



PM4NGOs

# Project DPro

Przewodnik po zarządzaniu projektami  
dla specjalistów ds. rozwoju  
PMD Pro — Wydanie 2

## Wydawca

© Copyright 2020 PM4NGOs

DPro, PMD Pro i ich symbole są znakami towarowymi PM4NGOs.

**ISBN: 978-1-7345721-0-0**

Ten materiał jest udostępniany na licencji Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License.

Aby wyświetlić kopię tej licencji, wejdź na stronę <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Użytkownicy mogą swobodnie kopiować/redystrybuować i adaptować/przekształcać ten materiał w celach niekomercyjnych.

## Informacje o wersji:

To jest **Przewodnik po Project DPro**

Przewodnik po zarządzaniu projektami dla specjalistów ds. rozwoju (PMD Pro).

Wydanie drugie, marzec 2020 r.

## Podziękowania

Drugie wydanie Project DPro (PMD Pro) powstało dzięki wsparciu wielu ekspertów, którzy przyczynili się do powstania, edycji, recenzji i tłumaczenia przewodnika. Szczególne podziękowania kierujemy do następujących osób: Adriano Santos, Aime Loando, Aishwarya Rana, Amanda Fleetwood, Andressa Trivelli, Barbara Basso, Brandy Westerman, Chris Cattaway, Clement Chipokolo, Corey Walsh, Delia Urrutia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emanuele Militello, Jack Armstrong, Gabrielle Bielen, Hazem Zeitoun, John Cropper, Juan Manuel Palacios, Kim Kucinskas, Kimberly Johnson, Lisa Robbins-Garland, Maggie Korde, Mahoudo Jules Aimé Bonou, Mark Nilles, Maureen MacCarthy, Mazen Husseiny, Mike Culligan, Mohammad Zeitoun, Nichola Harper, Oliver Carrick, Oliver Filler, Peter Marlow, Raed Al Jundi, Richard Pharro, Ryan LaPrairie, Sarah Cashore, Terver Kuegh, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson, William Gustave i Zaid Qardan.

Wielu profesjonalistów ze społeczności DPro+ przyczyniło się do powstania tego dokumentu, przesyłając nam sugestie, odpowiadając na ankiety i przekazując opinie, za co chcielibyśmy serdecznie podziękować. Jesteśmy również wdzięczni wielu organizacjom, których dokumenty i materiały zostały przytoczone i zaadaptowane do użytku w Przewodniku Project DPro.

Ten materiał nie powstałby bez zaangażowania Amandy Fleetwood. Tylko dzięki jej motywacji, poświęceniu i wskazówkom dotyczącym kwestii technicznych nasze przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem.

PM4NGOs jest autorem i wydawcą niniejszego tłumaczenia Przewodnika Project DPro oraz jego oryginalnej wersji. Tłumaczenie na język polski było sponsorowane i możliwe do wykonania dzięki współpracy z Catholic Relief Services-USCCB i Caritas Polska.

Trevor K. Nelson  
w imieniu Zarządu PM4NGOs

## Spis treści

<b>Przedmowa .....</b>	<b>12</b>
Historia PM4NGO .....	12
Historia PMD Pro .....	12
Ewolucja PMD Pro .....	12
Projekt DPro czy PMD Pro? .....	13
<b>SEKCJA 1. WPROWADZENIE DO PRZEWODNIKA PO PROJECT DPRO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Wprowadzenie.....</b>	<b>14</b>
1.1.1 Struktura przewodnika po Project DPro .....	14
1.1.2 Zmienianie świata przez projekty .....	16
1.1.3 Zarządzanie projektami w sektorze rozwoju i pomocy humanitarnej.....	17
1.1.4 Dlaczego zarządzanie projektami jest tak ważne? .....	19
Agenci zmian.....	19
Kontekst.....	20
Odpowiedzialność.....	20
<b>1.2 Definiowanie warunków .....</b>	<b>21</b>
1.2.1 Zarządzanie projektem.....	21
1.2.2 Potrójne ograniczenie .....	22
1.2.3 Zarządzanie programami i portfolio.....	24
Zarządzanie programem.....	25
Zarządzanie portfolio.....	26
1.2.4 Skąd pochodzą projekty? .....	27
1.2.5 Zasady zarządzania projektami .....	29
1.2.6 Kompetencje kierownika projektu.....	30
Umiejętność zarządzania projektami .....	30
Model kompetencji zarządzania projektami w Project DPro .....	32
1.2.7 Etapy w projektach rozwojowych i humanitarnych.....	35
1.2.8 Model etapów w Project DPro .....	36
Etapy Project DPro.....	37

1.2.9 Bramy decyzji .....	38
1.2.10 Jak zorganizowane są poszczególne etapy .....	43
<b>SEKCJA 2. ETAPY PROJECT DPRO .....</b>	<b>43</b>
<b>2.1 Identyfikacja i definicja projektu .....</b>	<b>43</b>
2.1.1 Wprowadzenie .....	44
2.1.2 Kluczowe wyniki .....	45
Analiza interesariuszy .....	45
Ramy logiczne projektu .....	45
Propozycja projektu.....	46
Karta projektu wysokiego poziomu .....	46
2.1.3 Kto jest zaangażowany w ten etap.....	46
2.1.4 Co to oznacza w praktyce.....	47
Mobilizacja zasobów i udział interesariuszy .....	47
Bramy decyzji.....	47
2.1.5 Wkład .....	48
2.1.6 Proces .....	48
Zdefiniowanie potrzeb.....	48
Gromadzenie danych .....	49
Rodzaje danych.....	50
Triangulacja danych .....	53
Analiza potrzeb .....	55
Analiza stanu obecnego .....	55
Analiza interesariuszy .....	56
Analiza stanu przyszłego .....	62
Logika interwencji w ramach projektu .....	66
Analizy wysokiego poziomu (szacunki).....	73
Ocena ryzyka .....	74
Analiza zasobów ludzkich.....	75
Analiza łańcucha dostaw .....	76
Analiza finansowa .....	77

Analiza trwałości .....	77
Teoria zmiany .....	78
Projekt Karty Projektu .....	79
Propozycja projektu (dokumentacja projektu) .....	80
<b>2.2 Konfiguracja projektu.....</b>	<b>82</b>
2.2.1 Wprowadzenie .....	82
2.2.2 Kluczowe wyniki .....	83
Karta Projektu.....	83
Kompleksowy rejestr ryzyka .....	83
Strategia zaangażowania interesariuszy.....	83
Rozpoczęcie projektu.....	84
2.2.3 Kto jest zaangażowany w ten etap? .....	84
2.2.4 Co to oznacza w praktyce.....	84
Bramy i etapy decyzji.....	85
Kontrole wewnętrzne .....	86
Zaangażowanie interesariuszy.....	86
2.2.5 Wkład .....	86
2.2.6 Proces .....	87
Ocena ryzyka.....	87
Ocena ryzyka.....	87
Reakcja na ryzyko .....	89
Strategia monitorowania i kontroli ryzyka .....	91
Zaangażowanie interesariuszy.....	92
Struktura zarządzania projektem .....	93
Ramy planowania .....	97
Ramy MEAL.....	99
Ramy monitorowania.....	99
Ramy oceny .....	99
Ramy odpowiedzialności i uczenia się .....	99
Zarządzanie informacją i wiedzą .....	100
Karta Projektu .....	100

Rozpoczęcie projektu.....	101
<b>2.3 Planowanie projektu .....</b>	<b>103</b>
2.3.1 Wprowadzenie .....	103
2.3.2 Kluczowy wynik .....	105
Plan wdrożenia .....	105
2.3.3 Kto jest zaangażowany w tym etapie.....	106
2.3.4 Co to oznacza w praktyce.....	107
Odpowiedzialność.....	107
Mechanizmy kontrolne.....	107
Planowanie kroczące .....	108
Proces i plan bramy decyzji .....	109
2.3.5 Wkład .....	109
2.3.6 Procesy .....	109
Planowanie harmonogramu .....	109
Zakres prac .....	110
Ograniczenia i zagrożenia. ....	112
Krok 1: Definicja działania.....	113
Krok 2: Kolejność działań .....	116
Krok 3: Szacowanie zasobów na działania .....	117
Krok 4: Szacowanie czasu trwania czynności.....	121
Krok 5: Opracowanie harmonogramu .....	122
Planowanie MEAL .....	125
Monitorowanie .....	125
Ocena .....	125
Odpowiedzialność i uczenie się.....	127
Plan MEAL .....	127
Kontrole wewnętrzne .....	128
Planowanie komunikacji i zaangażowania interesariuszy.....	130
Planowanie ról i obowiązków (RACI).....	131
Planowanie łańcucha dostaw .....	132
Planowanie Zasobów Ludzkich .....	134

Plany etapów .....	134
Planowanie trwałości.....	136
Planowanie zakończenia.....	137
<b>2.4 Wdrażanie Projektu .....</b>	<b>139</b>
2.4.1 Wprowadzenie .....	139
2.4.2 Kluczowe wyniki .....	140
2.4.3 Kto jest zaangażowany w ten etap?.....	140
2.4.4 Co to oznacza w praktyce.....	141
2.4.5 Wkład .....	141
2.4.6 Procesy .....	141
Zarządzanie ludźmi .....	141
Zarządzanie harmonogramem projektu.....	142
Zarządzanie budżetem.....	144
Zarządzanie ryzykiem .....	149
Zarządzanie problemami .....	149
Monitorowanie, ocena, odpowiedzialność i uczenie się (MEAL) .....	151
Monitorowanie .....	151
Ocena .....	153
Odpowiedzialność.....	153
Uczenie się .....	153
Zarządzanie zmianą .....	154
Zarządzanie łańcuchem dostaw .....	156
Zarządzanie zakupami.....	156
Zarządzanie logistyką.....	157
Zarządzanie aktywami.....	158
Plan trwałości projektu.....	159
<b>2.5 Zakończenie projektu.....</b>	<b>160</b>
2.5.1 Wprowadzenie .....	160
2.5.2 Kluczowe wyjścia.....	163
2.5.3 Kto jest zaangażowany w ten etap.....	163

2.5.4 Co to oznacza w praktyce.....	163
2.5.5 Wejścia .....	164
2.5.6 Procesy .....	164
Plan trwałości i przekazanie .....	164
Raportowanie .....	166
Procedury zakończenia projektu .....	167
zakończenie umowy.....	167
Zamknięcie finansowe.....	168
Zamknięcie administracyjne .....	169
Oceny projektów .....	169
Zdobyta wiedza.....	170
<b>SEKCJA 3. ZASADY PROJECT DPRO .....</b>	<b>173</b>
<b>3.1 Zasada: Dobrze zarządzany.....</b>	<b>174</b>
3.1.1 Co to jest zasada dobrego zarządzania i dlaczego ma znaczenie?.....	174
3.1.2 Dobrze zarządzany projekt oraz identyfikacja i definicja.....	175
Sponsor, Zarząd, Komitet Sterujący .....	175
Zgodność z programem, struktura portfolio .....	175
3.1.3 Dobrze zarządzany i skonfigurowany.....	175
Struktura zarządzania .....	175
Tolerancje projektu .....	175
3.1.4 Dobrze zarządzany i zaplanowany .....	175
Komunikacja .....	175
Bramy decyzji.....	176
Planowanie ryzyka .....	176
3.1.5 Dobrze zarządzany i wdrażany .....	176
Zarządzanie problemami i ryzykiem.....	176
Kontrola zmian.....	176
3.1.6 Dobrze zarządzany i zakończenie projektu .....	177
Wyciągnięte wnioski i przeglądy po zakończeniu projektu.....	177
Autoryzowana Karta Projektu .....	177

<b>3.2 Zasada: Partycypacyjny .....</b>	<b>178</b>
3.2.1 Co to jest partycypacja i dlaczego ma takie znaczenie? .....	178
3.2.2 Partycypacyjny oraz Identyfikacja i Definicja.....	178
Gromadzenie danych, potrzeby i analiza problemów .....	179
Szacunki na wysokim poziomie .....	179
3.2.3 Partycypacja i konfiguracja .....	179
Identyfikacja i ocena ryzyka.....	179
Rozpoczęcie projektu.....	179
3.2.4 Partycypacja i planowanie.....	180
Planowanie harmonogramu .....	180
Planowanie trwałości.....	180
3.2.5 Partycypacja i wdrażanie.....	180
Kontrola zmian w projekcie .....	180
Bramy decyzji.....	181
Wielokrotne planowanie projektu .....	181
3.2.6 Partycypacja i zamknięcie .....	181
Wyciąganie wniosków i przegląd po działaniach .....	181
Spotkanie/wydarzenie zamykające projekt.....	181
 <b>3.3 Zasada: Kompleksowy.....</b>	 <b>182</b>
3.3.1 Czym jest kompleksowość i dlaczego ma takie znaczenie? .....	182
3.3.2 Kompleksowy oraz Identyfikacja i Definicja.....	182
Identyfikacja i analiza interesariuszy .....	183
Analiza potrzeb .....	183
3.3.3 Kompleksowość i konfiguracja .....	183
Analiza i planowanie ryzyka.....	183
3.3.4 Kompleksowość i planowanie .....	183
Plan wdrożenia .....	183
3.3.5 Kompleksowość i wdrożenie .....	184
Zarządzanie komponentami projektu .....	184
Monitorowanie, przegląd i aktualizacja ryzyka .....	184
3.3.6 Kompleksowość i zakończenie .....	184

<b>3.4 Zasada: Zintegrowany .....</b>	<b>185</b>
3.4.1 Co oznacza termin Zintegrowany i dlaczego ma takie znaczenie? .....	185
3.4.2 Zintegrowany oraz Identyfikacja i Definicja .....	185
Integracja zespołu.....	185
3.4.3 Zintegrowane i Konfiguracja .....	185
Integracja ryzyka.....	185
3.4.4 Zintegrowane i Planowanie.....	185
Trójkąt Potrójnych Ograniczeń .....	186
3.4.5 Zintegrowane i wdrażanie .....	186
3.4.6 Zintegrowanie i zakończenie .....	186
Plan trwałości.....	186
Wyciągnięte wnioski i ocena .....	186
<b>3.5 Zasada: Adaptacyjny .....</b>	<b>187</b>
3.5.1 Co to jest adaptacja i dlaczego ma takie znaczenie? .....	187
Monitorowanie, ocena, odpowiedzialność i uczenie się.....	187
Zintegrowana kontrola zmian.....	188
Bramy decyzji.....	188
3.5.2 Adaptacyjny oraz Identyfikacja i Definicja .....	189
3.5.3 Adaptacja i konfiguracja.....	189
3.5.4 Adaptacyjne i Planowanie .....	189
3.5.5 Adaptacja i implementacja.....	191
Bramy decyzji.....	191
Problemy i zmiany .....	191
Zdobyta wiedza.....	191
3.5.6 Adaptacja i zamknięcie.....	191
<b>SEKCJA 4. DOSTOSOWANIE PROJECT DPRO .....</b>	<b>192</b>
4.1 Podstawy adaptacji .....	192
4.2 Czynniki, które należy wziąć pod uwagę przy dostosowywaniu projektu DPro .....	193
<b>SEKCJA 5. ZMIANY W PRZEWODNIKU PO PROJECT DPRO .....</b>	<b>197</b>

<b>Załącznik I: Kompetencje Project DPro .....</b>	<b>198</b>
Umiejętności techniczne .....	198
Przywódcze i interpersonalne .....	199
Osobiste i samzarządzanie .....	200
Specyficzne dla sektora rozwoju .....	201
<b>Załącznik II: Certyfikaty Project DPro .....</b>	<b>202</b>
Project DPro Foundation .....	202
Project DPro Practitioner .....	202
<b>Załącznik III: Rezultaty uczenia się w ramach Projektu DPro .....</b>	<b>203</b>
<b>Załącznik IV: Glosariusz .....</b>	<b>215</b>
<b>Załącznik V: Wykaz rysunków .....</b>	<b>219</b>
<b>Załącznik VI: Wykaz tabel .....</b>	<b>221</b>
<b>Załącznik VII: Zasady i warunki marki Project DPro oraz wytyczne dotyczące komunikacji ...</b>	<b>223</b>
<b>Załącznik VIII: Bibliografia .....</b>	<b>224</b>

## Przedmowa

„Rozwój nigdy nie wynika z przypadku; jest wynikiem współpracy.”

– James Cash Penney

### Historia PM4NGO

Historia PM4NGOs rozpoczęła się w 2011 roku, kiedy to grupa podobnie myślących osób z sektora międzynarodowego rozwoju i pomocy humanitarnej zebrała się w celu stworzenia podmiotu, który nadzorowałby - niezależnie i w sposób przejrzysty - pierwszy międzynarodowy Przewodnik po zarządzaniu projektami dla specjalistów ds. rozwoju (PMD Pro). Od 2011 roku PM4NGOs jest patronem PMD Pro Guide i właścicielem certyfikatu, dzięki czemu dociera do dużych i małych organizacji na całym świecie.

Pobudki, które przyświecały powstaniu PM4NGOs, do dziś nas inspirują i są wpisane w naszą wizję: *sprawiedliwy i zrównoważony świat, w którym inwestycje społeczne mają kluczowe znaczenie*. Wizja ta jest wpisana w istotę naszej organizacji, począwszy od interakcji z interesariuszami, a skończywszy na opracowywaniu nowych przewodników i metodologii. Naszym zadaniem jest zapewnienie wszystkim organizacjom i osobom - od międzynarodowych organizacji pozarządowych po organizacje i osoby działające w społecznościach - dostępu do profesjonalnych standardów, dostarczając im ram i narzędzi, które pozwolą im osiągać lepsze wyniki dla ich interesariuszy i beneficjentów.

### Historia PMD Pro

Na początku 2007 roku kilka organizacji pozarządowych, w tym Save the Children, Oxfam, Care, World Vision, Habitat for Humanity, CRS, Plan International, Mercy Corps, poprosiło LINGOs (obecnie część Humentum), organizację zajmującą się budowaniem potencjału, specjalizującą się w rozwoju organizacji pozarządowych, o współpracę w celu stworzenia odpowiednich dla danego sektora i kompleksowych materiałów szkoleniowych z zakresu zarządzania projektami dla organizacji pozarządowych.

LINGOs powołał grupę roboczą złożoną ze specjalistów z organizacji pozarządowych i po przeprowadzeniu szerokich konsultacji doszedł do wniosku, że obecne sposoby pracy w całym sektorze są nieodpowiednie. Grupa przetestowała pomysły i podejścia, określiła cele nauczania i opracowała zarys programu nauczania dla nowego kursu poświęconego zarządzaniu projektami. Kurs ten miałby wyznaczyć standardy i stworzyć wspólny język dla zarządzania projektami w sektorze pozarządowym na całym świecie.

PMD Pro został uruchomiony w 2010 roku. Zamiast być własnością grupy roboczej LINGOs, powołano nową organizację pozarządową (PM4NGOs), która miała zarządzać i pełnić rolę opiekuna PMD Pro.

### Ewolucja PMD Pro

W ciągu ostatnich 10 lat wiele się nauczyliśmy o projektach, naszych interesariuszach i o całej branży. PMD Pro jest podstawą naszej organizacji, która na całym świecie rozwinęła się ponad oczekiwania. W ciągu ostatnich 10 lat dotarliśmy do 167 krajów i ponad 22 700 certyfikowanych profesjonalistów - aż

75% z nich pochodzi z krajów rozwijających się. Naszą społeczność internetową tworzy ponad 21 000 osób. Do tej pory pobrano ponad 40 000 egzemplarzy przewodnika PMD Pro, a wiele organizacji pozarządowych wykorzystuje PMD Pro jako podstawowy standard zarządzania projektami w swoich organizacjach.

Dzięki wnioskowi wyciągniętemu z ostatnich 10 lat i informacjom zwrotnym od społeczności praktyków, na początku 2018 roku rozpoczęliśmy proces weryfikacji i przepisywania PMD Pro, poddając go „liftingowi”, dzięki czemu lepiej dopasował się do kierowników projektów i zespołów pracujących w różnych kontekstach. Proces ten stał się możliwy przez wprowadzenie Przewodnika Programowego dla specjalistów ds. rozwoju (Program DPro), wypełniającego istotną lukę w standardach sektorowych i zapewniającego bardziej kompleksowe ramy dla specjalistów ds. rozwoju.

Chociaż istota PMD Pro nie uległa zmianie, zaistniała potrzeba wprowadzenia zmian i uwzględnienia wniosków, które wyciągnęliśmy z pracy w terenie i z doświadczeń naszych współników.

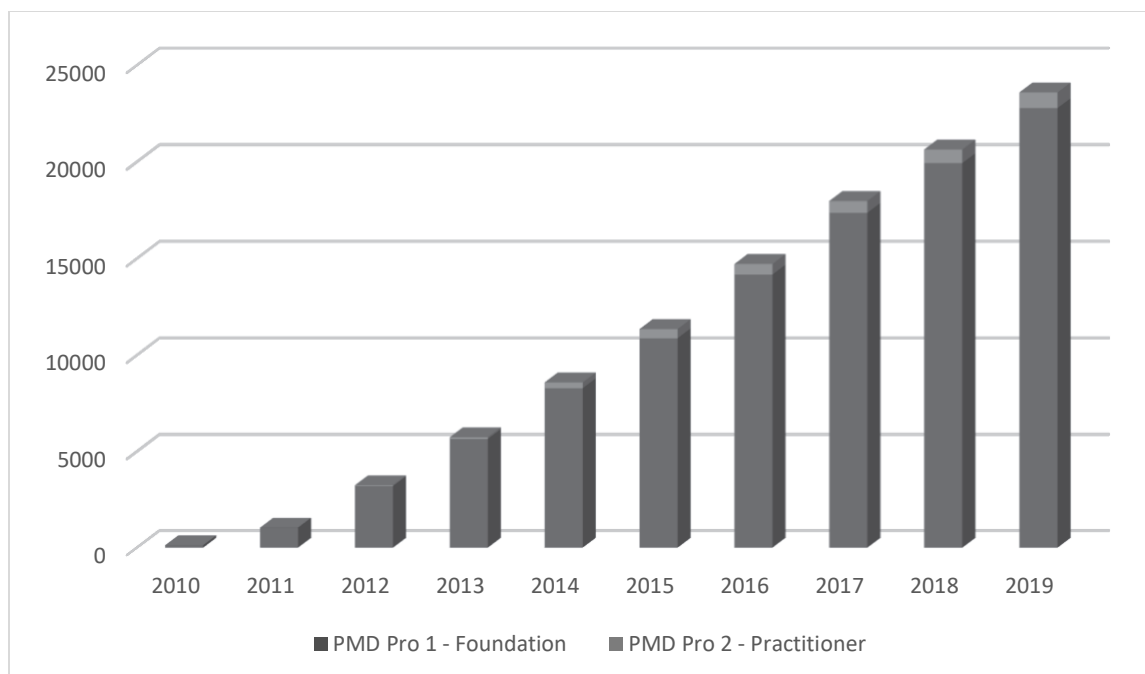
**Przewodnik Project DPro** jest skierowany przede wszystkim do projektów i osób je realizujących. To bardziej praktyczna wersja, która dostarcza profesjonalistom ds. zarządzania projektami podstawowych narzędzi, których będą potrzebować, aby skutecznie definiować, projektować, planować, wdrażać i z powodzeniem finalizować swoje projekty.

## Projekt DPro czy PMD Pro?

Druga wersja PMD Pro otrzymała nazwę **Project DPro**, aby ujednolicić terminologię z Programem DPro oraz innymi najlepszymi praktykami i metodologiami, które zostały opracowane przez organizacje partnerskie - rodzinę **DPro**.

Nadal będzie można znaleźć referencje, dokumenty i narzędzia używające terminu PMD Pro, ponieważ został on przyjęty przez liczne organizacje i wielu profesjonalistów.

**Certyfikaty** PMD Pro na poziomie 1 zachowują ważność i są ważne dożywotnio. Jeśli jesteś już certyfikowanym profesjonalistą PMD Pro (poziom 1), nie musisz dokonywać ponownej certyfikacji lub wnioskować o aktualizację certyfikatu. PM4NGOs uznaje i potwierdza dożywotnią ważność Twojego certyfikatu PMD Pro.



Rysunek 1: Profesjonaliści Project DPro w ciągu roku – narastająco

## SEKCJA 1. WPROWADZENIE DO PRZEWODNIKA PO PROJECT DPRO

### 1.1 Wprowadzenie

Co omawiamy w tym rozdziale:

- ✓ Projekty i zarządzanie projektami w sektorach rozwoju i pomocy humanitarnej.
- ✓ Dlaczego zarządzanie projektami jest tak ważne
- ✓ Definiowanie projektu, programu i portfolio
- ✓ Model etapów projektu DPro
- ✓ Zasady Projektu DPro
- ✓ Model kompetencji kierownika projektu Project DPro

„Działania sprawiają, że światła nie gasną, strategia zapewnia światło na końcu tunelu, ale to zarządzanie projektami jest lokomotywą, która posuwa organizację do przodu”.

– Joy Gumz

#### 1.1.1 Struktura przewodnika po Project DPro

Niniejsza wersja przewodnika Project DPro została zorganizowana w taki sposób, aby zawierać bardziej szczegółowe informacje i przykłady, które pomogą praktykom projektowym w stosowaniu narzędzi i procesów. Przewodnik po Project DPro jest podzielony na 5 części:

1. Wprowadzenie do przewodnika po Project DPro
2. Etapy Project DPro
3. Zasady Project DPro
4. Dostosowanie Project DPro
5. Zmiany w Przewodniku po Project DPro

Omówimy szczegółowo każdą z tych sekcji, dostarczając narzędzi i procesów, które pomogą kierownikom projektów ustrukturyzować zarządzanie działaniami. Mimo, że tematy te są podzielone na sekcje, nie są samotnymi wyspami, tylko oddziałują na siebie przez cały czas trwania projektu.

Rzeka Delta stanowi studium przypadku wykorzystywane w całym przewodniku w celu zaprezentowania przykładów narzędzi i koncepcji w praktyce. Inne, obszernie przykłady i studia przypadków można znaleźć w materiałach uzupełniających dostarczonych przez PM4NGO.

### Tło studium przypadku rzeki Delta

Niedawno przeprowadzona ocena wykazała, że pogorszenie jakości wody w delcie rzeki spowodowało uszczerpienie zasobów upraw, zmniejszenie produkcji i spadek dochodów rodzin zajmujących się rolnictwem oraz coraz częstsze występowanie chorób przenoszonych za pośrednictwem wody i szczególnie wśród ubogich rodzin i dzieci poniżej piątego roku życia.

Obecna sytuacja wynika ze zrzucania do rzeki nieczystości, wyrzucania do rzeki odpadów pochodzących z gospodarstw domowych i przedsiębiorstw oraz nieodpowiedniego oczyszczania ścieków w rzece i kanale.

Niektóre z czynników przyczyniających się do powstania problemu:

- Niska świadomość społeczna na temat zagrożeń wynikających z wyrzucania odpadów z gospodarstw domowych.
- Niedostateczne wykorzystanie urządzeń sanitarnych (również z powodu ograniczonego dostępu) do usuwania nieczystości,
- Korupcję i nieodpowiedni nadzór nad lokalnym przemysłem nawozów chemicznych przez Agencję Ochrony Środowiska (EPA).
- W wyniku niskiego budżetu i słabego planowania przez władze lokalne nawet w przedsiębiorstwach, które oczyszczają swoje odpady, oczyszczone ścieki nie spełniają norm środowiskowych.

Wszystkie te czynniki doprowadziły do wysokiego poziomu nieczystości i odpadów z gospodarstw domowych/przedsiębiorstw w rzece, co skutkuje pogorszeniem jakości wody.

## 1.1.2 Zmienianie świata przez projekty

Czy kopałbyś studnie, aby zapewnić wioskom wodę pitną? Założyłbyś mikrobanki, które pomagają kobietom wy dostać się z ubóstwa? Chroniłbyś zagrożony ekosystem? Wyremontowałbyś szkołę? Zorganizowałbyś wiejskie przychodnie dla społeczności pozbawionych dostępu do opieki medycznej? Rozdawałbyś jedzenie głodnym?

Nic dziwnego, że niewiele osób odpowiada: „Zarządzałbym projektami!”

A jednak miliony pracowników sektora rozwoju zmieniają świat każdego dnia poprzez działania w zakresie rolnictwa, opieki zdrowotnej, mikrofinansowania, ochrony przyrody, przystępnych cenowo mieszkań, edukacji, infrastruktury i praw człowieka. Ich wszystkich łączy jedna wspólna cecha: zmieniają świat poprzez projekty!

Organizacje zajmujące się rozwojem i pomocą humanitarną zarządzają swoją pracą poprzez projekty. W ich biurach pracują oficerowie projektowi, którzy zarządzają zespołami projektowymi. Z kolei zespół projektowy przygotowuje propozycje projektów, opracowuje plany projektów, wdraża działania projektowe, monitoruje postępy projektu i ocenia jego wpływ. Co najważniejsze, społeczności korzystające z pomocy inwestują w projekty swój czas, energię i zasoby. Wierzą, że projekty będą

opierać się na ich wspólnych mocnych stronach, wzmacniać obszary, w których są względnie słabsi, i rozwiązywać problemy, które w przeciwnym razie mogłyby ich przerosnąć.

O ile byt setek milionów ludzi zależy od zdolności organizacji działających w obszarze rozwoju i pomocy humanitarnej do skutecznego i efektywnego dostarczania wyników projektów, o tyle zarządzanie projektami rzadko jest uznawane za priorytet strategiczny w organizacjach. Organizacje koncentrują się na technicznych, programowych obszarach projektów, takich jak zdrowie publiczne, edukacja, ochrona dzieci, urządzenia higieniczno-sanitarne, promocja itp. Organizacje zwykle zatrudniają specjalistów technicznych i programowych, którzy następnie są proszeni o zarządzanie projektami i kierowanie zespołami projektowymi.

Tacy specjaliści techniczni i programowi są zazwyczaj bardzo dobrzy w identyfikowaniu protokołów leczenia chorób, opracowywaniu programów nauczania dla szkół, projektowaniu ulepszonych systemów rolniczych i analizowaniu podstawowych przyczyn ubóstwa. Jednakże nieczęsto posiadają szerokie doświadczenie i umiejętności w zakresie zarządzania projektami. Czy szacunki dotyczące projektu są dokładne? Czy przewidziano ryzyko związane z projektem i czy jest ono dokładnie kontrolowane? Czy plany projektu są kompleksowe i szczegółowe? Czy postęp projektu jest monitorowany na wszystkich poziomach? Czy zidentyfikowano, prześledzono i rozwiązano problemy związane z projektem? Czy wszystkie aspekty projektu są aktywnie zarządzane przez cały okres jego trwania? Czy zmiany społeczne, które projekt chce wprowadzić, są realizowane?

Celem **Przewodnika Project DPro** jest poprawa zdolności zarządzania projektami przez specjalistów z dziedziny rozwoju i pomocy humanitarnej, zapewniając odpowiednio dobrany, zrównoważony, wszechstronny i możliwy do wprowadzenia zasób wiedzy i zestaw narzędzi, które pomogą zwiększyć wydajność i skuteczność projektów w tym sektorze.

Przewodnik Project DPro stanowi wstępną, niezależną analizę zarządzania projektami w kontekście sektora rozwojowego i humanitarnego. Jest przeznaczony dla takich grup jak:

- Kierownicy projektów i członkowie zespołów, którzy dopiero zaczynają przygodę z zarządzaniem projektami;
- Kierownicy projektów i członkowie zespołów, którzy dopiero zaczynają pracę w sektorze rozwojowym i humanitarnym;
- Profesjonaliści z sektora rozwoju, którzy zamierzają dążyć do uzyskania uprawnień zawodowych w zakresie zarządzania projektami;
- Członkowie zespołów z sektora publicznego pracujący nad inicjatywami rozwojowymi w swoich krajach i regionach;
- Lokalni partnerzy realizujący projekty w terenie;
- Konsultanci/pracownicy kontraktowi działający w sektorze rozwoju.

### **1.1.3 Zarządzanie projektami w sektorze rozwoju i pomocy humanitarnej**

Zarządzanie projektami w sektorze rozwoju i pomocy humanitarnej nie jest proste. Środowiska operacyjne są złożone, wyzwania liczne, relacje między projektami skomplikowane, a koszty niepowodzenia wysokie. Krótko mówiąc, wiele rzeczy może pójść nie tak!

Grafika na Rysunku Rysunek 2 ilustruje niektóre z wielu problemów, które mogą zagrozić powodzeniu projektów. Każdy obrazek przedstawia przykład tego, co może się wydarzyć w wyniku złego opracowania, zaplanowania lub wdrożenia projektu.

Lista problemów przedstawionych na Rysunku Rysunek 2 nie wyczerpuje tematu. Wiele, wiele innych rzeczy może pójść nie tak podczas realizacji projektu. Na przykład:

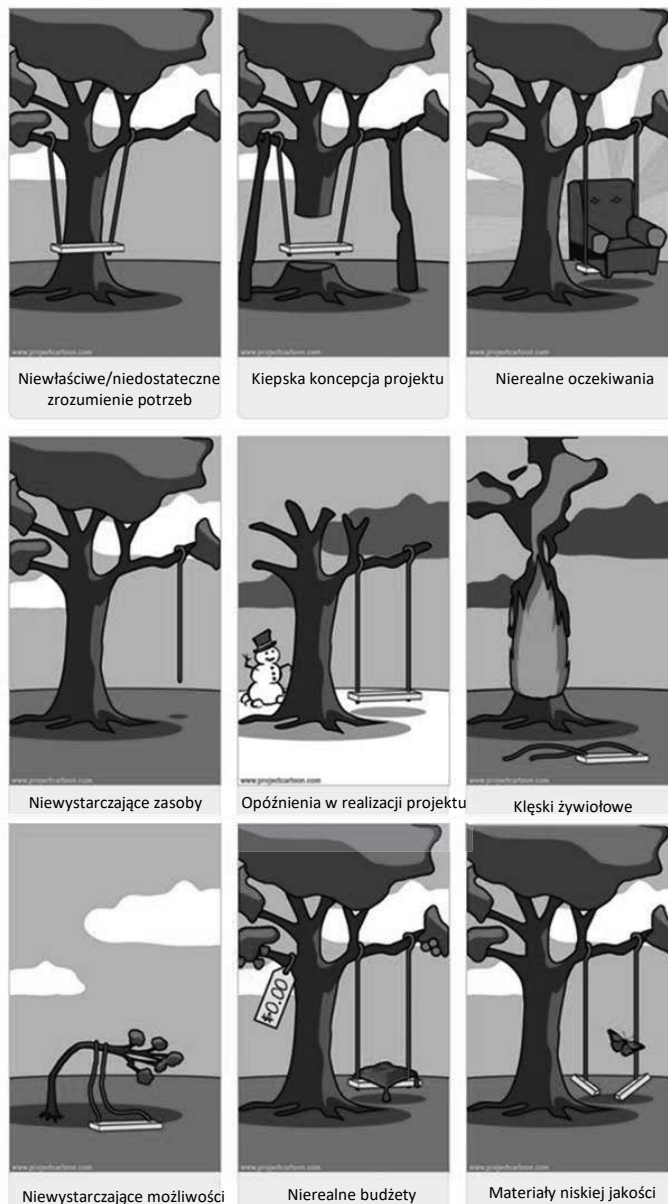
- Czy kursy walut są stabilne?
- Czy dynamika zespołu jest odpowiednia?
- Czy systemy monitorowania dostarczają użytecznych, dokładnych i aktualnych informacji?
- Czy dostawcy projektów są wiarygodni?
- Czy sytuacja polityczna jest stabilna?
- Czy są interesariusze, którzy utrudniają realizację projektu?

Aby odnieść sukces, kierownik projektu musi aktywnie i zdecydowanie zarządzać tymi problemami. Zbyt często niepowodzenie projektu tłumaczy się okolicznościami, które rzekomo „były poza naszą kontrolą”. Choć takie wyjaśnienie może być *czasami* słuszne, często jest używane jako wymówka i nie uwzględnia faktu, że projekt mógł zostać lepiej zaplanowany, przeanalizowany i można było nim aktywnie zarządzać.

Aby zachować kontrolę nad projektem - i przyczynić się do jego sukcesu - kierownicy projektów muszą rozwinąć umiejętności potrzebne do proaktywnego identyfikowania problemów, które mogą mieć wpływ na ich projekt, oraz do skutecznego zarządzania projektami nawet wtedy, gdy takie problemy się pojawią. Te umiejętności również będziemy zgłębiać w przewodniku Project DPro.

Wszelkie działania, które są zarządzane poprzez projekty. Czy to w sektorze prywatnym (budownictwo, telekomunikacja, technologie informacyjne), sektorze rozwoju, sektorze humanitarnym czy sektorze publicznym, wszystkie projekty mają podobne problemy. Oto niektóre z nich:

- Projektowanie i dostarczanie wyników projektu w zakresie czasu, budżetu, jakości, zakresu, ryzyka i ograniczeń;
- Opracowanie kompleksowych i szczegółowych planów projektu oraz zarządzanie nimi przez cały okres trwania projektu;
- Zarządzanie projektami, które często są realizowane za pośrednictwem partnerów, konsorcjów, wykonawców, podwykonawców i dostawców; oraz



Rysunek 2: Problemy podczas realizacji projektu  
Źródło: [www.projectcartoon.com](http://www.projectcartoon.com)

- Identyfikowanie potencjalnego ryzyka i tworzenie procesów mających na celu uniknięcie i rozwiązanie tego ryzyka oraz zapewnienie, że zostaną osiągnięte zamierzone korzyści z projektu.

Chociaż istnieją podobieństwa między tymi sektorami, istnieją pewne cechy, które sprawiają, że zarządzanie projektami w sektorze rozwoju jest wyjątkowe i stanowi szczególne wyzwanie. Jakie cechy mamy na myśli:

- Projekty dotyczące rozwoju i pomocy humanitarnej są odpowiedzialne za dostarczanie wymiernych rezultatów, a także za dostarczanie mniej wymiernych wyników związanych z promowaniem zmiany społecznej i/lub zmiany zachowań. Projekty rozwojowe rządziej koncentrują się na dostarczaniu konkretnych produktów jako ostatecznego celu projektu i często są zorientowane na usługi, mające na celu poprawę jakości życia grup docelowych projektu.
- Projekty rozwojowe mają na celu rozwiązanie złożonych problemów ubóstwa, nierówności i niesprawiedliwości.
- Projekty rozwojowe zwykle działają w wyjątkowo trudnych warunkach (ograniczone zasoby, wysokie ryzyko, złożone sieci zamówień, niestabilne otoczenie polityczne/finansowe, niebezpieczne warunki).
- Wdrażanie projektu jest często zarządzane poprzez skomplikowany zestaw relacji z interesariuszami (agencje partnerów, ministerstwa rządowe, organizacje społeczne, wykonawcy, globalne konsorcja), którzy mają różne wymagania dotyczące zgodności, perspektywy i oczekiwania.
- Podejście do projektu jest często równie ważne jak same wyniki (w tym wysoki priorytet przypisany partycypacji, przestrzeganiu praw).
- Przekazanie wiedzy i doświadczeń populacji docelowej jest priorytetem na każdym etapie projektu.
- Projekty w sektorze rozwoju i pomocy humanitarnej mogą podlegać zmiennym i pełnym problemom środowiskom finansowania.

## 1.1.4 Dlaczego zarządzanie projektami jest tak ważne?

### Agenci zmian

Sektory rozwoju i pomocy humanitarnej zanotowały znaczny wzrost w ciągu ostatnich kilku dekad. Każdy szybki wzrost wiąże się z „bólami wzrostowymi”, ponieważ następuje identyfikacja i doprecyzowanie ról i obowiązków w ramach sektorów. Naszym obowiązkiem jako profesjonalistów w tych sektorach jest zapewnienie maksymalnych korzyści osobom, grupom i społecznościom, w których prowadzone są działania.

Projekty są podstawą sektorów. Jeśli zespołom nie uda się osiągnąć zamierzonych wyników na poziomie projektu, nastąpi efekt domina, co zmniejszy prawdopodobieństwo, że zmiany kontekstowe, behawioralne i sytuacyjne, do których dążymy na poziomie wyników, programu i portfolio, rzeczywiście nastąpią. Zasadniczo projekty są narzędziem, dzięki któremu mogą nastąpić zmiany. Bardzo ważne jest, aby zarządzanie projektami było skuteczne i efektywne, gdyż w ten sposób tworzy się fundament umożliwiający zmiany. Do zarządzania projektami należy podejść w sposób przemyślany, stosując procesy, procedury, narzędzia i techniki, które przyczyniają się do osiągnięcia jak największej zmiany w społecznościach i wśród beneficjentów.

## Kontekst

W dalszej części tego rozdziału omówimy różnicę między projektami, programami i portfolio. To rozróżnienie jest niezbędne do zrozumienia kontekstu, w jakim działają projekty. Project DPro koncentruje się na dostarczaniu możliwych do dostosowania narzędzi i procesów, które pomogą osobom realizującym projekty w terenie i zwiększą szanse na odniesienie sukcesu.

W 2018 roku organizacja PM4NGOs wprowadziła Przewodnik Programowy dla specjalistów ds. rozwoju (Program DPro), który ma stanowić uzupełnienie Przewodnika po Project DPro i pokazać różnice oraz dostarczyć wskazówek na temat sposobów podejścia do projektów i programów oraz zarządzania nimi. W praktyce w organizacjach często nie ma większego rozróżnienia między tymi dwoma pojęciami, terminy te są często używane zamiennie. Project DPro i Program DPro mają zapewnić, że te różnice będą wyraźne.

## Odpowiedzialność

Istnieje zwiększone zapotrzebowanie na odpowiedzialność w sektorze rozwoju i pomocy humanitarnej, ale trzeba pamiętać, że istnieją różne poziomy odpowiedzialności: odpowiedzialność sięgająca w górę, w dół i odpowiedzialność pozioma.

**Odpowiedzialność sięgająca w dół:** Ponosimy odpowiedzialność wobec społeczności i ludzi, którym służyliśmy naszymi interwencjami, dbając o dostarczanie wysokiej jakości usług i produktów w możliwie najbardziej oszczędny sposób.

Interwencja prowadzona w warunkach konfliktu może wymagać więcej przemyśleń i analiz, dotyczących odpowiedzialności sięgającej w dół. Należy wziąć pod uwagę ramy wrażliwości na konflikty, które obejmują zasadę „nie szkodzić”.

**Odpowiedzialność sięgająca w górę:** Podczas pracy z wykorzystaniem funduszy pochodzących od darczyńców i podatników mamy obowiązek wykorzystać te środki w odpowiedzialny sposób, zapewniając jak największe korzyści. Spoczywają na nas również obowiązki wobec poziomu programu i portfolio w naszej organizacji, polegające na zapewnieniu, że realizowane przez nas projekty są zgodne ze strategią całej organizacji i przyczyniają się do osiągnięcia zakładanych wyników programu.

**Odpowiedzialność pozioma:** Projekty nie powstają w próżni. Są częścią sieci interwencji realizowanych przez różne organizacje (organizacje pozarządowe, organizacje społeczne, projekty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze prywatnym) w danym regionie geograficznym. Odpowiedzialność horyzontalna uwzględnia partnerstwo, relacje i współpracę z naszymi współpracownikami i innymi organizacjami. Musimy zastanowić się, w jaki sposób nasza interwencja wpływa na sytuację rozwojową i humanitarną w danym kontekście i uświadomić sobie, jak współpraca może doprowadzić do zmiany na wyższym poziomie. Istnieje wiele różnych platform, które oferują tego rodzaju współpracę. Kierownicy projektów muszą być świadomi istnienia tych platform i starać się aktywnie w nich uczestniczyć.

### Po pierwsze - nie szkodzić

Część odpowiedzialności sięgającej w dół obejmuje zasadę „Nie szkodzić”, która stanowi element podejścia do interwencji uwzględniającego konflikty. Dzięki tej zasadzie w naszych projektach aktywnie oceniamy, w jaki sposób grupy docelowe i inni interesariusze mogą odczuć negatywne skutki interwencji. Celem przyjęcia podejścia „nie szkodzić” jest „minimalizacja negatywnego wpływu i maksymalizacja pozytywnego wpływu interwencji na konflikt”.

[www.conflictsensitivity.org](http://www.conflictsensitivity.org)

## 1.2 Definiowanie warunków

### 1.2.1 Zarządzanie projektem

W trakcie korzystania z przewodnika trzeba pamiętać o pewnych kluczowych terminach<sup>1</sup>.

**Projekt to tymczasowe przedsięwzięcie podjęte w celu stworzenia wyjątkowego produktu lub wyjątkowej usługi**<sup>2</sup>. Na podstawie tej definicji celem zarządzania projektem jest planowanie, organizowanie i zarządzanie zasobami w celu doprowadzenia do osiągnięcia określonych celów i rezultatów projektu.

Projekty zapewniają zintegrowane produkty (wyniki prac), które powinny prowadzić do lepszych rezultatów (wyników) w przypadku społeczności i innych zainteresowanych stron (takich jak darczyńcy i społeczność). Projekty są ograniczone czasowo i koncentrują się na zapewnieniu określonych korzyści dla społeczności w sposób, który jest opłacalny i wymierny.

Najwyższej jakości, kompleksowe metody zarządzania projektami są niezbędne, jeśli chcemy pomóc organizacjom w zarządzaniu ukierunkowanymi, skutecznymi i wydajnymi projektami. W kontekście zarządzania projektami, kierownik projektu jest odpowiedzialny za zapewnienie ogólnego powodzenia projektu.

Jednak, choć kierownik projektu jest odpowiedzialny za sukces projektu, nie oznacza to, że jest osobiście odpowiedzialny za wykonanie pracy w ramach projektu. Kierownik projektu powinien raczej ściśle współpracować z szeregiem interesariuszy, aby zapewnić, że praca w ramach projektu zostanie ukończona. Ci interesariusze - w tym członkowie zespołu projektowego, organizacje wdrażające, wspólnicy z organizacji pozarządowych, wykonawcy, społeczności i inni - muszą współpracować w celu zaprojektowania, wdrożenia i kontroli wszystkich aspektów projektu. Podobnie jak w wielu sektorach, kierownicy projektów w sektorze rozwoju i pomocy humanitarnej często muszą zarządzać interesariuszami w kontekście, w którym nie ma oficjalnej (hierarchicznej) władzy. Często zdarza się również, że interesariusze w jednym projekcie mają różne pochodzenie etniczne, języki,

#### Zarządzanie projektami - realna sytuacja

##### *Kierownik projektu Zakres obowiązków*

W idealnej sytuacji kierownik projektu nie powinien wykonywać pracy związanej z projektem. Oczywiście nie zawsze jest to możliwe. Czasami lokalna organizacja nie posiada zasobów potrzebnych do stworzenia pełnego zespołu projektowego. Zdarza się też, że kierownik projektu nadzoruje więcej niż jeden projekt. Narzędzia dostępne w Project DPro pomogą kierownikom projektów lepiej zarządzać swoimi projektami w takich sytuacjach. Delegowanie zadań i komunikacja z partnerami, członkami zespołu i interesariuszami są w takich okolicznościach niezbędne.

<sup>1</sup> Więcej informacji na temat terminów używanych w przewodniku po Project DPro można znaleźć w Glosariuszu.

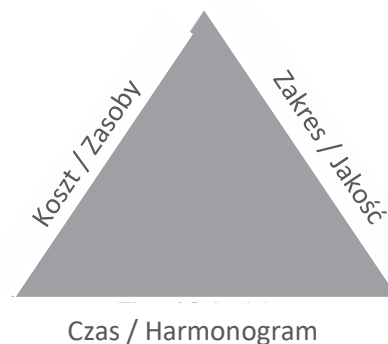
<sup>2</sup> A *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (Przewodnik po zbiorze wiedzy o zarządzaniu projektami (Przewodnik PMBOK)), wydanie trzecie, [Project Management Institute](#).

kulturę, a nawet narodowość. Problemy związane z zarządzaniem grupami w tym kontekście mogą być wyjątkowo uciążliwe.

W praktyce problemy kierownika projektu z pomyślnym dostarczeniem wyników projektu zawsze będą miały miejsce w kontekście ograniczeń projektu. Z historycznego punktu widzenia istnieją trzy główne elementy ograniczające projekt, które wspólnie określa się mianem **potrójnego ograniczenia** - zakres (jakość), czas i budżet.

## 1.2.2 Potrójne ograniczenie

Aby zrozumieć zasady potrójnego ograniczenia w zarządzaniu projektem, należy wyobrazić sobie trójkąt (Rysunek 3), którego każdy bok jest oznaczony w następujący sposób:



Rysunek 3: Trójkąt Potrójnych Ograniczeń

- **Zakres/Jakość** – Jakie produkty/usługi zostaną stworzone w ramach projektu? Jakie zadania/działania/prace są wymagane do stworzenia tych produktów. usług?
- **Koszt/Zasoby** – Jakie pieniądze, materiały i personel są niezbędne do dostarczenia produktów/usług projektu oraz do wykonania kompleksowej pracy w ramach projektu?
- **Czas/ Harmonogram** – Jaka jest ilość czasu wymagana do ukończenia wszystkich działań w ramach projektu?

Zadaniem kierownika projektu jest zapewnienie równowagi Trójkąta Potrójnych Ograniczeń. Ograniczenia są współzależne, więc kiedy jedno z nich jest ograniczane lub rozszerzane, inne ograniczenia również muszą zostać rozszerzone/zwiększone lub ograniczone/zmniejszone.

### Współzależność potrójnych ograniczeń

Jeśli jedna strona Trójkąta Potrójnych Ograniczeń zmieni się, zmienią się też dwie pozostałe strony. Weźmy na przykład humanitarny projekt dystrybucji NFI (artykuły niespożywcze), który początkowo zakładał, że 10 000 rodzin otrzyma zestawy produktów (koce, mydła itp.). Nagle zespół projektowy otrzymuje prośbę o zwiększenie liczby rodzin z 10 000 do 12 000, co zwiększa liczbę potrzebnych zestawów o 2000. Jest to zwiększenie zakresu prac w ramach projektu, które wymaga zwiększenia kosztów/zasobów oraz przedłużenia terminu zakończenia dystrybucji. Inaczej projekt zakończy się kląpą.

Aby skutecznie zarządzać projektem, kierownik projektu musi rozumieć relacje istniejące pomiędzy tymi ograniczeniami i starać się znaleźć kompromis. Przy rozważaniu ograniczeń warto pomyśleć o nich pod kątem braku elastyczności lub możliwości adaptacji.

**Brak elastyczności** – wskazuje, że to ograniczenie jest kluczowe i nie można go zmieniać.

Każda zmiana tego ograniczenia ma negatywny wpływ na projekt. Jeśli realizujesz projekt związany z przygotowaniem do zimy (dostarczenie koców, odzieży zimowej itp.), który musi się odbyć przed rozpoczęciem sezonu zimowego, czas jego wykonania nie podlega negocjacom,

Kolejny przykład to sytuacja, w której polityka darczyńców projektu nie pozwala na zmiany w budżecie. Jeśli wydajesz mniej niż pierwotnie planowałeś na określoną czynność, nie oznacza to, że środki można przeznaczyć na inne działania lub na inne projekty. Mimo że na koniec projektu zostałyby zachowane równowaga, nie można dokonywać żadnych zmian w budżecie. Niektórzy darczyńcy wymagają zgłaszania niewykorzystanych środków, które zostaną odliczone od kolejnego przelewu środków na projekt lub zwrócone darczyńcy.

**Możliwość zmian/Można dostosować** – wskazuje, że w ramach ograniczenia można dokonać pewnych zmian, ale należy je w jak największym stopniu zoptymalizować. Jeśli w projekcie jest potrzebna zmiana, która wpływa na jedno z ograniczeń, a ograniczenie to można przystosować, można podjąć działania w celu dostosowania się do zmiany.

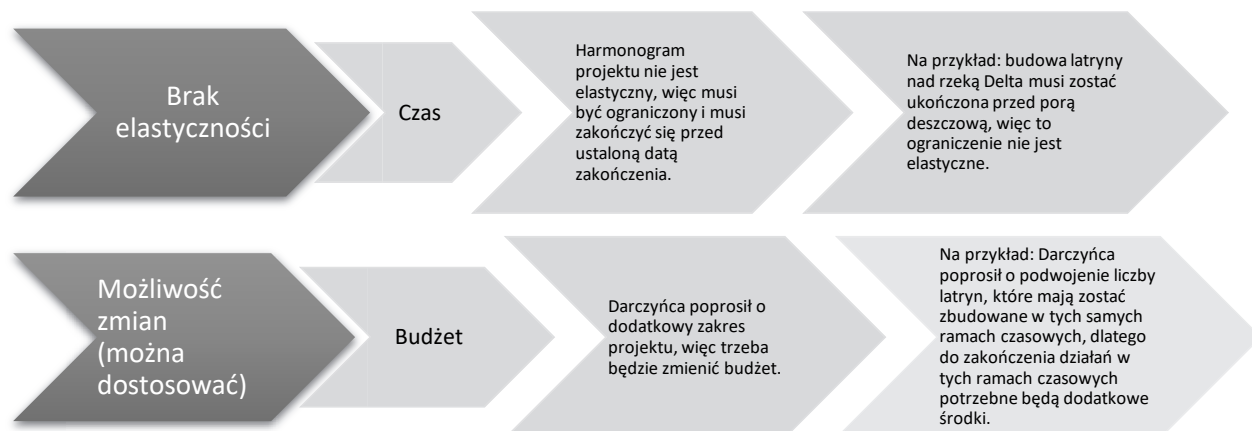
Na przykład, jeśli w procesie zamawiania nasion dla projektu dotyczącego rolnictwa/środków do życia, którego celem jest zwiększenie plonów pszenicy, okaże się, że na uprawy ma wpływ choroba pszenicy, a zakres projektu jest możliwy do zmiany, oryginalne nasiona można zastąpić ryżem lub kukurydzą - bez zmiany harmonogramu i budżetu, których nie można zmieniać.

W innym projekcie potrzebny jest dodatkowy czas na zakończenie projektu z powodu opóźnienia działań na jego początku. Niektóre projekty przewidują rozpoczęcie działań już pierwszego dnia po formalnym zatwierdzeniu. Często zapomina się o uzyskaniu funduszy, zatrudnieniu zespołu projektowego i opracowaniu szczegółowego planu lub poświęca się na to więcej czasu niż przewidywano. Ponieważ czas można dostosować (zgodnie z kartą projektu i umową), harmonogram projektu może zostać dostosowany do początkowego opóźnienia.

Ograniczenia mogą być również **dostosowane** do optymalizacji innych ograniczeń lub zarządzania nieelastycznymi ograniczeniami. W poprzednim przykładzie, gdzie wymagana jest korekta harmonogramu (czas adaptacji), opóźnienie działań może wymagać przesunięcia zamknięcia projektu o kilka miesięcy i konieczne jest zapewnienie dodatkowych funduszy. Budżet może pozwolić na optymalizację czasową, poprzez prośbę o dodatkowe fundusze, o ile zgodzi się na to darczyńca.

Inny przykład: jeśli kursy wymiany walut negatywnie wpływają na liczbę zestawów artykułów niespożywczych, które można nabyć w ramach projektu, a budżet jest nieelastyczny, zakres prac może zostać zmniejszony, co umożliwi dostosowanie go do rzeczywistej kwoty otrzymanych środków. Ograniczenie w zakresie prac, w tym przypadku liczba zestawów artykułów niespożywczych, ulega zmianie, ponieważ nie może jej ulec budżet.

Rysunek 4 ilustruje inne przykłady klasyfikacji ograniczeń.

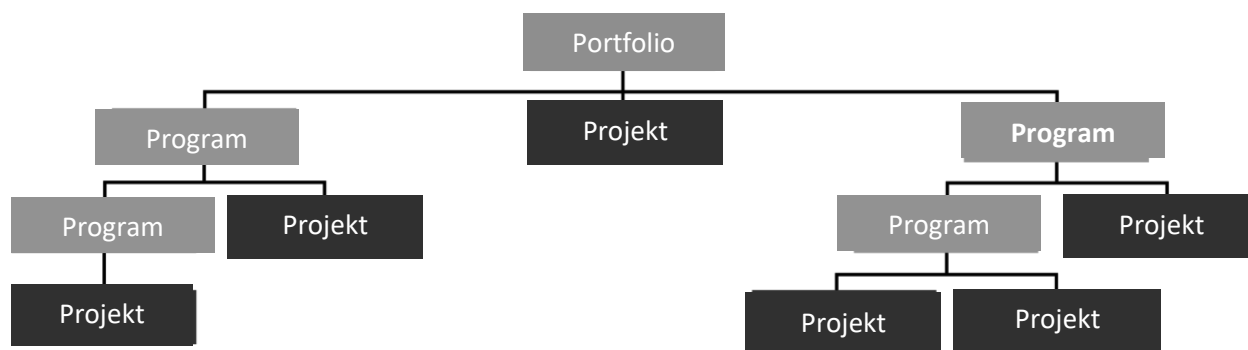


Rysunek 4: Klasyfikacja ograniczeń projektu

Poprzez wyjaśnienie klasyfikacji każdego z ograniczeń - **nieelastyczne lub możliwe do zmiany/możliwe do dostosowania**, kierownik projektu może rozpocząć dyskusję z interesariuszami projektu, aby nadać ramy i prowadzić dyskusję na temat ustalenia priorytetów dla każdego z ograniczeń. Należy zadbać o ustalenie priorytetów przez wszystkich interesariuszy na wczesnym etapie projektu. Próby negocjowania tych ograniczeń po rozpoczęciu projektu są zwykle bardzo trudne albo wręcz niemożliwe. Kiedy ludzie ugruntują swoje poglądy na temat ograniczeń poprzez zaplanowane zadania i określone zasoby, próby wprowadzania zmian będą znacznie trudniejsze.

### 1.2.3 Zarządzanie programami i portfolio

W sektorze rozwoju terminy „projekt”, „program” i „portfolio” są używane powszechnie, niejednokrotnie zamiennie. Wobec braku spójnej i precyzyjnej definicji tych terminów, role i obowiązki kierownika projektu mogą być niejasne i źle interpretowane. Omówiliśmy już definicję i parametry zarządzania projektami, więc teraz przyjrzymy się zarządzaniu programami i portfolio.



Rysunek 5: Projekty, programy i portfolio

## Zarządzanie programem

Programy są grupami powiązanych projektów i działań (czasami określanymi jako „części składowe programu”), które są zarządzane w sposób skoordynowany w celu osiągnięcia wpływu, który jest większy niż gdyby były zarządzane indywidualnie. Innymi słowy, całość (korzyść z programu) jest większa niż suma jego części (projektów, działań i zadań). Organizacje rozwojowe i humanitarne często organizują projekty w programy, aby osiągnąć rezultaty, które dotyczą szerokiego zakresu potrzeb i przynoszą wymierne korzyści społecznościom, w których pracują.

Większość programów jest zarządzana na poziomie krajowym pod nadzorem kierownika programu i kierownictwem dyrektora krajowego, szefa programów lub osobą pełniącą podobną funkcję (np.: Właściciel programu). Niektóre programy są tworzone z myślą o realizacji celów globalnych, więc bardziej prawdopodobne jest, że będą zarządzane na poziomie regionalnym lub centralnym. Nie wszystkie organizacje rozwojowe i humanitarne mają jasno określoną hierarchię, preferując bardziej płaską strukturę z podziałem obowiązków. W takim przypadku obowiązki związane z zarządzaniem programem są ustalane i dzielone przez zespół.

Programy, w przeciwieństwie do projektów, są zazwyczaj realizowane poprzez scentralizowany system zarządzania, w którym grupy projektów są skoordynowane w celu osiągnięcia ogólnych celów strategicznych programu i korzyści. Podejście to jest szczególnie ważne w sektorze rozwoju i pomocy humanitarnej, ponieważ umożliwia organizacjom pozarządowym osiągnięcie korzyści wynikających z efektu skali i realizację stopniowych zmian, które nie byłyby możliwe, gdyby projekty były zarządzane oddzielnie. Zarządzanie programem jest szczególnie ważne w sektorze rozwojowym, ponieważ projekty zarządzane poprzez skoordynowany program mają potencjał do wprowadzania zmian (lub korzyści), które byłyby niemożliwe, gdyby były zarządzane oddzielnie. Oto niektóre obszary potencjalnego dopasowania programów:

- **Obszar geograficzny** – Projekty często pracują obok siebie w tym samym regionie lub na terenie całego kraju, a jednym z centralnych problemów menedżera programu będzie to, w jaki sposób można wykorzystać zasoby wielu projektów działających na tym samym obszarze geograficznym, aby wywrzeć większy wpływ niż gdyby każdy z nich działał osobno. Najczęściej programy działają w jednym kraju, choć coraz częściej spotyka się programy o zasięgu międzynarodowym lub globalnym.
- **Obszary interwencji sektorowej** – projekty zazwyczaj dotyczą jednego sektora w krótszym czasie, natomiast programy często obejmują wiele sektorów i działają przez dłuższy czas.
- **Cele** – Poprzez koordynację celów i zadań wielu projektów w ramach skoordynowanego programu, organizacja ma większy potencjał do osiągnięcia swoich nadrzędnych celów.
- **Finansowanie** – często jedna organizacja może zarządzać wieloma projektami, korzystając z funduszy pochodzących od tego samego darczyńcy instytucjonalnego. W takim przypadku istnieje możliwość skoordynowania tych projektów w ramach jednego programu, co może przynieść korzyści wynikające z efektu skali.
- **Populacje docelowe** – Organizacje często pokrywają się z populacjami docelowymi projektów w różnych obszarach sektorowych (zdrowie, woda, edukacja itp.). Koordynacja tych projektów poprzez podejście programowe pozwala organizacji połączyć je za pomocą wspólnych wskaźników, wspólnych zasobów i procesów, które pomagają społecznościom stale oceniać, czy organizacje dokonują właściwych interwencji.
- **Zarządzanie** – Pracownicy poszczególnych projektów będą koncentrować się na wdrażaniu działań, które bezpośrednio przyczyniają się do osiągnięcia produktów i rezultatów w ich zakresie, na

poziomie programu menedżerowie będą koncentrować się na problemach związanych z koordynacją projektów, najlepszym wykorzystaniem zasobów wielu projektów i zwiększeniem wpływu programu.

## Zarządzanie portfolio

W większości organizacji zawsze będzie istniała rywalizacja o ograniczone zasoby. Proces zarządzania portfolio pomaga zharmonizować programy i projekty tak, aby były one dopasowane i mogły jak najlepiej spełniać ogólne strategie i cele. Wiąże się to z ustalaniem priorytetów i równoważeniem szans i ryzyk z podażą i popytem na zasoby w celu spełnienia ogólnych celów organizacji. Ze względu na swoją złożoność i strategiczne ukierunkowanie, portfolio są zazwyczaj zarządzane przez dyrektora krajowego lub na poziomie regionalnym lub globalnym przez zespół wykonawczy wysokiego szczebla.

Choć nie należy to do obowiązków kierowników programów, wciąż ważna jest świadomość kwestii związanych z zarządzaniem portfolio. Biorąc pod uwagę rywalizację o ograniczone zasoby, menedżerowie programów i ich zespoły powinni być w stanie przedstawić, w jaki sposób ich programy i projekty:

- Przyczyniają się do osiągnięcia wizji organizacji;
- Wspierają strategię organizacji;
- Wnoszą wartość do programów i/lub portfolio organizacji.

Zarządzanie portfolio nadzoruje realizację wielu projektów i programów. Nie zajmuje się codziennymi zadaniami projektowymi, ale skupia się na wyborze, inicjowaniu i zarządzaniu przeglądem wszystkich wysiłków w sposób, który odnosi się do strategicznych celów organizacji. Zarządzanie portfolio polega na podejmowaniu decyzji na wysokim szczeblu, dotyczących wstrzymania lub przekierowania projektu lub programu, tak aby zoptymalizować strategiczne dopasowanie podejmowanych wysiłków do realizacji misji organizacji.

Portfolio	Program	Projekt
Zarządzający portfolio jest liderem wysokiego szczebla, który jest odpowiedzialny za całość inwestycji organizacji w zmiany wymagane do osiągnięcia jej strategicznych celów i zadań.	Kierownik programu koordynuje, kieruje i nadzoruje realizację zestawu powiązanych projektów i działań (zwykle na przestrzeni kilku lat) w celu osiągnięcia wyników związanych z celami strategicznymi organizacji.	Kierownik projektu jest odpowiedzialny za koordynację tymczasowych struktur, które zostały utworzone w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów.
Charakterystyka portfolio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzy długoterminową wizję całej organizacji</li> <li>• Zapewnia przegląd organizacji i wgląd w nią</li> <li>• Ustala zasady, standardy, priorytety i plany</li> </ul>	Charakterystyka programu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustanawia i wyjaśnia strategię i wizję w granicach programu</li> <li>• Współpracuje z interesariuszami na wszystkich poziomach (wewnętrznym i zewnętrznym)</li> </ul>	Charakterystyka projektu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządza i koordynuje</li> <li>• Zapewnia odpowiednie wyniki</li> <li>• Czas, koszt i zakres</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozumie problemy międzyorganizacyjne</li> <li>• Zarządza ryzykiem strategicznym wysokiego poziomu</li> <li>• Podejmuje trudne decyzje</li> <li>• Dogłębna znajomość kontekstu (wewnętrznego i zewnętrznego)</li> <li>• Zdolność do nadzorowania różnych programów, projektów i innych działań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kieruje i nadzoruje realizację działań projektowych</li> <li>• Zarządza ryzykiem strategicznym i operacyjnym</li> <li>• Rozumie i rozwiązuje problemy między projektami</li> <li>• Koncentruje się na jakości i wynikach</li> <li>• Zapewnia wymierne korzyści i wymierny wpływ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentruje się na dopasowanych do celu wynikach, które spełniają wymagania i umożliwiają realizację korzyści</li> <li>• Koncentruje się na ryzyku projektowym</li> <li>• Zarządza sprawami związanymi z wynikami prac</li> <li>• Planuje pomyslną realizację zadań i działań.</li> </ul>
---	---	--

Tabela 1: Podsumowanie zarządzania projektami, programami i portfolio

## 1.2.4 Skąd pochodzą projekty?

Projekty i finansowanie projektów mogą przybierać różne formy, w zależności od kontekstu, struktury organizacyjnej i strategii organizacji. Chociaż mogą istnieć różne mechanizmy opracowywania i finansowania projektów, ramy, w których podchodzimy do projektów, pozostają takie same.

**Organizacja pozarządowa/Partner wdrożeniowy:** Międzynarodowa organizacja pozarządowa może prowadzić program i mieć kilku różnych lokalnych partnerów wdrażających, którzy prowadzą działania i wykonują pracę przyczyniającą się do osiągnięcia ogólnego celu programu. Często programy te nazywane są projektami, ale w rzeczywistości każdy komponent partnera wdrażającego może być potencjalnie uznany za projekt.

W większości przypadków tego rodzaju projektów, elementy interwencji zostały już zidentyfikowane i zaprojektowane, a partnerzy wdrażający koncentrują się na realizacji działań.

**Przykład:** Organizacja pozarządowa wdraża wielosektorowy program w środowisku po zakończeniu konfliktu, dążąc do zapewnienia społecznościom docelowym lepszego dostępu do podstawowych usług. Organizacja pozarządowa współpracuje z czterema partnerami wdrażającymi, z których każdy pracuje nad konkretnym sektorem: ochroną, zapewnieniem dostępu do urzędów higieniczno-sanitarnych, dystrybucją żywności i zapewnieniem schronienia. Każdy z tych sektorów może być uznany za projekt i ma określone cele, które doprowadzą do programowego rezultatu w postaci poprawy dostępu do podstawowych usług w społecznościach docelowych.

**Samodzielny projekt:** Niektóre organizacje mogą mieć wiele strumieni finansowania, które pozwalają na pewien poziom elastyczności, jeśli chodzi o identyfikowanie i wdrażanie projektów. Samodzielne projekty są zwykle finansowane przez organizację za pośrednictwem alternatywnych form (nieograniczonego) finansowania. Przykłady:

- Organizacja pozarządowa posiada sklep z produktami zgodnymi z zasadami sprawiedliwego handlu w lokalnym centrum handlowym, gdzie sprzedaje rękodzieło wykonane przez lokalnych rzemieślników.

- Organizacja pozarządowa organizuje zbiórki funduszy, które stanowią źródło dochodu do realizacji samodzielnych projektów.

**Przykład:** Grupa rzemieślników, którzy dostarczają produkty do sklepu, potrzebuje szkolenia finansowego, aby lepiej zarządzać swoimi przepływami pieniężnymi, rezerwami finansowymi i zyskami. Ten projekt nie pasuje w tym momencie do żadnego konkretnego programu, więc jest samodzielny.

Na podstawie zysków, które sklep jest w stanie zapewnić, organizacja pozarządowa decyduje się na roczny samodzielny projekt, w ramach którego opracuje broszurę finansową w oparciu o potrzeby i sytuację rzemieślników.

Produkty i wyniki samodzielnego projektu mogą przydać się w innych projektach lub programach. Ale podczas projektowania, planowania, wdrażania i zamykania tego projektu celem było po prostu zaspokojenie potrzeb rzemieślników – bez związku z innymi inicjatywami.

**Dotacje:** W większości przypadków projekty oparte na dotacjach będą bardzo ukierunkowane i będą dotyczyć konkretnego tematu nakreślonego przez darczyńcę. Dotacje mogą pochodzić od organizacji pozarządowych, agencji rządowych, fundacji lub prywatnych darczyńców.

**Przykład:** Lokalna organizacja społeczna otrzymuje dotację na opracowanie i wdrożenie projektu edukacyjnego dla swojej społeczności, zapewniającego wsparcie pozaszkolne dla uczniów, którzy mają zaległości w nauce. Organizacja społeczna jest odpowiedzialna za identyfikację, zaprojektowanie, zaplanowanie i wdrożenie interwencji w ramach projektu. Zasadniczo organizacja społeczna jest odpowiedzialna za projekt od początku do końca.

**Projekty w ramach programów:** Organizacja prawdopodobnie będzie miała kilka programów działających w danym czasie, z których każdy powinien mieć określony wynik programowy. W ramach każdego programu, zgodnie z jego założeniami, projektuje się i realizuje kilka interwencji.

**Przykład:** Organizacja pozarządowa prowadzi program wspierania i podnoszenia świadomości w zakresie przemocy ze względu na płeć, którego rezultatem jest zwiększenie świadomości społeczności na temat podstawowych przyczyn występowania przemocy ze względu na płeć. Jednym z projektów w ramach tego programu może być przeprowadzenie sesji informacyjnej dla liderów społeczności lokalnej na temat skutków przemocy ze względu na płeć dla społeczności. Innym projektem w ramach tego programu może być przeprowadzenie kampanii promującej zmianę polityki na poziomie krajowym. Wszystkie te rezultaty projektu staną się produktami na poziomie programu i będą służyć osiągnięciu rezultatów na poziomie programowym.

## 1.2.5 Zasady zarządzania projektami

Zasady kierują sposobem, w jaki podchodzimy do projektów, zapewniając ramy dla strukturyzacji naszego zarządzania interwencjami. Project DPro nakreśla 5 Zasad Zarządzania Projektami: Dobrze zarządzany, partycypacyjny, kompleksowy, zintegrowany i adaptacyjny.



Rysunek 6: Zasady zarządzania projektami

Zasady Zarządzania Projektami zostaną omówione bardziej szczegółowo w Sekcji 3 Przewodnika Project DPro, ale należy mieć ogólne pojęcie o tym, co oznacza każda z tych zasad.

**Dobrze zarządzany:** Struktura zarządzania projektem zapewnia ramy dla zarządzania i podejmowania decyzji, jasno określając role, obowiązki i uprawnienia każdego poziomu w zarządzaniu. Zarządzanie jest wprowadzane na etapie identyfikacji i definiowania, a następnie uszczegóławiane na etapie konfiguracji projektu. Podczas planowania, wdrażania i zakończenia projektu struktura zarządzania będzie miała zasadnicze znaczenie dla określania zmian i będzie odgrywała aktywną rolę w ramach bramy decyzji w całym projekcie. Dobrze zarządzany projekt zapewnia, że kierownik projektu ma jasność co do tego, które decyzje muszą być podjęte przez kogo i w którym momencie, jednocześnie zapewniając wsparcie i informacje zwrotne, co umożliwia stworzenie bardziej produktywnego środowiska projektowego.

**Partycypacyjny:** Udział interesariuszy przez cały okres trwania projektu jest ważny dla zapewnienia sukcesu projektu. Gdy interesariusze są aktywnie zaangażowani, wzrasta ich poczucie odpowiedzialności za projekt. Kierownik projektu jest odpowiedzialny za określenie, w jakim stopniu każdy z interesariuszy powinien być zaangażowany w każdy etap i jak to zaangażowanie nastąpi. Zasada Partycypacji jest obecna w całym model etapów Project DPro, poprzez narzędzia i procesy przedstawione w każdym z etapów. Na przykład na etapie Identyfikacji i Definicji, interesariusze są identyfikowani i analizowani w celu określenia kim są i jak będą/chcą uczestniczyć w projekcie.

**Kompleksowy:** Kierownik projektu musi umieć podejść do projektu w sposób uwzględniający to, które elementy projektu pasują do siebie w celu przyczynienia się do osiągnięcia celu. Od identyfikacji projektu - zapewnienia, że wynik jest zgodny z celami organizacji/programu/sektora - do planowania wszystkich

działań w ramach projektu (bezpośrednich i pośrednich), kompleksowy projekt łączy poszczególne elementy projektu w jeden pełny obraz, efektywnie współpracując w celu osiągnięcia produktów i wyników projektu.

**Zintegrowany:** Etapy, narzędzia i procesy w projekcie nie są odrębnymi wyspami, nie mogą skutecznie funkcjonować, jeśli nie są ze sobą zintegrowane. Kierownik projektu jest odpowiedzialny za opracowanie strategii, w której każde z narzędzi i procesów opiera się na następnych narzędziach i procesach, jak również za zrozumienie środowiska i kontekstu, w którym działa projekt i pracę w ramach ograniczeń, tak aby zapewnić, że wszystkie elementy projektu są zintegrowane.

**Adaptacyjny:** Nawet najbardziej dobrze zdefiniowane i zaplanowane projekty będą doświadczać problemów - to nieuniknione. Sposób, w jaki kierownik projektu reaguje na problemy, kłopoty i zmiany, decyduje o ogólnym sukcesie i wpływie projektu. Podejmowanie decyzji w oparciu o dane i informacje powinno prowadzić kierownika projektu do dostosowania działań i komponentów projektu do zmieniającego się środowiska.

## 1.2.6 Kompetencje kierownika projektu

### Umiejętność zarządzania projektami

Ilu z nas zna kierownika projektu, który nie jest dobrze przygotowany do zarządzania? Takim kierownikiem może być osoba, która świetnie radzi sobie z technicznymi aspektami zarządzania projektem, ale boi się lub nie potrafi współpracować z zespołem lub interesariuszami projektu. Taki kierownik projektu może być ekspertem od arkuszy kalkulacyjnych, który starannie organizuje pracę i planuje przyszłość, ale jest nieskuteczny w komunikowaniu zespołowi projektowemu pracy, która musi być wykonana. W efekcie zespół projektowy czuje się zagubiony, a interesariuszom brakuje lidera i odpowiedniej komunikacji.

Ten scenariusz naturalnie rodzi pytania: „Czym jest efektywne zarządzanie projektami? To bardziej sztuka czy nauka ścisła? Czy wymaga umiejętności miękkich, które pozwalają dobrze dogadywać się z innymi, czy też jest umiejętności twardych, które dotyczą technicznego zarządzania wkładem i wynikami?”

Wymaga i jednych i drugich, co chyba nikogo nie dziwi. W zarządzaniu projektami, podobnie jak w wielu innych dziedzinach życia, sekretem decydującym o sukcesie jest zachowanie równowagi.

### Umiejętności twarde i miękkie w zarządzaniu projektem – krótka historia

David jest kierownikiem projektu w lokalnej organizacji działającej na rzecz społeczności, realizującej projekt edukacyjny, którego celem jest zapewnienie korepetycji uczniom, którzy przestali chodzić do szkoły, dzięki czemu będą mogli wrócić do szkoły. David to doświadczony specjalista w dziedzinie zarządzania projektami, doskonale radzący sobie z projektowaniem i planowaniem. Jednak ostatnio zmagał się z dużą rotacją pracowników, co spowodowało wiele opóźnień w realizacji projektu.

Pewnego dnia David pyta jedną z najbardziej zaufanych członkiń swojego zespołu, Allison, co się dzieje. Dlaczego w projekcie jest tak duża rotacja?

„Szczerze mówiąc, jesteś doskonałym kierownikiem projektu, jeśli chodzi o realizację zadań na czas. Zawsze przygotowujesz dokładne raporty. Rzadko mamy problemy z darczyńcą. Ale wielu członków zespołu uważa, że rozmawiasz z nimi tylko wtedy, gdy czegoś od nich chcesz lub gdy popełnią błąd. Myślą, że zależy ci tylko na dotrzymany terminów i realizacji celów”, powiedziała Allison.

Dało to Davidowi do myślenia. Osiągnięcie celów na czas, w ramach budżetu i zakresu jest bardzo ważne, ale David zapomniał o umiejętnościach miękkich. Zapewnienie zespołowi motywacji i kierowanie jego członkami w odpowiedni sposób jest równie ważne jak umiejętności twarde.

W projekcie Davida, mimo że wszystkie techniczne aspekty projektu wskazywały na to, że zostanie on pomyślnie zrealizowany, rotacja członków zespołu spowodowała opóźnienie. Ciągłe trzeba było rekrutować i szkolić nowych członków zespołu.

Potrzebna jest równowaga, a dobry kierownik projektu będzie w stanie zrównoważyć „sztukę” i „naukę” zarządzania projektami.

Sztuka zarządzania projektami skupia się na aspektach międzyludzkich projektu i wymaga umiejętności, które umożliwiają kierownikom projektów przewożenie, umacnianie, motywowanie i skuteczną komunikację. Kierownik projektu z rozwiniętymi umiejętnościami miękkimi potrafi kierować zespołem, gdy pojawiają się nowe problemy, zmieniać priorytety, gdy zmieniają się realia, rozwiązywać konflikty, oraz ustalać, które informacje należy przekazywać.

„Nauka” zarządzania projektami dotyczy technicznych kompetencji zarządzania projektami w zakresie planowania, szacowania, mierzenia i kontrolowania pracy. „Nauka” odpowiada na pytania „kto”, „co” i „kiedy” oraz zapewnia, że techniczne elementy zarządzania projektem są zarządzane aktywnie. „Nauka” zarządzania projektem przestrzega Trójkąta Potrójnych Ograniczeń i stale ocenia działania w projekcie, zapewniając, że cele zostaną osiągnięte.

Kluczem udanego projektu jest zrównoważenie „sztuki” i „nauki” zarządzania projektami. Choć wszyscy kierownicy projektów raczej nie będą dobrzy zarówno w „sztuce”, jak i „nauce” zarządzania projektami, należy przeprowadzić analizę mocnych i słabych stron kierownika projektu oraz upewnić się, że kierownik projektu aktywnie działa na rzecz zrównoważenia „sztuki” i „nauki”.



Rysunek 7: Równoważenie sztuki i nauki zarządzania projektami

## Model kompetencji zarządzania projektami w Project DPro

Choć klasyfikacja umiejętności zarządzania projektami w kategoriach sztuki i nauki jest pomocna, jest to tylko pierwszy krok w identyfikacji cech skutecznego kierownika projektu.

Bardziej kompleksowy model kompetencji w zakresie zarządzania projektami pomaga określić niezbędne umiejętności kierowników projektów, a następnie może służyć jako narzędzie do oceny poziomu umiejętności, identyfikacji obszarów wymagających poprawy oraz wyznaczania obszarów rozwoju kariery. Istnieje wiele modeli kompetencji kierowników projektów. Model Project DPro dzieli kompetencje w zakresie zarządzania projektami na cztery obszary:



Rysunek 8: Model kompetencyjny projektu DPro

**Umiejętności techniczne** – są często określane łącznie jako „nauka” stojąca za zarządzaniem projektami. Czy kierownik projektu potrafi zidentyfikować, wybrać i zastosować odpowiednie narzędzia i procesy, aby umiejętnie zarządzać projektem?

**Umiejętności przywódcze/Interpersonalne** – Często określane łącznie jako „sztuka” zarządzania projektami. Na przykład, w jaki sposób kierownik projektu komunikuje się, inspiruje innych i rozwiązuje konflikty?

**Umiejętności osobiste/samozarządzanie** – zdolność kierownika projektu do samodzielnej organizacji pracy. Na przykład, czy kierownik projektu potrafi skutecznie ustalać priorytety, zarządzać czasem i organizować pracę?

**Specyficzne dla sektora rozwoju** – umiejętność zastosowania umiejętności technicznych, przywódczych/interpersonalnych i osobistych/samozarządzania w kontekście projektów rozwojowych. Na przykład, czy kierownik projektu potrafi zidentyfikować, wybrać i zastosować odpowiednie narzędzia i procesy, które są specyficzne dla sektora rozwoju?

