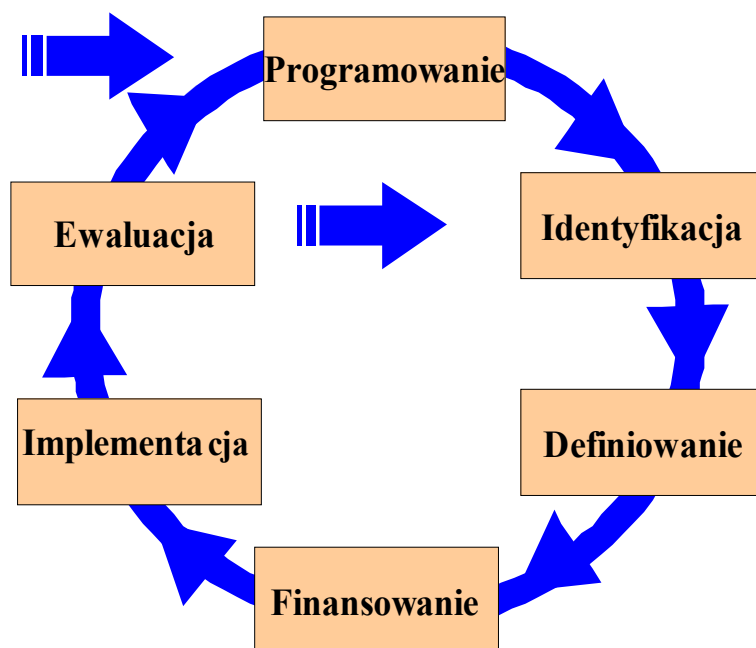




KOMISJA EUROPEJSKA  
EuropeAid Co-operation Office  
Stosunki ogólne  
Ewaluacja

# PODREČZNIK ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU



Marzec 2001

Pierwsza wersja niniejszego podręcznika została sporządzona przez grupę zadaniową powołaną w ramach Komisji Europejskiej pod egidą Wydziału Ewaluacji, w konsultacji z państwami członkowskimi i ekspertami ACP<sup>1</sup>.

Drugie wydanie, także sporządzone przez Wydział Ewaluacji Europejskiego Biura Koordynacji Pomocy we współpracy zarówno ze służbami Komisji jak i innymi partnerami, zostało wzbogacone cenną pomocą firmy PARTICP GmbH, która przygotowała wstępne analizy, szkolenia i pomogła rozwinąć niniejszy podręcznik.

---

<sup>1</sup> ACP- Państwa Afryki, Karaibów i rejonu Pacyfiku stowarzyszone ze Wspólnotami na mocy Konwentu z Lomé.

## Podręcznik Zarządzanie cyklem projektu

### Spis treści

<b>Spis treści</b> .....	<b>3</b>
<b>1.WSTĘP</b> .....	<b>4</b>
Porównując z wersją z 1993 roku, podejście ZCP zostało wzbogacone obejmując nie tylko podejście do tradycyjnych projektów ale również do projektów sektorowych, gdzie ta zasada ma równe zastosowanie. Dlatego też oraz dla zilustrowania podstawowych elementów tego podejścia, podręcznik ten używa dwóch przykładów:.....	5
<b>2.CYKL PROJEKTU</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. DEFINICJE: SZEŚĆ FAZ CYKLU PROJEKTU</b> .....	<b>6</b>
.....	6
Schemat 2: Cykl projektu: główne dokumenty i decyzje.....	7
Cykl projektu: główne dokumenty i decyzje.....	7
<b>2.2. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA ZCP</b> .....	<b>8</b>
<b>2.3. PODSTAWOWY FORMAT LUB UKŁAD PROJEKTÓW I DOKUMENTÓW PROGRAMOWYCH</b> .....	<b>8</b>
<b>2.4. PROGRAMY SEKTOROWE</b> .....	<b>9</b>
<b>3.TABLICA LOGICZNA</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1 CO TO JEST TABLICA LOGICZNA?</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2 Ograniczenia związane z tablicą logiczną</b> .....	<b>13</b>
Schemat 4: Sukces projektu: niektóre czynniki.....	14
<b>3.3 Podejście oparte na tablicy logicznej: dwa etapy</b> .....	<b>14</b>
<b>3.4 CZTERY CZĘŚCI ANALIZY</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4.1 Analiza partnerów</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4.2 Analiza problemu</b> .....	<b>20</b>
<b>3.4.3 Analiza celów</b> .....	<b>24</b>
<b>3.4.4 Analiza strategii</b> .....	<b>25</b>
<b>3.5 ETAPY PLANOWANIA</b> .....	<b>28</b>
<b>3.5.1 Budowa tablicy (matrycy) logicznej</b> .....	<b>28</b>
<b>3.5.2 Pierwsza kolumna: linia logiczna dotycząca interwencji</b> .....	<b>29</b>
<b>3.5.3 Druga kolumna: obiektywnie weryfikowane wskaźniki</b> .....	<b>30</b>
<b>3.5.4 Trzecia kolumna: źródła weryfikacji</b> .....	<b>30</b>
<b>3.5.5 Czwarta kolumna: założenia</b> .....	<b>30</b>
<b>3.5.6 Jak określić kolejność działań?</b> .....	<b>31</b>
<b>3.5.7 Jak określić założenia</b> .....	<b>33</b>
<b>4. CZYNNIKI JAKOŚCI</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1 Co to są czynniki jakości?</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2 Jak planować na rzecz jakości</b> .....	<b>36</b>
<b>5.WYPEŁNIANIE TABLICY LOGICZNEJ</b> .....	<b>39</b>
<b>5.1 Jak określić Obiektywnie Weryfikowalne Wskaźniki (OWW) i Źródła Weryfikacji (ZW)?</b> .....	<b>39</b>
<b>5.2 Jak określić środki i koszty?</b> .....	<b>44</b>
<b>2.42 Końcowe sprawdzenie jakości w tablicy logicznej</b> .....	<b>44</b>
<b>3.UŻYCIE TABLICY LOGICZNEJ DO ROZWIĘCIA PLANU DZIAŁAŃ I ZASOBÓW</b> .....	<b>49</b>
<b>6.1 Przygotowanie planu działań</b> .....	<b>51</b>
<b>6.2 Przygotowanie planu zasobów</b> .....	<b>51</b>
Ustanowienie wydziału planowania, Ministerstwo Transportu.....	53

7.UŻYCIĘ TABLICY LOGICZNEJ DO PLANOWANIA ZŁOŻONYCH INTERWENCJI. TABLICE TYPU INTERLOCKING.....	53
8.SŁOWNIK TERMINÓW*.....	56

## 1. WSTĘP

W 1992 roku Komisja Europejska przyjęła dokument pt. „Zarządzanie Cyklem Projektu” (**ZCP** - ang.: *Project Cycle Management* - **PCM**), zestaw narzędzi opisujących projektowanie i zarządzanie przedsięwzięciami, oparty na metodzie analizy tablicy logicznej, który był już powszechnie używany przez licznych donorów pomocy, włączając kilka państw członkowskich UE i rekomendowany przez Komitet ds. Pomocy na rzecz Rozwoju OECD. Podręcznik ten, będący uaktualnieniem wersji z 1993 roku, przedstawia główne założenia ZCP.

Głównym celem ZCP była i jest poprawa zarządzania zewnętrznymi programami współpracy – wszelkiego rodzaju projektami i programami – poprzez branie, pod uwagę w większym stopniu zasadniczych kwestii i ramowych warunków, zarówno w odniesieniu do programowania i wdrażania projektów jak i programów:

### 1. **Czytelne i realistyczne cele projektów i programów:**

- ∅ opisanie wyraźnej różnicy pomiędzy celami i środkami do ich osiągnięcia;
- ∅ czytelne i realistyczne zdefiniowanie celu bezpośredniego, który musi zawsze pociągać za sobą trwałe korzyści dla grupy docelowej (przyt. tłum.: grupa, do której adresowany jest projekt, główni beneficjenci);
- ∅ ryzyko i założenia: główne zewnętrzne czynniki, które mogą znacząco wpłynąć na realizację i sukces projektu.

### 2. **Czynniki związane z jakością, które mają znaczny wpływ na korzyści generowane przez projekt w dłuższym okresie czasu:**

- ∅ potrzeba stworzenia racjonalnych ram danej polityki, szczególnie w odniesieniu do sektorowych polityk, „będących we władaniu” krajów - odbiorców pomocy;
  - ∅ potrzeba wybrania odpowiedniej technologii, używając np. miejscowych odnawialnych źródeł;
  - ∅ respektowanie społeczno-kulturowych wartości ludności, związanej z projektem;
  - ∅
  - ∅ umiejętność kierowanie zasobami instytucji, czy to publicznych czy prywatnych, powołanych do zarządzania projektami;
  - ∅ ekonomiczna i finansowa wykonalność projektów i zdolność przetrwania korzyści wynikających z projektów w dłuższym okresie czasu;
  - ∅ horyzontalne zagadnienia związane z ochroną środowiska;
- jak również
- ∅ konieczność rozpoznania (zaakceptowania) różnic płci oraz zniwelowania nierównego traktowania mężczyzn i kobiet, które stanowią element nadrzędnych celów polityki UE

### 3. **Zgodność projektów i programów i ich wkład do realizacji nadrzędnych celów polityki UE**

- ∅ ZCP jest blisko związane z szeroką siecią zewnętrznej współpracy w ramach Unii Europejskiej, dla której zredukowanie ubóstwa jest podstawowym celem, podczas gdy **strategiczne obszary wynikające z Traktatu z Maastricht są następujące:**
  - **trwały i zdolny do samopowielania się rozwój**, w szczególności poprzez równomierny rozwój, inwestycje, zatrudnienie, rozwój społeczny i ochronę środowiska naturalnego;
  - **integracja ze światową gospodarką**, włączając w to wsparcie dla współpracy i integracji regionalnej;
  - **walka z ubóstwem;**
  - **demokracja, prawa człowieka, rządy prawa** i w razie potrzeby działania pokojowe i prewencyjne;
- ∅ ZCP stara się wziąć pod uwagę powyższe warunki od samego początku realizacji cyklu projektowego, próbując zapewnić iż projekty/programy są spójne z „nadrzędnymi celami polityki” pomocy zewnętrznej Wspólnoty.

Porównując z wersją z 1993 roku, podejście ZCP zostało wzbogacone obejmując nie tylko podejście do tradycyjnych projektów ale również do projektów sektorowych, gdzie ta zasada ma równe zastosowanie. Dlatego też oraz dla zilustrowania podstawowych elementów tego podejścia, podręcznik ten używa dwóch przykładów:

- przykłady z sektora programów drogowych, które pokazują przydatność podejścia na poziomie sektorowym, oraz
- przykład bardziej tradycyjnego podejścia do projektów zorientowanych na utrzymanie dróg.

Istnieje znaczna liczba ogólnych przykładów, jednak wówczas kiedy sektorowy przykład pokazuje szersze zagadnienia, to przykład projektu dotyczy specyfiki regionalnej lub lokalnej.

Na bardziej operacyjnym poziomie, **ZCP poszukuje poprawy poprzez dostarczenie danych dla lepszego wykonania studiów wykonalności, monitoringu i ewaluacji oraz przekazanie decydnym informacji o kluczowych stadiach przygotowania i wdrażania projektów i programów. Powoduje to aktywne włączenie głównych partnerów (grupy docelowe, beneficjenci, instytucje lokalne i decydenci) w trakcie realizacji cyklu projektowego.**

Ostatecznie ZCP jest zbiorem względnie prostych pojęć, zadań i technik, włączając:

- ▷ pojęcie cyklu projektu
- ▷ analizę partnerów
- ▷ narzędzie planowania oparte na „tablicy logicznej”
- ▷ główne czynniki związane z jakością
- ▷ plan czasowy działań i zasobów
- ▷ standardowy, spójny system głównych dokumentów projektowych.

Zastosowanie tych pojęć, narzędzi i standardowego układu dokumentów w trakcie realizacji projektu jest czasami określane jako „**zintegrowane podejście**” do zarządzania cyklem projektu.

Jak wszystkie pojęcia i narzędzia, *przydatność* ZCP zależy od jakości dostępnych informacji (szczególnie pochodzących od zamierzonych do objęcia pomocą beneficjentów i grup docelowych), i od tego czy właściwie to narzędzie jest stosowane.

## 2. CYKL PROJEKTU

Sposób, w który projekty<sup>2</sup> są planowane i wykonywane odnosi się do sekwencji, która rozpoczyna się od uzgodnionej strategii, prowadzącej do pomysłu dotyczącego określonego działania, który później jest formułowany, wdrażany i oceniany w kontekście udoskonalenia strategii i dalszych działań.

### 2.1. Definicje: sześć faz cyklu projektu

#### **Programowanie:**

- Ustanowienie ogólnych wytycznych i zasad dla współpracy Unii Europejskiej z danym krajem.
- Oparte na analizie problemów i możliwości kraju aplikującego o pomoc i biorące pod uwagę priorytety UE oraz lokalne cele kraju, innych donorów i możliwości lokalne oraz UE, *sektorowo i tematycznie ukierunkowana pomoc UE jest uzgadniana, pomysły dotyczące programów i projektów są ogólnie przedstawione.*

Wynikiem tego jest Krajowy Dokument Strategiczny (Country Strategy Paper lub Country Support Strategy - terminy występujące zamiennie).

#### **Identyfikacja:**

W ramach ustanowionego Krajowego Dokumentu Strategicznego:

- **problemy, potrzeby i interesy partnerów są analizowane**
- **pomysły przekładające się na konkretne projekty i inne akcje są identyfikowane i przeglądane pod kątem ewentualnych dalszych studiów.**

Sektorowe, tematyczne i wstępne „przed-wykonaniem” projektu studia mogą być przeprowadzone celem *pomocy przy identyfikacji, selekcji czy badaniu konkretnych pomysłów i zdefiniowaniu jakie dalsze badania powinny zostać przeprowadzone w celu określenia projektu czy też działania.* W wyniku takiego postępowania dochodzimy do decyzji, czy dana zbudowana opcja/e powinna być, czy też nie dalej zgłębiana i rozważana.

#### **Ocena<sup>3</sup>:**

Wszystkie zasadnicze aspekty pomysłu są studiowane, biorąc pod uwagę założenia i kierunki określone w Krajowym Dokumentcie Strategicznym, główne czynniki jakościowe (zobacz sekcja 7) i opinie głównych partnerów. Beneficjenci i inni partnerzy powinni czynnie uczestniczyć w doprecyzowaniu głównych pomysłów i założeń projektów. *Zbieżność z problemami, wykonalność są zasadniczymi kwestiami.*

Musi zostać opracowany szczegółowy schemat wdrażania, zawierający tablicę logiczną (patrz sekcja 3) ze wskaźnikami oczekiwanych rezultatów i wpływu (patrz sekcja 5.1) oraz schematy wdrażania i zasobów (sekcja 6) . Wynikiem powyższego postępowania podejmowana jest decyzja określająca czy dany projekt finansować, czy też nie.

