, zasoby i koszty, gdzie: czas definiuje okres realizacji projektu, wskazując datę jego rozpoczęcia i zakończenia, koszty traktowane są jako całkowity budżet niezbędny do realizacji wszystkich działań i zadań, a zasoby określają wszystkie wymagane i konieczne do wykorzystania zasoby kapitałowe (np. środki transportu nieruchomości), technologiczne, informacyjne, ludzkie itp.

2. Specyfika projektów współfinansowanych ze środków unijnych

Ciągła potrzeba uaktualniania terminologii projektowej wynikała ze zmian społeczno-gospodarczych, do których niewątpliwie zaliczyć należy powstanie i rozwój Unii Europejskiej. Zmiany te w dłuższej perspektywie przyczyniły się do powstania funkcjonującego do dziś terminu „projekt unijny – projekt współfinansowany ze środków unijnych”. Spowodowało to równocześnie potrzebę wypracowania i wdrożenia odpowiednich metod i narzędzi dostosowanych do specyfiki tych projektów.

Projekty unijne to termin stosowany dla określenia projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, przede wszystkim w ramach funduszy strukturalnych, tj.: Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, a także Funduszu Spójności. Beneficjenci projektów unijnych w Polsce, w ramach perspektywy finansowej na lata 2007–2013, mogą ubiegać się o te środki w ramach tzw. programów operacyjnych (Program Operacyjny (PO) Kapitał Ludzki, PO Infrastruktura i Środowisko, PO Innowacyjna Gospodarka, PO Rozwój Polski Wschodniej, Regionalne Programy Operacyjne), których nadrzędnym celem jest „tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki opartej na wiedzy i przedsiębiorczości zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej”⁹.

Ubieganie się o środki unijne jest procesem wymagającym z jednej strony posiadania skonkretyzowanego pomysłu na realizację zamierzonego przedsięwzięcia, z drugiej – ugruntowanej wiedzy, nie tylko w zakresie terminologii unijnej, ale przede

⁹ *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013*, Narodowa Strategia Spójności, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, maj 2007, s. 40.

wszystkim w zakresie znajomości procedur aplikowania, a następnie prowadzenia i realizacji dofinansowanego projektu.

2.1. Podstawowa terminologia

Proces ubiegania się o środki unijne określa szereg działań ukierunkowanych na uzyskanie dofinansowania, kończących się podpisaniem umowy o dofinansowanie. Mechanizm ten wymaga przemyślanej koncepcji na każdym z etapów działania oraz długotrwałego zaangażowania po stronie beneficjenta/wnioskodawcy¹⁰. Projekty realizowane przy udziale funduszy unijnych w ramach polityki spójności w perspektywie finansowej 2007–2013 muszą być zgodne z ogólnymi wytycznymi Unii Europejskiej, w tym w szczególności winny przyczyniać się do realizacji celów polityki regionalnej, uwzględniać cele polityk horyzontalnych oraz zapisy odnowionej Strategii Lizbońskiej. Poza zgodnością z tymi celami, projekty te winny znajdować bezpośrednie przełożenie na realizację celu głównego konkretnego programu operacyjnego oraz celów szczegółowych określonych na poziomie konkretnych priorytetów i działań¹¹.

Zgodnie z obowiązującymi wytycznymi i przepisami Rady i Komisji Europejskiej programy operacyjne (zarówno krajowe, jak i regionalne) w części strategicznej ograniczone zostały jedynie do ogólnego opisu priorytetów i w tym zakresie podlegały negocjacom z Komisją Europejską. Ze względu na dużą ogólnosc zapisów programów operacyjnych koniecznym stało się opracowanie dokumentów o charakterze bardziej szczegółowym. W związku z powyższym rozwinięciem/uzupełnieniem programów są tzw. uszczegółowienia, które w zwięzły i przejrzysty sposób określają formalne warunki aplikowania o unijne dotacje (typologia projektów, komplementarność z innymi programami operacyjnymi, poziomy wsparcia, kryteria wyboru projektów itp.)¹².

O środki unijne starać się mogą jedynie z góry określone kategorie wnioskodawców/beneficjentów, definiowanych jako podmioty uprawnione do aplikowania o środki unijne w ramach programów operacyjnych (którym ustawa przyznaje zdolność prawną) i realizujące przedsięwzięcia współfinansowane ze środków budżetu państwa/środków

¹⁰ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju Dz.U. Nr 227, poz. 1658 ze zm., art. 5 pkt 1) definiuje beneficjenta jako „osobę fizyczną, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, której ustawa przyznaje zdolność prawną, realizującą projekty finansowane z budżetu państwa lub ze źródeł zagranicznych na podstawie decyzji lub umowy o dofinansowanie projektu”.

¹¹ Środki finansowe w ramach unijnej polityki regionalnej, w Polsce rozdysponowane zostały w ramach tzw. Programów Operacyjnych: Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej, Regionalne Programy Operacyjne, Programy Operacyjne, przyjęte przez Radę Ministrów i Komisję Europejską służą wdrażaniu Strategicznych Wytycznych Wspólnoty, i stanowią realizację Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia. Finansowane są ze środków konkretnego funduszu strukturalnego – EFRR, EFS lub Funduszu Spójności oraz budżetu państwa. Programy dzielą się jest na priorytety/osie priorytetowe, działania, poddziałania.

¹² Por.: Uszczegółowienie Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego, Kraków 2012, s. 5.

funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności na podstawie umowy o dofinansowanie, np. jednostki samorządu terytorialnego (j.s.t.), kościoły i związki wyznaniowe, stowarzyszenia i organizacje pozarządowe, lasy państwowe, przedsiębiorstwa (w tym głównie mikro, małe i średnie). Wnioskowane przez beneficjenta wsparcie jest z góry określone na poziomie ustawodawstwa krajowego, i uzależnione jest m.in. od limitów – kwotowych i procentowych, przewidzianych w danym działaniu/poddziałaniu czy kwalifikowalności wydatków.

Wnioskowana kwota wsparcia liczona jest procentowo (zgodnie z obowiązującymi wytycznymi) od sumy tzw. kosztów kwalifikowanych, definiowanych jako koszty, które częściowo lub w całości mogą zostać pokryte ze środków unijnych w ramach programów operacyjnych, pochodzących ze środków UE lub budżetu państwa. Zgodnie z ogólną zasadą (ustanowioną na poziomie unijnym), aby wydatki były kwalifikowalne¹³, muszą zostać efektywnie i racjonalnie wydatkowane, rozliczone i zapłacone pomiędzy 1 stycznia 2007 r. a 31 grudnia 2015 r. Termin kwalifikowalności wydatków zależy od rodzaju wnioskodawcy. Zasady są ustalane na poziomie krajowym, z wyjątkiem zasad wymienionych w przepisach specyficznych dla każdego funduszu. W przypadku podmiotów prywatnych, objętych pomocą publiczną, wydatek może być uznany za kwalifikowany w dniu następnym po dniu złożenia dokumentacji aplikacyjnej (wniosku o dofinansowanie i wymaganych załączników). W przypadkach podmiotów sektora finansów publicznych (m.in. j.s.t. i ich jednostki organizacyjne) wydatek może być uznany za kwalifikowany jeszcze przed dniem złożenia wniosku, jednak z zastrzeżeniem, że nie został on poniesiony przed 1 stycznia 2007r. Dofinansowane mogą być jedynie te kategorie kosztów (wydatków), które są wymienione w przepisach ogólnych lub w katalogu wydatków kwalifikowanych na poziomie poszczególnych programów operacyjnych i odpowiednich działań, poddziałań i schematów.

Maksymalny poziom wsparcia określany jest w stosunku do wielkości całkowitych kosztów kwalifikowanych i ustalany jest tzw. poziom wsparcia, o jaki może aplikować wnioskodawca. Poziom ten określony jest dla każdego z działań/poddziałań przy uwzględnieniu poszczególnych kategorii beneficjentów (sektor publiczny, sektor prywatny), rodzaju planowanej inwestycji czy tzw. intensywności pomocy (np. w ramach Regionalnej Pomocy Inwestycyjnej).