Kompetencja	Charakterystyka
Umiejętności techniczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aktywne zarządzanie zakresem</li> <li>✓ Kompleksowe określenie działań niezbędnych do powodzenia projektu</li> <li>✓ Zarządzanie ogólnym harmonogramem w celu zapewnienia terminowego wykonania prac</li> <li>✓ Definiowanie i zbieranie wskaźników do pomiaru postępu projektu</li> <li>✓ Identyfikowanie, śledzenie, zarządzanie i rozwiązywanie problemów związanych z projektem</li> <li>✓ Rozpowszechnianie informacji o projekcie wśród wszystkich interesariuszy</li> <li>✓ Identyfikowanie, śledzenie, zarządzanie i rozwiązywanie problemów związanych z projektem</li> <li>✓ Stworzenie systemów logistycznych</li> <li>✓ Zapewnienie odpowiedniej jakości produktów w ramach projektu</li> <li>✓ Określenie czy i kiedy należy wprowadzić zmiany oraz wpływ tych zmian na projekt</li> <li>✓ Planowanie i zarządzanie budżetem i wydatkami w ramach projektu</li> </ul>

Umiejętności przywódcze/Interpersonalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Spojrzenie na projekt w ramach całego portfolio organizacji</li> <li>✓ Wiodąca rola w projekcie (promowanie akceptacji)</li> <li>✓ Komunikowanie wizji - stawianie rozsądnych i stanowiących wyzwanie oczekiwań</li> <li>✓ Udzielanie członkom zespołu terminowych i pomocnych informacji zwrotnych dotyczących wyników pracy</li> <li>✓ Tworzenie produktywnego środowiska pracy w zespole</li> <li>✓ Aktywna komunikacja (werbalna i pisemna), w tym umiejętność uważnego słuchania.</li> <li>✓ Motywowanie członków zespołu do podążania za wskazówkami i osiągnięcia celów</li> </ul>
Umiejętności osobiste/samozarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Umiejętności organizacyjne</li> <li>✓ Dbłość o szczegóły</li> <li>✓ Wykonywanie wielu zadań jednocześnie</li> <li>✓ Myślenie logiczne</li> <li>✓ Myślenie analityczne</li> <li>✓ Samodyscyplina</li> <li>✓ Zarządzanie czasem</li> </ul>
Specyficzne dla sektora rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rozumienie wartości i paradygmatów sektora rozwoju (lub sposobu działania)</li> <li>✓ Zrozumienie różnych interesariuszy zaangażowanych w projekty rozwojowe</li> <li>✓ Rozumienie i umiejętność poruszania się w złożonych środowiskach rozwojowych</li> <li>✓ Efektywna praca z szeregiem partnerów wdrażających</li> <li>✓ Radzenie sobie z wyjątkową presją środowisk rozwojowych</li> <li>✓ Wykazanie się wrażliwością kulturową</li> </ul>

*Tabela 2: Charakterystyka modelu kompetencji Project DPro*

- Poziom kompetencji, jakiego potrzebuje kierownik projektu w każdym z tych obszarów, będzie się różnić w zależności od wielkości, złożoności i ryzyka projektu. Pomimo różnic wszystkie projekty mogą skorzystać z tego modelu, aby zapewnić, że: działania są dokładnie zidentyfikowane, mają ustalone priorytety i kolejność;
- harmonogram jest dokładny i identyfikuje powiązane ze sobą elementy planu projektu;
- procesy zakupowe (zarówno dla materiałów, jak i dla wykonawców) są identyfikowane i wdrażane;
- istnieją i są realizowane normy komunikacyjne dla odpowiednich interesariuszy;
- istnieją systemy kadrowe dla personelu, wolontariuszy i partnerów wykonawczych;
- ryzyko jest przewidywane i monitorowane;
- istnieje system gwarantujący, że projekty spełniają akceptowalne standardy jakości; a
- proces zarządzania zmianą jest wdrożony i aktywnie zarządzany.

Wraz ze wzrostem odpowiedzialności kierownika projektu – od stosunkowo prostych projektów do tych bardziej złożonych – wiedza, umiejętności i zachowania w każdym z tych obszarów kompetencji również będą musiały wzrosnąć. Co więcej, jedną z najważniejszych umiejętności, które kierownicy projektów muszą rozwinąć w miarę upływu czasu, jest umiejętność identyfikowania istniejących alternatyw, co pozwoli uporać się z problemami (przekroczenie budżetu, konflikty w zespole, niejednoznaczne role, niedotrzymanie harmonogramów, nieprzewidziane ryzyko) i reagowanie z wykorzystaniem odpowiednich kompetencji, które pasują do danej sytuacji.

Chociaż wszystkie cztery obszary kompetencji w zarządzaniu projektami są kluczowe dla zapewnienia sukcesu projektu, zakres przewodnika Project DPro koncentruje się szczególnie na „naukowych” obszarach kompetencji technicznych i specyficznych dla sektora rozwoju. Aby pomóc kierownikom projektów w osiągnięciu odpowiedniego poziomu w każdym z obszarów kompetencji, na stronie [www.pm4ngos.org](http://www.pm4ngos.org) dostępny jest formularz do samooceny.

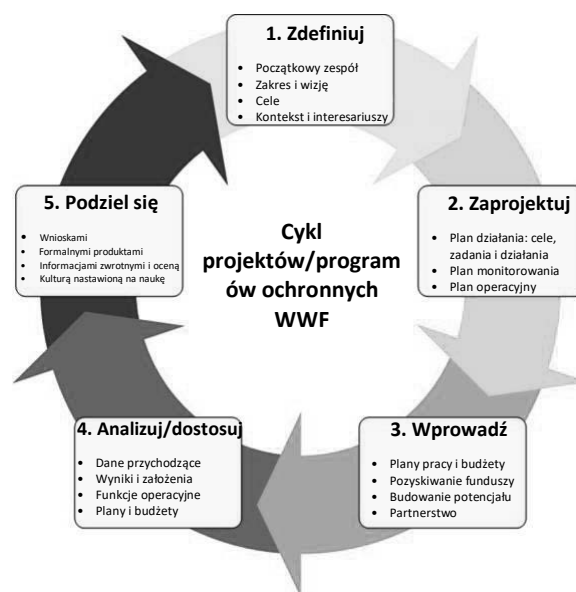
## 1.2.7 Etapy w projektach rozwojowych i humanitarnych

W przypadku udanych projektów rozwojowych i humanitarnych należy stosować cały wachlarz kompetencji w zakresie zarządzania projektami (patrz [załącznik I](#) - Kompetencje w zakresie zarządzania projektami) w sposób zbilansowany przez cały okres trwania projektu. Wiele organizacji opracowało diagramy cyklu życia projektu, które wykorzystują do identyfikacji etapów, które odwzorowują przebieg projektu od początku do końca. Etapy cyklu życia projektu identyfikują logiczną sekwencję działań, które realizują cele projektu.

Przykładowo, Rysunek 9 przedstawia projekt cyklu życia dla projektów i programów dla World Wildlife Federation. W tym przypadku cykl życia projektu jest reprezentowany przez serię kroków w ramach cyklu i jest tylko jednym z przykładów modelu cyklu życia projektu.

Inne organizacje rozwojowe i humanitarne przyjęły cykle życia projektu, które są reprezentowane przez inne wzory, w tym modele kołowe, liniowe lub zmodyfikowane modele spiralne. Dokładna sekwencja i brzmienie diagramów cyklu życia projektu mogą się znacznie różnić w zależności od branży i organizacji; jednak ich cele są takie same. Poprzez pogrupowanie działań w sekwencję cyklu życia projektu, kierownik projektu i główny zespół mogą lepiej:

- Zdefiniować etapy, które łączą początek projektu z jego końcem.
- Zidentyfikować procesy, które zespoły projektowe muszą wdrożyć podczas przechodzenia przez kolejne etapy cyklu życia projektu.
- Zilustrować, jak cykl życia zarządzania projektem może być wykorzystany do modelowania zarządzania projektami.



Rysunek 9: Przykładowy cykl życia zarządzania projektami  
 Źródło: [wwf.panda.org](http://wwf.panda.org)

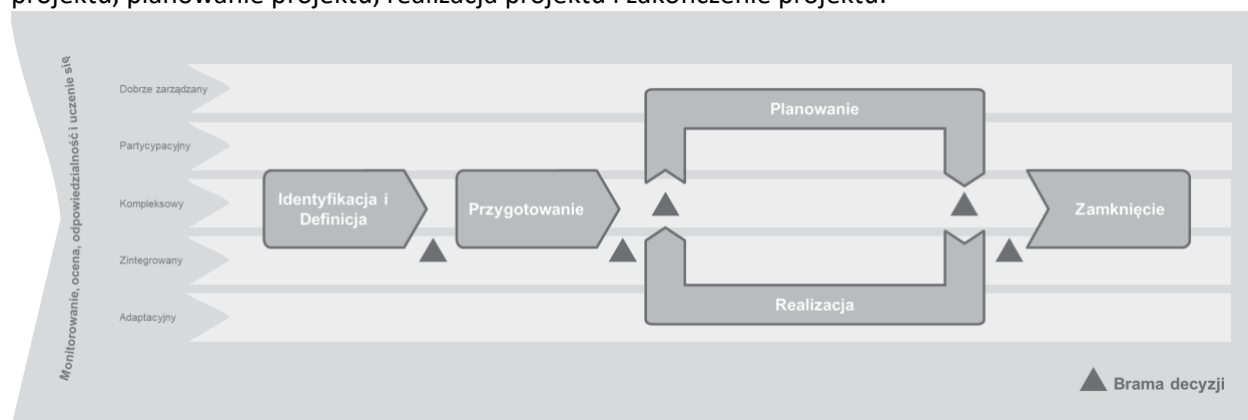
- Modelować, jak projekty działają w środowisku „ograniczeń”, gdzie zmiany jednego ograniczenia powodują zmiany innych parametrów projektu.

## 1.2.8 Model etapów w Project DPro

Project DPro wykorzystuje podejście modelu etapów, zapewniając wytyczne dotyczące tego, co powinno być uwzględnione w każdym etapie projektu. Model etapów w Project DPro może być włączony do już istniejących cykli życia projektu lub może być samodzielny, jeśli cykl życia nie jest dostępny w organizacji.

Należy podkreślić, że etapy nie muszą następować po sobie, ale raczej oddziałują na siebie. Nie rozpoczynamy jednego etapu, kończymy go i rozpoczynamy następny. Dzięki temu model etapów jest bardziej elastyczny i można go dostosować do wielu różnych projektów i sektorów.

Zrewidowany model etapów w Project DPro przewiduje 5 etapów: Identyfikacja i definicja, konfiguracja projektu, planowanie projektu, realizacja projektu i zakończenie projektu.



Rysunek 10: Model etapów w Project DPro

Model etapów w Project DPro został zaprojektowany z wyraźnym zamiarem zapewnienia, że model jest zrównoważony i kompleksowy, co jest szczególnie ważne w kontekście sektora rozwoju i pomocy humanitarnej. Zbyt często organizacje kładą silny nacisk na projektowanie i wdrażanie projektu, co może przyćmić znaczenie innych etapów w życiu projektu.

Oczywiście, solidne zaprojektowanie i wdrożenie projektu jest konieczne, ale nie jest wystarczające, aby zagwarantować sukces projektu. Projekt musi nie tylko zainwestować w silny, spójny projekt i wdrożenie, ale również musi zobowiązać się do zainwestowania podobnego poziomu zasobów i wysiłku we wszystkie etapy życia projektu.

### Monitorowanie, ocena, odpowiedzialność i uczenie się (MEAL)

W poprzedniej wersji Project DPro monitorowanie, ocena i kontrola (MEC) były uwzględniane jako jeden etap. Jednak w tej wersji MEC został rozszerzony o Odpowiedzialność i Uczenie się i został włączony do każdego z etapów projektu, dostarczając wskazówek i narzędzi dotyczących działań z zakresu MEAL, które powinny być wykonane w każdym z etapów. Takie bardziej zintegrowane podejście wyraźniej określa, w jaki sposób MEAL i zarządzanie projektem muszą ze sobą współpracować, aby doprowadzić do osiągnięcia założonych wyników i rezultatów projektu.

## Etapy Project DPro

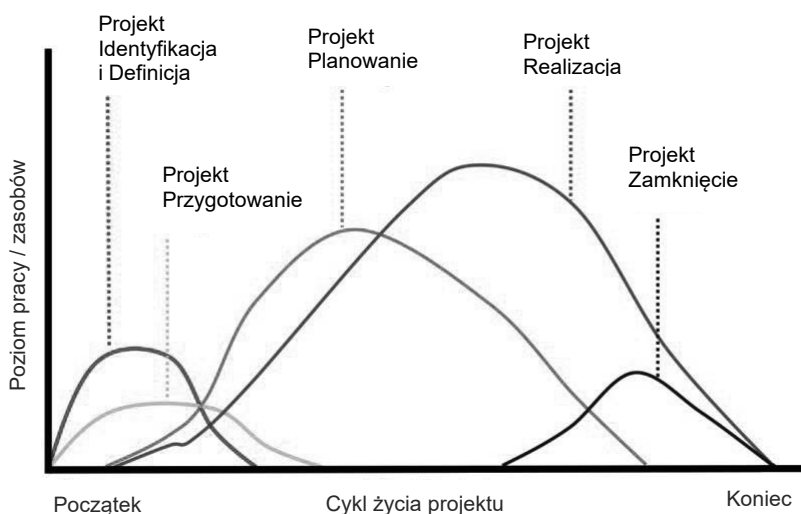
**Identyfikacja i definicja:** To właśnie na tym etapie zespoły projektowe definiują potrzeby, badają możliwości, analizują środowisko projektu i projektują alternatywy definiowania projektu. Decyzje podjęte na etapie Identyfikacji i Definicji Projektu wyznaczają ramy strategiczne i operacyjne, w których projekt będzie następnie funkcjonował.

**Konfiguracja projektu:** To właśnie na tym etapie projekt zostaje oficjalnie autoryzowany, a ogólne parametry projektu zostają zdefiniowane i przekazane głównym interesariuszom projektu. Na tym etapie zespół projektowy tworzy również strukturę zarządzania projektem na wysokim szczeblu.

**Planowanie projektu:** Bazując na dokumentach opracowanych we wcześniejszych etapach projektu, podczas etapu planowania zespół opracowuje kompleksowy i szczegółowy plan wdrożenia oraz plany uzupełniające (MEAL, łańcuch dostaw, itp.), które stanowią model dla wszystkich prac projektu. Plany te są weryfikowane przez cały czas trwania projektu i aktualizowane w celu odzwierciedlenia zmieniających się kontekstów projektu.

**Wdrożenie projektu:** Codzienna praca przy realizacji projektu polega na kierowaniu i zarządzaniu zastosowaniem planu realizacji projektu: kierowanie zespołem, radzenie sobie z problemami, zarządzanie zespołem projektowym i twórcze integrowanie różnych elementów planu projektu.

**Zakończenie projektu:** Ten etap obejmuje realizację wszystkich działań związanych z zakończeniem projektu, które muszą mieć miejsce po jego zakończeniu, w tym: potwierdzenie rezultatów z beneficjentami, zebranie doświadczeń oraz zakończenie działań związanych z podsumowaniem administracyjnym, finansowym i wynikającym z umowy.



Rysunek 11: Interakcje pomiędzy etapami projektu DPro

Niektóre etapy projektu będą miały miejsce dopiero po zakończeniu innych – na przykład zakończenie projektu nastąpi po jego wdrożeniu. Nie oznacza to, że etap zakończenia projektu jest ignorowany do czasu zakończenia etapu wdrażania. Działania związane z zakończeniem projektu będą miały miejsce pod koniec lub po zakończeniu jego realizacji, rozważania będą prowadzone począwszy od etapu Identyfikacji i Definicji i włączone również do etapów Konfiguracji i Planowania.

## 1.2.9 Bramy decyzji

Bramy decyzji są kluczowe dla efektywnego zarządzania projektami. Bramy decyzji to punkty kontrolne w projekcie, dzięki którym można uzasadnić, że projekt powinien być kontynuowany w obecnej formie, że należy wprowadzić zmiany w oparciu o dostępne informacje lub że należy całkowicie wstrzymać projekt. Wyobraź sobie, że będziesz zadawał pytania: „Czy nadal realizujemy właściwy projekt i czy robimy to we właściwy sposób?”

Bramy decyzji mogą przyjmować kilka różnych form, a liczba formalnych bram decyzji będzie zależała od długości i złożoności projektu oraz środowiska, w którym projekt funkcjonuje.

Proces stosowania bram decyzji powinien być również powiązany z granicami zarządzania projektem oraz strukturą zarządzania zespołem projektowym. Zarządzanie projektem pomoże ukierunkować i wspomóc kierownika projektu w dokonywaniu wszelkich zmian i decyzji poprzez proces wykorzystujący bramy decyzji. Jeśli istnieje jasność co do poziomu uprawnień kierownika projektu do podejmowania decyzji oraz zrozumienie, których interesariuszy należy zaangażować i kiedy należy to zrobić, proces bramy decyzji będzie bardziej wydajny.

Nawigacja i zarządzanie dużą grupą interesariuszy poprzez szereg bram decyzji często zajmuje dużo czasu i wiąże się z ryzykiem problemów komunikacyjnych. Pomimo tej złożoności i ryzyka, korzyści płynące z przejścia przez bramy decyzji w aktywny sposób pomagają:

- Zapewnić, że organizacja nie inwestuje za dużo czasu, pieniędzy, potencjału kadrowego i kapitału organizacyjnego w opracowywanie propozycji projektów, którym brakuje zaangażowania i wsparcia ze strony kluczowych decydentów (darczyńców, partnerów wdrażających, decydentów wewnątrz agencji).

### Konsultacje z interesariuszami

W miarę jak zespół opracowuje dokumenty związane z każdą bramą decyzji (tj. dokument dotyczący uzasadnienia biznesowego, dokument koncepcyjny, list intencyjny, propozycja projektu itp.), będzie musiał zaangażować interesariuszy w celu zbadania głównych pytań związanych z potencjalnym projektem. Pytania te obejmują m.in. następujące kwestie:

- Czy zakres projektu został zweryfikowany i zaakceptowany przez beneficjentów projektu?
- Czy ogólny harmonogram projektu jest zgodny z oczekiwaniami i ograniczeniami interesariuszy?
- Czy zainteresowane strony uzgodniły minimalny poziom wymagań jakościowych?
- Czy ogólny zakres projektu, harmonogram i budżet zostały zweryfikowane z organizacjami wdrażającymi, które będą prowadzić działania projektowe?

Te pytania, oraz inne podobne, zapewniają kontrolę na wczesnym etapie procesu projektowania projektu, co pomaga zapewnić, że oficjalna propozycja projektu jest możliwa do zrealizowania i właściwa.

- Zapewnić ramy dla kontroli projektu, gwarantując, że mechanizmy są wprowadzone oraz skutecznie wykorzystywane i badane przez cały okres trwania projektu.
- Wspierać solidną analizę koncepcji projektu, zapewniając wiele perspektyw i zachęcając do zbiorowej odpowiedzialności za projekt po rozpoczęciu jego realizacji. Określać proces, przez który projekt musi być zweryfikowany, aby zapewnić, że ma wsparcie (zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne), które jest wymagane, aby projekt został ostatecznie zatwierdzony i zmniejszyć prawdopodobieństwo, że projekt zostanie poprawiony, ale jednocześnie odrzucony.

Jednym z najlepszych sposobów ograniczenia ryzyka, że projekt zostanie poprawiony, ale jednocześnie odrzucony, jest ustanowienie procesu bramy decyzji, który składa się z szeregu punktów autoryzacji na różnych etapach projektu. Poprzez zastosowanie bramy decyzji, organizacje identyfikują szereg punktów w projekcie, które wymagają podjęcia decyzji o kontynuacji kolejnego etapu projektu, modyfikacji zakresu, harmonogramu i/lub budżetu projektu lub całkowitego zakończenia projektu. Każda kolejna brama decyzji bazuje na pracy, która została wykonana w poprzednim etapie.

#### **Bramy decyzyjne – przykład projektu, który został poprawiony, ALE jednocześnie odrzucony**

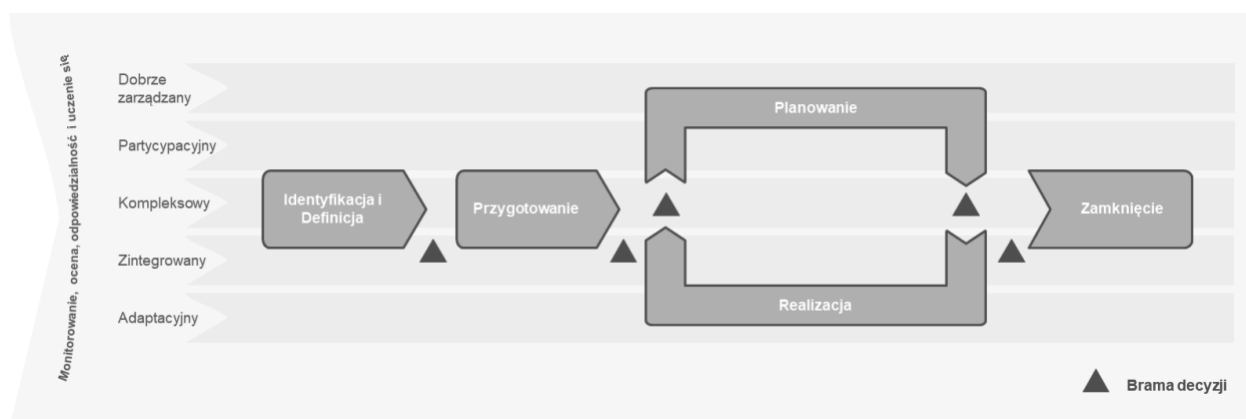
Przyjmijmy, że jesteś na etapie Identyfikacji i Definicji i zadajesz sobie pytanie: „W tym momencie zainwestowaliśmy już znaczne ilości czasu/pieniędzy/wysiłku w identyfikację i definicję projektu, nie mając żadnej gwarancji, że nasz projekt zostanie zatwierdzony. Czy to nie jest nadmierne ryzyko?”

Zawsze istnieje ryzyko, że organizacja zainwestuje znaczne zasoby na etapie Identyfikacji i Definicji projektu, a następnie okaże się, że projekt nie został oficjalnie zatwierdzony.

Zespół projektowy powinien stworzyć system, dzięki któremu będzie mógł otrzymać jasne wskazanie, czy projekt otrzyma (lub nie) wsparcie PRZED zainwestowaniem znacznych środków na etapie Identyfikacji i Definicji projektu.

Zespoły projektowe chcą uniknąć scenariusza „udoskonalony, ale odrzucony”, w którym organizacje wydały już tysiące (a nawet dziesiątki tysięcy) dolarów na działania związane z identyfikacją i definicją projektu, ale projekt ostatecznie nie uzyskał wsparcia kluczowych interesariuszy (wewnątrz organizacji, w społeczności, wśród pracowników rządu lub ze strony potencjalnych darczyńców).

W kontekście modelu etapów w Project DPro, bramy decyzji są reprezentowane przez trójkąty znajdujące się pomiędzy etapami projektu.



Rysunek 12: Bramy decyzji w modelu etapów w Project DPro

Jak już wspomnieliśmy, liczba bram decyzji w projekcie będzie się różnić w zależności od projektu, jego złożoności oraz kluczowych interesariuszy. Z tego powodu ikony trójkątów (bramy decyzji) w modelu etapów projektu mają służyć jako ilustracja tego, gdzie mogą być umieszczone bramy decyzji. Liczba bram decyzji różni się w zależności od projektu. Oczywiście jest, że system bram decyzji pomoże zapewnić, że inwestycje w projekt nie będą realizowane bez udziału kluczowych interesariuszy.

Umieszczanie bram decyzji w stałych punktach projektu (na przykład na początku każdego roku realizacji projektu) pomaga:

- Zachować koncentrację projektu na potrzebie, którą projekt pierwotnie miał rozwiązać;
- Zapewnić, że kontekst i założenia, które pierwotnie doprowadziły do zatwierdzenia projektu, nadal istnieją;
- Zapewnić zespołowi projektowemu i kluczowym interesariuszom możliwość podjęcia decyzji, czy należy: kontynuować projekt w obecnej formie; zmodyfikować plan projektu; zakończyć projekt (co niekoniecznie oznacza porażkę, jeśli interwencja nie jest już odpowiednia, wykonalna lub konieczna).

Przykład w Tabeli 3 identyfikuje trzy bramy decyzji, które zostały ustanowione dla projektu budowy latryn nad rzeką Delta na etapie Identyfikacji i Definicji.

### Bramy decyzji: Adaptacyjne i zwinne narzędzie

W miarę przechodzenia projektu przez pięć etapów zaleca się, aby zespół projektowy dokonał przeglądu uzasadnienia i planowania projektu poprzez zestaw formalnych bram decyzji (reprezentowanych przez trójkąty w modelu etapów w Project DPro).

Przy każdej bramie decyzji zespół projektowy ma możliwość podjęcia decyzji, czy początkowe uzasadnienie projektu jest ważne, czy wymagane są jakieś większe zmiany, czy też należy całkowicie wstrzymać inwestycje projektowe.

Każdy projekt i każda organizacja będzie miała inne podejście do bram decyzji. Najczęściej stosowane bramy decyzji to te, które znajdują się we wczesnych etapach projektu. Należą do nich dokumenty koncepcyjne i propozycje projektów, które stanowią dokumenty wejściowe do podjęcia decyzji o kontynuacji potencjalnych projektów. Wskazane jest jednak, aby bramy decyzji znalazły się również w późniejszych etapach projektu.

Na etapie realizacji warto na przykład formalnie sprawdzić, czy potrzeba, którą projekt ma zaspokoić, nadal istnieje, czy logika interwencji jest nadal aktualna i czy plany realizacji są nadal dokładne.

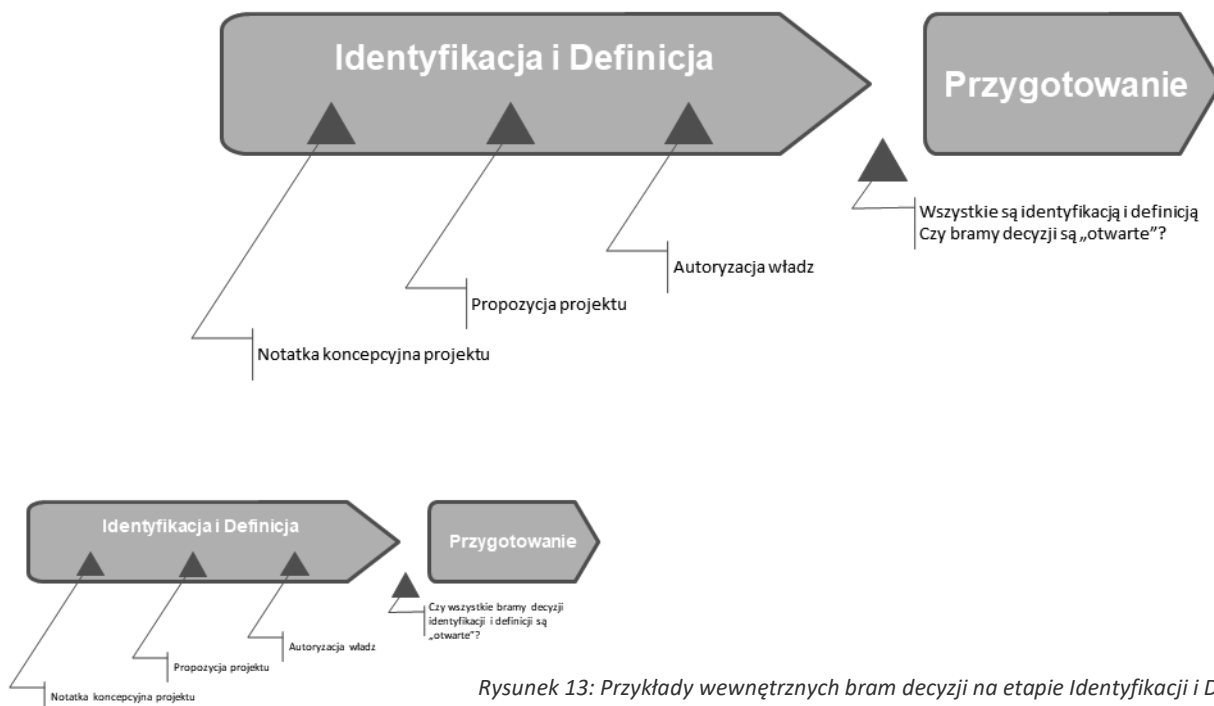
## Brama decyzji w projekcie budowy latryn nad rzeką Delta

Brama decyzji podczas Etapu Identyfikacji i Definicji w tym przypadku może być następująca:

<p>Brama decyzji 1 Notatka koncepcyjna projektu</p>	<p>Jako partner wdrażający, składasz notę koncepcyjną do organizacji pozarządowej, przedstawiającą działania na wysokim szczeblu, budżet i harmonogram projektu w ramach programu organizacji. Notatka koncepcyjna doprowadzi do jednej z poniższych sytuacji:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.) Twoja notatka koncepcyjna zostaje zatwierdzona i przejdziesz do kolejnego etapu w pełni opracowanej propozycji.</li> <li>2.) Twoja notatka koncepcyjna zostaje odrzucona.</li> <li>3.) Twoja notatka koncepcyjna zostaje zatwierdzona ze zmianami.</li> </ol>
<p>Brama decyzji 2 Propozycja projektu</p>	<p>Po zatwierdzeniu wstępnej notatki koncepcyjnej, prawdopodobnie zostaniesz poproszony o przygotowanie w pełni rozwiniętej propozycji. Podobnie jak w przypadku Notatki koncepcyjnej, możliwe są 3 scenariusze:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.) Propozycja zostaje zatwierdzona, a Ty przechodzisz do tworzenia i planowania projektu.</li> <li>2.) Propozycja zostaje odrzucona.</li> <li>3.) Propozycja została zatwierdzona ze zmianami.</li> </ol>
<p>Brama decyzji 3 Autoryzacja władz</p>	<p>Większość władz (lokalnych lub krajowych), na terenie których realizowany jest projekt, wymaga autoryzacji przed przystąpieniem do jego realizacji. Władze zazwyczaj muszą zatwierdzić lokalizację, koncepcję i inne kluczowe elementy projektu, zanim przejdzie on do następnego etapu.</p>

Tabela 3: Przykłady bram decyzji dla rzeki Delta

Bramy decyzji w ramach każdego etapu będą się różnić w zależności od projektu, organizacji i kontekstu. Wewnętrzne bramy decyzji muszą być zamknięte przed przejściem do następnego etapu projektu. Jeśli brama decyzji pozostaje otwarta podczas przechodzenia do następnego etapu, może to wpłynąć na zdolność zespołu projektowego do efektywnego wykonania kroków, które muszą być podjęte w następnym etapie.



Rysunek 13: Przykłady wewnętrznych bram decyzji na etapie Identyfikacji i Definicji

Na przykład jeśli autoryzacja władz nie zostanie uzyskana, a ta brama decyzji pozostanie otwarta, zespół projektowy może poświęcić zasoby i energię na etapie konfiguracji projektu, nie mając jednocześnie formalnej zgody na faktyczne kontynuowanie projektu. Może to mieć negatywny wpływ na projekt, organizację i interesariuszy, jeśli projekt nie otrzyma autoryzacji władz.

Interesariusze, którzy będą zaangażowani w każdą wewnętrzną bramę decyzji również mogą się różnić, dlatego należy zastanowić się, które wewnętrzne bramy decyzji należy uwzględnić i z którymi interesariuszami należy się konsultować podczas tych procesów.

### Awaryjne bramy decyzji

Zdarzają się okoliczności, w których środowisko operacyjne projektu może szybko ulec zmianie i konieczne jest podjęcie decyzji określających sposób kontynuowania projektu. W tym miejscu pojawiają się awaryjne bramy decyzji. Awaryjne bramy decyzji są stosowane, gdy trzeba szybko podjąć decyzję, czy kontynuować projekt, czy też go zakończyć. Przykładem takiej sytuacji może być środowisko objęte konfliktem, w którym okoliczności szybko się zmieniają, narażając projekt (i/lub członków zespołu) na ryzyko.

Decyzja ta nie zawsze będzie w granicach uprawnień (tolerancji) kierownika projektu. Zazwyczaj nie będzie. Kierownik projektu powinien współpracować ze strukturą zarządzania i interesariuszami, aby określić, czy i kiedy należy wykorzystać awaryjne bramy decyzji.

## 1.2.10 Jak zorganizowane są poszczególne etapy

Omówimy teraz szczegółowo każdy z etapów Project DPro, podkreślając narzędzia i procesy służące osiągnięciu wyników dla każdego etapu. Format każdego etapu:

- **Wprowadzenie:** Podkreśla znaczenie etapu i zapewnia ogólny przegląd kluczowych komponentów, które należy rozważyć podczas tego etapu.
- **Kluczowe wyniki:** Dla każdego etapu istnieje konkretny wynik, który powinien zostać osiągnięty w oparciu o wyróżnione narzędzia i procesy.
- **Co to oznacza w praktyce:** Podsumowuje powiązanie z poprzedniego etapu z etapem bieżącym i zawiera wszelkie dodatkowe rozważania, które należy podjąć na tym etapie.
- **Wkład:** Nakreśla wszystkie dokumenty i narzędzia, które będą pomocne w realizacji procesów danego etapu.
- **Procesy:** Definiuje i podaje przykłady wszystkich procesów i narzędzi, które pozwolą osiągnąć wynik danego etapu.

Ponadto przedstawiliśmy historie i małe studia przypadków, które pokazują konkretne przykłady tego, jak narzędzia i procesy wyglądają w praktyce. W przewodniku Project DPro wykorzystano różne projekty z sektora rozwoju i pomocy humanitarnej, aby zapewnić szeroką perspektywę.

## SEKCJA 2. ETAPY PROJECT DPRO

### 2.1 Identyfikacja i definicja projektu

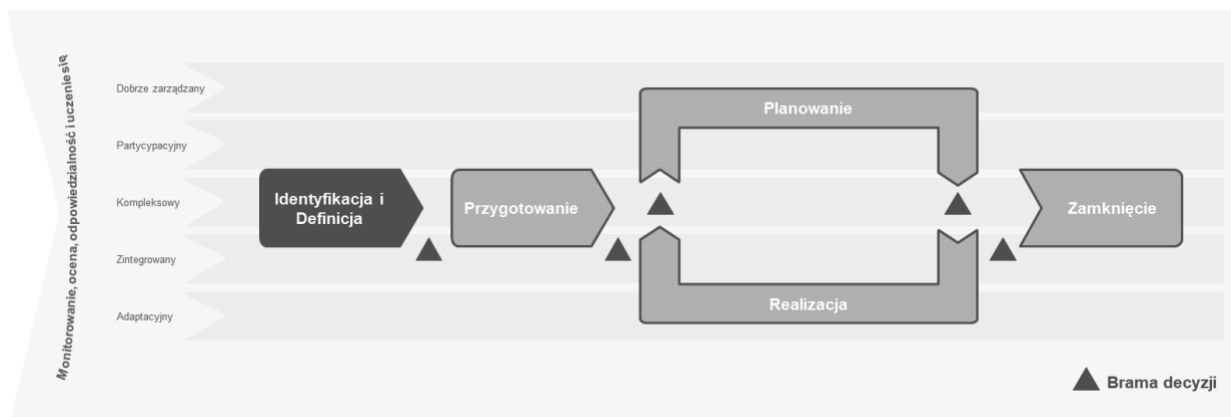
Co omawiamy w tym rozdziale:

- ✓ Rozpoznawanie i definiowanie potrzeb
- ✓ Rodzaje danych i gromadzenie danych
- ✓ 4 kategorie potrzeb społecznych według Bradshawa
- ✓ Identyfikacja i analiza interesariuszy za pomocą Diagramu Venna
- ✓ Drzewa problemów i celów
- ✓ Analiza stanu obecnego i stanu przyszłego
- ✓ Ramy logiczne

„Wszystkie rzeczy tworzone są dwukrotnie; najpierw w myślach; potem w rzeczywistości. Kluczem do kreatywności jest rozpoczynanie z zamiarem osiągnięcia celu, z wizją i schematem pożądanego rezultatu”.

– Stephen Covey

## 2.1.1 Wprowadzenie



Rysunek 14: Model etapów w Project DPro - Etap Identyfikacji i Definicji.

Wszystkie projekty zaczynają się jako pomysł, potrzeba lub okazja, która jest oceniana, analizowana i ostatecznie rozwijana w projekt, który jest zarządzany poprzez cykl życia projektu. To właśnie podczas tego procesu zaczynamy odpowiadać na krytyczne pytanie „Czy realizujemy właściwy projekt?”. Jeśli tutaj się pomylisz, projekt będzie niewłaściwy przez długi czas - nawet jeśli wszystkie prace w ramach projektu zostaną dobrze zaplanowane i wdrożone. Sukces na tym etapie to połowa sukcesu.

W wielu sektorach, które opierają się na kulturze zarządzania projektami, projekt zaczyna się od oficjalnego zatwierdzenia projektu. W sektorze rozwoju i pomocy humanitarnej zazwyczaj tak nie jest. Istnieje wiele możliwych scenariuszy. Prawdopodobnie życie projektu rozpocznie się od Etapu Identyfikacji i Definicji Projektu.

Podczas etapu Identyfikacji i Definiowania Projektu inwestuje się czas, zasoby i wysiłek w celu zdefiniowania potrzeb, zbadania możliwości, analizy środowiska projektowego, pielęgnowania relacji, budowania zaufania, rozwijania partnerstwa i definiowania ogólnych ram interwencji. Decyzje podjęte na etapie Identyfikacji i Definicji Projektu łączą się z istniejącymi strategiami (organizacyjnymi, programowymi, sektorowymi, krajowymi itp.) i określają ogólne ramy, w ramach których projekt będzie później ewoluował.

Jednym z powodów, dla których Etap Identyfikacji i Definicji Projektu jest tak ważny jest fakt, że daje on najbardziej efektywną kosztowo możliwość odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące parametrów projektu. Jako zespół projektowy, wspólnie zaczniecie budować fundamenty projektu poprzez różne procesy, których końcowymi rezultatami będą rama logiczna projektu oraz karta projektu na wysokim poziomie.

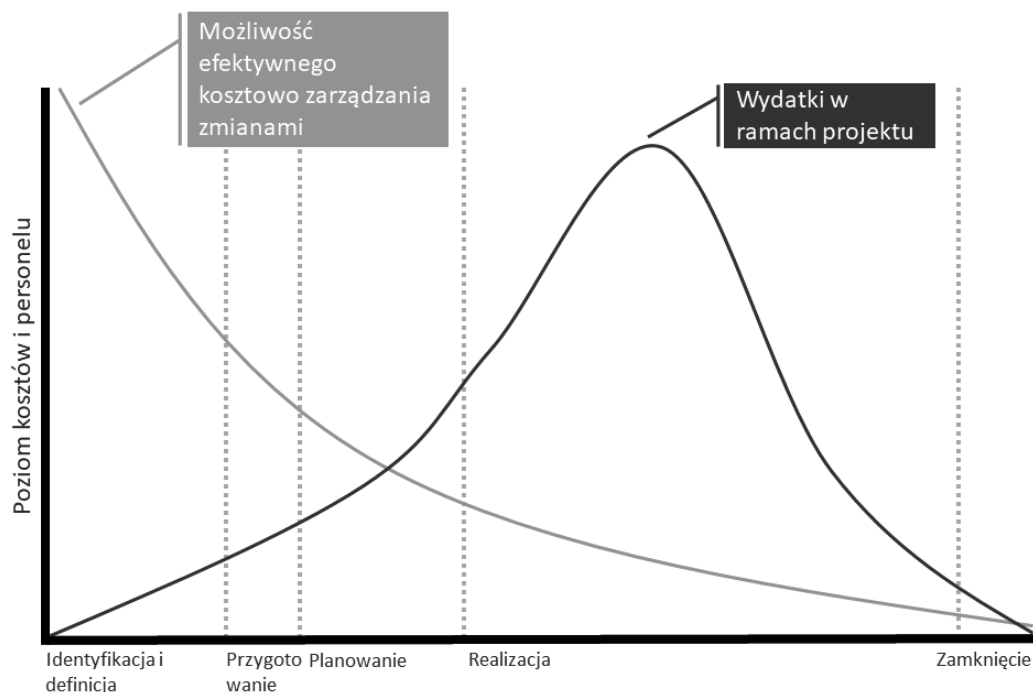
Jak pokazano na Rysunek 15, najłatwiej jest wprowadzać zmiany w projekcie na początku. Jeśli zespół projektowy chce zmienić cele, harmonogram lub budżet, łatwiej jest to zrobić PRZED rozpoczęciem projektu (wydając pieniądze, wykorzystując harmonogram i inwestując zasoby, aby zakończyć jego pracę).

W miarę postępu projektu pojawiają się inne okazje do ponownego przeanalizowania kwestii zakresu/jakości, budżetu/zasobów oraz czasu/kalendarza. Jednak gdy rozpoczyna się realizacja projektu (zatrudnia się pracowników, rozpoczynają się działania, przydzielane są budżety, a rezultaty zaczynają być namacalne), koszt zmiany tych parametrów projektu wzrasta, a zmiany te stają się znacznie

### Projekt a Interwencja

Terminy te używane są w Przewodniku zamiennie. Projekt to interwencja, działania podejmowane w celu „interwencji” w danej sytuacji lub danym kontekście.

trudniejsze do opanowania. Dlatego trzeba zadbać, aby kierownik projektu wykorzystywał zebrane dane do informowania o tych decyzjach na etapie Identyfikacji i Definicji Projektu oraz aby ogólne podejście do tego etapu było otwarte na burze mózgów, wizje i debaty nad strategią.



Rysunek 15: Możliwość efektywnego kosztowo zarządzania zmianami

## 2.1.2 Kluczowe wyniki

### Analiza interesariuszy

Zarządzanie interesariuszami może sprawić, że projekt zostanie zrealizowany lub przerwany. Jednak naprawdę trudno jest zarządzać interesariuszami i angażować ich, jeśli nie poświęci się czasu na kompleksową ocenę tego, kim są, jaka jest ich władza i wpływ oraz na zbadanie sposobów ich zaangażowania. Na etapie Identyfikacji i Definicji proces ten rozpocznie się od analizy interesariuszy oraz określenia ich władzy i wpływu. Analiza ta będzie punktem wyjścia dla strategii zarządzania i zaangażowania, która zostanie opracowana w dalszych etapach projektu.

### Ramy logiczne projektu

Rama logiczna projektu (logika) jest kluczowym procesem i narzędziem, które pomaga nakreślić, w jaki sposób działania będą prowadzić do produktów i rezultatów projektu. Daje również możliwość nakreślenia wszelkich założeń związanych ze stwierdzeniami dotyczącymi celów oraz zawiera wskaźniki

projektu i środki weryfikacji, które będą wykorzystywane do weryfikacji stwierdzeń dotyczących celów w trakcie trwania projektu.

## Propozycja projektu

To na tym etapie prawdopodobnie zostanie złożona propozycja projektu w celu uzyskania finansowania. Aby propozycja została ukończona, trzeba będzie opracować i uzyskać znaczną ilość informacji, aby stworzyć jak najbardziej kompleksową i dokładną propozycję. Kluczowe jest rozpoczęcie analizy wysokiego poziomu zakresu projektu, budżetu, harmonogramu, ryzyka, trwałości oraz rozważań dotyczących zakończenia projektu. Należy również zastanowić się nad wymaganiami zespołu i tym, co będzie potrzebne, jeśli chodzi o zasoby, zarówno ludzkie jak i materialne, aby skutecznie i z sukcesem zrealizować projekt.

## Karta projektu wysokiego poziomu

Na tym etapie zaczniesz budować swój projekt, wykonując analizy wysokiego poziomu dotyczące ryzyka, interesariuszy, zasobów ludzkich, łańcucha dostaw i trwałości. Wynikiem tych procesów powinna być karta projektu wysokiego poziomu, która będzie dalej rozwijana na etapie konfiguracji projektu oraz propozycja projektu, która zostanie złożona w celu uzyskania finansowania.

### MEAL na etapie Identyfikacji i Definicji (Monitorowanie, ocena, odpowiedzialność i uczenie się)

Zaangażowanie zespołu MEAL (lub punktu centralnego) na tym etapie jest niezwykle ważne. Kierownik projektu będzie ściśle współpracował z zespołem MEAL przez cały czas trwania projektu, ale szczególnie na tym etapie będzie prowadzonych wiele analiz, które będą wymagały pomocy i wkładu zespołu MEAL. Jest to szczególnie ważne w miarę przeprowadzania oceny potrzeb i walidacji oraz opracowywania wniosku. Zespół MEAL będzie również zaangażowany w pomoc w tworzeniu logiki – zatwierdzanie wskaźników, zapewnianie, że logika jest prawidłowa, pomoc w testowaniu założeń i zapewnianie, że środki weryfikacji są praktyczne.

### 2.1.3 Kto jest zaangażowany w ten etap

Etap Identyfikacji i Definicji Projektu daje możliwość, na wczesnym etapie projektu, ustanowienia podejścia partycypacyjnego z interesariuszami. Chociaż podejście partycypacyjne do identyfikacji i definiowania projektu może wymagać więcej czasu i zasobów, to zastosowanie tego podejścia powinno:

- Dać interesariuszom możliwość przejęcia kontroli nad ich własnym procesem rozwoju;
- Wzmocnić projekt projektu, wykorzystując informacje i opinie z wielu perspektyw;
- Zwiększyć odpowiedzialność za projekt wśród interesariuszy.

Należy pamiętać o włączeniu do projektu jak największej liczby członków zespołu projektowego i interesariuszy, ale należy pamiętać, że w tym momencie kierownik projektu i duża część zespołu mogą nie być jeszcze zatrudnieni. Warto upewnić się, że kierownik programu, zespół MEAL i inni odpowiedni interesariusze wewnętrzni są częścią procesu i mogą skutecznie przekazać wiedzę i informacje

kierownikowi projektu, gdy ten zostanie zatrudniony. Kierownik programu może być również kluczowy, jeśli projekt wchodzi w zakres jednego z programów w organizacji, zapewniając zgodność wyników z ogólną strategią programu i dostarczając kierownikowi projektu i zespołowi wytycznych dotyczących analiz i ocen na wysokim poziomie, które mają miejsce na tym etapie.

Ponieważ podczas tego etapu będziesz przeprowadzał analizy wysokiego poziomu (szacunki), kluczowe jest również zaangażowanie zespołów wsparcia i zespołów operacyjnych w Twojej organizacji. Łańcuch dostaw, zasoby ludzkie i finanse będą wymagały konsultacji, szczególnie podczas procesu pisania propozycji. Personel ten może być niezwykle pomocny w zapewnieniu bardziej dokładnych szacunków, jeśli chodzi o czas, budżet i zakres projektu.

## 2.1.4 Co to oznacza w praktyce

### Mobilizacja zasobów i udział interesariuszy

Realia tego etapu oznaczają niekiedy bardzo ograniczony czas na identyfikację projektu oraz określenie projektu i parametrów zakresu prac. Dlatego tak ważne jest ustrukturyzowane podejście do identyfikacji i definiowania projektu oraz mobilizowanie zasobów potrzebnych do skutecznego wykonania tego zadania.

Zaangażowanie interesariuszy na tym etapie jest kluczowe dla powodzenia projektu. Identyfikacja i definicja projektu może być ułatwiona poprzez proces partycypacyjny, który promuje akceptację dla interwencji na wczesnym etapie i pomaga nakreślić priorytety.

Inną korzyścią z zaangażowania interesariuszy na tym etapie jest ustanowienie wzorca sposobu współpracy z interesariuszami przez cały czas trwania projektu. Zaangażowanie powinno być świadome i strategiczne, z uwzględnieniem mechanizmów uczestnictwa i informacji zwrotnej, jeśli jest to właściwe. Choć wymaga to więcej czasu, korzyści z zastosowania polityki zaangażowania interesariuszy znacznie przewyższają problemy, zwłaszcza na etapie planowania i wdrażania projektu.

### Bramy decyzji

Bramy decyzji są niezbędne na każdym etapie projektu, ale szczególnie istotne są na etapie Identyfikacji i Definicji Projektu. Na tym etapie ustala się fundamenty projektu, więc popełnienie błędu na tym etapie spowoduje efekt domina, który wpłynie na sukces i realizację projektu.

Ustanowienie formalnych bram decyzji oraz zaangażowanie interesariuszy w proces pomaga zapewnić, że realizujesz właściwy projekt we właściwy sposób. Przykłady bram decyzji na etapie Identyfikacji i Definicji:

- **Ocena potrzeb:** Potwierdza, że potrzeba istnieje i jest priorytetem dla społeczności, interesariuszy i beneficjentów. Informuje o parametrach projektu poprzez dane i informacje zwrotne od interesariuszy.
- **Notatka koncepcyjna:** Przedstawia koncepcję projektu na wysokim poziomie, w której interesariusze (organizacja, zespół programowy i/lub darczyńcy) określają, czy projekt spełnia kryteria przejścia do propozycji projektu.
- **Propozycja projektu:** Zarysowuje elementy projektu na wysokim poziomie, w tym: zakres prac, budżet, ramy czasowe, ryzyka, interesariuszy, logikę interwencji i wymagania dotyczące zasobów. Ma na celu uzyskanie finansowania.

Należy pamiętać, że na tym etapie można uwzględnić dodatkowe bramy decyzji i będzie to zależało od rodzaju i złożoności projektu, jak również od ram czasowych pomiędzy początkowym pomysłem na projekt (lub wnioskiem o propozycję) a złożeniem propozycji projektu.

### 2.1.5 Wkład

Aby pomyślnie przejść przez etap Identyfikacji i Definicji, potrzebne będą różne dokumenty i informacje. Mogą to być:

- Koncepcja/pomysł projektu
- Zakres zadań z zapytania ofertowego
- Wnioski wyciągnięte z poprzednich, podobnych projektów
- Teoria zmian w programie

Dostępne nakłady będą zależeć od rodzaju identyfikowanego i definiowanego projektu. Na przykład, jeśli odpowiadasz na zapytanie ofertowe międzynarodowej organizacji pozarządowej lub darczyńcy jako partner wdrażający, prawdopodobnie będziesz miał do dyspozycji zakres zadań. Projekt prawdopodobnie został określony na wysokim poziomie, co wymaga podania konkretnych danych z Twojej strony i dalszego uszczegółowienia parametrów Twojej części interwencji.

Natomiast jeśli jesteście odbiorcami projektu opartego na dotacjach, będziecie musieli zidentyfikować i opracować projekt od początku do końca, włączając w to każdy element projektu. Prawdopodobnie na tym etapie masz już ogólny pomysł, który wymaga dalszej eksploracji i określenia szczegółów.

Procesy nie ulegną zmianie dla wszystkich projektów w tym etapie, jednak rodzaj realizowanego projektu określi poziom szczegółowości i informacji, które trzeba będzie ustalić w tym etapie.

#### Notatka koncepcyjna

Notatka koncepcyjna to dokument wysokiego poziomu przedstawiający ideę projektu, który może być używany wewnętrznie lub zewnętrznie. Na tym etapie mogłeś już przedstawić Notatkę Koncepcyjną wewnętrznym interesariuszom w swojej organizacji lub agencji darczyńcy czy organizacji pozarządowej w odpowiedzi na zapytanie ofertowe. Notatka koncepcyjna jest doskonałym narzędziem, które można wykorzystać do rozpoczęcia tworzenia ram i definiowania projektu na tym etapie.

### 2.1.6 Proces

#### Zdefiniowanie potrzeb

Proces identyfikacji i definiowania projektu powinien rozpocząć się od zebrania przez zespół projektowy danych i informacji identyfikujących potrzeby społeczności w obszarze potencjalnej interwencji. Zbierane dane nie powinny ograniczać się tylko do badania kwestii związanych z potrzebami społeczności. Istnieje wiele innych czynników, które należy wziąć pod uwagę podczas badania potrzeb społeczności, które przyczynią się do sformułowania ram projektu. Wśród tych czynników wymienić można:

- Bieżące usługi świadczone na danym obszarze (przez samą społeczność lub inne organizacje).
- Interesariuszy, którzy mogą być zaangażowani w projekt.
- Mocne strony i aktywa społeczności.
- Cele, zadania i strategie na poziomie kraju lub sektora.

Jednym z problemów podczas zbierania danych jest możliwość dużej subiektywności tego procesu. Ludzie (jako jednostki oraz jako członkowie grup społecznych i grup interesów) mogą mieć zupełnie odmienne pomysły na to, co powinno zostać zdefiniowane jako „potrzeba”. W rezultacie proces definiowania potrzeb w jednym miejscu może przynieść znacząco odmienne rezultaty w zależności od tego, z kim się konsultuje i jakie stosuje się podejście.

### MEAL i identyfikacja potrzeb

Zespół lub punkt centralny MEAL będzie na tym etapie ściśle współpracował z kierownikiem projektu i zespołem. Każde gromadzenie danych powinno obejmować współpracę z zespołem MEAL lub przedstawicielami.

## Gromadzenie danych

Dane gromadzone na tym etapie nie będą ograniczone do potrzeb i priorytetów docelowej społeczności lub beneficjentów. Będą to inne informacje, które należy uzyskać na tym etapie projektu, aby lepiej zrozumieć kontekst. Do danych tych można zaliczyć:

- Środowisko prawne i regulacyjne
- Warunki i normy społeczne / kulturowe
- Dostępna i potrzebna infrastruktura
- Mocne strony społeczności, możliwości i wizja
- Środowisko biologiczne/fizyczne
- Sieci organizacyjne
- Sukcesy i możliwości

Istnieje wiele sposobów, w jaki można zebrać te dane, mając na uwadze, że w tym momencie prawdopodobnie nie dysponuje się zbyt wieloma zasobami do pracy. Możemy nie mieć dedykowanego budżetu na wdrożenie w pełni rozwiniętych działań związanych z gromadzeniem danych lub możemy nie mieć zbyt wielu zasobów ludzkich, które można poświęcić na proces gromadzenia danych. Należy pamiętać o tych ograniczeniach podczas określenia, z jakiego źródła i jaką metodą należy gromadzić dane.

Zanim jednak rozpocznie się proces gromadzenia danych, należy opracować plan, który określa:

- Cel gromadzenia danych
- Zasoby dostępne do gromadzenia danych
- Wymagane zasoby ludzkie
- Ramy czasowe dostępne dla gromadzenia danych/oceny potrzeb

Weźmy na przykład projekt budowy latryn nad rzeką Delta. W tym momencie projekt jest tylko pomysłem, który będzie wymagał więcej informacji i danych, aby potwierdzić istnienie potrzeby i dostarczyć zespołowi projektowemu informacji, które pomogą mu w dalszym rozwoju projektu.

Tabela 4 przedstawia prosty, ale uporządkowany sposób określenia, jakie informacje i dane należy zebrać w celu przeprowadzenia oceny potrzeb. Na tym etapie projektu czas i zasoby są ograniczone, więc proces gromadzenia danych powinien być jak najbardziej skoncentrowany, a także efektywny pod względem kosztów i zasobów.

Co musimy wiedzieć?	Od kogo/gdzie możemy uzyskać te informacje?	Jakiego rodzaju zasoby ludzkie będą potrzebne?	Jaki budżet będzie potrzebny?	Jakie będą ramy czasowe?
Jakie są lokalne stowarzyszenia, samorząd lokalny, inni uczestnicy?	Spotkanie ze społeczności lokalną.	Osoba znająca lokalną społeczność	Transport, lunch, materiały biurowe.	2 dni wizyt w terenie.
Jak wygląda utylizacja odpadów w gospodarstwach domowych?	Wspólnoty rodzinne, stowarzyszenia, spółdzielnie.	Osoby pracujące w terenie składające rodzinom wizyty.	Transport, lunch, materiały biurowe.	Tydzień wizyt w terenie.
Jak wygląda utylizacja odpadów komercyjnych / przemysłowych?	Odwiedziny społeczności, rozmawianie z członkami społeczności.	Osoba znająca lokalną społeczność	Transport, lunch, materiały biurowe.	2 dni wizyt w terenie.

Tabela 4: Planowanie gromadzenia danych w projekcie budowy latryn nad rzeką Delta

Potraktuj proces gromadzenia danych jako mały projekt. Istnieje określony wynik (zrozumienie potrzeb), określony zakres prac, budżet i harmonogram, którymi należy zarządzać.

Brak właściwego planowania gromadzenia danych może spowodować, że proces ten będzie nieefektywny, ponieważ mogą być zbierane dane, które nie są związane z ideą projektu lub zespół może nie uwzględnić kluczowych informacji, które są ważne dla określenia potrzeb interwencji.

#### Dane z programu, doświadczenia i oceny

Jeśli projekt jest częścią programu, mogą istnieć już dane i informacje, które zespół projektowy może wykorzystać do identyfikacji lub walidacji potrzeb. Może to zmniejszyć ilość danych, które trzeba zebrać, pod warunkiem, że są one aktualne i istotne.

Innym doskonałym narzędziem do wykorzystania podczas gromadzenia danych na etapie Identyfikacji i Definicji są wnioski i oceny z poprzednich projektów – o ile są one aktualne. Te oceny i wnioski powinny być włączone do przyszłych projektów i zazwyczaj zawierają pewne dane i informacje, które mogą być wykorzystane w nowym projekcie.

## Rodzaje danych

**Dane wtórne:** Informacje dostępne poprzez opublikowane i niepublikowane źródła, w tym przeglądy publikacji, badania, oceny, raporty organizacji pozarządowych, agencji ONZ, organizacji międzynarodowych i biur rządowych. Dane wtórne mogą być bardzo korzystne cenowo i powinny być pierwszymi źródłami, do których sięgamy w celu uzyskania danych do oceny. Niestety, dostęp do dokumentów wtórnych jest często ograniczony, a przy ich interpretacji należy zachować ostrożność. Czasami trzeba będzie skorzystać z gromadzenia danych pierwotnych, aby zweryfikować wiarygodność i

adekwatność danych wtórnych do konkretnego kontekstu lub uzyskać bardziej szczegółowe informacje. Należy pamiętać, że dane wtórne mogą być ilościowe lub jakościowe.

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Względnie opłacalne i można je uzyskać za pomocą Internetu i/lub wyszukiwania w rejestrach.</li> <li>• Do realizacji całego procesu potrzeba mniej zasobów ludzkich</li> <li>• Zajmuje mniej czasu w porównaniu z gromadzeniem danych pierwotnych i wtórnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalezienie aktualnych danych może być trudne.</li> <li>• Nie wszystkie źródła są sobie równe. Korzystanie z wiarygodnych i godnych zaufania zasobów może być problemem dla osób, które nie są dobrze zorientowane w tradycyjnych metodach badawczych.</li> </ul>

Tabela 5: Mocne i słabe strony danych wtórnych

**Pierwotne dane ilościowe:** W sytuacjach, gdy źródła wtórne nie dostarczają wystarczających informacji lub gdy informacje są po prostu niedostępne, organizacje mogą zbierać dane za pomocą ilościowych metod oceny (ankiety, kwestionariusze, testy, standardowe instrumenty obserwacyjne), które koncentrują się na informacjach, które można policzyć i poddać analizie statystycznej.

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dane ilościowe są skalowalne, ponieważ można uzyskać dużą liczbę odpowiedzi i uogólnić wyniki.</li> <li>• Jeśli pytania i odpowiedzi są dobrze napisane, w wynikach pojawia się mniej osobistych uprzedzeń.</li> <li>• Można stosować standardowe podejścia i porównywać wyniki z innymi danymi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dane ilościowe mogą nie oddawać głębi sytuacji.</li> <li>• Trudno jest o kontekst, gdy mamy do czynienia ze standardowymi pytaniami i odpowiedziami dla każdego respondenta.</li> </ul>

Tabela 6: Pierwotne dane ilościowe - mocne i słabe strony

**Pierwotne dane jakościowe:** W przeciwieństwie do podejścia ilościowego, podejście jakościowe stara się uchwycić doświadczenia uczestników za pomocą słów, obrazów i przedmiotów (a nawet niewerbalnych wskazówek dostarczanych przez respondentów). Dane jakościowe są najczęściej zbierane w formie otwartej narracji, w przeciwieństwie do typowego formatu pytań i odpowiedzi w ankietach, kwestionariuszach lub testach.

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapewnienie szerokiego zakresu informacji opartych na doświadczeniu respondenta.</li> <li>• Zapewnienie bardziej szczegółowych informacji i informacji zwrotnych niż w przypadku danych ilościowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie można skalować i uogólniać.</li> <li>• Wymagają dużo czasu i zasobów.</li> <li>• Wymagają od zespołu gromadzącego dane wiedzy i zdolności do wdrożenia metod gromadzenia danych jakościowych.</li> </ul>

- Pomoc zespołowi projektowemu w lepszym zrozumieniu kontekstu dzięki doświadczeniom respondentów.

Tabela 7: Pierwotne dane ilościowe - mocne i słabe strony

Mocne i słabe strony każdej metody należy rozważyć w odniesieniu do czasu i zasobów, które są dostępne w tym momencie projektu. Należy pamiętać, aby wybrać najbardziej odpowiednie (i opłacalne) narzędzia i podejścia do zbierania informacji. Istnieje wiele opinii na temat tego, która metoda gromadzenia danych jest najlepsza - ilościowa czy jakościowa, pierwotna czy wtórna. Każda metoda ma swój cel i mocną stronę. Na przykład, dane pierwotne są często uważane za lepsze od danych wtórnych. W rzeczywistości jednak zespół projektowy może nie mieć możliwości lub zasobów potrzebnych do przeprowadzenia pełnego badania ilościowego.

### Gromadzenie danych metodami mieszanymi

Ta metoda składa się z kombinacji pierwotnych źródeł danych ilościowych, pierwotnych źródeł danych jakościowych, a czasem nawet wtórnych. Podejście oparte na metodach mieszanych zapewnia solidną podstawę do badania danych z różnych perspektyw.

Dane wtórne	Pierwotne dane ilościowe	Pierwotne dane jakościowe
✓ Przegląd publikacji	✓ Badania wiedzy, praktyki i zasięgu	✓ Burza mózgów
✓ Przegląd dokumentacji	✓ Ankiety wypełniane przez gospodarstwa domowe	✓ Diagramy pokrewieństwa
✓ Istniejące statystyki	✓ Znormalizowane testy i badania	✓ Grupy badawcze
✓ Indeksy	✓ Znormalizowane narzędzia do obserwacji	✓ Historyczne narracje
✓ Dokumenty rządowe	✓ Pomiar antropometryczne	✓ Osie czasu
✓ Inne dokumenty organizacji pozarządowych		✓ Mapowanie okolicy
		✓ Częściowo ustrukturyzowane wywiady
		✓ Wywiady z kluczowymi respondentami
		✓ Ćwiczenia w tworzeniu rankingu

Tabela 8: Rodzaje danych

Gromadzenie danych pierwotnych może być ukierunkowane na konkretne potrzeby proponowanego projektu, ale może też zająć dużo czasu i pieniędzy oraz zaangażować wiele osób. Z tego powodu wiele organizacji zaleca, aby pierwsza runda gromadzenia danych opierała się na danych wtórnych, a kolejne rundy wykorzystywały metody gromadzenia danych pierwotnych w celu wypełnienia luk, których nie obejmują dane wtórne.

Co więcej, choć percepcja często sugeruje, że dane jakościowe są mniej restrykcyjne niż dane ilościowe, podejścia ilościowe często wiążą się z ryzykiem zwiększenia oczekiwań społeczności lokalnych i partnerów, a także mogą być dość kosztowne. Z kolei oceny danych jakościowych mogą być

rygorystyczne, jeśli zostaną zaplanowane i wdrożone z wykorzystaniem wiedzy specjalistycznej, a także mogą ujawnić ciekawe spostrzeżenia dotyczące przyczyn trendów, które zostały zidentyfikowane za pomocą metod wtórnych i ilościowych.

Połączenie metod wtórnych i pierwotnych (w tym zarówno narzędzi jakościowych, jak i ilościowych) w tym samym procesie gromadzenia danych może zapewnić bardziej kompleksowy, zintegrowany obraz na potrzeby podejmowania decyzji przez zespół projektowy. A w końcu wszystko sprowadza się do podejmowania decyzji.

Przed rozpoczęciem gromadzenia danych należy zadać sobie i swojemu zespołowi pytanie „Jak zostaną wykorzystane te dane?”. Jeśli nie ma zadowalającej odpowiedzi na to pytanie, nie przystępuj do działania. Czas i zasoby są zbyt cenne na tym etapie, by trwonić je na zbieranie danych bez jasnego celu. W wielu ćwiczeniach z zakresu oceny zebrano obszerne dane, a następnie przygotowano obszerne tomy, które teraz tylko leżą na półkach i zbierają kurz. Dokumenty te stanowią przykład niewłaściwego wykorzystania zasobów, mogą stanowić ingerencję w życie interesariuszy i tworzyć fałszywe oczekiwania, które z kolei mogą zaszkodzić ważnym relacjom z partnerami i/lub beneficjentami.

Za każdym razem, gdy rozpoczynasz proces gromadzenia danych, pamiętaj o poniższych pytaniach, aby określić, jakie dane należy zebrać i jakimi metodami:

- ✓ Jakie informacje muszę uzyskać?
- ✓ Z jakich źródeł mogę uzyskać te informacje? Czy istnieją wiarygodne źródła wtórne, z których mogę skorzystać?
- ✓ W jaki sposób te informacje pomogą mi w procesie decyzyjnym dotyczącym projektu?
- ✓ Czy zespół zbierający dane ma możliwości techniczne i kadrowe, aby skutecznie zgromadzić dane w ten sposób?
- ✓ Czy uzyskane przeze mnie informacje mogą być wykorzystane w innych projektach lub programach?
- ✓ Jak, kiedy i przez kogo dane będą analizowane?
- ✓ W jaki sposób będziemy zarządzać i archiwizować informacje i dane, które uzyskamy w procesie zbierania?

## Triangulacja danych

Podejściem do ograniczenia subiektywności definicji problemu i pracy nad różnymi perspektywami „prawdziwych” potrzeb jest zastosowanie triangulacji danych. Triangulacja jest skuteczną techniką, która ułatwia walidację danych poprzez weryfikację krzyżową z więcej niż dwóch źródeł. Na przykład, jeśli badanie wykorzystuje tylko jedną metodę gromadzenia danych (perspektywę), pojawia się pokusa, by uwierzyć, że wyniki są wiarygodne. Jeśli badacz stosuje dwie metody (perspektywy), wyniki mogą się ze sobą nie zgadzać. Jednak stosując trzy metody/perspektywy, aby odpowiedzieć na pytanie, można mieć nadzieję, że wyniki przynajmniej dwóch z nich będą się wzajemnie potwierdzać. Z drugiej strony, jeśli pojawią się trzy sprzeczne odpowiedzi, badacz wie, że należy zmienić kierunek pytania, ponownie rozważyć metody lub wykonać obie czynności.

U podstaw triangulacji danych leży zwiększenie zaufania i wiarygodności wyników badania. Łącząc wiele perspektyw i metod, badacze mogą mieć nadzieję na przewycięzenie słabości lub uprzedzeń i problemów, które wynikają z jednej metody lub perspektywy jednego obserwatora - tym samym zwiększając wiarygodność i ważność wyników.

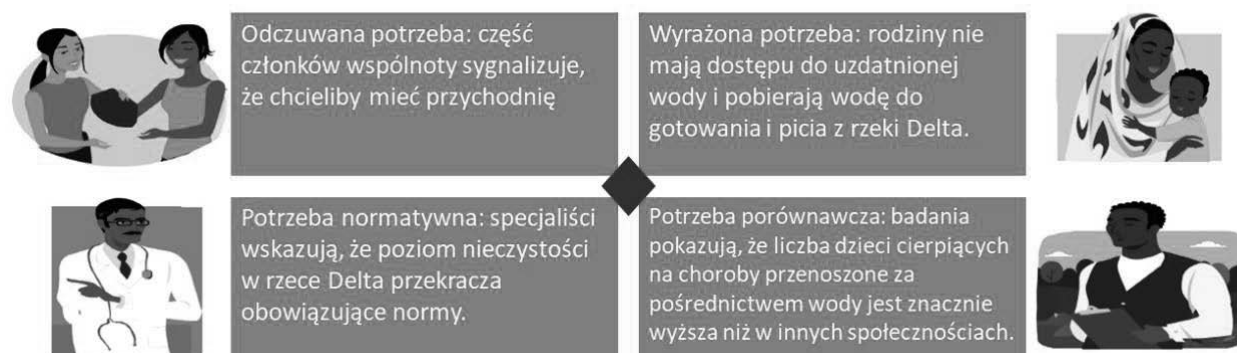
Jednym ze sposobów wykorzystania triangulacji w procesie identyfikacji potrzeb jest zastosowanie podejścia wprowadzonego przez amerykańskiego socjologa Jonathana Bradshawa, który uważał, że ocena potrzeb powinna badać cztery rodzaje potrzeb w społeczności, a obecność wszystkich rodzajów potrzeb wskazywałaby na „prawdziwą” potrzebę.

**4 kategorie potrzeb społecznych Bradshawa** obejmują: Potrzeby odczuwane, wyrażane, normatywne i porównawcze.

- **Potrzeby odczuwane** – potrzeby odczuwane skupiają się na myślach i marzeniach samej społeczności, na tym, co według niej powinno być priorytetem. Odczuwana potrzeba jest prawdopodobnie subiektywna. Jest raczej pragnieniem niż potrzebą. Na odczuwane potrzeby ma wpływ wiedza i oczekiwania jednostki, które mogą być nierealistyczne i/lub nieosiągalne. Na przykład, matki mogą wyrażać niezadowolenie z bałaganu i chorób wynikających z braku higienicznych warunków sanitarnych - ale mogą nie być świadome istnienia alternatyw, które mogłyby zmienić stan rzeczy.
- **Wyrażone potrzeby** – Ten rodzaj potrzeb jest zwykle realizowany poprzez obserwację. Co społeczność wyraża poprzez swoje działania? Na przykład, jeśli istnieją długie listy oczekujących na usługę, społeczność traktuje tę potrzebę priorytetowo. Czasami wyrażone potrzeby pokrywają się z odczuwaną potrzebą społeczności. Czasami potrzeby te mogą nie być publicznie sprecyzowane (jako odczuwane potrzeby) w wyniku nacisków politycznych/kulturowych lub dlatego, że nikt nigdy o nie pytał. Na przykład, rodziny mogły nie wyrażać swojego niezadowolenia z braku higienicznych warunków sanitarnych w sposób werbalny, ale teraz zaczynają wskazywać miejsca, w których pozbywają się swoich domowych odpadów (śmiećniki).
- **Potrzeby normatywne** – ten rodzaj potrzeb porównuje obecną sytuację z zestawem standardów zawodowych lub eksperckich. Często potrzeby te są określane przez specjalistów lub ekspertów - lekarzy, inżynierów, specjalistów od zdrowia publicznego itp. Na przykład ekspert ds. warunków sanitarnych może wskazać, że wskaźniki zawartości odchodów w wodzie w gospodarstwach domowych przekraczają normę ustanowioną przez ministerstwo zdrowia.
- **Potrzeby porównawcze** – te potrzeby porównują obecną sytuację z sytuacją innych. Jednym z najczęstszych zastosowań tego podejścia jest porównanie dostępu ludzi do zasobów. W tym podejściu uznaje się, że potrzeba jest pojęciem względnym i dlatego każda debata na temat potrzeby musi odbywać się w kontekście porównania między ludźmi. Na przykład członkowie spółdzielni rybackiej mogą zauważyć, że liczebność ryb jest wyższa w pobliskim mieście z urządzeniami sanitarnymi.

#### Walidacja potrzeb

Jeśli projekt jest realizowany w ramach programu lub poprzez zapytanie ofertowe, może się okazać, że koncepcja projektu została już ustalona. W tym momencie przeprowadzenie pełnej oceny potrzeb nie będzie wymagane, jednak korzystne będzie dalsze definiowanie i walidacja potrzeb poprzez prosty proces walidacji potrzeb. Możesz zebrać dane dotyczące docelowych beneficjentów i kontekstu, w którym będziesz wdrażać projekt, aby upewnić się, że jest on wykonalny, a potrzeby, które zostały wcześniej zidentyfikowane, są nadal aktualne.



Rysunek 16: Kategorie potrzeb społecznych według Bradshawa

W miarę jak organizacje badają potrzeby społeczności, problemem będzie zapewnienie, że proces identyfikacji potrzeb jest dokładny i rzetelny. Często jednostki i grupy na podstawie swoich obserwacji i doświadczeń mają już pomysł, jaki rodzaj projektu lub usługi jest preferowany przez daną organizację rozwojową. Organizacje rozwojowe muszą unikać przekazywania społeczności priorytetów przed identyfikacją potrzeb, ponieważ mogą udzielić odpowiedzi, które zagwarantują ich wybór i korzyści. Na przykład, jeśli wiadomo, że organizacja rozwojowa wspiera przede wszystkim projekty związane z wodą, uczestnicy projektu prawdopodobnie będą wyrażać swoje problemy i rozwiązania w sposób, który według ich przewidywań będzie pasował do interwencji preferowanych przez tę organizację rozwojową - projektu związanego z wodą.

## Analiza potrzeb

Celem gromadzenia danych jest szerokie badanie i zbieranie informacji na temat wielu różnych kwestii, natomiast celem analizy potrzeb jest uporządkowanie i zbadanie danych w taki sposób, aby można było wydobyć z nich przydatne informacje. Podczas identyfikacji i definiowania potrzeb dla projektu, będziesz musiał podzielić analizę potrzeb na dwie kategorie: analizę stanu obecnego i analizę stanu przyszłego.

**Analiza stanu obecnego:** Gdzie teraz jesteśmy? Jaka jest teraz sytuacja w terenie? Jakie są warunki w społeczności? Z jakimi problemami boryka się społeczność i jakie są priorytety interwencji? Kim są interesariusze powiązani z problemem? Jakimi możliwościami dysponujemy jako zespół projektowy i partnerzy, aby skutecznie wdrożyć ten rodzaj interwencji?

**Analiza stanu przyszłego:** Gdzie zamierzamy się znaleźć po zakończeniu projektu? Jakich zmian możemy się spodziewać po zakończeniu projektu? Jakie są zagrożenia, które mogą zakłócić naszą zdolność do osiągnięcia tych zmian? Jaki stopień trwałości ma interwencja? Czy zmiana może być zachowana po zakończeniu projektu?

### Analiza stanu obecnego

Podstawowymi elementami analizy stanu obecnego jest zbadanie interesariuszy, ich władzy i wpływu na projekt oraz zidentyfikowanie lub uszczegółowienie problemu, który będzie rozwiązywany przez projekt. W tym momencie będziesz przeprowadzał burzę mózgow, próbował zbadać różne przyczyny źródłowe i bezpośrednie skutki problemu za pomocą narzędzia Drzewo problemów oraz używał Diagramu Venna i Macierzy interesariuszy, aby ocenić i uszczegółowić interesariuszy zaangażowanych w projekt.

## Analiza interesariuszy

Interesariusze mogą uczynić nasze interwencje lub je przerwać, dlatego w Project DPro tak duży nacisk kładzie się na analizę i zarządzanie interesariuszami. W całym Przewodniku można znaleźć odniesienia do wykorzystania podejścia partycypacyjnego i angażowania interesariuszy, jeśli jest to możliwe i konieczne. Aby móc to zrobić, należy przeprowadzić kompleksową analizę interesariuszy, która będzie weryfikowana przez cały czas trwania projektu.

Doświadczenie pokazuje, że kiedy interesariusze są pomijani lub źle rozumiani w projekcie, albo ich interesy są źle realizowane lub wykluczane w trakcie projektu, często dochodzi do nieoczekiwanych i niepożądanych rezultatów. Projekty, które poświęcają czas na identyfikację i zrozumienie interesariuszy, odnoszą korzyści dzięki:

- ✓ Lepszemu zrozumieniu osób, grup i instytucji, na które będą miały wpływ działania w ramach projektu i które powinny z nich skorzystać;
- ✓ Lepszemu określeniu możliwości tych interesariuszy;
- ✓ Bardziej świadomemu zrozumieniu, kto może wpłynąć na planowanie i realizację projektu oraz wnieść do niego swój wkład;

Aby odnieść sukces, zespół projektowy musi rozwinąć dyscyplinę w zarządzaniu tymi relacjami z interesariuszami. Członkowie zespołu muszą zrozumieć rzeczywistość i złożoność interesów i relacji; ocenić i przewidzieć wpływ projektu (zarówno pozytywny, jak i negatywny) na wszystkie grupy interesariuszy; oraz zaprojektować i wdrożyć plany zaangażowania, które zachęcają do udziału w projekcie i dobrej komunikacji.

Elementy dobrego systemu zarządzania interesariuszami:

1. Identyfikacja interesariuszy (identyfikacja i definicja)
2. Analiza interesariuszy (identyfikacja i definicja)
3. Zaangażowanie interesariuszy (konfiguracja projektu)
4. Komunikacja z interesariuszami (planowanie projektu)
5. Weryfikacja i analiza (ciągła)

### Krok 1: Identyfikacja interesariuszy

Fazę identyfikacji i definicji należy rozpocząć od zidentyfikowania i przeanalizowania interesariuszy związanych z projektem. W miarę przechodzenia przez kolejne etapy projektu będzie się rozwijać i uszczegóławiać zaangażowanie i komunikację. Aby zacząć myśleć o szerokim spektrum interesariuszy związanych z projektem, Project DPro podzielił interesariuszy na sześć kategorii.

Kategoria interesariuszy	Opis i przykłady
<b>Użytkownicy</b>	Osoby, które bezpośrednio skorzystają z produktów i/lub usług projektu. Na przykład, w projekcie budowy latryn nad rzeką Delta, użytkownikami będą członkowie społeczności, którzy skorzystają z latryn i w rezultacie poprawią jakość wody w rzece.
<b>Władze</b>	<p>Ludzie lub grupy ludzi, którzy mają interes w tym, jak zarządza się projektem. Ta kategoria może obejmować następujące podgrupy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rady projektów, grupy sterujące lub sponsorzy, którzy zarządzają ramami zarządzania projektem;</li> <li>• Biegli rewidenci i regulatorzy, którzy ustalają wymagania dotyczące zgodności i kontekst regulacyjny projektu;</li> <li>• Fundatorzy (osoby fizyczne lub organizacje) lub organizacje pozarządowe, które zapewniają finansowanie projektu. Fundatorzy mogą być zewnętrznymi (jak wtedy, gdy finansowanie zapewnia organizacja będąca darczyńcą) lub wewnętrznymi (jak wtedy, gdy projekt jest finansowany ze środków wewnętrznych).</li> </ul>
<b>Dostawcy</b>	Osoby, które aktywnie uczestniczą w działaniu projektu. Menedżerowie, członkowie zespołu, organizacje wdrażające, wykonawcy i dostawcy należą do tej kategorii.
<b>Influencerzy</b>	Osoby, które mają możliwość zmiany kierunku (pozytywnie lub negatywnie) projektu. Mogą to być na przykład lokalne media, urzędnicy państwowi, przedstawiciele biznesu lub liderzy lokalnej społeczności.
<b>Osoby zależne</b>	Osoby, które chcą od projektu czegoś innego niż planowany produkt końcowy lub usługa. Zazwyczaj osoby zależne to inne projekty lub jednostki funkcjonalne organizacji, które potrzebują jednego z rezultatów projektu.
<b>Osoby utrzymujące projekt</b>	Grupy odpowiedzialne za utrzymanie produktu lub usługi po zakończeniu projektu. Jeśli spojrzymy na nasz projekt budowy latryn nad rzeką, możemy spodziewać się, że lokalna gmina przejmie średnio- i długoterminową odpowiedzialność za utrzymanie latryn po zakończeniu projektu.

*Tabela 9: Kategorie interesariuszy*

Niektóre kwestie, o których należy pamiętać, dzieląc interesariuszy na kategorie:

- **Interesariusze mogą obejmować te same kategorie:** Istnieje wiele przypadków, w których osoba lub grupa zaliczałaby się do więcej niż jednej kategorii. Na przykład społeczności mogą być zarówno użytkownikami (w trakcie realizacji projektu), jak i podtrzymującymi (po zakończeniu projektu).

- **Podział kategorii na podkategorie:** Kategorie mogą być podzielone na podkategorie, jeśli okaże się to pomocne. Na przykład kategoria interesariuszy z zakresu zarządzania jest już podzielona na trzy podkategorie.
- **Kategorie interesariuszy będą się zmieniać:** Na obszarze interwencji mogą pojawić się nowi interesariusze, podczas gdy inni tracą swój wpływ lub zainteresowanie. Identyfikacja interesariuszy jest zatem procesem ciągłym, który należy powtarzać w różnych odstępach czasu w trakcie trwania projektu.

Burza mózgów na wysokim poziomie listy interesariuszy na tym etapie jest bardzo przydatna do zrozumienia kontekstu i ustalenia oczekiwań wobec interesariuszy. Jeśli w projekcie zastosowano podejście partycypacyjne, umożliwi to zaangażowanie właściwych interesariuszy w odpowiednim czasie na każdym etapie projektu. Na razie należy przeprowadzić burzę mózgów na temat potencjalnych interesariuszy, wykorzystując 6 kategorii przedstawionych powyżej.