#### **Finansowanie:**

Propozycja finansowa jest gotowa i rozpatrzona przez właściwy wewnętrzny lub zewnętrzny komitet. Podjęta jest decyzja określająca czy dany projekt finansować czy też nie. Formalne porozumienie z rządem kraju lub innym podmiotem jest podpisywane, włączając postanowienia wdrażania finansowego uzgodnionego schematu pomocy.

<sup>2</sup> W ramach tego podręcznika termin „projekt” odnosi się do zarówno „projektu” – grupy działań mających na celu przyczynić się do osiągnięcia celu bezpośredniego projektu w ramach ściśle ustanowionego harmonogramu działań - i „program” – serii projektów, których wspólne cele przyczyniają się do osiągnięcia ogólnego celu na poziomie oddziaływania wobec danego sektora, kraju lub w skali ponadkrajowej.

<sup>3</sup> Czasami odnosi się do projektowania, przygotowania, formułowania lub oceny/ewaluacji ex-ante.

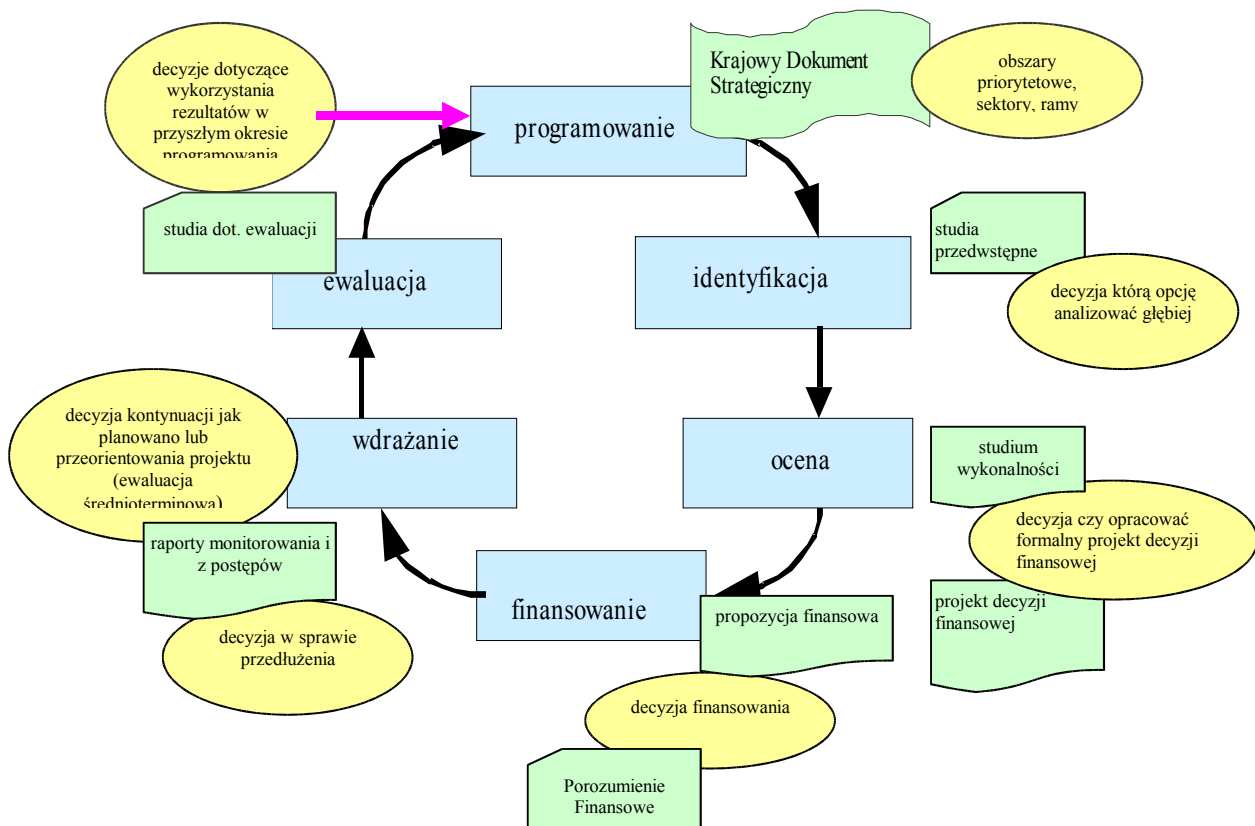
**Wdrażanie:**

Uzgodnione zasoby są wykorzystywane do osiągnięcia zakładanych celów projektu (= grupy docelowe otrzymują zakładane korzyści) i szerzej, ogólnych celów. Często w ten proces *włączone są kontrakty związane ze studiami, pomocą techniczną, pracami budowlanymi lub dostawami*. Postęp jest oceniany (=monitorowany) w celu ułatwienia dostosowania do zmieniających się warunków. W końcowej fazie wdrażania, musi zostać podjęta decyzja czy zamknąć, czy też rozszerzyć dany rodzaj wsparcia (projektu).

**Ewaluacja:**

Ewaluacja jest „możliwie jak najbardziej systematyczną i obiektywną oceną, prowadzonych i zrealizowanych projektów, programów lub wręcz polityki w danym obszarze, ich kształtu, procesu wdrożeniowego i rezultatów. Celem jest określenie trafności i zrealizowania zakładanych celów, skuteczności rozwojowej, efektów, wpływu i zdolności do samopowielania się i przeżycia po zakończeniu realizacji przedsięwzięcia. Ewaluacja powinna dostarczyć informację, która jest użyteczna i rzetelna, umożliwiającą włączenie doświadczeń uzyskanych w trakcie realizacji projektu do procesu decyzyjnego zarówno po stronie beneficjentów jak i donorów”<sup>45</sup>.

Ewaluacja może być przeprowadzona w trakcie wdrażania („średniookresowa”), po jego zakończeniu („końcowa”) lub po upływie określonego czasu od zakończenia („ewaluacja ex-post”), w celu zarówno pomocy przy zarządzaniu i kierowaniu projektem jak i sformułowania wniosków dla przyszłych podobnych schematów pomocy (projektów lub programów). **Ewaluacja powinna prowadzić do decyzji przemawiającej za kontynuowaniem, usprawnieniem lub zatrzymaniem projektu** a konkluzje i rekomendacje powinny również zostać wzięte pod uwagę w trakcie programowania i wdrażania innych, przyszłych, podobnych programów.

**Schemat 2: Cykl projektu: główne dokumenty i decyzje**Cykl projektu: główne dokumenty i decyzje

4

5 OECD / DAC, 1999

## 2.2. Główne założenia ZCP

W praktyce czas realizacji i waga każdej z faz może różnić się, jednak podstawy procesu są te same dla wszelkiego rodzaju projektów. Najważniejsze zasady ZCP są następujące:

1. Użycie podejścia opartego na **tablicy logicznej** w celu analizy problemów i wypracowania właściwego rozwiązania – np. projektowanie przedsięwzięcia.
2. Zdyscyplinowane wypracowanie **dobrej jakości głównych dokumentów** na każdej fazie, celem zapewnienia dobrze ukształtowanego i opartego na obiektywnej informacji procesu decyzyjnego.
3. **Konsultowanie i włączanie głównych partnerów** w możliwie szerokim zakresie.
4. Czytelne i przejrzyste **formułowanie i koncertowanie się na celach projektu, w związku z zakładanymi trwałymi korzyściami wobec zamierzonych grup(y) docelowych(ej)**.
5. **Włączenie głównych zagadnień związanych z jakością od samego początku procesu programowego.**

ZCP inkorporuje główne założenia i zasady zarządzania pomocą, analityczne narzędzia i techniki, stosując je w procesie decyzyjnym cyklu projektowego aby zagwarantować następujące elementy:

- projekt przestrzega i przyczynia się do realizacji nadrzędnych celów UE jak np. poszanowanie praw człowieka, redukcja ubóstwa i *horyzontalnych* zagadnień związanych z równymi szansami, poszanowaniem środowiska naturalnego (zgodność i odnoszenie się do tych kwestii w szerokim tego słowa znaczeniu);
- projekty są zgodne i odnoszą się do *uzgodnionych strategii* i rzeczywistych problemów grup docelowych/beneficjentów;
- projekty są *wykonalne*, co oznacza że cele mogą być realnie osiągnięte w ramach istniejących zewnętrznych uwarunkowań i zasobów, którymi dysponują agencje wdrażające;
- *korzyści* generowane przez projekty są trwałe.

## 2.3. Podstawowy format lub układ projektów i dokumentów programowych

Podstawowy „format” lub układ projektu odnosi się do założeń logicznych tablicy logframe (patrz sekcja 3):

### 1. Streszczenie

2. **Tło projektu:** Ogólna polityka i cele strategiczne UE i rządu danego kraju w danym obszarze oraz powiązania z programem lub strategią wobec danego kraju przyjętą przez Komisję Europejską, wkład rządu danego kraju do odnoszących się do ogarniających cele horyzontalne polityk Unii Europejskiej, takich jak poszanowanie praw człowieka



3. **Sektorowa i problemowa analiza**, włączając analizę odnoszącą się do uczestników/partnerów
4. **Opis programu/projektu**, cele i strategia która ma posłużyć do ich osiągnięcia
- Ø włączając lekcje i doświadczenia zdobyte w przeszłości i powiązania z akcjami sponsorowanymi przez innych donorów pomocy
  - Ø opis interwencji (cele i strategia służąca ich osiągnięciu włączając cele projektu, rezultaty i przedsięwzięcia oraz główne wskaźniki)

### 5. Założenia, Ryzyko i Elastyczność

#### 6. Założenia odnoszące się do fazy wdrożeniowej

- Ø środki fizyczne i nie-fizyczne
- Ø organizacja i procedury wdrożeniowe
- Ø ramy czasowe, plan wdrożeniowy
- Ø oszacowane koszty i plan finansowy
- Ø warunki specjalne i powiązane działania prowadzone przez rząd/partnerów
- Ø monitorowanie i ewaluacja

#### 7. Czynniki związane z jakością

- Ø uczestnictwo i stosunki własnościowe beneficjentów
- Ø wsparcie polityki
- Ø właściwa technologia
- Ø aspekty socjalno-kulturowe
- Ø równość płci
- Ø ochrona środowiska
- Ø zdolności do zarządzania i instytucjonalne
- Ø wiarygodność finansowa i ekonomiczna

**Załącznik:** tablica logiczna (kompletna lub opisana w zarysie, w zależności od fazy)

Format zazwyczaj odzwierciedla zadania włączone do fazy przygotowania projektu, ale nie zmienia się zasadniczo w fazie wdrażania (raportowanie z postępów w realizacji) lub fazie ewaluacji.

## 2.4. Programy sektorowe

Główny wysiłek poczyniony w ostatnim czasie polegał na zapewnieniu, żeby projekty były częścią polityki krajowej i że koordynacja donorów pomocy była lepsza. Niemniej jednak takie podejście nie jest wystarczające, szczególnie w krajach, w których zostały ustanowione właściwe i wydajne struktury i zasoby, do opracowywania i wdrażania polityki krajowej oraz koordynowania pomocy zewnętrznej. Doprowadziło to do zaangażowania się donorów we wsparcie podejścia sektorowego (programy sektorowe).

**Sektorowe podejście polega na rozszerzeniu koncepcji oddziaływania ponad zakres odnoszący się do jednego donora.** Ma to na celu zapewnienie ram prowadzenia polityki krajowej i tej ze źródeł pomocowych jako wsparcia rozwoju i wdrożenia zrównoważonej, dobrze zbalansowanej i satysfakcjonującej polityki. Jako rezultat, podejście donorów przeszło ewolucję od wsparcia ściśle określonych działań do współfinansowania programów z krajem partnerskim i innymi donorami. Te skoordynowane wysiłki zostały ustanowione na podstawie celów ustalonych przez rząd i w ramach spójnego programu wydatków sektora publicznego. W tym kontekście wydaje się być zrozumiałym,

że pomoc zewnętrzna będzie w coraz większym zakresie bezpośrednio zintegrowana z polityką rządu i jego planami rozwojowymi oraz z budżetem danego kraju.

### **Programy sektorowe mają trzy główne charakterystyki:**

1. **Poprzez sektorowe dokumenty planistyczne oraz strategiczne ramy prowadzenia tych polityk rząd bierze na siebie odpowiedzialność za ustanowienie polityk, priorytetów i standardów, które mają zastosowanie do wszystkich działań publicznych w ramach danego sektora włączając w to te finansowane ze źródeł pomocowych.**
2. **Całość znaczącego finansowania wspiera pojedynczą politykę sektorową i program wydatków pod kierunkiem rządu (ramy wydatków sektorowych i roczny budżet).**
3. **Partnerzy przyjęli wspólne podejście w odniesieniu do sektorów i pod-sektorów, a tendencja polega na rozwoju, jeżeli warunki na to pozwolą, w kierunku współfinansowania i wsparcia budżetu.**

**Cykl programów sektorowych** jest porównywalny z cyklem projektów. Punkt odniesienia w tym przypadku stanowi Krajowy Dokument Strategiczny:

1. W czasie fazy **programowania**, w Krajowym dokumencie Strategicznym zostają zidentyfikowane sektory, które mają być wspierane ze źródeł UE. W trakcie negocjacji między rządem, donorem i innymi partnerami na poziomie krajowym i sektorowym, *sytuacja makroekonomiczna i budżetowa, jakość zarządzania środkami publicznymi, kwestie dobrego zarządzania, polityki sektorowe* oraz zasadność celów są oszacowane, właściwość ram wydatków i spójność planów rocznych i budżetowych są przeanalizowane. *Wynikiem tego jest porozumienie, które sektory należy wspierać.*
2. W czasie fazy **identyfikacyjnej**, ma miejsce ocena wstępna programu sektorowego. Rząd i dawca pomocy dochodzą do ogólnego porozumienia co do polityki wobec sektora i strategii (normalnie uzgodnione również z innymi dawcami pomocy). W wyniku osiągane jest porozumienie co do tego, *czy kontynuować lub nie wspólne programowanie programu sektorowego.*
3. W czasie przeprowadzania fazy **oceny** akcent jest stawiany na szczegółowe projektowanie i osiągnięcie porozumienia w sprawie *zasad, które będą określały wdrażanie programu.* Takie zasady mogą włączać kwestie odnoszące się do proporcji podziału zasobów finansowych między administracją szczebla centralnego i lokalnego, koniecznej przejrzystości procedur budżetowych i systemu księgowego, wdrażanie administracyjnej i instytucjonalnej reformy itd. Szczegóły określające priorytety programu, reformy sektora i inwestycji są uzgodnione, zazwyczaj zarówno z rządem jak i dawcą pomocy. W rezultacie mamy podjętą decyzję czy przedłożyć propozycję finansowania programu, czy też nie. Jeżeli chodzi o zagadnienie odnoszące się do *warunkowości*, tylko ograniczona liczba bardzo czytelnych wstępnych warunków powinna być określana i identyfikowana w ramach sektorowego podejścia, podczas gdy średniookresowe wdrożenie musi być oparte na *warunkach opartych i odnoszących się do rzeczywistych produktów i osiągnięć.* Będzie to miało swoje odbicie w ilości pomocy zmieniającej się w zależności od osiągnięć zakładanych celów i ilości usług dostarczanych beneficjentom.
4. W czasie fazy **finansowania**, podejmowana jest decyzja czy finansować, czy też nie dany program.