2.2. Procedura oceny wniosków

Beneficjenci ubiegający się o środki unijne w ramach programów operacyjnych składają wnioski o dofinansowanie wraz z wymaganymi załącznikami do odpowiednich Instytucji Organizującej Konkurs (IOK), którą mogą być Instytucje Pośredniczące,

¹³ Wydatkiem kwalifikowanym jest wydatek ponoszony przez beneficjenta, który:

- został faktycznie poniesiony, tzn. nastąpił faktyczny przepływ środków pieniężnych od podmiotu ponoszącego wydatek do innego podmiotu;
- udokumentowany: przelew, płatność kartą kredytową lub podobnym instrumentem płatniczym.

Wdrażające, a przypadkach szczególnych Instytucje Zarządzające. W ramach programów operacyjnych mogą być finansowane następujące typy projektów¹⁴:

- projekty indywidualne – o strategicznym znaczeniu dla realizacji danego programu operacyjnego, wskazywane do realizacji przez Instytucję Zarządzającą. Są to projekty przede wszystkim inwestycyjne (w tym infrastrukturalne), których wdrożenie jest szczególnie istotne dla osiągnięcia zakładanych wskaźników rozwoju społeczno-gospodarczego danego regionu i/lub kraju¹⁵;
- projekty systemowe – polegające na realizacji zadań publicznych przez podmioty działające na podstawie odrębnych przepisów, w zakresie określonym przepisami prawa i dokumentami strategiczno-programowymi przyjętymi przez Radę Ministrów;
- projekty wyłonione w trybie konkursu – wybierane w wyniku otwartego lub zamkniętego konkursu¹⁶, ogłaszanego i prowadzonego przez daną Instytucję Wdrażającą/Pośredniczącą.

Ze względu na tryb prowadzonego naboru wyróżnić można:

1. tryb konkursowy ze wstępną kwalifikacją projektów – tzw. preselekcja – tryb ten składa się z dwóch etapów:
 - etap wstępnej kwalifikacji projektów – na tym etapie wnioskodawca zobowiązany jest do przedłożenia do Instytucji Pośredniczącej/Wdrażającej karty projektu wraz z matrycą logiczną,
 - etap pełnej dokumentacji – ocenie poddawane są wnioski, które pozytywnie przeszły etap preselekcji. Na tym etapie wnioskodawca zobligowany jest do przedłożenia pełnej dokumentacji, w tym przede wszystkim wniosku o dofinansowanie i biznesplanu lub studium wykonalności wraz z niezbędnymi załącznikami wymaganymi przez regulamin konkursu;
2. tryb konkursowy z pełną dokumentacją aplikacyjną (bez wstępnej kwalifikacji projektów);
3. tryb oceny projektów kluczowych – projekty znajdujące się w Indykatorywnym Wykazie Indywidualnych Projektów Kluczowych (IWIPK);
4. tryb oceny projektów składanych w ramach programów, tj. np. Programy Rewitalizacji/Plany Rozwoju Uzdrawisk (występuje m.in. w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego) – tryb ten składa się z dwóch etapów:
 - etap oceny programu – oceniane pod względem formalnym i merytorycznym są złożone przez wnioskodawcę programy, w ramach których wskazane zostały przewidziane do realizacji projekty,

¹⁴ Art. 28 ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

¹⁵ Projekty te znajdują się w Indykatorywnym Wykazie Indywidualnych Projektów Kluczowych w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej oraz w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych.

¹⁶ Konkurs zamknięty – podana jest data rozpoczęcia i zakończenia naboru wniosków; konkurs otwarty – trwa od ogłoszenia dnia naboru wniosków do wyczerpania środków przyznanych na konkurs.

- etap oceny projektu – na tym etapie do złożenia projektów zapraszani są wyłącznie wnioskodawcy, którzy uzyskali pozytywną ocenę złożonego programu. Wnioskodawca składa projekt (stanowiący integralną część ocenionego programu – z zachowaniem zgodności co do zakresu merytorycznego i finansowego przedstawionego w programie), dla którego przygotowana została kompletna dokumentacja aplikacyjna;

5. tryb oceny projektów systemowych.

Niezależnie od przyjętego przez Instytucję Zarządzającą/Pośredniczącą trybu oceny, każda dokumentacja aplikacyjna przechodzi tzw. ścieżkę oceny, w ramach której wskazać należy na dwa główne etapy:

- etap oceny formalnej;
- etap oceny merytorycznej: ocena merytoryczno-techniczna, ocena finansowa, ocena strategiczna.

Procedura oceny wniosków w głównej mierze zależy od programu operacyjnego, działania, poddziałania, w ramach którego wnioskodawca ubiega się o unijne dofinansowanie. Dlatego też ze względu na brak uniwersalnego charakteru tej procedury poniżej zaprezentowana ścieżka oceny ma wymiar ogólny, a nie szczegółowy.

Zarówno ocena formalna, jak i merytoryczna prowadzone są w oparciu na tzw. kryteriach oceny, które ustalane są dla każdego konkursu oddzielnie, przy uwzględnieniu specyfiki danego działania/poddziałania.

Na etapie **oceny formalnej**, w układzie 0–1 (spełnia–nie spełnia) analizowane są takie kryteria jak m.in.:

- kwalifikowalność wnioskodawcy – sprawdzane jest, czy wnioskodawca znajduje się w katalogu beneficjentów w ramach działania, do którego aplikuje, czy nie podlega on wykluczeniu z ubiegania się o dofinansowanie (np. dla konkursów przeznaczonych dla przedsiębiorców sektora MSP¹⁷ sprawdzana jest wielkość przedsiębiorstwa względem przyjętych dla każdej z kategorii limitów zatrudnienia i wyników finansowych);
- kwalifikowalność projektu – badana jest kwalifikowalność projektu pod kątem jego zgodności z celami danego programu operacyjnego, działania, poddziałania oraz jego zgodność z przykładowymi rodzajami projektów w zakresie kategorii interwencji¹⁸;
- kompletność i poprawność wniosku i załączników;
- poprawność przyjętych wskaźników.

Na etapie **oceny merytorycznej**, która prowadzona może być dwuetapowo: 1) pod kątem kryteriów obligatoryjnych analizowanych w układzie 0–1 oraz 2) pod kątem kryteriów fakultatywnych analizowanych w odniesieniu do specyficznych kryteriów punktowych – prowadzona wówczas jest:

¹⁷ MSP: mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa.

¹⁸ Kodyfikacja tematyczna poszczególnych obszarów objętych wsparciem w ramach realizowanych Programów Operacyjnych.

- ocena merytoryczna sprawdzająca m.in. społeczno-ekonomiczny wpływ projektu, jego wpływ na realizację polityk horyzontalnych UE, zdolność wnioskodawcy do zapewnienia trwałość projektu (pod względem instytucjonalnym, prawnym, organizacyjnym);
- ocena finansowa – gdzie sprawdzana jest poprawność sporządzonej analizy finansowej, w tym analiza przejętych wskaźników rentowności oraz trwałość finansowa projektu (w czasie jego realizacji i po jego zakończeniu);
- ocena strategiczna – analizująca wpływ projektu na realizację strategicznych dokumentów sektorowych czy regionalnych tj. np. Strategie Rozwoju Województwa, Regionalna Strategia Innowacji.

3. Zarządzanie projektami unijnymi według metody PCM

3.1. Cykl życia projektu

Każdy projekt posiada swój **cykl życia**, określane jako ciąg kolejnych działań prowadzących do osiągnięcia produktu lub produktów końcowych, poprzez wytworzenie określonych rezultatów częściowych.