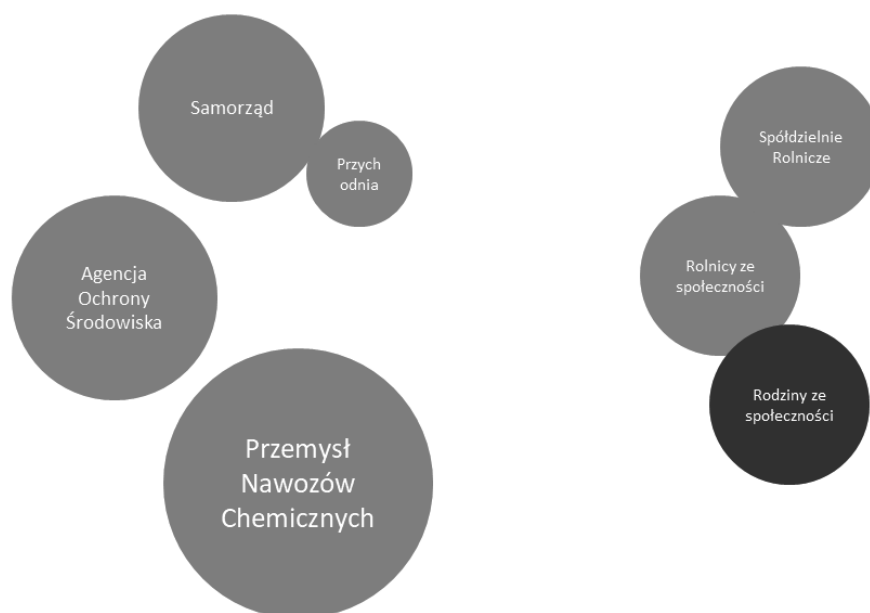
## Krok 2: Analiza interesariuszy

Kilka pytań przewodnich, które pomogą w analizie: Czy będą popierać Twój projekt i zapewnią wsparcie? Czy potencjalnie będą stanowić przeszkodę w realizacji projektu? Relacje te zostaną rozwinięte w późniejszych etapach, ale należy zacząć myśleć o nich na etapie Identyfikacji i Definicji. Proces analizy interesariuszy obejmuje:

- **Analizę interesów interesariuszy:** Co mogą zyskać lub stracić dzięki projektowi? Jakie są oczekiwania interesariuszy (zarówno pozytywne, jak i negatywne)? Jakie zasoby mogą zaangażować? Jakie są potencjalne role interesariuszy? Jakie zdolności posiadają? Czy są zwolennikami czy przeciwnikami?
- **Mapowanie wpływu interesariuszy.** Wpływ oznacza władzę, jaką interesariusze mają nad projektem, taką jak ich uprawnienia decyzyjne lub zdolność do wpływania na działania projektowe lub interesariuszy w sposób pozytywny lub negatywny. Jaki jest zakres współpracy lub konfliktu w relacjach między interesariuszami? Kto ma moc sprawczą, aby wprowadzić zmiany w odniesieniu do bezpośrednich problemów, kwestii podstawowych i przyczyn źródłowych?

**Diagramy Venna są tworzone w celu analizowania i ilustrowania charakteru relacji pomiędzy kluczowymi grupami interesariuszy.** Diagram Venna jest tworzony z perspektywy pojedynczego interesariusza projektu (lub grupy interesariuszy projektu). Każde koło na diagramie identyfikuje interesariusza zaangażowanego w projekt. Wielkość użytego koła może pomóc wskazać względną władzę/wpływ każdego interesariusza, podczas gdy podział przestrzenny służy do wskazania względnej siły lub słabości relacji roboczych / interakcji pomiędzy różnymi grupami/organizacjami. Diagramy Venna są powszechnie stosowane jako narzędzie planowania partycypacyjnego z grupami docelowymi, aby pomóc im w profilowaniu ich koncepcji takich relacji.

Rysunek 17 przedstawia przykład wykorzystania diagramu Venna do identyfikacji siły i wpływu wielu interesariuszy zaangażowanych w rolnictwo i gospodarstwo domowe w społeczności zamieszkującej brzegi rzeki. Należy zwrócić uwagę, że diagram Venna jest przedstawiony z perspektywy **jednej z grup interesariuszy**, w tym przypadku najbardziej narażonych rodzin. Rozmiar i lokalizacja koła przemysłowego wskazują, że jest ono bardzo wpływowe, ale odległe. Zgodnie z tą samą zasadą Agencja Ochrony Środowiska jest odległa i wyraźnie dostosowana do interesów przemysłu. Rodziny narażone na zagrożenie reprezentują interesy całej społeczności i mają bliskie relacje z rolnikami i spółdzielniemi.



Rysunek 17: Diagram Venna rzeki Delta - z perspektywy rodzin

**Matryca analizy interesariuszy** wykorzystuje **wyniki Diagramu Venna** (lub innych narzędzi mapowania wpływu interesariuszy) w celu dalszej **identyfikacji, opracowania i przekazania** interesów, zdolności i potencjalnych działań interesariuszy projektu. W przeciwieństwie do Diagramu Venna, matryca pozwala na rozwinięcie narracji, która dostarcza dodatkowych danych dotyczących interesariuszy, ich interesów, wpływu oraz potencjalnych działań mających na celu zaspokojenie interesów interesariuszy. Matryca analizy interesariuszy jest żywym dokumentem, który powinien być aktualizowany w określonych momentach w trakcie realizacji projektu. Brama decyzji jest doskonałą okazją do zebrania zespołu projektowego w celu ponownej oceny interesariuszy i upewnienia się, że są oni informowani i angażowani na odpowiednim poziomie.

Opis interesariusza	Kategoria interesariusza	Przyczyna zainteresowania projektem	Władza i wpływy	Relacja
<b>Społeczność rzeki Delta</b> 450 gospodarstw domowych odprowadza odpady i ścieki do rzeki, która jest wykorzystywana jako źródło wody pitnej i do połowów	Użytkownicy	Zmniejszenie zachorowań przenoszonych za pośrednictwem wody i poprawa dostępu do urządzeń higieniczno-sanitarnych, w tym latryn.	Zdolni do zmniejszenia ilości odprowadzanych fekaliów do rzeki, ale nieświadomi swojego wpływu.	Główni beneficjenci projektu budowy latryn
<b>Rolnicy i Spółdzielnia</b> 200 osób o niskich dochodach, małe firmy rodzinne, zorganizowane w nieformalne spółdzielnie.	Osoby utrzymujące projekt	Utrzymanie i poprawa warunków bytowych. Zanieczyszczenia wpływają na wielkość i jakość produkcji. Cierpi na tym zdrowie rodziny, zwłaszcza dzieci i matek.	Potencjalni dostawcy. Dzięki swoim wpływom spółdzielnia może domagać się zmian w przemyśle i w gminie.	Spółdzielnie i rolnicza siła robocza złożona z członków rodziny
<b>Gmina Delta River</b> Agencja Ochrony Środowiska i Samorząd	Influencerzy	Zainteresowani poprawą warunków społeczności i zbliżeniem się do rodzin (relacja).	Potencjalna osoba utrzymująca projekt. Posiada środki do przeprowadzenia audytu branż.	Brak otwartej komunikacji z członkami społeczności
<b>Przemysł Nawozów Chemicznych</b> 01 przemysł na dużą skalę, który produkuje nawozy sztuczne i inne produkty chemiczne.	Influencerzy	Ograniczona obecna motywacja do zmiany.	Posiadanie zasobów finansowych i technicznych do stosowania nowych, czystszych technologii.	Dobre powiązania z partią rządzącą (władzą).
<b>Przychodnia</b> 01 publiczna przychodnia zdrowia, która zapewnia pomoc zdrowotną i usługi dla społeczności.	Użytkownicy	Zmniejszenie zachorowań na choroby przenoszone przez wodę zmniejszy zapotrzebowanie na usługi zdrowotne,	Zdolność do reprezentowania społeczności	Ścisły kontakt zarówno ze społecznością lokalną, jak i samorządem

		które jest obecnie nadmierne.		
--	--	-------------------------------	--	--

Tabela 10: Matryca analizy interesariuszy

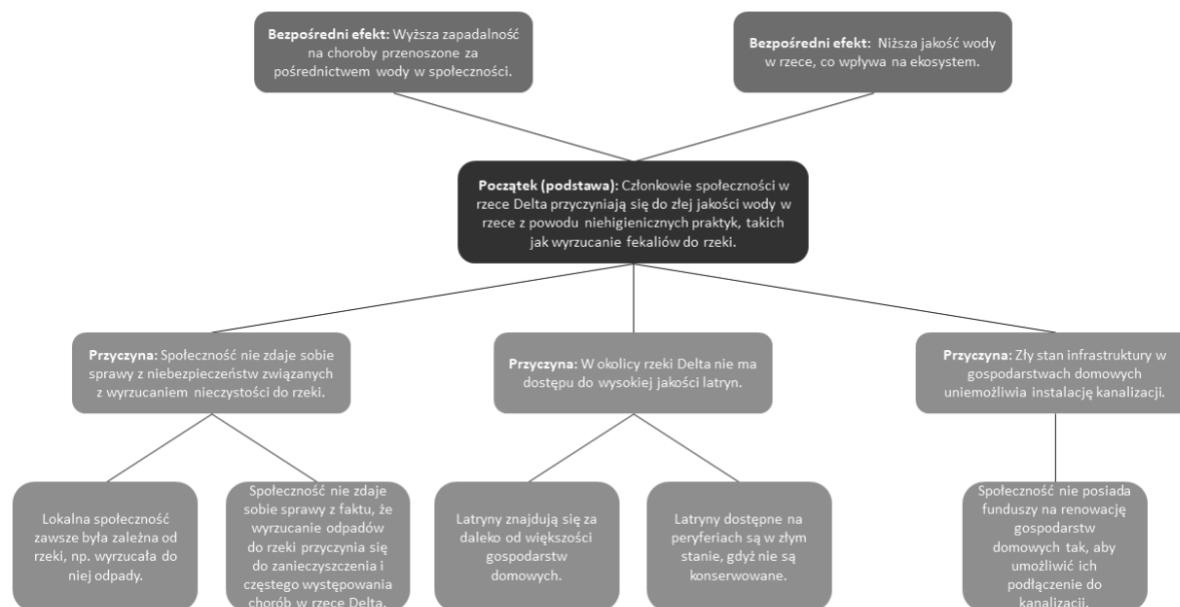
## Drzewo problemów

Być może zidentyfikowałeś już ogólny problem, z którym boryka się społeczność, w której będziesz pracować, lub odpowiadasz na prośbę, która wstępnie przedstawiła ten problem. Doskonałym sposobem na dopracowanie i uszczegółowienie priorytetu interwencji jest wykorzystanie **drzewa problemów**.

Podczas tworzenia drzewa problemów należy rozpocząć proces od identyfikacji „głównego problemu”, który może być zidentyfikowany w procesie otwartej burzy mózgów z interesariuszami lub wstępnie określony na podstawie wstępnej analizy istniejących informacji. Po zidentyfikowaniu problemu podstawowego, proces opracowywania kolejnego drzewa problemów jest zakończony (najlepiej poprzez partycypacyjny proces grupowy) przy użyciu poniższych instrukcji:

- Problemy, które są bezpośrednią przyczyną podstawowego problemu umieszczamy poniżej (przyczyny);
- Problemy, które są bezpośrednimi skutkami podstawowego problemu umieszczamy powyżej (skutki).

Główne pytanie leżące u podstaw drzewa problemów brzmi: „Co to powoduje?” Jeśli dwie lub więcej przyczyn łączy się i wywołuje skutek, umieszcza się je na tym samym poziomie na diagramie. Strzałki przyczynowo-skutkowe służą do łączenia poziomów drzewa problemów.



Rysunek 18: Drzewo problemów rzeki Delta

W przypadku naszego projektu budowy latryny, podstawowym problemem jest fakt, że członkowie społeczności zamieszkującej tereny nad rzeką Delta przyczyniają się do złej jakości rzeki z powodu nieodpowiednich zachowań, np. wyrzucania nieczystości do rzeki. Zidentyfikowaliśmy trzy podstawowe przyczyny:

1. Społeczność nie zdaje sobie sprawy z niebezpieczeństw związanych z wyrzucaniem nieczystości do rzeki.
2. W okolicy rzeki Delta nie ma dostępu do wysokiej jakości latryn.
3. Kiepska infrastruktura w gospodarstwach domowych uniemożliwia instalację systemów kanalizacyjnych.

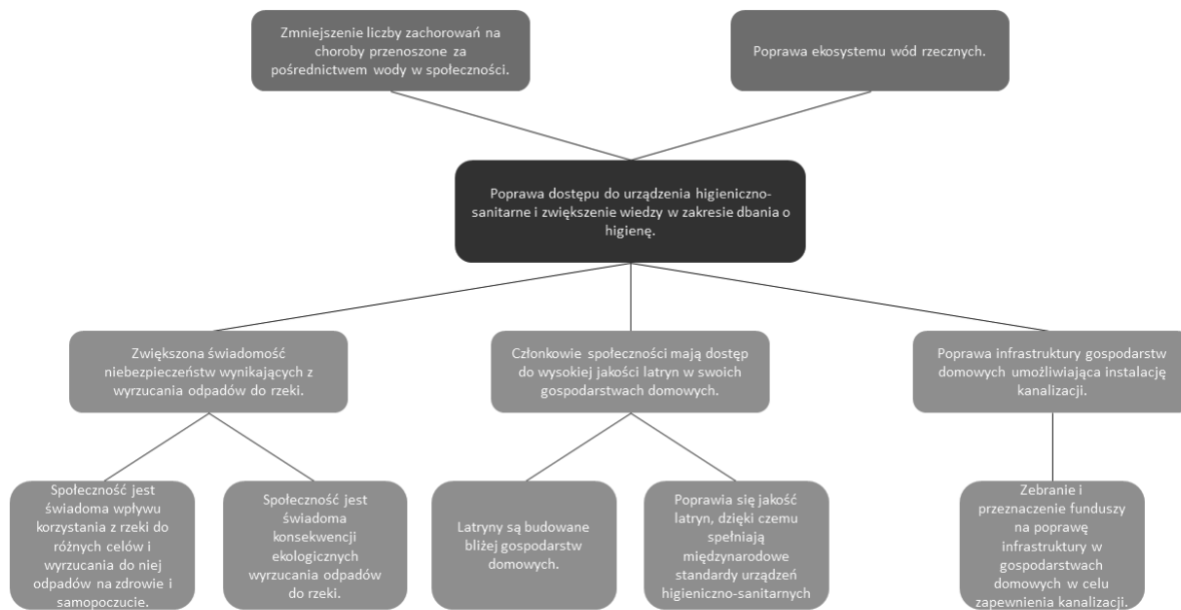
W rezultacie w rzece Delta dochodzi do częstszych zachorowań na choroby przenoszone za pośrednictwem wody, a rzeka charakteryzuje się niższą jakością, co ma wpływ na ekosystemy.

Ta wersja drzewa problemów jest uproszczona, można by dodać dodatkowe poziomy, aby dotrzeć do pierwotnych przyczyn absolutnych podstawowego problemu. Należy również pamiętać, że chcemy zbadać problem jako całość, a nie tylko w odniesieniu do z góry założonych pomysłów na to, jaki rodzaj interwencji można podjąć, ale raczej w celu zbadania pierwotnych przyczyn i skutków problemu na szeroką skalę. Podejście partycypacyjne jest niezwykle pomocne w tym ćwiczeniu, gdyż zapewnia wgląd i pomaga w rozłożeniu problemu na bardziej szczegółowe przyczyny.

## Analiza stanu przyszłego

### Drzewo celów

Kiedy drzewo problemów jest już gotowe, następnym krokiem jest **opracowanie drzewa celów, które rozpoczyna identyfikację potencjalnych interwencji, które mogłyby mieć miejsce, aby „naprawić” to, co jest zepsute w drzewie problemów.** W najprostszej formie, drzewo celów jest lustrzanym odbiciem drzewa problemów - gdzie każde stwierdzenie w drzewie problemów jest przekształcone w twierdzenie o pozytywnym celu. Drzewo problemów pokazuje związki przyczynowo-skutkowe, natomiast drzewo celów pokazuje związki pomiędzy środkami a celem.



Rysunek 19: Drzewo celów rzeki Delta

Po zidentyfikowaniu szerokiego zbioru potrzeb kolejnym problemem jest analiza zidentyfikowanych potrzeb i określenie, czy istnieje odpowiednie uzasadnienie dla interwencji w ramach projektu.

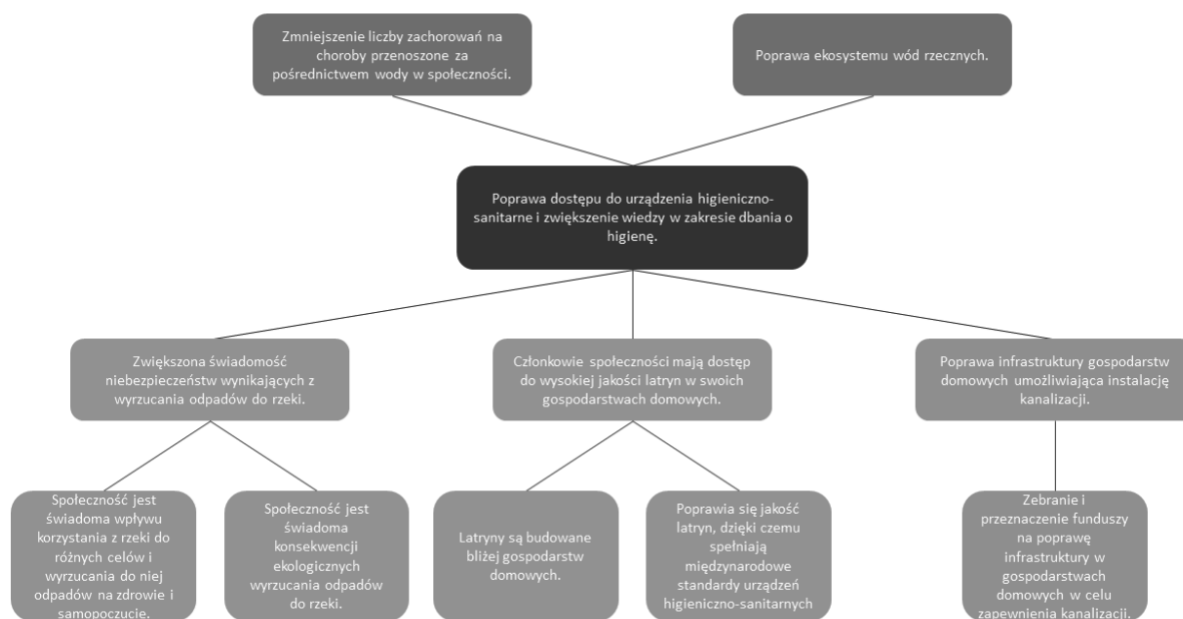
W tym momencie organizacja rozwojowa powinna rozważyć dwa krytyczne pytania strategiczne:

- Które elementy drzewa celów zostaną włączone do interwencji w ramach projektu?
- Jakie elementy nie będą objęte zakresem projektu?

Uzyskanie konsensusu od interesariuszy w tych kwestiach może być trudne, a proces podejmowania decyzji może stać się skomplikowany.

Pytania te pomogą zespołowi projektowemu i interesariuszom w podjęciu decyzji dotyczących miejsca interwencji projektu, świadczonych przez niego usług, tego, kto będzie korzystał z usług i jak te usługi będą świadczone.

Nawiązując do projektu dotyczącego rzeki Delta, kryteria wyboru zakresu muszą obejmować dostępność zasobów, możliwości organizacji wdrażającej, priorytety władz lokalnych i potrzeby gospodarstw domowych. Inną kwestią do zbadania są interwencje, które inne organizacje pozarządowe wdrażają w tej społeczności. Na podstawie tych kryteriów zespół projektowy opracował drzewo **rozwiązań / alternatyw, które przekazuje wyniki i cele** (patrz jaśniejsze niebieskie pola na poniższym obrazku), które należy realizować, aby rozwiązać główny problem. Należy zauważyć, że drzewo alternatyw informuje również o tym, które elementy nie wejdą w zakres projektu (pomarańczowe pola na Rysunek 20).



Rysunek 20: Drzewo rozwiązań / alternatyw dla rzeki Delta

W praktyce analiza stanu przyszłego rzadko jest prosta. O ile analiza stanu przyszłego może zidentyfikować szeroki wachlarz potencjalnych interwencji dla projektu, rzadko zdarza się, że organizacja może wdrożyć wszystkie działania przedstawione w analizie stanu przyszłego. W tym momencie organizacja rozwojowa powinna rozważyć trzy krytyczne pytania strategiczne:

- Jakie elementy zostaną uwzględnione w interwencji projektowej?
- Jakie elementy nie będą objęte zakresem projektu?

- Jakie kryteria będą stosowane przy podejmowaniu tych decyzji?

Te pytania mogą okazać się trudne, a organizacje staną przed licznymi alternatywami. Należy przedstawić konkretne decyzje dotyczące zakresu projektu. Gdzie będzie interweniować projekt? Jakie usługi będą świadczone? Kto zostanie objęty projektem?

#### Zbiorcza analiza wpływu i zakresu

Niezwykle ważna jest świadomość, jakie interwencje są prowadzone przez inne organizacje i organizacje pozarządowe wobec beneficjentów w danej społeczności. Jest prawdopodobne, że organizacja nie będzie mogła realizować wszystkich interwencji z drzewa celów, ponieważ nie mieszczą się one w jej kompetencjach, priorytetach lub strategii. Mogą jednak istnieć inne organizacje, które posiadają wiedzę i umiejętności pozwalające na realizację interwencji, których Twoja organizacja nie jest w stanie zrealizować. W związku z tym istnieje możliwość koordynacji, komunikacji i współpracy z innymi organizacjami w celu osiągnięcia wspólnego wpływu na społeczność.

Osiągnięcie konsensusu w tych kwestiach może być problemem, a proces podejmowania decyzji może stać się dość skomplikowany. Dlatego ważne jest, aby zespół projektowy jasno określił i uszeregował pod względem ważności wiele czynników, które wchodzi w grę przy podejmowaniu decyzji o tym, co zostanie włączone do ostatecznego projektu, a co zostanie pominięte.

Tabela 11 przedstawia elementy, które należy wziąć pod uwagę przy określaniu, którą interwencję należy przeprowadzić oraz co zostanie objęte zakresem.

Kategoria	Pytania przewodnie
Wymaga priorytetyzacji	Na jakie potrzeby położono największy nacisk podczas oceny/analizy? Które potrzeby wydają się mieć największy potencjał oddziaływania?
Uwagi dotyczące programu zewnętrznego	Kto jeszcze pracuje w proponowanym obszarze interwencji? Jakie są mocne strony ich programu? Jakie istniejące działania uzupełniają analizę drzewa celów?
Adekwatność	Czy proponowane podejście jest akceptowalne dla grupy docelowej i kluczowych grup interesariuszy? Na przykład, czy program z zakresu zdrowia reprodukcyjnego byłby odpowiedni i zgodny z normami religijnymi i kulturowymi?
Zdolności instytucjonalne	Jakie są mocne strony Twojej organizacji? Jakie są możliwości Twojego partnera wykonawczego?
Dostępność zasobów	Czy dostępne jest finansowanie? Czy istnieje szansa na wzrost? Jakie są możliwości wykorzystania zasobów?
Opłacalność	Czy stopa zwrotu z inwestycji jest akceptowalna?
Wykonalność i trwałość	Czy proponowane prace mogą być realnie zrealizowane? Czy praca w ramach projektu może mieć trwałe efekty?
Rozważania dotyczące programu wewnętrznego	Jakie są strategiczne priorytety Twojej organizacji w regionie? Kraju? Gdzie indziej? Jakie są mocne strony programu Twojej organizacji? Jakie priorytety ma Twoja organizacja pod względem lokalizacji? Beneficjentów? W innych kwestiach?
Rozważania dotyczące portfolio	Czy projekt „pasuje” do większego portfolio projektów w organizacji?

Tabela 11: Analiza zakresu

### Priorytety i oczekiwania przy ustalaniu zakresu prac

Określenie potrzeb i priorytetów interwencji może być skomplikowane. Co się stanie, jeśli Twoja ocena potrzeb, prośby darczyńcy i opinie beneficjentów będą nie do pogodzenia? Co wtedy? To może być naprawdę problematyczna sytuacja, a decyzja o tym, który priorytet lub potrzebę należy uwzględnić, nie powinna należeć wyłącznie do kierownika projektu. Zaangażowanie interesariuszy i zarządzanie projektem ma kluczowe znaczenie w przypadku konkurujących ze sobą priorytetów. Należy przeprowadzić dyskusję w celu dalszego zbadania potrzeb, priorytetów i oczekiwań różnych interesariuszy, aby zespół projektowy wiedział, w którym kierunku podążać.

## Logika interwencji w ramach projektu

Po określeniu interwencji, którą będziesz realizować, nadszedł czas, aby nakreślić, w jaki sposób doprowadzi ona do pożądaných rezultatów. Do tego celu używamy ram logicznych.

**Matryca ram logicznych identyfikuje i komunikuje logiczne związki w projekcie poprzez śledzenie rozumowania na poziomie pionowym i poziomym, które łączy poziomy matrycy.** Relacje pomiędzy elementami na każdym poziomie matrycy logicznej ilustrują pionową logikę, która doprowadzi do osiągnięcia ostatecznego celu projektu.

Chociaż istnieje wiele wersji ram logicznych projektu, Project DPro uznaje czteropoziomowy model ram logicznych, który obejmuje następujące produkty:

1. **Działania** to podjęte czynności, poprzez które mobilizowane są nakłady (finansowe, ludzkie, techniczne, materialne i czasowe) w celu wytworzenia produktów (szkolenie, budowa, itp.) projektu, za które personel może być rozliczony i które, po zsumowaniu, wytwarzają produkty.
2. **Wyniki** to materialne i niematerialne efekty działania projektu. Obejmują produkty, towary, usługi i zmiany (np. osoby przeszkolone z większą wiedzą i umiejętnościami; wybudowane drogi wysokiej jakości), które łączą się i przyczyniają do osiągnięcia rezultatów.
3. **Rezultaty** są tym, co projekt ma osiągnąć na poziomie beneficjenta (np. wykorzystanie wiedzy i umiejętności w praktyce w czasie; transport towarów na wybudowanych drogach w czasie) i przyczyniają się do zmian na poziomie populacji (zmniejszenie niedożywienia, poprawa dochodów, większe plony, itp.), które łączą się i pomagają w osiągnięciu celów.
4. **Cele** to pożądané rezultaty końcowe lub oddziaływania na najwyższym poziomie (transformacja, trwałość, utrzymanie, dobrobyt itp.), do których projekt się przyczynia (ostateczny cel w wielu

### Warianty ram logicznych

Ramy logiczne mogą być przytłaczające, przede wszystkim dlatego, że wydaje się, iż każdy darczyńca i każda organizacja używa innej wersji. Różnice między ramami logicznymi w poszczególnych organizacjach to zazwyczaj tylko terminologia. Pionowa i pozioma logika pozostaje taka sama, niezależnie od terminów używanych do opisu każdego poziomu.

ramach logicznych). Przykładem może być cel na poziomie sektora lub wynik na poziomie programu.

Jako kierownik projektu jesteś przede wszystkim odpowiedzialny za poziomy działań i wyników, ponieważ masz nad nimi kontrolę na poziomie projektu. Jeśli Twoja logika pionowa jest rozsądna, a logika pozioma (którą omówimy w dalszej części tego rozdziału) pozostanie niezmieniona, osiągniesz pożądany wynik. To ćwiczenie opiera się na pracy, którą wykonałeś podczas analizy stanu przyszłego, ponieważ zapewnia bezpośrednie połączenie od wybranej interwencji do przyczynienia się do podstawowego problemu.

	Opis Projektu	Wskaźniki	Sposoby weryfikacji	Założenia
Cel	Jeśli pojawią się REZULTATY; To powinny przyczynić się do osiągnięcia ogólnego CELU			
Rezultat(y)	Jeśli pojawią się WYNIKI; To mogą wystąpić REZULTATY			
Wyniki	Jeżeli są prowadzone DZIAŁANIA; Można osiągnąć WYNIKI			
Działania	Jeśli zapewnione zostaną ZASOBY / WKŁAD; Następnie można przeprowadzić DZIAŁANIA			

Tabela 12: Logika pionowa matrycy logicznej

Zgodnie z interwencją zidentyfikowaną i zdefiniowaną przy użyciu analizy stanu obecnego i przyszłego, pionowa logika naszego projektu dotyczącego latryn na rzece Delta może wyglądać tak, jak przedstawiono poniżej. Nie jest to w żadnym wypadku wyczerpujący opis celów, ale podany jako przykład, aby zilustrować relację „jeśli - to” naszego projektu.

	Opis
Cel	Poprawa jakości wody w rzece Delta.
Rezultat(y)	Lepszy dostęp do wysokiej jakości latryn dla społeczności żyjącej w pobliżu rzeki Delta.
Wyniki	1.1 Budowa wysokiej jakości latryn 1.2 Lokalna społeczność zostaje przeszkolona w zakresie konserwacji latryny. 1.3 Przeszkolenie przedstawicieli społeczności rzeki Delta w zakresie wartości i użytkowania latryn.

Działania	<p>1.1.1 Specyfikacje i lokalizacja latryn są potwierdzone w porozumieniu z zespołem inżynierów.</p> <p>1.1.2 Zbudowanie płyty i struktury latryny.</p> <p>1.1.3 Instalacja struktury latryny i przeprowadzenie kontroli jakości.</p>
-----------	---

Tabela 13: Opisy matrycy logicznej

Po zdefiniowaniu celu projektu, wyników, produktów i działań, kolejne pytanie brzmi: „Co mogłoby (zazwyczaj poza kontrolą projektu) zakłócić pionową logikę projektu?”. Na każdym poziomie logiki występują czynniki zewnętrzne, które mogą wpłynąć na sukces projektu, są to założenia. Założenia uzupełniają logikę poziomą ram logicznych i muszą pozostać zgodne z prawdą, aby działania prowadziły do wyników, a wyniki do rezultatów. Założenie jest hipotezą dotyczącą niezbędnych warunków, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, zidentyfikowanych w projekcie w celu zapewnienia, że zakładane związki przyczynowo-skutkowe funkcjonują zgodnie z oczekiwaniami i że planowane działania przyniosą oczekiwane rezultaty.

	Opis Projektu	Wskaźniki	Sposoby weryfikacji	Założenia
Cel				
Rezultat(y)				<p>Jeśli przestrzegana jest logika pozioma ORAZ założenia są prawdziwe, projekt prawdopodobnie zakończy się sukcesem.</p>
Wyniki				
Działania				

Tabela 14: Logika pozioma matrycy logicznej

Należy naprawdę przemyśleć założenia zawarte w ramach logicznych. Jeśli te warunki nie są prawdziwe, Twój projekt może zakończyć się niepowodzeniem. Założenia są zazwyczaj pozytywnie sformułowane i są bezpośrednio związane z działaniami, wynikami, rezultatami i celem Twojego projektu. Założenia są również doskonałym sposobem na rozpoczęcie myślenia o ryzyku związanym z projektem. Potraktuj je jako relację „jeśli-i-wtedy”. Jeśli osiągniemy odpowiednie wyniki ORAZ nasze założenia będą prawdziwe, to osiągniemy odpowiednie rezultaty.

Cel	Założenie
<b>Rezultat: Poprawiona pozycja ekonomiczna rolników dzięki lepszym plonom jęczmienia.</b>	
<b>Wynik: Rolnicy otrzymali wysokiej jakości nasiona jęczmienia do sadzenia.</b>	Warunki pogodowe sprzyjają kiełkowaniu nasion. Nie ma susz ani powodzi.

Tabela 15: Założenia Przykład 1

Cel	Założenie
<b>Rezultat: Lepsze żywienie najbardziej narażonych na niedożywienie dzieci.</b>	
<b>Wynik: Dzieci otrzymują 3 pełnowartościowe posiłki dziennie.</b>	Nie ma żadnych chorób uniemożliwiających dzieciom przyswajanie składników odżywczych zawartych w 3 pełnych posiłkach.

Tabela 16: Założenia Przykład 2

Bardzo ważne jest, aby skupić się na założeniach na poziomie produktów i rezultatów w ramach logicznych. Założenia znajdujące się na tych poziomach tworzą fundament logiki interwencji projektu. To tutaj dokonuje się połączenia pomiędzy produktami wytworzonymi na poziomie wyników a zmianą społeczną, która jest pożądana na poziomie rezultatów. Jeśli wrócimy do naszego projektu budowy latryn nad rzeką Delta, wyniki projektu to:

- 1.1 Budowa wysokiej jakości latryny.
- 1.2 Lokalna społeczność zostaje przeszkolona w zakresie konserwacji latryny.
- 1.3 Przedstawiciele społeczności lokalnej zostają przeszkoleni w zakresie wartości i użytkowania latryn.

Założeniem na poziomie wyników jest to, że zwiększona dostępność latryn i zwiększona świadomość na temat latryn znacząco zwiększy ich wykorzystanie - tym samym poprawi jakość wody i zdrowie całej społeczności.

Po ustaleniu celów i zidentyfikowaniu związanych z nimi ryzyk i założeń, ostatnim elementem ram logicznych są wskaźniki **realizacji** i **sposoby weryfikacji** dla każdego poziomu matrycy logicznej.

Wskaźnik jest ilościową lub jakościową miarą używaną do opisu zmiany. Aby wskaźnik mógł mierzyć zmianę, musi mieć punkt odniesienia (miarę lub opis bieżących wyników podmiotu i/lub komparatora) jako początkowy punkt odniesienia. Punkty odniesienia muszą być określone na początku lub blisko początku projektu. Wyniki podczas realizacji projektu są mierzone w stosunku do celu (ulepszenia, zmiany lub osiągnięcia oczekiwanego podczas realizacji projektu), z uwzględnieniem punktu odniesienia.

Wskaźniki przedstawiają stopień, w jakim projekt realizuje zaplanowane nakłady, rezultaty, wyniki i cele. Informują w sposób konkretny i wymierny o wynikach, które mają być osiągnięte na każdym poziomie zmiany. Wskaźniki pomagają również usunąć niejasne i nieprecyzyjne stwierdzenia dotyczące tego, czego można oczekiwać od interwencji projektowych.

Tabela 17 zawiera wytyczne dotyczące opracowywania wskaźników na każdym z poziomów ram logicznych.

Elementy	Wytyczne dotyczące wskaźników
<b>Cel</b> – ostateczny cel lub najważniejszy końcowy rezultat lub najważniejsze oddziaływanie, do którego przyczynia się projekt	Wskaźniki to długoterminowy wpływ, który nie jest specyficzny dla pojedynczego projektu. Są to raczej cele programu, podsektora lub sektora, do których przyczyni się również kilka innych projektów i zmiennych. Przykłady: transformacja, trwałość, środki do życia i dobrobyt.
<b>Rezultaty</b> – to, co projekt zamierza osiągnąć na poziomie beneficjentów, co łączy się i pomaga w osiągnięciu celów i wpływu	wskaźniki na tym poziomie są kluczowe, ale mogą być trudniejsze do określenia. Zmiana jest poszukiwana wśród rozszerzonych beneficjentów, populacji docelowych, instytucji współpracujących i partnerów lokalnych. Przykłady: wykorzystanie wiedzy i umiejętności w praktyce; zwiększony dostęp, zmniejszone niedożywienie, zwiększone dochody i zwiększone plony.
<b>Wyniki</b> – namacalne osiągnięcia wynikające z działań projektowych i będące w dużej mierze pod kontrolą kierownictwa projektu - które łączą się i przyczyniają do osiągnięcia wskaźników rezultatów	na tym poziomie są łatwiejsze do określenia niż na poziomie rezultatów, ponieważ reprezentują konkretne towary i usługi, które mają być dostarczone przez projekt. Wszystkie wyniki muszą zostać osiągnięte do końca okresu realizacji projektu i zgodnie z harmonogramem zawartym w planie projektu. Przykłady: ludzie przeszkoleni z większą wiedzą i umiejętnościami; zbudowane drogi wysokiej jakości, dostarczone dobra i wykonane usługi.
<b>Działania</b> – podjęte działania, poprzez które mobilizowane są nakłady w celu uzyskania wyników, za które personel może być odpowiedzialny – i które po zagregowaniu dają wyniki.	Nie wszystkie organizacje rozwojowe opracowują wskaźniki na poziomie działalności. Wskaźniki na tym poziomie są niemal bezpośrednio związane z opisem samej działalności. Przykłady: działania personelu, rzeczywiste wydatki w porównaniu z budżetem, wykorzystanie sprzętu, elementy szkoleniowe i elementy konstrukcyjne.

Tabela 17: Wytyczne dotyczące wskaźników na poziomie ramy logicznej

Podczas opracowywania wskaźników normą jest stosowanie kryteriów SMART do kierowania konceptualizacją wskaźników efektywności. SMART to angielski akronim, który ma następujące znaczenie:

- **Konkretne** – wskaźniki muszą być konkretne i koncentrować się na zmianie oczekiwanej na każdym poziomie. Co lub kto się zmienia?
- **Mierzalne** – wskaźniki muszą być policzalne i mierzalne. Czy wskaźnik można ocenić obiektywnie i niezależnie?
  - Ilość – oczekiwane liczbowe odzwierciedlenie tego, co ma zostać osiągnięte;
  - Jakość – narracyjny lub obrazowy opis oczekiwanych osiągnięć;
  - Lokalizacja – granica geograficzna oczekiwanych osiągnięć.
- **Osiągalne** – wskaźniki muszą być osiągalne w ramach ograniczeń trójkąta projektu (budżet/zasoby, czas/budżet i zakres/jakość).
- **Istotne** – wskaźniki muszą dokładnie mierzyć zmianę, którą projekt chce zapewnić. Czy wskaźnik w praktyczny i efektywny kosztowo sposób mierzy produkty, rezultaty i/lub cel?
- **Ograniczone w czasie** – wskaźnik powinien identyfikować określoną godzinę i datę. Do kiedy wskaźnik zostanie osiągnięty? Czy wskaźnik może zostać osiągnięty w ustalonych ramach czasowych?

#### Podział wskaźników

Podział wskaźników polega na rozbiciu wskaźników na kategorie w celu przeprowadzenia bardziej szczegółowej analizy. Przykłady podziału wskaźników to: płeć, położenie geograficzne, status społeczno-ekonomiczny i grupa wiekowa. Należy pamiętać, że podział ma na celu lepsze zrozumienie zmian zachodzących na poziomie każdej kategorii. Podział będzie zależny od wskaźnika i od tego, jakiego rodzaju informacje są wymagane do głębszej analizy.

Biorąc za przykład nasz projekt budowy latryn nad rzeką Delta, jednym ze wskaźników na poziomie rezultatów jest % wzrost wykorzystania latryn pod koniec projektu w porównaniu z sytuacją sprzed projektu. Korzystny może być podział tego wskaźnika według płci i grupy wiekowej, aby zbadać, czy któraś z tych grup (mężczyźni lub kobiety, młodzi, ludzie w średnim wieku, starsi) nie korzysta z latryn.

Sposoby weryfikacji (MOV) to źródła, z których czerpiemy informacje do pomiaru naszych wskaźników. Środki weryfikacji powinny być efektywne kosztowo i powinny bezpośrednio mierzyć wskaźniki. Najlepsza rada co do wskaźników i środków weryfikacji jest taka, by były one proste. Im bardziej skomplikowany wskaźnik, tym bardziej skomplikowane (a co za tym idzie, problematyczne do zmierzenia) są sposoby weryfikacji.

Tabela 18 ilustruje częściową budowę ramy logicznej projektu związanego z projektem budowy latryn nad rzeką Delta, przedstawionym wcześniej. Zawartość tych ram logicznych zawiera przykłady pionowej i poziomej logiki projektu, a także przykłady założeń i wskaźników znajdujących się na każdym poziomie ram logicznych.

	Opis	Wskaźniki	Sposoby weryfikacji	Założenia
Cel	Poprawa jakości wody w rzece Delta.	% redukcji obecności zanieczyszczeń w rzece Delta.	Badania jakości wody	Na tym poziomie nie ma potrzeby przyjmowania założeń
Rezultat(y)	Lepszy dostęp do wysokiej jakości latryn dla społeczności żyjącej w pobliżu rzeki Delta.	% wzrost wykorzystania latryn do końca projektu w porównaniu z okresem przed realizacją projektu.  % członków społeczności wyrażających zadowolenie z odległości, jakości i stanu latryn na koniec projektu.	Dane z ankiety  Dyskusje grupy badawczej ze społecznością	W rzece Delta nie ma dodatkowych źródeł zanieczyszczeń.  Latryny są utrzymywane przez społeczność, co zapewnia ich dalsze funkcjonowanie i najwyższą możliwą jakość.
Wyniki	1.1. Budowa wysokiej jakości latryny 1.2. Lokalna społeczność zostaje przeszkolona w zakresie konserwacji latryny. 1.3. Przeszkolenie przedstawicieli społeczności rzeki Delta w zakresie wartości i użytkowania latryn.	1.1. Liczba latryn zbudowanych w promieniu 50 metrów od gospodarstw domowych do końca drugiego etapu projektu. 1.2. Liczba przeszkolonych pracowników gminy, którzy do końca projektu wykażą się wiedzą na temat konserwacji technicznej latryn. 1.3. Liczba przedstawicieli społeczności przeszkolonych i wykazujących się wiedzą na temat użytkowania i wartości latryn do końca pierwszego etapu projektu.	1.1. Dane z badań inżynierskich 1.2. Obecność na szkoleniu i ocena przed/po szkoleniu 1.3. Obecność na szkoleniu i ocena przed/po szkoleniu	1.1. Dostęp do latryn i świadomość korzyści sprawi, że społeczność będzie z nich korzystać. 1.2. Pracownicy gminy pozostają na swoich stanowiskach i przekazują wiedzę z zakresu konserwacji nowym członkom personelu. 1.3. Rzecznicy społeczności mają wystarczającą władzę i wpływ, aby przekonać społeczność do korzystania z latryn.
Działania	1.1.1. Specyfikacje i lokalizacje latryn są potwierdzane w porozumieniu z zespołem inżynierów. 1.1.2. Zbudowanie płyty i struktury latryny. 1.1.3. Zainstalowanie struktury latryny i przeprowadzenie kontroli jakości.	Wkład: Materiały do budowy latryn, inżynier urządzeń higieniczno-sanitarnych, programy szkoleniowe dotyczące konserwacji latryn, materiały promujące latryny		

Tabela 18: Matryca logiczna projektu budowy latryny w delcie rzeki

W naszym przykładzie z rzeką Delta znajduje się kilka elementów ram logicznych, na które warto zwrócić uwagę. Pierwszym z nich jest wynik 1.2: Lokalna społeczność zostaje przeszkolona w zakresie konserwacji latryny. Jest to wynik, który jest bezpośrednio związany z trwałością projektu. O trwałości będziemy mówić w trakcie pracy nad przewodnikiem, ale warto zauważyć, że trwałość projektu i plan kontynuacji produktu lub usługi po zakończeniu projektu jest rozważany nawet na najwcześniejszych etapach projektu.

Inny element, który można zauważyć, to wskaźnik wyniku 1.1: Liczba latryn zbudowanych w promieniu 50 metrów od gospodarstw domowych do końca drugiego etapu projektu. Jest to wskaźnik WASH (Woda, warunki sanitarne, higiena) uwzględniający płeć<sup>3</sup>, co należy rozważyć podczas identyfikacji i określania logiki projektu. Uwzględnianie aspektu płci stało się powszechną praktyką w sektorach rozwoju i pomocy humanitarnej i gwarantuje, że uwzględniamy potrzeby wszystkich ludzi, koncentrując się na równouprawnieniu płci. Może zaistnieć potrzeba włączenia do projektu określonych metodologii i wskaźników, aby zapewnić podejście uwzględniające płeć. W tym przykładzie wskaźnik jest standardowym wskaźnikiem uwzględniającym aspekt płci w sektorze WASH. Eksperti ustalili, że odległość ma ogromny wpływ na dostęp kobiet i dzieci do urządzeń higieniczno-sanitarnych, dlatego latryny powinny być budowane nie dalej niż 50 metrów od gospodarstw domowych.

Należy mieć świadomość, że rama logiczna jest żywym dokumentem i powinna być aktualizowana w przypadku wprowadzenia jakichkolwiek zmian w projekcie oraz poprzez konsultacje i odpowiednie procesy zatwierdzania i uzasadniania. Jest to również narzędzie, które można wykorzystać w procesie monitorowania i oceny, a także planowania projektu. Utrzymywanie go „przy życiu” i regularne aktualizowanie jest niezbędne w trakcie realizacji projektu.

## Analizy wysokiego poziomu (szacunki)

Na etapie Identyfikacji i Definicji korzystne będzie włączenie analiz wysokiego poziomu (szacunków), które pomogą w zdefiniowaniu interwencji, a także w procesie pisania wniosku - jeśli będzie to wymagane. Należy przeprowadzić co najmniej następujące analizy: interesariuszy, ryzyka, zasobów ludzkich, łańcucha dostaw i trwałości.

W każdym przypadku przeprowadzania analizy należy zaangażować w ten proces różnych interesariuszy, aby zapewnić bardziej rzetelną analizę. Na przykład, w przypadku analizy potrzeb w zakresie zasobów ludzkich dla projektu, należy zaangażować osobę z działu zasobów ludzkich w organizacji. Wczesne włączenie tych interesariuszy nadaje ton ich zaangażowaniu i udziałowi w dalszej części projektu.

### Wczesne rozpoczęcie pracy

Na tym etapie projektu należy rozpocząć podejmowanie decyzji dotyczących tego, jak projekt będzie przebiegał. Na przykład, jaki rodzaj struktury zarządzania będzie najbardziej efektywny i odpowiedni? Które narzędzia do zarządzania projektem są priorytetem do wykorzystania? Należy myśleć o ramach projektu, nawet na tak wczesnym etapie. W rzeczywistości między zatwierdzeniem wniosku a oczekiwaną realizacją projektu jest często niewiele czasu. Jeśli rozłożysz analizy w czasie i wcześniej rozpoczniesz pracę nad projektem, proces od zatwierdzenia propozycji do konfiguracji, planowania i realizacji projektu będzie bardziej zrównoważony i kompleksowy, co doprowadzi do płynniejszego przejścia między etapami.

<sup>3</sup> [https://www.unicef.org/gender/files/Gender\\_Responsive\\_WASH.pdf](https://www.unicef.org/gender/files/Gender_Responsive_WASH.pdf)

## Ocena ryzyka

Kompleksowa ocena i zarządzanie ryzykiem są niezbędne dla powodzenia projektu, ale często są pomijane lub postrzegane jako coś, co robi się dla celów zgodności na etapie pisania propozycji. Na etapie Identyfikacji i Definicji Projektu Twoim głównym zadaniem będzie rozpoczęcie badania potencjalnych ryzyk związanych z Twoim projektem.

Podczas badania ryzyka związanego z projektem należy pamiętać, że każdy projekt jest wyjątkowy i nie jest możliwe opracowanie jednego zestawu kategorii ryzyka, który pasowałby do wszystkich organizacji i projektów. Zespoły projektowe muszą zbadać kontekst swojego konkretnego projektu i opracować zestaw kategorii ryzyka, który jest odpowiedni do ich potrzeb. Niektóre potencjalne kategorie ryzyka projektowego:

### Strategiczne/komercyjne

- Niewykonanie przez dostawców zobowiązań umownych
- Oszustwo/kradzież
- Partnerzy wdrażający nie osiągają pożądaných rezultatów

### Ekonomiczne/finansowe/rynkowe

- Wahania kursów walut
- Niestabilność stóp procentowych
- Inflacja
- Zmiany na rynku negatywnie wpływają na plany.

### Prawne i regulacyjne

- Nowe lub zmienione przepisy unieważniają założenia projektowe
- Nieuzyskanie odpowiedniej zatwierdzenia (np. planów, zgody)
- Niesatysfakcjonujące ustalenia umowne

### Czynniki organizacyjne/związane z zarządzaniem/ludzkie

- Słabe przywództwo
- Nieodpowiednie uprawnienia kluczowego personelu
- Złe procedury doboru personelu
- Brak jasności co do ról i obowiązków
- Konflikt charakterów
- Brak wsparcia operacyjnego

### Polityczne

- Zmiana rządu lub polityki rządu
- Wojna i chaos
- Niekorzystna opinia publiczna/interwencja mediów
- Ingerencja polityków w decyzje rozwojowe

### Środowiskowe

- Klęski żywiołowe
- Nagłe zmiany wzorców pogodowych

### Techniczne/operacyjne/infrastrukturalne

- Nieodpowiedni projekt
- Rozszerzanie się zakresu
- Niejasne oczekiwania

### Ryzyko zarządzania projektami

- Brak planowania, analizy ryzyka, planów awaryjnych
- Nieodpowiednie monitorowanie i błędna kontrola reakcji
- Nierealne harmonogramy
- Źle zarządzana logistyka
- Opóźnienia w zatwierdzaniu dokumentów projektowych

Wspólnie z różnymi interesariuszami przeprowadź burzę mózgów na temat potencjalnych zagrożeń, które mogą wpłynąć na zdolność do realizacji projektu na czas, w budżecie, w zakresie i z najwyższą możliwą jakością.

## Analiza zasobów ludzkich

### Zespół projektowy

Zasoby ludzkie i łańcuch dostaw to dwa elementy projektu, które często powodują opóźnienia i problemy w harmonogramie projektu. Jednak te działy lub liderzy często nie są włączani do projektu aż do etapu realizacji. Zaangażowanie w proces oceny zasobów ludzkich w koordynacji z działem kadr na wczesnym etapie projektu pomoże zmniejszyć potencjalne problemy i problemy w późniejszym etapie projektu. W tym momencie kierownik projektu może nie być jeszcze zidentyfikowany i zatrudniony, więc ocena potrzeb jest szczególnie ważna dla zapewnienia płynnego przejścia, gdy kierownik projektu zostanie już włączony do projektu.

*Rysunek 21: Potrzeby projektu w zakresie zasobów ludzkich*

### Role i obowiązki

Po ustaleniu, którzy członkowie zespołu projektowego będą potrzebni do przeprowadzenia interwencji, należy zacząć określać wymagania dotyczące potencjału oraz role i obowiązki tych członków zespołu. W tym momencie należy rozpocząć opracowywanie opisów stanowisk pracy i schematów hierarchii projektu (organogramów) - co może być także wymogiem wniosku projektowego. Współpraca z działem kadr i innymi odpowiednimi interesariuszami na tym etapie będzie przydatna w określeniu, którzy członkowie zespołu będą potrzebni i kiedy.

### Zespół projektowy i poziom wysiłku (LOE)

Może się zdarzyć, że Twój zespół projektowy pracuje nad kilkoma projektami jednocześnie. Tak wygląda rzeczywistość wielu partnerów lokalnych i wdrażających. Rozpoczynając ocenę potrzeb kadrowych dla projektu, musisz być świadomy poziomu wysiłku, jaki każdy członek zespołu wniesie w trakcie trwania projektu. Poziom wysiłku powinien być jasno sformułowany i uwzględniony podczas nakreślenia ról i obowiązków i jest zwykle zawarty w sekcji budżetu propozycji.

Należy również zastanowić się nad rodzajem struktury zarządzania projektem. Czy będzie to rada projektu uwzględniająca różne perspektywy interesariuszy? Czy może bardziej praktyczny jest sponsor projektu? W jaki sposób będziesz angażować się w zarządzanie, jakie limity tolerancji powinny obowiązywać w zarządzaniu projektem? Wszystkie te pytania powinny być rozważone na tym etapie i zostaną szczegółowo omówione w fazie konfiguracji.

### Wymagania dotyczące zdolności zespołu projektowego

Podczas opracowywania opisów stanowisk, zadań i obowiązków dla zespołu projektowego, ważne jest również uwzględnienie umiejętności i kompetencji, które są wymagane dla każdego stanowiska. Współpracując z działem HR, nakreśl podstawowe kompetencje i umiejętności dla każdego stanowiska, zarówno te techniczne, jak i miękkie. Jeśli członkowie zespołu zostali już zatrudnieni, ćwiczenie to może być pomocne w określeniu, czy zespół projektowy potrzebuje szkoleń albo nowych członków.

Dobrym sposobem na zbadanie elementu projektu związanego z zasobami ludzkimi w tym momencie jest wykorzystanie poniższych pytań:

- ✓ Jaki rodzaj struktury zarządzania byłby najbardziej praktyczny i odpowiedni dla tego projektu?
- ✓ Jaka jest struktura raportowania w zespole projektowym i personelu pomocniczym?
- ✓ Jaki poziom wysiłku będzie wymagany od każdego członka zespołu?
- ✓ Jakiego rodzaju umiejętności i zdolności będą wymagane od członków zespołu, aby promować wydajne środowisko pracy i skutecznie wykonywać pracę?

### Współpraca z partnerami wdrażającymi

W niektórych przypadkach, partnerzy wdrażający będą częścią projektu, więc należy ocenić ich możliwości i zrozumieć, jakie umiejętności i wiedza będą wymagane, aby skutecznie zrealizować daną część projektu. Wczesne rozpoczęcie tego procesu (czy to poprzez przeprowadzenie oceny zdolności organizacyjnych, czy też dostarczenie szablonów i narzędzi do budowania zdolności) będzie przynosiło korzyści w miarę postępu projektu.

### Analiza łańcucha dostaw

Kolejnym elementem projektu, który często powoduje opóźnienia, jest łańcuch dostaw. W wielu przypadkach nie jest to bezpośrednim wynikiem nieefektywnego i niewydajnego zespołu łańcucha dostaw, ale raczej braku zaangażowania w procesy definiowania i planowania projektu.

Na etapie Identyfikacji i Definicji Projektu, zaczynasz składać projekt w całość, tak jakbyś układał puzzle, więc niezbędne jest ustalenie, co może być wymagane do zaopatrzenia, jakie systemy logistyczne powinny być wdrożone oraz jak będziesz zarządzał aktywami projektu.

Projekt DPro definiuje trzy komponenty zarządzania łańcuchem dostaw:

**Zarządzanie zamówieniami** – obejmujące identyfikację, jakie materiały i usługi są potrzebne, kiedy są potrzebne oraz określenie, w jaki sposób zostanie to nabyte i przez kogo. Plan zamówień musi być również zintegrowany ze wszystkimi innymi elementami planu projektu, aby zapewnić, że wszystkie decyzje dotyczące zamówień są dostosowane do budżetu projektu, kalendarza, parametrów jakości i ryzyka.

**Zarządzanie logistyką** – obejmujące planowanie, wdrażanie i kontrolę efektywnego, opłacalnego przepływu i przechowywania surowców, zapasów w trakcie procesu, wyrobów gotowych i związanych z nimi informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu spełnienia wymagań klienta.

**Zarządzanie aktywami** – obejmuje systemy, dzięki którym rzeczy mające wartość dla projektu są monitorowane, utrzymywane i utylizowane.

Kierownik projektu jest odpowiedzialny za upewnienie się, że te elementy są zidentyfikowane, zdefiniowane, zaplanowane i dobrze zarządzane przez cały okres trwania projektu w ścisłej koordynacji z zespołem łańcucha dostaw.

## Analiza finansowa

Na tym etapie możesz zostać poproszony o przygotowanie propozycji w celu uzyskania finansowania. Korzystne byłoby rozpoczęcie opracowywania budżetu na wysokim poziomie w tym momencie na podstawie dostępnych informacji. Na przykład, ogólny zakres produktu został już ustalony i istnieje jasność co do działań na wysokim poziomie, które będą wymagane do osiągnięcia wyników. Powinna również istnieć ogólna wiedza na temat zasobów ludzkich, dostaw i materiałów oraz wymagań technicznych, które będą potrzebne w projekcie.

Budżet zostanie uszczegółowiony w fazach Konfiguracji i Planowania Projektu, kiedy zostanie dostarczona większa ilość informacji o projekcie i ustalony zostanie kompleksowy zakres prac.

## Analiza trwałości

Trwałość stała się w ostatnich latach głównym przedmiotem zainteresowania projektów w sektorze rozwoju. Interesariusze chcą mieć pewność, że projekt i jego rezultaty będą kontynuowane po zakończeniu projektu. Często jednak nie zaczynamy myśleć o trwałości, dopóki projekt nie jest bliski ukończenia.

### Trwałość i projekty

W zależności od rodzaju projektu, który realizujecie, należy poświęcić określoną ilość uwagi trwałości. Na przykład, jeśli realizujesz projekt pomocy humanitarnej, prawdopodobnie nie będzie w nim czynnika trwałości, ponieważ charakter tych projektów polega na zapewnieniu najpilniejszych i podstawowych usług (żywność, ochrona, woda, schronienie, zdrowie). Jeśli jednak Twój projekt jest bardziej nastawiony na rozwój, trwałość powinna być brana pod uwagę przy definiowaniu, planowaniu, wdrażaniu i zakończeniu projektu.

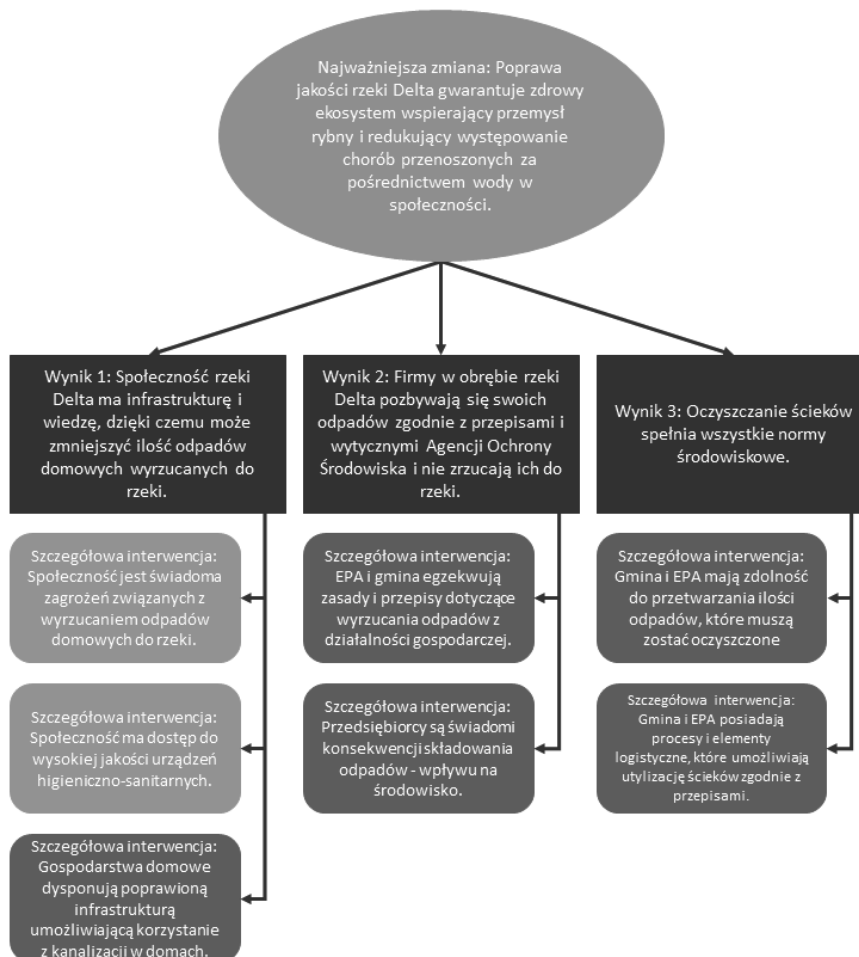
Na tym etapie projektu należy się zastanowić, co będzie się działo po jego zakończeniu. Czy rozszerzysz projekt na inne obszary? Czy zamierzasz przekazać ten projekt samorządowi lub organizacji? Jeśli tak, czy będą mogli kontynuować produkt lub usługę po zakończeniu projektu? Jaki trwały wpływ będzie miała interwencja na zmianę zachowania lub warunki społeczne i kontekst? Czy projekt uwzględnia długoterminową perspektywę, czy jest to rozwiązanie krótkoterminowe? W jaki sposób ten projekt przyczynia się do osiągnięcia celu i czy produkty lub usługi będą wymagały pracy w trakcie całego projektu, aby lepiej zapewnić trwałość?

Przechodząc przez proces identyfikacji i definiowania projektu, zacznij myśleć o tych pytaniach i zintegruj odpowiedzi z komponentami projektu. Jeśli pamiętasz z ram logicznych, istnieje wynik, który bierze pod uwagę trwałość projektu. Szkoląc lokalną społeczność w zakresie konserwacji latryn, lepiej zapewniamy, że latryny będą nadal konserwowane i że interwencja będzie trwała. Wskaźnik ten jest przykładem kroku, który można podjąć, aby rozpocząć ustalanie ram dla trwałości projektu. Jednakże, dodatkowe rozważania i działania będą musiały zostać zakończone w późniejszych etapach, aby ustanowić kompleksowe podejście do trwałości.

### Teoria zmiany

Rozważając trwałość projektu, warto przyrzeć się jeszcze programowej teorii zmian. Teorię zmiany najczęściej wykonuje się na poziomie programu, a nie projektu. Jednak kierownik projektu i zespół powinni być świadomi tego, jak ich projekt wpisuje się w szerszy obraz przedstawiony w Teorii Zmiany na poziomie programu lub instytucji.

Poniższy przykład teorii zmian dotyczy programu dla rzeki Delta. Oczekiwaną ostateczną zmianą jest *poprawa jakości rzeki Delta, co zapewni zdrowy ekosystem wspierający przemysł rybny i zmniejszy częstotliwość występowania chorób przenoszonych za pośrednictwem wody w społeczności*. Oczywiście sam Projekt budowy latryn nie pozwoli na osiągnięcie tej zmiany, lecz będzie wymagał kilku interwencji, aby osiągnąć ostateczny cel.



Rysunek 22: Teoria zmian programu dla rzeki Delta

Jak pokazano na powyższym wysokim poziomie teorii zmian, do osiągnięcia ostatecznego celu wymagane będzie osiągnięcie wielu rezultatów, a w ramach każdego z tych rezultatów konieczne będzie wdrożenie kilku interwencji. Interwencje w pomarańczowych polach są bezpośrednio związane z naszym projektem budowy latryn nad rzeką Delta. Projekt wpisuje się w Teorię Zmian nakreśloną przez program i przyczyni się do osiągnięcia wyniku programowego (Wynik 1), a także do oczekiwanej zmiany końcowej.

### Projekt Karty Projektu

W miarę przechodzenia przez ten etap, można zacząć zarysowywać Kartę Projektu, która jest dokumentem o objętości od 3 do 5 stron, zawierającym podstawowe informacje o projekcie, takie jak szacunkowy budżet, szacunkowy zakres, tolerancje, informacje o zespole itd. Karta zostanie sfinalizowana na etapie konfiguracji, ale dobrze jest zacząć rozwijać te narzędzia na bieżąco.

## Propozycja projektu (dokumentacja projektu)

Wynikiem wszystkich tych procesów jest często propozycja projektu. Propozycja będzie wymagała zbadania informacji potrzebnych do spełnienia wszystkich elementów określonych przez fundatora lub darczyńcę. Sprawą najwyższej wagi jest uczynienie tego procesu jak najbardziej partycypacyjnym, by propozycja lepiej odzwierciedlała rzeczywistość projektu i sytuację na miejscu.

### Jak wygląda rzeczywistość: Propozycje

Niemal można usłyszeć „zbiorowy jęk”, gdy pada słowo „propozycja”. Propozycje stanowią wyjątkowy problem, ponieważ oczekuje się od nich przedstawienia wysokiego poziomu projektu w krótkim czasie. Nie ma zbyt wielu okazji do współpracy z interesariuszami i z reguły nie ma możliwości pełnego rozwinięcia koncepcji projektu.

Możesz czekać tygodniami lub nawet miesiącami na zatwierdzenie propozycji, a kiedy w końcu zostanie zatwierdzona, oczekuje się, że w następnym tygodniu rozpoczniesz jej realizację. Brzmi znajomo?

Rzeczywistość wygląda tak, że dotrzymanie wymaganych terminów w przypadku propozycji stanowi problem, a jeszcze większy problem pojawia się, gdy oczekuje się szybkiego tempa - między zatwierdzeniem a wdrożeniem. Z tego powodu zespół projektowy musi wykonać pracę u podstaw na etapie pisania propozycji, aby zapewnić, że szacunki dotyczące harmonogramu są jak najbardziej dokładne. Czy szacunki ulegną zmianie? Prawdopodobnie, ponieważ kontekst może się zmienić, tak samo jak zakres projektu - w zależności od wyników procesu akceptacji propozycji.

### Refleksje na temat Etapu Identyfikacji i Definicji – Realizacja właściwego projektu

W rzeczywistości etap Identyfikacji i Definicji Projektu może być poważnym problemem dla organizacji i zespołów projektowych. Często zdarza się, że darczyńca już określił interwencję, a zespół projektowy ma niewielką swobodę w wyborze działań i beneficjentów. W innych przypadkach czas, jaki upływa od pomysłu do złożenia wniosku, jest niezwykle krótki i nie pozostawia wiele miejsca na odpowiednie analizy. Co więc możemy zrobić? Wydaje się, że jest to scenariusz niemożliwy do zrealizowania.

Trzeba pracować w ramach istniejących ograniczeń. Czasami może to oznaczać korzystanie ze źródeł wtórnych w celu potwierdzenia potrzeb, zamiast gromadzenia danych pierwotnych. W innych przypadkach może to oznaczać zebranie zespołu projektowego i interesariuszy w jednym pomieszczeniu na całe popołudnie, aby omówić sytuację, sporządzić drzewo problemów/celów, przejrzeć dane i sporządzić mapę interesariuszy.

Niezależnie od ograniczeń, należy zapewnić, że procesy i potencjał są na tym etapie dobrze przemyślane. Brak kompleksowego zbadania potrzeb, interesariuszy, problemów i potencjalnych interwencji wywoła efekt domina w pozostałej części projektu. Pamiętaj, że wyniki tego etapu pomogą upewnić się, że realizujemy właściwy projekt. Włączenie do procesu różnych interesariuszy i uczynienie tego etapu jak najbardziej partycypacyjnym również spowoduje poprawę wyników, ponieważ problemy, potrzeby i interwencje zostaną

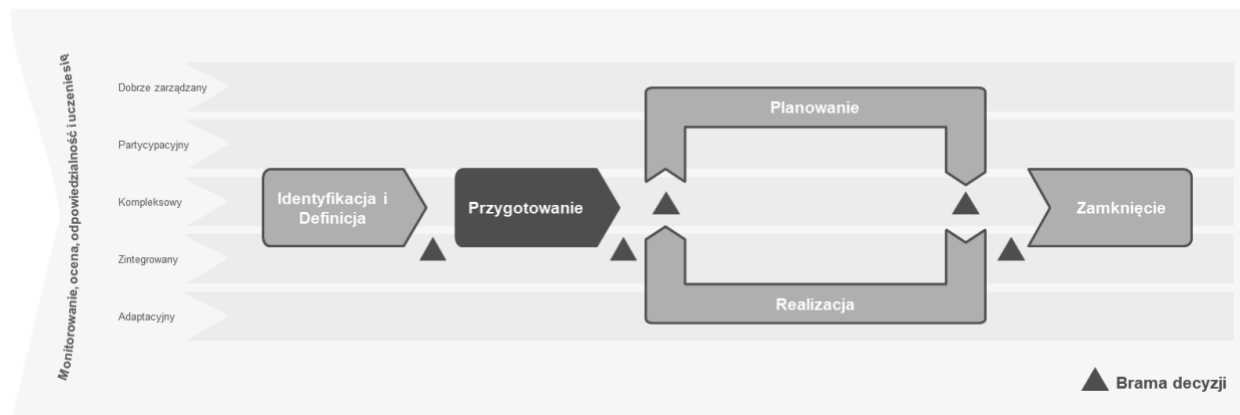
## 2.2 Konfiguracja projektu

Co omawiamy w tym rozdziale:

- ✓ Przygotowanie projektu do planowania, realizacji i zarządzania.
- ✓ Kompleksowa ocena ryzyka i strategia zarządzania.
- ✓ Zaangażowanie interesariuszy w działania projektowe.
- ✓ Struktury zarządzania projektami, role i obowiązki.
- ✓ Nakreślenie ram planowania.
- ✓ Opracowanie ram MEAL.
- ✓ Opracowanie Karty Projektu.
- ✓ Rozpoczęcie projektu.

Po pierwsze, należy mieć określony, jasny, konkretny ideał; cel, zadanie. Po drugie, trzeba mieć środki niezbędne do osiągnięcia celu; rozum, pieniądze, materiały i metody. Po trzecie, należy dostosować wszystkie swoje środki do tego celu”. – Arystoteles

### 2.2.1 Wprowadzenie



Rysunek 23: Model etapów w Project DPro — konfiguracja

Celem fazy konfiguracji projektu jest przygotowanie członków zespołu projektowego i interesariuszy do planowania, realizacji i dobrego zarządzania projektem. Choć może się to wydawać zbędne, konfiguracja projektu jest kluczowa dla zapewnienia, że zespół projektowy jest przygotowany do rozpoczęcia procesu planowania. Duża część pracy wykonanej na etapie Identyfikacji i Definicji jest szczegółowo opisana w Konfiguracji Projektu, zapewniając solidne podstawy dla zespołu projektowego, aby rozpocząć postępy w projekcie w sposób systematyczny i kompleksowy.

Ten etap daje również kierownikowi projektu, władzom i odpowiednim interesariuszom możliwość upewnienia się, że projekt jest nadal ważny, odpowiednio kierowany i że istnieje kompleksowa strategia zarządzania ryzykiem. Zasadniczo, etap ten tworzy fundamenty i warunki potrzebne do lepszego zapewnienia, że projekt zostanie pomyślnie zrealizowany.

W tym momencie mamy już zapewnione źródło finansowania projektu lub jesteśmy w trakcie negocjacji z potencjalnym donatorem. To również na tym etapie kierownik projektu otrzymuje upoważnienie do oficjalnego rozpoczęcia projektu. Etap konfiguracji jest również miejscem, w którym musimy pomyśleć o tym, jak projekt będzie zarządzany i jakie narzędzia i plany będą potrzebne. Przykłady: strategię trwałości, strategię zarządzania interesariuszami, strategię komunikacji, zarządzanie ryzykiem, strategię zarządzania łańcuchem dostaw oraz strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Nie każdy projekt będzie wymagał takiego samego poziomu planowania. Jednak faza konfiguracji daje możliwość uzgodnienia, które narzędzia zostaną wykorzystane i jak zostaną użyte. To również na tym etapie zaczynamy krytycznie myśleć o ramach monitorowania i oceny, ramach zarządzania wiedzą i szczegółowo o narzędziach zarządzania projektem, które będą używane w całym projekcie. Należy pamiętać, że konieczne może być zaangażowanie kierownika programu.

#### Jak wygląda rzeczywistość: Kierownik Projektu i Konfiguracja

Możliwe jest, że kierownik projektu nie zostanie zatrudniony do czasu osiągnięcia etapu konfiguracji. Procesy rekrutacyjne mogą być czasochłonne, a organizacje mogą nie chcieć zatrudniać kierownika projektu do czasu podpisania umowy o dofinansowanie. Choć kierownik projektu może nie być na pokładzie, powinna znaleźć się osoba, która nadzoruje procesy i zapewnia, że wszystkie potrzebne elementy zostają udokumentowane, dzięki czemu kierownik będzie wiedział, co zostało już zrobione, a nad czym jeszcze trwają prace.

## 2.2.2 Kluczowe wyniki

### Karta Projektu

„Żywy” dokument, który zawiera ogólny opis projektu i który jest podpisany i zatwierdzony przez zarząd projektu. Zasadniczo działa jak karta informacyjna projektu, przedstawiająca wszystkie ważne informacje o projekcie, do których może się odwoływać kierownik projektu i inni interesariusze. Wśród informacji, które należy uwzględnić znajdują się: szacunkowy budżet, produkty na wysokim poziomie, ryzyka, struktura zarządzania projektem, tolerancje kierownika projektu, harmonogram projektu oraz krótki opis projektu.

### Kompleksowy rejestr ryzyka

Identyfikacja ryzyka rozpoczęła się na etapie Identyfikacji i Definicji, ale będzie dalej analizowana na tym etapie, tworząc jasną strategię dla każdego ryzyka. Podczas konfiguracji kierownik projektu będzie musiał podjąć bardziej konkretne decyzje dotyczące sposobu zarządzania ryzykiem oraz częstotliwości jego oceny w trakcie trwania projektu.

### Strategia zaangażowania interesariuszy

Szczegółowa strategia zaangażowania interesariuszy jest opracowywana na etapie Konfiguracji, w oparciu o to, co zostało zrobione na etapie Identyfikacji i Definicji Projektu, kiedy to interesariusze zostali przeanalizowani pod kątem ich władzy, wpływu, relacji i wpływu na projekt. W fazie konfiguracji uszczegóławia się informacje o interesariuszach i opracowuje strategię ich angażowania.

## Rozpoczęcie projektu

Na tym etapie następuje rozpoczęcie projektu, co zapewnia, że wszyscy interesariusze są świadomi, że projekt się rozpocznie (i kiedy się zakończy), a także mają wysoki poziom zrozumienia zakresu prac i harmonogramu projektu.

### 2.2.3 Kto jest zaangażowany w ten etap?

Wielu interesariuszy będzie nadal zaangażowanych w tym etapie, zapewniając wgląd i wskazówki dotyczące uszczegółowienia komponentów projektu oraz tworząc podstawy do planowania i zarządzania projektem podczas jego realizacji. W zależności od projektu, możesz włączyć beneficjentów i członków społeczności do niektórych procesów na etapie konfiguracji projektu. Należy uwzględnić co najmniej następujących interesariuszy:

- **Zarządzanie projektem:** Niezależnie od tego, czy jest to rada projektu, sponsor, czy komitet sterujący, wkład ze strony zarządzania projektem będzie miał zasadnicze znaczenie w ustalaniu tolerancji i dostarczaniu informacji zwrotnych na temat takich elementów, jak ryzyko, zaangażowanie interesariuszy, ramy planowania oraz monitorowanie i ocena.
- **Zespół projektowy:** Włączenie osób, które będą wykonywać pracę w ramach projektu, wzmocni analizy przeprowadzane na tym etapie. Nie należy zapominać o włączeniu personelu wspierającego projekt (zasoby ludzkie, finanse i łańcuch dostaw).
- **Partnerzy projektu, dostawcy i wykonawcy:** Także w tym przypadku bardziej kompleksowe analizy będą miały miejsce, gdy zaangażowane zostaną osoby wykonujące pracę. Jeśli w tym momencie zidentyfikowano już współników, dostawców i wykonawców, korzystne byłoby uzyskanie ich wkładu w takie elementy jak ocena ryzyka.
- **Kierownik programu:** Jeśli projekt jest realizowany w ramach programu, w tym etapie należy zaangażować kierownika programu, aby zapewnić spójność i jasność wszystkich projektów w ramach programu. Kierownik programu może również być w stanie zapewnić cenny wgląd w ryzyka, interesariuszy i struktury zarządzania.
- **Beneficjenci projektu:** Miejmy nadzieję, że beneficjenci byli już zaangażowani i konsultowani na etapie Identyfikacji i Definicji. Ich zaangażowanie powinno być kontynuowane w fazie tworzenia projektu i dostarcza cennego wkładu w uzasadnienie koncepcji projektu. Jednakże, czasami wnioski, które są sporządzane pod koniec etapu Identyfikacji i Definicji, są często sporządzane pod presją czasu, co daje niewielką możliwość konsultacji z beneficjentami, więc zaangażowanie ich na tym etapie jest niezbędne.

### 2.2.4 Co to oznacza w praktyce

Konfiguracja projektu opiera się na Etapie Identyfikacji i Definicji Projektu, pozwalając zespołowi projektowemu i interesariuszom na przygotowanie projektu do dalszej części. Na tym etapie należy włączyć niezbędne elementy, aby zapewnić, że projekt ma wszystkie elementy potrzebne do rozpoczęcia projektu.

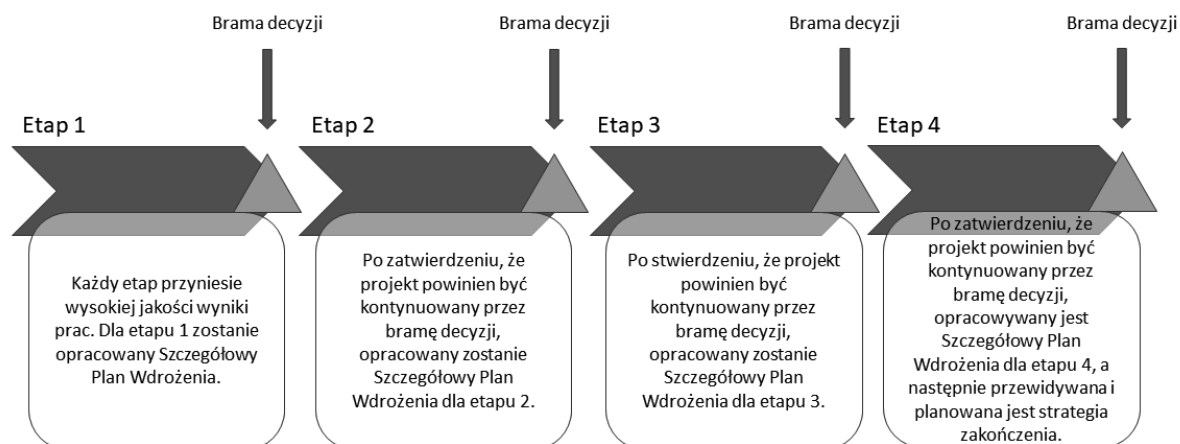
## Bramy i etapy decyzji

Po raz kolejny bramy decyzji odgrywają dużą rolę w fazie Konfiguracji Projektu, stale potwierdzając, że właściwy projekt jest nadal realizowany we właściwy sposób. Pojawi się również wiele decyzji, które kierownik projektu będzie musiał podjąć na temat tego, jak projekt będzie zarządzany i kontrolowany, jakie narzędzia i procesy zostaną wykorzystane oraz kogo i kiedy trzeba będzie zaangażować. Brama decyzji w tym etapie będzie koncentrować się wokół ram zarządzania projektem.

W tym miejscu również należy rozważyć etapy projektu. Mapowanie i planowanie etapów to wielokrotny, adaptacyjny proces, który zapewnia ramy dla planowania pozostałej części projektu. Na etapie konfiguracji projektu, kierownik projektu musi rozważyć, czy planowanie etapów będzie stosowane i uzyskać wstępne zrozumienie, jak te etapy będą realizowane. Mając na uwadze szacunki na wysokim poziomie - pamiętając, że mogą one wymagać dostosowania w miarę przechodzenia do fazy planowania - można sporządzić mapę etapów, zawierającą bramy decyzji na końcu każdego etapu.

### Zaangażowanie interesariuszy rządowych

W pewnym momencie na etapie Identyfikacji i Definicji oraz Konfiguracji Projektu, prawdopodobnie będziesz potrzebował zatwierdzeń rządowych w jakimś kształcie lub formie. Często interesariusze ci są zaangażowani tylko wtedy, gdy te zatwierdzenia są wymagane, jednak jeśli interesariusze rządowi są zaangażowani w sposób ciągły na Etapie Identyfikacji i Definicji Projektu, proces zatwierdzania projektu może przebiegać sprawniej. Nie wspominając o tym, że interesariusze rządowi często zapewniają inny, wysoki poziom perspektywy na projekt, który może być przydatny w identyfikacji i definiowaniu projektu. Mogą również dostarczyć informacji zwrotnych na temat tego, jak projekt pasuje (lub nie pasuje) do lokalnej lub krajowej strategii oraz informacji na temat tego, co w przeszłości okazało się sukcesem w przypadku poprzednich interwencji.



Rysunek 24: Etapy projektu

Ramy czasowe dla każdego etapu będą się różnić w zależności od projektu, podobnie jak liczba etapów. Gdy kierownik projektu zaczyna tworzyć mapę tego procesu, dobrze byłoby również określić zaangażowanie interesariuszy na każdym etapie i w bramach decyzji, które następują po każdym etapie.

## Kontrole wewnętrzne

Kontrola wewnętrzna obejmuje procesy, poprzez które zasoby organizacji są kierowane, monitorowane i mierzone. Kontrola wewnętrzna odgrywa ważną rolę w zapobieganiu i wykrywaniu oszustw oraz ochronie zasobów organizacji, zarówno fizycznych (np. maszyny i nieruchomości), jak i niematerialnych (np. reputacja lub własność intelektualna, taka jak znaki towarowe). Na poziomie organizacyjnym cele kontroli wewnętrznej odnoszą się do wiarygodności sprawozdawczości finansowej, terminowej informacji zwrotnej na temat realizacji celów operacyjnych lub strategicznych oraz zgodności z prawem i przepisami.

W trakcie przechodzenia przez etap konfiguracji projektu, określanie i rozwijanie procesów i systemów, które będą składały się na system kontroli wewnętrznej jest niezbędne, aby zapewnić, że projekt będzie pozbawiony oszustw i będzie kontrolowany w trakcie planowania i wdrażania. Współpraca z zespołami wspierającymi (finanse, łańcuch dostaw, zasoby ludzkie) i kierownikiem programu zapewni spójne ramy kontroli w całym projekcie i ważne jest, aby te ramy były przenoszone na wszystkich partnerów. Rodzaje i liczba mechanizmów kontrolnych mogą się różnić w zależności od wielkości, ryzyka i złożoności projektu.

## Zaangażowanie interesariuszy

Interesariusze powinni być w dalszym ciągu zaangażowani w tym etapie, dostarczając istotnych informacji zwrotnych na temat elementów projektu, takich jak analiza ryzyka i interesariuszy. Na tym etapie należy również przekazać opis projektu na wysokim poziomie poprzez Kartę Projektu i rozpoczęcie projektu oraz upewnić się, że kluczowi interesariusze akceptują to, co projekt chce osiągnąć i zgadzają się na czas, koszt i zakres określony w Karcie Projektu.

### 2.2.5 Wkład

Na podstawie pracy wykonanej na etapie Identyfikacji i Definicji, zespół projektowy uszczegółowi na tym etapie komponenty projektu. Na tym etapie prawdopodobnie potrzebne będą:

- Wstępna ocena ryzyka
- Wstępna ocena interesariuszy
- Notatka koncepcyjna projektu i/lub propozycja
- Ocena zdolności zespołu projektowego wysokiego szczebla
- Ocena zasobów wysokiego poziomu (kadry, budżet i łańcuch dostaw).
- Ramy logiczne projektu

Pamiętaj, że zgodnie z modelem etapów w Project DPro, etapy często się pokrywają, więc niektóre z tych wkładów mogą być w trakcie opracowywania, gdy osiągniesz etap konfiguracji. Nic nie szkodzi! Należy pamiętać, że do czasu opracowania Karty Projektu, należy przemyśleć, co jest wymagane, a co nie, i wyszczególnić procesy i narzędzia, jeśli jest to konieczne.