5. W czasie fazy **wdrożeniowej**, sektorowy program jest wdrażany w ramach programu publicznych wydatków sektorowych. Poprzez wspólne postanowienia finansowania, rozszerzenie/kontynuowanie wydatków nie jest limitowane tylko do wkładu z funduszy UE ale finansowanie rozszerza się na cały sektor, włączając również rząd i innych donorów. Wskaźniki odnoszące się do programów sektorowych często są powiązane z wyznaczonymi międzynarodowymi celami (OECD/DAC International Development Goals – międzynarodowe cele rozwoju).
6. W czasie fazy **ewaluacyjnej**, głównym przedmiotem zainteresowania są konkluzje oraz rekomendacje wynikające z osiągniętych celów programu oraz możliwych ulepszeń programów sektorowych i polityki w danym obszarze.

### 3. TABLICA LOGICZNA

#### 3.1 Co to jest Tablica Logiczna?

Analiza na podstawie tablicy logicznej została stworzona w latach siedemdziesiątych i jest obecnie wykorzystywana przez wiele agencji.

Zastosowana metoda obejmuje taką prezentację wyników analizy, która pozwala określić cele programu/projektu w systematyczny i logiczny sposób. Ten sposób powinien odzwierciedlać przyczynowe relacje między różnymi poziomami celów, aby wykazać jak sprawdzić czy te cele strategiczne zostały osiągnięte i aby ustalić jakie postanowienia niezależne od wprowadzonego systemu kontroli projektu/programu mogą wpłynąć na jego sukces.

Główne założenia powyższego podejścia są streszczane w matrycy, która pokazuje najistotniejsze aspekty związane z realizacją projektu/programu w formacie logicznym (tzw. „tablicy logicznej”).

Rysunek 3: Matryca Tablicy Logicznej

#### Matryca Tablicy Logicznej

	Kolejność interwencji	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cel ogólny				
Cel bezpośredni				
Rezultat				
Działania		Środki	Koszty	
				Warunki wstępne

Istnieją bardzo bliskie powiązania między tablicą logiczną i podstawowymi formatami dokumentów, wyżej wymienionymi celami strategicznymi przyporządkowanymi do poszczególnych tytułów sekcji/paragrafów, celów projektu/programu, rezultatu, działań, środków i kosztów, założeń i ryzyka. Krytyczna analiza *czynników jakości*<sup>6</sup> umożliwia dostosowanie do celów projektu, działań, założeń i wskaźników.

<sup>6</sup> Często odnoszących się do „czynników wykonalności” – ang. “sustainability factors”.

Poza analizą i projektowaniem, tablica logiczna jest również przydatna do fazy wdrażania projektu/programu, jak również do jego ewaluacji.

W ten sposób odgrywa ona swoją ważną rolę w każdej fazie życia projektu. Założenia powinny być opracowane w czasie fazy przygotowawczej (identyfikacji), niemniej jednak nie mogą być one w pełni zakończone w tej fazie, lecz kończone stopniowo w fazie ostatecznej oceny, finansowania, wdrażania i ewaluacji. Tablica logiczna staje się w ten sposób narzędziem zarządzania każdą fazą cyklu projektu i „mistrzowskim narzędziem” służącym tworzeniu innych narzędzi, takich jak szczegółowy budżet, podział odpowiedzialności, plan wdrażania i monitorowania.

### 3.2 Ograniczenia związane z tablicą logiczną

Zastosowanie tablicy logicznej udowodniło swoją przydatność tym, którzy przygotowują i wdrażają projekty poprzez lepsze ustrukturyzowanie i sformułowanie ich pomysłów i opisanie ich w bardziej czytelny i ustandaryzowany sposób. Jeżeli polityka w danym obszarze jest błędnie rozumiana lub logika mało przekonująca, tablica logiczna powinna wykazać sprzeczności, o ile sama w sobie nie może zaproponować stworzenia lepszej strategii w danym obszarze.

W ten sposób właśnie tablica logiczna jest narzędziem służącym poprawie planowanie i wdrażania projektu. Niemniej jednak narzędzie, jak dobrym by nie było, nie jest samo w stanie zapewnić sukcesu związanego z osiągnięciem zaplanowanych *rezultatów* (*zasada „wrzucania śmieci, wyrzucania śmieci” – ang. garbage in, garbage out*). Wiele innych czynników wpływa również na sukces projektu/programu, szczególnie organizacyjne zdolności zespołu lub instytucji odpowiedzialnej za wdrażanie.

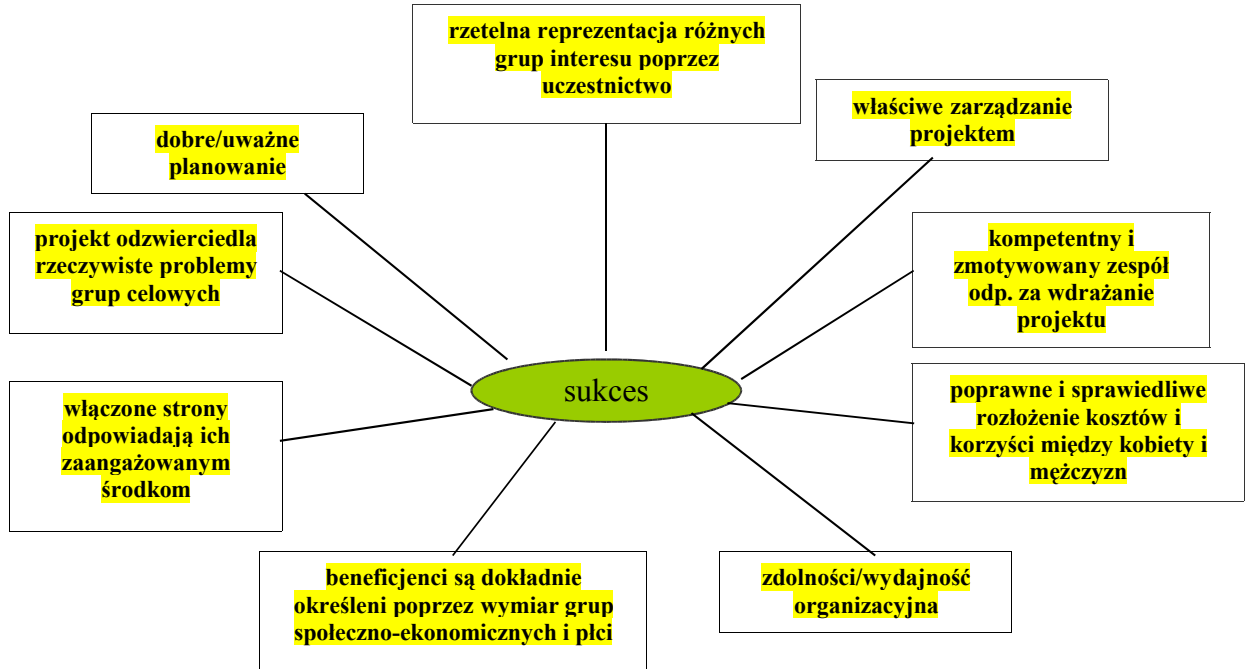
*Stworzenie tablicy logicznej nie powinno być formalnym ćwiczeniem typu „rysunku technicznego”.* Każda tablica logiczna powinna być owocem solidnej i rzetelnej analizy i wspólnego procesu programowego, którego jakość zależy od licznych czynników, włączając w to:

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

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

Schemat 4: Sukces projektu: niektóre czynniki

### Sukces Projektu: niektóre czynniki



### 3.3 Podejście oparte na tablicy logicznej: dwa etapy

**Opracowywanie tablicy logicznej oparte jest na dwóch etapach**, które prowadzone są stopniowo w fazach identyfikacji i oceny cyklu projektowego:

1. **Etap analizy**, w czasie którego istniejąca sytuacja jest analizowana pod kątem wypracowania „pożądanego stanu w przyszłości” i wybrania strategii, która będzie zastosowana aby to osiągnąć. Zasadniczą ideą jest, aby projekty/programy były stworzone pod adresem rozwiązania problemów z którymi mają do czynienia grupy celowe/beneficjenci, zarówno kobiety jak i mężczyźni, jak również bierze pod uwagę ich interesy i zainteresowania.

Są **trzy kroki** w ramach etapu analizy:

- Ø analiza partnerów
- Ø analiza problemu (przedstawienie rzeczywistości)
- Ø analizy celów (przedstawienie poprawionej sytuacji w przyszłości)
- Ø analiza strategii (porównanie różnych opcji aby lepiej określić zastaną sytuację)

2. **Etap planowania** dotyczy okresu kiedy pomysły sformułowane w ramach projektu są dalej rozwijane w praktyczne i operacyjne plany gotowe do wdrożenia. W tej fazie tablica logiczna jest projektowana i definiowane są działania oraz zasoby wraz z planem wdrożeniowym (zobacz część 6, gdzie przedstawione są narzędzia służące opisaniu czasowemu działań i zasobów).

### **3.4 Cztery części analizy**

#### **3.4.1 Analiza partnerów**

**Każdy człowiek, grupa ludzi, instytucje lub przedsiębiorstwa, które mogą mieć do czynienia z projektem/programem są określanymi jako partnerzy.** Aby osiągnąć maksimum społeczno-instytucjonalnego efektu projektu/programu i zminimalizować jego negatywne oddziaływanie **analiza partnerów określa na kogo i w jaki sposób wpłynie projekt (pozytywnie lub negatywnie).**

We wszystkich społecznościach występują różnice między kobietami i mężczyznami, dotyczące ról i odpowiedzialności, dostępu i kontroli zasobów oraz udziału w procesach decyzyjnych. Wszędzie kobiety i mężczyźni mają nierówny dostęp do usług (np. transportu, ochrony zdrowia, kształcenia) oraz możliwości udziału w życiu ekonomicznym, społecznym i politycznym. Nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn powstrzymuje wzrost i szkodzi rozwojowi. Niepowodzenie we właściwym ukierunkowaniu kwestii płci może zniweczyć efektywność i wykonalność projektów oraz programów, nawet niezamierzone pogarsza istniejące różnice. Dlatego też niezbędne jest przeanalizowanie różnic i nierówności dotyczących płci oraz uwzględnienie ich w ramach interwencji, jej celów, strategii i alokowania zasobów. W związku z powyższym analiza partnerów musi systematycznie rozpoznawać różnice wynikające z płci, jak również specyficzne interesy, problemy oraz potencjały mężczyzn i kobiet wśród grup partnerów.

**W idealnym przypadku projekt/program powinien być zaprojektowany w ramach warsztatu planistycznego prowadzonego z udziałem reprezentantów głównych partnerów,** podczas którego zapewniony jest proporcjonalny udział interesów kobiet i mężczyzn. Jeśli kiedykolwiek w czasie istnienia projektu tablica logiczna jest rozpatrywana powtórnie, pierwotna analiza partnerów powinna zostać powtórzona.

**Analiza partnerów oraz analiza problemu są ze sobą bardzo blisko powiązane: bez poglądu ludzi na problem, ani jego natura, ani ich potrzeby, ani ewentualne rozwiązania nie będą pełne.**

Poniższy schemat przedstawia przykład analizy partnerów dla programu z zakresu sektora drogowego i dla projektu drogi dojazdowej. Liczba partnerów dla tego przykładu jest ta sama dla dwóch poziomów. Niemniej jednak ważność i wkład do dwóch typów interwencji może różnić się zasadniczo.