Cykl życia projektu stanowi model realizacji projektu w czasie, określający zróżnicowanie sytuacji występujących w trakcie jego realizacji. Sytuacje te określane są mianem faz cyklu życia projektu¹⁹. Obrazują one, na jakim etapie realizacji w danym momencie znajduje się projekt. Podczas każdej z faz, umiejscowionych w czasie realizacji projektu, podejmowane są określone działania, dla realizacji których przypisane zostały określone zasoby techniczne, ludzkie i finansowe.

Całościowy cykl projektu charakteryzuje się takimi elementami, jak²⁰:

- kluczowość podejmowanych decyzji – cykl określa decyzje kluczowe, potrzeby informacyjne oraz odpowiedzialność na etapie każdej z faz;
- progresywny charakter cyklu – rozpoczęcie jeden z faz uzależnione jest od ukończenia fazy poprzedniej;
- ewaluacja cyklu – refleksje i doświadczenia z realizacji projektu stanowią źródło wiedzy dla przyszłych projektów.

Cykl rozpoczyna się od identyfikacji potrzeb, na podstawie których określane jest rozwiązanie – tzw. pomysł. Przedstawiony jako plan pracy jest rozwijany, wdrażany i oceniany (kontrolowany, monitorowany). Zdefiniowanie cyklu projektu pozwala na określenie struktury, w ramach której realizowany – wdrażany będzie projekt. W ogólnym schemacie cyklu życia projektu wyróżnić można trzy podstawowe fazy: **faza wstępna**, **fazy pośrednie**, **faza końcowa**. Liczba, rodzaj i nazwy faz zależne są od rodzaju realizowanego projektu. Przykłady faz, ze wskazaniem ich nazw oraz autora koncepcji, przedstawia tabela na następnej stronie.

¹⁹ Por.: M. Trocki, *Zarządzanie projektami* (w:) *Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, B. Grucza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007, s. 29.

²⁰ Por. *Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004, s. 5.

Tabela 2. Koncepcje faz cyklu życia projektu

Lp.	Autor	Fazy cyklu życia projektu						
1.	J.P. Lewis	Konceptcja	Definicja	Projektowanie	Rozwój	Zastosowanie	Zakończenie	Wylączenie z użytkowania
2.	R. Kesling	Konceptualizacja	Planowanie	Wdrożenie (wykonanie)	Zakończenie			
3.	W. Krüger	Impuls	Planowanie	Realizacja	Włączenie			
4.	R. Habermellner	Impuls	Studia wstępne	Studia główne	Studia szczegółowe	Budowa systemu	Wdrażanie systemu	
5.	J.R. Meredith S.J. Mantel	Konceptcja	Selekcja	Planowanie, sterowanie, monitorowanie, kontrola	Ocena, zakończenie			

Źródło: M. Trocki, *Zarządzanie projektami* (w:) *Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, B. Gruzca, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007, s. 30.

W ogólnym schemacie cyklu zarządzania projektem wskazać można na cztery podstawowe fazy: planowania, organizowania wykonawstwa, realizacji (wykonawstwa), zamknięcia.

Działania w fazie pierwszej – **planowanie** – ukierunkowane są na konceptualizację pomysłu/idei. Na tym etapie następuje określenie problemów, celów i potrzeb, generowanie możliwych sposobów ich rozwiązania oraz wybór najlepszych z nich. Zostają wyznaczone produkty i rezultaty wraz ze wskaźnikami ich weryfikacji²¹. Faza ta charakteryzuje się wysokim poziomem kreatywności oraz stosunkowo niskimi nakładami finansowymi. W fazie tej wyróżnia się trzy podstawowe obszary, tj.: inicjowanie projektu, definiowanie projektu oraz organizowanie zespołu projektowego.

Faza **organizowania wykonawstwa** polega na precyzyjnym określeniu czynności związanych z wykonawstwem poszczególnych zadań, przy wskazaniu na potrzebne zasoby, czas i koszty. Na tym etapie ustalany jest szczegółowy harmonogram realizacji, dostępność i zużycie zasobów oraz ścieżka krytyczna²². Fazę tę charakteryzuje określenie struktury projektu, planowanie przebiegu projektu i zasobów. Pozwala ona na przygotowanie projektu, organizacji i zespołu projektowego do właściwej realizacji przedsięwzięcia, kiedy to projekt wchodzi w fazę trzecią tzw. **fazę realizacji (wykonawstwa)**.

W fazie trzeciej podejmowane są działania wykonawcze (główne) oraz działania wspomagające, tj. działania kontrolne, monitoring i koordynacja. Realizowany jest plan, który powstał w fazie pierwszej. Elementami charakterystycznymi fazy trzeciej są wysokie i dynamicznie rosnące koszty, maksymalizacja zaangażowania interesa-

²¹ Por.: E. Bukłaha, *Inicjowanie, definiowanie i planowanie projektu* (w:) M. Szwaab, *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 22.

²² Por.: *ibidem*.

riuszy projektu (członków zespołu projektowego i jednostek zewnętrznych). Faza ta składa się z trzech etapów: wykonawczego, kontroli wykonawstwa oraz koordynacji wykonawstwa. W fazie tej następuje wyznaczenie tzw. kamieni milowych, tj. momentów o zerowym czasie trwania, stanowiących przełomowe i strategiczne czynności, określające powodzenie działań przeprowadzonych i umożliwiające realizację działań kolejnych.

Końcową fazę realizacji projektu stanowi tzw. **zakończenie projektu**. W fazie tej następuje wdrożenie rezultatów, podsumowanie przebiegu realizacji projektu ze wskazaniem zrealizowanych działań, osiągniętych rezultatów i celów. Jest to również czas tzw. refleksji poprojektowej – mającej na celu wyprowadzenie wniosków z zakończonego projektu, celem ich wykorzystania w projektach kolejnych²³.

Identyfikacja i realizacja faz cyklu życia projektu pozwala nie tylko na efektywne zarządzanie nim, ale również na gromadzenie wiedzy i doświadczeń, które mogą być traktowane jako czynnik wspomagający podejmowanie przyszłych decyzji²⁴.

3.2. Metoda PCM w zarządzaniu projektami unijnymi

W oparciu o wyróżnione fazy projektu zbudowana została metoda zarządzania projektami PCM – *Project Management Cycle* – Zarządzanie Cyklem Projektu. PCM wprowadzona została na grunt nauki zarządzania projektami już w latach 70. XX wieku. Na znaczeniu zyskała jednak dopiero w latach 90., kiedy to została zarekomendowana przez Komisję Europejską jako metoda do zarządzania projektami współfinansowanymi przy udziale środków unijnych w celu poprawy jakości tworzenia i zarządzania projektami, a w konsekwencji poprawy efektywności udzielanej pomocy. Zarządzanie Cyklem Projektu jako metoda wzięło swój początek z analizy efektywności pomocy dokonanej przez Komitet Rozwoju Pomocy OECD, z której wnioski ewaluacyjne wskazywały na fakt, iż znaczna część projektów realizowana jest w sposób mało efektywny i mało skuteczny, a jako powody takiego stanu rzeczy wskazywano na:

- słabe planowanie i przygotowywanie projektów;
- niedopasowanie działań projektowych do rzeczywistych problemów i potrzeb projektodawców/grup docelowych;
- niewystarczające uwzględnianie zagrożeń;
- ignorowanie czynników wpływających na trwałość korzyści projektów;
- niewykorzystywanie doświadczeń wynikających z poprzednich projektów²⁵.

PCM jako kompleksowy zestaw różnych mechanizmów i narzędzi zarządzania stosowany jest w celu usprawnienia procesu zarządzania projektami oraz celu spełnienia oczekiwań podmiotu finansującego. Metoda ta oparta jest na następujących zasadach²⁶:

²³ Za: *ibidem*.

²⁴ *Zarządzanie cyklem projektu*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2006, s. 8.