## 2.2.6 Proces

### Ocena ryzyka

Podczas eksploracji „niezbędnych” elementów odpowiedniego zarządzania projektami większość dyskusji szybko schodzi na temat ryzyka.

Ale czym jest ryzyko? Termin ten jest często używany luźno, bez konsekwencji, a czasem błędnie. W kontekście DPro Projektu ryzyko to potencjalny wpływ niepewności na działania, produkty i wyniki projektu.

Rozważając definicję ryzyka, należy dokładniej zbadać dwie kluczowe koncepcje:

**Prawdopodobieństwo** – ryzyko można postrzegać jako związane z prawdopodobieństwem wystąpienia niepewnych przyszłych zdarzeń (w porównaniu z kwestiami bieżącymi, którymi należy się natychmiast zająć). Zgodnie z treścią Sekcji 2 (Etap realizacji projektu) problemy związane z projektem to ryzyko, które stało się rzeczywistością.

**Wpływ** – ryzyko może potencjalnie wpłynąć na projekt. Większość zespołów projektowych koncentruje się na negatywnym ryzyku, które może zaszkodzić projektowi (czas/kalendarz, koszt/zasoby, jakość, zakres itp.). Generalnie należy unikać negatywnych zagrożeń. Z kolei ryzyko pozytywne jest rzadziej dostrzegane i rozumiane. Zespoły projektowe mogą podejmować ryzyko pozytywne, jeśli widzą potencjalną szansę wraz z możliwością porażki. Takie postępowanie określa się mianem inteligentnego podejmowania ryzyka.

Zdarzenie związane z ryzykiem to coś, co może się zdarzyć i wpłynąć na projekt. Innymi słowy, ryzyko to prawdopodobieństwo, coś, co może uniemożliwić projektowi osiągnięcie rezultatów i wyników w określonym czasie, budżecie, zakresie i przy określonej jakości.

Podczas Identyfikacji i Definicji zidentyfikowano wstępne ryzyka projektowe. Na tym etapie ryzyko jest dalej uszczegóławiane i analizowane, czego efektem jest plan zarządzania ryzykiem, który będzie aktualizowany i ponownie oceniany w określonych momentach w trakcie trwania projektu.

Kompleksowe zarządzanie ryzykiem w ramach projektu obejmuje następujące elementy:

1. Identyfikacja zagrożeń
2. Kategoryzacja zagrożeń
3. Ocena wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka
4. Opracowywanie strategii reagowania na ryzyko
5. Monitorowanie i kontrolowanie ryzyka

Na tym etapie, ponieważ już zidentyfikowaliśmy i skategoryzowaliśmy ryzyka na etapie Identyfikacji i Definicji, skupiamy się na ocenie ryzyka i opracowaniu strategii reagowania.

### Ocena ryzyka

Ocena ryzyka to proces kwantyfikacji ryzyka udokumentowanego na etapie identyfikacji ryzyka. Ocena ryzyka odpowiada na dwa trudne problemy związane z zarządzaniem ryzykiem projektowym:

- Ustalanie priorytetów ryzyka: Wykorzystując kryteria uzgodnione przez zespół projektowy i kluczowych interesariuszy, ryzyka są szeregowane według ich prawdopodobieństwa i wpływu.
- Identyfikacja tolerancji ryzyka: Następnie zespół projektowy musi współpracować z kluczowymi interesariuszami w celu określenia ich poziomów tolerancji ryzyka, aby określić, które ryzyka są

akceptowalne, a które wykraczają poza akceptowalne poziomy tolerancji i wymagają aktywnego zarządzania.

Pomocnym narzędziem do oceny ryzyka jest matryca oceny ryzyka. Poniższa tabela zawiera przykład, w jaki sposób można wykorzystać matrycę do oceny ryzyka w projekcie rozwojowym.

PRAWDOPODOBIEŃSTWO wystąpienia ryzyka	Wysokie			Ryzyko B
	Średnie	Ryzyko C		
	Niskie			Ryzyko A
	Niskie	Średnie	Wysokie	
Potencjalny WPŁYW na Projekt				

Tabela 19: Macierz oceny ryzyka

W przykładzie pokazanym w Tabeli 19 proces tworzenia Macierzy Oceny Ryzyka przebiegał w dwóch krokach:

**Uszereguj priorytety ryzyk:** Zespół projektowy i interesariusze ustalili priorytety trzech ryzyk, szeregując ich prawdopodobieństwo i potencjalny wpływ w skali Niskie, Średnie lub Wysokie.

**Zidentyfikuj linię tolerancji ryzyka:** Ryzyka są klasyfikowane kolorami (czerwony, pomarańczowy, żółty, bez koloru). W tym przykładzie, ryzyko B jest wyraźnym problemem i będzie aktywnie zarządzane. Ryzyko A znajduje się w zacienionej komórce (żółtej), ale jest problemem niższego rzędu i będzie jedynie monitorowane. Ryzyko C nie znajduje się w zacienionej komórce, więc nie przekracza tolerancji ryzyka projektu.

Pod pewnymi względami macierz oceny ryzyka jest zwoźniczo prostym narzędziem. Choć matryca może być stosunkowo prosta, to aby ją produktywnie wykorzystać, zespół projektowy i kluczowi interesariusze muszą wspólnie zrozumieć kryteria, które są wykorzystywane do nadawania priorytetów ryzyku i określania poziomów tolerancji na ryzyko. Aby osiągnąć to wspólne zrozumienie, kierownik projektu musi współpracować z kluczowymi interesariuszami projektu, aby zakończyć czasami trudny proces związany z odpowiedzią na następujące pytania:

- Jakie kryteria będą stosowane do ustalania priorytetów ryzyka? Czas? Zakres? Koszt? Inne czynniki, takie jak wartość dla beneficjentów projektu? Przepisy dotyczące zgodności darczyńców? Bezpieczeństwo pracowników? Jaki proces zostanie zastosowany do określenia tolerancji ryzyka?

Aby móc opracować strategię reagowania na ryzyko, musimy zrozumieć, jak poważne będzie to ryzyko i jaki będzie miało wpływ na czas, budżet, zakres i jakość (Trójkąt Potrójnych Ograniczeń) projektu. Bądź konkretny w swoim oświadczeniu o ryzyku i wyraźnie określ wpływ, jaki będzie ono miało na harmonogram, zakres, budżet lub jakość projektu. Na przykład, w projekcie budowy latryn nad rzeką Delta, jedno z możliwych ryzyk to: *Deszcz przeszkadzający w montażu latryn*. To stwierdzenie nie jest

wystarczająco konkretne, musimy wskazać, jak deszcz wpłynie na nasz Trójkąt Potrójnych Ograniczeń, abyśmy mogli opracować odpowiednią strategię. Bardziej odpowiednie stwierdzenie brzmiałoby: *Deszcz przerywa montaż latryny powodując opóźnienie w realizacji projektu.*

Dzięki sprecyzowaniu, w jaki sposób ryzyko wpłynie na mój trójkąt, mogę teraz opracować bardziej odpowiednią strategię reakcji, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo jego wystąpienia lub zmniejszyć wpływ, jaki będzie miało, jeśli się wydarzy.

## Reakcja na ryzyko

Identyfikacja i ocena ryzyka stanowią podstawę rozsądnych opcji reagowania na ryzyko. Po zidentyfikowaniu ryzyka jako przekraczającego linię tolerancji ryzyka projektu, zespół projektowy musi określić strategię najlepszej reakcji na nie.

Pamiętaj! Celem zarządzania ryzykiem NIE JEST WYELIMINOWANIE KAŻDEGO ryzyka projektowego, bo to niemożliwe. Celem jest rozpoznanie, kiedy należy zareagować, jeśli ryzyko przekracza poziom tolerancji projektu. Na przykład, projekty „nietolerujące ryzyka” będą aktywnie próbowały zarządzać ryzykiem niezależnie od tego, w którym miejscu matrycy się ono znajduje. Z drugiej strony, projekty „tolerujące ryzyko” mogą być skłonne do zaakceptowania dużej ilości ryzyka bez podejmowania interwencji w celu aktywnego zarządzania sytuacją. Należy również pamiętać, że ryzyka zmieniają się w czasie, więc muszą być aktywnie przeglądane i oceniane według ich prawdopodobieństwa i wpływu. Dobrym pomysłem jest również przegląd strategii i upewnienie się, że są one nadal adekwatne do kontekstu i ryzyka.

Jeśli projekt zdecyduje się na aktywne zarządzanie ryzykiem, strategie reagowania obejmują następujące opcje (lub ich kombinację):

- **Unikanie ryzyka** – Nie wykonuj (lub wykonaj w inny sposób) jakiejś części zakresu, która niesie ze sobą wysoki wpływ i/lub wysokie prawdopodobieństwo ryzyka. Na przykład, w projekcie można zrezygnować z pracy w danym obszarze geograficznym, ponieważ panuje tam zbyt duży chaos.
- **Przeniesienie ryzyka** – przeniesienie (lub podzielenie) ryzyka związanego z jakimś aspektem projektu na inną stronę (lub z nią). Najczęstszym przykładem przeniesienia ryzyka jest ubezpieczenie. Na przykład, polisy ubezpieczeniowe przenoszą ryzyko uszkodzenia i utraty pojazdu na firmę ubezpieczeniową.
- **Ograniczanie ryzyka** — działaj w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa i/lub wpływu potencjalnego ryzyka. Weźmy na przykład projekt, który dotyczy ryzyka kradzieży towarów.
  - Prawdopodobieństwo potencjalnej kradzieży można zmniejszyć poprzez zwiększenie zabezpieczeń budynku (strażnicy, nowe drzwi, zakratowane okna).
  - Skutki potencjalnej kradzieży można zmniejszyć poprzez wprowadzenie polityki,

### Unikanie ryzyka

Praca w warunkach konfliktu jest pełna zagrożeń. Weźmy na przykład interwencje w obozie dla uchodźców, w którym często dochodzi do przemocy i ataków na drodze z siedziby organizacji do obozu. Podróż z organizacji do obozu wiąże się z dużym ryzykiem dla zespołu, zagrożone może być bezpieczeństwo członków zespołu. Aby uniknąć ryzyka dla zespołu projektowego, działania w obozie będą zarządzane zdalnie przez organizację społeczną, która ma siedzibę w obozie. Zespół projektowy unika tego ryzyka poprzez prowadzenie działań w inny sposób.

zgodnie z którą w magazynie znajdują się tylko towary potrzebne na następne siedem dni.

- **Akceptacja ryzyka** – jeśli postrzegane prawdopodobieństwo i ryzyko wpływu zostaną ocenione jako rozsądne, organizacja może zdecydować się na niepodejmowanie żadnych działań. Na przykład, projekt może uznać, że stoi w obliczu możliwości wystąpienia późnej pory deszczowej, która zakłóci cykl rolniczy, ale zespół decyduje się pogodzić z tym ryzykiem i nie podejmuje działań w celu jego uniknięcia, przeniesienia lub złagodzenia.

### Kierownik projektu i reakcja na ryzyko

Ustalając, kto powinien zareagować na ryzyko, należy pamiętać, że osobą reagującą na ryzyko nie zawsze będzie kierownik projektu. Jeśli spojrzysz na poniższy rejestr ryzyka, specjalista ds. logistyki będzie reagował na ryzyko związane ze zdobyciem materiałów do budowy latryn, ponieważ leży to w zakresie jego kompetencji. Ważne jest, aby osoba, której powierzono reagowanie na ryzyko, posiadała wiedzę i umiejętności pozwalające na podjęcie działań i udzielenie porady w zakresie tego ryzyka.

Należy również pamiętać, że należy wprowadzić regularny proces przeglądu ryzyka, który powinien obejmować jak największą liczbę interesariuszy. Włączenie różnych interesariuszy, w tym wszelkich partnerów, do dyskusji i analizy ryzyka może doprowadzić do zidentyfikowania dodatkowych ryzyk, o których zespół projektowy nie pomyślał.

Należy zauważyć, że „ignorowanie” ryzyka nie jest odpowiednią strategią reagowania na ryzyko. Ryzyko nie może pozostać nierozpoznane, źle zarządzane ani ignorowane. Nawet w sytuacjach, w których ryzyko jest akceptowane, nie jest ono ignorowane, tylko stale monitorowane. W takich przypadkach decyzja o zaakceptowaniu ryzyka jest oparta na racjonalnym procesie identyfikacji ryzyka, jego oceny i reagowania, którego wynikiem jest decyzja o zaakceptowaniu ryzyka.

W tym momencie zespół projektowy będzie musiał sformułować plan działania dla wybranych przez siebie działań związanych z reagowaniem na ryzyko. W dokumencie dotyczącym zarządzania ryzykiem trzeba będzie zrealizować następujące zadania:

- Opracować zorganizowany i kompleksowy plan zarządzania ryzykiem;
- Określić metody, które zostaną wykorzystane do wdrożenia reakcji na ryzyko;
- Zaplanować odpowiednie zasoby do reagowania na ryzyko.

Każdy plan zarządzania ryzykiem powinien być udokumentowany, ale poziom szczegółowości będzie różny w zależności od projektu. Duże projekty lub projekty o wysokim poziomie niepewności będą korzystały ze szczegółowych i formalnych planów zarządzania ryzykiem, które rejestrują wszystkie aspekty identyfikacji ryzyka, oceny ryzyka i reakcji na ryzyko.

W przypadku bardziej złożonych projektów i projektów o większej niepewności rejestr ryzyka zapewni bardziej formalną i szczegółową identyfikację ryzyka oraz plan reakcji na nie. Rejestr ryzyka zawiera również informacje o wielkości prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka. Może również zawierać proponowane strategie reagowania na ryzyko oraz „właścicieli reakcji na ryzyko” dla danego ryzyka. Właściciele reakcji na ryzyko będą punktem centralnym dla koordynacji lub podejmowania działań, jeśli

dane ryzyko stanie się problemem. Rejestr ryzyka może również zawierać informacje o kosztach i wpływie tego danego ryzyka na harmonogram.

Format rejestru ryzyk może być różny w zależności od organizacji lub projektu, jednak przykład jednego z formatów może zawierać poniższe informacje. Należy pamiętać, aby w rejestrach ryzyka zawrzeć co najmniej informacje o ryzyku, statusie, prawdopodobieństwie i wpływie, strategii reagowania oraz właściciela reakcji na ryzyko. Ważne jest, aby rozpocząć ten proces szczegółowo na etapie konfiguracji projektu, aby plan zarządzania ryzykiem mógł zostać włączony do planu projektu.

Nazwa ryzyka	Prawdopodobieństwo	Wpływ	Ocena ryzyka	Strategia reagowania	Osoba odpowiedzialna
Partner nie ma zdolności do realizacji działań, co powoduje opóźnienie w działaniach na etapie 2.	6/10	5/10	30	Łagodzenie – uwzględnij budżet na budowanie potencjału partnera.	Kierownik projektu
Deszcz powoduje opóźnienia w montażu latryn.	6/10	6/10	36	Unikaj – Planowanie budowy i montażu latryny należy odłożyć na okres po porze deszczowej.	Kierownik projektu
Brak bezpieczeństwa zagraża dostawom materiałów potrzebnych do budowy latryn, opóźniając projekt lub wymagając zaopatrywania się na rynku lokalnym, co może obniżyć jakość.	4/10	6/10	24	Transfer – Przewoźnicy kontraktowi w celu zapewnienia terminowej dostawy i ubezpieczenia materiałów.	Specjalista ds. logistyki
Rotacja w samorządzie zagraża możliwości realizacji działań, ponieważ trzeba będzie ponownie uzyskać zezwolenia.	2/10	8/10	16	Akceptuj – monitoruj i ponownie oceniaj ryzyko.	Łącznik z władzami

Tabela 20: Rejestr Ryzyka – Projekt dotyczący latryn na rzece Delta

## Strategia monitorowania i kontroli ryzyka

W miarę rozwoju projektu niektóre ryzyka zostaną wyeliminowane lub zmniejszone, ale mogą się pojawić inne. Dlatego ważne jest, aby stale powracać do kwestii ryzyka od najwcześniejszych etapów projektu przez cały czas jego realizacji. W związku z tym korzystne jest - w tym momencie - ustalenie konkretnych punktów projektu, w których ryzyko będzie ponownie analizowane. Monitorowanie i kontrolę ryzyka omówimy na etapie wdrażania, ale aby ryzyko pozostało „żywym” procesem, kierownik projektu powinien określić, kiedy, jak i z kim ryzyko będzie aktualizowane w trakcie projektu.

## Zaangażowanie interesariuszy

Interesariusze są niezbędni dla powodzenia każdego projektu, niezależnie od tego, czy jest to projekt humanitarny dotyczący dystrybucji żywności, czy projekt rozwojowy dotyczący środków do życia. Zaangażowanie odpowiednich interesariuszy we właściwym czasie jest obowiązkiem kierownika projektu. Nie jest to jednak coś, co można zrobić na poczekaniu. Kierownik projektu powinien rozumieć i działać w celu zapewnienia zaangażowania interesariuszy w działania projektowe.

Ustanowienie strategii zaangażowania interesariuszy na etapie konfiguracji projektu daje kierownikowi projektu jasność co do tego, w jaki sposób interesariusze będą zaangażowani w różne działania w ramach projektu oraz jakie będzie ich zaangażowanie. Wykonanie tej czynności w fazie początkowej zapewni udział i zaangażowanie interesariuszy na kolejnych etapach.

Interesariusz	Rola w działaniu	Dlaczego to działanie jest dla niego ważne	Zaangażowanie	Dalsze działania
Kim jest interesariusz?	Co będzie robił w ramach tego działania?	Jaki jest ich interes w uczestnictwie w tym działaniu?	Jak ich zaangażujemy, aby zapewnić ich udział?	Jakie informacje zwrotne i dalsze działania są wymagane?
Przedstawiciel lokalnej władzy	Wystąpienie na rozpoczęcie projektu	Udział zapewni ekspozycję dla gminy i urzędnika oraz udowodni, że są oni zainteresowani udzielaniem wsparcia dla projektów, które pomogą społeczności.	Koordinacja i informowanie o celu projektu poprzez oficjalny list, a następnie spotkanie w celu uzyskania akceptacji i umożliwienia udziału w uruchomieniu projektu.	Wysłanie oficjalnego listu z podziękowaniami i podanie ich roli w działaniu w oficjalnym komunikacie prasowym. Zorganizowanie spotkania podsumowującego z urzędnikiem (urzędnikami), na którym można będzie odpowiedzieć na wszelkie pytania i poprosić o zaangażowanie w przyszłe działania.

Tabela 21: Strategia zaangażowania interesariuszy

Angażowanie interesariuszy nie jest nauką ścisłą, należy wprowadzać zmiany i poprawki. Kontynuacja działań z interesariuszami jest niezbędna dla zapewnienia ich udziału.

## Struktura zarządzania projektem

W kontekście zarządzania projektem, zarządzanie definiuje ramy zarządzania, w których podejmowane są decyzje dotyczące projektu. Odpowiednia struktura zarządzania definiuje:

**Autorytet:** Kto ma uprawnienia do podejmowania decyzji w ramach poziomów tolerancji.

**Odpowiedzialność:** Kto jest odpowiedzialny za powodzenie projektu? Bez jasnej odpowiedzialności za sukces projektu, nie ma nikogo, kto zajmowałby się rozwiązywaniem problemów projektowych.

**Zmiany w projekcie:** Decyzje dotyczące zmian wykraczających poza uzgodnione tolerancje kierownika projektu.

**Nadzór:** Nadzór nad kierunkiem projektu, zapewnia wgląd oraz monitoruje możliwość realizacji i zasadność projektu, podejmując w razie potrzeby decyzję o zakończeniu projektu. Gwarantuje również, że różne perspektywy interesariuszy zostaną wzięte pod uwagę.

**Wsparcie i popieranie:** Zapewnia wsparcie i zasoby dla projektu, jak również doradza kierownikowi projektu w zakresie aspektów zarządzania projektem, zwłaszcza tych, które są poza kontrolą kierownika projektu.

Struktury zarządzania mogą przybierać różne formy, najczęściej jako sponsorzy projektu, rady lub komitety sterujące. Najprostsza i najczęściej spotykana w projektach struktura zarządzania składająca się z jednej osoby – Sponsora Projektu – może być wystarczająca. Może to być przykład kierownik programu, kierownik liniowy lub punkt centralny organizacji pozarządowej. Niezależnie od tytułu tej osoby, należy ustalić, do kogo kierownik projektu może się zwrócić, gdy decyzje przekraczają jego poziom tolerancji i do kogo może się zwrócić o wsparcie.

Chociaż struktura zarządzania składająca się z jednego sponsora może być prosta, często nie odzwierciedla wielu perspektyw projektów rozwojowych.

Wszyscy wiemy, że projekty rozwojowe i humanitarne rzadko są proste. Zespół projektowy musi zarządzać agendami z udziałem wielu interesariuszy, w tym (ale nie tylko) darczyńcy projektu, organizacji wdrażającej (organizacji wdrażających), społeczności beneficjentów i dostawców projektu. W tych złożonych kontekstach pojedynczy sponsor projektu nie zapewni wsparcia, którego zespół projektowy potrzebuje, by odnieść sukces. Zamiast tego bardziej efektywną strukturą zarządzania byłaby rada projektu lub komitet sterujący, w skład którego wchodziłyby przedstawiciele wielu interesariuszy zaangażowanych w projekt.

### Jak wygląda rzeczywistość - Zarządzanie projektem

Opracowując strukturę zarządzania, należy określić, która struktura jest najbardziej odpowiednia dla danego projektu, biorąc pod uwagę kontekst, w którym pracujemy i zasoby, jakimi dysponujemy. Chociaż komitety sterujące i rady projektu zapewniają bardziej solidne ramy zarządzania, mogą one po prostu nie być praktyczne dla Twojego projektu. Należy pamiętać, że muszą istnieć pewne ramy, nawet jeśli jest to sponsor projektu z wyraźnie określonymi granicami tolerancji.

Należy również pamiętać, że może istnieć kilka warstw zarządzania, szczególnie jeśli jest się partnerem wdrażającym. Poniższy scenariusz lepiej to obrazuje:

Jesteś kierownikiem projektu dla lokalnej organizacji pozarządowej, pracującej w ramach programu prowadzonego przez organizację pozarządową. Koordynujesz działania z kierownikiem programu w kwestiach związanych z programem oraz z osobą odpowiedzialną za finanse. W dziale MEAL może być nawet inna osoba odpowiedzialna za monitoring i ocenę. Może to wywołać u kierownika projektu chaos i zamieszanie. W tego rodzaju scenariuszu szczególnie ważne jest zrozumienie, do kogo i kiedy należy się udać. Idealnie byłoby, gdyby istniał jeden punkt centralny, który służyłby jako sponsor twojego projektu, ale może go nie być.

Niezależnie od scenariusza Ty – jako kierownik projektu – jesteś odpowiedzialny za upewnienie się, że znasz swoje tolerancje i strukturę zarządzania oraz że jest to udokumentowane w Karcie Projektu.

### Jak wygląda rzeczywistość – zarządzanie projektami i projekty humanitarne

Projekty humanitarne często wymagają szybkiej identyfikacji i wdrożenia w celu zaspokojenia natychmiastowych potrzeb beneficjentów. Zazwyczaj wymagają również ciągłej adaptacji w miarę zmian kontekstu i potrzeb. Ustanowienie w ramach projektów humanitarnych struktury zarządzania, która jest powszechnie rozumiana i jasna, ułatwia zespołom projektowym dostosowanie się, lepiej zapewnia szybsze rozwiązywanie problemów i pomaga uniknąć opóźnień.

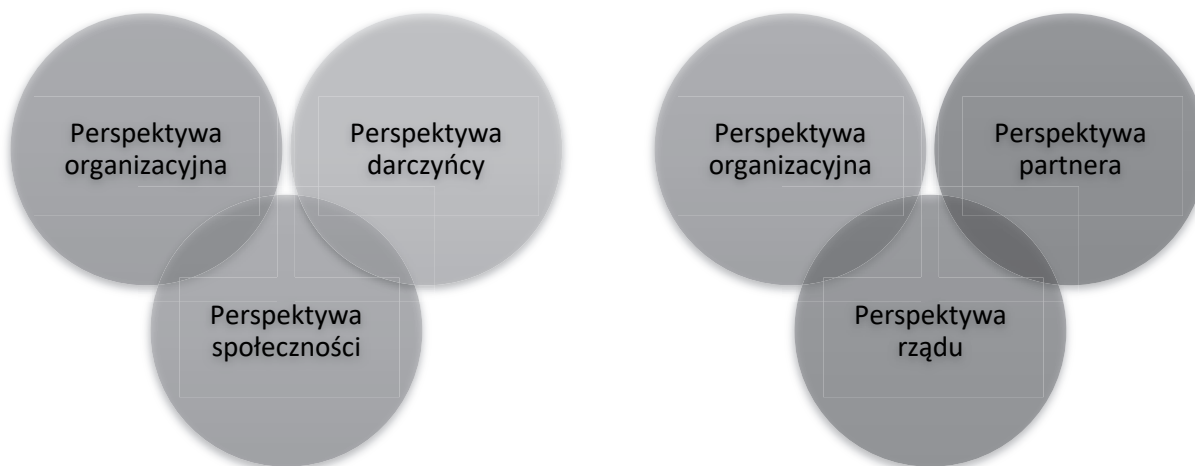
Nie ma jednej, ostatecznej normy dotyczącej powoływania rad projektu lub komitetów sterujących, będzie to zależne od organizacji, wielkości projektu i zaangażowanych osób. Jednak poniższe wskazówki dostarczają wiedzy na temat tego, jak można je zorganizować i jak nimi zarządzać:

**Rozmiar** Nie ma znormalizowanego rozmiaru dla rad projektu. Minimalna liczba osób powinna wynosić dwie, a często spotyka się rady składające się z trzech, czterech lub pięciu

przedstawicieli. Jak wspomniano wcześniej, mniejsza wielkość grupy ułatwia efektywną współpracę i podejmowanie decyzji. Jednak często pomocne jest zwiększenie rozmiaru rady, gdy zarządzanie interesariuszami jest złożone. Na przykład, jeśli w projekcie uczestniczy wielu darczyńców, wiele grup beneficjentów lub wiele organizacji pracujących nad tym samym projektem.

### Skład

Członkowie rady powinni reprezentować różne perspektywy interesariuszy i mogą się zmieniać w zależności od projektu. Kluczem jest zebranie grupy zaangażowanych przedstawicieli grup interesariuszy, którzy zapewnią bardziej holistyczne środowisko do podejmowania decyzji. Nie ma jednego właściwego składu rady, ale można wymienić kilka przykładów:



Rysunek 25: Przykłady składu rady

Każda perspektywa członka rady/komitecie sterującego odzwierciedla inny wymiar projektu pod względem zasobów dostarczanych do projektu; zrozumienia potrzeb organizacji, użytkowników i deweloperów (dla podejmowania decyzji o bieżącej rentowności projektu); oraz oceniania wyników projektu. Sukces dla każdego oznacza coś innego - a wszystkie perspektywy razem wzięte definiują sukces projektu.

### Obowiązki

Rada Projektu / komitet sterujący są wspólnie właścicielami projektu, a ich obowiązki obejmują:

- Decydowanie o proponowanych zmianach w projekcie (zakres, budżet, kalendarz lub inne), które wykraczają poza uzgodnione przez kierownika projektu tolerancje;
- Nadzorowanie projektu, dostarczanie zasobów, kierowanie i wgląd;
- Monitorowanie bieżącej rentowności projektu, w razie potrzeby podejmowanie decyzji o zakończeniu projektu;
- Reprezentowanie interesów danej perspektywy;

- Wspieranie i doradzanie kierownikowi projektu w zakresie zarządzania projektem, zwłaszcza w kwestiach, które wykraczają poza zakres kontroli kierownika projektu; oraz
- Wspieranie działań na rzecz niezbędnego wsparcia i zasobów dla projektu.

**Spotkania** Zaleca się, aby Rady Projektu odbywały regularnie zaplanowane spotkania, na których porządek obrad ustala kierownik projektu we współpracy z przedstawicielem Perspektywy Wykonawczej. Ważnymi punktami porządku obrad są przegląd Dziennika Ryzyka i Dziennika Zagadnień, które zostaną omówione później. Ponadto, spotkanie Rady Projektu jest również konieczne przy wszystkich bramach decyzji.

Jednym z obszarów nieporozumień, które czasami się pojawiają, jest kwestia, czy Rada Projektu lub Komitet Sterujący działają jako prosta demokratyczna jednostka, w której każdy członek Rady ma równy głos podczas głosowania nad ważnymi decyzjami. Należy pamiętać, że nie wszystkie głosy w radzie projektu będą miały jednakowy wpływ na wszystkie decyzje. Jeśli, na przykład, istnieje potrzeba wnioskowania o zwiększenie budżetu lub wydłużenie kalendarza projektu, może się okazać, że wszyscy członkowie Rady Projektu są pytani o zdanie, ale ostateczne uprawnienia do podjęcia decyzji należą wyłącznie do jednego członka Rady (w tym przypadku najprawdopodobniej jest to perspektywa darczyńcy) lub małej grupy członków Rady. Pamiętaj, że skuteczność podejmowania decyzji przez grupę jest odwrotnie proporcjonalna do jej wielkości. Duże grupy mogą nie tylko nie podejmować decyzji w odpowiednim czasie, ale też na jakość decyzji mogą wpływać problemy związane z zarządzaniem grupą.

#### Struktury zarządzania i partnerzy wdrażający

Jak to często bywa, wiele projektów jest realizowanych przez partnerów wdrażających w ramach programu zarządzanego przez międzynarodową organizację pozarządową. W tym przypadku struktura zarządzania byłaby prawdopodobnie powiązana ze strukturą w ramach organizacji pozarządowej. Kierownicy projektów mieliby jasno określone granice tolerancji, a powyżej tych granic raportowaliby bezpośrednio do punktu centralnego w organizacji pozarządowej. Rzadko zdarza się, by partnerzy wdrażający mieli bezpośredni kontakt z darczyńcą lub kierownictwem na wysokim poziomie w organizacji pozarządowej.

W takim przypadku poziomy uprawnień - lub tolerancji - stają się niezwykle ważne, ponieważ istnieje dodatkowa warstwa zarządzania, na której można eskalować proces decyzyjny.

Innym elementem tworzenia struktury zarządzania jest zapewnienie, że poziomy tolerancji kierownika projektu są jasno określone i wyartykułowane w Karcie Projektu. Tolerancje te pozwalają kierownikowi projektu określić, w jakim zakresie może podejmować decyzje dotyczące projektu, a w jakim momencie należy eskalować proces decyzyjny do struktury zarządzania. Przykłady tolerancji, które powinny być ustalone na tym etapie to:

**Tolerancja czasowa** – o ile wcześniej lub później może zostać zrealizowany projekt.

**Tolerancja kosztów** – procent lub kwota pieniężna, o którą projekt może przekroczyć lub zejść poniżej zaplanowanego budżetu.

**Tolerancja zakresu** – jest mierzona jako uzgodnione odstępstwo od zakresu produktu, a wszelkie potencjalne odchylenia powinny być udokumentowane w opisie produktu.

**Tolerancja ryzyka** — stanowi punkt odniesienia dla ryzyk, które powinny być eskalowane do Rady Projektu.

**Tolerancja jakości** – zakresy określające akceptowalną wydajność produktu, udokumentowane w opisach produktów.

**Tolerancja korzyści** – zakresy akceptowalnych wyników projektu na poziomie rezultatów.

Te poziomy tolerancji stają się ważne podczas wdrażania, gdy w projekcie mogą wystąpić problemy i zmiany. Nie chcesz znaleźć się w sytuacji, w której nie wiesz, czy wolno Ci podjąć decyzję lub do kogo należy przekazać tę decyzję. Ustanowienie struktury zarządzania przed rozpoczęciem planowania i wdrażania zapewni kierownikowi projektu przejrzystość oraz ułatwi i przyspieszy procesy decyzyjne w całym projekcie.

### Przykład ryzyka i tolerancji

Jesteś kierownikiem projektu z tolerancją na wprowadzanie zmian w projekcie dotyczących czasu, budżetu i zakresu, o ile zmiana nie przekracza więcej niż 5% dowolnej linii budżetowej. Zespół MEAL powiadomił Cię o dwóch problemach poprzez monitorowanie działań zachodzących w fazie konfiguracji. Pierwszą kwestią jest to, że liczba osób w potrzebie wzrosła, ponieważ coraz więcej osób wewnętrznie przesiedlonych przeniosło się do obszaru rzeki Delta. Twoim pierwotnym celem było obsłużenie 2500 bezpośrednich beneficjentów. Wraz z napływem przesiedleńców liczba bezpośrednich beneficjentów potrzebujących urządzeń higieniczno-sanitarnych wynosi 3250, co wymaga dodatkowych 20 latryn. Zwiększa to budżet przeznaczony na to działanie o 12%. To przekracza dopuszczalną tolerancję i będzie wymagać eskalacji tego problemu na wyższy poziom w strukturze zarządzania.

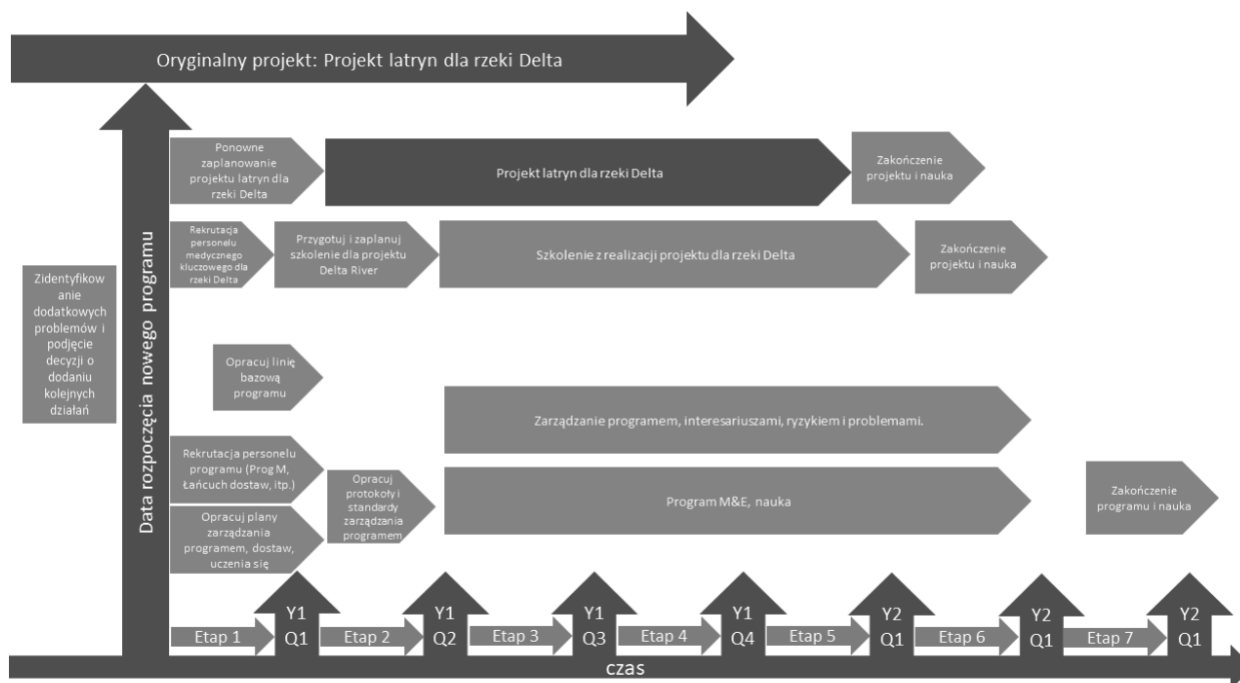
Drugą kwestią jest to, że koszt jednego z elementów latryny wzrósł o 2% w stosunku do pierwotnej ceny. Ta kwestia mieści się w Twojej tolerancji jako kierownika projektu, więc masz możliwość podjęcia decyzji w tej sprawie. Pamiętaj, że powinieneś udokumentować tę zmianę i upewnić się, że wahania cen są przekazywane odpowiednim interesariuszom.

## Ramy planowania

Jak podejdziesz do procesu planowania projektu? Kto będzie zaangażowany? Jakie narzędzia zostaną użyte? Na tym etapie projektu ważne jest zaplanowanie ram projektu. Można powiedzieć, że planujesz plan.

Podczas określania ram projektu należy pamiętać o kilku rzeczach:

- **Długość projektu:** Jeśli realizujesz szczególnie długi projekt, który trwa rok lub dłużej, możesz rozważyć zastosowanie procesu planowania etapów. Planowanie etapów może być również przydatne w przypadku projektów działających w złożonych i konfliktowych środowiskach. Przykładem w Rysunek 26 jest mapa etapów projektu latryn dla rzeki Delta, która zawiera wszystkie elementy projektu.



Rysunek 26: Mapa etapów projektu latryn dla rzeki Delta

W przypadku wdrażania krótszych, mniej złożonych projektów zapewnienie, że bramy decyzji są uwzględnione jako formalne punkty kontrolne w celu ciągłej walidacji projektu, ma kluczowe znaczenie dla uzasadnienia projektu.

- **Narzędzia i procesy:** Czy wiesz, jakich narzędzi użyjesz do zarządzania projektem? Co ważniejsze, czy zespół projektowy jest przeszkolony i świadomy narzędzi, ich funkcji oraz punktów w projekcie, w których narzędzia te wymagają przeglądu i aktualizacji?
- **Elementy przekrojowe:** Te komponenty stały się dość powszechne w projektach i proces włączania tych komponentów rozpoczyna się na wczesnym etapie projektu. Przykłady elementów przekrojowych to:
  - **Płeć:** Niezależnie od tego, czy chodzi o uwzględnianie aspektu płci, czy stosowanie wskaźników reagujących na problematykę płci, ten przekrojowy temat jest często wymagany przez organizacje darczyńców i organizacje partnerskie, aby zapewnić równowagę płci i równość w ramach interwencji. Przykładem z projektu dotyczącego rzeki Delta może być zapewnienie, że istnieją oddzielne latryny dla mężczyzn i kobiet i wyznaczenie równej liczby (50%/50%) mężczyzn i kobiet jako bezpośrednich beneficjentów.
  - **Ochrona:** Uwzględnienie ochrony w planie projektu zapewnia, że uwzględniłeś najbardziej wrażliwe osoby i że projekt nie powoduje żadnych szkód dla społeczności i docelowych beneficjentów. Może to oznaczać, że włączono mechanizmy zgłaszania naruszeń związanych z ochroną oraz że zaprojektowano projekt w oparciu o zapewnienie, że potrzeby i warunki najbardziej wrażliwych osób są włączone do działań projektowych. Przykładem z naszego projektu dotyczącego rzeki Delta jest zapewnienie,

że latryny dla kobiet znajdują się w odległości mniejszej niż 50 metrów od ich mieszkań, a może nawet zbudowanie dodatkowej bariery wokół latryn, aby zapewnić dodatkową strefę prywatności i ochrony.

- **Sprawność (niepełnosprawność):** Zapewnienie dostępu do interwencji/produktów/usług dla osób o innym stopniu sprawności (niepełnosprawnych) jest częścią obsługi całej społeczności i zapewnia sprawiedliwy dostęp do wszystkich produktów i usług. Przykładem z naszego projektu dotyczącego latryn rzeki Delta jest zapewnienie dostępu do latryn dla osób na wózkach inwalidzkich poprzez instalację ramp i krat w latrynach oraz umywalek na odpowiedniej wysokości.

## Ramy MEAL

Monitoring powinien odbywać się przez cały okres trwania projektu, dostarczając kierownikowi projektu i zespołowi istotnych informacji zwrotnych na temat projektu – Czy jest realizowany na czas? Zakres? Jakość? Kierownik projektu powinien ściśle współpracować z interesariuszami, aby określić, czy i kiedy ocena powinna mieć miejsce. Często zdarza się, że proces ten odbywa się zbyt późno w projekcie, powodując niepotrzebne ograniczenia i obniżenie jakości. Wczesne opracowanie ram monitorowania i oceny jest kluczowe dla zapewnienia jasnego kierunku podczas planowania projektu. Stanowi to również podstawę do dokładnego oszacowania, jakiego rodzaju zasoby (ludzkie, pieniężne i technologiczne) będą potrzebne do skutecznej realizacji tych zadań.

### Ramy monitorowania

Powinieneś być w stanie stworzyć ramy logiczne dla monitoringu na podstawie informacji zawartych w ramie logicznej - zasadniczo wskaźniki będą kierować monitoringiem projektu. Inne rzeczy do rozważenia to częstotliwość, z jaką będzie prowadzony monitoring, możliwości zespołu prowadzącego monitoring oraz narzędzia (ankiety, FGD, itp.), które będą używane do zbierania danych.

### Ramy oceny

Oceny mogą być kosztowne i wymagać dużo czasu i zasobów. Na tym etapie projektu korzystne jest nakreślenie, jakiego rodzaju oceny (w czasie rzeczywistym, końcowe, ex-post) przewidujesz dla projektu. Należy pamiętać, że ocena ex-post wymaga wiele pracy przed i w trakcie realizacji projektu, może być dość kosztowna i wymagać dużych zasobów.

Dowiedz się od swojej organizacji, partnerów i darczyńców, jakie są oczekiwania dotyczące przeprowadzania oceny projektu i ustal, czy ocena będzie przeprowadzona przez kogoś z organizacji, czy też wymagany będzie konsultant zewnętrzny.

### Ramy odpowiedzialności i uczenia się

Odpowiedzialność i uczenie się są często częścią monitorowania i oceny za pomocą metodologii MEAL. Jeśli włączasz odpowiedzialność i uczenie się, to właśnie w tym momencie powinieneś zacząć rozważać, jakiego rodzaju mechanizmy odpowiedzialności będziesz stosować i jak te mechanizmy będą wpływać na ciągłe uczenie się w ramach projektu. Jeśli korzystasz z odpowiedzialności i uczenia się, zbierz członków zespołu projektowego i zacznij zastanawiać się nad następującymi pytaniami:

- Jakie mechanizmy odpowiedzialności będą stosowane i z kim?
- Jak informacje zwrotne z mechanizmów odpowiedzialności zostaną przełożone na wyciągnięte wnioski?

- W jaki sposób zdobyte doświadczenia zostaną włączone do wielokrotnego procesu planowania projektu?
- Kto będzie odpowiedzialny za nadzorowanie tego procesu?
- W jaki sposób nauka będzie filtrowana do poziomu programu i portfolio w organizacji?

## Zarządzanie informacją i wiedzą

Informacja jest tak dobra, jak dobry jest jej użytek, a czasami tracimy wiele danych i informacji w trakcie trwania projektu tylko dlatego, że nie ma planu zarządzania informacją i wiedzą. Czym jest zarządzanie wiedzą? Jest to zdolność do rozwijania, dzielenia się i wykorzystywania informacji uzyskanych w projekcie. Czym jest zarządzanie informacją? To sposób, w jaki dane są przechowywane oraz procesy mające na celu zapewnienie, że wszystkie informacje z projektu zostaną oznaczone i przechowywane w sposób, który może przyczynić się do wiedzy instytucjonalnej i być wykorzystany w przyszłości.

Aby opracować plan zarządzania informacją, należy rozważyć następujące kwestie:

- Jak i gdzie będą przechowywane informacje i dane?
- Jakie konwencje nazewnictwa plików będą stosowane, w tym jaka będzie kontrola wersji?
- Jaki rodzaj zabezpieczeń jest wymagany, aby zapewnić bezpieczeństwo informacji – zwłaszcza informacji poufnych.
- Kto będzie nadzorował zarządzanie informacjami?

Aby opracować plan zarządzania wiedzą, należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- W jaki sposób wiedza zostanie włączona do projektowania, planowania i wdrażania projektów i programów?
- W jaki sposób wyciągnięte wnioski zostaną uchwycone w całym projekcie, aby wykorzystać je do informowania o zmianach i adaptacji do projektu?
- W jaki sposób wiedzę można wykorzystać w innych projektach, programach i portfolio organizacji?

Wczesne wdrożenie tego planu i standardów zapewni, że wszystkie dane i informacje zostaną przechwycone w zorganizowany sposób, począwszy od początku projektu, a informacje te zostaną wykorzystane w uporządkowany sposób. Kierownik projektu będzie musiał współpracować z zespołem MEAL, aby upewnić się, że uwzględniono wszystkie komponenty i że plan jest spójny z procesami organizacyjnymi i zgodny z wymaganiami programu, jeśli ma to zastosowanie.

## Karta Projektu

Jeśli w projekcie zastosowano model bramy decyzji, wiele decyzji o akceptacji lub odrzuceniu zostało podjętych jeszcze przed wejściem w fazę konfiguracji. Na etapie konfiguracji należy zapewnić, aby projekt został formalnie zatwierdzony przez organ zarządzający projektem (składający się ze sponsora projektu lub rady projektu/komitetu sterującego).

To zatwierdzenie powinno być udokumentowane poprzez opracowanie karty projektu, dokumentu, który zawiera wysoki poziom opisu projektu i który jest podpisywany przez organ zarządzający projektem. Treść karty projektu może być różna, ale zazwyczaj zawiera stwierdzenia dotyczące:

- **Celu projektu** – zawierające określenie potrzeby, na którą projekt będzie odpowiadał.
- **Rezultatów projektu** – określenie zakresu projektu, w tym celu projektu, rezultatów i głównych wyników.

- **Wysoki poziom szacunków projektu** – zawierający wysoki poziom stwierdzeń dotyczących:
  - Działań w ramach projektu;
  - Harmonogramu projektu;
  - Budżetu projektu; oraz
  - Wstępnej listy ról i umiejętności wymaganych do wykonania niezbędnych prac.
- **Ryzyka projektu** – identyfikacja potencjalnych problemów/ryzyk, które mogą wystąpić w projekcie.
- **Tolerancje projektu** – określenie tolerancji projektu w zakresie produktów projektu, harmonogramu, kosztów i ryzyka.
- **Kontrola zmian w projekcie** – ustanowienie procesu obsługi wyjątków, gdy projekt przekracza tolerancję w którymkolwiek z tych obszarów.

Po opracowaniu i podpisaniu karty projektu nie wolno odłożyć jej na bok. Karta projektu jest niezwykle przydatnym dokumentem, który można wykorzystać do realizacji wielu celów. Traktuj ją jak kompas, który pokazuje nam, gdzie jest północ. Zasadniczo karta projektu ma na celu:

- Oficjalne upoważnienie do rozpoczęcia działań projektowych i wykorzystania zasobów do realizacji projektu;
- Zapewnienie wspólnego zrozumienia parametrów projektu wśród kluczowych interesariuszy projektu i sponsorów (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych);
- dokumentowanie wspólnego zobowiązania do realizacji celów projektu oraz zasobów/działań wymaganych do sukcesu projektu.

Ponadto kartę projektu należy uznać za żywy dokument. Jeśli organ zarządzający projektem zatwierdzi istotne zmiany w projekcie (zakres, budżet, kalendarz lub inne), karta projektu powinna zostać zaktualizowana i podpisana, aby odzwierciedlić nowe parametry projektu.

Podsumowując, karta projektu służy jako sojusznik kierownika projektu, a w przypadku braku dokumentu karty projektu zespół projektowy ponosi ryzyko, że:

- Zespół projektowy zacznie poświęcać czas, pieniądze, materiały, personel i kapitał organizacyjny na realizację projektu, któremu brakuje zaangażowania i wsparcia ze strony kluczowych decydentów (darczyńców, partnerów wdrażających, decydentów wewnątrz agencji);
- Kluczowi interesariusze nie podzielają wspólnego zrozumienia projektu (zakresu, budżetu, harmonogramu, korzyści i ryzyka).

## Rozpoczęcie projektu

Jednym z głównych celów fazy początkowej jest zakomunikowanie rozpoczęcia działań projektu interesariuszom, którzy są zainteresowani interwencją. Interesariuszami tymi mogą być społeczności beneficjentów, organizacje pozarządowe działające na obszarze interwencji, przedstawiciele ministerstw, opinia publiczna i inni.

Istnieje kilka narzędzi komunikacyjnych, które mogą być wykorzystane do ogłoszenia społeczności interesariuszy o rozpoczęciu projektu. Jednak niezależnie od metody komunikacji, celem rozpoczęcia projektu jest:

- Formalne potwierdzenie rozpoczęcia projektu;
- Zapewnienie, że kluczowi interesariusze mają spójne zrozumienie projektu;
- Wprowadzenie interesariuszy do projektu.

Pod wieloma względami podpisana karta projektu jest idealnym dokumentem, w którym można oficjalnie zakomunikować rozpoczęcie projektu szerokiemu gronu odbiorców projektu. Ze względu na swój krótki, zwięzły format, karta projektu jest szczególnie dobra do przekazywania parametrów projektu na wysokim poziomie. W rezultacie, dokument ten będzie często bardzo przydatny w kontaktach z ludźmi, którzy mają krótką pamięć, nieumyślnie lub nie. Udostępnienie karty projektu większej społeczności interesariuszy jest nie tylko skuteczną praktyką komunikacyjną, ale także sposobem na promowanie przejrzystości i odpowiedzialności za projekt.

Jeśli jednak istnieją powody, dla których zespół projektowy woli nie dzielić się wszystkimi elementami karty projektu z większą społecznością interesariuszy, istnieją inne opcje mechanizmów komunikacji. Jeśli istnieją informacje wrażliwe, można je zawrzeć w nowelizacji karty projektu, która może być udostępniona opinii publicznej. Ponadto, artykuły w gazetach, konferencje prasowe, wizyty w terenie, spotkania i imprezy inauguracyjne mogą być również wykorzystane do komunikacji z większą społecznością. Przekaz tych informacji może być różny, w zależności od odbiorców i ich związku z projektem. Należy jednak pamiętać, że przynajmniej najważniejsze parametry projektu powinny zostać przedstawione interesariuszom przed rozpoczęciem jego realizacji.

#### Refleksje na temat konfiguracji projektu – czy jesteśmy gotowi?

Zanim rozpocznie się planowanie projektu, potrzeba dużo czasu i wysiłku. Podstawowe pytanie, które musisz zadać w tym momencie, brzmi: „czy jesteśmy gotowi, aby rozpocząć planowanie?” Podobnie jak w fazie identyfikacji i definicji, podczas konfiguracji często występują ograniczenia, które sprawiają, że ustalenie priorytetów, takich jak kompleksowa analiza ryzyka lub jasno sformułowana struktura zarządzania, jest trudne. Jednak pomimo ograniczeń narzędzia i procesy wykonane w fazie konfiguracji są kluczem do planowania. Na przykład znajomość ryzyka związanego z projektem pomoże zidentyfikować miejsca, w których mogą wystąpić wąskie gardła w harmonogramie projektu lub w określonych działaniach. Zarządzanie ułatwi podejmowanie decyzji, dlatego powinno być jasne, zanim rozpocznie się jakiegokolwiek planowanie. Posiadanie szacunków na wysokim poziomie dotyczących zakresu, budżetu, zasobów ludzkich itp. sprawi, że proces planowania będzie jasny i efektywny. Przechodząc przez ten etap, upewnij się, że poświęciłeś wystarczająco dużo czasu i zasobów, aby zakończyć te procesy.

Zastanów się również, kto i jak musi być zaangażowany na tym etapie. Upewnij się, że odpowiedni interesariusze są obecni, co pozwoli na poprawienie wyników etapu konfiguracji.

## 2.3 Planowanie projektu

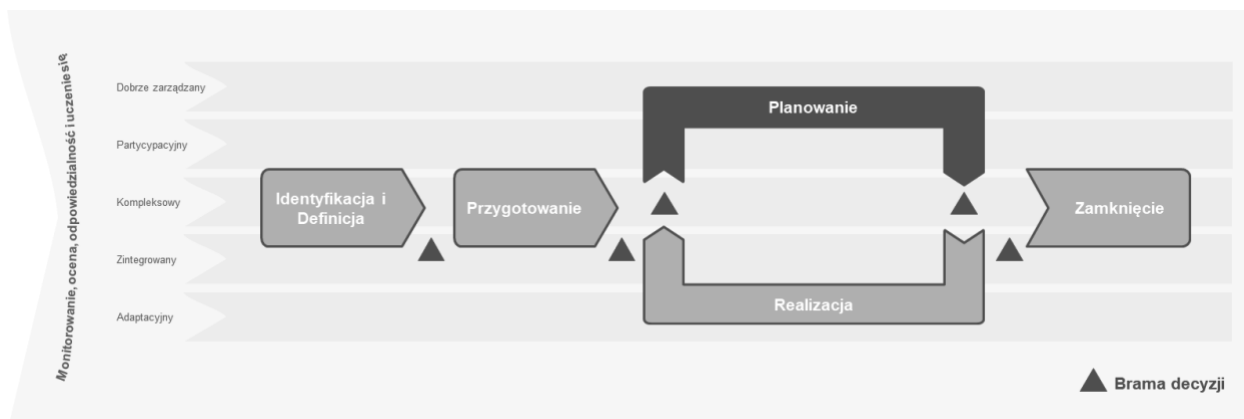
Co omawiamy w tym rozdziale:

- ✓ Planowanie harmonogramu
- ✓ Planowanie MEAL
- ✓ Plany komunikacji i zaangażowania interesariuszy
- ✓ Planowanie łańcucha dostaw
- ✓ Kontrole wewnętrzne
- ✓ Planowanie zasobów ludzkich
- ✓ Planowanie trwałości
- ✓ Planowanie zakończenia

„Jeśli nie wiesz, dokąd idziesz, to jak chcesz tam dotrzeć?”

– Basil S. Walsh

### 2.3.1 Wprowadzenie



Rysunek 27: Model etapów w Project DPro - Planowanie.

Zanim projekt oficjalnie wejdzie w fazę planowania, zespół projektowy opracował już szereg dokumentów z Etapów Identyfikacji i Definicji oraz Konfiguracji (tj. ramy logiczne projektu, propozycja projektu, karta projektu itp.), które zawierają obszerny poziom szczegółów związanych z projektem.

Ważne jest, aby nie pomylić propozycji projektu, ramy logicznej projektu lub innych dokumentów opracowanych na tym etapie z planem projektu. Plan realizacji będzie się znacznie różnił od tych innych dokumentów pod względem formatu, celu, odbiorców, poziomu szczegółowości, udziału, terminów i ograniczeń harmonogramu.

Podczas gdy niektórzy twierdzą, że rama logiczna projektu i/lub propozycje projektu zapewniają akceptowalną ilość informacji, aby służyć jako plan projektu, dokumenty te rzadko dostarczają wystarczająco dużo szczegółów, aby zrealizować projekt. Dzieje się tak dlatego, że dokumenty te zostały napisane z myślą o innych celach.

Weźmy na przykład propozycję projektu w porównaniu z planem realizacji projektu. Tabela 22 przedstawia różnice między tymi dwoma dokumentami pod względem celu, formatu i poziomu szczegółowości (zauważ, że podobne porównanie można przeprowadzić między ramą logiczną projektu a planem realizacji projektu).

	<b>Propozycja projektu</b>	<b>Plan realizacji projektu</b>
Zamiar	Uzyskanie zatwierdzenia i finansowania projektu, kładąc nacisk na jasne, zwięzłe przekazywanie pomysłów, które „sprzedają” projekt interesariuszom finansującym.	Zapewnienie, że projekt zostanie zrealizowany na czas, zgodnie z zakresem i budżetem oraz zgodnie z ustalonymi parametrami jakościowymi; podkreślenie kompleksowego, logicznego planowania oraz modelowanie projektu do wglądu dla zespołu projektowego i innych interesariuszy.
Format	Format jest często określany przez wymagania darczyńców lub interesariuszy agencji odpowiedzialnych za decyzje inwestycyjne.	Format jest określany przez zespół projektowy i kluczowych interesariuszy
Poziom szczegółowość i	Często ograniczony poziomem szczegółowości - ze względu na cel, format, przewidywanie, harmonogram i czas propozycji	Poziom szczegółowości jest opracowywany przez zespół projektowy i kluczowych interesariuszy.
Udział	Często pisane przez mały zespół w wyniku ograniczeń czasowych, które ograniczają uczestnictwo	Istnieje możliwość rozszerzenia uczestnictwa o szereg interesariuszy, w tym ekspertów i doradców technicznych.
Publiczność	Skupiona na darczyńcach i interesariuszach, którzy dystrybuują zasoby	Skupiona na potrzebach zespołu realizującego działania projektowe
Czas i harmonogram	Często pisane pod presją czasu, czasami na miesiące (lub nawet lata) przed realizacją	Istnieje możliwość rewizji propozycji w celu dalszego rozwoju/rewizji/aktualizacji planów na początku realizacji projektu lub w kluczowych punktach odniesienia w cyklu życia.

Tabela 22: Różnice pomiędzy propozycją projektu a planem realizacji projektu

Mimo że istnieją znaczne różnice między celem, procesem i treścią propozycji projektu a planem realizacji projektu, wiele organizacji rozwojowych wykorzystuje propozycję projektu jako plan realizacji. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku, gdy format propozycji jest oparty na wymaganiach darczyńców, co skutkuje propozycjami zbliżonymi do planów projektu pod względem długości i poziomu szczegółowości. Uwaga - nawet najbardziej rozbudowane propozycje projektów (a wiele z nich może przekraczać 100 stron) wciąż mają słabe punkty, które ograniczają ich skuteczność w planowaniu realizacji projektu.

Kompleksowy i zintegrowany plan projektu będzie uwzględniał kilka różnych aspektów. W zależności od złożoności projektu, na niektóre aspekty można położyć większy nacisk niż na inne, a do kierownika projektu i interesariuszy będzie należało określenie, co jest najbardziej odpowiednie dla projektu, biorąc

pod uwagę kontekst, złożoność, zaangażowanych interesariuszy i środowisko, w którym projekt będzie funkcjonował.

### Wykorzystanie propozycji jako planu

Choć kierownik projektu może ulec pokusie myślenia, że dokumenty opracowane na etapie Identyfikacji i Definicji oraz Konfiguracji (ramy logiczne, propozycja projektu itp.) są wystarczające do zdefiniowania zakresu projektu, rzadko tak jest!

Pamiętaj, że ramy logiczne i propozycja projektu zostały napisane w bardzo różnych celach. Choć są szczególnie przydatne do nakreślenia wysokiego poziomu logiki projektu i sprzedania go darczyńcom, nie są przeznaczone do prowadzenia zespołu w trakcie realizacji projektu.

Zanim rozpocznie się właściwa praca nad projektem, kierownik projektu musi potwierdzić, że zakres projektu jest wszechstronny i szczegółowy. Szczególną uwagę należy zwrócić na to, aby w zakresie znalazły się informacje dotyczące pośredniej pracy w projekcie, na przykład szczegóły związane z zamówieniami, koordynacją, komunikacją, zasobami ludzkimi i zarządzaniem ryzykiem.

## 2.3.2 Kluczowy wynik

### Plan wdrożenia

Jak już wcześniej wspomniano, plan realizacji ma za zadanie poprowadzić zespół projektowy przez realizację działań, aby osiągnąć rezultaty, wyniki i przyczynić się do osiągnięcia celu. Niezależnie od tego, czy nazwiemy to szczegółowym planem wdrożenia (DIP), planem wdrożenia projektu (PIP), czy inaczej, cel jest ten sam.

Format planów wdrożeniowych będzie się różnił w zależności od wymagań organizacji i darczyńców, jak również od charakteru i złożoności projektu. W niektórych przypadkach elementy kompleksowego planu są zawarte w jednym dokumencie planu realizacji projektu. W innych przypadkach plan realizacji projektu składa się z wielu dokumentów. Na przykład, projekt może mieć zarówno podstawowy plan realizacji, jak i szczegółowy plan MEAL. Ponadto, w zależności od wielkości, złożoności i ryzyka projektu, zespół może zdecydować się na posiadanie oddzielnych dokumentów dotyczących łańcucha dostaw projektu, komunikacji w projekcie, zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie itp. Każdy z tych planów powinien być spójny (i powiązany) z innymi dokumentami, które składają się na kompleksowy plan realizacji projektu.

Celem planu wdrożenia jest dostarczenie modelu projektu, który jasno określa co, kiedy i przez kogo będzie miało miejsce w ramach czasu, kosztów i zakresu interwencji. Plan wdrożenia może zawierać następujące elementy:

- **Plan harmonogramu:** Ten plan składa się z serii kroków i narzędzi, które są używane do opracowania kompleksowego i dokładnego planu harmonogramu projektu. W tym planie zawarty jest zakres prac, ramy czasowe projektu i budżet.

- **Plan ryzyka:** Ten plan został po raz pierwszy opracowany w fazie Konfiguracji, podczas planowania będziesz dalej uszczegóławiał i rewidował ryzyka, upewniając się, że strategie reakcji i właściciele są na miejscu i nadal są odpowiedni.
- **Plan MEAL:** We współpracy z planem harmonogramu, plan MEAL powinien zostać sfinalizowany na tym etapie, wykonany w koordynacji z działem MEAL lub kontrapunktem.
- **Plany komunikacji i zaangażowania interesariuszy:** Biorąc strategię zaangażowania interesariuszy z fazy Konfiguracji, zespół projektowy opracuje plany zaangażowania interesariuszy, jak również komunikacji na tym etapie.
- **Wykres RACI:** Wykres RACI (Odpowiedzialny, rozliczalny, konsultowany, poinformowany) jest narzędziem, które nakreśla role i odpowiedzialności za działania i zadania.
- **Plan łańcucha dostaw:** Opierając się na wysokim poziomie szacunków wykonanych w poprzednich etapach, ten plan szczegółowo nakreśli wszystkie aktywa, zamówienia i logistyczne komponenty projektu.
- **Plan zasobów ludzkich:** Również w oparciu o analizę wysokiego poziomu przeprowadzoną w poprzednich etapach, plan zasobów ludzkich będzie zawierał dokładne informacje o tym, kto będzie potrzebny (i z jakim doświadczeniem) i kiedy, jak również plan zarządzania ludźmi na tym etapie projektu.

### 2.3.3 Kto jest zaangażowany w tym etapie

Uczestnictwo i procesy partycypacyjne są promowane i traktowane priorytetowo na każdym etapie cyklu życia projektu w sektorze rozwoju. Jest to szczególnie prawdziwe w przypadku procesu planowania. Zaangażowanie właściwych interesariuszy we właściwym czasie w proces planowania pozwoli na dokładniejsze oszacowanie zasobów, budżetu i czasu potrzebnego do wykonania działań i osiągnięcia wyników.

Należy również rozważyć włączenie do procesu planowania innych interesariuszy projektu (łańcuch dostaw, bezpieczeństwo, zasoby ludzkie, finanse i MEAL). Kierownik programu również może być cennym zasobem, dostarczającym cennych wskazówek z innej perspektywy.

Ile razy zdarzyło Ci się doświadczyć opóźnień w projektach z powodu rekrutacji członków zespołu projektowego, a może zaopatrzenia w potrzebne materiały? Te opóźnienia i ryzyko można zmniejszyć, jeśli w procesie planowania wezmą udział wszyscy członkowie zespołu projektowego oraz odpowiednie osoby zależne od ich wpływu na projekt i jego rezultaty. Uczestnictwo w procesie planowania ma wiele zalet, w tym:

1. Interesariusze posiadają umiejętności i wiedzę, które mogą być wykorzystane przy opracowywaniu dokładnych szacunków dotyczących budżetu, wymagań czasowych, poziomów wysiłku i innych zasobów wymaganych do ukończenia prac w ramach projektu.
2. Interesariusze projektu są często w najlepszej pozycji, aby zidentyfikować potencjalne ryzyka związane z projektem i stworzyć plany łagodzenia ich wpływu.
3. Nowy personel i/lub personel partnera może skorzystać z lepszej orientacji w projekcie, gdy uczestniczy w działaniach planistycznych. Działania te pomagają zapewnić wspólne zrozumienie rezultatów, wyników i projektu.

Inną zaletą stosowania partycypacyjnego podejścia do planowania projektu jest to, że interesariusze, którzy są zaangażowani w proces planowania projektu, z większym prawdopodobieństwem przyjmą rolę lidera, własność i akceptację działań związanych z realizacją projektu. Jednocześnie interesariusze, którzy są przeciwni projektowi, mogą zostać przekonani przez zespół projektowy poprzez wysłuchanie ich obaw i zmianę zakresu (lub innych elementów projektu), aby pomóc przezwyciężyć ich obawy.

### 2.3.4 Co to oznacza w praktyce

Na tym etapie potrzebny jest wkład z etapów Identyfikacji i Definicji oraz Konfiguracji, które będą zasilać procesy planowania i tworzyć końcowy wynik: Plan Wdrożenia. Istnieją dodatkowe elementy wymagane, aby uczynić ten proces jak najbardziej efektywnym i zapewnić, że nadal realizujesz właściwy projekt we właściwy sposób.

#### Odpowiedzialność

- **Transparentność:** Ustanowienie systemów i procedur, w których informacje o projekcie są dostępne i osiągalne dla interesariuszy jest istotą odpowiedzialności. Może się to przejawiać w postaci raportów, dokumentów, spotkań, mechanizmów składania skarg lub zaangażowania interesariuszy w procesy zarządzania projektem.
- **Ochrona danych i informacji:** Bezpieczne przechowywanie danych i informacji jest również związane z rozliczalnością. Częścią koncepcji „nie szkodzić” jest zapewnienie, że interwencja w ramach projektu nie powoduje żadnych negatywnych skutków dla społeczności i beneficjentów. Bezpieczne przechowywanie danych i informacji ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia, że żadne informacje o beneficjentach nie dostaną się w niepowołane ręce.
- **Udział interesariuszy:** Istotne jest zapewnienie zaangażowania odpowiednich interesariuszy we właściwym czasie, wraz z mechanizmami umożliwiającymi uzyskanie ich opinii.
- **Tematy przekrojowe Odpowiedzialność:** Płeć, ochrona, zajmowanie się wrażliwymi grupami społecznymi, ludźmi o różnym poziomie sprawności - wszystkie te przekrojowe tematy są włączane do głównego nurtu projektów. Włączenie tych motywów do swoich projektów jest bardzo ważne. Czasami darczyńcy wymagają uwzględnienia tych tematów we wskaźnikach lub projekcie projektu. Niezależnie od tego, czy jest to wymagane, należy te tematy rozważyć. Należy przeanalizować kwestię włączenia wszystkich grup społecznych, niezależnie od ich płci, sprawności, statusu społeczno-ekonomicznego oraz podjąć działania w celu zapewnienia, że tematy te zostaną włączone do jak największej liczby aspektów projektu.

#### Mechanizmy kontrolne

Z charakteru sektora rozwoju i pomocy humanitarnej wynika, że chcemy dostarczać interesariuszom produkty i usługi najwyższej możliwej jakości. Jednak pytanie, które musimy sobie zadać, brzmi: *czy posiadamy mechanizmy kontroli jakości i kontroli wewnętrznej, które pozwolą nam zmierzyć i zapewnić, że dostarczamy produkty i usługi najwyższej możliwej jakości?*

Co zatem jest wymagane, aby zapewnić, że utrzymujemy wysoką jakość dostarczanych produktów, usług i wyrobów? Kilka elementów, w tym:

- **Kontrole wewnętrzne:** Ustanowienie kontroli wewnętrznej promuje odpowiedzialne wykorzystanie zasobów i chroni przed nieuczciwymi działaniami. Oszustwa szkodzą wszystkim aspektom projektu, od zdolności zespołu projektowego do ukończenia wszystkich działań po

niewłaściwe wykorzystanie funduszy. Chociaż kontrole wewnętrzne nie zapobiegą całkowicie wystąpieniu tych sytuacji, to zmniejszą ich prawdopodobieństwo. Bycie odpowiedzialnym za zasoby i procesy w ramach projektu jest częścią nadzoru kierownika projektu.

- **Kontrola zmian:** Jest niemal pewne, że w projekcie zostaną wprowadzone jakieś zmiany. Zapewnienie, że dokonywane są tylko niezbędne i autoryzowane zmiany jest istotą kontroli zmian. W fazie planowania należy ustanowić proces, który nakreśli kroki, jakie należy podjąć w celu zarządzania wszelkimi zmianami w projekcie, w tym tolerancje dla kierownika projektu i które zmiany powinny być eskalowane do zarządzania projektem.
- **Kontrola jakości:** Powiązane bezpośrednio ze zwrotem z inwestycji, zapewnienie najwyższej jakości produktu, usług i projektu jest częścią odpowiedzialności w górę, w dół i w poziomie. Chcemy zapewnić darczyńcom i partnerom najlepszy produkt i usługi, jakie są możliwe do uzyskania z przekazanych środków. Chcemy też mieć pewność, że społeczność i beneficjenci osiągną najwyższą korzyść z interwencji. Powinniśmy też upewnić się, że nasza interwencja jest zgodna z priorytetami i celami sektora, tak aby wszystkie organizacje i projekty działające w sektorze przyczyniały się do osiągnięcia tego wyższego celu, z jasnym określeniem, jak jakość będzie określana i mierzona.

Przechodząc przez proces planowania, upewnij się, że uwzględniasz te elementy w procesie. Czy trzeba wprowadzić nowe mechanizmy? Czy nasz plan monitorowania jest kompleksowy i czy odzwierciedla rzeczywistość w terenie i w naszym zespole?

## Planowanie kroczące

Z czasem zmiany w planie realizacji projektu pomagają dostarczyć więcej szczegółów na temat harmonogramu, kosztów i zasobów wymaganych do spełnienia zdefiniowanego zakresu projektu. Ten wielokrotny proces dostarczania coraz bardziej szczegółowych informacji do planu realizacji projektu w czasie jest często nazywany „planowaniem kroczącym”. Iteracja, z definicji, jest aktem powtarzania zadania drugi, trzeci lub więcej razy w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu.

Planowanie kroczące może być szczególnie pomocne w sytuacjach, gdy informacje o projekcie są trudne do zebrania lub zmieniają się bardzo szybko (na przykład w sytuacjach wysokiego ryzyka lub kryzysowych). W takich sytuacjach, w miarę gromadzenia nowych informacji o projekcie, identyfikowane są dodatkowe osoby zależne, wymagania, ryzyka, szanse, założenia i ograniczenia. Istotne zmiany w każdym z tych obszarów występujące w trakcie cyklu życia projektu mogą wywołać potrzebę zmiany jednego lub więcej elementów planu realizacji.

Planowanie kroczące nie jest jednak ograniczone wyłącznie do kontekstów humanitarnych. Metoda ta może być stosowana również w przypadku praktycznie wszystkich innych rodzajów projektów.

Przyjmując wielokrotne podejście do planowania projektu, organizacje mają większą elastyczność w dostosowywaniu się do zmian. Zespół projektowy jest w stanie zrewidować plan realizacji projektu na początku każdego okresu projektowego, aby:

1. Potwierdzić logikę, ryzyka, szanse, założenia i ograniczenia.
2. Zaktualizować i zweryfikować działania, harmonogramy i zasoby projektu.
3. Zapewnić, że działania interwencyjne projektu są skoncentrowane na rozwiązywaniu ryzyk i kwestii, które stanowią najbardziej bezpośrednie zagrożenia dla powodzenia projektu.

## Proces i plan bramy decyzji

Brama decyzji odgrywa ważną rolę w procesie planowania. Ustanowienie rutyny dla ciągłego przeglądu projektu pomoże zapewnić, że realizujesz właściwy projekt we właściwy sposób. Inną rzeczą, którą należy rozważyć w odniesieniu do bram decyzji, jest sposób, w jaki uwzględnisz je podczas realizacji.

Wdrożenie zazwyczaj jest bardzo pracowitym okresem dla kierownika projektu i zespołu. W rzeczywistości, większość czasu, energii i zasobów projektu będzie wydana podczas wdrożenia. Ustanowienie procesu rewizji i uzasadnienia postępu projektu powinny być opracowane na tym etapie planowania. Należy pamiętać, że mogą istnieć awaryjne bramy decyzji, które pojawiają się, gdy kontekst lub jakiegokolwiek większe zmiany mają miejsce w wewnętrznym lub zewnętrznym środowisku, w którym działa projekt.

Jeśli używasz planowania etapowego, brama decyzji spadnie na końcu każdego etapu, dając możliwość ponownego przeglądu planu wdrażania, dodając więcej szczegółów do struktury podziału pracy (zakresu projektu) dla nadchodzącego etapu. W ramach każdego z etapów może również wystąpić brama decyzji, która zapewni zespołowi projektowemu i interesariuszom możliwość ponownego przeanalizowania uzasadnienia i zasadności projektu.

### 2.3.5 Wkład

Podczas opracowywania Planu Wdrażania, jako punkt wyjścia dla planu wykorzystasz dokumenty opracowane na etapie Identyfikacji i Definicji oraz Konfiguracji. Wkład ten może obejmować:

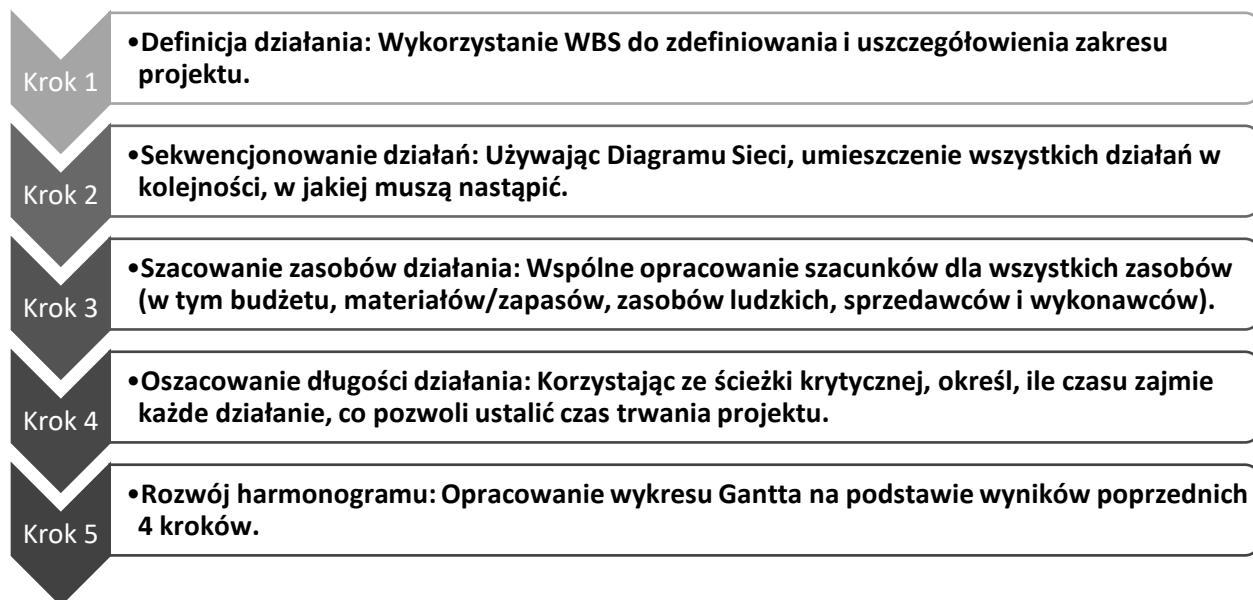
- Ramy logiczne
- Propozycja projektu
- Karta Projektu
- Kompleksowy rejestr ryzyka
- Analizę interesariuszy i strategię zaangażowania
- Mapa etapów

### 2.3.6 Procesy

Twój Plan Wdrożenia będzie wynikiem wielu procesów i analiz, zapewniając zrównoważony i kompleksowy obraz tego, jak projekt będzie wdrażany. Proces planowania jest najlepszy, jeśli odbywa się w sposób partycypacyjny, włączając w niego jak najwięcej istotnych interesariuszy.

## Planowanie harmonogramu

Planowanie harmonogramu jest bezpośrednio związane z Trójkątem Potrójnych Ograniczeń, składającym się z zakresu prac, harmonogramu i zasobów (w tym budżetowych, ludzkich i innych) wymaganych do uzyskania pożądanych rezultatów projektu. W procesie planowania harmonogramu stosuje się 5-etapowy proces, który daje kierownikowi projektu, zespołowi i interesariuszom zaangażowanym w proces planowania możliwość przeanalizowania w uporządkowany sposób różnych elementów składających się na harmonogram.



Rysunek 28: Planowanie harmonogramu - Pięć kroków

Podczas gdy kierownik projektu, zespół i interesariusze zaangażowani w proces planowania przechodzą przez ten 5-stopniowy proces, ważne jest, aby pamiętać o Trójkącie Potrójnych Ograniczeń. Pamiętaj, że trójkąt Potrójnych Ograniczeń reprezentuje osoby zależne pomiędzy zakresem prac, harmonogramem projektu, budżetem i zasobami, a także jakością. Jeśli jeden z boków trójkąta wydłuży się lub skróci, będzie to miało wpływ na pozostałe boki trójkąta.

Każdy krok w procesie planowania harmonogramu opiera się na poprzednim kroku, dlatego istotne jest, aby być tak wszechstronnym i szczegółowym, jak to tylko możliwe od pierwszego kroku, aby uzyskać najbardziej dokładny plan dla projektu. Zanim przejdziemy do 5-stopniowego procesu planowania harmonogramu, ważne jest, aby podkreślić kilka punktów dotyczących zakresu pracy, jak również ryzyka i ograniczeń, które odnoszą się do tego procesu.

### Zakres prac

Etap planowania to miejsce, w którym zakres **produktu** jest szczegółowo rozbity, zapewniając kompleksową listę wszystkich bezpośrednich i pośrednich prac potrzebnych do realizacji projektu. Podczas określania zakresu **projektu**, kierownik projektu i zespół muszą myśleć o wszystkich zadaniach i działaniach, które muszą się wydarzyć, aby doprowadzić do rezultatów, wyników i przyczynić się do osiągnięcia celu projektu.

Podobnie jak większość metodyk, najlepszych praktyk i literatury dotyczącej zarządzania projektami, Project DPro odróżnia zakres produktu od zakresu projektu. Chociaż są one ze sobą powiązane, nie należy używać tych terminów zamiennie:

**Zakres produktu** – Obejmuje wszystkie wymagane produkty (rezultaty i wynik) projektu, spełniające uzgodnioną specyfikację: co projekt ma dostarczyć/osiągnąć?

**Zakres projektu** – Obejmuje wszystkie bezpośrednie i pośrednie<sup>4</sup> prace (działania i wyniki) wymagane do dostarczenia zakresu produktu: w jaki sposób projekt wytworzy uzgodnione produkty i osiągnie oczekiwaną zmianę?

Głównym powodem rozróżnienia zakresu produktu od zakresu projektu jest pomoc w skupieniu się na właściwych aspektach i szczegółach w różnych fazach projektu i przy użyciu różnych narzędzi.

Podczas tworzenia ram logicznych, na etapie Identyfikacji i Definicji, zespoły projektowe mają tendencję do skupiania się tylko na działaniach. Na przykład: projekt A będzie odpowiadał za warsztaty przedsiębiorczości dla kobiet; projekt B będzie prowadził kursy tańca i muzyki dla młodzieży ze społeczności; projekt C będzie proponował rolnikom ekologiczne metody uprawy.

Przykłady te reprezentują zakres projektu (środki), a nie zmianę społeczną/ekonomiczną/zachowania, którą projekt rozwojowy powinien osiągnąć. Stosując definicję zakresu produktu, zespołom projektowym przypomina się, że definicja projektu (ramy logiczne) powinna skupiać się na rezultatach i wynikach. Nawiązując do poprzednich przykładów: Projekt A zwiększy dochody kobiet; Projekt B poprawi zachowania związane z kooperacją i pracą zespołową wśród młodzieży; Projekt C zmniejszy choroby przenoszone przez pestycydy wśród rolników.

Poniższa tabela przedstawia główne różnice pomiędzy zakresem produktu a zakresem projektu.