Schemat 5. Sektorowy Program Drogowy: analiza partnerów

<i>Partner</i>	<b>Charakterystyki</b> - społeczne, - ekonomiczne - zróżnicowanie płci - struktura, - organizacja, status - zachowania....	<b>Interesy &amp; oczekiwania</b> - interesy, cele..... - oczekiwania	<b>Wrażliwość i uwzględnienie zagadnień horyzontalnych (ochrona środowiska, płeć, itp.)</b>	<b>Potencjał &amp; niedobory</b> - wyposażenie zasobów - wiedza, doświadczenie... - potencjalny wkład	<b>Konsekwencje i wnioski dla projektu</b> - wymagane możliwe działania - jak odnosić się do grupy
Rząd, Ministerstwo Planowania i Finansów (MPF), poziom krajowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>wysokie scentralizowane decyzje co do alokacji</li> <li>sektor drogowy nie jest priorytetem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzmocniony rozwój społeczno-ekonomiczny</li> <li>czytelne cele dla sektora drogowego, które są spójne ze strategią krajową</li> <li>lepsza jakość prac konstrukcyjnych i remontowych</li> </ul>	OOŚ (ocena oddziaływania na środowisko) jest częścią polityki i powinna być przeprowadzana dla każdego nowego projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>zobowiązany do przejęcia wiodącej pozycji i wypełnienia obowiązku razem z odpowiednim ministerstwem</li> <li>dobrze wyposażony i posiadający dobrą kadre</li> <li>wkład: zdolności do planowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>skorzystać ze zdolności planowania MPF w doprecyzowaniu polityki transportowej</li> <li>popierać przejrzyste planowanie centralistycznego i przeznaczenia zasobów</li> </ul>

Rząd, Ministerstwo Transportu (MT), poziom krajowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>wysokie scentralizowane decyzje co do alokacji zasobów</li> <li>inżynierowie i osoby odpowiedzialne za planowanie: 90% mężczyźni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzmocniona i trwała wymiana dóbr (wewnątrz- i międzyregionalna), wzmocniony rozwój społeczno-ekonomiczny</li> <li>bezpieczniejsze i krótsze podróże lądowe</li> <li>fundusze przeznaczone na lepszą pracę</li> <li>poprawione umiejętności i sprzęt do lepszego zarządzania sektorem drogowym</li> <li>lepsza jakość prac konstruktorskich i remontowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OOS jest częścią polityki</li> <li>OOS przeprowadzane rzadko (brak czasu, funduszy)</li> <li>Istnieje świadomość zagrożenia środowiska w wyniku wymiany smarów</li> <li>badania dotyczące równości szans są częścią polityki ale w rzeczywistości rzadko stosowane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zobowiązany do objęcia wiodącej roli i wypełnienia zobowiązań</li> <li>zasoby budżetowe MT raczej słabe</li> <li>polityka transportowa raczej nieczytelna (odpowiedzialność, alokacje zasobów itd.)</li> <li>przestarzały sprzęt i środki transportu</li> <li>ministerstwo dopiero niedawno ustanowione</li> <li>dobra znajomość dróg i zagrożonych obszarów</li> <li>raczej słabo wykwalifikowane zespoły ds. budowy i remontów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pomoc w zdefiniowaniu polityki transportowej</li> <li>pomoc w przejrzaniu scentralizowanej polityki</li> <li>podjęcie decyzji i alokacji zasobów</li> <li>pomoc OOS jako obowiązkowe działanie</li> <li>pomoc w rozwoju instytucjonalnym i kwalifikacji</li> <li>przeprowadzenie więcej działań przynoszących dochód (fundusze drogowe)</li> </ul>
Rząd Ministerstwo Transportu (MT), poziom regionalny	zależny od wysoko scentralizowanych decyzji co do alokacji zasobów	<ul style="list-style-type: none"> <li>bezpieczne i szybkie podróże lądowe</li> <li>fundusze na lepsze wykonywanie pracy</li> <li>poprawa zdolności i sprzętu potrzebnego do lepszego planowania i zarządzania siecią dróg regionalnych</li> <li>lepsza jakość prac budowlanych i remontowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OOS jest częścią polityki regionalnej</li> <li>OOS nigdy nie przeprowadzane (brak czasu, funduszy)</li> <li>istnieje świadomość zagrożenia środowiska w wyniku wymiany smarów</li> <li>badania dotyczące równości szans są częścią polityki ale w rzeczywistości rzadko stosowane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>alokacje budżetowe dla regionu słabe i spóźniające się</li> <li>przestarzały sprzęt i środki transportu</li> <li>dobra znajomość dróg i zagrożonych obszarów</li> <li>raczej słabo wykwalifikowane zespoły ds. budowy i remontów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>budowa zdolności na poziomie regionalnym (rozwoj instytucjonalny) w związku z podejmowanymi decyzjami, zarządzaniem zasobami, działaniami przynoszącymi zyski, itd.</li> <li>wsparcie OOS jako działanie obligatoryjne</li> <li>przejrzanie podejścia do zagadnień konserwacji</li> </ul>
właściciele prywatnych aut (prywatni użytkownicy dróg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>średnia i wyższa klasa właścicieli, około 70% mężczyzn i 30% kobiet – kierowców</li> <li>reprezentowanych przez Krajową Federację Motoryzacyjną (KFM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bezpieczne i szybkie podróżowanie komunikacją lądową (głównie mężczyźni)</li> <li>różnego rodzaju bezpieczne podróże w różnych porach dnia (głównie kobiety)</li> <li>redukcja kosztów</li> <li>mniej wypadków</li> <li>więcej osłon, oświetlenia, telefonów i środków związanych z bezpieczeństwem ruchu (głównie kobiety)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>może być prawdopodobnie wrażliwy na ochronę środowiska</li> <li>konserwacja pojazdów często zaniedbana</li> <li>olej zmieniany w garażach bez właściwego sprzętu</li> </ul>	wkład: wyższe opłaty za przejazd	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzięcie od uwag barier, oświetlenia, telefonów wzdłuż dróg</li> <li>własność sieci dróg, ważne dla dróg dojazdowych, podkreślenie zalet dla różnego rodzaju użytkowników, kobiet i mężczyzn</li> <li>wrażliwość na zagadnienia odnoszące się do ochrony środowiska (grupy, osoby indywidualne, gazety, KFM, itp.)</li> <li>współpraca z KFM ze względu na wrażliwość, bezpieczeństwo pasażerów i pojazdów</li> </ul>
rodziny rolnicze/społeczności	<ul style="list-style-type: none"> <li>bardzo heterogenne</li> <li>kobiety prowadzą marketing produktów rolnych, mała skala, łatwo psujące się towary</li> <li>częściowo dokonywane w wiejskich spółdzielniach z mężczyznami, którzy zdominowali organizację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transport tak szybki, jak to możliwe przy racjonalnych kosztach, głównie produktów rolnych</li> <li>rząd ma utrzymywać drogi główne i drugiego stopnia utrzymania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mała świadomość możliwości zanieczyszczenia poprzez transport i zmianę smarów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wkład: udział w grupach utrzymania dróg</li> <li>będą musieli płacić większe opłaty przy marketingu</li> <li>mężczyźni dominują w wiejskich organizacjach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uczulić ich na dostarczenie wkładu do zespołów utrzymania dróg</li> <li>wkład mężczyzn i kobiet powinien różnić się, inaczej koszt będzie wyższy dla kobiet</li> </ul>



grupy związane z utrzymaniem dróg we wsi/ poziom gminny	<ul style="list-style-type: none"> <li>tylko w 50% wiosek istnieją zespoły składające się z 30 osób</li> <li>decyzje podejmowane są na zasadzie z góry na dół, np. co do priorytetów, czasu</li> <li>mało kobiet w roli liderów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stworzenie korzyści dla wiosek poprzez uzyskanie dostępu do rynków i infrastruktury (klinika)</li> <li>nowe/inne środki do podjęcia pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cenne sekcje drzewne głównie utrzymywane kiedy podjęto remonty</li> <li>mężczyźni są przeciwni obejmowaniu przez kobiety ról wiodących</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sprzęt służący utrzymaniu często przestarzały</li> <li>niektóre zespoły doświadczone i dobrze zorganizowane ale większość nie</li> <li>mało wiedzy nt. wymogów związanych z utrzymaniem dróg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>namawiać do objęcia własności i odpowiedzialności za drogi dojazdowe</li> <li>szkolić ich w zarządzaniu, utrzymaniu podstawowej infrastruktury i w utrzymaniu dróg</li> <li>popierać powstawanie nowych grup</li> <li>przeprowadzać więcej badań dotyczących równości szans</li> </ul>
Komisja Europejska	<ul style="list-style-type: none"> <li>pozytywne nastawienie do wsparcia rozwoju społeczno-ekonomicznego</li> <li>reprezentowana w kraju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>większa i trwała wymiana i dóbr (wewnątrz i ponadregionalna) wzmocniony rozwój społeczno-ekonomiczny</li> <li>niwelowanie ubóstwa</li> <li>przejrzyste, efektywne i wydajne użycie funduszy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wpływ na środowisko musi zostać oceniony przed tym jak decyzja dotycząca finansowania jest możliwa</li> <li>wymagana specjalna uwaga dotycząca równości szans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>długotrwałe doświadczenia w finansowaniu projektów i programów transportowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwracać uwagę na zdobyte doświadczenia</li> </ul>
kraje członkowskie UE , inni ważni donory	<ul style="list-style-type: none"> <li>wspólne podejście głównych donatorów do sektora transportowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ściśła współpraca, spójność, uzupełnianie się, regularna koordynacja</li> <li>zobacz UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zasady związane z OOS respektowane</li> <li>równość szans ma być badana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>głównie pomoc techniczna, raczej mało finansowej pomocy</li> <li>długie doświadczenia z pomocą techniczną</li> <li>wkład: wykwalifikowane zasoby ludzkie celem wzmocnienia koordynacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regularne spotkania i konsultacje</li> </ul>
krajowi i międzynarodowi przewoźnicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>szeroki zakres wielkości przedsiębiorstw (od 1 do 35 ciężarówek)</li> <li>zorganizowani w Krajowej Organizacji Transportowej (KOT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transport tak szybki i tak duży, jak to możliwe</li> <li>zredukowanie kosztów transportu i jego deprecjacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niska świadomość możliwości zanieczyszczenia poprzez środki transportu i wymianę oleju (wymiana oleju w dowolnym miejscu, zanieczyszczenie wód gruntowych w licznych miejscach wzdłuż sieci drogowej)</li> <li>niska świadomość przyczyn HIV/AIDS i wpływ zachowania kierowców ciężarówek na kobiety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dobra znajomość dróg i niebezpiecznych odcinków</li> <li>wkład: znajomość najbardziej odpowiednich dróg i udoskonalień związanych z bezpieczeństwem z ich punktu widzenia</li> <li>będą musieli płacić więcej opłat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wrażliwość na zagrożenia ochrony środowiska (grupy, osoby, gazety KOT, itd.)</li> <li>współpraca z KOT celem badania czy grupy docelowe są świadome zagrożeń, procedur i kontroli załadunku, itd.</li> <li>uczulenie na zagrożenia związane z HIV/AIDS i rola tego czynnika w odniesieniu do kobiet (oraz innych kierowców)</li> </ul>
sektor prywatny: regionalne i lokalne przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>wielkość przedsiębiorstw kształtuje się między 1 a 5 ciężarówkami</li> <li>zorganizowane w Krajowej Organizacji Transportowej (KOT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transport tak duży i tak szybki, jak to możliwe</li> <li>zredukowanie kosztów transportu i jego spadku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niska świadomość możliwości zanieczyszczenia poprzez środki transportu i wymianę oleju (wymiana oleju w dowolnym miejscu, zanieczyszczenie wód gruntowych w licznych miejscach wzdłuż sieci drogowej)</li> <li>niska świadomość przyczyn HIV/AIDS i wpływ zachowania kierowców ciężarówek na kobiety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dobra znajomość dróg i niebezpiecznych odcinków</li> <li>wkład: znajomość najbardziej odpowiednich dróg i udoskonalień związanych z bezpieczeństwem z ich punktu widzenia</li> <li>będą musieli płacić większe opłaty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wrażliwość na zagrożenia ochrony środowiska (grupy, osoby, gazety KOT, itd.)</li> <li>współpraca z KOT celem badania czy grupy docelowe są świadome zagrożeń, procedur i kontroli załadunku, itd.</li> <li>uczulenie na zagrożenia związane z HIV/AIDS i rola tego czynnika w odniesieniu do kobiet (oraz innych kierowców)</li> </ul>

sektor prywatny: krajowi i międzynarodowi wytwórcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>duże przedsiębiorstwa (100 – 500 zatrudnionych) regularne połączenia przewozowe</li> <li>ogólnie stanowisko: „rząd jest odpowiedzialny za drogi”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produkty są szybko i bezpiecznie transportowane</li> <li>jakość dróg poprawiona i utrzymana</li> <li>mniejsze opłaty za transport</li> </ul>	??	<ul style="list-style-type: none"> <li>wkład: większe przestrzeganie limitów związanych z ładownością</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększona świadomość związana z przeładowaniem</li> <li>więcej kontroli związanej z ładownością, wprowadzone kary</li> </ul>
przedsiębiorstwa zajmujące się budową dróg	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 średnich do dużych przedsiębiorstw (50 – 200 pracowników) dzieli rynek</li> <li>zorganizowane w postaci regionalnych zespołów</li> <li>krajowi właściciele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>więcej kontraktów</li> <li>mniej zażaleń związanych z jakością pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przeważnie: obszary biotopów są respektowane w czasie prac budowlanych</li> <li>niska świadomość przyczyn HIV/AIDS i wpływ zachowania pracowników w stosunku do kobiet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kapitał: wysoki</li> <li>większość z nich pracuje od 20 lat</li> <li>wkład: nabór większej liczby lokalnych pracowników przy budowie/remontach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększona świadomość w związku z naborem lokalnych kadr w tym kobiet</li> <li>bardziej szczegółowe monitorowanie prac</li> <li>uczulenie na zagadnienia związane z HIV/AIDS i rola tego czynnika w odniesieniu do kobiet (oraz innych kierowców)</li> </ul>
przedsiębiorstwa zajmujące się utrzymaniem dróg	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 – 12 małych lub średnich firm (20 – 50 zatrudnionych) w większości działających regionalnie</li> <li>krajowi właściciele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>więcej kontraktów</li> <li>mniej zażaleń związanych z jakością pracy</li> <li>zredukowanie kosztów związanych z nakładami i sprzętem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przeważnie: obszary biotopów są respektowane w czasie prac budowlanych</li> <li>słaba świadomość przyczyn HIV/AIDS i wpływ tego czynnika na zachowania pracowników w stosunku do kobiet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kapitał: słaby (najczęściej)</li> <li>większość z nich pracuje od 5-10 lat</li> <li>wkład: nabór większej liczby lokalnych pracowników przy remontach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększona świadomość w związku z naborem lokalnych kadr w tym kobiet</li> <li>bardziej szczegółowe monitorowanie prac</li> <li>uczulenie na zagadnienia związane z HIV/AIDS i rola tego czynnika w odniesieniu do kobiet (oraz innych kierowców)</li> </ul>
konsumenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>ogólne stanowisko: „rząd i władze lokalne są odpowiedzialne za drogi”</li> <li>nie są zorganizowani w grupy nacisku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>towary są szybciej i bezpieczniej transportowane</li> <li>towary nie tracą na wartości w wyniku transportu</li> <li>nizsze ceny za towary</li> </ul>	??	<ul style="list-style-type: none"> <li>zasoby: różne</li> <li>wkład: ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informowanie ich o obecnej sytuacji i udoskonaleniach w sieci dróg oraz wynikach (radio, telewizja, itd.)</li> </ul>
policej drogowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>3000 policjantów, w tym kobiety stanowią 30%</li> <li>niskie zarobki i prestiż</li> <li>podległa władzom regionalnym</li> <li>reprezentowani przez Krajowy Związek Zawodowy Policjantów (KZZP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>drogi są w lepszym stanie</li> <li>mniej wypadków</li> <li>większe opłaty płacone przez użytkowników</li> <li>lepsza kontrola ruchu</li> <li>wyższe kary za wykroczenia drogowe</li> <li>kary są wykorzystywane do podniesienia ich pensji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wyczulenie na kwestie ochrony środowiska raczej słabe, może być prawdopodobnie lepiej wykorzystane do wprowadzenia w życie przepisów związanych z ochroną środowiska w odniesieniu do transportu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>znają drogi i wąskie gardła</li> <li>wkład: bardziej restrykcyjne przestrzeganie prawa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>szkolenie z uregulowań prawnych w obszarze ochrony środowiska pozwalanie na lepsze działania kontrolne</li> </ul>
przedsiębiorstwa transportu publicznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>prywatne i państwowe przedsiębiorstwa, 3 – 40 autobusów różnej wielkości</li> <li>2 przedsiębiorstwa działają na poziomie krajowym</li> <li>zorganizowani w Krajowym Stowarzyszeniu Przedsiębiorstw Transportu Publicznego (KSTP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>osoby mogą być przewożone szybciej i bezpieczniej</li> <li>mniejsze koszty eksploatacyjne pojazdów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zasady właściwej wymiany oleju zwykle przestrzegane</li> <li>często wyklucza się kobiety-pasażerów ze świadczenia usług transportu lądowego (autobusy) i/lub placenie przez nie więcej za transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zasoby: 30% autobusów młodszych niż 3 lata, 50% - 3 – 10 lat</li> <li>30% autobusów technicznie zużytych</li> <li>wkład: większe inwestycje w park samochodowy, o ile będą lepsze drogi</li> <li>szkolenia kierowców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uwrażliwienie kierowców na równe traktowanie pasażerów</li> <li>nakłanianie do odnowienia zniszczonych autobusów (?)</li> </ul>