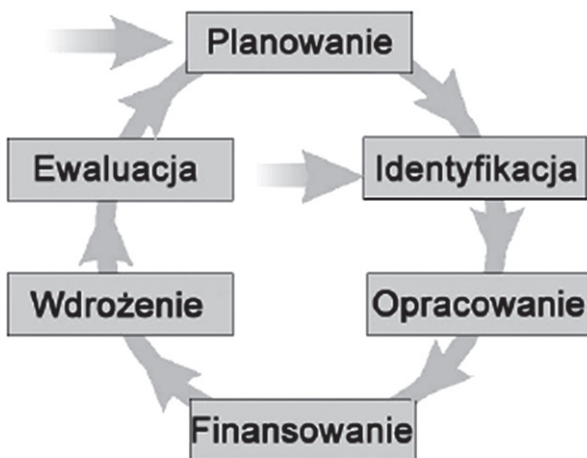
²⁵ *Podręcznik...*, *op. cit.*, s. 6.

²⁶ Por.: *Zarządzanie cyklem...*, *op. cit.*, s. 7–8.

- użycie narzędzi do zarządzania – planowania projektu: użycie matrycy logicznej do analizowania i wypracowania odpowiednich rozwiązań;
- standaryzacja dokumentów – przygotowanie w każdej z faz realizacji dobrej jakości dokumentów;
- konsultacje – zdobycie poparcia/akceptacji pomysłu przez grupy bezpośrednio zaangażowane w realizację projektu bądź mogące wykorzystywać jego rezultaty,
- transparentny cel – wyznaczenie jasno skonkretyzowanego celu określonego w kategoriach trwałych korzyści;
- jakość – włączenie podstawowych czynników jakości pozwalających na realizację projektu w układzie tzw. trójką zakreślu projektu oraz na korektę celów, rezultatów, działań, założeń i wskaźników.

Metoda PCM wyróżnia sześć podstawowych faz cyklu: **planowanie, identyfikacja, opracowanie, finansowanie, wdrożenie, ewaluacja**. Fazy te i zależności między nimi przedstawia poniższy schemat:

Schemat 1. Cykl projektu według metody PCM



Źródło: *Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004, s. 1.

Metoda PCM w zarządzaniu projektami unijnymi może być stosowana w dwóch wymiarach – płaszczyznach:

1. płaszczyzna ustaleń realizacji polityki regionalnej pomiędzy UE a poszczególnymi państwami członkowskim – stosowana w zakresie ustalenia ogólnych wytycznych, wyznaczania obszarów priorytetowych, zatwierdzenia planów i programów działania, przyznawania środków, ich rozliczenia, monitoringu i weryfikacji;

2. płaszczyzna procesu aplikowania o środki unijne – stosowana od momentu powstania pomysłu, określenia jego kwalifikacji w ramach możliwych źródeł finansowania, przygotowania dokumentacji konkursowej i aplikacyjnej, procedury oceny i wyboru projektu, podpisania umowy o dofinansowanie, realizacji i rozliczania projektu (wnioski o płatność).

Fazy cyklu projektu następują po sobie – każda faza prowadzi do następnej. Pierwszą fazą cyklu jest planowanie przedsięwzięcia, polegające na określeniu ogólnych wytycznych i zasad współpracy państwa członkowskiego z Unią Europejską. Na tym etapie następuje określenie tematycznego obszaru wsparcia, z wyszczególnieniem kategorii interwencji, rozumianych jako priorytetowe dziedziny społeczno-gospodarcze.

W fazie identyfikacji analizowane są problemy i potrzeby interesariuszy zgłaszanych pomysłów oraz pomysły na przykładowe projekty, stanowiące rozwiązanie zdefiniowanych problemów. Rozwiązania te poddawane są procesowi oceny pod kątem wykonalności i opłacalności.

Wybrane pomysły analizowane są szczegółowo w fazie trzeciej – opracowanie, gdzie poddawane są ocenie wstępnej. Ocena ta dokonywana jest w oparciu na przyjętych przez podmiot oceniający kryteria, tj. m.in.:

- ocena idei projektu i przyjętej logiki działań;
- zgodność zaproponowanego rozwiązania z wyznaczonym na etapie planowania obszarem interwencji;
- opłacalność finansowa, ekonomiczna, społeczna i środowiskowa projektu.

Na etapie oceny wstępnej powstaje matryca logiczna zawierająca takie elementy, jak: ogólny harmonogramy realizacji, dostępność zasobów (ludzkich, technicznych, finansowych), wskaźniki produktu i rezultatu. W wyniku oceny wstępnej podejmowana jest decyzja o ewentualnym przekazaniu projektu do dofinansowania²⁷.

Rekomendowane do dofinansowania projekty przechodzą do fazy finansowania, gdzie poddawane są analizie przez odpowiednie komisje (w zależności od projektu, źródła finansowania, poziomu realizacji projektu np. poziom regionalny, krajowy, ponadnarodowy). W przypadku oceny pozytywnej następuje podpisanie umowy przyznania finansowania (pomocy, funduszy, subwencji) między daną instytucją a podmiotem realizującym projekt: na poziomie zarządzania funduszami jest to umowa pomiędzy Komisją Europejską a krajem otrzymującym pomoc, na poziomie programów operacyjnych – umowa pomiędzy daną Instytucją Pośredniczącą/Wdrażającą/Zarządzającą a beneficjentem²⁸.

Wybrane, zatwierdzone i realizowane w oparciu na zawartych umowach projekty lub ich grupy wchodzi w fazę wdrażania, którą charakteryzują działania główne (wdrożeńowe), kontrolne i koordynacyjne. W fazie tej projekt poddawany jest stałemu procesowi monitoringu, co umożliwia ciągłą ocenę postępu prac i ich weryfikację. Po

²⁷ *Zarządzanie cyklem...*, *op. cit.*, s. 6–7.

²⁸ Na poziomie ustaleń UE – kraj członkowski umowy te zawierane są na okres odpowiadający siedmioletniej perspektywie finansowej i dotyczą one całych grup projektów. W Polsce umowy te nazywane są memorandami finansowymi, które stanowią potwierdzenie przyznania środków na realizację poszczególnych programów operacyjnych.

zakończeniu fazy realizacji podejmowane są działania w zakresie refleksji poprojektowych, charakterystycznych dla ostatniej fazy – fazy ewaluacji. Działania ewaluacyjne często bywają traktowane jako tzw. element spinający fazę wdrażania i fazę ewaluacji ze względu na fakt, iż mogą być one prowadzone jeszcze w fazie właściwej realizacji projektu. Dostarczają one informacji na temat wyników zrealizowanego projektu, w tym w szczególności osiągniętych celów, wydajności i efektywności przyjętych rozwiązań, trwałości projektu oraz wpływu produktów i rezultatów na interesariuszy projektu, w tym przede wszystkim na sytuację grupy docelowej.

W każdej z faz wymagana jest informacja, tak by przed przejściem do fazy następnej podejmowane były rozsądne decyzje. Cykl oznacza, że wnioski wyciągnięte z zakończonych faz pozwalają poprawić przyszłe fazy i projekty²⁹.

W poniższej tabeli przedstawiono, jak kształtuje się każda z faz cyklu życia projektu w zakresie realizacji polityki regionalnej pomiędzy UE a państwem członkowskim (proces zarządzania funduszami i programami operacyjnymi) oraz w zakresie aplikowania o środki unijne (proces zarządzania projektami).

Tabela 3. Fazy cyklu życia projektu w podziale na poziomy zarządzania funduszami

Faza	Zarządzania funduszami unijnymi – poziom UE – kraj członkowski	Zarządzanie projektami unijnymi – Procesu aplikowania o środki unijne na poziomie krajowym
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> – określenie tematycznego obszaru wsparcia – wyszczególnienie kategorii interwencji 	<ul style="list-style-type: none"> – określenie potrzeb wnioskodawcy – wybór najbardziej odpowiedniego źródła dofinansowania – prace przedprojektowe – opracowanie dokumentacji projektowej/aplikacyjnej
Identyfikacja	<ul style="list-style-type: none"> – analiza problemów i potrzeby interesariuszy – analiza zaproponowanych rozwiązań (przykładowe projekty) – oceny wykonalności i opłacalności projektu – programy operacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – złożenie dokumentacji aplikacyjnej przez wnioskodawcę do Komisji Oceny Projektów – ocena formalna/preselekcja
Opracowanie	<ul style="list-style-type: none"> – ocena idei projektu i przyjętej logiki działań – zgodność zaproponowanego rozwiązania z wyznaczonym na etapie planowania obszarem interwencji – opłacalność finansowa, ekonomiczna, społeczna, środowiskowa projektu – stworzenie matrycy logicznej – decyzja o dofinansowaniu 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena merytoryczna (techniczna, finansowana, strategiczna) – wybór projektów do dofinansowania – lista rankingowa

²⁹ Por.: *Podręcznik...*, *op. cit.*, s. 9.