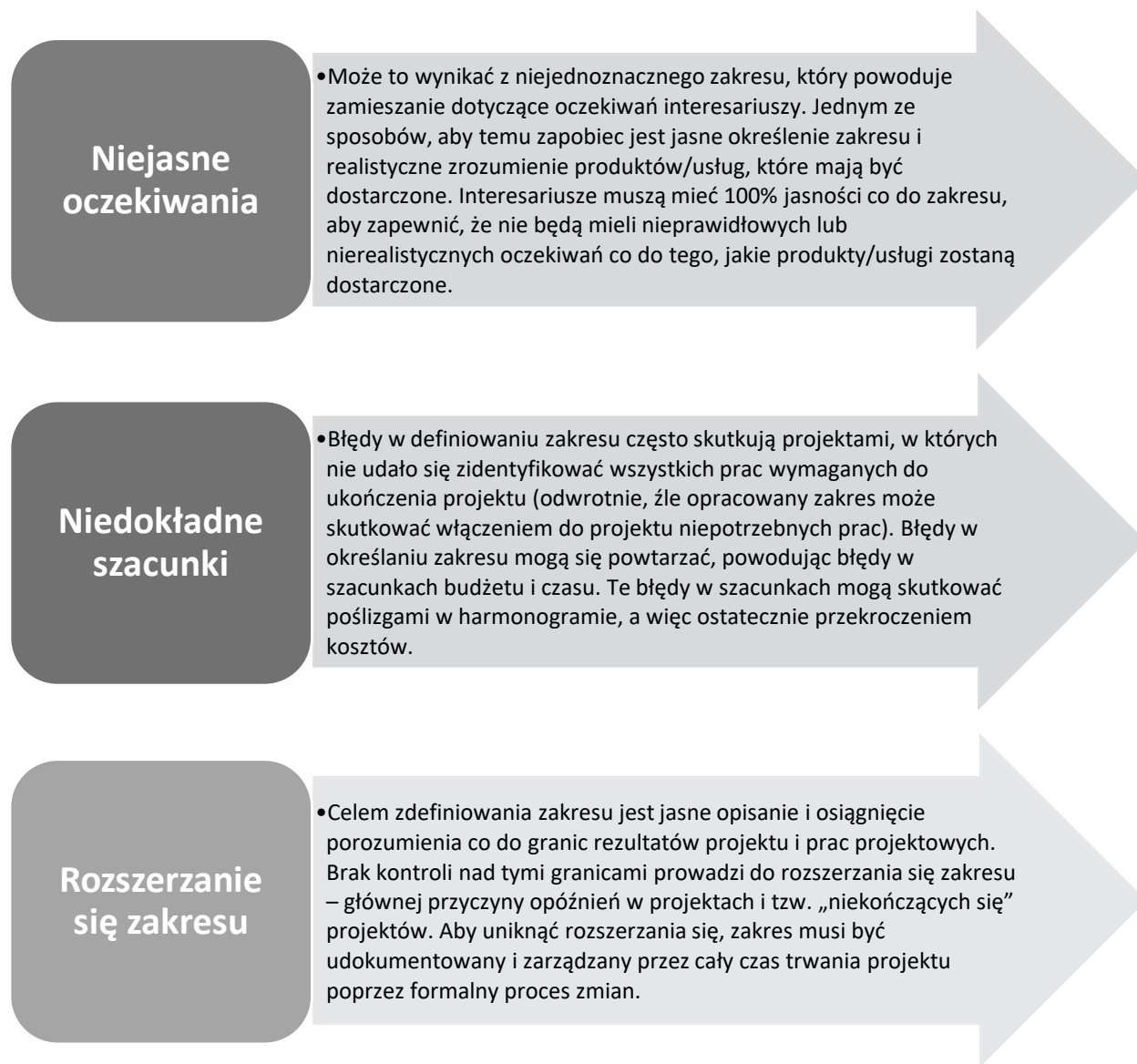
	Zakres produktu	Zakres projektu
Kiedy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identyfikacja i definicja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planowanie</li> </ul>
Narzędzie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matryca logiczna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WBS</li> </ul>
Dokument projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propozycja projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planowanie</li> </ul>
Co jest wliczone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyniki, rezultat, cel<sup>5</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania, produkty</li> </ul>
Wytyczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaki jest efekt końcowy (zmiana), którą projekt stworzy?</li> <li>• Jakie usługi / produkty zostaną dostarczone przez projekt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jak osiągniesz rezultat końcowy i zmianę?</li> <li>• Jaka praca jest wymagana, aby dostarczyć produkt i usługi?</li> </ul>
Kluczowe pytanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jak?</li> </ul>

*Tabela 23 Zakres produktu i zakres projektu*

<sup>4</sup> W kroku 1 - Definicja działania, przed nami, znajdziesz przykłady i różnicę pomiędzy pracą bezpośrednią i pośrednią.

<sup>5</sup> Chociaż matryca logiczna obejmuje działania na wysokim poziomie, musi koncentrować się na zmianie beneficjentów, którą projekt ma osiągnąć.

Oba te komponenty są niezbędne dla sukcesu projektu i muszą być szczegółowo nakreślone na poszczególnych etapach projektu. Brak jasnego określenia zakresu produktu i zakresu projektu może stwarzać problemy w późniejszej fazie projektu. Na przykład:



Rysunek 29: Przykładowe zagadnienia dotyczące definicji zakresu projektu

Istnieją sposoby zapewnienia, że zakres projektu jest kompleksowy i wyważony, ale wymagają one przemyślenia, czasu i udziału interesariuszy.

#### Ograniczenia i zagrożenia.

Większość interesariuszy nie lubi myśleć o ryzyku lub uważa, że planowanie ryzyka należy do obowiązków kierownika projektu. W rzeczywistości planowanie ryzyka (identyfikacja i reagowanie) jest obowiązkiem WSZYSTKICH interesariuszy. Projekty są złożonymi przedsięwzięciami i żadna osoba nie może widzieć wszystkiego, być wszędzie ani brać wszystkiego pod uwagę. W związku z tym muszą

polegać na interesariuszach, którzy pomogą zidentyfikować wiele zagrożeń dla projektu, a zwłaszcza określić potencjalne reakcje. Na etapie Identyfikacji i Definicji oraz Konfiguracji rozpoczęliśmy proces identyfikacji i planowania ryzyka.

W fazie Planowania, ryzyko należy uwzględnić przy opracowywaniu zakresu prac i harmonogramu projektu. Ważne jest również, aby ponownie przeanalizować ryzyka, które zostały zidentyfikowane i zaplanowane w poprzednich etapach. Czy są one nadal aktualne? Czy prawdopodobieństwo i wpływ uległy zmianie? Czy pojawiły się nowe ryzyka? Plan ryzyka jest żywym dokumentem, który należy regularnie monitorować i aktualizować. Dlatego plan ryzyka powinien zawierać mechanizm zapewniający stały przegląd i aktualizację, zarówno w celu monitorowania istniejących zidentyfikowanych ryzyk, jak i identyfikacji nowych ryzyk w miarę postępu projektu.

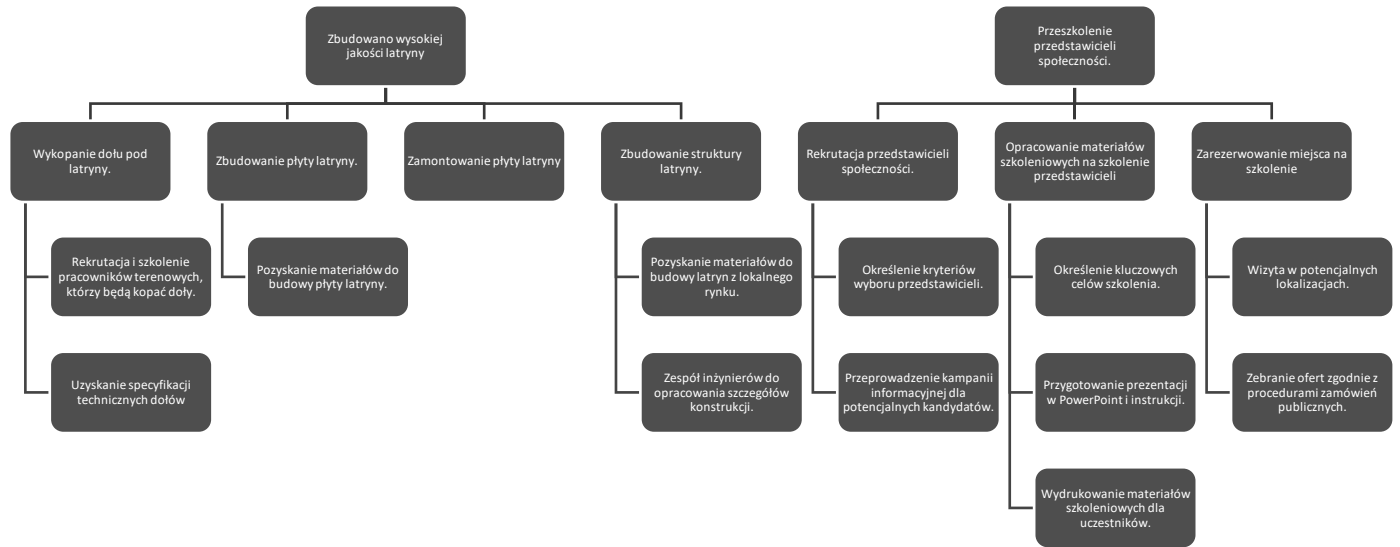
Przechodząc do tej fazy, należy również wziąć pod uwagę ograniczenia. Ograniczenia mogą przybierać różne formy i wpływać na wiele procesów. Na przykład, czy materiały potrzebne do budowy latryn są dostępne na lokalnym rynku? Jeśli nie, czy trzeba będzie je importować? Czy do projektu potrzebny będzie konkretny specjalista lub ekspert? Czy ta ekspertyza jest dostępna? Jeśli nie, jak będziesz postępować? Ograniczenia mogą przybierać różne formy i powinny być nakreślone przed lub w trakcie procesu planowania. Będzie to szczególnie ważne w kroku 3, Szacowanie zasobów działania, w planowaniu harmonogramu.

### Krok 1: Definicja działania

Pierwszym krokiem w planowaniu harmonogramu jest zdefiniowanie zakresu projektu przy użyciu struktury podziału pracy (WBS). Korzystając z WBS, zespół projektowy opracowuje listę działań, która w sposób wyczerpujący rejestruje wszystkie działania – **bezpośrednie i pośrednie** – w ramach zakresu projektu. Struktura podziału pracy jest podstawowym narzędziem, które kierownicy projektów wykorzystują do definiowania zakresu projektu. WBS to hierarchiczna struktura rozkładu prac w projekcie. Mówiąc prościej, WBS układa zakres projektu w zarys, lub hierarchię, „pakietów prac”.

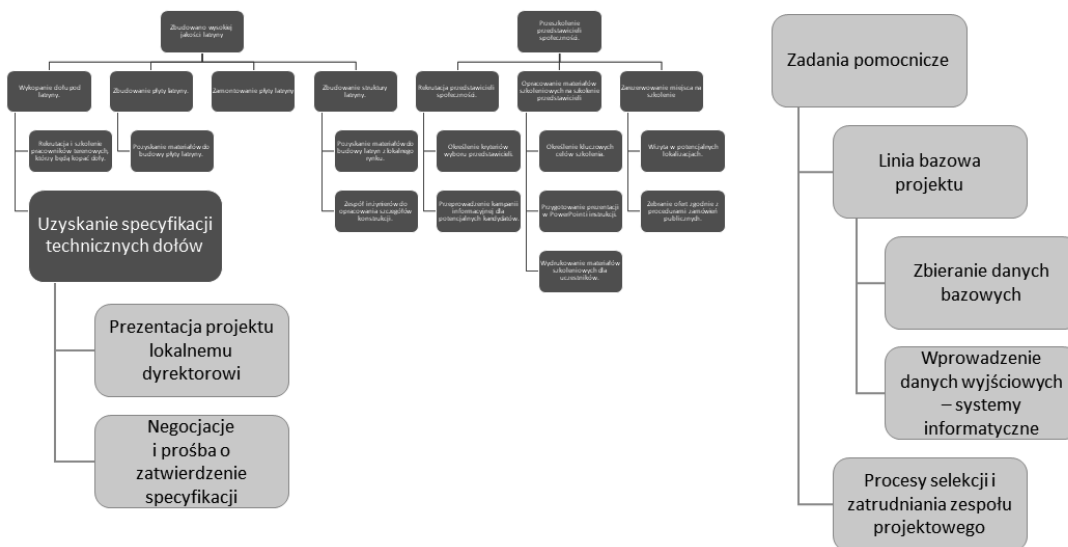
Poniższy przykład to częściowo zbudowany WBS, który ma dwa pakiety prac. Poziom szczegółowości wymagany dla kompleksowego WBS przekracza to, co pokazano poniżej. Istnieje kilka różnych rodzajów działań, które muszą być zrealizowane w ramach każdego pakietu prac. Na przykład, aby zbudować strukturę latryny, trzeba zdobyć materiały, a inżynierowie muszą zaprojektować specyfikację. Kierownik projektu może mieć pojęcie o tym, co jest potrzebne do wykonania tych zadań, ale zakres prac będzie znacznie bardziej wszechstronny i dokładny, jeśli w proces zaangażowani będą inżynierowie i zespół łańcucha dostaw. Ten punkt podkreśla, dlaczego niezbędne jest partycypacyjne podejście do

opracowywania WBS, angażujące tych interesariuszy, którzy będą wykonywać prace w ramach projektu.



Rysunek 30: Przykład WBS – format graficzny

WBS musi również obejmować wszystkie **prace pośrednie** – działania w ramach projektu, które są pomocnicze, ale nie stanowią konkretnej części bezpośrednich prac w projekcie. W przykładzie z Rysunek 31 uzyskanie specyfikacji inżynierskich dla dołów może wymagać prezentacji projektu i procesu negocjacji z władzami lokalnymi. Innymi przykładami prac pośrednich są badania punktów odniesienia, zadania związane z monitorowaniem projektu, wybór i zatrudnienie zespołu projektowego (HR), ustanowienie systemów informatycznych do monitorowania projektu lub ogólny program szkolenia w zakresie zdolności.



Rysunek 31: Przykład WBS – praca pośrednia

Dla osób korzystających z oprogramowania do zarządzania projektami lub dla tych, którzy wolą alternatywny sposób konstruowania WBS, można również użyć formatu z wcięciami.

WBS można stworzyć na wiele sposobów. Pakiety robocze mogą być zorganizowane w różny sposób w zależności od zaangażowanego zespołu. Niezależnie od zastosowanego formatu, WBS ma na celu zapewnienie, że cały zakres projektu jest szczegółowy.

Rysunek 32 ilustruje jeden z pakietów roboczych z WBS dla naszego projektu budowy latryny w delcie rzeki. Jeśli zauważysz, działania są podzielone na mniejsze pod-działania, ale niekoniecznie w kolejności w tym momencie. Kiedy wykonujesz WBS dla własnego projektu, pamiętaj o tym, że staramy się zidentyfikować wszystkie zadania lub czynności, które należy wykonać, ale nie układamy ich w kolejności, w jakiej muszą się wydarzyć. Sekwencjonowanie nastąpi później w procesie planowania harmonogramu.

## Format WBS z wcięciami

### 1.1 Budowa latryny

#### 1.1.1 Przygotowanie do budowy

##### 1.1.1.1 Zatwierdzenie planu przez rząd

##### 1.1.1.2 Specyfikacje techniczne

##### 1.1.1.3 Zatwierdzenie planu przez EPA

##### 1.1.1.4 Badanie wód gruntowych

#### 1.1.2 Konstruowanie latryny

##### 1.1.2.1 Zaangażowanie interesariuszy

##### 1.1.2.2 Zgoda właściciela domu

##### 1.1.2.3 Dostępność lokalizacji

##### 1.1.2.4 Edukacja w zakresie konserwacji latryn

#### 1.1.3 Zamówienia

##### 1.1.3.1 Praca

##### 1.1.3.2 Materiały

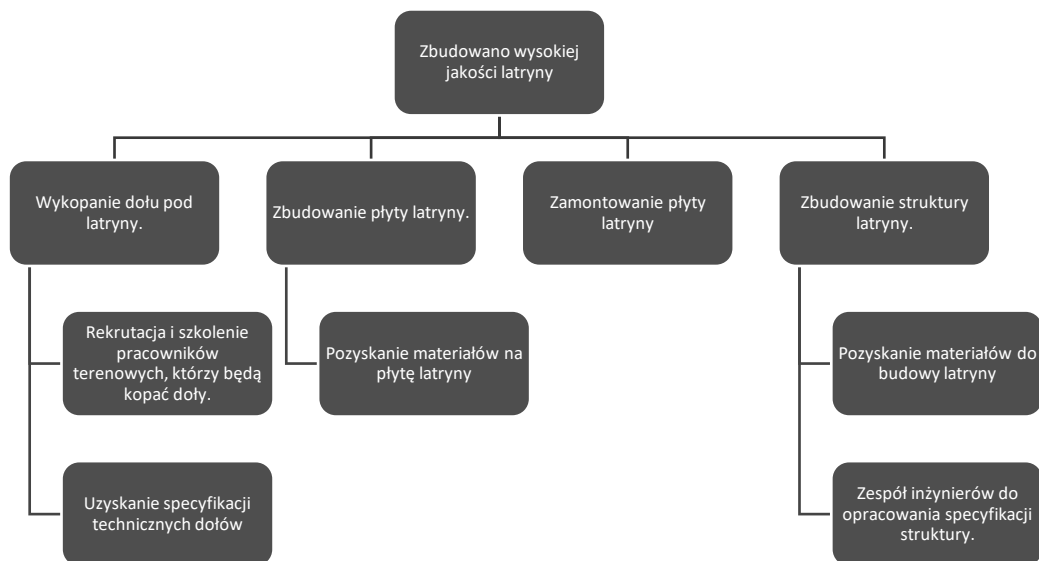
###### 1.1.3.2.1 budowa latryny

###### 1.1.3.2.2 konserwacja latryny

##### 1.1.3.3 Zezwolenia

##### 1.1.3.4 Licencje

##### 1.1.3.5 Przechowywanie

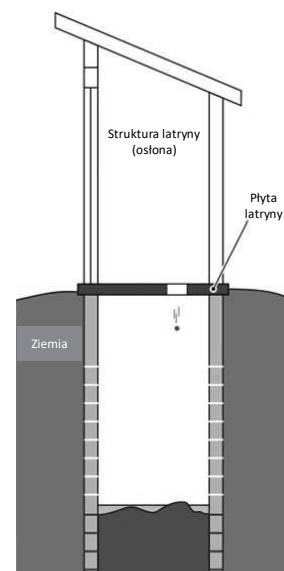


Rysunek 32: Pakiet roboczy WBS Projekt budowy latryny

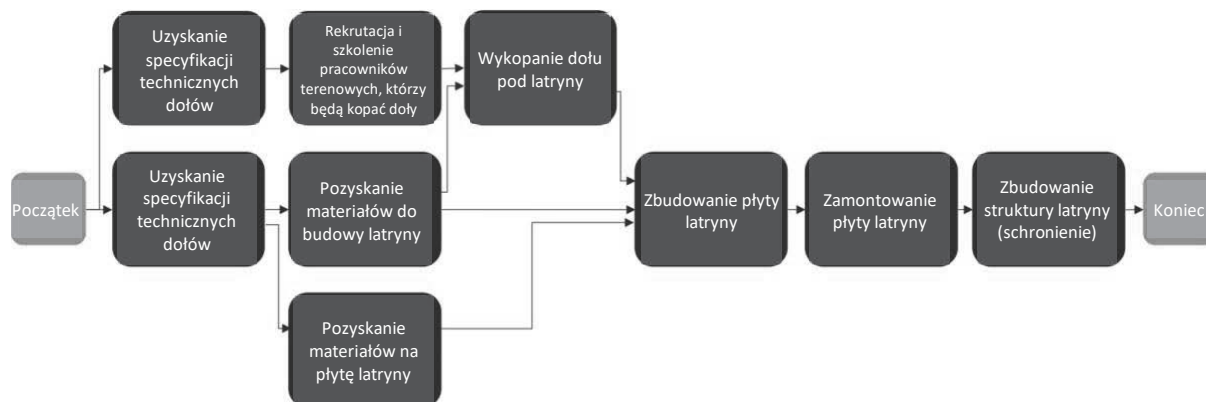
## Krok 2: Kolejność działań

Po zdefiniowaniu wszystkich działań zespół projektowy opracowuje **Diagram Sieci**, który graficznie przedstawia **sekwencje, związki i zależności** pomiędzy działaniami przedstawionymi w WBS. Na podstawie WBS wypełnionego w kroku 1 zespół projektowy może następnie uporządkować działania w kolejności, w jakiej muszą się one odbywać, korzystając z Diagramu Sieci.

Każde z pól na diagramie sieciowym identyfikuje działanie w zakresie projektu. Pola te połączone są strzałkami wskazującymi ich zależności, które określają, w jaki sposób działania projektowe odnoszą się do siebie w kontekście harmonogramu i kolejności, w jakiej działania muszą być wykonane. W niektórych przypadkach kolejność działań jest liniowa, co sugeruje relację, która wymaga, aby jedno działanie zostało zakończone przed rozpoczęciem kolejnego. Inne pola znajdują się na równoległych ścieżkach i mogą być uszeregowane niezależnie od siebie.



Rysunek 33: Przykład latryny



Rysunek 34: Wykorzystanie diagramu sieci do uporządkowania kolejności działań przy budowie latryny

### Interpretacja diagramu sieciowego

Co możemy zinterpretować na podstawie tego diagramu sieci? Jakie rodzaje zależności występują?

- Zespół projektowy musi czekać na specyfikacje przed rozpoczęciem zamówień i szkoleń.
- Zespół projektowy nie musi czekać na zakończenie zakupu materiałów z rekrutacją i szkoleniem pracowników terenowych – czynności te mogą być wykonywane jednocześnie.
- Zespół projektowy musi poczekać na zbudowanie płyty latryny, zanim będzie można ją zainstalować.

### Krok 3: Szacowanie zasobów na działania

Po zidentyfikowaniu sekwencji działań, kuszące jest przejście od razu do szacowania długości trwania działań. Jednak najpierw należy wykonać ważny etap szacowania zasobów. Istnieje silny związek pomiędzy szacowaniem zasobów i czasu. Każdy wie, że wykopanie dołu zajmie jednej osobie więcej czasu niż zespołowi pięciu osób, pod warunkiem, że masz wystarczająco dużo sprzętu dla tych pięciu osób. Co więcej, szacunki co do długości trwania będą się znacznie różnić w zależności od tego, czy zespół kopiący planuje użyć do wykonania dołu pojedynczej łopaty, wiertła pneumatycznego czy dynamitu.

Zasoby mają znaczenie. Są one jednym z głównych czynników wpływających na szacunki co do długości projektu. Dlatego też decyzje dotyczące zasobów muszą być podjęte zanim będzie można dokonać szacunków co do długości. Decyzje dotyczące liczby i jakości zasobów zaangażowanych w dane działanie są z kolei uwarunkowane wieloma czynnikami, w tym:

**Czas** – Jeśli istnieją bardzo wąskie ramy czasowe, projekt może zdecydować się na poświęcenie wysokiego poziomu personelu, materiałów i sprzętu, aby sprostać ograniczeniom czasowym. Jeśli ramy czasowe są elastyczne, projekt może zdecydować się na poświęcenie niższych poziomów zasobów przeznaczonych na dane działanie.

**Budżet** – jeśli brakuje funduszy, projekt może zdecydować się na inwestycję w tanią mieszankę zasobów. Na przykład, więcej pracowników fizycznych i mniej maszyn jest preferowaną tanią alternatywą. Ta decyzja dotycząca zasobów wydłuży jednak długość działań związanych z budową latryn.

**Regulacje i zasady organizacyjne** – często projekty są ograniczane przez prawo pracy i/lub wewnętrzną politykę organizacyjną, która ogranicza harmonogramy pracy (godziny dziennie, dni w tygodniu, urlopy w roku, polityka urlopów rodzinnych). Ograniczenia te wpływają na dostępność zasobów i w konsekwencji na szacunki co do długości.

**Inne czynniki wpływające na dostępność zasobów** – wiele innych czynników wpływa na dostępność zasobów, a tym samym na szacunki co do długości działania. Przykłady tych czynników:

**Ograniczenia środowiskowe/pogodowe:** Budowanie latryn podczas pory deszczowej nie jest dobrym pomysłem, więc działania te muszą być zaplanowane z uwzględnieniem pór roku.

**Ograniczenia materiałowe:** Materiały do budowy latryn mogą nie być dostępne na lokalnym rynku, co wymaga pozyskania ich z zewnątrz. Niewątpliwie wydłuży to czas potrzebny na zdobycie materiałów.

**Ograniczenia logistyczne** utrudniają projektowi pomocy doraźnej dostęp do transportu, co wydłuża czas potrzebny na zapełnienie magazynów żywności.

**Ograniczenia w zakresie zasobów ludzkich** utrudniają projektowi ochrony zdrowia dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej, wydłużając szacunki co do długości działań złożonych pod względem technicznym.

### Szacowanie poziomu wysiłku i zasobów

Przy określaniu zasobów niezbędnych do pomyślnego wdrażania projektu należy pamiętać o poziomie wysiłku każdego członka zespołu.

Dla lokalnych partnerów i organizacji pozarządowych może to być większym problemem, ponieważ prawdopodobnie członkowie zespołu będą pracować nad wieloma projektami. Być może nawet kierownik projektu będzie zarządzał kilkoma projektami.

Oszacowanie poziomu wysiłku (LOE) wymaganego dla każdego projektu i odzwierciedlenie tego w planowaniu zasobów – zwłaszcza w budżecie – jest niezwykle ważne. Jeśli te szacunki nie odzwierciedlają rzeczywistości, istnieje ryzyko, że zostaniesz oskarżony o nieuczciwe działania.

### Planowanie i znane ograniczenia

Podczas planowania istnieją znane ograniczenia, o których zespół musi pamiętać. Na przykład, jeśli co roku przypadają jakieś święta, to działania powinny być zaplanowane z ich uwzględnieniem. Czy istnieją warunki pogodowe, które mogą uniemożliwić lub utrudnić działania projektowe? Czy w okolicy występuje pora deszczowa, która może opóźnić kopanie dołów pod latryny? To również powinno zostać uwzględnione w harmonogramie działań, ponieważ doświadczenie uczy, że może dojść do takich opóźnień.

## Planowanie budżetu

Niezależnie od projektu lub formatu budżetu projektu, plan finansowy jest tylko tak dobry, jak szacunki, na których jest oparty. W pewnym stopniu, zawsze będzie istniało ryzyko związane z szacunkami projektu. Szacowanie nigdy nie będzie precyzyjną metodą naukową dającą w 100% dokładne wyniki. Kierownicy projektów nie są w stanie przewidzieć przyszłości. Zawsze będą istniały zmienne w projekcie, które będą poza kontrolą zespołu projektowego.

Mimo, że istnieje wiele powodów, które sprawiają, że tworzenie dokładnych szacunków jest problematyczne, szacunki mogą być wystarczająco dokładne, aby wspierać podejmowanie trafnych decyzji projektowych. Co więcej, można wyróżnić najlepsze praktyki, które pomagają kierownikom projektów zwiększyć dokładność szacunków budżetowych:

**Wybierz właściwe podejście do tworzenia szacunków** – Szacunki są zwykle opracowywane poprzez kombinację trzech następujących technik:

**Szacunki prowadzone z góry na dół** rozpoczynają się od ogólnego oszacowania kosztów projektu, a następnie przypisania procentu tej sumy do różnych etapów lub pakietów prac projektu. Procenty przypisane do komponentów są zazwyczaj identyfikowane przez osoby (osobę), które mają wcześniejsze doświadczenie w podobnych projektach. To podejście do szacowania jest zazwyczaj bardziej ekskluzywne i angażuje stosunkowo małą grupę osób, które są uważane za „ekspertów”, na podstawie ich wcześniejszych doświadczeń.

**Szacunki prowadzone z dołu na górę** nie rozpoczynają się od ogólnego oszacowania kosztów projektu. Zamiast tego zadania są szacowane i „zwijane”. W tym modelu szacunki są pozyskiwane od osób, które posiadają wiedzę na temat realiów terenowych projektu i które często są tymi samymi osobami, które będą odpowiedzialne za wdrażanie działań projektowych (w tym partnerzy, dostawcy, członkowie społeczności itp.) Szacowanie prowadzone z dołu na górę zwykle obejmuje większą liczbę uczestników i wymaga więcej wysiłku podczas zarządzania. Szacowanie prowadzone z dołu na górę mają większe szanse być dokładne, ponieważ pracownicy terenowi prawdopodobnie mają lepszą świadomość ograniczeń zasobów, które wpływają na szacunki kosztów. Na przykład mogą dokładniej znać różne zasoby, które społeczność może zapewnić, aby pomóc w kopaniu latryn - co daje znacznie lepsze wyniki niż założenie, że wszystkie społeczności mogą zapewnić te same zasoby.

**Szacunki parametryczne** w mniejszym stopniu opierają się na ludziach, a zamiast tego wykorzystują statystyczny związek między danymi historycznymi a innymi zmiennymi (na przykład powierzchnią zabudowy, metrami dróg itp.). Szacunki parametryczne są zazwyczaj stosowane w przypadku projektów i komponentów projektów, które dają konkretne wyniki (na przykład budowa infrastruktury, usługi tłumaczenia budowy dróg itp.) W tym przypadku oszacowanie jest dokonywane poprzez identyfikację danych historycznych z projektów, które dostarczyły podobnych wyników (na przykład mil drogi, metrów kwadratowych w budowie, linii tekstu) i wykorzystanie ich do obliczenia szacunków dotyczących zakresu/jakości, kosztów/zasobów i/lub czasu/kalendarza. Ta technika może zapewnić wysoki poziom dokładności, ale jest zależna od jakości danych bazowych wbudowanych w model.

## Budżety zadaniowe

Jednym ze sposobów dokładniejszego planowania budżetu jest zastosowanie **budżetu zadaniowego**. Budżet zadaniowy skupia się na identyfikacji kosztów działań, które mają miejsce w każdym obszarze projektu i określeniu, jak te działania wiążą się ze sobą – w tym z pracą bezpośrednią i pośrednią.

Jeśli kierownik projektu jest w stanie opracować kompletną (zarówno pełną, jak i zdekomponowaną) listę działań wraz z szacunkami kosztów działań, wówczas budżet będzie bardziej dokładny. Budżet zadaniowy oferuje również więcej możliwości zaangażowania innych zespołów (HR, finanse, łańcuch dostaw), co zwiększa prawdopodobieństwo, że budżet będzie dokładny.

Chociaż istnieje wiele możliwych formatów budżetu zadaniowego, które dodają szczegóły, takie jak kody kont, kody darczyńców i koszty jednostkowe - wszystkie mają dwa podobne wymagania:

1. Opracowanie pełnej listy działań podczas planowania zakresu.
2. Ustalenie, co będzie potrzebne do realizacji każdego działania i oszacowanie, ile każde z nich będzie kosztować.

Spełniając te dwa wymagania, budżet dostarczy szczegółów dla każdego działania i pokaże powiązane koszty, które z kolei mogą być monitorowane. Jeśli monitoring wykáže, że rzeczywiste wydatki przekroczyły szacunki kosztów, wówczas kierownik projektu będzie wiedział, że projekt prawdopodobnie nie zrealizuje pełnego zakresu projektu. Należy ponownie zaplanować pracę, aby znaleźć bardziej efektywne sposoby wdrażania pozostałych działań. Kierownik może również zwrócić się do Rady Projektu lub innej struktury zarządzającej projektem o dostosowanie zakresu.

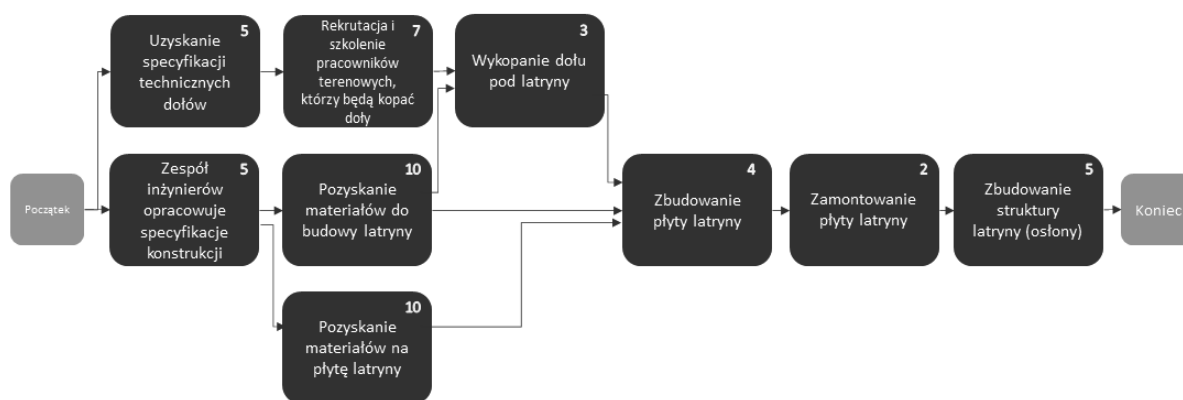
Działania	Koszty na kwartał				Razem	Działanie Razem
	Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1 Bezpośrednie koszty projektu						
WYPOSAŻENIE BIURA						
1. Komputery	2000	2000			4000	
2. Tablety	500				500	
3. Meble biurowe	3000				3000	
						7500
REKRUTACJA ZESPOŁU PROJEKTOWEGO						
1. Kierownik projektu	800	800	800	800	3200	
2. Personel biurowy	200	300	300	300	1100	

Działania	Koszty na kwartał				Razem	Działanie Razem
	Q1	Q2	Q3	Q4		
						11 800
1.2 Zaangażowanie interesariuszy						
Spotkania inicjujące i okresowe z interesariuszami						
1. Przygotowanie pisemnych materiałów prezentacyjnych		5000			5000	
2. Przygotowanie materiałów wideo	1000	1000	4000		6000	
2. Artykuły papiernicze			200	200	400	
3. Poczęstunek			100	100	200	
						11 600

Tabela 24: Budżet zadaniowy

#### Krok 4: Szacowanie czasu trwania czynności

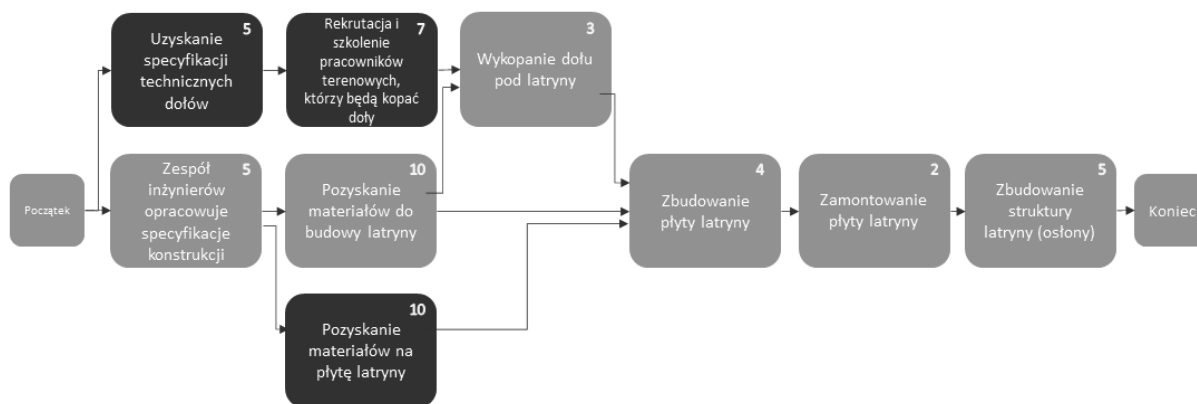
Po zakończeniu szacowania zasobów należy ponownie przeanalizować diagram sieci i dodać szacunki co do długości trwania wszystkich działań. Wróćmy do studium przypadku projektu dotyczącego rzeki Delta, Rysunek 35 przedstawia ukończony diagram sieci dla komponentu budowy latryn nad rzeką Delta.



Rysunek 35: Schemat elementów projektu budowy latryn wokół rzeki Delta

Teraz, gdy diagram sieci jest kompletny, można go wykorzystać, aby pomóc zespołowi projektowemu w identyfikacji:

**Ścieżki krytycznej projektu – Ścieżka niezbędna to seria zadań, która określa minimalną ilość czasu potrzebną do ukończenia działań w projekcie.** Na Rysunek 36, ścieżką niezbędną jest seria pomarańczowych zadań. Dlaczego ta sekwencja działań? Ponieważ ta sekwencja zadań reprezentuje najdłuższą ścieżkę pomiędzy rozpoczęciem projektu a jego zakończeniem – w tym przypadku 29 dni. W tym przykładzie ścieżka niezbędna mówi nam, że niemożliwe jest ukończenie projektu w czasie krótszym niż 28 dni, CHYBA że zmienią się inne ograniczenia w trójkącie ograniczeń projektu (pieniądze/zasoby lub zakres/jakość).



Rysunek 36: Schemat elementów projektu budowy latryn wokół rzeki Delta – ścieżka krytyczna

**Płynność projektu (lub luz)** – W zarządzaniu projektami, **płynność lub luz to czas, o który można opóźnić zadanie w schemacie sieciowym projektu bez wywoływania opóźnienia w dacie zakończenia projektu.** W przykładzie latryny na ścieżce krytycznej nie ma luzu. Jednak działanie „Rekrutacja i szkolenie pracowników terenowych, którzy będą kopać doły” może zostać opóźnione nawet o trzy dni, co nie wpłynie na harmonogram projektu. „Zakup materiałów na płyty latryny” może zostać opóźniony nawet o trzy dni bez wpływu na harmonogram projektu. Jeśli działanie projektu, które nie znajduje się na ścieżce krytycznej, przekroczy opóźniony termin rozpoczęcia, może to oznaczać, że ścieżka krytyczna określona w planie projektu już nią nie jest.

## Krok 5: Opracowanie harmonogramu

Na podstawie szacunków wygenerowanych w poprzednich krokach, zespół projektowy może teraz opracować harmonogram projektu. W sektorze deweloperskim preferowanym narzędziem do tworzenia harmonogramu projektu jest wykres Gantta, który czasami nazywany jest również planem pracy. Planowanie i wdrażanie projektu może być łatwiejsze, jeśli jest on postrzegany jako małe, łatwe do zarządzania elementy, gdzie zależności są wizualnie zilustrowane, równoległe procesy są widoczne, a ogólny harmonogram jest przedstawiony graficznie. **Wykres Gantta wykorzystuje słupki do graficznego przedstawienia harmonogramu działań w projekcie, w tym daty rozpoczęcia, daty zakończenia i ich oczekiwanej długości.**

Złożoność i kompleksowość wykresu Gantta będzie się różnić. Zaletą narzędzia jakim jest wykres Gantta jest to, że jest stosunkowo łatwy do przygotowania, odczytania i użycia. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że zadania w projekcie mogą być dość złożone i może istnieć między nimi wiele zależności.

Jednym ze sposobów na zachowanie prostoty wykresu Gantta, nawet gdy zadania i zależności są złożone, jest zwinięcie szerszych, bardziej kompleksowych działań w skrócony wykres Gantta, a szczegóły zostaną rozwinięte w szczegółowym harmonogramie.

Podsumowujący wykres Gantta będzie się różnił od szczegółowego wykresu Gantta nie tylko poziomem szczegółowości, ale także celem. Podsumowujący wykres Gantta będzie szczególnie pomocny przy omawianiu postępów projektu na wysokim poziomie z interesariuszami (członkami zarządu projektu, kluczowymi interesariuszami, darczyńcami, itp.) Cel szczegółowego wykresu Gantta będzie jednak mniej skoncentrowany na komunikacji na wysokim poziomie, a znacznie bardziej na planowaniu operacyjnym, wdrażaniu i monitorowaniu działań. Tutaj odbiorcy skupią się na zespole projektowym oraz partnerach wdrażających i dostawcach odpowiedzialnych za realizację pakietów prac i zadań projektowych.

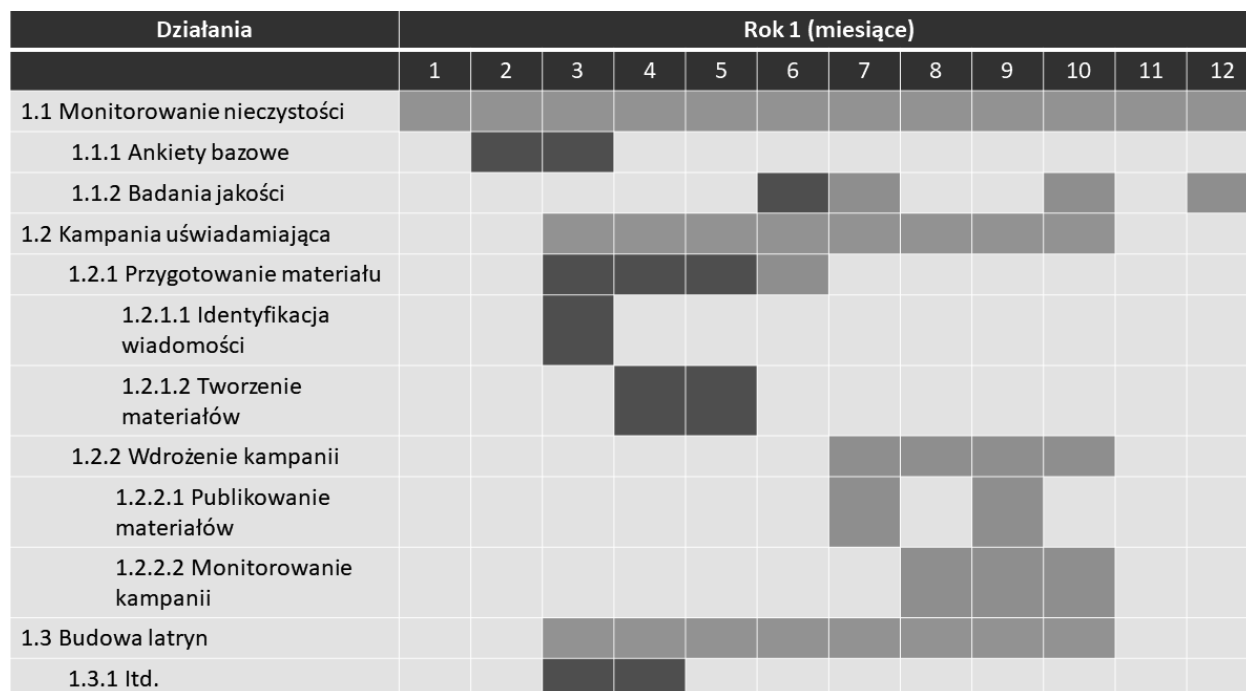
Na Rysunek 37 pakiety prac, zadania i podzadania znajdują się na osi y (linie), a linia czasu na osi x (kolumny). Słupki pokazują, kiedy zadanie powinno się rozpocząć i kiedy zostanie zakończone. Zakreślone pola przedstawiają zbiorczy, zwinięty harmonogram dla danego pakietu prac. Ciemniejsze (niebieskie) komórki pokazują zadania, które zostały zakończone. Jasne (niebieskie) komórki pokazują zadania, które muszą być jeszcze wykonane. Komórki pomarańczowe pokazują grupę działań (niższy poziom WBS). Zauważ, że ten wykres Gantta jest przeznaczony do aktualizacji, dając zespołowi projektowemu narzędzie nie tylko do wskazania, jakie działania są zaplanowane na każdy miesiąc, ale także dając wizualne narzędzie do śledzenia, które działania projektowe są zakończone (a które nie).

Na wykresie Gantta projektu Latryna, tabela została zbudowana przy użyciu programu komputerowego. Choć często tak się dzieje w projektach rozwojowych, można wykorzystać także inne narzędzia. Na przykład wykresy Gantta mogą być rysowane ręcznie, na papierze lub na białych tablicach, które są przechowywane w biurze projektu. Inną możliwością tworzenia i zarządzania wykresami Gantta jest wykorzystanie oprogramowania do zarządzania projektami, takiego jak Microsoft Project lub dowolny z kilkudziesięciu innych programów dostępnych na rynku komercyjnym.

### Planowanie projektów humanitarnych

Charakter projektów humanitarnych i pomocy doraźnej wymaga, aby były one realizowane szybko, pozostawiając niewiele czasu na planowanie. Nie oznacza to jednak, że nie można zastosować tego samego 5-etapowego procesu.

W projektach humanitarnych kroki te są wykonywane szybciej i korzystne byłoby włączenie podejścia planowania etapowego i bram decyzji do procesu planowania, aby mieć możliwość szybszego dostosowania się do stale zmieniającego się kontekstu.



Rysunek 37: Wykres Gantta dla projektu Latryny (ograniczona budowa)

Istnieje wiele czynników, które należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wyborze narzędzia do tworzenia wykresu Gantta. Wśród nich można wymienić:

1. Dostęp do oprogramowania komputerowego;
2. Umiejętności obsługi komputera i oprogramowania;
3. Wartość i złożoność projektu;
4. Ilość funkcji;
5. Siła/elastyczność w zarządzaniu zmianami w projekcie i aktualizacją planów projektowych.

Często nadrzędnymi kryteriami, które organizacje rozwojowe biorą pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, są punkty pierwszy i drugi z powyższej listy. W rzeczywistości zespoły projektowe w sektorze rozwoju zwykle nie mają dostępu do oprogramowania do zarządzania projektami lub umiejętności korzystania z tego oprogramowania. Z tego powodu zespoły projektowe zwykle zarządzają swoimi projektami ręcznie lub za pomocą edytorów tekstu i arkuszy kalkulacyjnych.

Decyzja ta jest rozsądna, jednak należy pamiętać, że wraz ze wzrostem poziomu złożoności i ryzyka projektów, komercyjne oprogramowanie do zarządzania projektami zawiera zaawansowane funkcje, które są szczególnie pomocne. Na przykład, wykresy Gantta wykonane w oprogramowaniu do zarządzania projektami zawierają funkcje, które pozwalają zespołom projektowym na:

- **Identyfikowanie powiązań między zależnościami w projekcie** – automatyczne określanie, jakie zadania muszą zostać ukończone, zanim będzie można rozpocząć inne. Ponadto identyfikowanie, kiedy zmiany w ukończeniu jednego zadania spowodują opóźnienia w rozpoczęciu innych działań.
- **Śledzenie działań wzdłuż ścieżki krytycznej** – automatyczne oznaczanie, gdy opóźnienia w działaniach wzdłuż ścieżki krytycznej grożą opóźnieniem ogólnego harmonogramu projektu.

- **Powiązanie wykresu Gantta projektu z innymi niezbędnymi dokumentami zarządzania projektem** – automatyczne identyfikowanie, gdy zmiany w wykresie Gantta projektu wymagają wprowadzenia zintegrowanych zmian w innych dokumentach projektu, takich jak budżet projektu i struktura podziału pracy projektu.

## Planowanie MEAL

Monitorowanie i ocena są podstawą każdego projektu. Jednak planowanie i wdrażanie tego procesu musi być dobrze wykonane. Opracowanie kompleksowego planu MEAL wymaga wielu przemyśleń.

### Monitorowanie

**Monitoring śledzi pracę operacyjną projektu.** Odpowiada na takie pytania jak: „Czy działania zostały zakończone zgodnie z planem?” „Czy wyniki są zgodne z oczekiwaniami?” „Czy prace nad projektem postępują zgodnie z przewidywaniami?” „Jaka jest różnica między tym, co zaplanowaliśmy, a tym, co faktycznie się dzieje?” Monitorowanie projektu informuje kierownika projektu, gdzie jest wydajność projektu pod względem pieniędzy, czasu, ryzyka, jakości i innych obszarów postępu projektu. Monitorowanie odbywa się, przede wszystkim, na poziomie działań i wyników i jest prowadzone w sposób ciągły przez cały czas trwania projektu.

Plan monitorowania powinien zawierać proces, który będzie wykorzystywany do monitorowania i aktualizowania postępu działań w stosunku do planu oraz wszelkie wymogi dotyczące raportowania. Zespół MEAL będzie prowadził monitoring, ale kierownik projektu musi być regularnie informowany. Może to być w formie regularnych spotkań zespołu projektowego, raportów, wizyt na miejscu itp. Ważnym aspektem jest to, że kierownik projektu posiada mechanizm do ciągłego monitorowania i aktualizowania postępów, aby zidentyfikować opóźnienia w harmonogramie lub wszelkie problemy, którymi należy się zająć lub które należy eskalować do struktury zarządzania projektem.

<b>Co</b>	Ciągły przegląd postępów projektu na poziomie działań i produktów Zidentyfikuj niezbędne działania naprawcze
<b>Dlaczego</b>	Przeanalizuj obecną sytuację Zidentyfikuj problemy i znajdź rozwiązania Odkryj trendy i wzorce Prowadź działania projektowe zgodnie z harmonogramem Mierz postępy w stosunku do wyników Podejmuj decyzje dotyczące zasobów ludzkich, finansowych i materialnych
<b>Kiedy</b>	Ciągle
<b>Jak</b>	Wizyty terenowe Dokumentacja Raporty

*Tabela 25: Co, dlaczego, kiedy i jak monitorować*

### Ocena

**Ocena projektu zwykle skupia się na śledzeniu postępów na wysokim poziomie ram logicznych** – tj. rezultatów projektu. Oceny zazwyczaj dotyczą takich pytań jak: „Czy projekt odniósł sukces w osiągnięciu swoich rezultatów?”. „Czy projekt przyczynia się do osiągnięcia ostatecznego celu?”. Dane z oceny są gromadzone i analizowane rzadziej i często wymagają bardziej formalnej interwencji (często przez doradców technicznych lub zewnętrznych specjalistów od oceny), aby pokazać wyniki projektu.

<b>Co</b>	Gromadzenie i analizowanie informacji w celu określenia: Postępu w kierunku dostarczenia działań/wyników; oraz przyczynienia się do osiągnięcia rezultatów/celów.
<b>Dlaczego</b>	Aby zmierzyć efektywność projektu Aby określić, czy wyniki zostały osiągnięte Aby dowiedzieć się, jak dobrze wykonywane są zadania Aby wyciągnąć wnioski na przyszłość
<b>Kiedy</b>	Okresowo (częstotliwość zależy od zasobów, które projekt chce zainwestować)
<b>Jak</b>	Oceny wewnętrzne Oceny zewnętrzne

Tabela 26: Ocena - co, dlaczego, kiedy i jak

Ocena zazwyczaj odbywa się na poziomie programu, ale może również odbywać się na poziomie projektu, w zależności od jego długości, budżetu, złożoności i rodzaju wdrażanego projektu. Jednakże, ponieważ Twój projekt jest prawdopodobnie częścią programu, musisz być świadomy, jakie oceny mają miejsce i kiedy. Każdy rodzaj oceny ma określony cel i jest dokonywany w określonym momencie projektu.

**Ocena końcowa** jest często zlecona przez agencję finansującą lub wymagana przez własną politykę organizacji rozwojowej i przeprowadzana jest pod koniec projektu. Typowe pytania:

- Czy w ramach projektu udało się osiągnąć pożądane rezultaty, cele i wpływ?
- Czy projekt był trafny, skuteczny i wydajny?
- Czy projekt ma potencjał, aby wywierać trwały wpływ i działać przez długi czas?
- Czy teoria wyrażona w ramach logicznych została zachowana?

**Ocena w czasie rzeczywistym** ma tę zaletę, że pozwala odpowiedzieć na wiele z tych samych pytań, które stawiają oceny końcowe, ale także daje możliwość przekazania sugestii dotyczących poprawy efektywności i wpływu projektu, gdy działania są jeszcze w toku.

**Oceny ex-post** badają wpływ projektu w określonym czasie po jego zakończeniu, czasem rok po oficjalnym zamknięciu projektu. Czasami nazywana oceną trwałego wpływu, ocena ex-post mierzy stopień, w jakim rezultaty i wpływy projektu zostały zrealizowane dzięki odpowiedzialności uczestników. Wyniki oceny ex-post mogą być szczególnie użytecznym sposobem wykorzystania dowodów w celu promowania lepszego podejścia do rozwoju. Na przykład, raport ex-post został wykorzystany przez jedną z organizacji rozwojowych, aby przekonać darczyńcę do wsparcia szkoleń z zakresu umiejętności liczenia i czytania w ramach programu mikro-finansowego.

Jeśli przeprowadzasz ocenę jako część swojego projektu, musisz ją również zaplanować. Do skutecznego przeprowadzenia oceny potrzebne są znaczne środki i fundusze, zwłaszcza jeśli częścią procesu jest zewnętrzny ekspert. Będziesz musiał również rozważyć ramy czasowe dla przeprowadzenia oceny i zbadać wszelkie ograniczenia, jakie może mieć ekspert dokonujący oceny. Planowanie oceny powinno odbywać się w fazie planowania, a nie w momencie zamykania projektu. Użycie poniższej tabeli podsumowującej ocenę może być pomocne w nakreśleniu częstotliwości i celu ocen w ramach projektu.

Cel oceny	Kluczowe pytania oceniające	Czas	Wewnętrzny lub zewnętrzny	Rozpocznij i ukończ		Budżet oceny
				Początek	Koniec	

Tabela 27: Tabela podsumowująca ocenę

## Odpowiedzialność i uczenie się

Odpowiedzialność, w kontekście MEAL, to zapewnienie, że istnieją mechanizmy, aby poprosić i otrzymać informacje zwrotne od interesariuszy w trakcie projektu, uczyć się z nich i używać ich jako narzędzia do wielokrotnego planowania projektu. Odpowiedzialność oznacza również, że zespół projektowy powinien być jak najbardziej przejrzysty i partycypacyjny, włączając interesariuszy (w szczególności społeczność i beneficjentów) w procesy i dzieląc się informacjami o projekcie, jeśli i kiedy jest to możliwe. Na tym etapie planowania należy współpracować z zespołem MEAL, aby zapewnić, że mechanizmy odpowiedzialności zostaną zaplanowane i wprowadzone. Niezależnie od tego, czy będą to plakaty wyjaśniające prawa beneficjentów, czy też gorąca linia służąca uzyskaniu informacji zwrotnej od beneficjentów i interesariuszy, ważne jest, aby zapewnić, że istnieją sposoby, dzięki którym interesariusze mogą przekazać zespołowi projektowemu informacje zwrotne na temat swoich doświadczeń i potrzeb w trakcie realizacji projektu.

Uczenie się powinno być włączone przez cały czas trwania projektu. Ustanowienie punktów w ramach projektu, w których zespół i interesariusze będą zastanawiać się nad projektem - wykorzystując informacje i dane z monitoringu, odpowiedzialności i postępów planu wdrażania - przyczyni się do zapewnienia, że projekt osiąga to, co założył i zapewni kulturę uczenia się w ramach projektu. Uczenie się w ramach projektu można również włączyć do wielokrotnego procesu planowania kroczącego, zapewniając informacje zwrotne kierownikowi projektu, zespołowi i interesariuszom.

## Plan MEAL

Plan MEAL powinien bezpośrednio odnosić się do wskaźników, działań i wyników. Należy upewnić się, że opracowano zintegrowany i kompleksowy plan MEAL, aby uzyskane informacje i dane mogły pomóc w podejmowaniu decyzji dotyczących projektu.

Procesy te wymagają wiele przemyśleń i wkładu ze strony zespołu MEAL w organizacji. Należy również pamiętać, że plan MEAL będzie prawdopodobnie składał się z wielu dokumentów. Każdy standardowy plan MEAL powinien zawierać podstawowe elementy, takie jak:

- Tabela śledzenia wydajności wskaźników
- Plan monitorowania wydajności
- Mechanizmy informacji zwrotnej
- Plan oceny i zestawienia pracy
- Mechanizmy odpowiedzialności
- Plan nauki

Niezależnie od ostatecznego formatu, jaki projekt wykorzystuje do stworzenia swojego planu MEAL, każdy system monitoringu powinien przynajmniej spełniać sześć podstawowych elementów: wskaźniki, harmonogram i budżet, personel i wspólnicy, pełny cykl danych, zarządzanie danymi i powiązanie z następnym poziomem.

<b>Wskaźniki</b>	Jasno zdefiniowane Określone w punkcie odniesienia Systematycznie mierzone
<b>Harmonogram i budżet</b>	Na zadania związane z monitorowaniem przeznaczają się czas i pieniądze Harmonogram procesów gromadzenia danych, przeglądu, podsumowania, analizy i informacji zwrotnej
<b>Personel/partnerzy</b>	Jasno określone obowiązki w zakresie monitorowania Kompetencje Planowanie działań monitoringowych z udziałem społeczności Budowanie potencjału członków społeczności w systemach monitorowania opartych na społeczności Stosowanie technik monitoringu z udziałem społeczności Gromadzenie i weryfikacja danych z monitoringu Przetwarzanie danych z monitoringu
<b>Pełny cykl danych</b>	W tym pełny cykl zarządzania danymi z monitoringu: <b>1. Gromadzenie; 2. Przegląd; 3. Podsumowanie; 4. Analiza; 5. Informacja zwrotna</b>
<b>Zarządzanie danymi</b>	Istnieją procedury i są one stosowane w celu zapewnienia integralności danych i właściwego ich przechowywania
<b>Link do następnego poziomu</b>	System monitorowania projektów jest powiązany z kolejnym poziomem programu lub portfolio organizacji.

Tabela 28: Sześć podstawowych elementów MEAL

## Kontrole wewnętrzne

Jeśli organizacja ma dobrze ugruntowaną pozycję, prawdopodobnie będzie miała opracowane systemy kontroli wewnętrznej. Mogą jednak zdarzyć się przypadki, w których niektóre systemy kontroli nie są rozwinięte lub nie są wystarczająco wszechstronne, by spełnić wymagania darczyńców i projektu. Kierownik projektu powinien być świadomy istniejących systemów kontroli wewnętrznej i dążyć do tego, aby były one zintegrowane z projektem.

Procesy kontroli wewnętrznej powinny być zaprojektowane z myślą o następujących celach:

- Promowanie skuteczności i efektywności działań;
- Zwiększenie wiarygodności rezultatów projektów;
- Promowanie zgodności z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami;
- Ochrona zasobów organizacji, zarówno fizycznych (np. zasoby ludzkie, maszyny i własność), jak i niematerialnych (np. reputacja, własność intelektualna);
- Ograniczanie ryzyka nadużyć finansowych i korupcji.

Kluczowym elementem zdolności organizacyjnej projektu jest ustanowienie kontroli wewnętrznych, które kompleksowo obejmują całość systemów wsparcia, administracyjnych i logistycznych wymaganych do pomyślnej realizacji projektu. Obszary, które odnoszą korzyści z kontroli wewnętrznej, obejmują:

- Zdolność i systemy zasobów ludzkich
  - ✓ Czy zasady dotyczące zasobów ludzkich są udokumentowane i zgodne z lokalnymi przepisami i regulacjami organizacyjnymi?
  - ✓ Czy istnieją systemy kart czasu pracy, przeglądów wyników i separacji pracowników?
- Zamówienia
  - ✓ Czy istnieją systemy wyboru dostawców?
  - ✓ Czy istnieją kryteria wyboru dostawców?
  - ✓ Czy istnieją systemy zarządzania dostawcami?
  - ✓ Czy istnieją podobne systemy dla konsultantów?
- Budżet
  - ✓ Czy istnieją systemy zarządzania środkami pieniężnymi? Zarządzanie kosztami? Sprawozdawczość finansowa?
  - ✓ Czy istnieje podział obowiązków dla ról finansowych?
- Zapasy
  - ✓ Czy istnieją systemy identyfikacji i śledzenia zapasów?
  - ✓ Czy istnieją systemy użytkowania/przekazywania/usuwania sprzętu po zamknięciu projektu?
- Kontrakty i umowy
  - ✓ Czy istnieją systemy zarządzania dotacjami?
  - ✓ Czy istnieją systemy zarządzania relacjami z organizacjami wdrażającymi?
- Infrastruktura
  - ✓ Jakie systemy komunikacji istnieją? Telefony, internet, radio?
  - ✓ Jakie istnieją systemy do zarządzania pojazdami i transportem?
- Protokoły bezpieczeństwa
  - ✓ Czy potrzebne są specjalne zabezpieczenia? Wskazówki dotyczące podróży? Programy towarzyszące? Inne?
- Zarządzanie flotą
  - ✓ Czy istnieją dzienniki przebiegu, które kontrolują wykorzystanie pojazdów służbowych?
- Zarządzanie informacją
  - ✓ Czy istnieje system przechowywania zapisów (papierowy/elektroniczny)?
  - ✓ Czy istnieją polityki i standardy dotyczące zarządzania informacjami?
  - ✓ Czy dokumenty, umowy i pokwitowania są dostępne, by spełnić wymagania audytu projektu?

Należy pamiętać, że kontrole wewnętrzne mogą zapewnić jedynie rozsądną pewność - a nie absolutną pewność - co do osiągnięcia celów organizacji. Ponadto słabe lub nadmierne kontrole wewnętrzne zmniejszają produktywność, zwiększają złożoność systemów, wydłużają czas potrzebny do zakończenia procesów i nie dodają żadnej wartości do działań. Dobre kontrole wewnętrzne są jednak niezbędne do

zapewnienia realizacji celów i zadań. Pomagają zapewnić wydajne i skuteczne działania, które realizują cele projektu, a jednocześnie chronią pracowników i aktywa.

## Planowanie komunikacji i zaangażowania interesariuszy

Komunikacja i zaangażowanie interesariuszy nie następują automatycznie. Należy wprowadzić konkretny plan, który określa komunikację, która musi mieć miejsce w ramach projektu, a także sposób i czas angażowania poszczególnych interesariuszy. Problemem jest zrozumienie, komu, co i kiedy należy przekazać. Może to być dobry moment, aby wprowadzić do projektu kierownictwo projektu, kierownika programu i interesariuszy, aby upewnić się, że ich opinie i rady są brane pod uwagę.

Przykłady elementów, które mogą być zawarte w planie komunikacji:

- Raporty narracyjne i finansowe
- Regularne harmonogramy spotkań
- Komunikaty prasowe i publikacje zewnętrzne

Plan komunikacji określi, co należy komu przekazać, jak i kiedy. Korzystanie z poniższego szablonu planu komunikacji zapewnia przejrzystość komunikacji, która jest wymagana w trakcie projektu.

Interesariusz	Metoda komunikacji	Potrzeby informacyjne	Częstotliwość	Odpowiedzialny członek zespołu
<b>Fundator/Darczyńca</b>	Raport	Postęp w stosunku do produktów i rezultatów oraz statusu finansowego	Miesięczny	Kierownik projektu
<b>Ministerstwo zasobów wodnych</b>	Spotkanie twarzą w twarz	Postęp działań	Kwartalny	Kierownik projektu

Tabela 29: Plan komunikacji

Strategia zaangażowania interesariuszy została opracowana na etapie przygotowania. Po rozpoczęciu planowania kierownik projektu i zespół będą mieli większą jasność co do kierunku projektu. Aktualizacja i przegląd strategii zaangażowania interesariuszy na etapie planowania zapewni jej zgodność z planem wdrażania oraz zaangażowanie właściwych interesariuszy we właściwym czasie.

Interesariusz	Rola w działaniu	Dlaczego to działanie jest dla niego ważne	Zaangażowanie	Dalsze działania
Kim jest interesariusz?	Co będzie robił w ramach tego działania?	Jaki jest ich interes w uczestnictwie w tym działaniu?	Jak ich zaangażujemy, aby zapewnić ich udział?	Jakie informacje zwrotne i dalsze działania są wymagane?

Przedstawiciel lokalnej władzy	Wystąpienie na rozpoczęcie projektu	Udział zapewni ekspozycję dla gminy i urzędnika oraz udowodni, że są oni zainteresowani udzielaniem wsparcia dla projektów, które pomogą społeczności.	Koordinacja i informowanie o celu projektu poprzez oficjalny list, a następnie spotkanie w celu uzyskania akceptacji i umożliwienia udziału w uruchomieniu projektu.	Wysłanie oficjalnego listu z podziękowaniami i podanie ich roli w działaniu w oficjalnym komunikacie prasowym. Zorganizowanie spotkania podsumowującego z urzędnikiem (urzędnikami), na którym można będzie odpowiedzieć na wszelkie pytania i poprosić o zaangażowanie w przyszłe działania.
--------------------------------	-------------------------------------	--	--	---

Tabela 30: Strategia zaangażowania interesariuszy

#### Formalne i nieformalne zaangażowanie interesariuszy

Zaangażowanie interesariuszy może stanowić problem. Istnieje formalna strategia, którą należy opracować i stosować, ale być może istnieją też nieformalne kanały angażowania interesariuszy. Na przykład, rozmowa telefoniczna z partnerami wdrażającymi, która nie jest „oficjalnie” częścią strategii zaangażowania, ale ma znaczenie dla zapewnienia, że kanały komunikacji są otwarte i dostępne. Choć te nieformalne metody mogą nie być zaplanowane, są czymś, o czym kierownik projektu powinien pamiętać w trakcie realizacji projektu.

## Planowanie ról i obowiązków (RACI)

Kierownik projektu rzadko pracuje sam. Nawet najmniejsze projekty zależą od sieci interesariuszy. Wraz ze wzrostem złożoności projektu, sieć relacji rozszerza się, aż potencjalnie może obejmować grupy społeczności, ministerstwa, dostawców, lokalne organizacje pozarządowe, uniwersytety, organizacje wyznaniowe itp.

Jednym z problemów w zarządzaniu siecią interesariuszy jest zapewnienie jasności co do ról, odpowiedzialności, uprawnień i komunikacji różnych aktorów projektu. Jednym z narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu tego problemu jest wykres RACI - matryca tworzona zazwyczaj z pionową osią (lewa kolumna) zadań lub produktów oraz poziomą osią (górny rząd) ról, której nazwa pochodzi od akronimu czterech kluczowych ról najczęściej identyfikowanych w matrycy:

**Osoba odpowiedzialna** Osoba odpowiedzialna to osoba, która wykonuje pracę w celu realizacji zadania. Dla każdego zadania istnieje zazwyczaj jedna rola, która jest kluczowa dla realizacji pracy, ale można delegować innych do pomocy.

**Osoba rozliczana** Osoba rozliczana musi zatwierdzić (podpisać) pracę wykonaną przez osobę odpowiedzialną. Dla każdego zadania lub produktu **może** być wyznaczona tylko jedna osoba rozliczana.

**Konsultant** Osoby, których opinie są poszukiwane i z którymi istnieje dwustronna komunikacja.

**Osoba powiadomiona** Osoby, które są na bieżąco informowane o postępach, często dopiero po zakończeniu zadania lub realizacji; z którymi komunikacja jest tylko jednokierunkowa.

Poniższy schemat przedstawia przykład uproszczonego RACI dla projektu dotyczącego rzeki Delta:

Działanie	Osoba odpowiedzialna	Osoba rozliczana	Konsultant	Osoba powiadomiona
Uzyskanie specyfikacji technicznych dołów	Kierownik projektu	Dyrektor ds. zgodności	Miejscowy urząd ds. budownictwa	Zespół projektowy
Pozyskanie materiałów do budowy latryny	Asystent administratora/finansowy	Kierownik projektu	Dyrektor Administracyjny	Zespół projektowy
Wykopanie dołu pod latryny	Zespół projektowy kierowany przez Paula	Kierownik projektu	Gospodarstwa domowe	
Przygotuj raport z postępów projektu	Paul	Kierownik projektu	Zespół projektowy	Kluczowi interesariusze
Przygotuj raport finansowy projektu	Asystent administratora/finansowy	Kierownik projektu	Dział finansowy	Kluczowi interesariusze
Monitorowanie projektu	Kierownik projektu	Kierownik programu	Zespół projektowy	Kluczowi interesariusze

Tabela 31: Macierz RACI rzeki Delta

Macierz RACI powinna być opracowana wspólnie, z uzyskaniem konsensusu i akceptacji członków zespołu i interesariuszy w zakresie zadań i ról dla każdego zadania. Po opracowaniu macierz RACI może być udostępniana zespołowi projektowemu i zainteresowanym stronom projektu, aby zapewnić zrozumienie i oczekiwania dotyczące ról i obowiązków w projekcie.

## Planowanie łańcucha dostaw

Plan łańcucha dostaw musi być zintegrowany z opracowywaniem planu harmonogramu i angażować w ten proces odpowiednich interesariuszy. Wszystkie trzy elementy łańcucha dostaw muszą być zaplanowane w koordynacji z harmonogramem. Należy wziąć pod uwagę wszelkie istniejące ograniczenia, zwłaszcza w zakresie zaopatrzenia i logistyki. Ten proces planowania powinien być przeprowadzany z udziałem członków zespołu ds. łańcucha dostaw i korzystne może być również włączenie kierownika programu. Kierownik programu będzie miał przegląd wymagań dotyczących łańcucha dostaw we wszystkich projektach w ramach programu. Może istnieć możliwość połączenia wysiłków w ramach projektów w celu zarządzania łańcuchem dostaw.

**Zamówienia** – zaleca się utworzenie planu zaopatrzenia zawsze wtedy, gdy projekt wymaga zakupu towarów od dostawców. Dobry Plan Zamówień posunie się o krok dalej, opisując proces, przez który przejdziesz, aby wyznaczyć tych dostawców na podstawie umowy. Etapy planowania zamówień obejmują:

- Zdefiniowanie elementów, które należy zakupić;
- Zdefiniowanie procesu pozyskiwania tych przedmiotów;
- Ustalanie terminów dostaw.

**Logistyka** – plan logistyczny definiuje produkty i usługi, które projekt otrzyma od dostawców zewnętrznych. Ponieważ wiele projektów jest zależnych od terminowej dostawy materiałów, odpowiednie wsparcie logistyczne to podstawa. Logistyka oznacza posiadanie właściwej rzeczy we właściwym miejscu i we właściwym czasie. W najbardziej ograniczonym sensie logistyka obejmuje transport towarów, ale jest czymś więcej. W znacznie szerszym znaczeniu logistyka obejmuje wszystkie czynności niezbędne do dokładnego, sprawnego i terminowego dostarczenia rzeczy do miejsca i osoby, do której mają być wysłane. Ta szersza definicja efektywnej logistyki obejmuje:

- Zarządzanie zapasami i magazynowanie
- Transport materiałów

**Aktywa** – Całe wyposażenie projektu, materiały eksploatacyjne i inne mienie finansowane lub zapewniane w ramach projektu należy uznać za aktywa projektu. W związku z tym projekt powinien określać politykę zarządzania aktywami, zgodnie z którą materiały wartościowe dla projektu są monitorowane, konserwowane i usuwane w sposób zgodny z wymaganiami organizacji i/lub darczyńców. Polityka ta powinna zawierać wytyczne dotyczące następujących tematów:

- **Definicja aktywów:** Każda organizacja będzie musiała ustalić własną definicję wartości i okresu użytkowania, która określa, czym jest składnik aktywów. Definicja ta będzie się różnić w zależności od organizacji, darczyńcy i/lub projektu. Na przykład UNDP określa próg dla aktywów trwałych na poziomie 1000 USD lub więcej oraz okres użytkowania wynoszący co najmniej trzy lata. Poniższa tabela zawiera przegląd kilku głównych kategorii aktywów, którymi zarządza organizacja, oraz okresy użytkowania dla każdej z nich.

KATEGORIA	CYKL ŻYCIA	INNE CZYNNIKI
Typowe przedmioty w biurze zasilane energią elektryczną: (np. komputery, drukarki)	3 lata	
Duże maszyny: (np. generatory, klimatyzatory)	20 lat	
Meble	10 lat	
Pojazdy	5 lat	LUB 100 000 kilometrów (62 000 mil)

Tabela 32: Kategorie aktywów UNDP

Kierownik projektu jest odpowiedzialny za upewnienie się, że te komponenty są planowane w sposób partycypacyjny z zespołem łańcucha dostaw. Zaangażuj zespół w proces planowania i poproś o szczerą

opinie na temat wymaganych zasobów i ram czasowych potrzebnych do skutecznej realizacji ich działań. Posiadanie dokładnego i jasno zdefiniowanego planu łańcucha dostaw będzie niezwykle korzystne, gdy przejdziesz do realizacji projektu.

## Planowanie Zasobów Ludzkich

Projekty wykonują ludzie. Podstawowym czynnikiem napędzającym wszystkie projekty jest siła zasobów ludzkich. Planowanie potrzeb związanych z zasobami ludzkimi powinno odbywać się w koordynacji z działem kadr oraz innymi istotnymi interesariuszami wewnętrznymi i/lub zewnętrznymi. Jest to szczególnie prawdziwe w przypadku współpracy z partnerami wykonawczymi. Opóźnienia w projektach często wynikają z czasu potrzebnego na rekrutację członków zespołu i rotacji personelu w trakcie projektu.

Na etapie Identyfikacji i Definicji Projektu dokonaliśmy analizy na wysokim poziomie tego, co będzie wymagane w zakresie zasobów ludzkich w projekcie. W przypadku propozycji można również nakreślić personel, schemat organizacyjny projektu i poziomy wysiłku. Istnieje jednak znaczna ilość planowania, która musi przejść do aspektu zasobów ludzkich projektu. Jeśli pamiętasz, jedną z kompetencji kierownika projektu są umiejętności przywódcze/interpersonalne, część „sztuki” zarządzania projektami. Wszechstronny kierownik projektu będzie miał kompleksowy plan zasobów ludzkich, który uwzględni następujące elementy:

- Kto będzie potrzebny i kiedy?
- Czy będą potrzebni eksperci techniczni?
- Czy będziesz współpracować z wykonawcami i dostawcami i jaką rolę będą pełnić?
- Jakie są możliwości i plan rozwoju personelu?
- Jak będą oceniani członkowie zespołu?
- Jaki istnieje system motywacyjny? W jaki sposób pracownicy będą nagradzani/upominani?
- Jak wygląda schemat organizacyjny projektu?

## Plany etapów

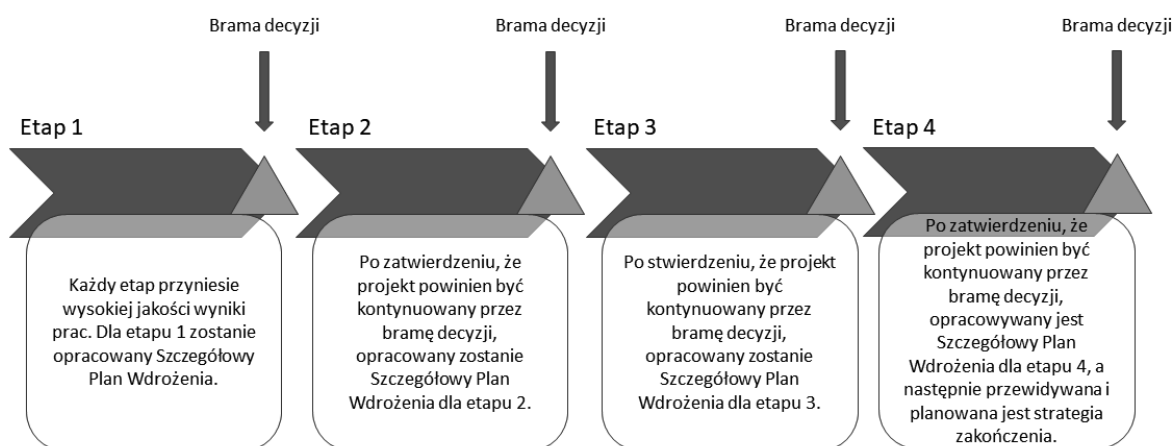
W całym projekcie ważne jest, aby traktować plan wdrożenia jako dokument „żywy”, a nie statyczny i niezmienny.

Jeśli projekt ma charakter długoterminowy lub jest złożony, bardziej odpowiednie może być planowanie zakresu przy użyciu etapów. Dla każdego etapu projektu określany jest kompleksowy zakres prac. Weźmy na przykład projekt podzielony na 4 etapy. Podczas planowania zostanie opracowany kompleksowy zakres prac dla etapu 1 na podstawie wyników tego etapu. Działania na wysokim poziomie i rezultaty zostaną określone dla pozostałych 3 etapów, ale nie zostaną wyszczególnione aż do dalszego etapu wdrażania. Gdy zbliża się etap 2, zespół ponownie się zbierze i zweryfikuje rezultaty i działania na tym etapie oraz opracuje kompleksowy i szczegółowy zakres prac dla tego etapu. Proces ten trwa przez wszystkie etapy projektu.

Plan etapów pozwala na większą elastyczność w planie wdrażania, ustanawiając wyniki wysokiego poziomu dla każdego etapu – często reprezentowane jako okres – i opracowując szczegółowe plany wdrożenia dla każdego etapu w miarę ich zbliżania się. Jak pokazano na Rysunek 38, plan etapowy pozwala na większą elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniającej się sytuacji i stale zatwierdza, że projekt powinien iść do przodu (lub zatwierdza również wszelkie zmiany w projekcie) poprzez proces bramy decyzji.

### Planowanie etapów długich projektów

Projekty długoterminowe mogą skorzystać z procesu planowania etapu. Planowanie z rocznym, dwuletnim, trzyletnim wyprzedzeniem jest praktycznie niemożliwe. Planowanie etapowe dla projektów długoterminowych daje zespołowi możliwość ponownego sprawdzenia, rewalidacji i uzasadnienia działań projektowych, harmonogramu i budżetu dla nadchodzących etapów, co



Rysunek 38: Plan etapów

### Planowanie etapów projektów humanitarnych:

Projekty humanitarne mają charakter dynamiczny i wymagają od kierownika projektu i zespołu szybkiego przejścia przez pierwsze dwie fazy projektu. Podczas planowania bardziej efektywne może być wykorzystanie planowania etapowego, które zapewni, że projekt odpowiada na zmieniające się potrzeby beneficjentów. W projektach pomocy humanitarnej często zmienia się liczba i rodzaj beneficjentów potrzebujących pomocy.

Na przykład, jeśli realizujesz projekt polegający na dystrybucji żywności, artykułów nieżywnościowych i namiotów, który trwa 6 tygodni i obejmuje kilka dystrybucji w wielu lokalizacjach. Każda dystrybucja może być traktowana jako etap, w którym szczegółowo planuje się pierwszą dystrybucję, a na zakończenie każdego etapu stosuje się bramę decyzji, by ponownie przeanalizować potrzeby, liczbę beneficjentów i metody dystrybucji.

## Planowanie trwałości

Trwałość projektów stała się najważniejsza dla darczyńców i interesariuszy. Skuteczność trwałości projektu jest tylko tak dobra, jak dobry jest jego plan. Należy wziąć pod uwagę kilka elementów. Na etapie Identyfikacji i Definicji oraz Konfiguracji, koncepcja trwałości została zbadana. W planowaniu należy opracować bardziej konkretne plany dotyczące trwałości. Proces ten będzie szedł równoległe z procesem planowania zakończenia. Plan trwałości może nie być jasny aż do połowy projektu. Może nawet ulec zmianie w pewnym momencie, w zależności od kontekstu. W związku z tym niezbędne jest, aby planowanie trwałości było weryfikowane i poprawiane (bramy decyzji mogą być dobrymi punktami do weryfikacji tych planów) w miarę postępu projektu.

Planowanie zamknięcia jest niezbędne do zapewnienia trwałości projektu. Planowanie zakończenia jest niezbędne dla zapewnienia trwałości projektu. Jednym z narzędzi, które może być wykorzystane do kierowania sposobem podejścia do trwałości projektu jest Matryca Planowania Przejściowego. Narzędzie to przedstawia pytania, zasady i problemy, które kierownik projektu, zespół i interesariusze (w tym struktura zarządzania) muszą rozważyć podczas planowania zakończenia projektu.

Komponent	Kluczowe pytania	Zasady przewodnie	Problemy
1. Planowanie zakończenia od najwcześniejszych etapów projektu	Jaki rodzaj zakończenia jest przewidziany? Jaki jest harmonogram i jakie są punkty odniesienia?	Bieżący przegląd i rewizja projektu Transparentność; w szczególności finansowanie	Równoważenie wiążących zobowiązań z elastycznością Zrównoważenie wiążących zobowiązań z elastycznością
2. Rozwijanie partnerstwa i powiązań lokalnych	Wybór odpowiednich partnerów? Co wnoszą partnerzy?	Różnorodność: może wymagać innych wkładów w projekt Jasne i wspólne cele	Dostosowanie potrzeb i celów różnych interesariuszy Wspieranie lokalnych partnerów
3. Budowanie lokalnego potencjału organizacyjnego i ludzkiego	Jakie pojemności są potrzebne? Jakie zdolności istnieją?	Opieranie się na istniejących możliwościach, jeśli to możliwe Tworzenie środowiska wspierającego możliwości	Projektowanie monitorowania w celu śledzenia budowania potencjału Zapewnienie zachęt i zatrzymanie doświadczonego personelu
4. Mobilizowanie zasobów lokalnych i zewnętrznych	Jakie dane wejściowe są potrzebne do utrzymania usług? Czy korzyści można utrzymać bez stałych nakładów?	Jeśli to możliwe, pozyskiwanie zasobów lokalnie Coraz większa kontrola lokalna nad zasobami zewnętrznymi	Trudności ze znalezieniem odpowiednich lub dostępnych zasobów lokalnych Inni fundatorzy nie akceptują pierwotnych celów

Komponent	Kluczowe pytania	Zasady przewodnie	Problemy
5. Stopniowe wycofywanie się z różnych działań	Jakie są kluczowe elementy projektu? Które elementy są zależne od innych?	Elastyczność; sekwencja może ulec zmianie po wdrożeniu	Wystarczająca ilość czasu w cyklu projektu, aby zacząć dostrzegać zamierzony wpływ i wyniki
6. Umożliwienie ewolucji ról i relacji po okresie przejściowym	Rodzaje bieżącego wsparcia (doradztwo, mentoring, pomoc techniczna itp.) W jaki sposób będzie finansowane bieżące wsparcie?	Zapobieganie opóźnieniom w osiągnięciu zamierzonych rezultatów projektu poprzez włączenie ich do rozszerzonego, rozbudowanego lub przeprojektowanego projektu	Dostępność środków na bieżące wsparcie Dostępność personelu, który może poświęcić wystarczającą ilość czasu i energii na bieżące wsparcie

Tabela 33: Matryca planowania przejścia

## Planowanie zakończenia

Kompleksowe plany projektu muszą zawierać plan zakończenia projektu, który opisuje, jak projekt zamierza się rozwijać po jego zakończeniu. Plan zakończenia może zawierać kilka scenariuszy lub nieprzewidzianych sytuacji, które dotyczą ryzyka, a także może przydzielać dodatkowe zasoby, gdy całkowite wyjście może nie być możliwe, oraz zawierać konkretne działania, które należy podjąć, aby zapewnić, że proces zakończenia projektu jest jak najbardziej efektywny i zgodny z przepisami.

- **Oceny:** Rodzaj, ramy czasowe i zasoby do przeprowadzania ocen.
- **Wymagania dotyczące raportowania:** Kiedy i w jakim formacie będą musiały być dostarczane raporty, w tym raporty finansowe i opisowe.
- **Działania związane z zakończeniem:** Czynności umowne, finansowe i administracyjne, które zapewniają, że wszystkie elementy projektu zostały przeprowadzone.
- **Działania związane z przekazaniem:** Jeśli projekt jest przekazywany innej międzynarodowej organizacji pozarządowej lub lokalnej organizacji lub podmiotowi, zapewnienie wystarczającego czasu i zasobów w trakcie trwania projektu, aby zapewnić sprawne przekazanie.