## Program dróg dojazdowych: analiza partnerów

Partner	Charakterystyki -społeczne, ekonomiczne -różnicowanie płci -struktura, organizacja, status -zachowania....	Interesy&oczekiwania - interesy, cele..... - oczekiwania	Wrażliwość i uwzględnienie zagadnień horyzontalnych (ochrona środowiska, płeć, itp.)	Potencjał niedobory - wyposażenie zasobów - wiedza, doświadczenie... - potencjalny wkład	Konsekwencje i wnioski dla projektu - wymagane możliwe działania - jak odnosić się do grupy
Rząd, Ministerstwo Transportu (MT), poziom krajowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>wysokie scentralizowane decyzje co do alokacji zasobów</li> <li>inżynierowie i osoby odpowiedzialne za planowanie: 90% mężczyźni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzmocniona i trwała wymiana dóbr (wewnątrz i ponadregionalna), wzmocniony rozwój społeczno-ekonomiczny</li> <li>bezpieczniejsze i krótsze podróże lądowe</li> <li>fundusze przeznaczone na lepszą pracę</li> <li>podniesione umiejętności i udoskonalony sprzęt do lepszego zarządzania sektorem drogowym</li> <li>lepsza jakość prac konstrukcyjnych i remontowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OOS jest częścią polityki</li> <li>OOS przeprowadzane rzadko (ograniczenia czasu, funduszy)</li> <li>istniejąca świadomość problemów środowiskowych jako konsekwencji wymiany smarów</li> <li>badania dotyczące równości szans są częścią polityki ale w rzeczywistości rzadko stosowaną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zasoby budżetowe MT raczej słabe</li> <li>polityka transportowa raczej nieczytelna (odpowiedzialność, alokacje zasobów itd.)</li> <li>przestarzały sprzęt i środki transportu</li> <li>właśnie ustanowione ministerstwo</li> <li>dobra znajomość dróg i zagrożonych obszarów</li> <li>raczej słabo wykwalifikowane zespoły ds. budowy i remontów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>przeprowadzenie wyjaśnienia polityki transportowej jako warunek wstępny realizacji projektu</li> <li>przeanalizowanie scentralizowanej polityki podejmowania decyzji i alokacji zasobów jako warunek wstępny zastosowania OOS</li> <li>otrzymać informacje i wskazówki nt. działań przynoszących dochód (fundusze drogowe)</li> </ul>
Rząd Ministerstwo Transportu (MT), poziom regionalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>zależne od bardzo scentralizowanych decyzji co do alokacji zasobów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bezpieczne i szybkie podróże lądowe</li> <li>fundusze na lepsze wykonywanie pracy</li> <li>podniesienie umiejętności i poprawa sprzętu potrzebnego do lepszego planowania i zarządzania siecią dróg regionalnych</li> <li>lepsza jakość prac budowlanych i remontowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OOS jest częścią polityki regionalnej</li> <li>OOS nigdy nie przeprowadzane (ograniczenia czasu, funduszy)</li> <li>istniejąca świadomość problemów środowiskowych jako konsekwencji wymiany smarów</li> <li>badania dotyczące równości szans są częścią polityki ale w rzeczywistości rzadko stosowaną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>alokacje budżetowe dla regionów słabe i spóźniające się</li> <li>przestarzały sprzęt i środki transportu</li> <li>dobra znajomość dróg i zagrożonych obszarów</li> <li>raczej słabo wykwalifikowane zespoły ds. budowy i remontów</li> <li>dobra znajomość dróg i niebezpiecznych odcinków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozwiniecie zdolności na poziomie regionalnym (rozwój instytucjonalny) dotyczących podejmowania decyzji, zarządzania zasobami, działań przynoszących zyski, itd.</li> <li>wsparcie OOS jako działanie obligatoryjne</li> <li>przeгляд podejścia do zagadnień konserwacji</li> </ul>
właściciele prywatnych aut (prywatni użytkownicy dróg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>średnia i wyższa klasa właścicieli, około 70% mężczyzn i 30% kobiet – kierowców</li> <li>reprezentowani przez Krajową Federację Motoryzacyjną (KFM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bezpieczne i szybkie podróżowanie komunikacją lądową (głównie mężczyźni)</li> <li>różnego rodzaju bezpieczne podróże w różnych porach dnia (głównie kobiety)</li> <li>redukcja kosztów</li> <li>mniej wypadków</li> <li>więcej barierek, oświetlenia, telefonów i środków związanych z bezpieczeństwem ruchu (głównie kobiety)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mogą być wrażliwi na zagadnienia związane z ochroną środowiska</li> <li>konserwacja pojazdów często zaniedbana</li> <li>oleje zmieniane w garażach bez właściwego sprzętu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wkład: wyższe opłaty za przejazd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzięcie od uwag barierek, oświetlenia, telefonów wzdłuż dróg</li> <li>własność sieci dróg, ważne dla dróg dojazdowych, podkreślenie korzyści dla różnego rodzaju użytkowników, kobiet i mężczyzn</li> <li>wrażliwość na zagadnienia odnoszące się do ochrony środowiska (grupy, osoby, gazety, KFM itp.)</li> </ul>
rodziny rolnicze/spolec zności	<ul style="list-style-type: none"> <li>bardzo heterogenne</li> <li>kobiety prowadzą marketing produktów rolnych, mała skala, łatwo psujące się towary</li> <li>częściowo dokonywane w wiejskich spółdzielniach z mężczyznami, którzy zdominowali organizację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>transport tak szybki jak to jest możliwe przy racjonalnych kosztach, głównie produktów rolnych</li> <li>rząd ma utrzymywać drogi główne i drugiego stopnia utrzymania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mała świadomość możliwości zanieczyszczenia poprzez transport i zmianę oleju</li> <li>mężczyźni niechętni sytuacji, w której więcej kobiet ma kierownicze role</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wkład: udział w grupach utrzymania dróg</li> <li>będą musieli płacić większe opłaty przy marketingu</li> <li>mężczyźni dominują w większych organizacjach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uczulić ich na dostarczenie wkładu do zespołów utrzymania dróg</li> <li>wkład mężczyzn i kobiet powinien różnić się, inaczej koszt będzie wyższy dla kobiet</li> </ul>

grupy związane z utrzymaniem dróg na poziomie wsi/gminy	<ul style="list-style-type: none"> <li>tylko w 50% wiosek istnieją zespoły składające się z 30 osób</li> <li>decyzje podejmowane są na zasadzie z góry na dół, np. co do priorytetów, czasu</li> <li>mało kobiet w roli liderów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stworzenie korzyści dla wiosek wynikających z dostępu do rynków i infrastruktury (klinika)</li> <li>nowe/inne środki do podjęcia pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cenne sekcje drzewne głównie utrzymywane kiedy podjęto remonty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sprzęt służący utrzymaniu często przestarzały</li> <li>niektóre zespoły doświadczone i dobrze zorganizowane ale większość nie</li> <li>mało wiedzy nt. wymogów związanych z utrzymaniem dróg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>namawiać do objęcia własności i odpowiedzialności za drogi dojazdowe</li> <li>szkolić ich w zarządzaniu, utrzymaniu podstawowej infrastruktury i w utrzymaniu dróg</li> <li>popierać powstawanie nowych grup</li> <li>przeprowadzać więcej badań dotyczących równości szans</li> </ul>
Komisja Europejska	<ul style="list-style-type: none"> <li>pozytywne nastawienie do wsparcia rozwoju społeczno-ekonomicznego</li> <li>reprezentowana w kraju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzmocniona i trwała wymiana dóbr (wewnątrz i ponadregionalna)</li> <li>wzmocniony rozwój społeczno-ekonomiczny</li> <li>niwelowanie ubóstwa</li> <li>przejrzyste, efektywne i wydajne użycie funduszy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wpływ na środowisko musi zostać oceniony przed tym jak decyzja dotycząca finansowania jest możliwa</li> <li>wymagana specjalna uwaga dotycząca równości szans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>długotrwałe doświadczenia w finansowaniu i programów transportowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwracać uwagę na zdobyte doświadczenia</li> </ul>
kraje członkowskie UE, inni ważni donorzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>wspólne podejście głównych donatorów do sektora transportowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ścisła współpraca, spójność, uzupełnianie się, regularna koordynacja</li> <li>zobacz UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zasady związane z OOS respektowane</li> <li>równość szans ma być badana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>głównie pomoc techniczna, raczej mało finansowej pomocy</li> <li>długie doświadczenia z pomocą techniczną</li> <li>wkład: wykwalifikowane zasoby ludzkie celem wzmocnienia koordynacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regularne spotkania i konsultacje</li> </ul>
przedsiębiorstwa zajmujące się utrzymaniem dróg na poziomie regionalnym	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 małe lub średnie firmy (20 – 50 zatrudnionych)</li> <li>krajowi właściciele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>więcej kontraktów</li> <li>mniej zazażeń związanych z jakością pracy</li> <li>zredukowanie kosztów związanych z nakładami i sprzętem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przeważnie: obszary biotopów są respektowane w czasie prac budowlanych</li> <li>słaba świadomość przyczyn HIV/AIDS i wpływ tego czynnika na zachowania pracowników w stosunku do kobiet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kapitał: słaby (najczęściej)</li> <li>większość z nich pracuje od 5-10 lat</li> <li>wkład: nabór większej liczby lokalnych pracowników przy remontach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększona świadomość w związku z naborem lokalnych kadr w tym kobiet</li> <li>bardziej szczegółowe monitorowanie prac</li> </ul>
sektor prywatny: regionalne i lokalne przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>wielkość przedsiębiorstw kształtuje się między 1 i 5 ciężarówkami zorganizowane w Krajowej Organizacji Transportowej (KOT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>przewozić jak dużo można im szybciej tym lepiej</li> <li>zredukowanie kosztów transportu i jego spadku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niska świadomość możliwości zanieczyszczenia poprzez środki transportu i wymianę oleju (wymiana oleju w dowolnym miejscu, zanieczyszczenie wód gruntowych w licznych miejscach wzdłuż sieci drogowej)</li> <li>mała świadomość skutków HIV/AIDS i wpływu zachowania kierowców ciężarówek na kobiety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dobra znajomość dróg i niebezpiecznych odcinków</li> <li>wkład: znajomość najbardziej odpowiednich dróg i udoskonalenie z bezpieczeństwa z ich punktu widzenia</li> <li>będą musieli płacić większe opłaty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uczulenie w związku z zagadnieniami ochrony środowiska (grupy, osoby, gazety KOT, itd.)</li> <li>współpraca z KOT celem badania czy grupy celowe są świadome zagrożeń, procedury i kontrola załadunku, itd.</li> <li>uczulenie na zagadnienia związane z HIV/AIDS i rola tego czynnika w odniesieniu do kobiet (oraz innych kierowców)</li> </ul>

### 3.4.2 Analiza problemu

Analiza problemu określa negatywne aspekty zastanej sytuacji i ustala *stosunki przyczynowo-skutkowe* między istniejącymi problemami. Obejmuje ona trzy kroki:

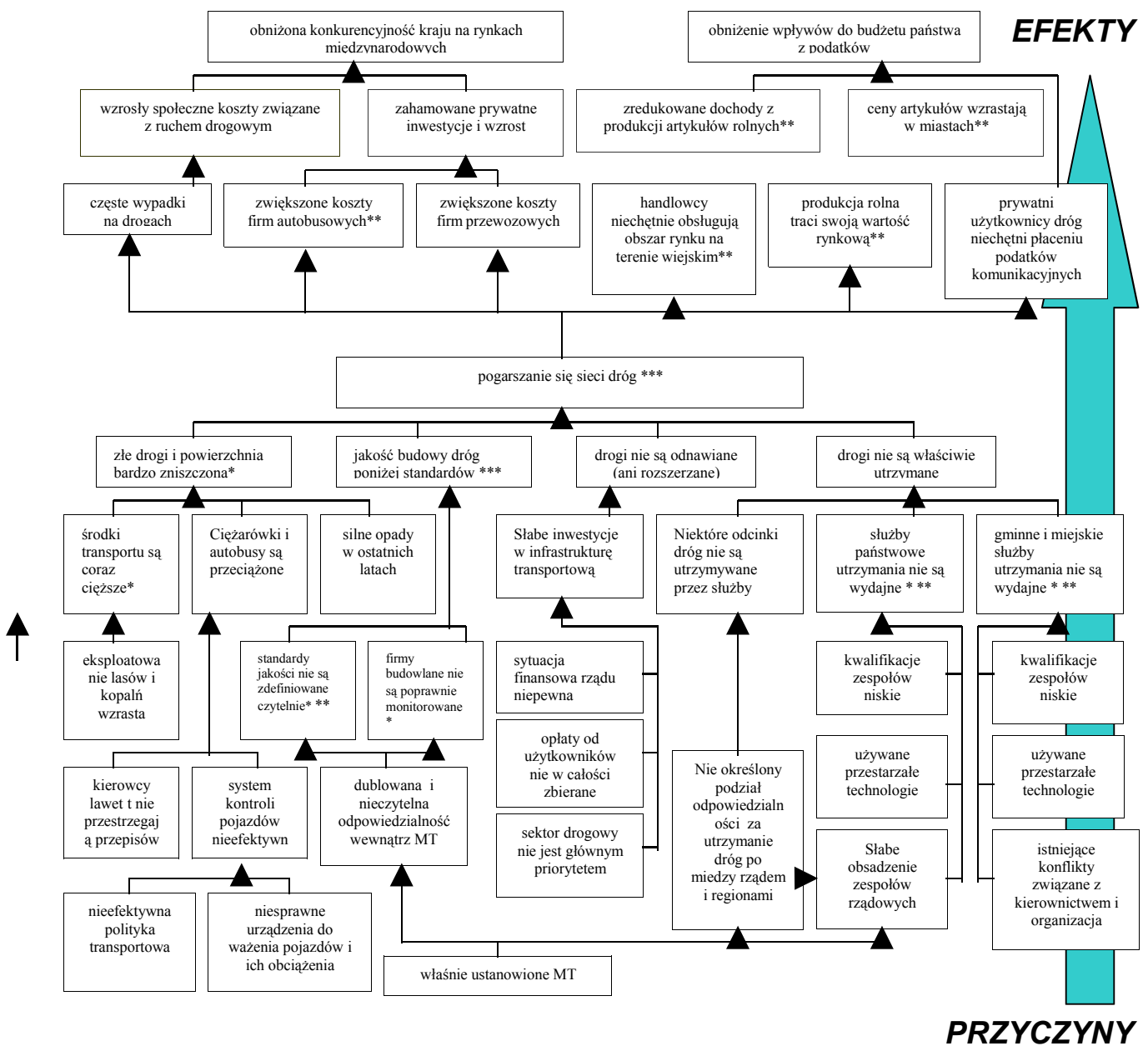
1. *precyzyjne zdefiniowanie struktury i przedmiotu analizy*

2. **określenie głównych problemów, na które napotykają grupy docelowe i beneficjenci** (jaki jest/są problem/y?)
3. **zobrazowanie problemów w formie diagramu, nazywanego „drzewem problemowym” lub „hierarchią problemów” w celu określenia relacji przyczynowo-skutkowych**

Analiza jest prezentowana w formie diagramu ukazującego efekty problemu na górze a jego przyczyny na dole. Analiza jest ukierunkowana na określenie rzeczywistych ograniczeń (ang. bottlenecks), do których partnerzy przywiązują największą uwagę i i dążą do ich usunięcia.