Finansowanie	– ostateczna decyzja dotycząca przekazania środków – umowa dotycząca przekazania środków	– umowa o dofinansowanie projektu
Wdrożenie	– realizacji przyjętych programów operacyjnych	– realizacja przedsięwzięcia zgodnie z umową o dofinansowanie
Ewaluacja	– ocena osiągniętych celów, wydajności i efektywności realizacji programów	– ocena realizacji projektu i jego weryfikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004 oraz mojego doświadczenia zawodowego.

3.3. Narzędzia zarządzania projektami według metody PCM

Skuteczna realizacja projektu, przy zachowaniu celów i rezultatów z jednej strony, z drugiej zaś przy kierowaniu się wytycznymi programowymi (tj. unijnymi, krajowymi, konkursowymi), możliwa jest dzięki stosowaniu odpowiednich technik i narzędzi. Głównym narzędziem projektowania i zarządzania używanym w ramach ZCP jest podejście oparte na **ramie logicznej** – Logical Framework Approach (LFA)³⁰. Podejście to pozwala na identyfikowanie i analizowanie problemów oraz definiowanie działań, które należy podjąć, by problemy te rozwiązać i osiągnąć wyznaczone cele. Struktura ramy logicznej pozwala na weryfikację i przetestowanie modelu proponowanego projektu pod kątem jego trafności (odpowiedniości), wykonalności i trwałości. Matryca opracowana na etapie przygotowania i planowania projektu jest kluczowym narzędziem zarządzania projektem, szczególnie podczas jego wdrażania i ewaluacji³¹.

Matryca logiczna charakteryzuje się tzw. elementem przyczynowo-skutkowym, który występuje między poszczególnymi poziomami celów, rezultatów, produktów, działań. Matryca stanowi narzędzie do planowania i zarządzania projektem, a jej struktura ze względu na funkcjonowanie projektu w określonym środowisku (środowisku dotacji unijnych i zarządzania środkami publicznymi) jest dynamiczna.

Proces przygotowania matrycy składa się z dwóch etapów: etapu analizy oraz etapu planowania. Ich efektem jest pełne zdefiniowanie projektu. Na etapie analizy prowadzone jest rozpoznanie istniejącego środowiska i problemów, które odbywa się na czterech płaszczyznach.

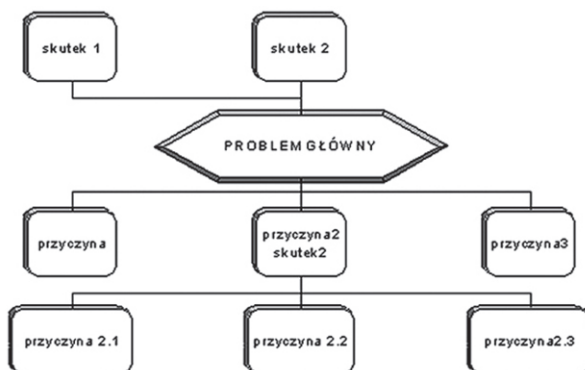
1. Płaszczyzna pierwsza: analiza partnerów/interesariuszy/udziałowców (ang. *stakeholders*): następuje zdefiniowanie wszystkich grup – pośrednio i bezpośrednio zaangażowanych w realizację projektu i korzystających z jego rezultatów.
2. Płaszczyzna druga: analiza problemu/definicja stanu istniejącego: służy do ustalenia, identyfikacji problemów – tj. negatywnych aspektów sytuacji bieżą-

³⁰ *Zarządzanie cyklem...*, op. cit., s. 10–14.

³¹ Por.: *Podręcznik...*, op. cit., s. 9.

cej oraz ustalenia związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy istniejącymi problemami. Analiza problemu prowadzona jest przy wykorzystaniu narzędzia „burzy mózgów”, podczas której generowane są problemy, dla których następnie ustalona zostaje hierarchia ważności i współzależności. Hierarchizacji problemów dokonuje się na ogół przy pomocy tzw. drzewa problemów, tworzonego według schematu: przyczyna – problem główny – skutek. Przykładowy wzór schematu drzewa problemów przedstawia rysunek poniżej.

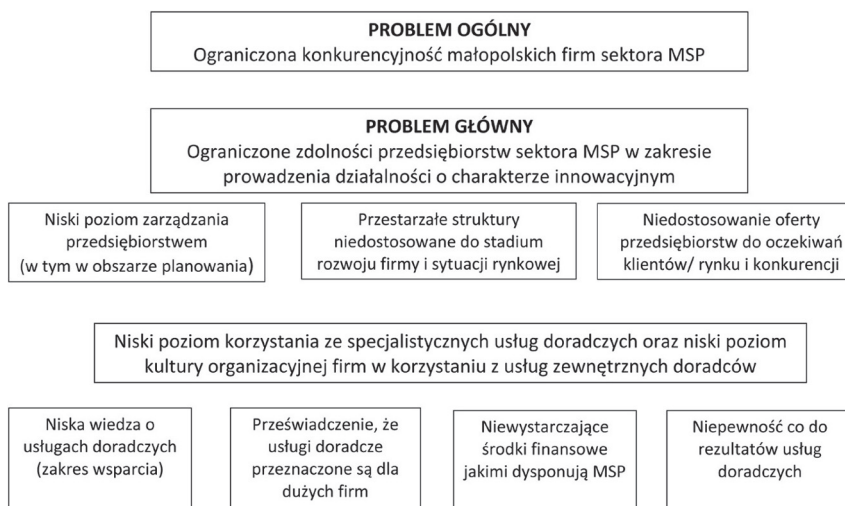
Schemat 2. Drzewo problemów



Źródło: http://www.ptpiree.pl/fundusze/?d=4_3&lg=pl [stan na dzień: 19.04.2012].

Przykładowe drzewo problemów przedstawia schemat poniżej.

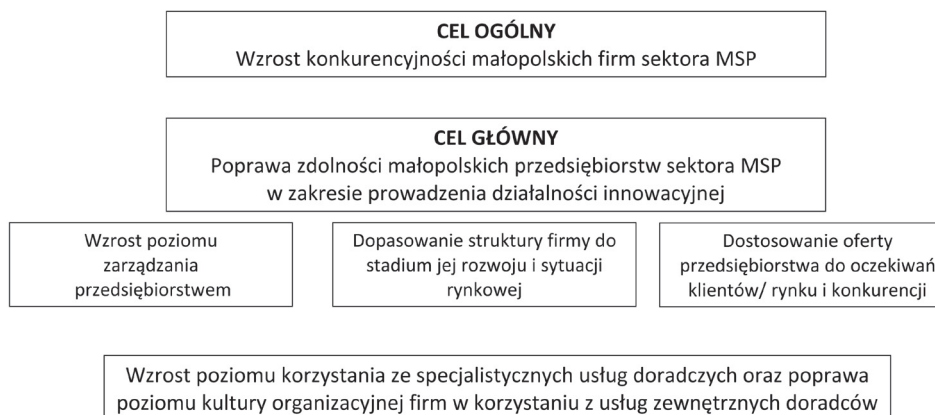
Schemat 3. Drzewo problemów – przykład



Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczenia zawodowego autorki.