Procedury te powinny być zaplanowane w ramach procesu planowania harmonogramu projektu jako część zakresu prac, z uwzględnieniem zasobów i ram czasowych wymaganych do ukończenia wszystkich działań.

### Refleksje na temat planowania projektu

Planowanie, planowanie i jeszcze raz planowanie. Zamierzasz planować zgodnie z planem, a następnie ponownie zaplanować plan. Jako kierownik projektu jesteś maszyną do planowania! Sukces projektu zależy od Twojej zdolności do planowania w sposób partycypacyjny, kompleksowy i wielokrotny.

Wiele początkowej pracy wykonano na etapie Identyfikacji i Definicji oraz Konfiguracji, tworząc podstawy procesu planowania poprzez opracowanie szacunków i analiz na wysokim poziomie. Nie lekceważ znaczenia tych procesów i procedur, które są wykonywane na początku cyklu życia projektu. Mogą one być niezbędne do przyspieszenia procesu planowania i stworzenia solidnych podstaw, od których można zacząć.

Jeszcze tylko słówko o bramach decyzji – wiesz, co z nimi zrobić? Zaplanuj je. Zaplanuj bramy decyzji w określonych punktach projektu, aby żywe procesy i dokumenty mogły zostać przejrane, zaktualizowane, a projekt uzasadniony. Może się zdarzyć, że bramy decyzji będą musiały się wydarzyć, choć nie są zaplanowane. Prawdopodobnie w takim przypadku jednak się nie odbędą.

## 2.4 Wdrażanie Projektu

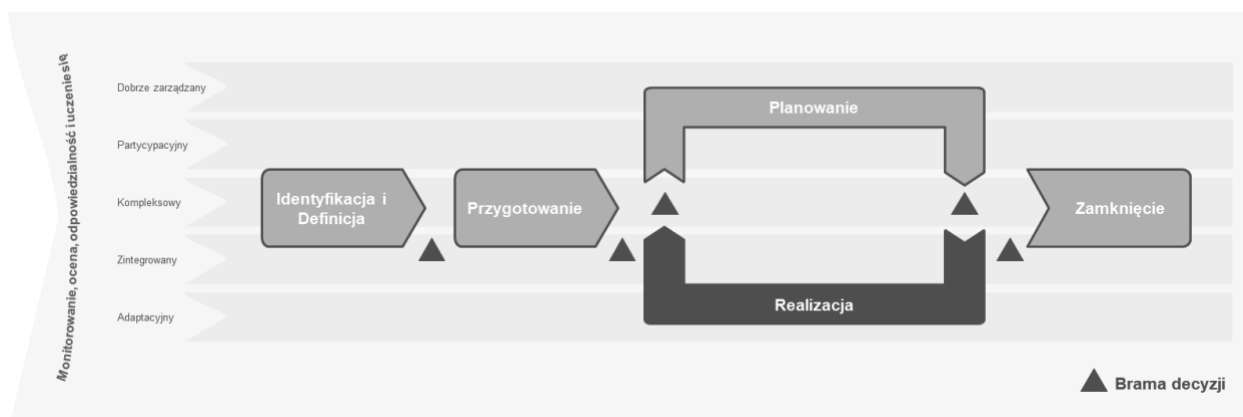
Co omawiamy w tym rozdziale:

- ✓ Zarządzanie ludźmi
- ✓ Zarządzanie harmonogramem projektu
- ✓ Zarządzanie budżetem projektu
- ✓ Działania MEAL w trakcie realizacji
- ✓ Zarządzanie łańcuchem dostaw
- ✓ Zarządzanie problemami
- ✓ Zarządzanie zmianą w projektach

„Zarządzanie to przede wszystkim praktyka, w której spotykają się sztuka, nauka i rzemiosło”.

– Henry Mintzberg

### 2.4.1 Wprowadzenie



Rysunek 39: Model etapów w Project DPro - wdrażanie.

Etap wdrażania projektu jest zwykle najbardziej intensywny i wymaga od kierownika projektu nadzorowania wszystkich elementów projektu, aby upewnić się, że zostanie on zrealizowany na czas, w budżecie, w zakresie i z najwyższą możliwą jakością produktu lub usługi. Ta żonglerka zarządzaniem Trójkątem Potrójnych Ograniczeń, ryzykiem i problemami może być niezwykle zniechęcająca, dlatego tak ważne jest, aby kierownik projektu miał wszystkie procesy, narzędzia i plany przed rozpoczęciem wdrażania.

Interesariusze i zarządzanie ludźmi będzie niezbędne na tym etapie. W tym momencie powinieneś mieć ukończoną kompleksową analizę interesariuszy, jak również plan komunikacji i strategię zaangażowania interesariuszy. Powinieneś także mieć przygotowany plan zarządzania zasobami ludzkimi. Te plany i strategię zapewnią solidne podstawy, w etapie wdrażania, dla których kierownik projektu i zespół mogą zaangażować odpowiednich interesariuszy w odpowiednim czasie w trakcie projektu. Te plany i strategię zapewnią również, że Twój projekt uwzględni zasadę partycypacji.

## 2.4.2 Kluczowe wyniki

**Dziennik Problemów:** Dziennik Problemów jest narzędziem służącym do śledzenia wszystkich zagadnień w projekcie, ostrzegającym kierownika projektu o nierozwiązanych decyzjach, sytuacjach lub problemach, które mogłyby uniemożliwić realizację projektu na czas, w budżecie, w zakresie i przy zachowaniu wysokiej jakości.

**Raporty z monitorowania:** Jednym z najbardziej przydatnych narzędzi, jakimi będzie dysponował kierownik projektu na etapie wdrażania, są raporty z monitorowania. Raporty te dostarczają kierownikowi projektu niezbędnych informacji, czy projekt ma osiągnąć cele do końca projektu.

**Oceny:** Jeśli projekt jest długoterminowy lub szczególnie złożony, może zostać przeprowadzona ocena w czasie rzeczywistym, aby zapewnić, że realizacja właściwego projektu odbywa się we właściwy sposób, aby osiągnąć rezultaty i wyniki na koniec projektu. Oceny w czasie rzeczywistym koncentrują się na nauce, zapewniając wgląd w to, co poszło dobrze i co należy poprawić w pozostałych ramach czasowych wdrażania.

**Raporty narracyjne i finansowe:** W zależności od wymagań darczyńców, organizacji i/lub programu, raportowanie będzie częścią wdrażania projektu. Raporty narracyjne zazwyczaj przedstawiają postępy, jakie poczynił projekt, opisują wszelkie problemy, jakie miały miejsce, oraz informują o postępach w stosunku do celów. W zależności od darczyńcy mogą istnieć dodatkowe elementy wymagane do raportowania narracyjnego, dlatego zawsze warto sprawdzić zgodność z wymogami darczyńcy i fundatora.

Raportowanie finansowe dostarcza informacji o wskaźniku wydatkowania projektu, prognozach i projekcjach, a także wszelkiej dokumentacji uzupełniającej, która będzie wymagana. Raportowanie powinno być uwzględnione jako część zakresu prac projektu i odpowiednio zaplanowane w etapie Planowania.

**Plan etapów:** W Konfiguracji opracowano mapę etapów, a w Planowaniu szczegółowy plan dla początkowego etapu projektu. W miarę wdrażania projektu będą tworzone dodatkowe plany etapów, szczegółowo opisujące prace, które mają być wykonane w każdym kolejnym etapie po przeprowadzeniu procesu bramy decyzji w odniesieniu do poprzedniego etapu, kontekstu, ryzyka i problemów.

**Zaktualizowany plan ryzyka:** Podczas planowania plan i rejestr ryzyka powinny być przeglądane i aktualizowane, być może wielokrotnie, w zależności od długości i złożoności procesu.

### Raportowanie w trakcie wdrażania

Raportowanie jest często postrzegane jako działanie na rzecz zgodności z interesariuszami i darczyńcami i z pewnością tak jest. Jednak wysokiej jakości raportowanie jest również częścią odpowiedzialności i transparentności w projekcie.

Raportowanie powinno zawierać wszystkie wymagane informacje, być jasno napisane, złożone zgodnie z ustalonymi terminami i zawierać wszelkie istotne dokumenty uzupełniające.

## 2.4.3 Kto jest zaangażowany w ten etap?

**WSZYSCY!** W rzeczywistości, na tym etapie zaangażowany będzie zespół projektowy, władze, kierownik programu i większość innych interesariuszy. Kierownik projektu będzie wykonywał wiele czynności związanych z zarządzaniem ludźmi i interesariuszami oraz komunikacją na tym etapie.

Plany zaangażowania interesariuszy i strategie komunikacyjne dostarczą wskazówek, kogo i kiedy należy zaangażować. Plan wdrażania powinien również nakreślić, kto będzie wykonywał zadania - przy użyciu RACI - oraz kto jest rozliczany, wymaga konsultacji i informacji.

Władze i kierownicy programów będą zaangażowani w decyzje, które w tym etapie przekraczają tolerancje kierownika projektu. Mogą również być częścią bramy decyzji i procesów planowania etapów, zapewniając wgląd w większy obraz, do którego pasuje projekt.

## 2.4.4 Co to oznacza w praktyce

**Planowanie kroczące:** Wielokrotny proces dodawania więcej szczegółów do planu wdrażania w miarę jak projekt przechodzi przez wdrażanie, nazywany jest planowaniem kroczącym. Rzadko, jeśli w ogóle, plan projektu jest w 100% poprawny od początku. Wymagałoby to idealnych warunków, które nie istnieją. Planowanie kroczące jest świetnym narzędziem do wykorzystania, aby zapewnić, że Plan Wdrożenia pozostaje możliwy do adaptacji i odpowiedni do kontekstu, w którym działa projekt. Planowanie etapowe jest jednym z narzędzi, które można wykorzystać do planowania kroczącego.

**Bramy decyzji:** Narzędzie adaptacyjne, bramy decyzji zapewniają członkom zespołu projektowego i interesariuszom możliwość przeglądu i uzasadnienia, że projekt powinien posuwać się naprzód w obecnym kształcie, czy należy wprowadzić zmiany, czy też należy całkowicie zatrzymać projekt. Zastosowanie formalnego procesu bramy decyzji na etapie wdrażania zapewni interesariuszom projektu możliwość refleksji i podjęcia decyzji w celu zapewnienia, że właściwy projekt jest nadal realizowany we właściwy sposób. Może to przyjąć formę regularnych spotkań przeglądowych z członkami zespołu projektowego, kierownikiem programu i interesariuszami, podczas których informacje od zespołu MEAL, rejestry ryzyka, status finansowy i dzienniki spraw są przeglądane i aktualizowane.

## 2.4.5 Wkład

Podstawowym dokumentem, który będzie potrzebny na etapie wdrażania jest plan wdrażania. Celem planu wdrażania jest kierowanie zespołem projektowym na etapie wdrażania. Plany zależne, takie jak te wymienione poniżej, będą również pomocne podczas wdrażania projektu.

- Kompleksowy plan ryzyka
- Plan MEAL
- Plan Zasobów Ludzkich i Zarządzania
- Plan zaangażowania interesariuszy i komunikacji
- Wszelkie inne przydatne plany pomocnicze

## 2.4.6 Procesy

### Zarządzanie ludźmi

Projekty wykonują ludzie. Kierownicy projektów pracują w zespołach i często są w stanie osiągnąć swoje cele tylko dzięki zaangażowaniu, współpracy i wkładowi pracy osób z zespołu projektowego. W rezultacie zarządzanie ludźmi może stać się najważniejszym i najtrudniejszym zadaniem kierownika projektu.

### Model kompetencyjny projektu DPro

Doskonałym narzędziem do oceny swoich kompetencji w różnych obszarach jest Model Kompetencji Projektu DPro, który można znaleźć w Załączniku I.

Najczęściej, kiedy myślimy o kierownikach projektów, którzy są szczególnie utalentowani w zarządzaniu ludźmi, skupiamy się na ich opanowaniu „sztuki” zarządzania ludźmi. Są to kierownicy projektów, którzy są skuteczni w motywowaniu członków zespołu, komunikowaniu wizji, dodawaniu ludziom wiary w siebie, uznawaniu osiągnięć, słuchaniu, dawaniu przykładu, rozwiązywaniu konfliktów i budowaniu zaufania.

Wszystkie te „umiejętności artystyczne” są związane z przywództwem/kompetencjami interpersonalnymi kierownika projektu i są niezwykle ważne dla powodzenia projektu. Dlatego kierownicy projektów powinni dążyć do zwiększenia swoich zdolności do przewodzenia, motywowania, inspirowania, mediacji, komunikowania się i zachęcania.

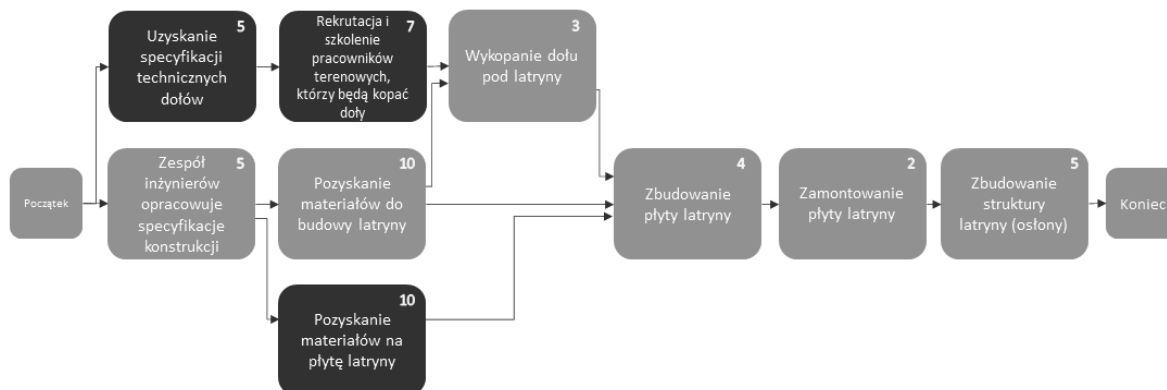
Nie oznacza to jednak, że w zarządzaniu ludźmi nie ma umiejętności „naukowych”. Wiedza o tym, jakich narzędzi do zarządzania projektami użyć i kiedy, identyfikowanie odchyleń i zarządzanie nimi, opracowywanie kompleksowych planów to wszystkie techniczne umiejętności zarządzania projektami wymagane do uzyskania produktów i wyników projektów. Sukces projektu wymaga od kierownika projektu równowagi między sztuką a nauką. We wprowadzeniu omówiliśmy kompetencje kierowników projektów

- **Rozwój zespołu projektowego** – jakie umiejętności są potrzebne? Jakie są potrzeby w zakresie budowania potencjału? Czy istnieją wymagania dotyczące certyfikacji? Rozwijanie personelu projektowego może być wyzwaniem, szczególnie w przypadku dużej rotacji, ograniczonych zasobów ludzkich dla projektu lub członków zespołu, którzy pracują nad wieloma projektami. Jednak rozwój personelu projektu będzie służył kilku celom i należy go rozważyć, zanim projekt przejdzie w tryb pełnej realizacji. Na przykład rozwój zespołu projektowego:
  1. Upewnij się, że posiadają umiejętności i narzędzia wymagane do skuteczniejszej realizacji projektu.
  2. Zapewnij członkom zespołu zachęty do pozostania w projekcie lub organizacji, pokazując, że projekt lub organizacja inwestuje w ich rozwój.
  3. Ogólnie rzecz biorąc, buduj potencjał indywidualny i instytucjonalny.
- **Prowadzenie oceny wyników** – Kierownik projektu powinien znać organizacyjne procedury prowadzenia oceny wyników z członkami zespołu projektowego i postępować zgodnie z nimi. Ocena wyników to udokumentowana formalna lub nieformalna ocena wyników członków zespołu projektowego. Po przeanalizowaniu tych informacji, kierownicy projektu mogą zidentyfikować i rozwiązać problemy, zredukować konflikty i poprawić ogólną pracę zespołu.
- **Utrzymanie norm komunikacji w zespole** – Jako lider zespołu projektowego, kierownik projektu musi zapewnić stały i proaktywny przepływ informacji i komunikacji (poprzez spotkania, warsztaty, raporty, notatki, biuletyny, blogi itp.). Rozwijanie kultury komunikacji w zespole projektowym umożliwia dzielenie się informacjami, aktywną pracę nad identyfikacją problemów i konfliktów oraz kreatywną interakcją w celu rozwiązywania problemów, co przyczynia się do zwiększenia efektywności środowiska projektowego.

## Zarządzanie harmonogramem projektu

Kierownicy projektów powinni regularnie monitorować swoje harmonogramy, zgodnie z tym, co zostało wyszczególnione w planie wdrożenia, aby upewnić się, że harmonogram projektu przebiega zgodnie z planem. Jeśli harmonogram projektu zacznie się zmieniać, zespół projektowy będzie miał kilka opcji naprawy sytuacji. Można na przykład dostosować terminy lub ograniczyć zakres projektu.

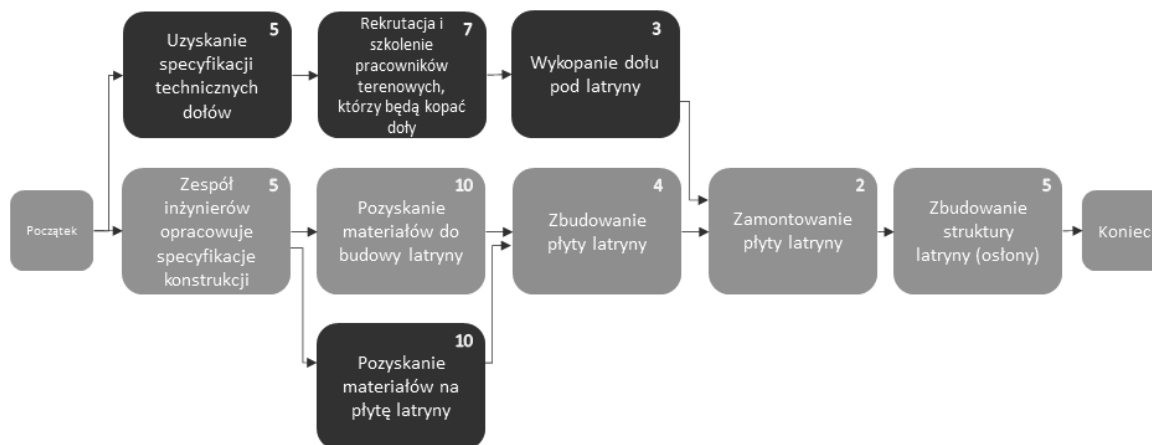
Jeśli jednak harmonogramy projektu są ustalone, a zakresu projektu nie można zmienić, powrót projektu na właściwe tory za pomocą typowych technik zarządzania harmonogramem może nie być możliwy. Zamiast tego, w przypadku scenariuszy, w których zakres i harmonogram są nieelastyczne, należy rozważyć dwie alternatywne techniki: przyspieszenie i dodawanie.



Rysunek 40: Schemat elementów projektu budowy latryn wokół rzeki Delta

„Przyspieszenie” harmonogramu projektu polega na podjęciu działań, które normalnie byłyby wykonane w kolejności, lecz teraz wykonuje się je jednocześnie. Aby w pełni wykorzystać przyspieszenie, zespoły projektowe powinny najpierw zająć się zadaniami na ścieżce krytycznej, ponieważ działania na ścieżce krytycznej dają największy potencjał do przyspieszenia całego harmonogramu projektu.

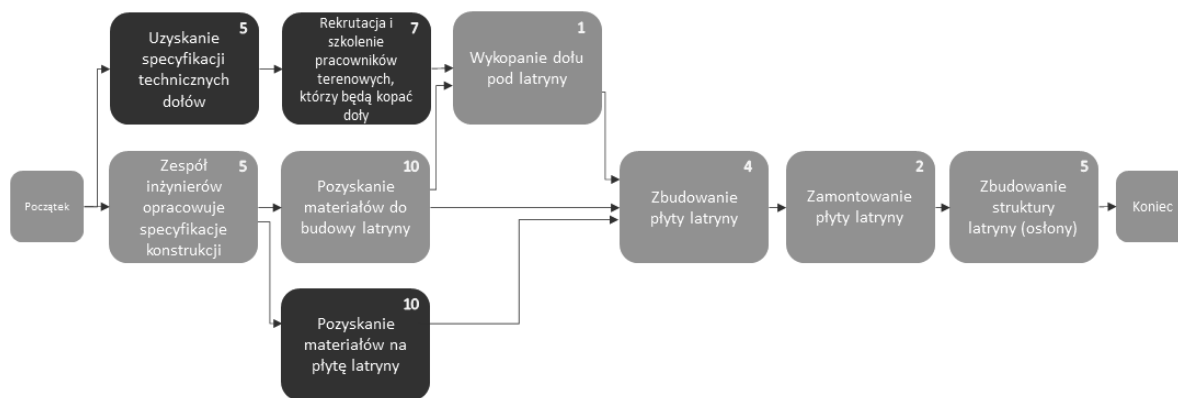
Na przykład, na schemacie sieciowym budowy latryny, pierwotnie planowano, że budowa płyty latryny odbędzie się PO wykopaniu dołu pod latrynę. W scenariuszu z przyspieszeniem (Rysunek 41), schemat sieciowy został tak dostosowany, że płyta latryny jest teraz budowana równoległe z kopaniem dołów. Dzięki równoległemu wykonywaniu działań, ścieżka krytyczna projektu została skrócona z pierwotnych 29 dni do 26 dni, co pozwoliło na nadrobienie straconego czasu.



Rysunek 41: Szybkie śledzenie harmonogramu projektu Latryny

„Dodawanie” do harmonogramu oznacza dodanie dodatkowych zasobów do ścieżki krytycznej w celu przyspieszenia postępów, jednak niekoniecznie uzyskanie najwyższego poziomu efektywności. Na przykład, w pierwotnym planie projektu latryny jedna osoba miała za zadanie wykopać doły w ciągu 14 dni. Aby skrócić ten czas, można dodać drugą osobę do działań związanych z kopaniem dołów. Najprawdopodobniej zwiększy to prędkość, z jaką kończy się czynność kopania dziury. Nie zakładaj jednak, że podwojenie zasobów podwoi produktywność. Często dodatkowa produktywność drugiego zasobu jest niższa. Niższa produktywność zasobów krańcowych może wynikać z różnych przyczyn. Na przykład w otworze może nie być wystarczająco dużo miejsca, aby dwie osoby mogły wydajnie pracować, lub w ramach projektu może brakować materiałów do kopania (łopat, łyzek, kilofów, liny itp.), co nie ułatwia pracy dwóch kopaczy.

W przypadku projektu latryny dodanie drugiego kopacza skraca czas pracy przy kopaniu dołu z 3 dni do 1 dnia. Dlatego w wyniku dodania elementów do projektu ścieżka krytyczna zostaje skrócona z 29 dni do 27 dni.



Rysunek 42: Dodawanie do harmonogramu projektu budowy latryn

## Zarządzanie budżetem

Organizacje sektora rozwoju i pomocy humanitarnej zazwyczaj polegają na darczyńcach indywidualnych lub organizacyjnych, którzy finansują programy – i oczekują dobrego zarządzania funduszami. Organizacje rozwojowe i humanitarne mają również obowiązek wobec społeczności i partnerów, którym służą, ponosząc odpowiedzialność za zapewnienie, że środki pozyskane w ich imieniu są wykorzystywane w optymalny sposób.

Aby prowadzić rozsądne zarządzanie finansami projektu, kierownik projektu będzie musiał rozwinąć umiejętności w tych trzech obszarach:

- Opracowywanie budżetów
- Identyfikacja kosztorysów
- Monitorowanie budżetów i wydatków

W niektórych przypadkach kierownik projektu może nie mieć pełnej kontroli nad wszystkimi procesami finansowymi. Aby odnieść sukces, kierownik projektu będzie musiał ściśle współpracować i koordynować działania z kierownikiem finansowym (i w wielu przypadkach zespołem ds. łańcucha dostaw) oraz szeregiem innych osób na wszystkich etapach procesu zarządzania finansami. Nawet jeśli istnieją elementy zarządzania finansami, w których kierownik projektu nie ma pełnej władzy i kontroli nad

procesami, kierownik projektu nadal ponosi odpowiedzialność. Te sześć obszarów koordynacji i współpracy w finansach ma szczególne znaczenie:

1. Kompilowanie informacji o wydatkach projektu
2. Zbieranie informacji i ich zrozumienie oraz odchylenia budżetowe
3. Zarządzanie płatnościami
4. Autoryzacja wydatków
5. Zarządzanie przepływami pieniężnymi, wydatkami, prognozowaniem i wydatkami
6. Nadzorowanie procedur zakupowych

Jak omówiono wcześniej, zadaniem kierownika projektu jest przyjęcie odpowiedzialności za zapewnienie ogólnego sukcesu projektu. W przypadku finansowych elementów projektu, kierownik projektu musi upewnić się, że role i obowiązki wszystkich osób zaangażowanych w procesy finansowe są jasne ORAZ że poszczególne osoby wywiązują się ze swoich zobowiązań.

Podczas monitorowania wyników finansowych projektu pierwsze pytanie zwykle brzmi: „Czy projekt przekracza budżet czy nie?” Aby odpowiedzieć na to pytanie, większość zespołów projektowych pobiera najnowsze dane budżetowe i porównuje skumulowane koszty planowane z skumulowanymi kosztami rzeczywistymi projektu do określonej daty. Niestety, ta kalkulacja ma często ograniczoną użyteczność. Chociaż może ona dać obraz tego, czy projekt kosztował więcej czy mniej niż szacowano w danym okresie, nie dostarcza ona żadnych danych, które wyjaśniałyby, dlaczego taka różnica może się pojawić.

Weźmy na przykład dane przedstawione w Tabeli 34. Wstępna analiza danych z trzeciego miesiąca tego projektu wskazywałaby na przekroczenie budżetu projektu. Wynika to z faktu, że planowany koszt skumulowany na koniec trzeciego miesiąca (1100) jest niższy niż rzeczywisty koszt skumulowany (1300).

Zadanie	Planowany koszt	Miesiąc pierwszy	Miesiąc drugi	Miesiąc trzeci	Miesiąc czwarty	Miesiąc piąty	Miesiąc szósty
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100

Planowany całkowity koszt miesięczny		100	300	700	300	300	100
Planowany koszt skumulowany		100	400	1100	1400	1700	1800
Rzeczywisty całkowity koszt miesięczny		150	350	800			
Rzeczywisty koszt skumulowany		150	500	1300			

Tabela 34: Przykładowy budżet sześciomiesięcznego projektu (w tym rzeczywiste koszty do 3. miesiąca)

Niestety ta szybka kalkulacja nie daje pełnego obrazu stanu finansowego projektu. Tak, w ramach projektu wydano o 200 (11%) więcej niż zaplanowano na pierwsze trzy miesiące projektu. Choć kuszące jest założenie, że odchylenie kosztów na koniec trzeciego miesiąca oznacza, że projekt „przekracza budżet”; należy uważać, aby nie wyciągać pochopnych wniosków! Wyższe od oczekiwanych koszty mogą wynikać z jednego z dwóch powodów:

- **Scenariusz A:** Projekt może być droższy niż pierwotnie szacowano. W tym przypadku działania projektowe przebiegają zgodnie z harmonogramem, ale kosztują więcej niż zakładano w budżecie. Analiza: Scenariusz A jest zdecydowanie problematyczny. Wskazuje na trend, który, jeśli będzie kontynuowany, doprowadzi do projektu, który przekroczy budżet. W tej sytuacji konieczne będzie podjęcie działań naprawczych w celu zapewnienia, że projekt uniknie niedoborów budżetowych.
- **Scenariusz B:** Projekt może wydawać więcej niż oczekiwano, ponieważ wyprzedza harmonogram. W rezultacie projekt wydaje więcej, niż przewidywano w pierwszych trzech miesiącach projektu. Analiza: Scenariusz B niekoniecznie jest problematyczny. Tak, projekt w Scenariuszu B wydaje więcej pieniędzy miesięcznie niż pierwotnie planowano; jednak wykonuje również więcej pracy, niż zakładano. W tym scenariuszu projekt musi zebrać więcej informacji, aby zdecydować, czy projekt wydaje więcej pieniędzy, niż przewidywano w odniesieniu do ilości wykonywanej pracy.

**Uwaga:** W obu scenariuszach projekt będzie musiał zapewnić wystarczającą ilość gotówki w kasie (przepływy pieniężne), aby kontynuować działalność, ponieważ wydaje więcej pieniędzy miesięcznie, niż pierwotnie przewidywano.

Scenariusz B stanowi interesujące wyzwanie dla zespołu projektowego. Ten scenariusz podkreśla ważne przesłanie, że nie wystarczy patrzeć tylko na to, czy budżet wydał więcej, czy mniej pieniędzy, niż szacowano w danym okresie. Monitorowanie wyników finansowych musi również uwzględniać dwa oddzielne, ale powiązane ze sobą wskaźniki: monitorowanie przepływów pieniężnych i monitorowanie kosztów poprzez analizę wartości wypracowanej.

Aby jak najlepiej monitorować koszty projektu, zaleca się monitorowanie kosztów pracy wykonanej w danym okresie. **Analiza wartości wypracowanej to narzędzie, które porównuje planowane i rzeczywiste koszty każdego wykonanego zadania, a TAKŻE porównuje tempo postępu każdego zadania z tym, co zostało zaplanowane w planie projektu.** Oznacza to, że w celu przeprowadzenia analizy wartości wypracowanej kierownik projektu będzie potrzebował pełniejszego zestawu danych, który łączy elementy zarówno budżetu projektu ORAZ harmonogramu projektu w planie wdrożenia.

Tabela 35 przedstawia zaktualizowany widok sześciomiesięcznego projektu wprowadzonego wcześniej, ale teraz zawiera dwie nowe kolumny, które przedstawiają rzeczywisty koszt każdego zadania i procent wykonanej pracy dla każdego zadania.

Zadanie	Plano wany koszt	Aktual na cena	% realiza cji	Miesiąc pierwszy	Miesiąc drugi	Miesiąc trzeci	Miesiąc czwarty	Miesiąc piąty	Miesiąc szósty
A	100	150	100%	150/100					
B	200	200	100%		200/200				
C	100	100	100%		100/100				
D	400	400	100%			400/400			
E	100		0%			0/100			
F	200	100	50%			100/200			
G	200	200	100%			200/0	200		
H	100	50	50%		50/0		100		
I	300	100	50%			100/0		300	
J	100		0%						100
Planowany całkowity koszt miesięczny				100	300	700	300	300	100
Planowany koszt skumulowa ny				100	400	1100	1400	1700	1800
Rzeczywist y całkowity koszt miesięczny				150	350	800			
Rzeczywist y koszt skumulowa ny				150	500	1300			

Tabela 35: Przykład 6-miesięcznego budżetu projektu (z uwzględnieniem danych do analizy wartości osiągniętej)

Analizując informacje zawarte w Tabeli 35, należy wyciągnąć z nich dwa ważne wnioski:

- Po trzech miesiącach projekt zrealizował w całości lub częściowo osiem zadań. Porównując planowane koszty każdego z tych zadań z rzeczywistymi kosztami wykonania tych zadań, można wykazać, że projekt mieści się DOKŁADNIE w budżecie w porównaniu z wykonaną pracą (projekt wydał 1300, aby uzyskać pracę o wartości 1300).
- Plan projektu zakłada wykonanie pracy o wartości 1100 w ciągu trzech miesięcy. Zamiast tego osiągnięto 1300. Oznacza to, że projekt wyprzedza harmonogram o 18%.

Jakie zatem wnioski można wyciągnąć z tej analizy?

- Jeśli projekt będzie kontynuowany w obecnym tempie, zakończy się wcześniej;
- Jeśli trendy w projekcie utrzymają się bez zmian, projekt zmieści się w budżecie.

Należy zauważyć, że wnioski z analizy wartości wypracowanej różnią się od wniosków z analizy wariacji kosztów skumulowanych w poprzedniej sekcji. Wynika to z faktu, że analiza wartości wypracowanej dostarcza bogatszych danych, które integrują dane dotyczące zakresu, budżetu i kalendarza na poziomie działań projektu.

W rezultacie analiza wartości wypracowanej pomaga podkreślić, że nie wszystkie scenariusze, w których skumulowane koszty przekraczają budżet projektu, są „złe”. I odwrotnie, nie wszystkie scenariusze, w których skumulowane koszty projektu są poniżej budżetu, są „dobre”. Kierownik projektu powinien zgłębić temat, aby lepiej zrozumieć sytuację budżetową w porównaniu z harmonogramem ukończenia produktów projektu.

Tabela 36 zawiera przegląd kombinacji wyników, które mogą wystąpić podczas przeprowadzania Analizy Wartości Osiągniętej i identyfikuje konsekwencje różnych scenariuszy. Zwróć uwagę, że komórki tabeli zawierają niektóre kombinacje budżetu/harmonogramu, które są „dobre”, inne „złe”, a niektóre wymagają więcej danych, aby zrozumieć stan projektu.

	Po terminie	Zgodne z terminem	Przed terminem
W ramach budżetu	Za mało danych	Dobre	Dobre
Zgodnie z budżetem	Złe	Dobre	Dobre
Przekracza budżet	Złe	Złe	Za mało danych

Tabela 36: Kombinacje wyników do analizy wartości wypracowanej

Chociaż klasyfikacje statusu w Tabeli 36 są pomocne, powinny być punktem wyjścia do dalszej analizy: „Dlaczego nasz obecny status analizy wartości wypracowanej jest taki, a nie inny? Czy nasz obecny status jest wynikiem decyzji podjętych w projekcie dotyczących zarządzania jakością, zarządzania ryzykiem, zarządzania interesariuszami lub któregośkolwiek z wielu innych tematów, które mają wpływ na budżet i kalendarz?”

Kończąc analizę monitoringu finansowego, warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną ważną kwestię. Chociaż analiza wartości osiągniętej może dostarczyć wielu danych, które pomagają w lepszym

monitorowaniu statusu finansowego projektu, wymaga również dokładnego systemu księgowego projektu, który integruje dane dotyczące kosztów i harmonogramu oparte na działaniach. Łącznie dane te można wykorzystać do obliczenia pomiarów wartości osiągniętej dla całkowitego kosztu projektu i wykonania harmonogramu. System rachunkowości będzie musiał opierać się na praktycznej, opartej na działaniach strukturze podziału pracy i będzie musiał zawierać aktualne informacje o kosztach. Każde opóźnienie w raportowaniu kosztów jest opóźnieniem w możliwości oceny aktualnego stanu kosztów i harmonogramu projektu. Te przesłanki są często nieobecne w systemach organizacji rozwojowych, co utrudnia przyjęcie tego narzędzia zarządzania w kontekście projektów rozwojowych.

## Zarządzanie ryzykiem

Na tym etapie wdrażania projektu należy stale monitorować ryzyka, aby zidentyfikować wszelkie zmiany w ich statusie lub sytuacji, w których stają się problemem. Najlepiej jest przeprowadzać regularne przeglądy ryzyka na tym etapie, aby zidentyfikować zaległe działania, prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka, usunąć dawne zagrożenia, oraz zidentyfikować **nowe**.

Rejestr ryzyka został opracowany na etapie konfiguracji projektu i powinien być aktualizowany i przeglądany przez cały etap planowania. W trakcie wdrażania projektu rejestr ryzyka należy przeglądać i aktualizować w uzgodnionych punktach przez cały czas trwania projektu. Lista ryzyk i związanych z nimi strategii reagowania na ryzyko będzie się prawdopodobnie zmieniać w miarę dojrzewania projektu i pojawiania się nowych ryzyk lub znikania ryzyk przewidywanych. Regularnie zaplanowane przeglądy ryzyka projektowego mogą być wykorzystane do zapewnienia, że ryzyko projektowe jest punktem porządku obrad na wszystkich spotkaniach kierownictwa projektu. Jeśli pojawi się nieprzewidziane ryzyko lub wpływ ryzyka jest większy niż oczekiwano, zaplanowana reakcja lub alokacja ryzyka mogą nie być odpowiednie. W tym momencie zespół projektowy musi wykonać dodatkowe planowanie reakcji, aby kontrolować ryzyko.

## Zarządzanie problemami

W świecie boksu mówi się, że „każdy ma plan... dopóki nie zostanie trafiony”. Ta sama dynamika istnieje podczas zarządzania projektem. Podobnie jak bokser na ringu, życie projektu jest ryzykowne, złożone, a czasem po prostu chaotyczne. Nawet przy kompleksowym i szczegółowym planie pojawiają się „uderzenia” (problemy), które stanowią wyzwanie dla projektu podczas jego realizacji. Jak każdy dobry bokser, kierownik projektu musi nauczyć się radzić sobie z problemami, radzić sobie ze złożonością i dostosowywać plan do aktualnej rzeczywistości.

**Problem to nierozwiązana decyzja, sytuacja lub kłopot, który znacząco wpłynie na projekt, a którego zespół projektowy nie może natychmiast rozwiązać.** Zarządzanie problemami polega na posiadaniu procesu identyfikacji tych problemów i zarządzaniu nimi do czasu ich rozwiązania. Rozwiązywanie problemów może być poza uprawnieniami kierownika projektu i zespołu. Jednak nawet jeśli problem wymaga eskalacji na następny poziom lub przekazania go do rozwiązania innej osobie, nadal musi być śledzony przez kierownika projektu. Kierownik projektu musi być gotowy przez cały etap wdrażania projektu do wykorzystania zasobów w celu zajęcia się tymi problemami i ich rozwiązania.

Zarządzanie problemami powinno odbywać się we współpracy, z udziałem wszystkich członków zespołu - zwłaszcza tych, którzy wykonują pracę w terenie. Chociaż kierownik projektu nie powinien być bezpośrednio odpowiedzialny za podejmowanie działań w każdej sprawie, powinien być dobrze poinformowany o problemach i przekazywać je do kierownictwa projektu, jeśli przekraczają poziom tolerancji. Wspólny, zespołowy wysiłek w zarządzaniu problemami będzie wymagał od zespołu:

- Identyfikowania problemów związanych z projektem;

- Przyczyniania się do rozwiązywania problemów projektowych (Uwaga: doświadczenie pokazuje, że osoby znajdujące się najbliżej pracy zazwyczaj wiedzą najlepiej, jak rozwiązywać problemy. Dlatego zadaniem kierownika projektu jest ustanowienie środowiska, w którym każdy członek zespołu jest w stanie rozwiązać jak najwięcej problemów na swoim poziomie i zrozumieć swoją tolerancję w podejmowaniu decyzji i reagowaniu na ryzyko. Jasne struktury zarządzania i tolerancje oraz klucz do efektywnego zarządzania problemami);
- Jak najszybciej eskaluj ważne kwestie (które przekraczają ich tolerancje) do kierownika projektu.

Chociaż zarządzanie problemami jest przedsięwzięciem opartym na współpracy, kierownik projektu jest ostatecznie odpowiedzialny za zarządzanie problemami (pamiętaj, że na wykresie RACI jest tylko jedna osoba odpowiedzialna za dane zadanie/działanie).

Posiadanie dobrze udokumentowanego procesu zarządzania problemami ma kluczowe znaczenie dla komunikacji i egzekwowania tego procesu w całym zespole. Jeśli problemy nie zostaną rozwiązane, negatywne konsekwencje mogą obejmować:

- Niezdolność do dotrzymania terminów, kosztów i harmonogramu projektu;
- Niska lub niedopuszczalna jakość projektu;
- Zła reputacja wśród społeczności, darczyńców i innych osób; i
- Spory po wdrożeniu projektu.

Kierownik projektu musi zarządzać wszystkimi procesami zarządzania problemami i może to zrobić w następujący sposób:

1. **Identyfikacja i śledzenie problemów** – identyfikacja nierozstrzygniętych pytań, decyzji i innych problemów, zanim wpłyną one niekorzystnie na projekt. W związku z tym proces identyfikacji i śledzenia problemów jest ściśle powiązany z tematyką zarządzania ryzykiem i monitoringiem projektu.
2. **Analiza problemu** – zrozumienie problemu na tyle, aby rozważyć przyszłe konsekwencje planów działania mających na celu jego rozwiązanie.
3. **Komunikacja problemu** – Przekazywanie problemów na odpowiedni poziom organizacji w celu ich rozwiązania. Ponadto ważne jest komunikowanie, kiedy i jak problemy są rozwiązywane.
4. **Kontrola problemów** – kierownik projektu jest odpowiedzialny za stworzenie środowiska, w którym zespół projektowy i partnerzy wdrażający mogą przeprowadzać działania w celu zapewnienia terminowego i skutecznego rozwiązywania problemów.

Proces kontroli problemów jest ściśle powiązany z monitorowaniem projektu, oceną, odpowiedzialnością i uczeniem się i powinien obejmować ustanowienie i śledzenie planu rozwiązywania problemów. Problemy są również ściśle powiązane z kontrolą zmian w projekcie. Zmiany często pojawiają się w wyniku problemów, więc te procesy zarządzania idą ze sobą w parze.

Najważniejszym narzędziem kontroli jest dziennik spraw, który podsumowuje problemy, opisuje ich aktualny status i określa, kto jest odpowiedzialny za zajęcie się problemem. Dziennik problemów może przybierać różne formy techniczne, od papierowej po w pełni zintegrowaną bazę danych. Przykładowy format można znaleźć w poniższej tabeli dziennika problemów:

Numer referencyjny	Zgłoszone przez	Opis	Data zgłoszenia	Przypisane do	Data przypisania	Status	Rozwiązanie
Opóźnienie aktywności: Budowa latryny	Kierownik budowy	Deszcz opóźnił kopanie dołów pod latryny.	21 marca	Kierownik budowy	23 marca	<p><b>23 marca:</b> kopanie dołów pod latryny jest opóźnione z powodu deszczu, który zaczął się 21 marca, prace zostały zawieszono do ustania deszczu.</p> <p><b>24 marca:</b> Deszcz wciąż opóźnia działania.</p> <p><b>25 marca:</b> Deszcz ustał, ale ziemia jest zbyt mokra, by wznowić kopanie.</p> <p><b>26 marca:</b> Ziemia jest nadal zbyt mokra, aby wznowić kopanie. Sprawdzenie nastąpi ponownie po weekendzie.</p> <p><b>29 marca:</b> Ziemia jest wystarczająco sucha, aby wznowić kopanie.</p>	<p>Liczba dni opóźnienia przekracza poziom tolerancji kierownika budowy (5 dni), więc problem został przekazany kierownikowi projektu.</p> <p>Kierownik projektu pozyskuje dodatkowych pracowników, aby zmieścić się w terminie.</p>

Tabela 37: Dziennik problemów

Należy pamiętać, że zarządzanie problemami wymaga, aby cały zespół był świadomy obowiązujących procesów i rozumiał, jakie są jego tolerancje przy podejmowaniu decyzji dotyczących problemów. Bardzo ważne jest również, aby zespół projektowy we wszystkich przypadkach komunikował problemy kierownikowi projektu.

## Monitorowanie, ocena, odpowiedzialność i uczenie się (MEAL)

Podczas wdrażania zostanie zakończona znaczna część monitorowania, odpowiedzialności i uczenia się. Częstotliwość ocen będzie zależała od długości projektu, wymagań darczyńców i złożoności projektu. Działania MEAL podczas wdrażania są niezbędne do utrzymania i zarządzania potrójnym trójkątem ograniczeń. Kierownik projektu musi ściśle współpracować z zespołem MEAL (lub punktem kontaktowym), aby dostarczać aktualnych i odpowiednich informacji na temat postępów w projekcie, a także włączać mechanizmy, które dadzą interesariuszom możliwość przekazywania informacji zwrotnych i zapewnią uwzględnienie zamierzonych procesów uczenia się w projekcie.

### Monitorowanie

Monitorowanie powinno być prowadzone przez cały okres trwania projektu, ale jest szczególnie ważne w trakcie wdrażania, ponieważ jest wykorzystywane do informowania o procesie decyzyjnym, zapewnia, że projekt jest na dobrej drodze zgodnie z zaplanowanymi celami, i może zidentyfikować ryzyka i problemy, które nie zostały zgłoszone kierownikowi projektu i zespołowi.

Wskaźniki z ram logicznych zostaną wykorzystane do pomiaru postępu w osiągnięciu celów w miarę wdrażania projektu, zapewniając, że są one osiągnięte zgodnie z planem.

W tym celu kierownik projektu i zespół MEAL mogą skorzystać z **tabeli śledzenia wydajności wskaźników (IPTT)**, która zawiera wszystkie wskaźniki projektu, częstotliwość ich pomiaru, cele do osiągnięcia, a także wartości bazowe i końcowe.

Poziom wskaźnika	Wskaźnik i definicja	Ogólny cel	Wartość bazowa	Cel Q1	Wynik Q1	Cel Q2	Wynik Q2	Wartość końcowa
<b>Rezultat:</b> Lepszy dostęp do wysokiej jakości latryn dla społeczności żyjącej w pobliżu rzeki Delta	% wzrost wykorzystania latryn do końca projektu w porównaniu z okresem przed realizacją projektu. (z podziałem na płeć)	60%	18% (6% kobiet, 12% mężczyzn)	30%	23%	50%	48%	
<b>Wynik:</b> Zbudowano wysokiej jakości latryny.	Liczba latryn zbudowanych w promieniu 50 metrów od gospodarstw domowych do końca drugiego etapu projektu.	100	0	50	35	50	58	

Tabela 38: Tabela śledzenia wydajności wskaźników

Jak pokazano w IPTT, cele dla każdego wskaźnika są podzielone na okresy. Ta tabela umożliwia kierownikowi projektu i zespołowi MEAL zidentyfikowanie rozbieżności między planem a stanem faktycznym oraz dostarcza cennych informacji do rozważenia w odniesieniu do planu wdrożenia i zbadania, ustalenie czy/dlaczego te rozbieżności występują.

Spójrz na dwa przykłady w IPTT, zgodnie z planem do końca drugiego kwartału (Q) miało powstać 100 latryn, z czego 50 w Q1 i 50 w Q2. Jak wykazano w kolumnach, w I kwartale zbudowano tylko 35, a w II kwartale 58, co daje łącznie 93 latryny, co stanowi odchylenie o 7 latryn poniżej planowanego poziomu (100). Kierownik projektu i zespół MEAL zostali zaalarmowani po pierwszym kwartale, że cel nie został osiągnięty i zbadali przyczyny niepowodzenia w osiągnięciu celu. Jeśli spojrzysz na powyższy dziennik problemów, zobaczymy, że deszcz był przyczyną opóźnienia w pierwszym kwartale projektu, a kierownik projektu dodał więcej zasobów, aby spróbować osiągnąć całkowitą docelową liczbę do końca drugiego kwartału.

Opóźnienie w działalności na poziomie wyjściowym (mniej wybudowanych latryn do końca I kwartału) wpłynęło niekorzystnie na wskaźnik poziomu rezultatu, który wymagał wybudowania latryn, aby ludzie zaczęli z nich korzystać, a tym samym wykazywał wzrost korzystania z nich. Ten przykład pokazuje, jak problemy, MEAL i zarządzanie harmonogramem są powiązane.

IPTT to tylko jedno z wielu narzędzi, które zespół MEAL i kierownik projektu mogą wykorzystać do monitorowania projektu. Niezależnie od wykorzystywanych narzędzi, należy je regularnie przeglądać i aktualizować, aby kierownik projektu i inni interesariusze (np. zarząd) mieli możliwość wykorzystania informacji z monitoringu do podejmowania decyzji w projekcie.

## Ocena

Podczas wdrażania ewaluacje w czasie rzeczywistym mogą być bardzo cennym narzędziem dla kierownika projektu, dając możliwość przeprowadzenia bardziej dogłębnych analiz w trakcie projektu. Celem ewaluacji w czasie rzeczywistym jest dostarczenie kierownikowi projektu, zespołowi i interesariuszom ogólnej oceny projektu pod kątem ulepszeń i nauki, tak aby w razie potrzeby można było wprowadzić poprawki do projektu.

W przypadku przeprowadzania ewaluacji w czasie rzeczywistym czas i wymagane zasoby powinny być zaplanowane na etapie planowania.

## Odpowiedzialność

Odpowiedzialność obejmuje cztery podstawowe elementy: transparentność, standaryzację, reakcję i uczestnictwo. Zasadniczo odpowiedzialność ma na celu zaangażowanie, reagowanie i równoważenie potrzeb interesariuszy projektu.

Podczas wdrażania projektu będzie sporządzanych wiele raportów, jest to jeden z przykładów tego, jak projekt może przestrzegać komponentu **transparentności** odpowiedzialności, dostarczając informacji interesariuszom i dzieląc się postępami projektu.

**Standaryzacja** jest bezpośrednio związana ze zgodnością, o ile zapewnia, że projekt jest zgodny ze wszystkimi zasadami, przepisami i standardami najlepszych praktyk MEAL.

W ramach **reagowania** mechanizmy powinny być zaplanowane i zaprojektowane w poprzednich etapach. Podczas wdrażania te mechanizmy zostaną uruchomione, a zespół projektowy powinien otrzymywać informacje zwrotne za ich pośrednictwem. Powinien istnieć proces otrzymywania informacji zwrotnych, w ramach którego informacje zwrotne są klasyfikowane i przekazywane odpowiedniemu członkowi zespołu. Na przykład, jeśli korzystasz z pola komentarza w ośrodku opieki zdrowotnej, w którym pacjenci mogą przekazywać informacje zwrotne, informacje zwrotne powinny być zbierane regularnie (dwa razy w tygodniu, co tydzień), dokumentowane, klasyfikowane i przekazywane właściwemu członkowi zespołu w celu podjęcia działań lub udzielenia odpowiedzi.

**Uczestnictwo** było tematem przewodnim Projektu DPro i ten temat jest kontynuowany również w działaniach MEAL. Zapewnienie, że interesariusze zostaną włączeni do procesu – kiedy i gdzie jest to właściwe – promuje zaangażowanie w projekt, a także odpowiedzialność i transparentność. Problemem jest zrozumienie, którzy interesariusze powinni być włączeni do jakich działań, aby promować kulturę uczestnictwa w projekcie.

## Uczenie się

Zamierzone uczenie się powinno odbywać się przez cały czas trwania projektu, w szczególności podczas wdrażania. Podczas planowania nauka powinna zostać włączona do planu MEAL, ustanawiając punkty w projekcie, w których zespół i interesariusze zatrzymują się i zastanawiają nad informacjami otrzymanymi w ramach monitorowania, odpowiedzialności, problemów itp.

Uczenie się powinno być partycypacyjne, udokumentowane i udostępniane zainteresowanym stronom. Ważne jest również, aby wyciągnięte wnioski wyczerpały poziom programu i portfolio.

## Zarządzanie zmianą

Zastanawiając się nad ewolucją, Karol Darwin zauważył, że „przeżywają nie najsilniejsze gatunki ani te najbardziej inteligentne, ale te, które najlepiej reagują na zmiany”. Podobnie kierownicy projektów muszą również zdać sobie sprawę, że często, prawie zawsze, konieczne będą zmiany, jeśli ich projekt ma odnieść sukces.

Zmiany te są normalne, akceptowalne i (czasami) nawet pożądane. Plany projektów nie mają być statycznymi dokumentami i należy zadbać o to, aby nie były one uważane za statyczne lub nadmiernie trudne do zmiany. Zespoły projektowe muszą pamiętać, że plan wdrożenia to „środek do celu”, a nie cel sam w sobie! Mówiąc dokładniej, zespół musi rozpoznać pułapki, które istnieją, gdy plany projektów są traktowane jako dokumenty statyczne, w tym:

- Niezauważenie, że oryginalne plany są błędne;
- Strach przed przyznaniem się darczyńcom zewnętrznym (i wewnętrznym), że oryginalny plan nie jest już wykonalny;
- Niechęć do ponownego przeglądania oryginalnych dokumentów w celu opracowania nowego, bardziej odpowiedniego planu; i
- Brak jasności co do tego, jaki proces należy przeprowadzić, aby zaktualizować dokumenty projektowe.

Jeśli chodzi o zarządzanie żądaniami zmian, kierownik projektu musi zrównoważyć dwie kwestie. Z jednej strony dokumentów projektowych nie należy traktować jako niezmiennych niezależnie od zmieniających się realiów projektowych. Z drugiej strony należy uważać, aby nie wprowadzać zmian w projekcie bez przejścia przez odpowiednie procesy i kanały.

Aby utrzymać tę równowagę, kierownicy projektów muszą ustanowić normy, które w razie potrzeby pozwolą im elastycznie wprowadzać zmiany w projekcie, ale muszą również upewnić się, że proponowane zmiany w projekcie są zarządzane poprzez rygorystyczny, zintegrowany proces kontroli zmian, który zapewnia, że wszelkie zmiany w projekcie są:

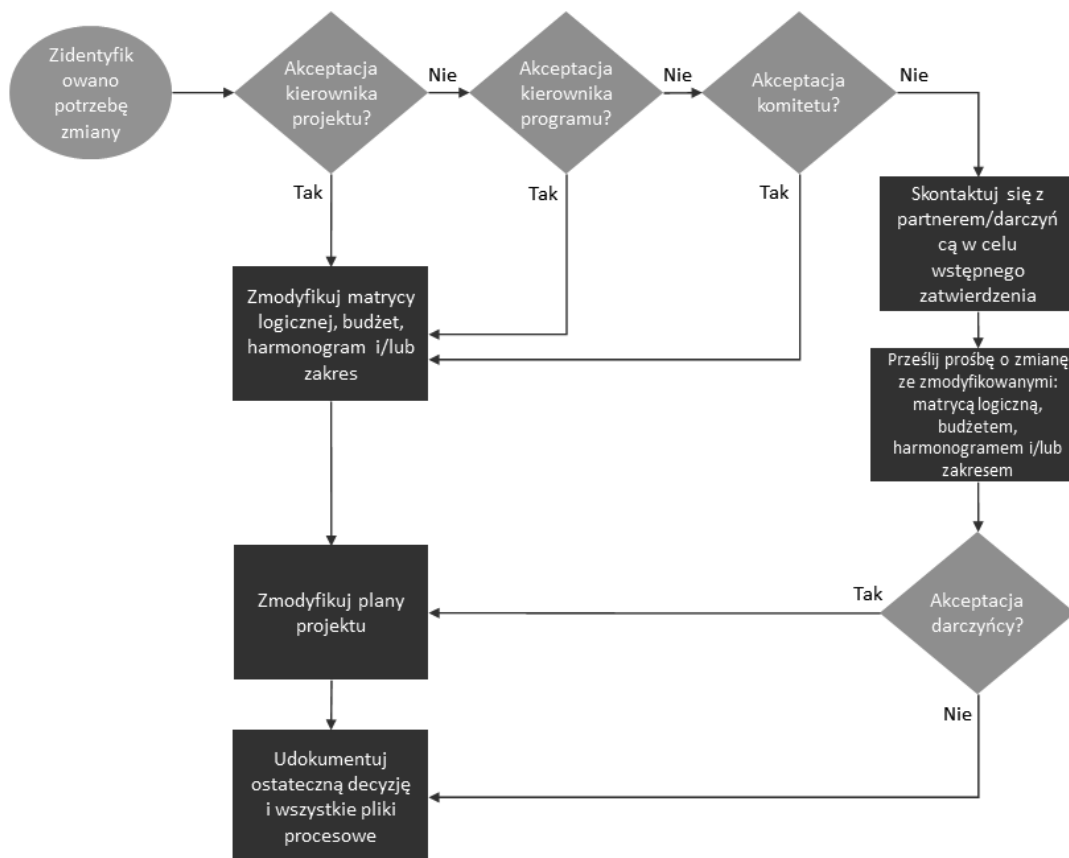
- a. Zarządzane przez formalny proces zarządzania zmianą;
- b. Analizowane w celu zapewnienia, że konsekwencje tych zmian są dokładnie przemyślane;
- c. Udokumentowane w celu zilustrowania ich pełnego wpływu na wszystkie zintegrowane elementy projektu
- d. Przekazane kluczowym interesariuszom projektu.

Po ustaleniu, jaki poziom uprawnień jest wymagany, zgodnie ze statutem projektu, do podejmowania decyzji w sprawie wniosku o zmianę projektu, następnym krokiem jest udzielenie odpowiedzi na następujące dodatkowe pytania:

- Czy wniosek o zmianę jest dopuszczalny w ramach istniejących umów?
- Czy zbadano i zatwierdzono wpływ wniosku o zmianę na harmonogram, zasoby, koszty i jakość?
- Czy przeprowadzono konsultacje z interesariuszami projektu w sprawie proponowanej zmiany?
- Czy kompleksowy i zintegrowany plan realizacji projektu został zaktualizowany w celu udokumentowania skutków proponowanej zmiany?

- Czy dostępne są zasoby (czas, materiały, pieniądze, zasoby ludzkie) do wdrożenia proponowanej zmiany?

Mapa żądań zmian, taka jak ta przedstawiona na Rysunek 43, może stanowić użyteczne źródło identyfikacji i kontroli procesu zarządzania zmianami w planie wdrażania projektu i jest częścią zasady adaptacyjnego zarządzania projektem. Mapa żądań zmian to proces, który kierownik projektu, zespół i interesariusze mogą wykorzystać, aby zapewnić, że zmiany są udokumentowane, a ich wpływ na projekt (np. Trójkąt Potrójnych Ograniczeń) jest oceniany.



Rysunek 43: Przykładowa mapa procesu dla wniosku o zmianę projektu

Jednakże, podczas gdy mapa procesu, taka jak ta na Rysunek 43 jest pomocna, niezwykle ważne jest, aby uznać, że mapa procesu dla wniosków o zmianę będzie się znacznie różnić w zależności od struktury zarządzania projektem, relacji z darczyńcami, wymagań umownych, partnerów wdrażających i innych czynników. Dlatego ważne jest dostosowanie schematu procesu do realiów kontekstu operacyjnego projektów.

Niezależnie od konkretnej mapy procesów dla żądań zmian, szczególnie ważne jest, aby wszelkimi zmianami zarządzać w sposób zintegrowany. Oznacza to, że wszelkie zmiany w planie projektu jasno określają wpływ, jaki zmiana może mieć na inne sekcje planu zarządzania projektem. Osoby zaznajomione z każdym z obszarów planu projektu (zakres, koszt, harmonogram, ryzyko, zamówienia,

jakość itp.) będą musiały ocenić wpływ proponowanych zmian na **cały** plan projektu. Po uzgodnieniu, że proponowana zmiana będzie korzystna, a implikacje są do zaakceptowania, prośba o zmianę może zostać zatwierdzona. Po zatwierdzeniu poprawiony plan projektu powinien zostać przekazany całemu

#### Jak wygląda rzeczywistość: Czy ten scenariusz brzmi znajomo?

Trzyletni projekt wszedł w drugi rok fazy realizacji. Generalnie projekt idzie jak po maśle. Logika interwencji projektowej jest nadal aktualna, a rezultaty są możliwe do osiągnięcia. Istnieje jednak poważny problem z planem projektu. Rzeczywistość wdrożeniowa drugiego roku niewiele ma wspólnego z tym, co przewidywano, gdy 20 miesięcy wcześniej opracowywano plany projektu. Coraz wyraźniej widać, że niektóre szacunki budżetowe były znacznie niedoszacowane, a inne pozycje nie są już potrzebne ze względu na zmianę roli partnerów wdrażających.

Chociaż tym wyzwaniom można sprostać poprzez połączenie zarządzania problemami i żądań zmian, niektóre projekty rozwiązały je za pomocą strategii iteracyjnego planowania projektu.

zespółowi projektowemu, tak aby wszyscy pracowali teraz zgodnie ze zaktualizowanym planem.

## Zarządzanie łańcuchem dostaw

Należy jasno powiedzieć, że ostateczna odpowiedzialność za finanse projektu, łańcuch dostaw i zarządzanie zasobami ludzkimi spoczywa na kierowniku projektu. To prawda, nawet jeśli kierownik projektu może nie ponosić bezpośredniej odpowiedzialności za członków zespołu łańcucha dostaw. Zadaniem kierownika projektu jest upewnienie się, że finanse projektu są dobrze zarządzane; że towary, usługi i materiały są zarządzane efektywnie i wydajnie; oraz że personel projektu posiada wszystkie umiejętności niezbędne do osiągnięcia sukcesu.

### Zarządzanie zakupami

Zaopatrzenie obejmuje pełny proces pozyskiwania towarów i usług od przygotowania i przetworzenia zapotrzebowania po otrzymanie i zatwierdzenie faktury do zapłaty. Kierownik projektu może być odpowiedzialny za zamawianie usług lub produktów potrzebnych do opracowania i wdrażania projektu lub może kierować tymi działaniami poprzez kierownika zespołu ds. zamówień publicznych. Niezależnie od dokładnej roli i odpowiedzialności kierownika projektu, te działania zakupowe mogą mieć znaczący wpływ na budżet i harmonogram projektu i powinny być rozliczone i uwzględnione w planie realizacji. Funkcje łańcucha dostaw powinny zostać włączone do planu wdrożenia, ale będą musiały być monitorowane i ewentualnie dostosowywane podczas fazy wdrażania.

Przykłady typowych zamówień związanych z projektem:

- **Materiały:** Mogą to być zarówno typowe produkty, takie jak meble i komputery osobiste, jak i wysoce specjalistyczne produkty dla projektu, takie jak sprzęt medyczny, maszyny do wiercenia otworów lub materiały do budowy dróg.
- **Konsultanci:** Często, podczas gdy zasoby wewnętrzne są dostępne do wykonania znacznej części pracy projektowej, potrzebne są dodatkowe zasoby, aby ukończyć projekt na czas lub zapewnić potrzebne umiejętności. Jedną ze strategii jest pozyskanie zasobów zewnętrznych, zwykle konsultantów, w celu zwiększenia personelu projektowego.

- **Dostawcy:** W takim przypadku dostawca bierze na siebie odpowiedzialność za wykonanie wszystkich aspektów wybranej usługi, zwykle według określonych standardów i za stałą cenę. W scenariuszu tego typu projekt kupuje określoną usługę. Przykłady: usługi rozbiórkowe, usługi transportowe, usługi ochroniarskie i usługi budowlane.

Zarządzanie zamówieniami składa się z trzech etapów:

- Aktualizacja i przegląd planu zamówień
- Identyfikacja dostawców
- Selekcja, negocjacje i przyznanie nagrody.

W celu pozyskania informacji od potencjalnych dostawców usług i materiałów można wykorzystać różne dokumenty związane z zamówieniami. Przykłady:

- **Prośba o kosztorys:** Niezależne oszacowanie czasu i kosztów dostarczenia usługi lub materiałów jest zazwyczaj dostarczane, gdy kryteria oceny wyboru dostawcy są stosunkowo proste i będzie o nich decydować głównie/wyłącznie cena.

Chociaż cena będzie szczególnie ważnym czynnikiem przy ocenie szacunków, należy uważać, aby ocenić, czy proponowany koszt jest realistycznym i niezbyt optymistycznym szacunkiem, uwzględniającym technologie i umiejętności zaangażowane w projekt. Jeśli w przedłożonych kosztorysach występują znaczne różnice między szacunkami kosztów i harmonogramu materiałów i usług, najniższe oszacowanie może nie zawsze być najlepszą wartością. Jeśli najniższa oferta jest znacznie niższa niż inne szacunki, należy przyrzeć się jej bardzo uważnie, ponieważ może istnieć różnica w jakości lub coś innego, o czym zespół projektowy może wiedzieć przed zaakceptowaniem kosztorysu.

- **Prośba o składanie wniosków:** Kiedy kryteria wyboru potencjalnych dostawców są bardziej złożone, dokumenty kosztorysowe niekoniecznie zawierają wszystkie informacje wymagane do podjęcia świadomej decyzji. Tego rodzaju zamówienia mogą zbierać dodatkowe informacje za pośrednictwem procesu zaproszenia do składania ofert (IFB) lub zapytania ofertowego (RFP). Zapytanie ofertowe powinno zawierać obszerny i zwięzły zestawienie prac (SOW), które jasno określa pożądane produkty, ich wymagania funkcjonalne, charakterystykę operacyjną i wydajnościową oraz wymagane interfejsy z innymi systemami i procesami agencji.

Proces udzielania zamówień powinien być zaprojektowany w taki sposób, aby umożliwić organizacji uzyskanie i ocenę szacunków/propozycji od wielu różnych dostawców, przy użyciu różnych kryteriów, które mogą być istotne dla podjęcia decyzji. Podczas tego procesu należy pamiętać, że zespół projektowy będzie musiał przestrzegać wszelkich procedur zgodności darczyńców związanych z zamówieniami, a także wewnętrznych kontroli organizacyjnych.

Kryteria wyboru można ograniczyć do oferty cenowej i ram czasowych, jeśli materiał lub usługa są łatwo dostępne i stosunkowo proste w konfiguracji. Generalnie jednak wybór usługodawcy będzie opierał się na połączeniu względów finansowych i technicznych.

Niezależnie od zastosowanych kryteriów selekcji, grupa decyzyjna powinna mieć jasność co do kryteriów, które mają być stosowane przy podejmowaniu decyzji, oraz ich względnej wagi. Zrozumienie to wpłynie na ich ostateczny wybór, co ułatwi łatwą ocenę odpowiedzi.

### Zarządzanie logistyką

Ponieważ wiele projektów jest zależnych od terminowej dostawy materiałów, odpowiednie wsparcie logistyczne to podstawa. Logistyka oznacza posiadanie właściwej rzeczy we właściwym miejscu i we

właściwym czasie. W najbardziej ograniczonym sensie logistyka obejmuje transport towarów, ale jest czymś więcej. W znacznie szerszym znaczeniu logistyka obejmuje wszystkie czynności niezbędne do dokładnego, sprawnego i terminowego dostarczenia rzeczy do miejsca i osoby, do której mają być wysłane. Ta szersza definicja efektywnej logistyki obejmuje:

- Zarządzanie zapasami i magazynowanie
- Transport materiałów

W zależności od projektu zapasy mogą stanowić duży koszt całkowitej wartości projektu. Na wartość tę składa się koszt samego inwentarza plus koszt transportu towaru, koszt zarządzania towarem (robocizna, opakowanie itp.) oraz utrzymywania towaru w magazynach. Zespół projektowy musi ustanowić zarządzanie zapasami, które zapewnia dostępność zapasów w celu zaspokojenia potrzeb projektu w razie potrzeby.

W tym celu kierownik projektu musi skoordynować działania z członkami zespołu bezpośrednio odpowiedzialnymi za zarządzanie zapasami, stale łącząc wymagania dotyczące zapasów ze zmieniającymi się potrzebami i priorytetami projektu. W ramach tego wyzwania projekt musi zapewnić równowagę między podażą a popytem poprzez ustanowienie minimalnych zapasów na pokrycie czasu realizacji.

Gdy zespół projektowy ustali tę równowagę, kierownik projektu musi zapewnić wdrożenie odpowiednich zasad w celu ustanowienia standardów i kontroli zarządzania wszystkimi elementami kontroli zapasów i magazynowania.

Celem transportu jest fizyczne przemieszczenie dostaw w sposób niezawodny i bezpieczny, na czas, w sposób efektywny kosztowo i efektywnie do miejsca przeznaczenia.

Strategia transportowa zależy nie tylko od potrzeb projektu; może się również różnić w zależności od sytuacji.

### Zarządzanie aktywami

Sprzęt i materiały projektowe są własnością projektu. Często oznacza to, że aktywa te są albo zwracane po zamknięciu projektu, albo przydzielane do innego projektu do użytku. Kierownik projektu musi upewnić się, że istnieje skuteczny proces zarządzania aktywami w fazie wdrażania, tak aby aktywa te mogły zostać zwrócone lub ponownie przydzielone po zakończeniu projektu. Zarządzanie aktywami powinno obejmować:

**Rejestrowanie aktywów:** Projekty powinny prowadzić kompletne i dokładne zapisy wszystkich zakupów środków trwałych. Wszystkie aktywa nabyte na potrzeby projektu (poprzez zakup, przekazanie lub darowiznę) powinny zostać zarejestrowane.

**Oznaczanie aktywów:** Zasoby projektu powinny być oznakowane, aby ułatwić nadzór i kontrolę. Można zastosować dowolną odpowiednią konwencję etykietowania, o ile jest ona konsekwentnie stosowana i służy monitorowaniu zasobów.

**Monitorowanie i rejestry aktywów:** Informacje o aktywach powinny być regularnie aktualizowane w celu uwzględnienia informacji o nabyciu, dostosowaniu, przeniesieniu i zbyciu. Należy przy tym przeprowadzić fizyczne liczenie, a rozbieżności należy zbadać, zrozumieć i udokumentować w dzienniku problemów projektowych.

**Ochrona aktywów:** Należy ustanowić odpowiednie kontrole, aby środki trwałe były odpowiednio konserwowane i chronione. Kontrole te będą się różnić w zależności od aktywów i ryzyka. Na przykład organizacja może wymagać, aby laptopy były zabezpieczone odpowiednią linką blokującą i bezpiecznie

umieszczane w zamkniętej szufladzie lub szafce na dokumenty, gdy nie są używane. Innym przykładem może być wymóg, aby sprzęt biurowy wypożyczony pracownikom był zawsze rejestrowany w rejestrze sprzętu/wypożyczenia.

## Plan trwałości projektu

W trakcie wdrażania projektu, szczególnie podczas procesów związanych z bramą decyzji, plan trwałości projektu powinien być ponownie przeanalizowany i uzasadniony. W trakcie wdrażania pojawią się dodatkowe informacje, które mogą być pomocne w potwierdzeniu planu trwałości. Na przykład możesz otrzymać informację zwrotną od zespołu MEAL (np. dane i informacje zwrotne z mechanizmów gwarantowania odpowiedzialności) lub może pojawić się coś do rozważenia w dzienniku problemów. Kierownik projektu powinien upewnić się, że plan trwałości jest nadal aktualny i oparty na dowodach zebranych w trakcie realizacji projektu.

Niektóre kwestie, które należy wziąć pod uwagę podczas dalszego uzasadniania trwałości projektu:

- Czy planowany przez nas sposób wyjścia z projektu jest nadal aktualny i właściwy?
- Czy przekazując projekt, zapewniamy wsparcie i moc podmiotowi, który go przejmie?
- Czy zmienił się kontekst? Czy plan trwałości jest nadal wykonalny?

Jeśli korzystacie z planów etapowych, bramy decyzji znajdujące się na końcu każdego etapu są dobrymi punktami do ciągłego sprawdzania wykonalności i adekwatności planu trwałości. Jeśli plany etapowe nie

### Refleksje na temat realizacji projektu – prowadzenie projektem w stronę sukcesu

Na wdrożenie poświęca się dużo czasu, energii i zasobów. Tutaj również pojawia się większość problemów, które mogą bezpośrednio wpłynąć na zdolność do dostarczenia projektu na czas, w ramach budżetu, zakresu i z odpowiednią jakością. Sposób wdrożenia jest bezpośrednim wynikiem tego, jak dobrze zidentyfikowałeś, skonfigurowałeś i zaplanowałeś projekt. Wiele problemów można bezpośrednio powiązać ze złym planowaniem, niezależnie od tego, czy jest to zakres prac, który nie jest kompleksowy, czy też plan, który nie obejmował właściwych interesariuszy, wpływając w ten sposób na szacunki, prowadząc do wielu napięć, dostosowania, i pisania uzasadnień w trakcie realizacji.

Kierownik projektu jest jak kapitan statku, kierujący wszystkimi członkami załogi i działaniami, aby ładunek dotarł do miejsca przeznaczenia w stanie nienaruszonym. Choć z pewnością zdarzą się rzeczy, na które kierownik projektu nie będzie miał wpływu, istnieje wiele scenariuszy, których można uniknąć, jeśli procesy w poprzednich etapach są wykonywane kompleksowo, w sposób partycypacyjny i są weryfikowane w trakcie realizacji właściwego projektu, aby upewnić się, że projekt jest nadal realizowany we właściwy sposób.

Zarządzanie staje się naprawdę kluczowe właśnie na tym etapie. Problemy często prowadzą do zmian, zmiana często prowadzi do decyzji, które należy podjąć. Jeśli struktura zarządzania jest jasna, przyspieszy to proces decyzyjny i wyjaśni partnerom wykonawczym, kierownikowi projektu i zespołowi jasność, jakie decyzje mogą podejmować i kiedy.

Zasadniczo wdrożenie może być chaotyczne, ale jeśli wykonasz pracę potrzebną do prawidłowego skonfigurowania i zaplanowania projektu przed rozpoczęciem wdrażania, poprawisz swoje umiejętności wykonywania projektu we właściwy sposób.

są stosowane, kierownik projektu będzie musiał ustalić punkty w procesie wdrażania projektu, w których plan zrównoważonego rozwoju będzie poddawany przeglądowi i w razie potrzeby zmieniany.

## 2.5 Zakończenie projektu

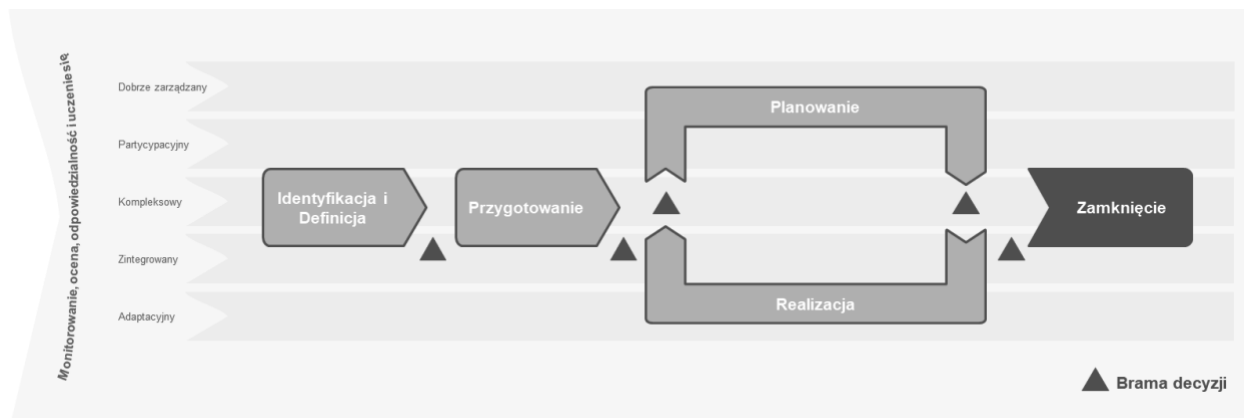
Co omawiamy w tym rozdziale:

- ✓ Scenariusze zakończenia projektu
- ✓ Zakończenie administracyjne, finansowe i kontraktowe
- ✓ Planowanie trwałości
- ✓ Oceny projektów
- ✓ Raportowanie projektu
- ✓ Wyciągnięte wnioski i przeglądy po akcji.

„Wszystkie rzeczy są stworzone dwa razy; najpierw psychicznie potem fizycznie. Kluczem do kreatywności jest zacząć z myślą o celu, z wizją i planem pożądaných rezultatów”.

– Stephen Covey

### 2.5.1 Wprowadzenie



Rysunek 44: Model etapów w Project DPro - zakończenie.

Projekt z definicji jest przedsięwzięciem tymczasowym, mającym określony początek i koniec (zwykle ograniczony terminem, ale być może finansowaniem lub rezultatami). Tymczasowy charakter projektów odróżnia je od normalnej działalności biznesowej organizacji (lub „bieżącej działalności, która jest powtarzalną, stałą lub półtrwałą pracą funkcjonalną wytwarzającą produkty lub usługi). Jednak w sektorach rozwojowym i humanitarnym często można znaleźć projekty, które działają od lat – w których jedna faza projektu kontynuuje pracę z poprzednich faz. Ta obserwacja podkreśla fakt, że koniec projektu w sektorze rozwoju jest często dokładniej określany jako faza przejściowa niż jako ściśle określone zakończenie projektu.

Jak wspomniano w omówieniu fazy planowania projektu, kompleksowe plany projektu muszą obejmować plan zakończenia projektu, który opisuje, w jaki sposób projekt ma ewoluować po zakończeniu projektu, przy jednoczesnym zapewnieniu, że postęp w kierunku wyników i celów będzie kontynuowany. Plan trwałości i zakończenia projektu może obejmować kilka scenariuszy lub sytuacji awaryjnych, które odnoszą się do ryzyka, a także może przydzielić dodatkowe zasoby, gdy całkowite wyjście może nie być możliwe.

#### Trwałość i projekty pomocy humanitarnej

Podstawowym celem projektów pomocy humanitarnej jest zapewnienie natychmiastowej pomocy po katastrofie w postaci żywności, wody, schronienia, opieki zdrowotnej i zaspokojenia innych podstawowych potrzeb. Te wyniki mają niewielką trwałość lub nie mają jej w ogóle i w rzeczywistości nie jest to celem projektów pomocy humanitarnej. Plany trwałości i trwałość jako taka są bardziej ukierunkowane na projekty rozwojowe, więc jest mało prawdopodobne, aby projekty pomocy humanitarnej zawierały elementy trwałości.

Możliwe jest jednak podejście do projektów pomocy humanitarnej w bardziej zrównoważony sposób, co oznacza, że zasoby są wykorzystywane optymalnie, przy jak najmniejszej ilości odpadów, biorąc pod uwagę kontekst. Czy zasoby są wykorzystywane w najbardziej efektywny sposób? Czy rozważamy wpływ interwencji na społeczność i środowisko, o którą zabiegamy? Trwałość to nie tylko zapewnienie długoterminowej użyteczności wyników projektu, ale także sposób, w jaki podchodzimy do naszej pracy.

W poprzednich fazach kładziono nacisk na zapewnienie, że istnieje plan trwałości, aby można było poczynić przygotowania w trakcie całego projektu, aby upewnić się, że po zamknięciu projektu wszystkie elementy trwałości zostały zaplanowane i rozliczone.

Niestety, chociaż zamknięcie projektu ma ogromne znaczenie, jest często pomijane i/lub niedofinansowane. W obliczu presji, by przejść do nowych projektów i przydzielić pracowników do innych zadań, najbardziej praktycznym sposobem zapewnienia całkowitego zamknięcia projektu jest uwzględnienie go w planie projektu. Biorąc to pod uwagę, istnieje kilka scenariuszy, które mogą się wydarzyć na końcu projektu, jak pokazano na Rysunek 45.



Rysunek 45: Scenariusze zakończenia

Sposób zamknięcia projektu należy rozważyć począwszy od fazy Identyfikacji i Definicji przede wszystkim dlatego, że podejście i planowanie, które mają miejsce w trakcie projektu, będzie się różnić w zależności od pożądanego zamknięcia. W przypadku rozszerzenia często nie jest to planowane, ale raczej dzieje się to w wyniku zmieniających się okoliczności lub nieefektywności w projektowaniu i planowaniu projektu.

#### Bezkosztowe rozszerzenie projektu

Termin „przedłużenie bez kosztów” jest często używany w sektorze do opisu okoliczności, w których działania nie mogły zostać zakończone w uzgodnionym terminie. W związku z tym zespół wdrażający prosi o przedłużenie terminu zakończenia działań bez dodatkowych kosztów dla darczyńcy.

W tym scenariuszu bezpłatne przedłużenie — bez dodatkowych kosztów dla darczyńcy — wiąże się z dodatkowymi kosztami dla zespołu projektowego i organizacji. Wynagrodzenia nadal muszą być wypłacane, wykorzystywane obiekty i wydatkowane środki na działania, które mają zostać zakończone.

Innym scenariuszem jest pozostawienie budżetu z projektu, który można przeznaczyć na dotarcie do większej liczby beneficjentów lub uwzględnienie dodatkowych działań, które przyczynią się do osiągnięcia rezultatów i celu projektu.

Niezależnie od scenariusza, w rozszerzeniu bez kosztów należy bardzo ostrożnie zbadać i zrozumieć wpływ, jaki wystąpi na potrójny trójkąt ograniczeń. Kierownictwo projektu powinno być również informowane, informowane i uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących bezpłatnego przedłużenia i jego wpływu.

## 2.5.2 Kluczowe wyjścia

**Plan trwałości:** Plan trwałości jest opracowywany od najwcześniejszych faz projektu i będzie uszczegóławiany podczas Planowania i Wdrażania, co zapewni większą szczegółowość i konkretne punkty działania dla organizacji, podmiotu lub instytucji publicznej, która przejmie go po zamknięciu projektu.

**Raporty:** Raport końcowy jest praktycznie zawsze wymagany na koniec projektu. Mogą to być raporty opisowe, końcowe i finansowe, które są dostarczane INGO, partnerowi, darczyńcy i/lub innym interesariuszom na zakończenie projektu.

**Końcowa ocena projektu:** Chociaż końcowa ocena projektu nie zawsze jest przeprowadzana na poziomie projektu, w niektórych przypadkach może to być wymogiem ze strony darczyńcy lub programu. Ewaluację można przeprowadzić wewnętrznie lub zewnętrznie.

**Wyciągnięte wnioski:** Wnioski powinny być gromadzone przez cały czas trwania projektu, ale kompleksowe i partycypacyjne podsumowanie wniosków powinno być przeprowadzone na koniec projektu przez zespół projektowy i odpowiednich interesariuszy.

## 2.5.3 Kto jest zaangażowany w ten etap

Większość interesariuszy zaangażuje się w ten etap. Jest również prawdopodobne, że pod koniec projektu interesariusze będą mniej skoncentrowani na nowych fazach lub nowych interwencjach. Regularne zaangażowanie interesariuszy pomoże złagodzić to wyzwanie i lepiej zapewnić, że interesariusze będą nadal zaangażowani w projekt, aż do jego oficjalnego zamknięcia.