**Schemat 6: Przykład drzewa problemowego**

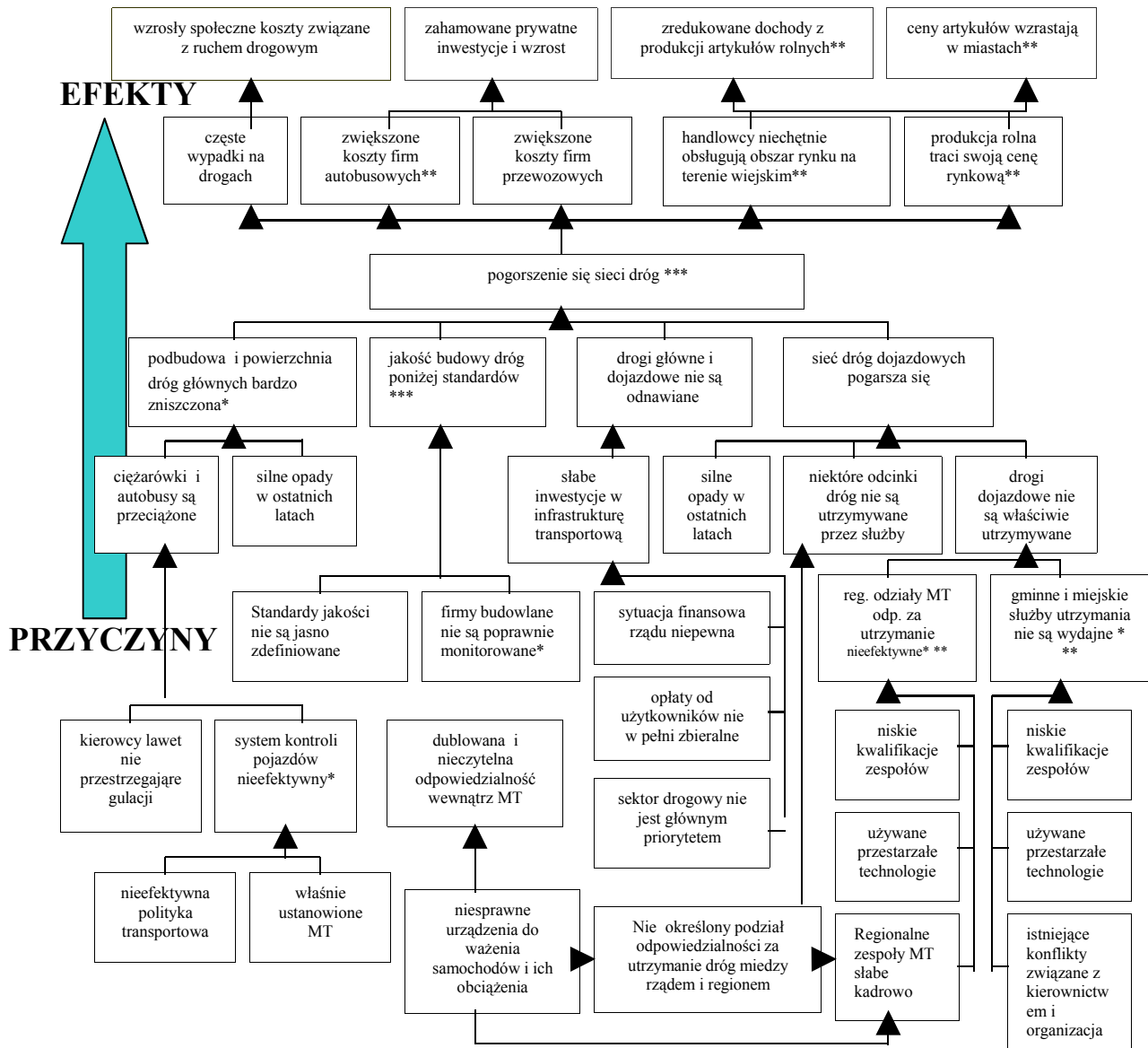
## Drogowy Program Sektorowy: drzewo problemowe



\* Odnoszący się do ochrony środowiska i mający być szczegółowo analizowany

\*\* Równouprawnienie płci, mające być bliżej zbadane, zwłaszcza w odniesieniu do oddziaływania (zobacz również analiza partnerów)

## Projekt dróg dojazdowych: drzewo problemowe



\* Odnoszący się do ochrony środowiska i mający być szczegółowo analizowany

\*\* Równouprawnienie płci, mające być bliżej zbadane, zwłaszcza w odniesieniu do oddziaływania (zobacz również analiza partnerów)

**Po zakończeniu tworzenia drzewa problemowego, stanowi ono kompleksowy obraz istniejącej negatywnej sytuacji:**

Wpływ tego typu diagramu jest często bardzo duży o ile zostanie *przygotowany w trakcie warsztatów, w ramach których biorą udział przedstawiciele grup docelowych (którzy tym samym znają sytuację) oraz prowadzonych przez osobę rozeznaną w dynamice grupy i doświadczoną w prowadzeniu tego typu spotkań i metodach z tym związanych (moderator).*

To podejście może być powiązane z innymi metodami takimi jak techniczne, ekonomiczne lub społeczne studia, których wyniki mogą uzupełnić analizę grupy/partnerów.

### 3.4.3 Analiza celów

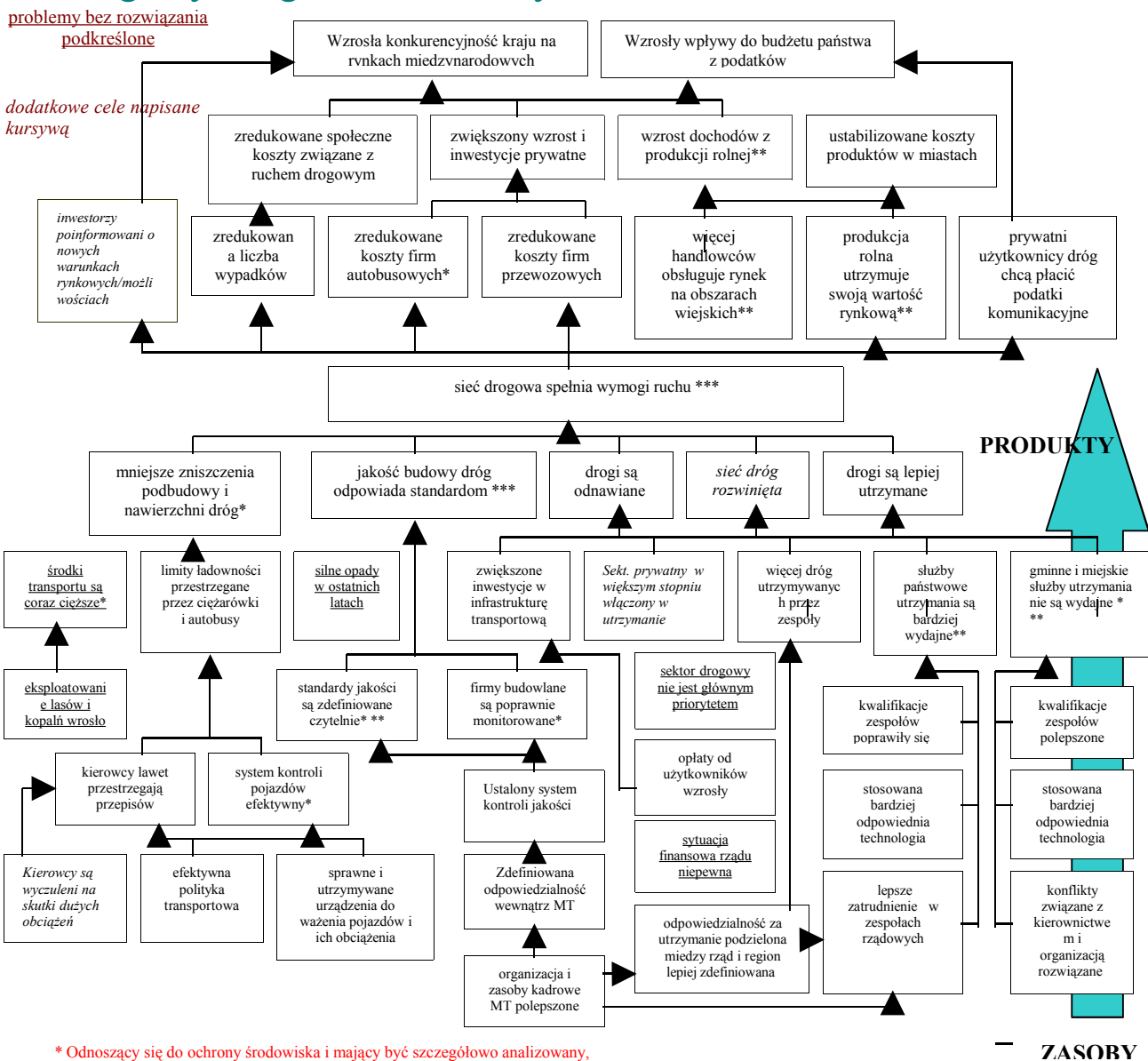
Analiza celów jest podejściem metodologicznym zastosowanym aby:

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

„Sytuacje negatywne” w diagramie problemowym są transformowane w rozwiązania, wyrażane jako „pozytywne osiągnięcia”. Na przykład negatywny aspekt: „produkcja rolna jest niska” zamieniony jest w pozytywny: „produkcja rolna wzrosła”. Te **pozytywne osiągnięcia** są w rzeczywistości celami i są one prezentowane w diagramie celów ukazując hierarchię środków (zasobów) oraz produktów. Diagram ten przedstawia klarowną wizję pożądanej przyszłej sytuacji.

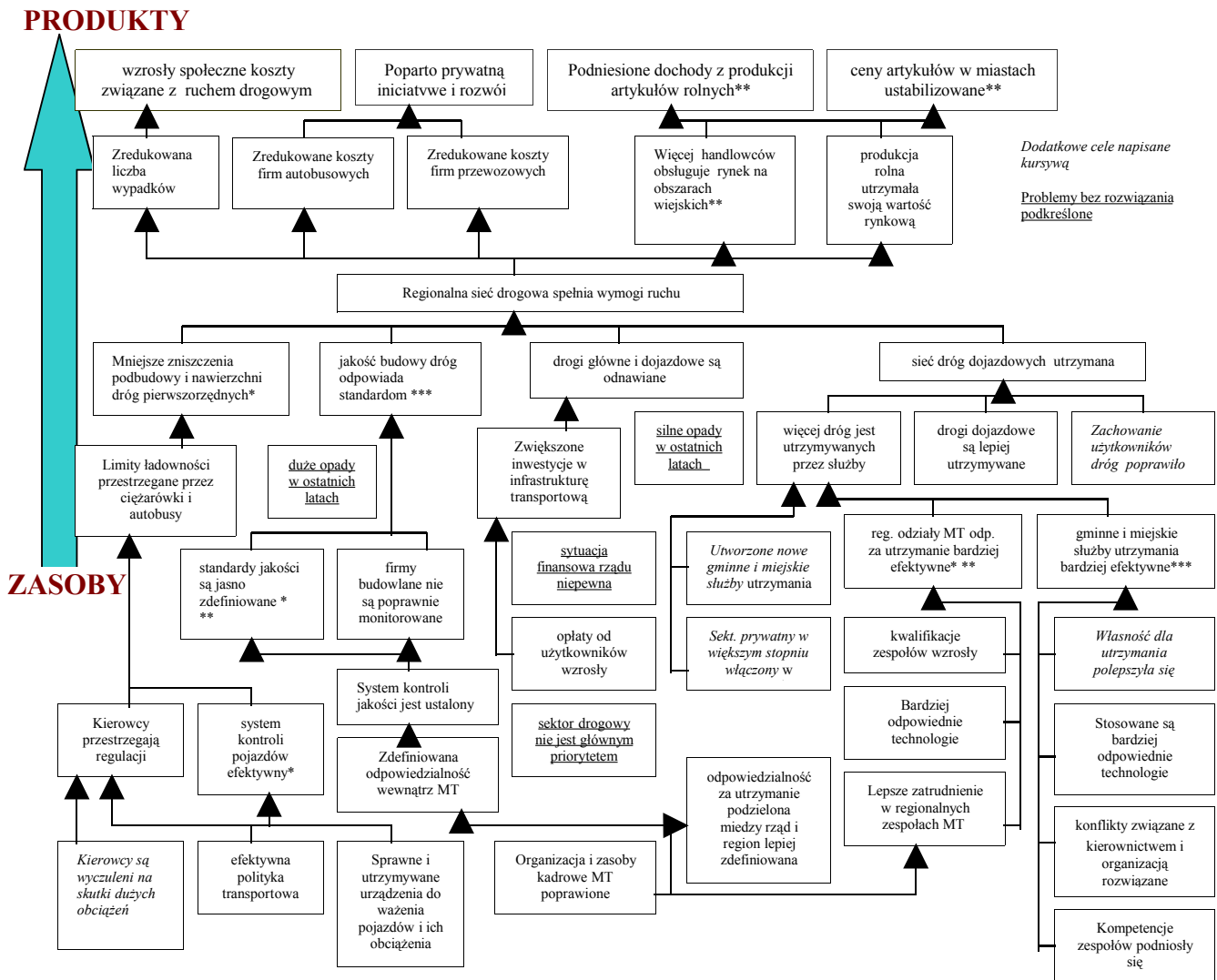
Schemat 7 Przykład drzewa celów

### Drogowy Program Sektorowy: drzewo celów





## Program dróg dojazdowych: drzewo celów



\* Odnoszący się do ochrony środowiska i mający być szczegółowo analizowany

\*\* Równouprawnienie płci, mające być bliżej zbadane, zwłaszcza w odniesieniu do oddziaływania

Często diagram ten ukazuje cele, które nie mogą być osiągnięte poprzez przewidziany projekt, czyli tym samym, które muszą odnosić się czy być adresowane do innych projektów. Niektóre cele mogą być nierealistyczne, czyli inne rozwiązania muszą być znalezione lub próba rozwiązania ich zaniechana.