3. Płaszczyzna trzecia: analiza celów – stanowi niejako odbicie lustrzane drzewa problemów. Istota analizy polega na zmianie negatywnie zidentyfikowanej rzeczywistości na poprawioną/ulepszoną sytuację w przyszłości³². Przykładowe drzewo celów przedstawia schemat poniżej.

Schemat 4. Drzewo celów



Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczenia zawodowego autorki.

Drzewo celów obrazuje zmianę obecnej sytuacji w przyszłości (stan pożądaný). Cele w tym ujęciu nie są jeszcze precyzyjnie określone. Ich zdefiniowanie zgodnie z zasadą SMART następuje w dalszym etapie procesu planowania, po ustaleniu przede wszystkim rodzaju planowanych działań, wielkości i struktury grupy docelowej oraz okresu realizacji. W zaprezentowanym powyżej przykładzie cel główny, zdefiniowany zgodnie z zasadą SMART, mógłby brzmieć następująco: „Poprawa zdolności 40 przedsiębiorstw sektora MSP z terenu woj. małopolskiego w zakresie prowadzenia działalności o charakterze innowacyjnym poprzez usługi szkoleniowe i doradcze świadczone w okresie 01.01.2012–30.05.2014”.

4. Płaszczyzna czwarta: analiza strategii – służy do porównania i wyboru najlepszego rozwiązania dla zdefiniowanego uprzednio problemu.

Informacje uzyskane na tym etapie analizy stanowią podstawę do rozpoczęcia etapu planowania, którego realizacja rozpoczyna się od opracowania matrycy logicznej projektu, będącej głównym narzędziem metody PCM. Matryca, prezentując logikę interwencji, zależności pomiędzy środkami a celami, wskaźniki realizacji i źródła weryfikacji celów, założenia i ryzyka realizacji poszczególnych etapów projektu, stanowi tabelaryczne streszczenie projektu. Schemat matrycy logicznej przedstawia tabela na następnej stronie.

³² Por.: *Zarządzanie cyklem...*, op. cit., s. 9.

Tabela 4. Schemat matrycy logicznej

A – Logika interwencji Określenie podstawowej strategii projektu	B – Wskaźniki Określa operacyjny opis celów, rezultatów, produktów projektu	C – Źródła weryfikacji Wskazanie źródeł i form weryfikacji dla przyjętych wskaźników dotyczące celów, rezultatów, produktów	D – Założenia/Ryzyka Określa czynniki zewnętrzne wpływające na realizację i trwałość
4. Cele ogólne	Oddziaływanie	Źródła weryfikacji	
Jaki jest ogólny/nadrzędny cel projektu? Dlaczego projekt jest ważny? Cel powinien znajdować bezpośrednie przełożenie na realizację konkretnego PO i dokumentów strategicznych.	Jakie będą długofalowe efekty realizacji projektu? Jaki wpływ będzie mieć realizowany projekt na otoczenie społeczno-gospodarcze?	Jakie będą źródła informacji potwierdzające osiągnięcia tych efektów? Jaka metoda zostanie zastosowana do zweryfikowania ich osiągnięcia?	
3. Cel bezpośredni projektu	Wskaźniki rezultatu	Źródła weryfikacji	Założenia/Ryzyka
Jaki będzie cel główny i cele bezpośrednie projektu? W jaki sposób wyznaczone cele przyczynią się do rozwiązania zdefiniowanego/ych problemu/ów i jakie korzyści przyniosą dla beneficjenta/ grupy docelowej?	Jakie będą bezpośrednie, natychmiastowe korzyści dla beneficjenta po zakończeniu realizacji projektu w związku z osiągniętymi produktami?	Jakie będą źródła informacji potwierdzające osiągnięcie wskaźników rezultatu? Jaka metoda zostanie zastosowana do zweryfikowania ich osiągnięcia? W jaki sposób monitorowane będzie osiąganie zdefiniowanych wskaźników?	Jakie warunki muszą być spełnione dla osiągnięcia wskaźników rezultatu? Jakie mogą wystąpić ryzyka zagrażające osiągnięciu tych wskaźników?
2. Produkty projektu	Wskaźniki produktu	Źródła weryfikacji	Założenia/Ryzyka
Jakie są planowane efekty realizacji projektu – rozumiane jako konkretne korzyści i wyniki z realizowanych działań?	Jakie produkty (towary, usługi) powstaną lub zostaną nabyte w wyniku realizacji projektu?	W jaki sposób (na jakim podstawie) osiągnięcie tych produktów będzie weryfikowane/mierzone?	Jakie warunki muszą być spełnione dla osiągnięcia wskazanych produktów? Jakie mogą wystąpić ryzyka zagrażające osiągnięciu tych produktów?
1. Działania w ramach projektu	Środki	Koszty	Założenia/Ryzyka
Jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć zakładane cele i rezultaty projektu?	Jakie zasoby będą niezbędne do przeprowadzenia działań i zrealizowania projektu (zasoby techniczne, ludzkie, finansowe)?	Jakie są koszty związane z przeprowadzeniem działań oraz jakie są źródła ich pochodzenia i weryfikacji?	Jakie warunki muszą być spełnione dla zrealizowania działań? Jakie mogą wystąpić ryzyka zagrażające podjęciu lub realizacji działań?
			0. Warunki wstępne
			Jakie warunki muszą być spełnione, aby rozpocząć realizację projektu (w tym również etap planowania projektu)?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wytyczne do studium wykonalności projektów inwestycyjnych realizowanych w ramach MRPO 2007–2013* oraz *Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004 oraz mojego doświadczenia zawodowego.

Matryca logiczna obrazuje przebieg projektu w układzie czterech kolumn i czterech rzędów określających tzw. **logikę działania**, ze wskazaniem na tzw. logikę pionową i logikę poziomą. Logika pionowa definiuje ogólny kształt projektu, wyjaśnia związki przyczynowo-skutkowe i określa ważne założenia i obszary problemowe. Logika pozioma, poprzez określanie niezbędnych środków i kluczowych wskaźników, odnosi się do mierzenia efektów projektu i zasobów używanych w trakcie jego realizacji³³.

Tak zaplanowana i skontrolowana logika działania determinuje warunki powodzenia projektu. Jedynie po spełnieniu warunków wstępnych możliwe jest zaplanowanie odpowiednich działań i określenie pożądaných efektów, których osiągnięcie pozwoli na zrealizowanie celów projektu. Niezwykle ważnym elementem matrycy jest określenie założeń i ryzyk warunkujących realizację każdej z faz projektu oraz – w przypadku zagrożeń – określenie możliwości reakcji na nie.

5. Zastosowanie metody PCM w procesie ubiegania się o środki unijne

5.1. Wykorzystanie narzędzi metody PCM

Narzędzia metody PCM, rekomendowane zarówno na poziomie unijnym, jak i krajowym, pomimo kilkuletniego okresu wdrażania funduszy unijnych (i innych mechanizmów finansowanych), w dalszym ciągu nie są powszechnie stosowane przez projektodawców. Wynika to głównie z braku przekonania po stronie wnioskodawców co do zasadności i skuteczności planowania projektu³⁴.

W celu weryfikacji znajomości metody PCM i sposobu wykorzystania jej narzędzi przeprowadziłam badanie ankietowe wśród wnioskodawców, którzy aplikowali o środki unijne i/lub realizują projekty dofinansowane ze środków unijnych w ramach MRPO, POIG, POKL. W badaniu przeprowadzonym w okresie czerwiec–grudzień 2011 r. na grupie 30 projektodawców (MSP, j.s.t. i ich jednostki organizacyjne) z terenu województw małopolskiego, śląskiego, łódzkiego, świętokrzyskiego zadano następujące pytania:

1. Czy znane są Panu/Pani założenia i narzędzia metody PCM?
2. Które z rekomendowanych przez metodę PCM narzędzi wykorzystał/a Pan/Pani w procesie opracowania dokumentacji aplikacyjnej – planowania projektu?
3. Czy podczas planowania projektu stosował/a Pan/Pani narzędzia usprawniające ten proces? Jeśli tak, proszę podać jakie.
4. Jakie narzędzia usprawniające proces zarządzania projektem stosuje Pan/Pani podczas jego realizacji?