Niektórzy interesariusze, których zaangażowanie można rozważyć na tym etapie, to:

- Zespół projektowy
- Zespoły operacyjne/wsparcia (HR, bezpieczeństwo, łańcuch dostaw i finanse)
- Zarządzanie projektami
- Kierownik programu
- Dostawcy, Sprzedawcy i Wykonawcy,
- Zespół Programowy – Partner INGO
- Społeczność Beneficjentów
- Wzmacniacz

Zaangażowanie tych interesariuszy pomoże również w wyciągnięciu wniosków i końcowych procesach oceny, które mają miejsce na tym etapie. Uzyskanie szerokiego wachlarza punktów widzenia na wartość projektu ma zasadnicze znaczenie dla procesu uczenia się. Chociaż nie wszyscy interesariusze muszą być zaangażowani we wszystkie procesy, powinno istnieć strategiczne zaangażowanie tych interesariuszy – strategia zaangażowania interesariuszy jest doskonałym narzędziem do wykorzystania w fazie zamknięcia.

## 2.5.4 Co to oznacza w praktyce

Zamknięcie projektu może stanowić wyzwanie dla zespołów projektowych, jeśli nie przeprowadzono odpowiedniego planowania, aby upewnić się, że wszystkie elementy zostały uwzględnione podczas zamykania. W praktyce zainteresowane strony będą odgrywać główną rolę na tym etapie i należy je połączyć, aby zapewnić jak najsolidniejsze i najskuteczniejsze zamknięcie projektu.

Zasady odgrywają dużą rolę w tej fazie. Na przykład zasada **partycypacji** zapewnia udział interesariuszy w procesach zamknięcia, procedurach, przeglądach po zakończeniu działań i wyciąganiu wniosków. **Kompleksowe** zamknięcie projektu wymaga, aby wszystkie działania (w tym czynności zamykające) zostały zaplanowane i zakończone. **Dobrze zarządzane** zamknięcie angażuje strukturę zarządzania na tym etapie, spełniając wszystkie wymagania i uzyskując formalną akceptację produktów, produktów i rezultatów projektu. Wszystkie procedury zamknięcia zostały **uwzględnione** w planie projektu, zainteresowane strony zostały poinformowane, że projekt zostanie zamknięty, a informacje z projektu zebrano w raporcie końcowym. Zamknięcie obejmuje elementy zasady **adaptacyjnej** poprzez wyciąganie wyciągniętych wniosków, informacje z raportów/danych MEAL oraz rozwiązywanie problemów, które należy wykorzystać do informowania o przyszłych projektach i programach.

## 2.5.5 Wejścia

Aby pomyślnie zamknąć projekt, będziesz potrzebować następujących danych wejściowych:

- Szczegółowy plan wdrożenia i etapu
- Raporty MEAL (w tym wszelkie wyciągnięte wnioski, które zostały udokumentowane podczas projektu)
- Raporty narracyjne i finansowe
- Dziennik problemów
- Zaktualizowany rejestr ryzyka

Szczegółowość i głębia tych danych wejściowych będzie zależała od tego, czy i w jaki sposób były one wykorzystywane w trakcie trwania projektu. Powinien przynajmniej istnieć plan wdrożenia i raporty z monitorowania dostępne w celu przeprowadzenia procedur zamknięcia.

## 2.5.6 Procesy

### Plan trwałości i przekazanie

Teoretycznie planujesz trwałość swojego projektu, odkąd zidentyfikowałeś i zdefiniowałeś interwencję, dostarczając korekty i szczegóły w miarę postępu projektu. Teraz nadszedł czas, aby upewnić się, że wszystkie elementy są na miejscu, aby organizacja partnerska, instytucja rządowa lub społeczność mogła kontynuować pracę, którą wykonałeś po zamknięciu projektu.

Jeśli chodzi o trwałość, należy wziąć pod uwagę wiele czynników. Cała praca wykonana do tej pory w ramach projektu może zostać zniweczona, jeśli nie zostanie przeprowadzona kompleksowa analiza tego, co jest wymagane, aby zapewnić trwałość. Na przykład, w naszym projekcie budowy latryn nad rzeką Delta, częścią trwałości, którą chcemy osiągnąć jest korzystanie przez społeczność z latryn po zakończeniu naszego projektu. Nie da się tego jednak zrobić, jeśli gmina, która jest odpowiedzialna za przejęcie, nie dysponuje maszynami i urządzeniami potrzebnymi do utrzymania latryn.

W wielu przypadkach trwałość jest bezpośrednio związana z przekazaniem projektu lokalnemu partnerowi po jego zamknięciu. Lista kontrolna zamieszczona w Tabeli 39 zawiera wskazówki dotyczące szczegółów wymaganych do sfinalizowania planu trwałości.

Lista kontrolna	Opis
<b>Zasoby</b>	Ten komponent obejmuje zarówno zasoby ludzkie, jak i inne niż ludzkie, wymagane do kontynuacji produktu lub usług po zakończeniu projektu. Jakiego rodzaju zasoby ludzkie będą potrzebne do kontynuacji wyników interwencji? Czy są jakieś szczególne potrzeby w zakresie maszyn lub urządzeń? Czy kontynuacja produktu lub usługi wymaga specjalnego wyposażenia technologicznego?
<b>Pojemność</b>	Wydajność to kolejny ważny element, który zadecyduje o trwałości projektu. Jeśli przekazujesz projekt, musisz upewnić się, że organizacja, instytucja rządowa lub społeczność posiada wiedzę i umiejętności niezbędne do utrzymania produktu lub usługi. Budowanie potencjału w całym projekcie poprzez zastosowanie podejścia partycypacyjnego – od początku do końca – z natury zapewni bardziej trwałą interwencję, ponieważ interesariusze będą zaangażowani w procesy zarządzania projektem wraz z Twoim zespołem. Prawdopodobnie nauczyli się po drodze, jak najlepiej podejść do kwestii, takich jak zarządzanie interesariuszami, ryzykiem i elementami technicznymi.
<b>Ryzyko i reakcja</b>	Przekazanie projektu lokalnemu partnerowi, społeczności lub samorządowi zawsze wiąże się z ryzykiem. Im lepiej będą przygotowani do radzenia sobie z potencjalnymi problemami i zagrożeniami, tym większe prawdopodobieństwo, że utrzymają projekt. Jednak zarządzanie ryzykiem i reagowanie na nie może być przytłaczające, tym bardziej, gdy nie ma systemu wsparcia, który pomagałby w przypadku ryzyka, problemów i reagowania. Przed przekazaniem projektu bardzo korzystne byłoby zbadanie potencjalnych zagrożeń z podmiotem, któremu przekazujesz projekt. Ponadto poprowadzenie ich przez strategie reagowania, które obejmują określone działania, które należy podjąć, może pomóc im uniknąć utknięcia lub przytłoczenia ryzykiem, które staje się problemem. Przejście przez proces analizy ryzyka i reagowania zwiększy również ich zdolność do zrozumienia, jak radzić sobie z ryzykiem i problemami, budując odporność i zapewniając solidniejsze podstawy do kontynuacji projektu.
<b>Interesariusze</b>	Rzadko zdarza się, aby w przekazanie projektu zaangażowany był tylko jeden interesariusz. Często wymaga się wielu interesariuszy, aby podtrzymać wyniki interwencji, a tych interesariuszy należy przedstawić i zaangażować przed przekazaniem.
<b>Procesy i sieci</b>	Często trwałość wymaga koordynacji i współpracy wielu interesariuszy oraz jasnych procesów i sieci umożliwiających kontynuację pracy po zamknięciu projektu. Czy istnieją odpowiednie systemy zapewniające trwałość produktu lub usługi? Czy musimy zapewniać sieci promujące trwałość produktu lub usługi?
<b>Motywacja</b>	Ten konkretny komponent jest o wiele trudniejszy niż inne, ponieważ wymaga zaangażowania ze strony beneficjentów, społeczności i interesariuszy ORAZ chęci kontynuacji produktów i rezultatów projektu po odejściu zespołu projektowego. Kluczem do zmotywowania społeczności lub organizacji do kontynuowania pracy jest regularne zaangażowanie w trakcie projektu i budowanie świadomości wokół wagi i wartości kontynuacji produktu lub usługi.

Tabela 39: Lista kontrolna planu trwałości

### Plan trwałości i zakończenie projektu

Projekt nie musi być przekazany lokalnemu partnerowi, aby zawierać element trwałości. Jeśli jednak po prostu zamykasz projekt, będziesz musiał wziąć pod uwagę, że po jego zakończeniu nie będzie żadnej organizacji ani podmiotu, który mógłby kontynuować pracę. Jak więc w tym przypadku wygląda trwałość? Czy zostało to uwzględnione w projekcie? Jak Twoim zdaniem wpłynie to na beneficjentów i społeczność za 6 miesięcy? 3 lata? Wszystkie te pytania należy wziąć pod uwagę, jeśli projekt zostanie po prostu zamknięty i nie będzie kontynuowany przez organizacje partnerskie lub na inny sposób.

## Raportowanie

Jeśli chodzi o ulubioną rzecz w zarządzaniu projektem, rzadko kto powie, że jest to raportowanie. Raportowanie wywołuje zbiorowy \*jęk\* ze strony większości kierowników projektów i zespołów, a raporty wykonuje się tylko dlatego, że jest to wymagane przez darczyńcę lub partnera. Należy jednak pamiętać, że jeśli chodzi o znaczenie raportowania, to: jeśli coś nie zostało zgłoszone, to się nie wydarzyło.

Raportowanie na koniec projektu może być intensywne ze względu na napięty terminarz. To część pośredniej pracy w ramach projektu, na którą należy przeznaczyć czas i zasoby.

**Końcowy raport narracyjny:** W trakcie projektu partnerowi lub darczyńcy prawdopodobnie zostanie przedłożonych kilka raportów z postępów. Końcowy raport narracyjny będzie bardziej szczegółowy i zazwyczaj zawiera podsumowanie tego, co wydarzyło się w trakcie projektu. Treść końcowego raportu narracyjnego często obejmuje następujące elementy, ale może mieć mniej lub więcej wymagań, w zależności od organizacji lub darczyńcy.

- ✓ Podsumowanie projektu
- ✓ Wyniki projektu (osiągnięte cele, wskaźniki, produkty i rezultaty)
- ✓ Wyzwania i problemy
- ✓ Zdobyta wiedza
- ✓ Podsumowanie aktywów i zasobów/Zwrot/Utylizacja

**Końcowy raport finansowy:** Teoretycznie wszystkie pieniądze zostały otrzymane, gdy projekt przygotowuje się do zamknięcia. Prawdopodobnie raporty finansowe będą dostarczane przez cały czas trwania projektu wraz z końcowym raportem finansowym podsumowującym alokację zasobów finansowych, w tym wszelkie wymagane dokumenty potwierdzające.

**Raport końcowy:** Często zespół MEAL sporządza raport końcowy projektu, który jest następnie porównywany z raportem bazowym, aby określić, w jakim stopniu osiągnięto cele i wskaźniki. Raport ten jest często dołączany do końcowego raportu opisowego i dostarcza cennych informacji do końcowej oceny projektu.

### Raportowanie do Interesariuszy

Częścią transparentności i odpowiedzialności w zarządzaniu projektami jest komunikowanie się z interesariuszami. Choć nie można udostępniać wszystkich raportów wszystkim zainteresowanym stronom, należy upewnić się, że wnioski, wyciągnięte wnioski i ogólne informacje na temat projektu zostały przekazane wszystkim zainteresowanym stronom, w szczególności społeczności i beneficjentom. Niezależnie od tego, czy jest to ocena końcowa, podsumowanie końcowych ustaleń projektu, czy spotkanie podsumowujące, podczas którego wyciągnięto wnioski i udostępniono wyniki projektu, interesariusze powinni być świadomi tego, co wydarzyło się w projekcie i mieć możliwość uczestniczyć w procedurach zakończenia.

## Procedury zakończenia projektu

Co by się stało, gdyby projekt miał zostać poddany audytowi dwa lata po zakończeniu? Czy istnieją systemy zapewniające kompletność administracyjnych, finansowych i umownych elementów zakończenia projektu? Systemy te są kluczowe nie tylko dlatego, że pozwalają uniknąć problemów z audytami projektów, ale także zmniejszają ryzyko sporów z dostawcami, pracownikami i darczyńcami w kwestii rozliczeń. Należy zidentyfikować systemy wspomagające każdy z następujących trzech obszarów działalności:

### zakończenie umowy

Współpracując z zespołami wsparcia projektu (HR, zaopatrzenie, finanse), wszystkie umowy muszą zostać oficjalnie zamknięte przed zakończeniem projektu.

- ✓ Czy wszystkie umowy są zakończone? Dostawcy? Podwykonawcy? Darczyńcy? Inni? Organizacje wdrażające?
- ✓ Czy darczyńca dokonał przeglądu i zaakceptował rezultaty projektu?

### Zakres weryfikacji pracy

Gdy projekt wchodzi w fazę zamknięcia, kierownik projektu powinien skontaktować się z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami (w tym z Radą Projektu lub Sponsorem Projektu), aby zweryfikować, czy zakres projektu został osiągnięty i czy rezultaty zostały zaakceptowane. Często weryfikacja zakresu jest mierzona w każdej ocenie końcowej, która jest przeprowadzana dla projektu. Jednak w sytuacjach, w których ocena końcowa nie jest przeprowadzana, należy przeprowadzić weryfikację rezultatów. Zwykle odbywa się to w dwóch etapach.

- Zespół realizacyjny projektu spotyka się w celu sprawdzenia wykonanej pracy pod kątem planu realizacji projektu. Mogą na przykład istnieć działania, które zostały opóźnione na wczesnym etapie projektu i nigdy później nie zostały wykonane.
- Spotkaj się z kluczowymi interesariuszami (darczyńcami, grupami społecznymi), aby:
  - ✓ Przejrzeć osiągnięcia w stosunku do planu projektu, a następnie uzyskać ich akceptację udokumentowaną jakimś formalnym potwierdzeniem lub akceptacją.
  - ✓ Upewnić się, że są zadowoleni, nie tylko z technicznych aspektów projektu, ale także z ogólnych rezultatów (często chodzi tu o postrzeganie, jak również o istnienie wyników i osiągnięcie rezultatów).

### Zamknięcie finansowe

Punkt centralny działu finansowego powinien ściśle współpracować z kierownikiem projektu, aby upewnić się, że wszystkie zgodności i wymagania zostały zamknięte w projekcie. Obejmuje to wszelką dokumentację pomocniczą, jak również raportowanie. Co należy rozważyć:

- ✓ Czy otrzymano wszystkie dozwolone środki finansowe od darczyńcy?
- ✓ Czy wszystkie należności (zaliczki projektowe, zaliczki na podróże i zaliczki dla dostawców) zostały zlikwidowane lub przeniesione na inny numer projektu lub kod księgowy?
- ✓ Czy wszystkie zobowiązania zostały uregulowane?

### Zbycie aktywów projektu

Należy ustanowić jasne procesy zbywania aktywów, które obejmują wszelkie wymagania związane z zatwierdzeniami, promocją, wymaganiami darczyńców i sprawozdawczością. W razie potrzeby polityka będzie zawierała wszelkie specjalne wymagania związane z wartością aktywów lub typem zarządzanych aktywów (pojazd, komputery itp.). Niewłaściwa sprzedaż aktywów może mieć duży wpływ na finansowanie projektu, ponieważ darczyńcy mogą odmówić wydania pozwolenia na aktywa, które nie zostały prawidłowo sprzedane i mogą wymagać spłaty lub mogą zmniejszyć płatności z końcowych płatności kontraktowych.

## Zamknięcie administracyjne

Zamknięcie administracyjne obejmuje wymagania dotyczące personelu, aktywów i zgodności z raportowaniem.

- ✓ Czy personel projektu został zwolniony lub przeniesiony?
- ✓ Czy sprzęt projektu, pojazdy, biura zostały przeniesione? Sprzedany? Przekazany?
- ✓ Czy raporty z projektów i dokumenty zamknięcia są kompletne?
- ✓ Czy archiwa i/lub pliki projektu są aktualne?

### Zamknięcie projektu i audyt

Prawdopodobnie po zamknięciu projektu będziesz musiał przejść przez jakąś formę audytu. Audyt jest zwykle przeprowadzany przez darczyńcę lub organizację pozarządową i bada dokumentację, procesy i procedury projektu. O czym zespół projektowy powinien pamiętać w odniesieniu do audytów:

- Upewnienie się, że cała dokumentacja jest kompletna, kompleksowa i zgodna z wymaganiami darczyńcy.
- Łatwość dostępu do dokumentacji, procesów i procedur.
- Dostęp do członków zespołu projektowego i personelu wsparcia projektu.

\* Darczyńcy i organizacje pozarządowe zwykle wymagają, aby organizacje wdrażające przechowywały zarówno papierowe, jak i cyfrowe kopie przez określoną liczbę lat, np. 3, 5 czy 10 lat. Informacje będą dostępne w umowie i nie podlegają negocjacom. Znaczenie odpowiedniej dokumentacji jest kluczowe.

## Oceny projektów

Jak wcześniej wspomniano, oceny końcowe nie zawsze są przeprowadzane na poziomie projektu. Jeśli jednak są wymagane, należy do nich podejść w sposób usystematyzowany. Pospieszne przechodzenie przez proces ewaluacji nie zapewni informacji zwrotnych i zaleceń potrzebnych do zrozumienia wartości projektu, wykorzystania informacji w ewaluacji do uczenia się, projektowania projektów i programów, a czasem nawet do kształtowania polityki.

Ewaluację końcową należy zaplanować od początku projektu, z zarysem celu i pożądanymi kluczowymi pytaniami ewaluacyjnymi, na które zespół ewaluacyjny lub osoba oceniająca powinni odpowiedzieć. W zależności od wielkości i złożoności projektu, na to zadanie należało również przydzielić wstępny harmonogram i budżet, zapewniając osobie oceniającej i zespołowi wystarczające zasoby, aby móc dokonać opartej na danych oceny wartości projektu.

Osoba oceniająca i zespół będą ściśle współpracować z MEAL i zespołami projektowymi w celu opracowania metodologii, planu pracy i narzędzi do oceny. Dokumenty projektowe i plany monitorowania powinny zostać dostarczone przez zespół, a osoba oceniająca i zespół będą prawdopodobnie musieli koordynować poprzez MEAL i zespoły projektowe gromadzenie danych z interesariuszami.

Po zakończeniu oceny należy podzielić się wynikami z odpowiednimi interesariuszami, zwłaszcza jeśli projekt mieści się w ramach programu. Wyniki oceny zostaną przefiltrowane do poziomu programu, ponieważ wyniki projektu powinny stać się wynikami na poziomie programu.

Jeśli zostanie przeprowadzona ocena ex post, kierownik projektu, zespół MEAL i inni interesariusze (np. zarząd i kierownik programu) muszą przygotować całą dokumentację, zakres zadań, dane MEAL i informacje, które zostaną wykorzystane do przeprowadzenia oceny ex post.

## Zdobyta wiedza

Wyciągnięte wnioski są bankiem pamięci organizacji. W idealnej sytuacji zespół projektowy opracuje dziennik wyciągniętych wniosków, który śledzi wyciągnięte wnioski w miarę ich pojawiania się lub przynajmniej w głównych punktach oceny lub kamieniach milowych w całym projekcie. Kiedy projekt wchodzi w etap zamknięcia, należy się upewnić, że wnioski wyciągnięte w związku z projektem są wystarczająco szczegółowe i są przechowywane oraz łatwo dostępne dla organizacji i zespołów programowych. Oznacza to, że wszystkie pliki (zarówno kopie papierowe, jak i cyfrowe) muszą być odpowiednio zorganizowane i nazwane, aby ułatwić innym dostęp do nich.

Jednak nie wystarczy po prostu wyciągnąć wniosków i złożyć je w aktach, należy wprowadzić proces, który zapewni wykorzystanie wniosków wyciągniętych z projektu w organizacji. Jeśli Twój projekt jest objęty programem, wyciągnięte wnioski można wykorzystać na poziomie programu, aby pomóc w kształtowaniu przyszłego projektu i zapewnić, że problemy nie powtórzą się w innych projektach realizowanych w ramach tego programu.

### Wyciągnięte wnioski i współpraca sektorowa

Bez wątpienia istnieje niechęć do wymiany informacji między organizacjami. Zwykle wynika to z rywalizacji o fundusze i ogólnego braku zaufania. Jednak nasz projekt, nasze organizacje nie mogą samodzielnie wywrzeć znaczącego wpływu. Wymaga pracy i współpracy różnych organizacji i interesariuszy.

Dzielenie się zdobytymi doświadczeniami z różnymi zainteresowanymi stronami, w tym klastrami sektorowymi lub organizacjami działającymi w podobnych obszarach tematycznych, zapewnia solidne podstawy do zapewnienia, że wszystkie projekty w ramach tego obszaru tematycznego działają na rzecz wspólnego celu i współpracują, aby osiągnąć ten cel.

Ponadto niezwykle ważne jest, aby kierownik projektu rozpowszechniał wyciągnięte wnioski wśród tych, którzy mogą z nich skorzystać. Bez systemu pozwalającego na uchwycenie uczenia się w ramach projektu, organizacja będzie odkrywać to samo za każdym razem, gdy zostanie podjęta decyzja o realizacji podobnego projektu. Darczyńcy są często zainteresowani zapewnieniem rozpowszechniania wiedzy w całym sektorze, aby zagwarantować, że nowe projekty skorzystają z wiedzy generowanej przez inne projekty, które finansowali. Obecnie organizacje pozarządowe często publikują raporty ewaluacyjne. Istnieją też bazy danych zawierające tysiące raportów ewaluacyjnych z wielu różnych organizacji.

Świetnym narzędziem do wykorzystania w procesie wyciągania wniosków jest dziennik problemów. Problemy często powodują zmiany lub wyjaśniają, dlaczego coś się wydarzyło. Modyfikowanie Dziennika

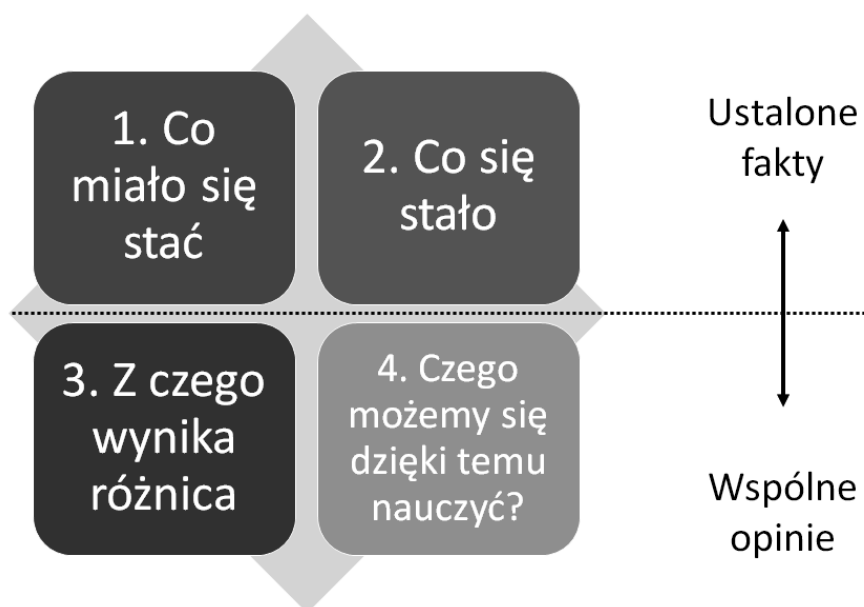
Problemów i dołączenie kolumny do wyciągniętych wniosków to świetny sposób na rozpoczęcie procesu myślenia o problemach.

Numer referencyjny	Zgłoszone przez	Opis	Data zgłoszenia	Przypisane do	Data przypisania	Status	Data statusu	Rozwiązanie	Zdobyta wiedza

Tabela 40: Zmodyfikowany dziennik problemów

Wyciągnięte wnioski należy zbierać przez cały okres trwania projektu i zebrać w całość po jego zamknięciu. Korzystanie z procesu bramy decyzji to świetny sposób na zapewnienie, że wyciągnięte wnioski zostaną zebrane na wszystkich etapach projektu i sprawi, że proces będzie mniej przytłaczający w miarę zamykania projektu.

Kolejnym świetnym narzędziem, które można wykorzystać do uczenia się na zakończenie projektu, jest „Przeгляд po działaniu”. Jest to proste, szybkie i wszechstronne działanie edukacyjne, które można wykorzystać do zidentyfikowania i zarejestrowania wniosków i wiedzy wynikających z projektu poprzez zaangażowanie różnych interesariuszy w burzę mózgów i dyskusję.



Rysunek 46: Przeгляд po działaniu

Przeglądy po działaniu są stosunkowo proste do zorganizowania i wdrożenia. Podczas przeglądu zadawane są pytania, które pomagają uczestnikom zrozumieć, co zostało zaplanowane, a co faktycznie się wydarzyło:

- ✓ Co postanowiliśmy zrobić?
- ✓ Co osiągnęliśmy? Skoncentruj się bardziej na faktach niż na opiniach;
- ✓ Co poszło naprawdę dobrze? Jeszcze raz spójrz na fakty. Dlaczego poszło dobrze? Porównaj plan z rzeczywistością.
- ✓ Co mogło pójść lepiej? Porównaj plan z rzeczywistością. Co sprawiło, że nie osiągnęliśmy więcej?
- ✓ Czego możemy się dzięki temu nauczyć?

Zaletą analizy uczenia się jest to, że można w niej stosunkowo szybko zebrać przydatne informacje bez angażowania dużych zasobów. Proces przeglądu ma być szybki, otwarty i nie skupiać się na głębokim myśleniu i dyskusji. Głównym celem jest informowanie o decyzjach dotyczących operacji, polityki lub strategii związanych z bieżącymi lub przyszłymi interwencjami programowymi.

#### **Refleksje na temat zamknięcia projektu – Po owocach ich poznacie**

Zamknięcie może być chaotyczne. Członkowie zespołu mogą być w trakcie opuszczania zespołu lub migracji do innych projektów. Nowe projekty mogą się rozpoczynać wraz z końcem innego, a często brakuje czasu, aby zakończyć wszystkie procedury zamykające projekt.

Rzecz w tym, że możesz wykonać nienaganną pracę przy identyfikacji projektu, jego tworzeniu, planowaniu i wdrażaniu działań, ale jeśli wykonasz kiepską pracę przy zamykaniu projektu, to właśnie to zostanie zapamiętane. Dotyczy to w szczególności końcowego sprawozdania i dokumentacji projektu, jak również oceny i wyciągniętych wniosków.

Pomocne w zapewnieniu, że wszystkie działania zostaną zakończone i dobrze wykonane na tym etapie, jest ich zaplanowanie. Kompleksowy plan wdrożenia obejmie procedury zamknięcia i przekazanie, które musi nastąpić. Te działania nie mają być wykonywane na szybko, mają być dobrze przemyślane, kompleksowe i celowe. Nie powinny być wykonywane szybko tylko po to, aby spełnić wymagania dotyczące zgodności.

Twój projekt jest tak dobry, jak jego zakończenie, więc zaplanuj zakończenie od najwcześniejszych etapów i przeznacz wystarczająco dużo czasu i zasobów, aby upewnić się, że wszystkie działania mogą zostać zakończone.

## SEKCJA 3. ZASADY PROJECT DPRO

Zasady kierują sposobem, w jaki podchodzimy do projektów, zapewniając ramy dla strukturyzacji naszego zarządzania interwencjami. Jak krótko opisano we wprowadzeniu, kierownik projektu przedstawia 5 zasad zarządzania projektami: Dobrze zarządzany, partycypacyjny, kompleksowy, zintegrowany i adaptacyjny.



*Rysunek 47: Zasady zarządzania projektami*

Zasady Zarządzania Projektami zostały przedstawione w tym rozdziale Przewodnika po Project DPro.

## 3.1 Zasada: Dobrze zarządzany

„Szybkość podejmowania decyzji jest istotą dobrego rządzenia”.

– Piyush Goyal

### 3.1.1 Co to jest zasada dobrego zarządzania i dlaczego ma znaczenie?

Zarządzanie projektami jest ważną częścią zarządzania, ale często brakuje jej jasności i precyzji. Zarządzanie projektami służy wielu celom, które są krytyczne dla powodzenia projektu. Elementy zasady dobrego zarządzania wymagają, aby interesariusze poważnie przemyśleli i rozważyli sposób podejmowania decyzji w ramach projektu.

Częścią wyzwania we wdrażaniu dobrze zarządzanego projektu jest zrozumienie, co to w ogóle oznacza. Termin ten może być bardzo niejednoznaczny i zniechęcający dla kierowników projektów i interesariuszy, ponieważ wiedzą oni, że powinni mieć strukturę zarządzania, ale nie są do końca pewni, jak się za nią zabrać.

Istnieje kilka sposobów interakcji struktury zarządzania z kierownikiem projektu i samym projektem, w tym:

- Zapewnia zaangażowanie organizacyjne i odpowiedzialność za projekt;
- Decyduje o proponowanych zmianach w projekcie (zakres, budżet, kalendarz lub inne), które wykraczają poza uzgodnione tolerancje kierownika projektu;
- Nadzoruje projekt, zapewniając zasoby, wskazówki i wgląd;
- Monitoruje bieżącą rentowność projektu, podejmując decyzje o zakończeniu projektu, jeśli to konieczne;
- Wspiera i doradza kierownikowi projektu w zakresie zarządzania projektem, zwłaszcza w sprawach wykraczających poza zakres kontroli kierownika projektu;
- Zapewnia uwzględnienie w projekcie różnych punktów widzenia interesariuszy;
- Stara się o niezbędne wsparcie organizacyjne i zasoby dla projektu; i
- Zapewnia, że organizacja „posiada” proces i wyniki projektu.

Dobrze zarządzany projekt będzie miał jasno określone granice i uprawnienia dla kierownika projektu, co zapewni, że decyzje będą podejmowane w określonych ramach nakreślonych przez strukturę zarządzania. Dobrze zarządzany projekt zapewnia również sieć bardzo potrzebnego wsparcia dla kierownika projektu przez cały okres jego trwania.

### 3.1.2 Dobrze zarządzany projekt oraz identyfikacja i definicja

#### Sponsor, Zarząd, Komitet Sterujący

To właśnie na tym etapie zespół projektowy - we współpracy z interesariuszami - zaczyna badać, jaki rodzaj struktury zarządzania byłby najbardziej odpowiedni, biorąc pod uwagę zasoby i kontekst, w którym projekt będzie funkcjonował. Czy masz zasoby na komitet sterujący lub radę? Czy może bardziej odpowiedni jest sponsor projektu?

#### Zgodność z programem, struktura portfolio

Projekt musi być zgodny ze strategią nakreśloną na poziomie programu i portfolio. Kierownik projektu musi być świadomy tego, w jaki sposób projekt wpisuje się w ogólną strategię. Wkład interesariuszy zarządzających w fazie identyfikacji i definicji zapewni, że projekt wpisuje się w te strategie, a także zapewni cenny wgląd w definiowanie parametrów projektu.

### 3.1.3 Dobrze zarządzany i skonfigurowany

#### Struktura zarządzania

Burza mózgów na temat rodzaju struktury zarządzania powinna być zostać przewidziana na etapie identyfikacji i definicji. To właśnie podczas etapu konfiguracji ta burza mózgów zostaje przekształcona w formalną strukturę, która jest następnie przekazywana odpowiednim interesariuszom. Strukturę zarządzania należy uwzględnić w Karcie Projektu, która jest opracowywana na tym etapie.

#### Tolerancje projektu

Podczas fazy przygotowania projektu należy ustalić tolerancje w celu określenia parametrów, w ramach których realizacja projektu będzie akceptowalna – ogólne poziomy tolerancji projektu. Tolerancje muszą być ustalone i zatwierdzone przez strukturę zarządzającą projektem. Może to być rada projektu; jeśli jednak takowej nie ma, tolerancje będą musiały zostać ustalone przez sponsora projektu lub darczyńcę. Jeśli w jakimkolwiek momencie monitorowania projektu kierownik projektu uzna, że poziom tolerancji może zostać przekroczony, należy skonsultować się z organem zarządzającym projektem.

### 3.1.4 Dobrze zarządzany i zaplanowany

#### Komunikacja

Planowanie musi być zrównoważone i kompleksowe, co wiąże się z opracowaniem planu komunikacji, który określa, kto, komu i kiedy powinien przekazywać informacje.

Częścią nauki o dobrej komunikacji jest staranne określenie odpowiedniej strategii komunikacyjnej w odniesieniu do wielkości i złożoności projektu. Na przykład, w kontekście małego projektu, zbyt formalne praktyki komunikacyjne mogą szybko stać się obciążeniem administracyjnym, zakłócającym inne działania projektowe. W kontekście dużego projektu, nieformalne lub doraźne praktyki komunikacyjne mogą szybko zmienić sukces w katastrofę, jeśli ważne problemy i możliwości zostaną przeoczone przez niedbałe planowanie i wdrażanie komunikacji.

## Bramy decyzji

Podczas planowania, formalne bramy decyzji są ustawiane w celu zapewnienia, że właściwy projekt jest nadal realizowany we właściwy sposób. W dobrze zarządzanym projekcie, wiele perspektyw interesariuszy będzie zaangażowanych w proces bramy decyzji. Kierownik projektu powinien wyznaczyć punkty w projekcie, w których kilka „żywych” procesów jest przeglądanych poprzez bramy decyzji. Na przykład analizy ryzyka i interesariuszy oraz karta projektu powinny być przeglądane, aktualizowane i korygowane w zależności od kontekstu projektu. Planowanie tych bram decyzji we współpracy z władzami zapewni, że będą one miały miejsce i że odpowiedni interesariusze będą uczestniczyć w właściwym czasie.

## Planowanie ryzyka

Planowanie ryzyka ma kluczowe znaczenie dla procesu zarządzania ryzykiem. Częścią analizy ryzyka powinno być określenie tolerancji na ryzyko, aby kierownik projektu miał jasno określone poziomy uprawnień dla różnych ryzyk i reakcji na nie. Współpraca na etapie planowania z kierownictwem projektu w celu określenia, które ryzyka są powyżej poziomów tolerancji i planowanie dla tych ryzyk na tym etapie zapewni wyraźniej zarysowany sposób działania, jeśli te ryzyka staną się problemami w dowolnym momencie projektu.

### 3.1.5 Dobrze zarządzany i wdrażany

#### Zarządzanie problemami i ryzykiem

Większość problemów w projekcie będzie miała miejsce na etapie wdrażania, gdy będą miały miejsce działania. Część zarządzania problemami wymaga ustalenia tolerancji dla podejmowania decyzji o ryzyku, jeśli stanie się ono problemem. Znajomość tych tolerancji pomaga kierownikowi projektu określić, jaki rodzaj reakcji lub eskalacji jest wymagany.

Ponadto, ryzyka będą się zmieniać – szczególnie na etapie wdrażania. Mogą pojawić się nowe ryzyka, ryzyko już zidentyfikowane może zmienić swój wpływ i prawdopodobieństwo, dlatego proces analizy ryzyka musi być wielokrotny.

#### Kontrola zmian

Problemy prawie zawsze skutkują jakimiś zmianami w projekcie - czy to drobnymi zmianami, czy poważnymi. W dobrze zarządzanym projekcie, wszelkie zmiany będą oceniane pod kątem ich wpływu na Trójkąt Potrójnych Ograniczeń oraz różnych interesariuszy projektu.

Sam proces zmian nie jest jednak jedynym elementem dobrze zarządzanego projektu. Komunikacja tych zmian jest również bardzo ważna, zwłaszcza, że jest prawdopodobne, że zmiana wpłynie na co najmniej jeden aspekt Trójkąta Potrójnych Ograniczeń.

### 3.1.6 Dobrze zarządzany i zakończenie projektu

Kierownik projektu musi zapewnić, że istnieje usystematyzowany proces podjęty w celu zamknięcia projektu, który powinien obejmować wytyczne i współpracę ze strukturą zarządzania. Proces ten powinien być również zaplanowany od początku projektu i zatwierdzony w miarę jego realizacji. Umowne, administracyjne i finansowe procedury zakończenia projektu muszą być zgodne z wytycznymi organizacji i darczyńców oraz wymogami zgodności, a obowiązkiem kierownika projektu jest upewnienie się, że wszystkie procedury są przestrzegane.

#### Wyciągnięte wnioski i przeglądy po zakończeniu projektu

Prowadzenie i rozpowszechnianie doświadczeń jest standardem w dobrze zarządzanym projekcie. Doświadczenia te stają się częścią pamięci instytucjonalnej i mogą być przydatne w przyszłych projektach.

Wyciągnięte wnioski i przeglądy po działaniu mogą również obejmować sponsora projektu, zarząd lub komitet sterujący jako uczestników. Ponieważ zarząd widzi projekt z lotu ptaka, może podczas tych sesji przedstawić inną perspektywę i przyczynić się do bogatszej analizy projektu.

#### Autoryzowana Karta Projektu

Po zakończeniu projektu, struktura zarządzania - czy to sponsor czy rada nadzorcza - powinna otrzymać zaktualizowaną kartę projektu i podpisać ją, jak również wszelkie inne pozostałe dokumenty, które są istotne. Karta powinna zawierać wszystkie aktualne informacje dotyczące projektu i powinna być aktualizowana przez cały czas trwania projektu.

#### Zarządzanie ryzykiem i problemami oraz dobre zarządzanie

W naszym projekcie budowy latryn nad rzeką Delta, jednym z zagrożeń jest to, że pogoda (deszcz) opóźni kopanie dołów. Założmy, że to ryzyko przeradza się w problem i deszcz pada przez 5 dni z rzędu. Kierownik projektu ma poziom tolerancji na podejmowanie decyzji do opóźnienia projektu o 3 dni. Co to oznacza w rzeczywistości? Ponieważ opóźnienie przekracza tolerancję poziomu uprawnień kierownika projektu, musi on eskalować problem do zarządu. Gdy zarząd zapozna się z problemem i opracowaną strategią odpowiedzi, można podjąć decyzję o dalszym postępowaniu.

## 3.2 Zasada: Partycypacyjny

„Połączenie sił to początek. Trzymanie się razem to postęp. Wspólna praca to sukces”.

- Henry Ford

### 3.2.1 Co to jest partycypacja i dlaczego ma takie znaczenie?

Skuteczny kierownik projektu będzie w stanie określić, kiedy i w jaki sposób zastosować partycypacyjne techniki zarządzania w projekcie. Jako lider i menedżer ważne jest, aby zachęcać do wkładu i udziału interesariuszy przez cały okres trwania projektu, budować zaufanie z interesariuszami oraz ustanowić wspólną wizję, nad którą interesariusze mogą pracować.

Techniki partycypacyjne obejmują wykazanie się umiejętnością słuchania i uwzględniania różnorodnych perspektyw oraz umiejętnością stosowania kulturowo istotnego przywództwa sytuacyjnego, które jest odpowiednie do kontekstu programu. Praca w ten sposób to najlepszy sposób na zbudowanie poczucia odpowiedzialności za projekt oraz utrzymanie jego wartości i ciągłego znaczenia.

Partycypacyjne zarządzanie projektami stanowi podstawę:

- Zarządzania oczekiwaniami
- Kompleksowej identyfikacji, definicji i planowania projektu
- Jasnej komunikacji
- Trwałości projektu
- Zaangażowania interesariuszy

Zainteresowane strony będą miały różne poziomy zaangażowania w projekt i w jego etapy. Ci najbardziej zaangażowani powinni być włączani i pytani o zdanie w sposób, który buduje zaufanie i wzmacnia ich akceptację projektu. Można to osiągnąć poprzez upewnienie się, że właściwe głosy są słyszane we właściwym czasie, tworząc klimat projektu, w którym interesariusze są zachęceni do udziału i zaangażowania. Nie oznacza to, że należy konsultować się ze wszystkimi interesariuszami za każdym razem, gdy trzeba podjąć decyzję, ani że decyzje muszą być podejmowane w drodze konsensusu lub przez komitet. Zamiast tego kierownik projektu powinien zidentyfikować i zaangażować wielu interesariuszy w różnych momentach projektu, zarządzając ich oczekiwaniami i wyjaśniając, w jaki sposób ich wkład wzmocni procesy decyzyjne.

### 3.2.2 Partycypacyjny oraz Identyfikacja i Definicja

Etap Identyfikacji i Definicji projektu daje możliwość, we wczesnym okresie życia projektu, rozpoczęcia tworzenia kultury uczestnictwa. Kierownik projektu powinien wykorzystać ten etap jako okazję do zbudowania relacji, które utrudniają drogę dla przyszłej komunikacji i współpracy.

Chociaż podejście partycypacyjne na tym etapie może wymagać więcej czasu i zasobów, to ostateczne rezultaty będą miały następujące zalety:

- Interesariusze mają możliwość przejęcia kontroli nad własnym procesem rozwoju;
- Ostateczny projekt projektu będzie lepszy; i
- Interesariusze będą bardziej zaangażowani w projekt.

Również na tym etapie rozpoczyna się analiza interesariuszy poprzez identyfikację interesariuszy i mapowanie ich władzy i wpływów za pomocą diagramu Venna. Powinno to zapewnić kierownikowi projektu i zespołowi jasność co do tego, kto powinien być zaangażowany w którym etapie i procesie.

## Gromadzenie danych, potrzeby i analiza problemów

Uzyskanie różnych perspektyw podczas gromadzenia danych, analizy potrzeb i analizy problemów daje bardziej holistyczne spojrzenie na projekt. Choć nie jest wymagane, aby każdy interesariusz był zaangażowany w każdy proces, kierownik projektu powinien być w stanie zidentyfikować i zaangażować interesariuszy w odpowiednich momentach projektu.

## Szacunki na wysokim poziomie

Na tym etapie opracowywane są wysokie poziomy szacunkowe, przede wszystkim jako punkt wyjścia dla propozycji projektu oraz w celu lepszego zrozumienia tego, co będzie wymagane w trakcie realizacji projektu. Aby to zrobić dobrze, należy zaangażować interesariuszy i członków zespołu. Na przykład, podczas opracowywania budżetu na wysokim poziomie dla propozycji, należy zaangażować zespół finansowy do pomocy w nakreśleniu wymaganych kosztów. Jeśli projekt wymaga ekspertów technicznych, zaangażuj dział zasobów ludzkich, aby zbadać dostępność ekspertów technicznych na rynku oraz czas potrzebny na rekrutację i zatrudnienie tych pracowników. Ponadto, jeśli projekt jest realizowany w ramach programu, na tym etapie należy skonsultować się z kierownikiem programu.

### 3.2.3 Partycypacja i konfiguracja

Konfiguracja daje możliwość dalszego zaangażowania interesariuszy i zastosowania podejścia partycypacyjnego. Na tym etapie określana jest struktura zarządzania, identyfikowane są ryzyka, opracowywana jest karta projektu i następuje oficjalne rozpoczęcie projektu. Wszystkie te procesy mogą wykorzystywać podejście partycypacyjne.

## Identyfikacja i ocena ryzyka

Identyfikacja i ocena ryzyka zostanie szczegółowo opisana w fazie konfiguracji, przede wszystkim po to, aby plan ryzyka mógł zostać bardziej kompleksowo włączony do fazy planowania. Kompleksowa identyfikacja ryzyka w projekcie może być prawdziwym problemem, ale proces ten można usprawnić poprzez podejście partycypacyjne. Na przykład zaangażowanie beneficjentów w identyfikację i ocenę ryzyka może przynieść zagrożenia, których zespół projektowy nie wzięłyby pod uwagę. Zespoły ds. łańcucha dostaw lub MEAL mogą zapewnić wgląd w ryzyko również ze swojej perspektywy. Podobnie ci interesariusze mogą być w stanie opracować bardziej odpowiednie strategie reagowania na ryzyko, ponieważ mają większą wiedzę na temat wpływu ryzyka na projekt. Morał z tej historii jest taki, że kompleksowy proces ryzyka musi obejmować udział różnych interesariuszy.

## Rozpoczęcie projektu

Rozpoczęcie projektu jest okazją do zebrania wszystkich interesariuszy, aby upewnić się, że projekt jest jasny, zarządzać oczekiwaniami i promować akceptację dla projektu. Rozpoczęcie projektu może być również okazją do podzielenia się Kartą Projektu, która zawiera zwięzły opis projektu.

### 3.2.4 Partycypacja i planowanie

Kompleksowe zaplanowanie projektu wymaga wiele pracy. Plan wdrażania będzie zawierał wiele dokumentów, które służą do prowadzenia kierownika projektu i zespołu przez wdrażanie.

#### Planowanie harmonogramu

Podstawą planowania harmonogramu jest określenie kompleksowego zakresu prac. Struktura podziału pracy (WBS) jest narzędziem służącym do zdefiniowania zakresu projektu. Można to zrobić bardziej efektywnie, angażując w definiowanie zakresu tych, którzy będą wykonywać pracę. Na przykład, jeśli pracujesz z partnerami wdrażającymi, pamiętaj, aby zaangażować ich w podział działań i nie zapomnij uwzględnić całego zakresu wymaganego do ukończenia wszystkich działań projektu.

Udział interesariuszy pozwala również na dokładniejsze oszacowanie zasobów i czasu działań. Również w tym przypadku osoby, które będą wykonywać pracę, mogą mieć lepszy pomysł na to, co będzie potrzebne do efektywnego zakończenia działań projektowych.

#### Planowanie trwałości

Duży nacisk kładzie się na trwałość interwencji. Jak więc stworzyć odpowiednie plany trwałości? Szczerze mówiąc, poprzez włączenie interesariuszy w planowanie trwałości. Przyjęcie partycypacyjnego podejścia do planowania trwałości:

1. Spraw, aby plany były bardziej odpowiednie i dokładne;
2. Pomóż zidentyfikować wszelkie luki, którymi należy się zająć przed zamknięciem projektu;
3. Promuj zaangażowanie interesariuszy i motywuj ich do utrzymania wyników, produktów lub usług.
4. Zbuduj potencjał interesariuszy, którzy mogą przejąć działanie, rezultaty, usługę, produkt itp. po zakończeniu projektu.

### 3.2.5 Partycypacja i wdrażanie

Wdrażanie to dynamiczny okres w projekcie, z wieloma zaangażowanymi interesariuszami i wieloma podejmowanymi działaniami. Wielokrotny proces planowania i wdrażania to czas, w którym kierownicy projektu muszą zapewnić pełne i kompletne uczestnictwo wszystkich interesariuszy. Kiedy zespoły postępują zgodnie z ustalonymi procesami i konsekwentnie się komunikują, kierownik projektu jest lepiej przygotowany do alokacji zasobów, ustalania priorytetów działań i zarządzania ryzykiem.

#### Kontrola zmian w projekcie

Podczas wdrażania projektu mogą być wymagane zmiany. Kierownik projektu będzie opierał się na informacjach uzyskanych m.in. w ramach procesu MEAL i zarządzania problemami, aby określić, czy w projekcie należy wprowadzić jakieś zmiany. Chociaż decyzje powinny być podejmowane na podstawie danych, to w procesie kontroli zmian należy również uwzględnić perspektywę interesariuszy. Częścią kontroli zmian jest ocena, jaki wpływ będzie miała zmiana na projekt i Trójkąt Potrójnych Ograniczeń. Interesariusze stanowią ogromną część projektu i każdy wpływ na nich powinien być również brany pod uwagę.

## Bramy decyzji

Bramy decyzji to optymalne punkty w projekcie, w których interesariusze mogą być zaangażowani i uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących projektu. Jeśli stosuje się planowanie etapowe, takie bramy decyzji będą miały miejsce na końcu każdego etapu i są świetną okazją do zaangażowania interesariuszy w: przegląd informacji i danych na dzień dzisiejszy; ocenę zasadności projektu, określenie, czy należy wprowadzić jakieś zmiany; oraz aktualizację wszystkich żywych dokumentów dotyczących projektu.

Jeśli planowanie etapów nie jest częścią projektu, bramy decyzji nadal mogą być wykorzystywane jako narzędzie do angażowania interesariuszy i ustanawiania precedensu dla podejmowania decyzji i przeglądu w projekcie.

## Wielokrotne planowanie projektu

Planowanie etapowe i planowanie kroczące będzie prawdopodobnie miało miejsce na etapie wdrażania. Posiadanie odpowiednich interesariuszy przy stole podczas tego procesu zwiększa dokładność i wiarygodność planów wdrażania. Czy ludzie, którzy wykonują pracę, uczestniczą w planowaniu? Czy otrzymaliście wystarczające informacje zwrotne od zespołów MEAL, zasobów ludzkich, łańcucha dostaw i innych zespołów na temat sytuacji w terenie?

### 3.2.6 Partycypacja i zamknięcie

Podobnie jak inne fazy projektu, zamknięcie również powinno mieć charakter partycypacyjny. Będzie to szczególnie korzystne, jeśli działania, usługi lub produkty zostaną przekazane po zakończeniu projektu. Jeśli interesariusze zostali poproszeni o konsultacje i otrzymali informacje w trakcie całego cyklu życia projektu, ten etap nie powinien być zaskoczeniem. Strategia zaangażowania interesariuszy powinna uwzględniać ich udział w procesie zakończenia projektu.

## Wyciąganie wniosków i przegląd po działaniach

Wnioski i przeglądy po zakończeniu projektu mogą zostać wzbogacone dzięki podejściu partycypacyjnemu, badając elementy projektu z różnych perspektyw i zapewniając wgląd, który może być wykorzystany w przyszłych projektach.

## Spotkanie/wydarzenie zamykające projekt

Spotkanie lub wydarzenie potwierdzające formalne zamknięcie projektu powinno być częścią procedury zamknięcia. Spotkanie lub wydarzenie może być proste lub wymyślne, liczy się podkreślenie tego, co zostało osiągnięte podczas projektu, problemów oraz formalne uznanie relacji i interesariuszy, którzy przyczynili się do realizacji projektu.

## 3.3 Zasada: Kompleksowy

„Zarządzanie to przede wszystkim praktyka, w której spotykają się sztuka, nauka i rzemiosło”.

– Henry Mintzberg

### 3.3.1 Czym jest kompleksowość i dlaczego ma takie znaczenie?

Jako kierownik projektu, Twoim podstawowym obowiązkiem jest całościowe zarządzanie projektem. Wymaga to od Ciebie połączenia umiejętności strategicznych, przywódczych i technicznych, dbałości o szczegóły oraz odpowiedzialności za kształtowanie, kierowanie i wspieranie działań, które będą miały miejsce podczas realizacji projektu.

Umiejętność definiowania, planowania i sekwencjonowania zasobów produktów jest umiejętnością, która powinna być stosowana na wszystkich etapach projektu. W miarę jak projekt przechodzi przez kolejne etapy, kierownik projektu zapewnia, że uczenie się z jednego etapu jest przenoszone na następny, budując i wzmacniając projekt w sposób odpowiadający jego wewnętrznemu i zewnętrznemu otoczeniu.

W istocie, kompleksowe zarządzanie projektem polega na zastosowaniu jednakowego rygoru i uwagi do każdego etapu projektu, zapewniając, że wszystkie elementy projektu (bezpośrednie i pośrednie) są dostarczane i dokumentowane w sposób efektywny.

Od kierownika projektu wymaga się działania i poruszania się w środowiskach, które są dynamiczne i stale się zmieniają. Jeśli zespoły nie są zaangażowane, a dokumentacja jest niekompletna, zwiększa się prawdopodobieństwo przeoczenia ważnych elementów, narażając projekt na ryzyko i niepowodzenie.

Kompleksowe zarządzanie projektem wymaga od kierownika projektu umiejętności identyfikacji i zarządzania wszystkimi bezpośrednimi i pośrednimi pracami projektu w sposób holistyczny. Jest to również niezbędne podejście do nawigowania niepewnością i umiejętności równoważenia oczekiwań, interesów i zaangażowania interesariuszy. Zasadniczo, kompleksowe zarządzanie projektem to żonglerka, która wymaga od kierownika projektu myślenia perspektywicznego i zwinności w podejściu, co zapewni, że żadna piłka nie spadnie na podłogę.

Aby to osiągnąć, kierownik projektu musi zapewnić, że rozważania dotyczące tego, co będzie wymagane od wszystkich aspektów projektu, są badane i integrowane w celu uzyskania pożądaných wyników.

### 3.3.2 Kompleksowy oraz Identyfikacja i Definicja

Na etapie Identyfikacji i Definicji Projektu, plan projektu zostanie określony poprzez analizę problemu, potrzeb, kontekstu itp. Zasady Kompleksowości i Partycypacji pracują równolegle na tym etapie, ponieważ identyfikacja potrzeb jest określana poprzez proces konsultacyjny z interesariuszami i triangulowany proces gromadzenia danych.

## Identyfikacja i analiza interesariuszy

W miarę tworzenia ram projektu należy przeprowadzić kompleksową identyfikację i analizę interesariuszy. Identyfikacja jak największej liczby interesariuszy oraz ocena ich władzy i wpływu na projekt zapewni bardziej solidną strategię zaangażowania interesariuszy w trakcie projektu. Proces ten zapewni również silniejsze relacje z interesariuszami i skuteczniejsze zarządzanie oczekiwaniami, tworząc podstawy do proaktywnego angażowania interesariuszy w całym projekcie.

### Analiza potrzeb

Potrzeby społeczności mogą być rozległe i złożone, dlatego też korzystne jest przeprowadzenie kompleksowej analizy potrzeb. Jednak projekty nie funkcjonują w próżni i wymagają, aby analiza uwzględniała elementy środowiska zewnętrznego, wewnętrzne priorytety organizacyjne i programowe, a także możliwości zespołu.

## 3.3.3 Kompleksowość i konfiguracja

### Analiza i planowanie ryzyka

Jako kierownik projektu będziesz musiał opracować kompleksowe systemy i procesy do identyfikacji, analizy, monitorowania i zarządzania wszystkimi ryzykami związanymi z projektem. Poziomy tolerancji dla zarządzania ryzykiem powinny zostać określone w Identyfikacji i Definicji oraz zawarte w Karcie Projektu, która jest wynikiem etapu Konfiguracji.

Kierownik projektu powinien również określić punkty w projekcie, w których ryzyko zostanie ponownie ocenione, aby ustalić, czy pojawiły się nowe ryzyka, czy zmienił się wpływ i prawdopodobieństwo ryzyka oraz czy strategie reagowania są nadal ważne i wykonalne. Określenie tego procesu w fazie konfiguracji pozwala na włączenie planowania ryzyka do procesu planowania.

## 3.3.4 Kompleksowość i planowanie

Planowanie projektu musi obejmować bezpośrednią i pośrednią pracę nad projektem. Ile razy rekrutacja, zaopatrzenie lub raportowanie spowodowały opóźnienia w Twoich projektach? Może to być spowodowane tym, że procesy te zajęły więcej czasu niż przewidywano, ale może to być również spowodowane tym, że działania te nie zostały uwzględnione jako część kompleksowego procesu planowania. Uwzględnienie bezpośredniej i pośredniej pracy oraz zaangażowanie interesariuszy, którzy będą wykonywać te działania, doprowadzi do dokładniejszego oszacowania i bardziej kompleksowych planów wdrażania.

### Plan wdrożenia

Chociaż kierownik projektu może ulec pokusie myślenia, że dokumenty opracowane na etapie Identyfikacji i Definicji Projektu (ramy logiczne, propozycja projektu itp.) są wystarczające do określenia zakresu projektu. Z pewnością tak nie jest. Ramy logiczne i propozycja projektu zostały napisane w bardzo różnych celach. Choć są one szczególnie przydatne do nakreślenia wysokiego poziomu logiki projektu i sprzedania go darczyńcom, **nie są przeznaczone do kierowania zespołem podczas wdrażania projektu.**

Zanim rozpocznie się właściwa praca nad projektem, kierownik projektu musi potwierdzić, że zakres projektu jest wszechstronny i szczegółowy. Należy zadbać o to, aby w zakresie znalazły się informacje

dotyczące pośredniej pracy w projekcie, na przykład szczegóły związane z zamówieniami, koordynacją, komunikacją, zasobami ludzkimi, raportowaniem i zarządzaniem ryzykiem.

### **3.3.5 Kompleksowość i wdrożenie**

#### Zarządzanie komponentami projektu

Podczas wdrażania pojawia się wiele problemów i wyzwań. Te problemy i wyzwania mogą być rozpraszające, odciągając uwagę od innych części projektu, którymi należy zarządzać podczas wdrażania. Kierownik projektu musi stworzyć środowisko w ramach projektu, w którym wszystkie aspekty projektu są rozliczane i zarządzane w odpowiedni sposób. Podczas gdy niektóre zadania i działania będą delegowane, kierownik projektu jest ostatecznie rozliczany za projekt i dlatego musi kompleksowo zarządzać wszystkimi jego elementami.

#### Monitorowanie, przegląd i aktualizacja ryzyka

Uwaga planu MEAL skupia się na śledzeniu postępów projektu w stosunku do wskaźników na każdym z poziomów ram logicznych projektu, ale zespół projektowy musi również śledzić ryzyko projektu przez cały czas jego trwania. Monitorowanie ryzyka, w porównaniu z monitorowaniem MEAL, polega na ciągłym badaniu środowiska projektu i przewidywaniu możliwości, że coś może pójść nie tak lub nie potoczyć się zgodnie z planem. Kierownik projektu musi stale i kompleksowo badać ryzyka, które mogą potencjalnie zagrozić powodzeniu projektu i aktywnie zarządzać tymi zagrożeniami przez cały okres trwania projektu.

### **3.3.6 Kompleksowość i zakończenie**

Kierownik projektu jest rozliczany za zapewnienie, że wszystkie działania zostały oficjalnie i kompleksowo zamknięte. Wygospodarowanie czasu i zaplanowanie działań związanych z zamknięciem jest ważne, zmniejszy chaos i stres związany z tym etapem i jest częścią kompleksowego zarządzania projektem. Ponadto, zapewnienie, że wszystkie aspekty projektu zostały kompleksowo zamknięte jest najlepszym sposobem na zabezpieczenie reputacji organizacji.

## 3.4 Zasada: Zintegrowany

„Jedność to siła... kiedy istnieje praca zespołowa i współpraca, można osiągnąć wielkie rzeczy”.

– Mattie Stepanek

### 3.4.1 Co oznacza termin Zintegrowany i dlaczego ma takie znaczenie?

Stosowanie zintegrowanego podejścia zapewnia, że wszystkie aspekty projektu są dopasowane i skoordynowane tak, że rezultaty i wyniki mogą być osiągnięte i przyczyniają się do osiągnięcia celu projektu. Integracja jest procesem, w którym szereg odrębnych elementów jest łączonych i skoordynowanych w celu osiągnięcia harmonijnej całości.

### 3.4.2 Zintegrowany oraz Identyfikacja i Definicja

#### Integracja zespołu

Jednym z najważniejszych problemów w zarządzaniu projektem jest zapewnienie, że kierownik projektu wraz z personelem wspierającym projekt (tj. finanse, bezpieczeństwo, HR, IT, MEAL i łańcuch dostaw) oraz ich kierownicy są ściśle dopasowani i zintegrowani. Budowanie relacji powinno rozpocząć się na etapie Identyfikacji i Definicji. W miarę definiowania projektu odpowiedni personel pomocniczy powinien być zaangażowany w ustalanie parametrów budżetowych na wysokim poziomie, identyfikację umiejętności i określanie potrzeb w zakresie dostaw.

### 3.4.3 Zintegrowane i Konfiguracja

#### Integracja ryzyka

Podczas konfiguracji kierownik projektu będzie koncentrował się na zapewnieniu, że projekt jest gotowy do kontynuacji. Część tego obejmuje ukończenie kompleksowej analizy ryzyka, aby można ją było włączyć do procesu planowania projektu.

### 3.4.4 Zintegrowane i Planowanie

Gdy projekt wchodzi w etap planowania, personel pomocniczy może być szczególnie pomocny w zapewnieniu, że elementy projektu, takie jak formaty budżetowe, są poprawne, że szacunki są dokładne, że lista pozycji budżetowych jest wyczerpująca i że budżet jest szczegółowy. Zapewnią oni, że plany łańcucha dostaw są dokładne oraz że planowanie rekrutacji i rozwoju umiejętności jest włączone do planów projektu.

Integracja podczas planowania uwzględni również relacje między zakresem, czasem, budżetem i elementami jakościowymi projektu, aby opracować dokładny plan wdrażania.

## Trójkąt Potrójnych Ograniczeń

Pamiętasz trójkąt ograniczeń projektu? Wszystkie boki tego trójkąta są ze sobą powiązane i nie da się zarządzać jednym z kluczowych ograniczeń projektu (czas/kalendarz, koszty/zasoby, zakres/jakość) bez uwzględnienia pozostałych.

Na przykład, jeśli w Twoim projekcie obowiązuje nieelastyczne ograniczenie czasowe - „To MUSI być zrobione w ciągu jednego roku!” - to upewnij się, że wymagania dotyczące zakresu oraz zasoby (pieniądze, ludzie i materiały) są zaplanowane tak, aby zapewnić realistyczny harmonogram.

I odwrotnie, jeśli jedno z innych kluczowych ograniczeń projektu jest stałe (Budżet? Zakres? Oba?), to uznaj, że prawdopodobnie te ograniczenia wpłyną na kalendarz projektu.

Zauważ, że główne kategorie pracy w WBS są zgodne z zawartością tych ram logicznych projektu.

Jednakże WBS będzie zawierał poziom kompleksowości i szczegółowości, który często jest nieobecny w ramie logicznej. W WBS mogą znaleźć się dodatkowe kategorie prac, które nie zostały uwzględnione w ramie logicznej. WBS ma również zapewnić poziom szczegółowości, którego często brakuje w ramie logicznej.

### 3.4.5 Zintegrowane i wdrażanie

Podczas wdrażania projektu personel pomocniczy będzie niezbędny do zapewnienia, że projekt pozostanie na swoim miejscu. Pomyśl o każdym członku zespołu jak o części układanki. Jeśli jeden element układanki działa samodzielnie i nie jest zintegrowany z innymi elementami, układanka nie będzie kompletna. Niezbędna będzie ciągła komunikacja i interakcja z zespołami MEAL, HR, finansów, bezpieczeństwa, łańcucha dostaw i innymi zespołami w trakcie wdrażania, aby zapewnić, że wszystkie elementy układanki pasują do siebie. Niezbędne jest również zapewnienie integracji z wszystkimi partnerami wdrażającymi, więc nie zapomnijcie o nich.

### 3.4.6 Zintegrowanie i zakończenie

#### Plan trwałości

Integracja trwałości w całym projekcie powinna zapewnić, że plan trwałości, który został zatwierdzony (w różnych punktach projektu) uwzględnia i integruje wszystkie elementy, które są niezbędne do stworzenia środowiska umożliwiającego trwałość.

#### Wyciągnięte wnioski i ocena

Doświadczenia i oceny są cenne przy ocenie projektu, ale mogą być także włączone do pamięci programowej i instytucjonalnej.

## 3.5 Zasada: Adaptacyjny

„Biznes i ludzkie przedsięwzięcia to systemy... mamy tendencję do skupiania się na wycinkach wyizolowanych części systemu. I dziwimy się, dlaczego nasze najgłębsze problemy nigdy nie zostają rozwiązane”.

– Peter M Senge

### 3.5.1 Co to jest adaptacja i dlaczego ma takie znaczenie?

Żaden projekt nie istnieje w próżni. Projekty „żyją” w ramach programów, portfeli, sektorów i strategii krajowych. Ponadto projekty są zarządzane w kontekście systemów organizacyjnych i struktur darczyńców. W pewnym sensie są to szersze środowiska operacyjne dla projektów. W rezultacie, ponieważ wszystkie te czynniki mają wpływ na wyniki projektów, powinny być brane pod uwagę od momentu zdefiniowania projektu do jego zamknięcia.

Termin „adaptacyjny” w kontekście zarządzania projektem oznacza zdolność kierownika projektu, zespołu i interesariuszy do analizowania środowiska i reagowania w razie potrzeby. Elastyczność i zwinność są najważniejsze dla zasady adaptacyjnej, zapewniając ramy, w których projekt może reagować na zmieniające się środowisko. Aby to osiągnąć, kierownik projektu musi być świadomy sposobu, w jaki można wykorzystać narzędzia, aby zapewnić większą adaptacyjność projektu.

#### Monitorowanie, ocena, odpowiedzialność i uczenie się

Informacje i dane z monitoringu dają kierownikowi projektu wgląd w to, w jakim stopniu działania i produkty są osiągane – czy zostały zakończone na czas i w ramach uzgodnionego budżetu, spełniając zarysowany cel. Dane z monitorowania projektu dostarczają kierownikowi projektu informacji w czasie rzeczywistym o stanie projektu. Na przykład, jeśli projekt planował wybudować 30 latryn do końca drugiego etapu, a na koniec drugiego etapu wybudował tylko 15, to jest to czerwone światło dla kierownika projektu, że coś jest nie tak i należy bliżej przyjrzeć się tej kwestii.

Ustanowienie mechanizmów odpowiedzialności pozwala interesariuszom na przekazywanie informacji zwrotnych w trakcie realizacji projektu. Nieważne, czy będzie to ankieta satysfakcji, czy dyskusja w grupie badawczej ze społecznością, mechanizmy te weryfikują, czy interwencja zapewnia to, co było zamierzone dla populacji docelowej, a także dostarczają kierownikowi projektu informacji o punktach widzenia i perspektywach różnych interesariuszy. Najważniejszą częścią tego mechanizmu odpowiedzialności jest nie tylko wykonanie, ale także uczenie się z niego. Co jest korzystnego w informacjach zwrotnych, które mogą być wykorzystane w przyszłych etapach projektu? Jak można wykorzystać informacje zwrotne w wielokrotnym planowaniu projektu? Czy mechanizm był skuteczny w dostarczaniu merytorycznych informacji zwrotnych od interesariuszy, które mogą być wykorzystane do nauki? Jakie są wnioski, które możemy wykorzystać, aby wpłynąć na przyszły kształt projektu i/lub jak możemy eskalować naukę na poziom programu?

Monitorowanie i rozliczanie nie może być wdrażane w próżni, ale powinno być raczej traktowane jako część cyklu lub procesu, w którym istnieją określone odstępy czasu w projekcie, w których informacje te są przeglądane i analizowane w celu poprawy lub zmiany elementów projektu, aby osiągnąć optymalne wyniki do końca.

## Zintegrowana kontrola zmian

Zmiany się zdarzają i nic w tym złego. Istotne jest to, jak podchodzimy do zmian. Nie chcemy wprowadzać przypadkowych zmian w projektach. Powinna istnieć struktura i ocena, która określa, jakie zmiany powinny być wprowadzone, jak powinny być wprowadzone i jaki wpływ mają na projekty. To właśnie tutaj przydaje się Zintegrowana Kontrola Zmian, zapewniająca zestaw kroków, które należy wykonać, aby zagwarantować, że tylko autoryzowane i wymagane zmiany są wprowadzane do projektu.

Kontrola zmian może się różnić w zależności od złożoności projektu, organizacji i poziomów tolerancji kierownika projektu. Kierownik projektu musi zapewnić, aby kontrola zmian w projekcie była:

- **Zarządzana** poprzez formalny proces zarządzania zmianą.
- **Analizowana** w celu zapewnienia, że konsekwencje tych zmian są dokładnie rozważone na poziomie projektu i programu.
- **Udokumentowana** w celu zilustrowania ich pełnego wpływu na wszystkie zintegrowane elementy programu.
- **Przekazana** kluczowym interesariuszom projektu.

Należy ustalić wyraźne tolerancje, aby interesariusze mieli jasność, kto może podejmować jakie decyzje i jakie ma uprawnienia.

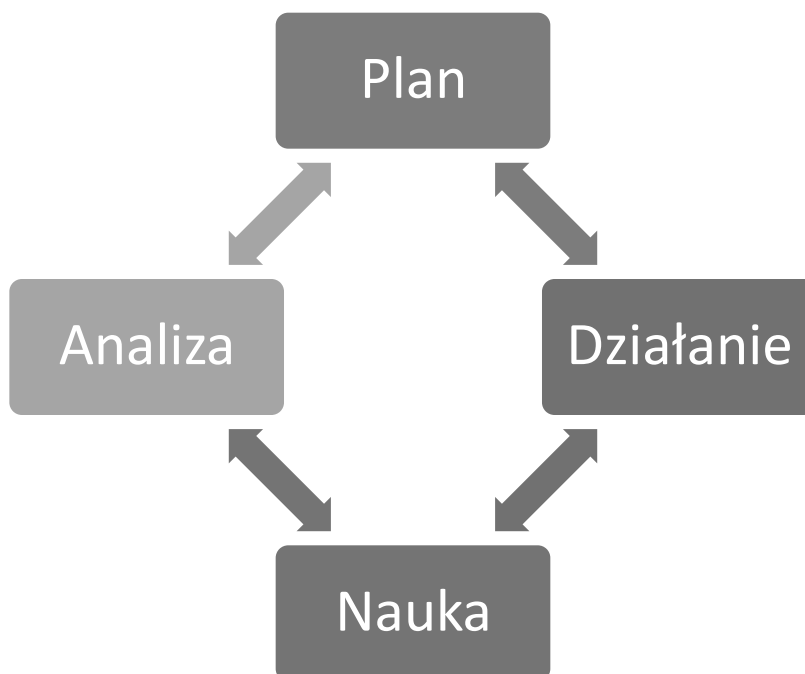
## Bramy decyzji

Bramy decyzji zapewniają kierownikowi projektu, członkom zespołu i interesariuszom formalne i nieformalne możliwości przeglądu projektu i ustalenia, czy należy wprowadzić zmiany, czy projekt powinien być kontynuowany zgodnie z planem, czy też należy go całkowicie wstrzymać. Rewizja i ponowna analiza „żywych” dokumentów projektu oraz przegląd informacji i danych pochodzących z mechanizmów monitorowania i odpowiedzialności w projekcie są niezbędne do zachowania adaptacyjności projektu.

Niektóre z narzędzi do rewizji przy bramach decyzji mogą obejmować:

- Analiza interesariuszy
- Ocena ryzyka
- Ramka logiczna – zwrócenie szczególnej uwagi na wskaźniki i walidację założeń
- Karta Projektu
- Szczegółowy plan wdrożenia/plan etapów

Chcemy mieć pewność, że nasze decyzje, zmiany i elastyczność w projekcie są napędzane przez dane, informacje i analizy, dlatego wiele narzędzi i dokumentów w Project DPro jest uważanych za „żywe” dokumenty. Jest to część zasady adaptacji, ponieważ rzadko zdarzają się scenariusze projektowe, w których zespół projektowy dostaje wszystko na początku i nie musi wprowadzać żadnych zmian w miarę postępu projektu. Rzadko też zdarza się, że nie zmieniają się interesariusze, nie ewoluują nowe ryzyka, nie trzeba podawać w planie dodatkowych szczegółów. Nie ma czegoś takiego jak idealnie zaplanowany projekt, więc musimy przeglądać, rewidować i ponownie analizować te narzędzia w trakcie realizacji projektu, aby zapewnić, że mamy najbardziej aktualne informacje, które będą kierować naszą zdolnością do adaptacji i podejmowania decyzji.



Rysunek 48: Planuj, działaj, ucz się, analizuj

### 3.5.2 Adaptacyjny oraz Identyfikacja i Definicja

Po zdefiniowaniu interwencji i uzgodnieniu populacji docelowej kierownik projektu może wykorzystać szeroki wachlarz narzędzi do identyfikacji potrzeb i określenia priorytetów. Kierownik projektu, zespół i interesariusze muszą również zrozumieć, że projekt prawdopodobnie nie będzie wdrażany w standardowym środowisku. Projekty rozwojowe i humanitarne są odpowiedzią na potrzebę, która może być różna w zależności od interesariuszy. Potrzeba ta może również ulec zmianie - co jest szczególnie istotne w przypadku projektów humanitarnych. Należy zadbać o to, aby proces gromadzenia danych obejmował różne perspektywy, co pozwoli na bardziej całościowe zrozumienie kontekstu.

### 3.5.3 Adaptacja i konfiguracja

Ramy MEAL, struktura zarządzania i analiza ryzyka to wszystkie istotne narzędzia adaptacyjne, które są opracowywane na tym etapie. Narzędzia te są niezbędne dla kierownika projektu, aby zapewnić, że zarządzanie projektem odpowiada na zmieniające się konteksty i problemy.

### 3.5.4 Adaptacyjne i Planowanie

Wielokrotne planowanie jest zwinnym i adaptacyjnym podejściem, które ustanawia plan projektu w etapach, zamiast próbować zaplanować cały projekt za jednym razem. W związku z zasadą adaptacji, daje to możliwość wbudowania bramy decyzji po (a czasem w ramach) każdego z etapów, tak aby można było przeprowadzić analizę, która bada, co musi się wydarzyć w następnym etapie projektu.

### Zwinne zarządzanie projektami

Zwinne zarządzanie projektami to pojęcie w ramach którego mieści się wiele różnych narzędzi pozwalających na bardziej adaptacyjne podejście do zarządzania projektami. W zwinnym zarządzaniu projektami:

- Czas jest ustalany poprzez podzielenie projektu na krótkie iteracje o ustalonym czasie (etapy to terminologia używana w Project DPro);
- Koszt zasobów jest stały;
- Zakres jest zmienny. Skupia się na wymaganiach o najwyższym priorytecie, z oczekiwaniem, że zakres będzie ewoluował w miarę postępu projektu.

Na końcu każdej iteracji znajduje się brama decyzji, która pozwala na zmianę priorytetów istniejących wymagań, rozważenie nowych w miarę postępu projektu oraz zaplanowanie następnej iteracji. Jest to forma planowania kroczącego. Celem jest dostarczenie najważniejszych wymagań w ramach budżetowanych kosztów i czasu, ale może nie wszystkich wymagań. Aby ten proces działał, musi być w dużym stopniu oparty na współpracy. Istotne jest, by interesariusze projektu byli ściśle zaangażowani, zwłaszcza użytkownicy.

Dzięki takiemu podejściu darczyńcy i interesariusze będą mieli większą pewność, że zatwierdzą projekt, ponieważ koszty i harmonogramy są z góry określone, a ogólne ryzyko jest niższe. Miejmy nadzieję, że darczyńcy i interesariusze zaakceptują fakt, że nie mogą mieć wszystkiego, ale to, co dostaną, spełni główne cele projektu. Tak więc ostatecznie zwinne podejście do zarządzania projektem może zaowocować bardziej udanymi rezultatami.

Istotnym elementem procesu zwinnego jest umiejętność nadania priorytetu wymaganiom projektu w czterech kategoriach ważności:

- Konieczne – spełnienie tych wymagań jest gwarantowane;
- Pożądane;
- Możliwe;
- Nie tym razem.

Zwinność koncentruje się na małych, stopniowych zmianach. Problemem może być to, że większy obraz może zostać utracony i stworzyć niepewność wśród interesariuszy. Budowanie konsensusu wymaga czasu i stanowi problem dla wielu norm i oczekiwań. Koszty zasobów mogą być wyższe; na przykład łączenie zespołów lub inwestowanie w infrastrukturę umożliwiającą im zdalną współpracę. Może się wydawać, że ciężar odpowiedzialności przesuwają się z uprawnionego użytkownika końcowego na uprawniony zespół projektowy, co grozi utratą korzyści, ponieważ zespół projektowy skupia się na niewłaściwych rzeczach.

### 3.5.5 Adaptacja i implementacja

To właśnie na etapie wdrażania najważniejsza staje się zwinność i zarządzanie adaptacyjne. W niektórych przypadkach, jak np. w projekcie humanitarnym, kontekst projektu może podlegać ciągłym zmianom, co wymaga szybkiej reakcji na zmieniające się potrzeby i ewoluujące środowisko.

#### Bramy decyzji

Brama decyzji wprowadzona w trakcie wdrażania pomaga zespołowi projektowemu urzeczywistnić przegląd uzasadnienia projektu i ustanawia fundament dla stworzenia tego procesu jako nawyku w całym projekcie. Dane i informacje pochodzące z systemów monitorowania i rozliczania powinny być wprowadzane do procesu bramy decyzji, dostarczając uzasadnienia dla kontynuowania projektu w obecnej formie lub wprowadzania zmian w oparciu o dane, informacje i tolerancje kierownika projektu.

##### Awaryjna brama decyzji

Część adaptacji do zmieniającego się środowiska może oznaczać, że projekt nie jest już istotny lub zdolny do działania w obecnym kontekście. W tym miejscu pojawiają się awaryjne bramy decyzji. Choć ten scenariusz nie jest pożądanym ani idealnym, w rzeczywistości może się zdarzyć i może być najlepszym rozwiązaniem dla interesariuszy, aby zakończyć projekt, zamiast kontynuować go do skutku. Decyzja o zamknięciu projektu jest prawdopodobnie powyżej tolerancji kierownika projektu, ale będzie on zaangażowany w dostarczanie informacji o kontekście i podejmowanie decyzji we współpracy ze strukturą zarządzania. Kierownik będzie również prawdopodobnie odpowiedzialny za komunikowanie decyzji interesariuszom.

#### Problemy i zmiany

Problemy prowadzą do zmian i mogą uwypuklić luki w projektach. Problemy z pewnością wymagają, aby reakcja na nie dostosowała się do kontekstu, w którym się pojawiają, często również wymagają, aby zespół projektowy i kierownik rozważyli pierwotną przyczynę problemu, aby upewnić się, że nie wystąpi ponownie - włączając się w proces wyciągania wniosków.

#### Zdobyta wiedza

Jednym z najlepszych sposobów wykorzystania wyciągniętych wniosków jest Brama Decyzji lub inny formalny proces, w którym wyznacza się czas w ramach projektu na przeprowadzenie refleksyjnego procesu uczenia się z członkami zespołu projektowego i interesariuszami. Sesje te powinny być dobrze udokumentowane, tak aby nauka mogła być włączona do wielokrotnego planowania projektu i/lub przyszłych projektów.

### 3.5.6 Adaptacja i zamknięcie

Ocena i wnioski z niej płynące dostarczają kierownikowi projektu i zespołowi oceny projektu oraz tego, czy rezultaty zostały osiągnięte.

- Czy wprowadzono zmiany, kiedy i gdzie było to właściwe, na podstawie informacji i danych?
- Czy wyciągnięte wnioski były uwzględniane przez cały okres trwania projektu?

- W jaki sposób informacje uzyskane w ramach MEAL zostały włączone do procesu wprowadzania zmian/ podejmowania decyzji w projekcie?

## SEKCJA 4. DOSTOSOWANIE PROJECT DPRO

### Jak sprawić, by Project DPro pracował dla Ciebie?

Narzędzia, techniki, metodologie i tak dalej nic nie osiągną, jeśli zespół projektowy nie będzie w stanie sprawić, by działały w rzeczywistym środowisku projektowym. W tej sekcji przeanalizowano, jak dostosować różne narzędzia i techniki, które zostały przedstawione, aby zaczęły działać dla Kierownika Projektu i zespołu wdrażającego projekt.

### 4.1 Podstawy adaptacji

Nie ma jednego schematu zarządzania projektami. Każdy projekt jest unikalny - ma swoje specyficzne cele. Samo stosowanie narzędzi i technik bez myślenia o kontekście, zasobach, relacjach i problemach przyczyni się w najlepszym wypadku do powstania projektu zrobionego i „sterowanego szablonami”. Oprócz tworzenia wielu niepotrzebnych prac, samo dodawanie narzędzi i technik bez przemyślenia ich uzasadnienia i zastosowania może zdezorientować i zdemoralizować personel projektu i partnerów wdrażających.

Dwóch Kierowników Projektu ukończyło szkolenie Project DPro i uzyskało jasną wiedzę i zrozumienie metodologii. Żadna z ich organizacji, niestety, nie doceniała i nie rozumiała zarządzania projektami. Po powrocie do miejsca pracy jeden Kierownik Projektu został poinformowany: „te narzędzia Project DPro są w porządku, ale nie zrobimy tego w ten sposób”. Inny Kierownik Projektu został poinformowany przez przełożonego: „powinieneś zdecydować, jakie narzędzia i techniki wybrać i wdrażać je samodzielnie”.

O ile kierownik projektu musi być skłonny do podejmowania indywidualnej inicjatywy pomimo ograniczeń organizacyjnych, to obu scenariuszy opisanych w powyższym przykładzie należy unikać. Wdrażanie Project DPro powinno obejmować ocenę dostępnych narzędzi i technik, podjęcie decyzji, które będą najbardziej przydatne w danej sytuacji, a następnie przemyślenie, w jaki sposób te narzędzia mogą być zintegrowane z procesami i systemami organizacyjnymi.

Kiedy tylko jest to możliwe, Kierownicy Projektów powinni zaangażować się i przedyskutować następujące pytania:

- Czy nowe narzędzie uzupełni lub zastąpi istniejące narzędzie?
- Jak informacje z nowego narzędzia będą pasować do istniejących procesów?
- Czy musimy wprowadzić zmiany w istniejących procesach w wyniku integracji nowego narzędzia lub techniki?

Jeszcze bardziej praktycznie, Kierownik Projektu powinien spojrzeć na wszystkie narzędzia i techniki i zadać to pytanie: „Czy mogę wdrożyć to narzędzie już teraz – czy potrzebuję większego wsparcia organizacyjnego”?

Tabela 41: Przykład adaptacji narzędzi zarządzania projektami ilustruje przykładowy plan adaptacji narzędzi. Jest wypełniona przykładowymi danymi, które oznaczają status i wskazują, czy zmiany organizacyjne będą nadal potrzebne, aby doprowadzić do udanego wdrażania narzędzia.