### 3.4.4 Analiza strategii

Końcowe stadium analizy strategii dotyczy wyboru strategii, która będzie użyta do osiągnięcia zakładanych celów. Analiza strategii jest związana z podjęciem decyzji co do tego, jakie cele będą włączone w projekt a jakie cele pozostaną POZA oraz jakie będą bezpośrednie i ogólne cele projektu. Ten krok wymaga:

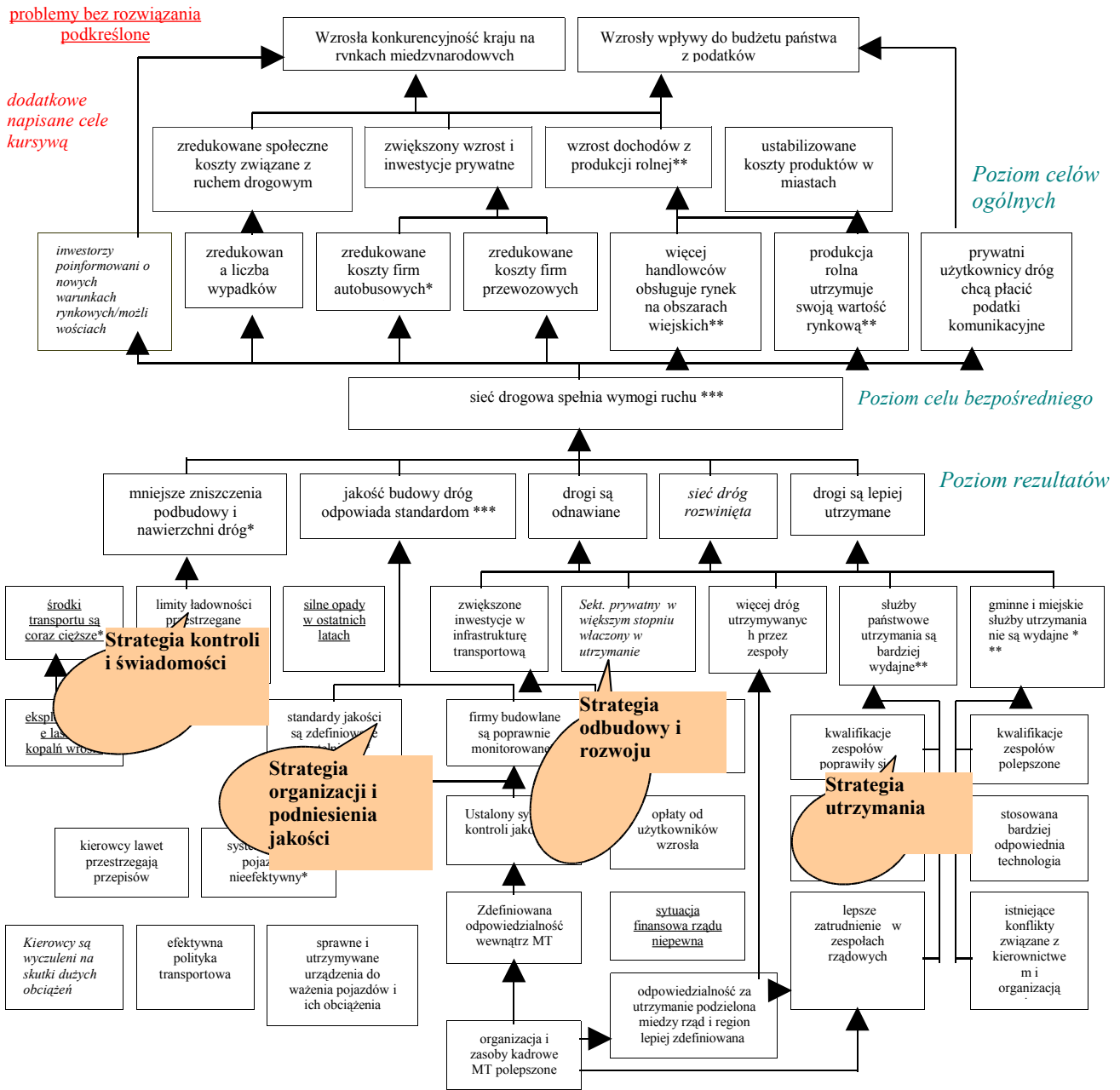
- jasnego i przejrzystego kryterium służącego wyborowi strategii
- określenia różnych możliwych strategii służących osiągnięciu celów
- wyboru strategii projektu

**W hierarchii celów, różne zakresy celów tego samego typu są nazywane strategiami.** Jedna lub więcej strategii będzie wybrana jako strategia służąca realizacji przyszłych operacji. **Najbardziej odpowiednia i wykonalna strategia jest wybierana w oparciu o kilka kryteriów, na przykład: priorytety partnerów (zarówno kobiet jak i mężczyzn), prawdopodobieństwo sukcesu, budżet, trafność strategii, potrzebny czas, wkład do redukcji nierówności, włączając nierówne szanse związane z płcią itd.**

W zależności od zakresu i ilości powierzonej pracy, wybrane zakresy lub strategie mogą tworzyć interwencje o „skali projektu” lub program składający się z licznych projektów.

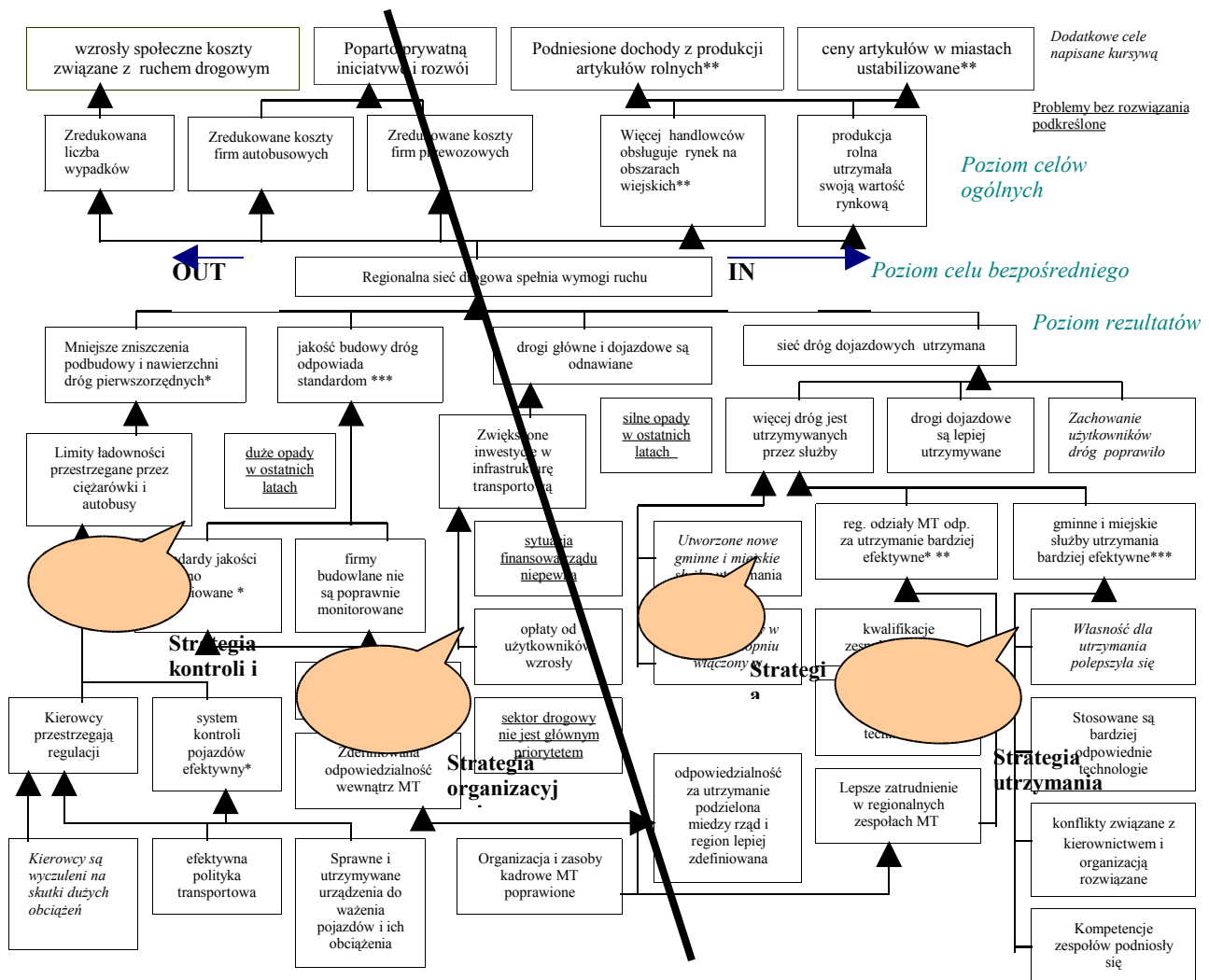
**Schemat 8: Przykład wyboru strategii**

**Drogowy Program Sektorowy: Analiza strategii**



\* Odnoszący się do ochrony środowiska i mający być szczegółowo analizowany,  
 \*\* Równouprawnienie płci, mające być bliżej zbadane, zwłaszcza w odniesieniu do oddziaływania

## Program dróg dojazdowych: Wybór strategii



\* Odnoszący się do ochrony środowiska i mający być szczegółowo analizowany

\*\* Równouprawnienie płci, mające być bliżej zbadane, zwłaszcza w odniesieniu do oddziaływania

### 3. 5 Etapy planowania

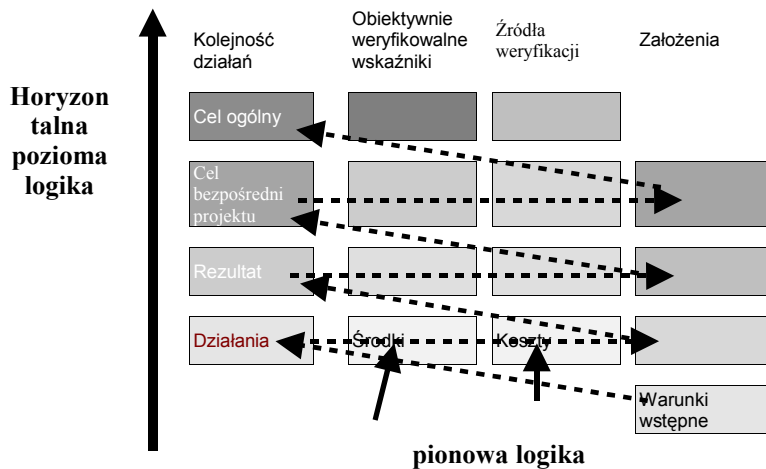
#### 3.5.1 Budowa tablicy (matrycy) logicznej

Tablica logiczna jest sposobem przedstawienia treści projektu/programu w obszernej i zrozumiałej formie. Matryca składa się z **czterech kolumn i czterech wierszy** (schemat 9):

- **pionowa linia logiczna** określa to co projekt zamierza robić, wyjaśnia relacje przyczynowe i określa istotne założenia i nieprzewidywalne okoliczności, które wychodzą poza kontrolę zarządzających projektem.
- **pozioma linia logiczna** odnosi się do zmierzania efektów i zużytych zasobów poprzez specyfikację opisaną kluczowymi wskaźnikami i źródeł, na podstawie których będą weryfikowane.