Z przeprowadzonych badań wynika, że aż 60% badanych nie zna założeń metody PCM. Spośród badanych, którzy zadeklarowali znajomości metody PCM, niecałe 50% potwierdziło znajomość konstruowania i wykorzystywania matrycy logicznej

³³ Por.: *Podręcznik...*, op. cit., s. 16.

³⁴ Badania własne na grupie 30 wnioskodawców w okresie czerwiec–grudzień 2011 r.

zarówno na etapie planowania, jak i realizacji projektu. W grupie projektodawców, którzy wskazali na nieznaną metodę PCM, ponad 70% wskazało na wniosek o dofinansowanie jako narzędzie planowania projektu, a blisko połowa (47%) na umowę o dofinansowanie i wniosek o płatność jako narzędzia usprawniające realizację projektu.

Powyższe wyniki wskazują, iż pomimo rekomendowania metody PCM przez instytucje przyznające środki unijne, jej znajomość i poziom wykorzystania przez projektodawców jest niezadowolający. Taki stan wynikać może m.in. z faktu, iż opracowanie drzewa problemów, celów i matrycy logicznej w większości przypadków nie jest dokumentem wymaganym przy składaniu dokumentacji aplikacyjnej, oraz z dominującego wśród projektodawców przekonania, iż planowanie jest marnowaniem czasu, który można przeznaczyć m.in. na realizację bieżących działań.

Mając na uwadze, iż jakość realizowanych projektów, a tym samym racjonalność i efektywność wydatkowanych środków publicznych zależy od poprawnego planowania, coraz częściej narzędzia PCM są rekomendowane w dokumentacji konkursowej jako narzędzia ułatwiające planowanie i zarządzanie projektami. Jako przykład można podać dokumentację konkursową w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, działanie 8.1.1, w której wskazuje się, że przygotowanie wniosku o dofinansowanie zgodnie z założeniami metody PCM pozwala przejrzysto sprecyzować cele i zadania projektu oraz wytworzone w ramach poszczególnych zadań produktu, co ułatwia projektodawcy realizację projektu zgodnie z założonym harmonogramem i budżetem oraz wypracowanie zaplanowanych produktów³⁵.

Zastosowanie narzędzi PCM pozwala wnioskodawcy na stworzenie ram identyfikacyjnych projektu, gdzie analizowane są istniejące problemy, interesariusze projektu i przy pomocy której monitorowana jest spójność osiąganych produktów z przewidzianymi do realizacji zadaniami oraz celami szczegółowymi i celem głównym.

5.2. Przykłady zastosowanie narzędzi w PCM

Niskie wskaźniki znajomości i zastosowania narzędzi PCM, w tym zwłaszcza matrycy logicznej, wynikać mogą z wciąż jeszcze ograniczonego dostępu do przykładowych rozwiązań i tzw. dobrych praktyk w tym zakresie. Dlatego też, w celu przybliżenia tej tematyki, w tabeli poniżej przedstawiono przykład poprawnie skonstruowanej matrycy dla projektu dofinansowanego ze środków unijnych.

³⁵ Dokumentacja konkursowa do działania POKL 8.1.1. w woj. małopolskim – Instrukcja wypełniania wniosku, luty 2012.

Tabela 5. Matryca logiczna dla projektu inwestycyjnego zakładającego poprawę jakości usług medycznych świadczonych przez Specjalistyczny Szpital Powiatowy – przykład

A – Logika interwencji	B – Wskaźniki	C – Źródła weryfikacji	D – Założenia/Ryzyka
<p>4. Cele ogólne</p> <p>Celem ogólnym projektu jest poprawa efektywności systemu ochrony zdrowia oraz zwiększenie dostępności i jakości specjalistycznych i wysokospecjalistycznych świadczeń zdrowotnych.</p> <p>Osiągnięcie celu ogólnego pozwoli Wnioskodawcy na realizację jego zadań statutowych.</p> <p>Osiągnięcie celu ogólnego znajduje bezpośrednie przełożenie na realizację celów i założeń dokumentów strategicznych, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> – PO IiŚ Priorytet 12 Działanie 12.2; – Narodowego Programu Zdrowia na lata 2007–2015; – Strategii Rozwoju Ochrony Zdrowia w Polsce na lata 2007–2013; – Narodowego Planu Zdrowotnego Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015; – Narodowych Strategicznych Ram Odmiesienia 2007–2013; – Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007–2013; – Małopolskiego Programu Ochrony Zdrowia w latach 2006–2013. 	<p>Oddziaływanie</p> <p>Ze względu na specyfikę projektu trudno jest określić mierzalne wskaźniki oddziaływania. Większość z podanych wskaźników jest możliwa do analizy jedynie na poziomie jakościowym:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie interesariuszom projektu wyższych standardów opieki medycznej; – zmniejszenie ryzyka wystąpienia powikłań pooperacyjnych w wyniku ulepszenia aparatury medycznej; – poprawa stanu zdrowia przyszłych pacjentów. 	<p>Źródła weryfikacji</p> <ul style="list-style-type: none"> – dane statystyczne dotyczące stanu służby zdrowia mieszkańców, w tym jakości i efektywności świadczonych usług, zarówno w skali regionu, makroregionu, jak i kraju; – specjalistyczne raporty, analizy, sprawozdania i statystyki z zakresu chirurgii. 	

3. Cel bezpośredni projektu	Wskaźniki rezultatu	Źródła weryfikacji	Założenia/ Ryzyka
<p>Celem bezpośrednim projektu jest wzrost jakości wyspecjalizowanych i specjalistycznych usług medycznych w makroregionie Polski południowo-zachodniej, co nastąpi poprzez modernizację Oddziału Chirurgicznego Specjalistycznego Szpitala Powiatowego, prowadzoną w okresie 1 maja 2010 r. – 30 kwietnia 2012 r. Cel ten odpowiada na potrzeby odbiorców projektu w zakresie większej dostępności i wzrostu jakości świadczonych usług.</p> <p>Cel ten zostanie osiągnięty poprzez następujące cele cząstkowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dostosowanie obiektu Szpitala do obowiązujących wymogów przepisów; – zwiększenie bezpieczeństwa pacjentów przebywających na terenie Szpitala i modernizowanego oddziału; – poprawa estetyki i funkcjonalności Szpitala. 	<p>Jakościowe wskaźniki rezultatu</p> <ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie dostępności i jakości wysokospecjalistycznych i specjalistycznych świadczeń zdrowotnych; – wzrost poziomu jakości i skuteczności udzielanych świadczeń; – wzrost standardu pomieszczeń w modernizowanym Oddziale; – wzrost standardu infrastruktury budowlanej Szpitala; – podniesienie poziomu jakości świadczonych usług poprzez wykorzystanie nowo zakupionej aparatury medycznej. <p>Ilościowe wskaźniki rezultatu</p> <ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie „przepustowości” wykorzystywania łóżek z 70% do 95%; – zwiększenie liczby pacjentów o 20%; – skrócenie czasu hospitalizacji pacjentów z 5 do 3 dni. 	<p>Źródła weryfikacji</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokumentacja wewnętrzna Szpitala: statystyki, sprawozdania merytoryczne; – ankiety satysfakcji pacjentów. 	<p>Założenia</p> <p>Prowadzenie spójnych działań w obszarze ochrony zdrowia na poziomie lokalnym (gmina, powiat) i regionalnym (województwem) i makroregionalnym (region południowo-zachodniej Polski)</p> <p>Ryzyka</p> <p>Zmiana regulacji prawnych</p>
<p>2. Produkty projektu</p> <p>W wyniku realizacji projektu nastąpi modernizacja Oddziału Chirurgicznego Specjalistycznego Szpitala Powiatowego. Oddział poddany zostanie pracom modernizacyjnym w zakresie:</p>	<p>Wskaźniki produktu</p> <ul style="list-style-type: none"> – liczba przebudowanych zakładów opieki zdrowotnej (przebudowie poddany zostanie Oddział Chirurgiczny) – 1 szt.; 	<p>Źródła weryfikacji</p> <ul style="list-style-type: none"> – umowa o dofinansowanie zawarta przez Beneficjenta z Instytucją Pośredniczącą/Wdrażającą; – protokoły odbioru prac remontowo-budowlanych; 	<p>Założenia/ Ryzyka</p> <p>Założenia</p> <ul style="list-style-type: none"> – prace remontowo-budowlane wykonane zostaną w terminie i zakresie określonym w harmonogramie realizacji projektu zgodnie umową o dofinansowanie;