Narzędzie	Czy mogę je wdrożyć już teraz?	Czy potrzebuję więcej wsparcia?	Jakie zmiany organizacyjne muszą zostać wprowadzone, zanim będziemy mogli odpowiednio dostosować i korzystać z tego narzędzia?
WBS	Tak	Nie	Upewnij się, że zespół i nasi współpracownicy posiadają odpowiednią wiedzę
Diagramy sieciowe	Tak	Nie	Upewnij się, że zespół rozumie zarówno cel, jak i procesy.
Karta Projektu	Nie	Tak	Zachęć organizację do zaakceptowania zatwierzonego formatu.
RACI	Tak	Nie	Osiągnij konsensus co do tego, „kto co powinien robić” na różnych poziomach projektu.
Kontrola zmian	Tak	Tak	Musi integrować się i łączyć z naszym systemem zarządzania projektami

Tabela 41: Przykład adaptacji narzędzi do zarządzania projektami

## 4.2 Czynniki, które należy wziąć pod uwagę przy dostosowywaniu projektu DPro

Żaden projekt nie istnieje w próżni. Projekty „żyją” w ramach programów i portfolio. Ponadto projekty są zarządzane w kontekście systemów organizacyjnych i struktur darczyńców. W pewnym sensie są to szersze środowiska operacyjne dla projektów. Ponieważ wszystkie te czynniki wpływają na wydajność projektów, należy je wziąć pod uwagę przy dostosowywaniu Project DPro do projektów.

**Względy programowe:** Jak stwierdzono wcześniej w niniejszym Przewodniku, programy składają się z grupy powiązanych projektów, które są zarządzane w sposób skoordynowany w celu uzyskania korzyści i kontroli niedostępnych przy zarządzaniu nimi indywidualnie. Czas trwania programu jest dłuższy, a rezultaty są zwykle bardziej złożone, gdyż każdy projekt ma przyczynić się do realizacji celów. Oczywiście, w dobrze zarządzanym programie będzie istniała spójność narzędzi, metod i podejść.

Niektóre organizacje pozarządowe posiadają Jednostkę lub Biuro Zarządzania Programem (PMU lub PMO), którego rolą jest zapewnienie spójności podejść, standardów, budowania potencjału, zestawów narzędzi i podręczników operacyjnych. W takich sytuacjach kierownicy projektów i ich zespoły muszą dostosować się do wytycznych, narzędzi i podejść jednostki programowej.

Ponadto, jeśli chodzi o związek między programami a projektami, organizacje pozarządowe w sektorze rozwoju międzynarodowego mają tendencję do tworzenia dużych i złożonych projektów, podczas gdy bardziej wskazane byłoby stworzenie programu zawierającego szereg mniejszych i prostszych projektów.

**Względy systemowe:** Kierownik Projektu rzadko ma okazję wpływać na wybór systemów organizacyjnych. Bez względu na powyższe, Kierownik Projektu musi upewnić się, że przepływ informacji z i do organizacji spełnia potrzeby zespołu projektowego.

Dwa poniższe przykłady ilustrują, jak Kierownik Projektu musi zbadać i zrozumieć systemy organizacyjne, aby wypracować sposoby ich działania z korzyścią dla projektu.

**Budżetowanie/raportowanie finansowe:** Budżety we wnioskach darczyńców mają zwykle formę budżetów na działania. W rzeczywistości wiele organizacji pozarządowych nie ma systemów finansowych, które mogłyby tworzyć raporty na podstawie działań, ale korzysta z raportów na podstawie pozycji/ kodu konta. W takim scenariuszu Kierownik Projektu musi zapewnić, że praca potrzebna do przetłumaczenia informacji finansowych z jednego formatu na drugi zostanie zaplanowana i wdrożona w odpowiednim czasie.

**Waluta budżetowa i kursy wymiany:** Często zdarza się, że Kierownik Projektu otrzymuje informację, że „projekt ma stratę na kursie walutowym w wysokości 20 000 USD, więc musi wykonać mniej działań, aby wyrównać straty”. O ile strategie hedgingowe mogą być stosowane przez organizacje w celu zmniejszenia wpływu, o tyle wahań kursów walutowych nie da się wyeliminować. Pomimo tego, Kierownik Projektu może wybrać i zastosować najbardziej odpowiednie metody zarządzania, aby zminimalizować straty. Ponieważ zadanie wyboru waluty budżetowej należy często do pracowników działu finansów lub fundraisingu, często to oni wybierają walutę kontraktu. Jeśli wydatki są w innej walucie, natychmiast komplikuje to życie personelu projektu - okazuje się, że mają budżet w jednej walucie, a wydatki w innej. Choć nie zawsze jest to możliwe, Kierownik Projektu powinien nalegać, aby budżet i wydatki były dokonywane w tej samej walucie. Nawet jeśli wybór waluty nie podlega negocjacji, Kierownik Projektu może nalegać na stosowanie rzeczywistego kursu wymiany przez cały okres trwania projektu - zamiast stosowania łatwego do obliczenia kursu księgowego. Chociaż takie strategie zarządzania nie złagodzą wahań kursów walutowych, to pomogą zmniejszyć ich zmienność.

**Rozmiar, złożoność i czynniki ryzyka:** Zdrowy rozsądek podpowiada, że mały, prosty projekt nie wymaga takich samych rozważań jak milionowy, wielomiejscowy, wielozespołowy projekt w trudnym, niepewnym środowisku z różnorodnymi interesariuszami. Niezależnie od tej wiedzy, czynniki związane z wielkością, złożonością i ryzykiem są zbyt często niedostatecznie uwzględniane przez kierowników projektów i ich organizacje w sektorze rozwoju międzynarodowego. Dwa ważne i powiązane ze sobą obszary są przytoczone poniżej jako przykłady:

**Planowanie i zarządzanie ryzykiem:** Rejestr ryzyka zawsze się przyda. W projekcie o niskiej wartości i małej złożoności może wystarczyć prosty, jakościowy rejestr ryzyka. W projekcie o znacznie wyższym profilu ryzyka kierownik będzie prawdopodobnie potrzebował ilościowego rejestru ryzyka. Ponadto różne są normy projektowe dotyczące stosowania i modyfikowania rejestru ryzyka. Kto może go modyfikować? Kto może sugerować zmiany? Kiedy rejestr ryzyka będzie przeglądany? Podobnie jak w przypadku wszystkich narzędzi w Project DPro, kierownik projektu musi zastanowić się, jak najlepiej wykorzystać te narzędzia i zapewnić, że pomogą one zespołowi projektowemu.

**Zarządzanie projektem:** Jednym z kluczowych obszarów, który będzie wymagał uwagi w bardziej złożonych projektach, jest zarządzanie. Mniejsze, prostsze projekty mogą dzielić strukturę zarządzania z kilkoma podobnymi projektami - być może w ramach Rady Programowej lub Rady Projektów Krajowych lub podobnej struktury. Projekt o wartości miliona dolarów, realizowany w wielu lokalizacjach i przez wiele zespołów, będzie potrzebował własnej Rady Projektu, w której starszy użytkownik, starszy dostawca i kadra kierownicza projektu będą reprezentować głosy i perspektywy swoich interesariuszy. Rada Projektu będzie potrzebowała jasnego zakresu zadań i norm działania. Członkowie Rady

muszą rozumieć swoje role i obowiązki Ponadto, w dłuższym projekcie może być konieczna zmiana profilu Rady Projektu, aby zapewnić, że właściwe perspektywy są reprezentowane

**Kwestie związane z uczeniem się i kompetencjami:** Chociaż kierownik projektu jest odpowiedzialny za zapewnienie, że członkowie personelu i partnerzy wdrażający mają odpowiednie kompetencje, w tym wiedzę, postawy i umiejętności, kierownik nie powinien oczekiwać, że od razu zbuduje zdolności w celu rozwiązania wszystkich słabych punktów. Kluczową częścią dostosowania Project DPro będzie ocena obecnego poziomu kompetencji personelu i partnerów wdrażających, a następnie promowanie uczenia się w celu zwiększenia zdolności tam, gdzie zidentyfikowano braki. Na stronie PM4NGOs dostępne jest narzędzie do oceny kompetencji, które pomoże Ci zidentyfikować obszary, w których Ty (i Twoja organizacja) musicie skupić się na rozwoju kompetencji niezbędnych do lepszego wykonywania pracy w ramach projektu.

W przypadku organizacji wdrażających Project DPro, wiele potrzeb związanych z uczeniem się i kompetencjami prawdopodobnie zostało już uwzględnionych. Jednak Kierownik Projektu nadal musi potwierdzić, że wszyscy pracownicy i partnerzy projektu potrafią prawidłowo używać każdego z wybranych narzędzi w rzeczywistej praktyce. Braki, które zostały zidentyfikowane w wydajności, muszą zostać usunięte poprzez szkolenia lub inne działania zarządcze.

Należy się również upewnić, że wszyscy rozumieją narzędzia wybrane do włączenia do projektów (i procesów) organizacji. Jeśli, na przykład, Kierownik Projektu próbuje wdrażać Strukturę Podziału Pracy (WBS) bez upewnienia się, że każdy członek zespołu i partner wdrażający rozumie podstawy, docenia wartość i może rzeczywiście użyć WBS w rzeczywistej sytuacji, to wdrożenie jest prawdopodobnie skazane na niepowodzenie.

**Względy dotyczące wydajności:** Kierownik projektu jest odpowiedzialny nie tylko za to, by personel projektu stawał się coraz bardziej kompetentny, ale - co ma największe znaczenie - by wyniki pracy przyczyniały się do osiągnięcia docelowych efektów organizacji. Należy pamiętać, że zmiany w organizacjach działających w sektorze rozwoju międzynarodowego są zazwyczaj ukierunkowane na jakość życia, dobrobyt, trwałość, redukcję ubóstwa, wzmocnienie świadomości społecznej i/lub poprawę stanu środowiska. Kurs Project DPro nie może być postrzegany jako jednorazowe wydarzenie, ale powinien być początkiem dynamicznego procesu, który przenosi naukę na lepsze wyniki i, co najważniejsze, przyczynia się do ciągłego doskonalenia projektu. Poprzez powiązanie Project DPro z rezultatami projektu i wymaganiem od personelu odpowiedzialności za wykorzystanie zdobytej wiedzy w praktyce, kierownicy projektów zwiększają szanse na zaobserwowanie zmian, które naprawdę mają znaczenie i stanowią sedno projektu.

Jedno z biur organizacji pozarządowej, po pilotażu kilku kursów Project DPro, zdecydowało, że wszyscy uczestnicy wydarzeń edukacyjnych w ramach Project DPro będą zobowiązani do opracowania indywidualnego (w miarę możliwości również z udziałem zespołu projektowego) planu kontynuacji nauki i wdrażania Project DPro. Wzór planu wymagał podania szczegółów dotyczących planowanego zastosowania wiedzy i narzędzi zarządzania projektami w pracy przez okres 12 miesięcy. Wyznaczona osoba z jednostki zarządzającej projektem została wyznaczona do komunikowania się z każdym uczniem i jego bezpośrednim przełożonym w odstępach 3-miesięcznych w celu sprawdzenia zgodności, zmierzenia wkładu w rezultaty oraz zebrania/podzielenia się najlepszymi praktykami. To biuro organizacji pozarządowej oferuje również sposoby dla uczących się, aby uzyskać wirtualny dostęp (przez telefon, e-mail, media społecznościowe itp.) do ekspertów ds. zarządzania projektami, którzy mogą doradzić im w zakresie wykorzystania/adaptacji narzędzi i innych problemów związanych z wdrażaniem Project DPro, które mogą się pojawić. Zdecydowano się również na rozpoczęcie od małych kroków poprzez stopniowe

wprowadzanie narzędzi do zarządzania projektami w sposób umożliwiający praktyczne eksperymentowanie, adaptację i uczenie się w kontekście. Zdecydowali, że ich startowy zestaw narzędzi będzie zawierał cztery narzędzia do zarządzania projektami, które zostały uznane za najbardziej niezbędne dla początkowego usprawnienia. Wybrali RACI, Rejestr Ryzyka, WBS i Dziennik Problemów.

**Podsumowanie:** Adaptacja Project DPro, jak opisano powyżej, jest rzeczywiście niezbędna. Należy jednak pamiętać o jednym ostrzeżeniu: Praca Kierownika Projektu NIE powinna być zredukowana do zestawu sztywnych reguł, które są bezmyślnie stosowane w każdym projekcie, programie lub portfolio. Pamiętaj, jak już wcześniej wspomniano w tym przewodniku, że zarządzanie projektami jest w równym stopniu „sztuką”, co „nauką”. Będą okoliczności, w których narzędzie lub technika zarządzania projektem może być użyta, ale z wielu powodów może NIE być najmądrzejszym wyborem. Innymi słowy nadmierne wymaganie obowiązkowego i jednolitego przyjęcia narzędzi i technik zarządzania projektami we wszystkich projektach, programach lub portfolio może być ogromnym błędem. Każdy Kierownik Projektu musi nauczyć się dyscypliny i rozwagi - stać się biegłym w analizowaniu każdego indywidualnego projektu przed starannym i wspólnym wyborem i przyjęciem tego, co najlepsze z Project DPro.

## SEKCJA 5. ZMIANY W PRZEWODNIKU PO PROJECT DPRO

Drugie wydanie przewodnika po projekcie DPro obejmuje wiedzę uzyskaną od organizacji lokalnych i międzynarodowych, od osób uczących się i trenerów oraz, co najważniejsze, od praktyków. W przewodniku zachowano większość pojęć, definicji i procesów z pierwszego wydania, ale wprowadzono wiele ulepszeń:

- Odkąd PM4NGOs wydało Przewodnik po Programie DPro, Projekt DPro stał bardziej skoncentrowany na działania i wyniki.
- Cykl życia projektu zmienił się nie tylko pod względem liczby faz, ale także sposobu jego prezentacji, zasad i reprezentacji MEAL.
- Monitorowanie i Ocena włączyły Uczenie się i Odpowiedzialność i nie są one uważane za etap - jest to temat przekrojowy, który będzie widoczny we wszystkich fazach, zasadach i rozdziałach nowego wydania.
- Dyscypliny (i ich narzędzia) zostały włączone do etapów, umożliwiając czytelnikom łatwiejsze przyswajanie wiedzy.
- Zasady zarządzania projektami są teraz dostosowane do Project DPro. Są też bardziej szczegółowe i obszerne w porównaniu z pierwszą edycją.

Bardziej szczegółowy opis wszystkich zmian w tej drugiej edycji można znaleźć w mini-kursie dostępnym w **DPro+** ([www.dpro.plus](http://www.dpro.plus)) umożliwiającym certyfikowanym profesjonalistom zapoznanie się ze zmianami, jakie zaszły między dwiema edycjami.

## Załącznik I: Kompetencje Project DPro

Kompetencje są definiowane jako zintegrowane zestawy umiejętności, wiedzy, postaw i zachowań wymaganych do skutecznego wykonywania danej pracy, pełnienia danej roli lub w danej sytuacji. Kompetencje Kierownika Projektu są zorganizowane w czterech obszarach: Umiejętności techniczne, Umiejętności przywódcze/Interpersonalne, Umiejętności osobiste/samozarządzanie i Specyficzne dla sektora rozwoju. Więcej informacji znajduje się w sekcji 1.2.6 przewodnika.

Możesz wykorzystać Kompetencje, aby sprawdzić swoje postępy i pomóc w opracowaniu planu rozwoju osobistego w trzyetapowym procesie:

**Krok 1: Moja własna ocena.** Usiądź na chwilę i przejrzyj poniższą listę oceniając swój poziom od 1 do 4 w każdej z 31 kompetencji kierownika projektu:

Poziom 1 - Ta koncepcja jest dla mnie nowa lub raczej nieznana

Poziom 2 - Nie do końca rozumiem tę koncepcję, potrzebuję więcej doświadczenia

Poziom 3 - Rozumiem tę koncepcję i potrafię wykazać, że ją rozumiem

Poziom 4 – Rozumiem tę koncepcję tak dobrze, że mogę ją modyfikować, stosować na nowe sposoby i jej uczyć

**Krok 2: Moje potrzeby zawodowe.** Ponownie przejrzyj kompetencje ze swoim przełożonym, współpracownikiem lub mentorem i oceń, co jest wymagane na Twoim stanowisku:

Poziom 1 - Moja praca nie wymaga tej kompetencji

Poziom 2 - Moja praca wymaga świadomości, że taka kompetencja istnieje, ale nie ma potrzeby jej stosowania

Poziom 3 - Moja praca wymaga znajomości i zastosowania tej kompetencji

Poziom 4 – Moja praca wymaga opanowania tej kompetencji, a także modyfikacji jej stosowania i/lub nauczania jej innych

**Krok 3:** Stwórz swój plan rozwoju. To ćwiczenie pokaże Ci różnicę pomiędzy Twoim obecnym poziomem kompetencji a tym, co jest wymagane na danym stanowisku, dzięki czemu będziesz mógł ustalić priorytety i zaplanować rozwój osobisty.

Odwiedź [stronę internetową PM4NGOs](#) lub [platformę DPro+](#), aby pobrać bezpłatne narzędzie do oceny kompetencji.

### Umiejętności techniczne

Ta grupa kompetencji jest często określana zbiorczo jako „nauka” stojąca za zarządzaniem projektami. Czy kierownik projektu potrafi zidentyfikować, wybrać i zastosować odpowiednie narzędzia i procesy, aby umiejętnie zarządzać projektem?

#### 1: Aktywne zarządzanie zakresem

Możliwość tworzenia i zarządzania listą konkretnych celów projektu, rezultatów i wymagań na podstawie propozycji projektu

#### 2: Kompleksowe określenie działań niezbędnych do powodzenia projektu

Umiejętność określenia najlepszych sposobów spełnienia wymagań projektu i stworzenia zestawu działań w celu ich dostarczenia w ramach ograniczeń kosztowych, czasowych i jakościowych.

Opracowanie i uzgodnienie budżetu projektu

### **3: Zarządzanie ogólnym harmonogramem w celu zapewnienia terminowego wykonania prac**

Umiejętność przygotowania i utrzymania harmonogramów działań i zdarzeń dla inicjatyw dotyczących zmian, z uwzględnieniem zależności i wymagań dotyczących zasobów

### **4: Definiowanie i zbieranie wskaźników do pomiaru postępu projektu**

Zdolność do opracowania procesów ciągłego monitorowania i oceny w celu zmierzenia wszystkich aspektów projektu w stosunku do jego celów

### **5: Identyfikowanie, śledzenie, zarządzanie i rozwiązywanie problemów związanych z projektem**

Zdolność do reagowania na problemy, które mają wpływ na projekt i prowadzenia dziennika problemów

### **6: Rozpowszechnianie informacji o projekcie wśród wszystkich interesariuszy**

Zdolność do zarządzania interesariuszami i komunikowania się z nimi, z uwzględnieniem ich poziomów wpływu i partykularnych interesów poprzez wykorzystanie planów zarządzania interesariuszami

### **7: Identyfikowanie, śledzenie, zarządzanie i rozwiązywanie problemów związanych z projektem**

Zdolność do identyfikowania i monitorowania ryzyk (zagrożeń i szans), planowania i wdrażania reakcji na te ryzyka oraz prowadzenia Rejestru Ryzyka

### **8: Stworzenie systemów logistycznych**

Zdolność do tworzenia i utrzymywania systemu logistycznego, który dostarcza właściwe zasoby i materiały we właściwym czasie przy ograniczeniach budżetowych

### **9: Zapewnienie odpowiedniej jakości produktów w ramach projektu**

Umiejętność opracowania, utrzymania i stosowania procesów zarządzania jakością w odniesieniu do działań i wyników inicjatywy zmiany

### **10: Określenie czy i kiedy należy wprowadzić zmiany oraz wpływ tych zmian na projekt**

Umiejętność zarządzania procesem, poprzez który wszystkie wnioski o zmianę zakresu odniesienia projektu, programu lub portfolio są wychwytywane, oceniane, a następnie zatwierdzane, odrzucone lub odraczone.

### **11: Planowanie i zarządzanie budżetem i wydatkami w ramach projektu**

Umiejętność opracowania i uzgodnienia budżetów dla projektu i inicjatyw zmian oraz kontrolowania prognozowanych i rzeczywistych kosztów w stosunku do budżetów.

## **Przywódcze i interpersonalne**

Ta grupa kompetencji jest często określana zbiorczo mianem „sztuki” zarządzania projektami. Na przykład, w jaki sposób kierownik projektu komunikuje się, inspiruje innych i rozwiązuje konflikty?

### **12: Spojrzenie na projekt w ramach całego portfolio organizacji**

Możliwość zobaczenia „szerszej perspektywy”. Myślenie na wysokim poziomie w oparciu o teorię zmiany w organizacji.

### **13: Wiodąca rola w projekcie (promowanie akceptacji)**

Zdolność do zarządzania zainteresowanymi stronami, z uwzględnieniem ich poziomów wpływu i partykularnych interesów oraz promowania poparcia

#### **14: Komunikowanie wizji - stawianie rozsądnych i stanowiących wyzwanie oczekiwań**

Umiejętność komunikowania wizji projektu, inspirowania członków zespołu i informowania ich na bieżąco.

#### **15: Udzielanie członkom zespołu terminowych i pomocnych informacji zwrotnych dotyczących wyników pracy**

Umiejętność pomocy zespołowi w rozwijaniu jego umiejętności, wiedzy i doświadczenia poprzez konstruktywną informację zwrotną i (ewentualnie) mentoring. Twój zespół jest największym atutem projektu!

#### **16: Tworzenie produktywnego środowiska pracy w zespole**

Umiejętność wybierania, rozwijania i zarządzania zespołami oraz umiejętność pracy w grupie

#### **17: Aktywna komunikacja (werbalna i pisemna), w tym umiejętność uważnego słuchania.**

Umiejętność jasnego, dokładnego i precyzyjnego komunikowania się z członkami zespołu i interesariuszami, a w przypadku komunikacji werbalnej - pełnego skupienia się na tym, co jest mówione, a nie tylko biernego słuchania przekazu rozmówcy

#### **18: Motywowanie członków zespołu do podążania za wskazówkami i osiągania celów**

Zdolność do inspirowania innych do realizacji udanych zmian

### Osobiste i samzarządzanie

Zdolność kierownika projektu do samzarządzania. Na przykład, czy kierownik projektu potrafi skutecznie ustalać priorytety, zarządzać czasem i organizować pracę? Ta grupa kompetencji sprawdza zdolność kierownika projektu do samzarządzania.

#### **19: Umiejętności organizacyjne**

Umiejętność tworzenia i dotrzymywania terminów; delegowania zadań; wyznaczania celów i ich realizacji; podejmowania decyzji w odpowiednim czasie; zarządzania terminami; oraz tworzenia i zarządzania harmonogramami.

#### **20: Dbłość o szczegóły**

Zdolność do bycia dokładnym i dokładnym podczas realizacji zadania poprzez troskę o wszystkie zaangażowane obszary.

#### **21: Wykonywanie wielu zadań jednocześnie**

Umiejętność spokojnego i sprawnego wykonywania wielu zadań jednocześnie

#### **22: Myślenie logiczne**

Zdolność do zdyscyplinowanego myślenia przy użyciu faktów i dowodów w celu znalezienia rozwiązania

#### **23: Myślenie analityczne**

Zdolność do systematycznej i logicznej pracy w celu rozwiązywania problemów, identyfikowania przyczyn i przewidywania nieoczekiwanych rezultatów. Tak aby zarządzać problemami, opierając się na własnym doświadczeniu i wiedzy oraz, w razie potrzeby, korzystać z innych zasobów

#### **24: Samodyscyplina**

Zdolność do trzymania się swoich przekonań i kontroli swojego postępowania

#### **25: Zarządzanie czasem**

Zdolność do zorientowania się, gdzie spędza się czas i jak efektywnie go wykorzystać

### **Specyficzne dla sektora rozwoju**

Umiejętność zastosowania kompetencji technicznych, przywódczych/interpersonalnych i osobistych/samozarządzania w kontekście projektów rozwojowych. Na przykład, czy kierownik projektu potrafi zidentyfikować, wybrać i zastosować właściwe narzędzia i procesy, które są unikalne dla sektora rozwoju?

#### **26: Rozumienie wartości i paradygmatów sektora rozwoju (lub sposobu działania)**

Umiejętność zrozumienia, w jaki sposób sektor rozwojowy działa ogólnie, a w szczególności w Twojej organizacji.

#### **27: Zrozumienie różnych interesariuszy zaangażowanych w projekty rozwojowe**

#### **28: Rozumienie i umiejętność poruszania się w złożonych środowiskach rozwojowych**

Zdolność rozumienia często złożonych relacji w projekcie rozwojowym i skutecznego współdziałania ze wszystkimi interesariuszami na odpowiednim poziomie.

#### **29: Efektywna praca z szeregiem partnerów wdrażających**

#### **30: Radzenie sobie z wyjątkową presją środowisk rozwojowych**

#### **31: Wykazanie się wrażliwością kulturową**

Umiejętność pracy w wielokulturowych zespołach, bycie wyrozumiałym i świadomym lokalnych zwyczajów

## Załącznik II: Certyfikaty Project DPro

W branży, która opiera się na projektach, aby zakończyć swoją pracę, certyfikacja pomaga zapewnić, że kierownicy projektów są gotowi do efektywnego zarządzania projektami na całym świecie. Certyfikaty PM4NGOs są uznawane na całym świecie i służą jako dowód nabytych umiejętności i kompetencji.

PM4NGOs oferuje dwupoziomą certyfikację Project DPro: Foundation i Practitioner.

### Project DPro Foundation

Certyfikat Project DPro Foundation jest przeznaczony dla osób rozpoczynających pracę w zarządzaniu projektami, osób z doświadczeniem w pracy w środowisku projektowym, które chcą odświeżyć swoje umiejętności, a także dla doświadczonych kierowników projektów, którzy dopiero rozpoczynają pracę w sektorze rozwoju międzynarodowego. Celem certyfikacji Project DPro Foundation jest:

- nadanie statusu profesjonalnej certyfikacji dla kierowników projektów w branży
- zapewnienie certyfikacji i zasobów edukacyjnych, które są wszechstronne, dostępne i odpowiednie dla profesjonalistów pracujących w tym sektorze
- zintegrowanie treści, które są osadzone w kontekście odpowiednim dla międzynarodowego sektora rozwoju z innymi uznawanymi międzynarodowo certyfikatami.

Egzamin jest dostępny on-line poprzez PM4NGOs Exam System i wymaga od kandydatów wykazania się znajomością i zrozumieniem treści zawartych w przewodniku Przewodnik po zarządzaniu projektami dla specjalistów ds. rozwoju (Przewodnik Project DPro). Egzamin składa się z 75 pytań wielokrotnego wyboru. Warunkiem zdania egzaminu jest uzyskanie 65% - czyli udzielenie 49 poprawnych odpowiedzi. Nie ma ocen negatywnych, więc błędna odpowiedź nie powoduje utraty punktów.

Cele nauczania dla egzaminu Project DPro Foundation znajdują się w [Załączniku III](#).

### Project DPro Practitioner

Certyfikacja Project DPro na poziomie Practitioner to znacznie bardziej wymagający egzamin oceniający zrozumienie roli zarządzania projektami w sektorze rozwoju oraz doskonalenie zawodowe. Jest przeznaczony dla osób z doświadczeniem w pracy w środowisku projektowym, które chcą wykazać się zaangażowaniem w rozwój zawodowy. Celem certyfikatu Project DPro Practitioner jest:

- zapewnienie drugiego poziomu osadzonego w odpowiednim kontekście poświadczenia zarządzania projektami w sektorze rozwoju.
- zapewnienie platformy ciągłego rozwoju zawodowego, w ramach której profesjonaliści będą rozwijać swoje umiejętności i wiedzę w zakresie zarządzania projektami w sektorze rozwoju.
- zapewnienie platformy, dzięki której praktycy rozwoju mogą rozpocząć dążenie do uzyskania akredytowanych na poziomie międzynarodowym kwalifikacji zawodowych w zakresie zarządzania projektami.

**Uwaga:** Nowy proces Project DPro Practitioner nie jest egzaminem, jak w przypadku poziomu Foundation, ale zestawem działań związanych z uczeniem się i rozwojem zawodowym opartym na dowodach. Więcej informacji na temat certyfikacji Project DPro można znaleźć na stronie PM4NGOs ([www.pm4ngos.org](http://www.pm4ngos.org)) oraz na platformie DPro+ ([www.dpro.plus](http://www.dpro.plus)).

## Załącznik III: Rezultaty uczenia się w ramach Projektu DPro

Kod Obszaru Sylabusa DS		Obszar Sylabusa: Projekty w sektorze rozwoju	Odniesienie	Sylabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Zapoznaj się z projektami w sektorze rozwoju		
01	01	Zdefiniuj warunki zarządzania projektami w kontekście międzynarodowego kontekstu rozwojowego.	1.1.2	DS.1.1
01	02	Wyjaśnij, czym różni się kultura projektów w sektorze rozwoju od kultury w innych sektorach.	1.1.3	DS.1.2
01	03	Wyjaśnij znaczenie i odpowiedzialność zarządzania projektami w sektorze rozwoju	1.1.4	DS.1.3
		Poznaj fakty, terminy i pojęcia związane z tematem Projektów w sektorze rozwoju.		
02	01	Zdefiniuj zarządzanie projektami	1.2.1	DS.2.1
02	02	Zidentyfikuj trzy boki trójkąta potrójnych ograniczeń, jak zdefiniowano w Projekcie DPro	1.2.2	DS.2.2
02	03	Wyjaśnij związek między bokami trójkąta potrójnych ograniczeń i konsekwencje jego zmian z punktu widzenia zarządzania projektami.	1.2.2	DS.2.3
02	04	Zdefiniuj i zidentyfikuj różnice między projektami, programami, portfolio	1.2.3	DS.2.4
02	05	Zidentyfikuj zalety zarządzania grupą projektów w kontekście programu	1.2.3	DS.2.5
02	06	Zidentyfikuj różne źródła projektu w sektorze rozwoju	1.2.4	DS.2.6
02	07	Przypomnij sobie zasady zarządzania projektami	1.2.5	DS.2.7
02	08	Przypomnij sobie kompetencje kierowników projektów w sektorze rozwoju (sztuka i nauka)	1.2.6	DS.2.8
02	09	Zrozum różnice w kompetencjach z zakresu zarządzania projektami wymaganych wraz ze wzrostem rozmiaru, złożoności i ryzyka scenariusza projektu	1.2.6	DS.2.9
02	10	Określ umiejętności kierowników projektów w sektorze rozwoju	1.2.6	DS.2.10
02	11	Przypomnij sobie obowiązki kierowników projektów w sektorze rozwoju	1.1.3, 1.1.4	DS.2.11

Kod Obszaru Syllabusa PM		Obszar Syllabusa: Model etapów w Project DPro	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Znajomość faktów, terminów i pojęć związanych z modelem etapów w Project DPro.		
01	01	Zidentyfikuj pięć etapów w modelu etapów projektu Project DPro.	1.2.8	PM.1.1
01	02	Przypomnij sobie terminy, fakty i koncepcje związane z pięcioma fazami ogólnego cyklu życia projektu w sektorze rozwoju międzynarodowego	1.2.8	PM.1.2
01	03	Zdefiniuj bramy decyzji, w tym różnice między bramami wewnętrznymi, zewnętrznymi i awaryjnymi	1.2.9	PM.1.3
01	04	Przypomnij sobie przykłady bram decyzji w życiu projektu	1.2.9	PM.1.4
01	05	Wyjaśnij korzyści płynące z zarządzania bramami decyzji w kontekście zarządzania projektami.	1.2.9	PM.1.5
01	06	Zdefiniuj awaryjne bramy decyzji	1.2.9	PM.1.6
		Zrozum model etapów w Project DPro		
02	01	Wyjaśnić sposoby, w jakie etapy projektu Project DPro współdziałają ze sobą.	1.2.8	PM.2.1
02	02	Wyjaśnij koncepcję MEAL w porównaniu z poprzednią fazą MEC	1.2.8	PM.2.2
02	03	Zrozum cel i korzyści płynących z zarządzania bramami decyzji w całym cyklu życia projektu Project DPro.	1.2.9	PM.2.3

Kod Obszaru Syllabusa ID		Obszar Syllabusa: Identyfikacja i definicja projektu	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Znajomość faktów, terminów i pojęć związanych z Etapem Identyfikacji i Definicji Projektu		
01	01	Zidentyfikuj cele etapu Identyfikacji i Definicji	2.1.1	ID.1.1
01	02	Wyjaśnij różnice w możliwości efektywnego kosztowo zarządzania zmianami w trakcie trwania projektu	2.1.1	ID.1.2
01	03	Zidentyfikuj kluczowe wyniki etapu Identyfikacji i Definicji	2.1.2	ID.1.3
01	04	Zidentyfikuj dane wejściowe etapu Identyfikacji i Definicji	2.1.5	ID.1.4
01	05	Zidentyfikuj główne cechy etapu Identyfikacji i Definicji (kto jest zaangażowany, co to oznacza w praktyce)	2.1.3, 2.1.4	ID.1.5

Kod Obszaru Syllabusa ID		Obszar Syllabusa: Identyfikacja i definicja projektu (kontynuacja)	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Procesy i narzędzia identyfikacji i definiowania projektów		
		Zdefiniowanie potrzeb		
02	01	Zapoznaj się z koncepcją i czynnikami, które należy wziąć pod uwagę przy definiowaniu potrzeb	2.1.6	ID.2.1
02	02	Zidentyfikuj cele gromadzenia i analizy danych	2.1.6	ID.2.2
02	03	Zidentyfikuj i zrozum metodologie, podejścia i narzędzia do gromadzenia danych	2.1.6	ID.2.3
02	04	Zidentyfikuj różnice między danymi pierwotnymi (jakościowymi i ilościowymi) a danymi wtórnymi.	2.1.6	ID.2.4
02	05	Zidentyfikuj różnice między czterema kategoriami potrzeb społecznych	2.1.6	ID.2.5
02	06	Wyjaśnij znaczenie triangulacji w etapie Identyfikacji i Definicji projektu	2.1.6	ID.2.6
		Analiza potrzeb		
03	01	Zidentyfikuj i zdefiniuj komponenty analizy potrzeb i danych: analizę stanu obecnego, analizę interesariuszy i analizę stanu przyszłego	2.1.6	ID.3.1
03	02	Poznaj sześć kategorii interesariuszy	2.1.6	ID.3.2
03	03	Wyjaśnij cel i konstrukcję narzędzi do analizy interesariuszy, w tym diagramów Venna i macierzy analizy interesariuszy	2.1.6	ID.3.3
03	04	Zdefiniuj terminy związane z analizą potrzeb, w tym drzewa problemów, drzewa celów i drzewa alternatyw	2.1.6	ID.3.4
03	05	Zrozum związek między drzewem problemów a drzewem celu	2.1.6	ID.3.5
03	06	Zidentyfikuj i wyjaśnij poziomy hierarchii w procesie drzewa problemów	2.1.6	ID.3.6
03	07	Wyjaśnij kategorie kryteriów, które określają, co obejmuje interwencja w ramach projektu	2.1.6	ID.3.7
		Logika interwencji w ramach projektu		
04	01	Zidentyfikuj cele struktury logicznej	2.1.6	ID.4.1
04	02	Zidentyfikuj i zdefiniuj ramy logiczne i ich komponenty (działania, produkty, wyniki, cele)	2.1.6	ID.4.2
04	03	Zrozum pionową i poziomą logiki ramy logicznej projektu	2.1.6	ID.4.3
04	04	Zrozum definicje założeń, wskaźników i środków weryfikacji	2.1.6	ID.4.4

Kod Obszaru Syllabusa ID		Obszar Syllabusa: Identyfikacja i definicja projektu (kontynuacja)	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
04	05	Zdefiniuj 5 cech wskaźnika SMART	2.1.6	ID.4.5
		Analizy na wysokim poziomie		
05	01	Zrozum korzyści płynące z analizy wysokiego poziomu na etapie Identyfikacji i Definicji	2.1.6	ID.5.1
05	02	Zidentyfikuj kategorie oceny ryzyka przy analizie zasobów ludzkich wysokiego szczebla	2.1.6	ID.5.2
05	03	Zrozum potrzeby zespołu projektowego w zakresie analizy zasobów ludzkich wysokiego poziomu	2.1.6	ID.5.3
05	04	Zdefiniuj aspekty ról i obowiązków, poziomu wysiłku i wymagań dotyczących wydajności	2.1.6	ID.5.4
05	05	Zidentyfikuj i zrozum 3 elementy składające się na zarządzanie łańcuchem dostaw	2.1.6	ID.5.5
05	06	Zapoznaj się z zaletami analizy wysokiego poziomu dotyczących finansów i trwałości	2.1.6	ID.5.6
05	07	Zrozum związek między projektem a teorią zmiany	2.1.6	ID.5.7
05	08	Zidentyfikuj i zrozum pojęcia Karty Projektu i Propozycji Projektu	2.1.6	ID.5.8

Kod Obszaru Syllabusa SU		Obszar Syllabusa: Konfiguracja projektu	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Znajomość faktów, terminów i pojęć związanych z obszarem konfiguracji projektu.		
01	01	Znajomość celów etapu konfiguracji projektu	2.2.1	SU.1.1
01	02	Zidentyfikuj kluczowe wyniki etapu konfiguracji	2.2.2	SU.1.2
01	03	Zidentyfikuj dane wejściowe etapu konfiguracji	2.2.5	SU.1.3
01	04	Zidentyfikuj główne cechy etapu konfiguracji (kto jest zaangażowany, co to oznacza w praktyce)	2.2.3, 2.2.4	SU.1.4
01	05	Zidentyfikuj związek między bramami decyzji a etapami	2.2.4	SU.1.5
		Procesy i narzędzia konfiguracji projektu		
		Ocena ryzyka		
02	01	Zdefiniuj pojęcia związane z zarządzaniem ryzykiem, w tym ryzyko pozytywne, ryzyko negatywne, rejestr ryzyka, macierz oceny ryzyka i tolerancje ryzyka	2.2.6	SU.2.1

02	02	Wyjaśnij znaczenie prawdopodobieństwa i wpływu w kontekście zarządzania ryzykiem.	2.2.6	SU.2.2
02	03	Zidentyfikuj i zrozum pięcioetapowy proces zarządzania ryzykiem	2.2.6	SU.2.3
02	04	Zidentyfikuj i zrozum cztery strategie reagowania na ryzyko.	2.2.6	SU.2.4
02	05	Wyjaśnij iteracyjny charakter zarządzania ryzykiem i jego znaczenie w całym okresie życia projektu.	2.2.6	SU.2.5
02	06	Zrozum zawartość i strukturę rejestru ryzyka	2.2.6	SU.2.6
02	07	Wyjaśnij cel, strukturę i zawartość macierzy oceny ryzyka	2.2.6	SU.2.7
		Zaangażowanie interesariuszy		
03	01	Świadomość, że zaangażowanie interesariuszy jest niezbędne i wymaga planowania i realizacji.	2.2.6	SU.3.1
03	02	Wyjaśnij znaczenie ustanowienia struktury zarządzania projektem	2.2.6	SU.3.2
03	03	Zidentyfikuj i zrozum trzy perspektywy, które powinny być reprezentowane w radzie projektu.	2.2.6	SU.3.3
03	04	Wyjaśnij obowiązki sponsora projektu i rady projektu	2.2.6	SU.3.4
03	05	Wyjaśnij związek między tolerancjami projektowymi a zarządzaniem projektem	2.2.6	SU.3.5
03	06	Zidentyfikuj i zrozum sześć obszarów tolerancji projektowych	2.2.6	SU.3.6
03	07	Zrozum cel i cechy Ram Planowania	2.2.6	SU.3.7
03	08	Zrozum cel i cechy Ram MEAL	2.2.6	SU.3.8
03	09	Zrozum cel Karty Projektu	2.2.6	SU.3.9
03	10	Zidentyfikuj cele komunikacji dotyczącej uruchomienia projektu	2.2.6	SU.3.10

Kod Obszaru Syllabusu PP		Obszar Syllabusu: Planowanie	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Znajomość faktów, terminów i pojęć związanych z obszarem planowania projektu.		
01	01	Przypomnij fakty terminy i koncepcje związane ze znaczeniem i harmonogramem realizacji planu realizacji projektu.	2.3.1	PP.1.1
01	02	Porównuj ramy logiczne projektu, propozycje i plany wdrożeniowe	2.3.1	PP.1.2
01	03	Zidentyfikuj kluczowe wyniki etapu planowania projektu – siedem elementów kompleksowego planu projektu.	2.3.2	PP.1.3

01	04	Zidentyfikuj dane wejściowe etapu planowania projektu	2.3.5	PP.1.4
01	05	Zidentyfikuj główne cechy etapu planowania projektu (kto jest zaangażowany) - proces partycypacyjny	2.3.3	PP.1.5
01	06	Zrozum mechanizmy odpowiedzialności i kontroli w etapie planowania projektu	2.3.4	PP.1.6
01	07	Zrozum zalety planowania kroczącego i bramy decyzji na etapie planowania projektu	2.3.4	PP.1.7
		Procesy i narzędzia planowania projektów		
		Planowanie harmonogramu		
02	01	Poznaj 5 kroków planowania harmonogramu.	2.3.6	PP.2.1
02	02	Zrozum różnicę między zakresem produktu a zakresem projektu.	2.3.6	PP.2.2
02	03	Zrozum, że zakres projektu musi być potwierdzony, a także kompleksowy i szczegółowy.	2.3.6	PP.2.3
02	04	Przypomnij sobie fakty, terminy i koncepcje związane z definicją działalności, w tym zakres produktu, zakres projektu i WBS	2.3.6	PP.2.4
02	05	Zrozum skład WBS (struktura podziału pracy).	2.3.6	PP.2.5
02	06	Wyjaśnij zalety dwóch formatów WBS.	2.3.6	PP.2.6
02	07	Wyjaśnij związek między sekwencjonowaniem działań a szacowaniem zasobów	2.3.6	PP.2.7
02	08	Zrozum związek między trójkątem ograniczeń projektu a rozwojem harmonogramu	2.3.6	PP.2.8
02	09	Zdefiniuj pojęcia związane z planowaniem budżetu, w tym budżet zadaniowy, bezpośrednie i pośrednie koszty pracy.	2.3.6	PP.2.9
02	10	Zdefiniuj trzy podejścia do szacowania kosztów projektów	2.3.6	PP.2.10
02	11	Zrozum zalety i wady trzech technik szacowania kosztów	2.3.6	PP.2.11
02	12	Zrozum cel, strukturę i zawartość diagramu sieciowego - Szacowanie długości działania	2.3.6	PP.2.12
02	13	Zrozum koncepcję i cel ścieżki krytycznej	2.3.6	PP.2.13
02	14	Zrozum cel, strukturę i zawartość wykresu Gantta — opracowanie harmonogramu	2.3.6	PP.2.14
		Planowanie MEAL		
03	01	Przypomnij sobie fakty, terminy i koncepcje związane z poziomami projektu MEAL i ich powiązaniem z ramami logicznymi projektu.	2.3.6	PP.3.1
03	02	Zidentyfikuj koncepcję i różnice między monitorowaniem projektu a ewaluacją projektu	2.3.6	PP.3.2
03	03	Przypomnij fakty, terminy i koncepcje związane z różnymi podejściami do oceny	2.3.6	PP.3.3

03	04	Zidentyfikuj i zrozum elementy składowe tabeli podsumowującej ocenę	2.3.6	PP.3.4
03	05	Zrozum koncepcje i znaczenie odpowiedzialności i uczenia się	2.3.6	PP.3.5
03	06	Przypomnij sobie fakty, terminy i pojęcia związane z projektem planu MEAL	2.3.6	PP.3.6
03	07	Zidentyfikuj i zrozum sześć podstawowych elementów planu MEAL	2.3.6	PP.3.7
		Kontrole wewnętrzne, komunikacja i planowanie zaangażowania interesariuszy		
04	01	Zidentyfikuj i zrozum elementy i korzyści dobrze zarządzanych systemów kontroli wewnętrznej	2.3.6	PP.4.1
04	02	Planowanie komunikacji i zaangażowania interesariuszy	2.3.6	PP.4.2
04	03	Zrozum elementy planu komunikacji.	2.3.6	PP.4.3
04	04	Wyjaśnij cel i konstrukcję strategii zaangażowania interesariuszy	2.3.6	PP.4.4
04	05	Znajomość elementów wykresu RACI.	2.3.6	PP.4.5
04	06	Zapoznaj się z czterema kluczowymi rolami określonymi w macyry RACI	2.3.6	PP.4.6
		Planowanie łańcucha dostaw		
05	01	Zidentyfikuj i zrozum 3 elementy łańcucha dostaw	2.3.6	PP.5.1
05	02	Zidentyfikuj i zrozum 3 kroki w zarządzaniu zakupami	2.3.6	PP.5.2
05	03	Zidentyfikuj i zrozum 2 elementy zarządzania logistyką:	2.3.6	PP.5.3
05	04	Zapoznaj się z koncepcją, cechami i kategoriami zasobów	2.3.6	PP.5.4
		Planowanie Zasobów Ludzkich		
06	01	Przypomnij sobie koncepcje i cel Planowania Zasobów Ludzkich	2.3.6	PP.6.1
		Planowanie etapów		
06	02	Przypomnij sobie koncepcje i cel etapów i bram decyzji	2.3.6	PP.6.2
		Planowanie trwałości i zamknięcia		
07	01	Zrozumienie definicji i znaczenia planowania trwałości i zamknięcia	2.3.6	PP.7.1
07	02	Zidentyfikuj elementy macierzy planowania przejścia	2.3.6	PP.7.2
07	03	Zidentyfikuj działania dla skutecznego i zgodnego z przepisami Planowania Zamknięcia	2.3.6	PP.7.3

Kod Obszaru Syllabusu PI	Obszar Syllabusu: Wdrożenie projektu	Odniesienie	Syllabus pełny kod
--------------------------	--------------------------------------	-------------	--------------------

Temat	Podtemat			
		Znajomość faktów, terminów i pojęć związanych z obszarem Etapu Wdrażania Projektu.		
01	01	Zidentyfikuj kluczowe produkty etapu wdrażania	2.4.2	PI.1.1
01	02	Zidentyfikuj dane wejściowe etapu wdrażania	2.4.5	PI.1.2
01	03	Zidentyfikuj główne cechy etapu wdrożenia (kto jest zaangażowany, co to oznacza w praktyce)	2.4.3	PI.1.3
		Procesy i narzędzia wdrożeniowe		
		Zarządzanie ludźmi		
02	01	Zidentyfikuj działania prowadzone w celu zarządzania ludźmi podczas realizacji projektu	2.4.6	PI.2.1
		Zarządzanie harmonogramem projektu		
02	02	Zdefiniuj procesy używane do zarządzania harmonogramem, w tym ścieżki krytyczne, płynność projektu, przyspieszenie i dodawanie.	2.4.6	PI.2.2
		Zarządzanie budżetem		
02	03	Zdefiniuj warunki związane z zarządzaniem budżetami, w tym analizą wariacji i analizę wartości osiągniętej.	2.4.6	PI.2.3
02	04	Wyjaśnij, jak ważne jest monitorowanie przepływów pieniężnych	2.4.6	PI.2.4
		Zarządzanie ryzykiem		
02	05	Zrozum potrzeby przeglądu i aktualizacji Rejestru Ryzyka	2.4.6	PI.2.5
		Zarządzanie problemami		
02	06	Zrozum znaczenie zarządzania problemami we wdrażaniu projektów rozwojowych	2.4.6	PI.2.6
02	07	Zidentyfikuj i zrozum cztery podstawowe procesy w procesie zarządzania problemami	2.4.6	PI.2.7
02	08	Wyjaśnij kolejność i związek pomiędzy czterema podstawowymi procesami zarządzania problemami	2.4.6	PI.2.8
		Monitorowanie, ocena, odpowiedzialność i uczenie się (MEAL)		
02	09	Przypomnij sobie pojęcie i wykorzystanie wskaźników do mierzenia postępów – śledzenie wyników	2.4.6	PI.2.9
02	10	Zidentyfikuj i zrozum cztery podstawowe elementy odpowiedzialności	2.4.6	PI.2.10
		Zarządzanie zmianą		
02	11	Przypomnij sobie fakty, terminy i koncepcje związane z zarządzaniem zmianą	2.4.6	PI.2.11
02	12	Zrozumienie celu mapy procesów w zarządzaniu zmianą i jej logiki	2.4.6	PI.2.12

		Zarządzanie łańcuchem dostaw		
02	13	Zidentyfikuj alternatywy identyfikacji dostawców w procesie zamawiania	2.4.6	PI.2.13
02	14	Wyjaśnij 2 elementy zarządzania logistyką.	2.4.6	PI.2.14
02	15	Wyjaśnij 4 elementy zarządzania aktywami.	2.4.6	PI.2.15
		Plan trwałości projektu		
02	16	Zrozumienie aspektów, które należy wziąć pod uwagę w planie trwałości projektu	2.4.6	PI.2.16

Kod Obszaru Syllabusu PC		Obszar Syllabusu: Zamknięcie projektu	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Znajomość faktów, terminów i pojęć związanych z obszarem zakończenia projektu.		
01	01	Przypomnij sobie pięć opcji zamknięcia projektu	2.5.1	PC.1.1
01	02	Zidentyfikuj kluczowe wyniki etapu zamknięcia	2.5.2	PC.1.2
01	03	Zidentyfikuj dane wejściowe etapu zamknięcia	2.5.5	PC.1.3
01	04	Zidentyfikuj główne cechy etapu zamknięcia (kto jest zaangażowany, co to oznacza w praktyce)	2.5.4	PC.1.4
		Procesy i narzędzia zamknięcia projektu		
		Plan trwałości i przekazanie		
02	01	Wyjaśnij cel i treść planu trwałości i przekazania	2.5.6	PC.2.1
		Raportowanie		
02	02	Wyjaśnij 3 formaty raportowania projektów		PC.2.2
		Procedury zakończenia projektu		
02	03	Przypomnij sobie czynności związane z zamknięciem administracyjnym, kontraktowym i finansowym projektów	2.5.6	PC.2.3
02	04	Zidentyfikuj dwuetapowy proces weryfikacji rezultatów projektu.	2.5.6	PC.2.4
		Oceny projektów i wyciągnięte wnioski		
02	05	Rozróżnij między ocenami projektu po zakończeniu działań a oceną końcową projektu	2.5.6	PC.2.5
02	06	Zidentyfikuj i zrozum 4 kluczowe pytania dotyczące procesu wyciągania wniosków	2.5.6	PC.2.6

Kod Obszaru Syllabusu WG		Obszar Syllabusu: Zasada: Dobrze zarządzany	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			

Temat	Podtemat			
		Zrozum główne koncepcje i relacje zasady dobrego zarządzania		
01	01	Zrozum, czym jest zasada dobrego zarządzania i dlaczego jest ważna	3.1.1	WG.1.1
01	02	Zidentyfikuj związek między dobrym zarządzaniem a etapem Identyfikacji i Definicji	3.1.2	WG.1.2
01	03	Zidentyfikuj związek między etapem dobrego zarządzania a etapem konfiguracji	3.1.3	WG.1.3
01	04	Zidentyfikuj związek między etapem dobrego zarządzania a etapem planowania	3.1.4	WG.1.4
01	05	Zidentyfikuj związek między etapem dobrego zarządzania a etapem wdrażania	3.1.5	WG.1.5
01	06	Zidentyfikuj związek etapem dobrego zarządzania a etapem zamknięcia	3.1.6	WG.1.6

Kod Obszaru Syllabusa PA		Obszar Syllabusa: Zasada: Partycypacyjny	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Zrozum główne koncepcje i relacje zasady partycypacji		
01	01	Zrozum, czym jest zasada partycypacji i dlaczego jest ważna	3.2.1	PA.1.1
01	02	Zidentyfikuj związek między etapem partycypacji a etapem identyfikacji i definicji	3.2.2	PA.1.2
01	03	Zidentyfikuj związek między etapem partycypacji a etapem identyfikacji i przygotowania	3.2.3	PA.1.3
01	04	Zidentyfikuj związek między etapem partycypacji a etapem identyfikacji i planowania	3.2.4	PA.1.4
01	05	Zidentyfikuj związek między etapem partycypacji a etapem identyfikacji i wdrażania	3.2.5	PA.1.5
01	06	Zidentyfikuj związek między etapem partycypacji a etapem identyfikacji i zamknięcia	3.2.6	PA.1.6

Kod Obszaru Syllabusa CO		Obszar Syllabusa: Zasada: Kompleksowy	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Zrozum główne koncepcje i relacje zasady kompleksowości		
01	01	Zrozum, czym jest zasada kompleksowości i dlaczego jest ważna	3.3.1	CO.1.1

01	02	Zidentyfikuj związek między etapem kompleksowym a etapem identyfikacji i definicji	3.3.2	CO.1.2
01	03	Zidentyfikuj związek między etapem kompleksowym a etapem konfiguracji	3.3.3	CO.1.3
01	04	Zidentyfikuj związek między etapem kompleksowym a etapem planowania	3.3.4	CO.1.4
01	05	Zidentyfikuj związek między etapem kompleksowym a etapem wdrażania	3.3.5	CO.1.5
01	06	Zidentyfikuj związek między etapem kompleksowym a etapem zamknięcia	3.3.6	CO.1.6

Kod Obszaru Syllabusa IN		Obszar Syllabusa: Zasada: Zintegrowany	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Zrozum główne koncepcje i relacje zasady zintegrowanej		
01	01	Zrozum, czym jest zasada zintegrowana i dlaczego jest ważna	3.4.1	IN.1.1
01	02	Zidentyfikuj związek między etapem zintegrowanym a etapem Identyfikacji i Definicji	3.4.2	IN.1.2
01	03	Zidentyfikuj związek między etapem zintegrowanym a etapem konfiguracji	3.4.3	IN.1.3
01	04	Zidentyfikuj związek między etapem zintegrowanym a etapem planowania	3.4.4	IN.1.4
01	05	Zidentyfikuj związek między etapem zintegrowanym a etapem wdrożenia	3.4.5	IN.1.5
01	06	Zidentyfikuj związek między etapem zintegrowanym a etapem zamknięcia	3.4.6	IN.1.6

Kod Obszaru Syllabusa AP		Obszar Syllabusa: Zasada: Adaptacyjny	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Zrozum główne koncepcje i relacje zasady adaptacji		
01	01	Zrozum, czym jest zasada adaptacji i dlaczego jest ważna	3.5.1	AP.1.1
01	02	Zidentyfikuj związek między etapem adaptacji a etapem identyfikacji i definicji	3.5.2	AP.1.2
01	03	Zidentyfikuj związek między etapem adaptacji a etapem konfiguracji	3.5.3	AP.1.3
01	04	Zidentyfikuj związek między etapem adaptacji a etapem planowania	3.5.4	AP.1.4

01	05	Zidentyfikuj związek między etapem adaptacji a etapem wdrażania	3.5.5	AP.1.5
01	06	Zidentyfikuj związek między etapem adaptacji a etapem zamknięcia	3.5.6	AP.1.6

Kod Obszaru Syllabusu AD		Obszar Syllabusu: Dostosowanie Project DPro	Odniesienie	Syllabus pełny kod
Temat	Podtemat			
		Znajomość faktów, terminów i pojęć związanych z obszarem sylabusu - Adaptacja Project DPro.		
01	01	Przypomnij zasady adaptacji	4.1	AD.1.1
		Zapoznaj się z obszarem sylabusu - Adaptacja Project DPro.		
02	01	Zrozumienie czynników, które należy wziąć pod uwagę przy dostosowywaniu Project DPro do projektów	4.2	AD.2.1
02	02	Zrozumienie roli systemów w adaptacji narzędzi i technik Project DPro	4.2	AD.2.2
02	03	Zrozumienie związku między profilem ryzyka projektu a wyborem narzędzi i technik Project DPro	4.2	AD.2.3
02	04	Doceń czynniki niezbędne przy wdrażaniu projektów z wykorzystaniem Project DPro przez partnerów wdrażających	4.2	AD.2.4

## Załącznik IV: Glosariusz

Działania	Działania podjęte, poprzez które wkłady (finansowe, ludzkie, techniczne, materialne i czasowe) są mobilizowane do wytworzenia produktów (szkolenie, budowa, itp.) projektu, za które personel może być rozliczany i które, po zsumowaniu, dają wyniki.
Oparte na aktywach	Metodologia, która ma na celu odkrycie i podkreślenie mocnych stron społeczności jako środka służącego trwałości
Przeгляд po działaniu	Proste, szybkie i wszechstronne działanie edukacyjne, które można wykorzystać do zidentyfikowania i zarejestrowania wniosków i wiedzy wynikających z projektu.
Założenia	Hipotezy dotyczące niezbędnych warunków, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, zidentyfikowanych w projekcie w celu zapewnienia, że zakładane związki przyczynowo-skutkowe funkcjonują zgodnie z oczekiwaniami i że planowane działania przyniosą oczekiwane rezultaty
Punkt odniesienia	Faktyczny punkt odniesienia dotyczący warunków lub wyników przed rozpoczęciem interwencji - niezbędny jako podstawa do monitorowania, oceny i kontroli projektu
Szacunki prowadzone z dołu na górę	Ta technika szacowania rozpoczyna się od konsultacji z tymi samymi osobami odpowiedzialnymi za zadania projektowe i zsumowania ich szacunków w kompleksowy budżet globalny.
Zdolności	Zdolności, umiejętności, rozumienie, postawy, wartości, relacje, zachowania, motywacje, zasoby i warunki, które umożliwiają jednostkom, organizacjom, sieciom/sektorom i szerszym systemom społecznym realizację funkcji i osiągnięcie celów.
Certyfikat	Dokument wydawany osobie po pomyślnym ukończeniu studiów
Kompetencje	Zintegrowany zestaw umiejętności, wiedzy, postaw i zachowań wymaganych do skutecznego wykonywania danej pracy, pełnienia danej roli lub zachowania się w danej sytuacji
Notatka koncepcyjna	Wysoki poziom przeglądu projektu napisany w celu uzyskania informacji zwrotnej przed zaangażowaniem środków w rozwój obszernej propozycji
Dodawanie	Dodanie dodatkowych zasobów do projektu w celu przyspieszenia jego realizacji

Poświadczenie	Dowód kwalifikacji, kompetencji lub zezwolenia, posiadany przez daną osobę
Ścieżki krytycznej	Sekwencja działań reprezentująca najdłuższą ścieżkę między rozpoczęciem projektu a zakończeniem projektu
Brama decyzji	Główne punkty kontrolne służące do zawarcia i akceptacji produktów dla danej fazy projektu oraz przejścia do następnej fazy
Rozkładanie	Technika oddzielania lub rozkładania rezultatów projektu na mniejsze elementy, komponenty lub części
Organizacja rozwojowa	Szereg organizacji, które w swoich projektach i praktykach mieszczą się w szerokim kontinuum pomocy i rozwoju: jeden koniec kontinuum ułatwia długoterminowe, partycypacyjne programy rozwojowe w takich obszarach jak środowisko, zdrowie, edukacja i rolnictwo; drugi koniec kontinuum obejmuje bardziej bezpośrednie wdrażanie szybkich i tymczasowych projektów pomocowych dla ludzi, którym grozi głód, bezdomność lub ubóstwo z powodu nagłych klęsk żywiołowych lub konfliktów.
Przyśpieszenie	Przyśpieszenie harmonogramu projektu poprzez wykonywanie działań, które normalnie byłyby wykonywane po kolei, a zamiast tego wykonywane są jednocześnie.
Płynność (lub luz)	Czas, o jaki można opóźnić zadanie na diagramie sieci projektu, nie powodując opóźnień w dacie zakończenia projektu.
Wykres Gantta	Wykres słupkowy przedstawiający graficznie harmonogram działań w ramach projektu
Cel	Najwyższy poziom pożądanego wyniku końcowego lub wpływu (transformacja, trwałość, środki do życia, dobrobyt itp.), do którego przyczynia się projekt - ostateczny cel w wielu ramach logicznych.
Wpływ	Znaczący efekt lub wynik długoterminowy (identyfikowany z wynikami i poziomami celów w wielu ramach logicznych)
Dane wejściowe	Zasoby, które projekt musi zmobilizować i zastosować do działań w ramach projektu (zasoby ludzkie i finansowe, sprzęt itp.)
Problem	Ryzyko, które się pojawiło. Może mieć formę nierozwiązanej sprawy, sytuacji lub problemu, który będzie miał znaczący wpływ na projekt.

Dziennik kontroli problemów	Dostępny dokument lub baza danych, które podsumowują problemy, ich aktualny stan oraz informacje o tym, kto jest obecnie odpowiedzialny za ich rozwiązanie
Iteracja	Czynność polegająca na powtarzaniu procesu po raz drugi, trzeci lub kolejny w celu osiągnięcia pożądanego celu / rezultatu.
Logistyka	Proces planowania, wdrażania i kontroli efektywnego, opłacalnego przepływu i przechowywania surowców, zapasów w trakcie procesu, wyrobów gotowych i związanych z nimi informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu spełnienia wymagań klienta.
MEAL	Monitorowanie, ocena, odpowiedzialność i uczenie się
NGO	Organizacje pozarządowe – akronim i termin używany ogólnie w odniesieniu do organizacji non-profit działających w sektorach rozwoju i pomocy humanitarnej.
Diagram sieciowy	Obrazkowe podsumowanie decyzji i przepływów składających się na procedurę lub proces od początku do końca
Rezultaty	Co projekt ma osiągnąć na poziomie beneficjenta (np. wykorzystanie wiedzy i umiejętności w rzeczywistej praktyce w czasie; transport towarów po wybudowanych drogach) i przyczynić się do zmian w poziomie życia społeczności (zmniejszenie niedożywienia, poprawa dochodów, więcej plonów itp), które z czasem się sumują i pomagają osiągnąć różne cele
Wyniki	Namacalne rezultaty wynikające z działań projektowych, w tym produkty, towary, usługi i zmiany (np. ludzie przeszkoleni z większą wiedzą i umiejętnościami; zbudowane drogi wysokiej jakości), które łączą się i przyczyniają się do umożliwienia uzyskania pożądaných rezultatów
Szacowanie parametryczne	Wykorzystanie danych historycznych z podobnych projektów w celu ustalenia szacunków dotyczących działań projektowych. Ta technika szacowania w mniejszym stopniu opiera się na ludziach, a w większym na danych statystycznych.
PM	Akronim oznaczający „Zarządzanie projektami”
Zamówienia	Planowanie i wdrażanie wszystkich aspektów pozyskiwania zasobów, w tym opracowywanie specyfikacji, badanie rynku dostawców, negocjacje, czynności zakupowe, administrowanie umowami i kontrola zapasów

Zakres produktu	Wszystkie wymagane rezultaty projektu, spełniające uzgodnioną specyfikację. (Co zostanie dostarczone)
Program	Grupa powiązanych ze sobą projektów zarządzanych w sposób skoordynowany w celu uzyskania korzyści i kontroli, których nie można uzyskać, zarządzając nimi indywidualnie
Projekt	Zestaw działań spełniających uzgodnione cele w określonym czasie przy uzgodnionym zestawie zasobów
Karta Projektu	Dokument opisujący projekt na wysokim poziomie szczegółowości, który służy do upoważnienia Kierownika Projektu do rozpoczęcia pracy
Kontrola projektu	Proces kontrolowania i raportowania postępów oraz podejmowania działań korygujących w celu zapewnienia realizacji celów projektu
Plan realizacji projektu	Kompleksowa i logiczna prezentacja szczegółowego modelu projektu, która pomoże zapewnić, że projekt zostanie zrealizowany na czas, w ramach zakresu i budżetu
Zarządzanie projektami	Planowanie, organizowanie i zarządzanie zasobami w celu doprowadzenia do pomyślnej realizacji określonych celów projektu, rezultatów i produktów
Kierownik projektu	Profesjonalista w dziedzinie zarządzania projektami, który jest odpowiedzialny za planowanie, wdrażanie i zamykanie projektów, aby doprowadzić do pomyślnej realizacji określonych celów, wyników i produktów projektu
Propozycja projektu	Jasna i zwięzła oferta, która wymaga zatwierdzenia od potencjalnego fundatora na dostarczenie produktów i/lub usług w odpowiedzi na prośby darczyńców lub przewidywane potrzeby
Zakres projektu	Wszystkie prace wymagane do dostarczenia zakresu produktu. (Jak zostaną utworzone i dostarczone rezultaty)
Ryzyko	Potencjalny wpływ niepewności na cele projektu
Szacunki prowadzone z góry na dół	Ta technika szacowania opiera się na stosunkowo niewielkiej grupie „ekspertów”, którzy pracują nad ustaleniem ogólnego kosztu projektu, które jest następnie rozkładane na mniejsze pakiety robocze.
Struktura podziału pracy (WBS)	Hierarchiczna lista zadań utworzona przez podział projektu na komponenty i podział procesu projektowego na coraz bardziej szczegółowe zadania

## Załącznik V: Wykaz rysunków

Rysunek 1: Profesjonaliści Project DPro w ciągu roku – narastająco .....	14
Rysunek 2: Problemy podczas realizacji projektu.....	18
Rysunek 3: Trójkąt Potrójnych Ograniczeń.....	22
Rysunek 4: Klasyfikacja ograniczeń projektu .....	24
Rysunek 5: Projekty, programy i portfolio .....	24
Rysunek 6: Zasady zarządzania projektami .....	29
Rysunek 7: Równoważenie sztuki i nauki zarządzania projektami .....	32
Rysunek 8: Model kompetencyjny projektu DPro.....	32
Rysunek 9: Przykładowy cykl życia zarządzania projektami Źródło: <a href="http://wwf.panda.org">wwf.panda.org</a> .....	35
Rysunek 10: Model etapów w Project DPro .....	36
Rysunek 11: Interakcje pomiędzy etapami projektu DPro .....	37
Rysunek 12: Bramy decyzji w modelu etapów w Project DPro .....	40
Rysunek 13: Przykłady wewnętrznych bram decyzji na etapie Identyfikacji i Definicji .....	42
Rysunek 14: Model etapów w Project DPro - Etap Identyfikacji i Definicji. ....	44
Rysunek 15: Możliwość efektywnego kosztowo zarządzania zmianami .....	45
Rysunek 16: Kategorie potrzeb społecznych według Bradshawa .....	55
Rysunek 17: Diagram Venna rzeki Delta - z perspektywy rodzin .....	59
Rysunek 18: Drzewo problemów rzeki Delta.....	61
Rysunek 19: Drzewo celów rzeki Delta .....	62
Rysunek 20: Drzewo rozwiązań / alternatyw dla rzeki Delta .....	63
Rysunek 21: Potrzeby projektu w zakresie zasobów ludzkich.....	75
Rysunek 22: Teoria zmian programu dla rzeki Delta .....	79
Rysunek 23: Model etapów w Project DPro — konfiguracja.....	82
Rysunek 24: Etapy projektu .....	85
Rysunek 25: Przykłady składu rady.....	95
Rysunek 26: Mapa etapów projektu latryn dla rzeki Delta .....	98
Rysunek 27: Model etapów w Project DPro - Planowanie. ....	103
Rysunek 28: Planowanie harmonogramu - Pięć kroków .....	110
Rysunek 29: Przykładowe zagadnienia dotyczące definicji zakresu projektu .....	112
Rysunek 30: Przykład WBS – format graficzny .....	114
Rysunek 31: Przykład WBS – praca pośrednia .....	114

Rysunek 32: Pakiet roboczy WBS Projekt budowy latryny .....	116
Rysunek 33: Przykład latryny .....	116
Rysunek 34: Wykorzystanie diagramu sieci do uporządkowania kolejności działań przy budowie latryny .....	117
Rysunek 35: Schemat elementów projektu budowy latryn wokół rzeki Delta .....	121
Rysunek 36: Schemat elementów projektu budowy latryn wokół rzeki Delta – ścieżka krytyczna .....	122
Rysunek 37: Wykres Gantta dla projektu Latryny (ograniczona budowa) .....	124
Rysunek 38: Plan etapów .....	135
Rysunek 39: Model etapów w Project DPro - wdrażanie. ....	139
Rysunek 40: Schemat elementów projektu budowy latryn wokół rzeki Delta .....	143
Rysunek 41: Szybkie śledzenie harmonogramu projektu Latrine .....	143
Rysunek 42: Dodawanie do harmonogramu projektu budowy latryn .....	144
Rysunek 43: Przykładowa mapa procesu dla wniosku o zmianę projektu .....	155
Rysunek 44: Model etapów w Project DPro - zakończenie. ....	160
Rysunek 45: Scenariusze zakończenia .....	162
Rysunek 46: Przegląd po działaniu .....	171
Rysunek 47: Zasady zarządzania projektami .....	173
Rysunek 48: Planuj, działaj, ucz się, analizuj.....	189

## Załącznik VI: Wykaz tabel

Tabela 1: Podsumowanie zarządzania projektami, programami i portfolio .....	27
Tabela 2: Charakterystyka modelu kompetencji Project DPro.....	34
Tabela 3: Przykłady bram decyzji dla rzeki Delta .....	41
Tabela 4: Planowanie gromadzenia danych w projekcie budowy latryn nad rzeką Delta .....	50
Tabela 5: Mocne i słabe strony danych wtórnych .....	51
Tabela 6: Pierwotne dane ilościowe - mocne i słabe strony .....	51
Tabela 7: Pierwotne dane ilościowe - mocne i słabe strony .....	52
Tabela 8: Rodzaje danych .....	52
Tabela 9: Kategorie interesariuszy.....	57
Tabela 10: Matryca analizy interesariuszy.....	61
Tabela 11: Analiza zakresu.....	65
Tabela 12: Logika pionowa matrycy logicznej .....	67
Tabela 13: Opisy matrycy logicznej .....	68
Tabela 14: Logika pozioma matrycy logicznej .....	68
Tabela 15: Założenia Przykład 1 .....	69
Tabela 16: Założenia Przykład 2 .....	69
Tabela 17: Wytyczne dotyczące wskaźników na poziomie ramy logicznej .....	70
Tabela 18: Matryca logiczna projektu budowy latryny w delcie rzeki .....	72
Tabela 19: Macierz oceny ryzyka .....	88
Tabela 20: Rejestr Ryzyka – Projekt dotyczący latryn na rzece Delta .....	91
Tabela 21: Strategia zaangażowania interesariuszy .....	92
Tabela 22: Różnice pomiędzy propozycją projektu a planem realizacji projektu .....	104
Tabela 23 Zakres produktu i zakres projektu .....	111
Tabela 24: Budżet zadaniowy .....	121
Tabela 25: Co, dlaczego, kiedy i jak monitorować.....	125
Tabela 26: Ocena - co, dlaczego, kiedy i jak .....	126
Tabela 27: Tabela podsumowująca ocenę .....	127
Tabela 28: Sześć podstawowych elementów MEAL.....	128
Tabela 29: Plan komunikacji .....	130
Tabela 30: Strategia zaangażowania interesariuszy .....	131
Tabela 31: Macierz RACI rzeki Delta .....	132

Tabela 32: Kategorie aktywów UNDP .....	133
Tabela 33: Matryca planowania przejścia .....	137
Tabela 34: Przykładowy budżet sześciomiesięcznego projektu (w tym rzeczywiste koszty do 3. miesiąca) .....	146
Tabela 35: Przykład 6-miesięcznego budżetu projektu (z uwzględnieniem danych do analizy wartości osiągniętej) .....	147
Tabela 36: Kombinacje wyników do analizy wartości wypracowanej .....	148
Tabela 37: Dziennik problemów .....	151
Tabela 38: Tabela śledzenia wydajności wskaźników .....	152
Tabela 39: Lista kontrolna planu trwałości .....	165
Tabela 40: Zmodyfikowany dziennik problemów .....	171
Tabela 41: Przykład adaptacji narzędzi do zarządzania projektami .....	193

## Załącznik VII: Zasady i warunki marki Project DPro oraz wytyczne dotyczące komunikacji

Przewodnik Project DPro (Przewodnik po zarządzaniu projektami dla specjalistów ds. rozwoju) oraz wszystkie inne przewodniki, metodologie, narzędzia i materiały opracowane przez PM4NGOs, takie jak Przewodnik Program DPro i Materiały uzupełniające, są udostępniane i chronione na licencji [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Wszystkie przewodniki są również zarejestrowane i identyfikowane przez Międzynarodowy Znormalizowany Numer Książki (ISBN).

Praktycy, trenerzy i wszyscy użytkownicy mogą kopiować i redystrybuować materiały w dowolnym medium lub formacie, a także adaptować te materiały budować na ich podstawie, pod warunkiem, że uznasz, że PM4NGOs jest autorem tych materiałów i nie wykorzystasz ich w celach komercyjnych.



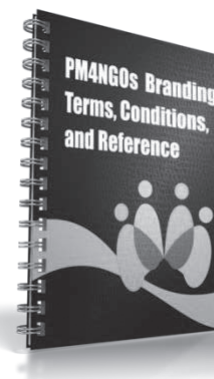
Prawa autorskie i Creative Commons dla przewodnika Project DPro i wszystkich innych metodologii PM4NGOs opisane powyżej dotyczą wszystkich użytkowników, niezależnie od formalnej lub nieformalnej współpracy z PM4NGOs.

### Jak w praktyce można wykorzystać materiały Project DPro i PM4NGOs?

Możesz kopiować i redystrybuować Przewodnik Project DPro i inne metodologie PM4NGOs w dowolnym formacie, w pełnej wersji lub przerobione, przekształcone i zaadaptowane, pod warunkiem, że **nie służy to celom komercyjnym**. Innymi słowy musisz oferować przewodniki i materiały PM4NGOs lub jakkolwiek opracowany przez Ciebie materiał zawierający przewodniki i metodologie PM4NGOs **bezpłatnie**.

Jeśli kopiujesz i redystrybuujesz przewodniki i materiały PM4NGOs, **musisz to odpowiednio zaznaczyć**, podać link do licencji i wskazać, czy zostały wprowadzone zmiany. Wykorzystanie logo PM4NGOs i identyfikacji wizualnej naszych metodologii musi być zgodne z wytycznymi dotyczącymi marki PM4NGOs.

Na [stronie internetowej PM4NGOs](#) udostępniamy [skrótowe informacje](#) dotyczące wykorzystania logo i nazw PM4NGOs i naszych metodologii na Twojej stronie internetowej lub w publikacji. Możesz to zrobić w dowolny sposób, ale nie sugerujący, że PM4NGOs popiera Ciebie, Twoją organizację lub opracowane i udostępnione materiały.



## Załącznik VIII: Bibliografia

- Blackman, Rachel, 2003, Project cycle management (Zarządzanie cyklem projektu), Teddington: Tearfund.
- Boston University Corporate Education Center, Project Management Competency Development Process. (Proces rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania projektami)
- Britton, Bruce, Heaney, Deborah, Sterne, Rod, 2001, The Partnership Toolbox, London: WWF.
- Rada Europy i Komisja Europejska, 2000, Pakiet szkoleniowy dotyczący zarządzania projektami, Strasburg: Wydawnictwo Rady Europy.
- Dearden, Philip N., 2001, Program and Project Cycle management (Zarządzanie cyklem programów i projektów) (PPCM): Lekcje z DFID i innych organizacji, Tokio: CIDT.
- Deming, W. Edwards, 1986, . Out of the Crisis (Wyjście z kryzysu), Boston: Centrum Zaawansowanych Studiów Inżynierskich MIT.
- Departament Rozwoju Międzynarodowego (DFID), 2002, Narzędzia Rozwoju – wersja 15,
- DFID, Impact Assessment & Project Management Cycle (Ocena wpływu i cykl zarządzania projektami) (PMC).
- Emergency Capacity Building Project (Projekt Budowania Potencjału Ratunkowego) (ECB), 2007, Impact Measurement and Accountability in Emergencies (Pomiar wpływu i odpowiedzialność w sytuacjach kryzysowych) The Good Enough Guide. London: Wydawnictwo Oxfam.
- Erwin, James, Smith, Michael L., Role & Responsibility Charting (Wykresy ról i odpowiedzialności) (RACI).
- Komisja Europejska, 2004, Aid Delivery Methods volume 1 Project Cycle Management Guidelines (Metody udzielania pomocy, tom 1 Wytyczne dotyczące zarządzania cyklem projektu), Bruksela: Komisja Europejska.
- Foundation Terre des Hommes, 2001, Podręcznik cyklu projektu, Le Mont-sur-Lausanne: Fundacja Terre des Hommes.
- Gardner, Alison, Greenblott, Kara, Joubert, Erika, 2005, What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field (Co wiemy o strategiach wyjścia Praktyczne wskazówki dotyczące opracowywania strategii wyjścia w terenie), C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.
- GB Equal Support Unit, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships (Jednostka ds. równego Wsparcia, zestaw narzędzi do zarządzania cyklem projektu i ram logicznych – praktyczny przewodnik dla partnerstw na rzecz równego rozwoju), Herefordshire: Local Livelihoods Ltd.
- Geyer, Yvette, 2005, Project Management (Zarządzanie projektami), Pretoria: IDASA.
- GTZ, Manual of Project Management for Development Practitioners (Podręcznik Zarządzania Projektami dla Praktyków Rozwoju).
- Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa (IFAD), Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle (Partycypacyjne podejście do cyklu projektu zorientowanego na oddziaływanie)

Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa, 2002, A Guide for Project M&E (Przewodnik po projekcie M&O), Rzym: IFAD.

Levine, Carlisle J., 2007, Catholic Relief Services' (CRS) Guidance for Developing Logical and Results Frameworks (Wytyczne Catholic Relief Services (CRS) dotyczące opracowywania ram logicznych i wyników), Baltimore: CRS.

Lipczinsky, Malte, 1996, Getting to Know PEMT (Poznajemy PEMT), Berno: SDC, Sekcja Oceny.

McMillan, Della E., Willard Alice, 2006, Preparing for the Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning (Przygotowanie do oceny Wytyczne i narzędzia do planowania przed oceną), Baltimore: CRS.

Mercy Corps, 2005, Design, Monitoring and Evaluation – Guidebook (Projektowanie, monitorowanie i ocena – przewodnik), Portland: Mercy Corps.

Novartis Foundation for Sustainable Development, Project Management Handbook, A Working Tool for Project Managers (Podręcznik zarządzania projektami, narzędzie pracy dla kierowników projektów)

Pataki, George E., Dillon, James T., 2003, McCormack Michael, Project Management (Zarządzanie projektami), 2. wydanie przewodnika, Nowy Jork: Biuro Stanu Nowy Jork ds. Technologii.

Picard, Mary, 2001, Course Materials for the Design, Monitoring and Evaluation (DME) (Materiały szkoleniowe do kursu projektowania, monitorowania i oceny) (DME), Kosowo: CARE.

Plan International, 2002, Project Management Methodology (Metodologia zarządzania projektami)

Project Management Institute. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Przewodnik po zbiorze wiedzy o zarządzaniu projektami): PMBOK® Guide – Wydanie szóste.

Rugh, J. 2002, Comparisons between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/ Logical Frameworks (Porównania między terminologiami różnych agencji darczyńców dla wyników/ram logicznych), Atlanta: CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group.

Saldanha, Cedric D., Whittle, John F., 1998, Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design: A User's Guide, (Wykorzystanie struktury logicznej do analizy sektorowej i projektowania projektów: Podręcznik Użytkownika) Manila: Azjatycki Bank Rozwoju.

Siles R. 2004, Guidelines for Planning, Implementing and Managing a DME Project Information System. (Wytyczne dotyczące planowania, wdrażania i zarządzania systemem informacyjnym projektu DME) Atlanta: CARE.

Standish Group. 1995. The Chaos Report. (Raport Chaosu) Boston: The Standish Group.

Stetson, G. Sharrock, and S. Hahn, 2004, Propack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers. (Projektowanie projektów i wytyczne dotyczące propozycji dla kierowników projektów i programów CRS) Baltimore: CRS.

Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds and G. Sharrock, 2007, Propack II The CRS Project Package: Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers. (Zarządzanie projektami i wytyczne dotyczące wdrażania dla kierowników projektów i programów CRS) Baltimore: CRS.

The Center for Development and Population Activities, 1994, Project Design for Program Managers (Projektowanie projektów dla kierowników programów), Waszyngton, DC: Ośrodek Działań na rzecz Rozwoju i Populacji.

United Nations Environment Program, 2005, UNEP project manual: formulation, approval, monitoring and evaluation (Podręcznik projektu UNEP: formułowanie, zatwierdzanie, monitorowanie i ocena.).

VCP, 2003, Facts for Projects (draft version). (Fakty dla projektów [wersja robocza]).

Verzuh, Eric, 2008, The Fast Forward Project Management – wydanie trzecie, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Wheelwright, SC, Clark, KB 1995, LEADING Product Development (WIODĄCY rozwój produktu): A Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise (Poradnik dla menedżerów wyższego szczebla dotyczący tworzenia i kształtowania przedsiębiorstwa), Nowy Jork: Free Press.

Wideman, Max, 2001, Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding (Zarządzanie projektami w prosty sposób wyjaśnił ramy logiczne ułatwiające zrozumienie), Vancouver: AEW Services

Bank Światowy, 2006, Managing the Implementation of Development Projects – New Edition. (Zarządzanie realizacją projektów rozwojowych – nowe wydanie)

World Vision Development Resource Team, 2007, Learning through Evaluation with Accountability and Planning: (Uczenie się poprzez ocenę z odpowiedzialnością i planowaniem) World Vision's Approach to Design, Monitoring and Evaluation (Podejście World Vision do projektowania, monitorowania i oceny) (LEAP) – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

World Vision Development Resource Team (Zespół Zasobów Rozwojowych World Vision), 2009, LEAP Lexicon – wydanie drugie, Waszyngton, DC: World Vision International.

Youker, Robert, 1989, Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience (Zarządzanie cyklem projektu pod kątem czasu, kosztów i jakości: wnioski z doświadczeń Banku Światowego), Butterworth & C. (Publishers) Ltd.