<ul style="list-style-type: none"> - przebudowy obecnej infrastruktury; - wymiany i unowocześnienia instalacji elektrycznej, sanitarnej, wentylacyjnej, grzewczej; - unowocześnienia wyposażenia poprzez zakup nowoczesnej aparatury medycznej (specjalistycznej i wysokospecjalistycznej). 	<ul style="list-style-type: none"> - liczba doposażonych zakładów opieki zdrowotnej (doposażony w aparaturę medyczną zostanie Oddział Chirurgiczny) – 1 szt.; - zmodernizowana powierzchnia Szpitala – 2097 m²; - liczba zakupionej aparatury medycznej – 451 szt. 	<ul style="list-style-type: none"> - dokumenty finansowe (kopie faktur, rachunków, potwierdzenia przelewów); - dokumentacja wewnętrzna Projektodawcy – odpowiednich działów administracyjnych zaangażowanych w realizację projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> - zakup nastąpi zgodnie z harmonogramem i umową o dofinansowanie; - zakupione materiały budowlane, sprzęt medyczny będą spełniać normy unijne i branżowe. <p>Ryzyka</p> <ul style="list-style-type: none"> - opóźnienia wynikające z niewywiązania się Wykonawców z ustalonych terminów i zakresów zleceń; - konieczność ograniczenia zakresu projektu podyktowana czynnikami zewnętrznymi; - zmiany prawne.
<p>1. Działania w ramach projektu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aktualizacja kosztorysów inwestorskich i dokumentacji projektowej. 2. Przygotowanie dokumentacji aplikacyjnej zgodnie z regulaminem konkursu. 3. Podpisanie umowy o dofinansowanie projektu. 4. Przeprowadzenie postępowania przetargowego w celu wyłonienia wykonawców zgodnie z prawem zamówień publicznych. 5. Etap realizacji projektu. 6. Rozliczenie i zamknięcie projektu. 	<p>Środki</p> <p>Zasoby ludzkie</p> <p>Zespół zarządzający projektem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kierownik projektu, - specjalista ds. inwestycyjno-tech; - specjalista ds. zamówień publ.; - specjalista ds. rozliczania i kontroli finansowej projektu. <p>Zasoby techniczne</p> <ul style="list-style-type: none"> - prawo do dysponowania nieruchomością; - sprzęt komputerowy, drukarki, faktury, pomieszczenia administracyjne. <p>Zasoby finansowe</p> <ul style="list-style-type: none"> - dotacja planowana do pozyskania: 2 500 000 zł, - Wnioskodawca zapewni środki finansowe na pokrycie wkładu własnego oraz kosztów niekwalifikowanych. 	<p>Koszty</p> <p>Całkowita wartość projektu: 9 634 650 zł, w tym koszty:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kwalifikowalne: 8 395 000 zł, - niekwalifikowalne (VAT): 1 239 650 zł <p>Dotacja (80% kosztów kwalifikowanych): 6 716 000 zł</p> <p>Wkład własny: 2 918 650 zł, w tym koszty:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kwalifikowalne: 1 679 000 zł, - niekwalifikowalne: 1 239 650 zł. 	<p>Założenia/Ryzyka</p> <p>Założenia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektodawca pozyska finansowanie z PO IIS na realizację projektu; - dla projektu wydane zostaną wszelkie niezbędne zezwolenia; - nadzór autorski i inwestorski prowadzony będzie przez cały okres realizacji projektu. <p>Ryzyka</p> <ul style="list-style-type: none"> - opóźnienia w wypłacie dofinansowania; - znaczące zmiany cen materiałów i robót budowlanych; - ewentualnym zagrożeniem jest również ryzyko niezrealizowania wykonawców.

<p>Przez cały okres realizacji projektu prowadzone będą działania promocyjne i informacyjne, czynności zarządcze, kontrolne i monitorujące przebieg projektu (wraz z okresową ewaluacją stanu wykonywanych zadań).</p>	<p>Środki finansowe pochodząc będą ze środków własnych Wnioskodawcy, — środki finansowe niezbędna na poszczególne działania (netto):</p> <ul style="list-style-type: none"> • aktualizacja kosztorysów inwestycyjnych: 10 000 zł (VAT 23%) • przygotowanie dokumentacji aplikacyjnej: 20 000 zł (VAT 23%) • roboty budowlane: 4 320 000 zł (VAT 7%) • zakup i instalacja wyposażenia medycznego: 3 940 000 zł (VAT 23%) • nadzór autorski: 80 000 zł (VAT 23%) • przeprowadzenie działań promocyjnych: 25 000 zł (VAT 23%). 	<p>Chcąc zminimalizować to ryzyko, Wnioskodawca zaplanował odpowiednio długi czas na wyłonienie wykonawców.</p>
<p>0. Warunki wstępne</p> <ul style="list-style-type: none"> — Projekt jest należycie przygotowany do realizacji, warunkiem rozpoczęcia zaplanowanych działań jest uzyskanie dofinansowania. — Szpital pozyska finansowanie na realizację projektu. — Wnioskodawca posiada niezbędną do realizacji projektu dokumentację techniczną. — Projektodawca uzyska odpowiednie zezwolenia (m.in. pozwolenie na budowę, decyzje środowiskowe). — Projektodawca dysponuje doświadczoną kadrą zarządzającą i administracyjną. — Projektodawca posiada doświadczenie w realizacji projektów infrastrukturalnych. 		

Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczenia zawodowego autorki.

Podsumowanie

Sukces dobrze, tj. efektywnie i skutecznie prowadzonego projektu, który otrzymał dofinansowanie, zależy od poprawnego zaplanowania. Podobnie jak w przypadku projektów prowadzonych bez udziału zewnętrznych środków publicznych (a takimi są dotacje i granty unijne), powodzenie ich realizacji w blisko 70% uzależnione jest od etapu planowania. W przypadku projektów współfinansowanych ze środków unijnych korelacja ta może być jeszcze wyższa. Wynika to z faktu, iż aby projekt mógł być realizowany, w pierwszej kolejności musi zostać rekomendowany do dofinansowania, co z kolei oznacza pozytywne przejście całej procedury aplikacyjnej.

Wobec powyższego jest niezwykle istotne, nie tylko z punktu projektodawcy, ale również instytucji przyznającej środki, aby projekt realizowany był w sposób przemyślany i spójny. Rekomendowana przez Komisję Europejską metoda PCM, dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi, tj. drzewa problemów, celów, a przede wszystkim dzięki wykorzystaniu matrycy logicznej, usprawnia ten proces. Matryca logiczna służy nie tylko do przygotowywania projektu, ale również, jeśli nie przede wszystkim, jest podstawowym narzędziem zarządzania projektami. Jest ona konstrukcją dynamiczną, której zawartość winna być modyfikowana i aktualizowana w ramach postępu prac projektowych.

Spopularyzowanie założeń i narzędzi metody PCM, m.in. poprzez tworzenie tzw. dobrych praktyk, winno przyczynić do wzrostu stopnia znajomości tej metody wśród projektodawców. Wyższy stopień umiejętnego wykorzystania tych narzędzi to szansa na poprawę efektywności realizacji projektów, a tym samym na poprawę efektywności wydatkowania unijnych dotacji i grantów.