## Schemat 9: pionowe i poziome linie logiczne

### Pionowe i poziome linie logiczne



### 3.5.2 Pierwsza kolumna: linia logiczna dotycząca interwencji

Pierwsza kolumna tablicy logicznej nazywana jest „linią logiczną dotyczącą interwencji”. Ustanawia ona podstawową strategię opisującą projekt:

- **działania i środki** (nakłady –ang. inputs- zarówno fizyczne jak i nie-fizyczne), które mają zostać zaangażowane (druga kolumna, czwarty wiersz);
- **poprzez realizację tych działań osiągnane są rezultaty;**
- **rezultaty prowadzą do osiągnięcia celu bezpośredniego;**
- **cel bezpośredni projektu przyczynia się do osiągnięcia ogólnych celów**

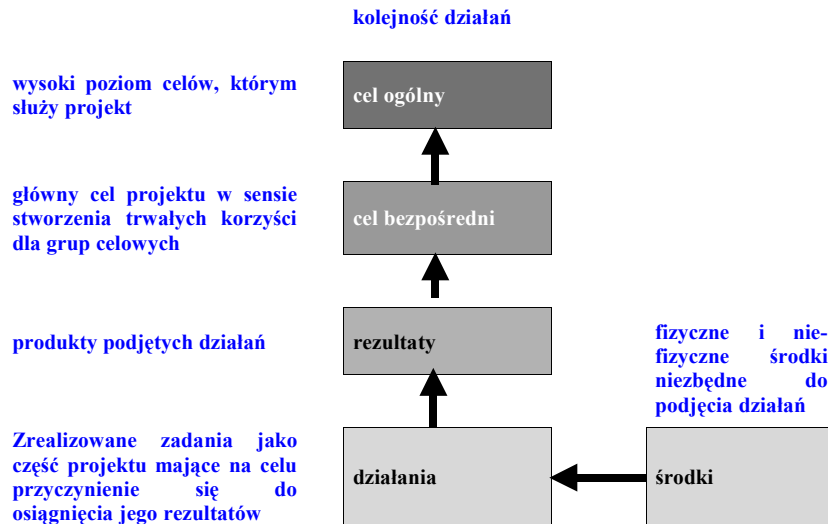
Zwykle rezultaty, cel bezpośredni i cele ogólne odnoszą się globalnie do „celów”. **Cztery poziomy celów są zdefiniowane następująco:**

1. **Cele ogólne projektu/programu** wyjaśniają dlaczego program jest ważny dla społeczeństwa, w sensie **dlugotrwałych korzyści dla beneficjentów oraz szerszych korzyści dla innych grup**. Cele te również pomagają wykazać związek programu ze strategiami regionalnymi/sektorowymi rządu/zainteresowanych organizacji oraz UE, jak również z nadrzędnymi celami polityki UE. Cele ogólne nie będą osiągnięte poprzez sam projekt (dostarczy on jedynie wkładu mającego służyć osiągnięciu celów ogólnych), ale wymaga również wsparcia innych programów i projektów.
2. **Cel bezpośredni** (ang. *Project Purpose*) jest przyjętym założeniem, które ma być osiągnięte dzięki wdrożeniu projektu i który ma istnieć w przyszłości po zrealizowaniu projektu. Cel bezpośredni powinien odnosić się do kwestii zasadniczych danego problemu i winien być zdefiniowany jako **tworzący potencjalne korzyści realne do wykonania przez grupy/docelowe/a**. W ramach wyznaczonego celu bezpośredniego również powinny zostać określone równe korzyści dla kobiet i mężczyzn wśród grup/y docelowych. **Powinien zostać wyznaczony tylko jeden cel bezpośredni przypadający na jeden projekt**. Mając do czynienia z więcej niż jednym celem bezpośrednim projektu można doprowadzić do powstania bardzo skomplikowanego przedsięwzięcia i w wyniku tego stworzyć potencjalne problemy związane z zarządzaniem. Mnożąc cele bezpośrednie projektu można również stworzyć mało przejrzyste lub sprzeczne cele. Doprecyzowanie i osiągnięcie porozumienia co do dokładnej definicji sukcesu projektu jest zasadniczą i krytyczną fazą budowy projektu.

3. **Rezultaty** są „produktami” podjętych działań, połączenie których składa się na osiągnięcie celu bezpośredniego, czyli rozpoczęcie konsumowania trwałych korzyści przez grupy docelowe.
4. **Działania** – czynności (i środki), które muszą być podjęte/dostarczone, aby zostały osiągnięte rezultaty. Streszczają one co zostanie zrobione w ramach projektu.

## Schemat 10: Poziom celów

### Poziomy celów



### 3.5.3 Druga kolumna: obiektywnie weryfikowane wskaźniki

Istnieje operacyjny opis<sup>7</sup>:

- celów ogólnych
- celu bezpośredniego
- rezultatów

Fizyczne i nie-fizyczne środki (nakłady) niezbędne do realizacji zaplanowanych działań są umieszczone w „dolnym” wierszu drugiej kolumny, tj. nie istnieją wskaźniki dla działań w macierzy tablicy logicznej. W kolumnie tej powinno zostać przedstawione przybliżone określenie niezbędnych zasobów. **Działania odnoszą się różnych rezultatów.** Wskaźniki dla działań są zwykle określane podczas przygotowania planu przedsięwzięcia, który precyzuje działania w bardziej precyzyjny sposób.

### 4.5.4 Trzecia kolumna: źródła weryfikacji

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

Koszty i źródła finansowania (UE, rząd itd.) są umieszczone w dolnym rzędzie trzeciej kolumny.

<sup>7</sup> Opisują cele projektu na zasadzie jakości, ilości, grup celowych, czasu, miejsca. Dobre obiektywnie weryfikowalne wskaźniki (OWW) powinny być SMART, tj. specyficzne (Specific): mierzyć to co ma być mierzone, mierzalne (Measurable) i dostępne (Available) na poziomie akceptowanych kosztów, odpowiednie (Relevant) w odniesieniu do branych pod uwagę celów i pokrywać zobowiązania czasowe (Time-bound)

### 3.5.5 Czwarta kolumna: założenia

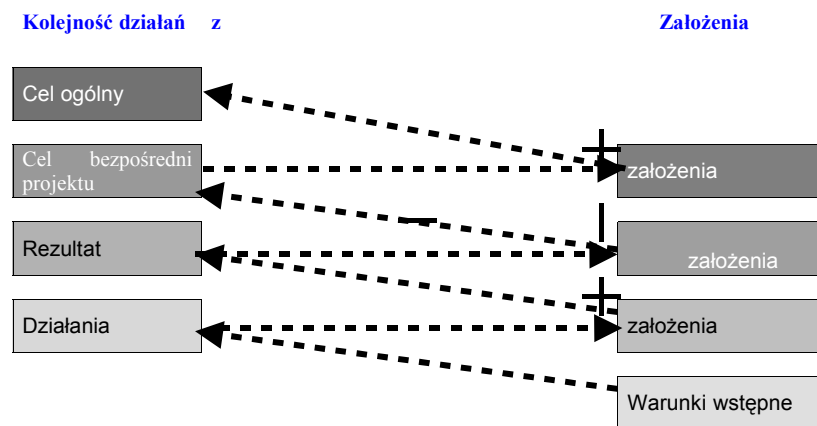
Podczas analizy przedsięwzięcia staje się oczywiste, że projekt sam w sobie nie może osiągnąć celów zidentyfikowanych w drzewie celów. Kiedy strategia zostanie wybrana, cele nie mieszczące się w zakresie interwencji oraz *inne zewnętrzne czynniki* pozostaną. Będą one miały wpływ na fazę wdrażania projektu i długookresową trwałość, jednak pozostają poza jego kontrolą. Te warunki muszą być uwzględnione, o ile przedsięwzięcie ma się zakończyć sukcesem, i powinny być ujęte jako założenia w czwartej kolumnie tablicy logicznej. Tak więc **założenia są odpowiedzią na pytanie: „Jakie zewnętrzne czynniki nie wpływają na projekt, ale mogą determinować jego wdrażanie i długotrwałą zdolność do przeżycia?”**.

Pionowa logika w tablicy, tj. relacja między 1 i 4 kolumną, działa następująco:

- kiedy warunki wstępne są spełnione, działania mogą się rozpocząć;
- kiedy działania zostały rozpoczęte i jeżeli założenia na tym poziomie są prawdziwe, rezultaty zostaną osiągnięte;
- kiedy rezultaty i założenia są na tym poziomie spełnione, cel bezpośredni projektu zostanie osiągnięty;
- kiedy cel bezpośredni projektu jest osiągnięty i założenia na tym poziomie są spełnione, wkład do osiągnięcia ogólnych celów projektu jest przygotowany.

Schemat 11: Pionowa linia logiczna

### Pionowa linia logiczna



### 3.5.6 Jak określić kolejność działań?

- Kiedy zostanie osiągnięte porozumienie pomiędzy partnerami nt. tego co stanowi cel bezpośredni projektu, może nastąpić przeniesienie celów, będących w zakresie projektu, z drzewa celów do matrycy logicznej.
- Cele wybrane do włączenia do projektu są przenoszone do pierwszej kolumny w tablicy logicznej. Są cztery poziomy celów. Na tym etapie ważne jest, aby być pewnym, że poziomy celów są właściwe.

**Tabela 1: Jak określić kolejność działań?**



1.

2.

**1. Określenie celu bezpośredniego**

Wybrać z hierarchii celów ten cel, który najtrafniej opisuje trwałe korzyści dla grup docelowych, włączając zarówno mężczyzn jak i kobiety. Przy powyższym postępowaniu, pomocnym jest rozpoczęcie selekcji od dołu drzewa. Przenosząc się wyżej, cele które odzwierciedlają trwałe korzyści mogą zostać zidentyfikowane.

**2. Określenie ogólnego celu**

Z wierzchołka drzewa celów wybrać jeden lub więcej celów, które opisują długotrwałe korzyści dla społeczności lub sektora, do osiągnięcia których dany projekt przyczyni się.

**3. Określenie rezultatów**

Wybrać z drzewa celów takie cele, które – poprzez zasadę logiczną „środek-do-osiągnięcia celu”- prowadzą do celu bezpośredniego i tym samym są rezultatami.

Dodać inne rezultaty, które mogą również wesprzeć osiągnięcie celu bezpośredniego. Może to być określone, jako następstwo uzupełniającej analizy możliwości i ryzyka związanego z daną sytuacją.

**4. Określenie działań**

- Wybrać z drzewa celów te cele, które – poprzez zasadę logiczną „środek-do-osiągnięcia celu”- przyczyniają się do osiągnięcia rezultatów i przekładają się na działania. Działania są formułowane za pomocą czasownika znajdującego się z przodu, np.: „Zorganizować sesje szkoleniowe”, „Koordynować z głównymi partnerami” itd.
- Dodać inne działania zidentyfikowane w trakcie dodatkowej analizy możliwości i ryzyka danej sytuacji, np. poprzez dodatkowe studia, dyskusje z partnerami (np. w ramach planowanych warsztatów), zwracając szczególną uwagę na specyficzne interesy niewystarczająco reprezentowanych grup.

5. Relacje pomiędzy środkami a celami są powtórnie analizowane i tym samym dodatkowe rezultaty i działania mogą być włączone, jak to zostało wskazane powyżej przerywanymi liniami

Adnotacja:

do tablicy logicznej włączyć tylko główne działania

powiązać je z rezultatami poprzez przypisanie liczb do każdego działania (działanie 1.1 odnosi się do rezultatu 1, działanie 4.3 do rezultatu 4). Ten sposób pomaga utrzymaniu relacji ”środko-cele”.

**Schemat 12: Budowa tablicy logicznej: określenie kolejności działań**

Sektorowy program drogowy: budowa tablicy logicznej: określenie kolejności działań

	kolejność działań	obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	źródła weryfikacji	założenia
Cel ogólny	konkurencyjność kraju na rynkach międzynarodowych podniesiona			
	inwestycje w produkcję płodów rolnych zwiększone			
	zaopatrzenie w żywność ustabilizowane			
Cel bezpośredni	sieć drogowa odpowiada zapotrzebowaniu			
Rezultaty	1. przeciążenie spowodowane ruchem ciężarówek zredukowane			
	2. drogi są odnowione i przebudowane			
	3. rozwinięta jest sieć dróg			
	4. drogi są lepiej utrzymywane			
Działania		<i>środki</i>	<i>koszty</i>	
	1.1 Uwrażliwić właścicieli autobusów i ciężarówek oraz kierowców na skutki spowodowane przez duże obciążenia			
	1.2 poprawić kontrolę ruchu przez policję			
	1.3. Remontować i utrzymywać w dobrym stanie urządzenia do ważenia samochodów i ich załadunku			
	2.1 zdefiniować standardy jakości dla wszystkich rodzajów dróg			
	2.2 określić, które drogi są przeznaczone do remontów/przebudowy w pierwszej kolejności			
	2.3 monitorować remonty i przebudowę dróg			
	2.4 poprawić ściagalność opłat i podatków drogowych			
	3.1 określić priorytety dla rozbudowy sieci drogowej			
	3.2 budować nowe drogi			
	3.3 baczniej monitorować budowę dróg			
	3.4 poprawić ściagalność opłat i podatków drogowych			
	4.1 przejrzeć i poprawić podejścia do utrzymania dróg			
	4.2 W większym stopniu włączyć sektor prywatny do utrzymania sieci dróg			
	4.3 poprawić ochronę dróg przez służby techniczne			
	4.4 podnieść efektywność utrzymania przez służby techniczne (regionalne, Min. Transportu, gminne i miejskie)			
	warunki wstępne			

Projekt dróg dojazdowych: budowa tablicy logicznej: określenie kolejności działań

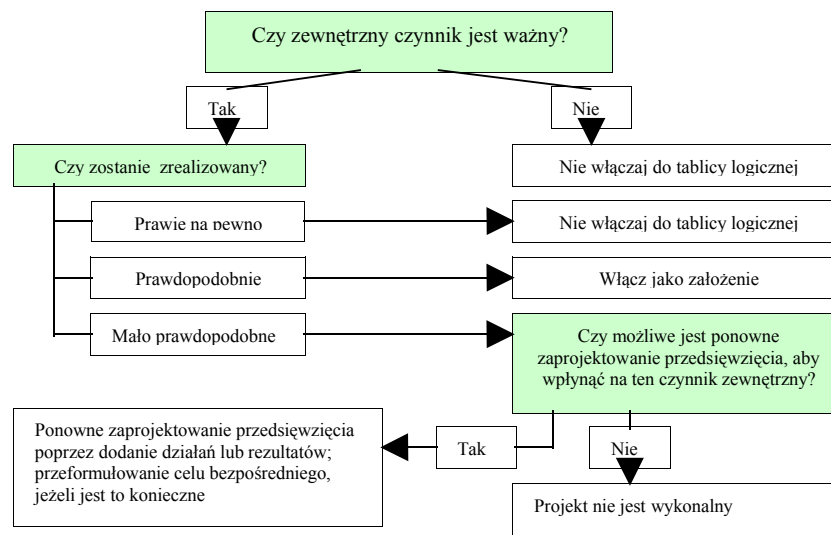
	kolejność działań	obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	źródła weryfikacji	założenia
Cel ogólny	zaopatrzenie rynków miejskich w produkcję ustabilizowane			
	konkurencyjność regionu na rynkach międzynarodowych podniesiona			
Cel bezpośredni	sieć drogowa odpowiada zapotrzebowaniu			
Rezultaty	1. drogi dojazdowe są wyremontowane			
	2. jakość sieci dróg dojazdowych jest podniesiona			
Działania		<i>środki</i>	<i>koszty</i>	
	1.1 Określić, które drogi dojazdowe powinny być przeznaczone do remontu w pierwszej kolejności			
	1.2 monitorować remonty dróg, włączając zabezpieczenia, oświetlenie, telefony i bezpieczeństwo drogowe, gdzie ma to zastosowanie			
	1.3 poprawić ściągalskość opłat i podatków drogowych			
	2.1 przejrzeć i poprawić podejście do utrzymania stanu dróg			
	2.2 podnieść kompetencje wszystkich rodzajów grup odpowiedzialnych za utrzymanie dróg (regionalnych, MT, gminnych i miejskich)			
	2.3 polepszyć i dostosować technologię do warunków eksploatacji			
	2.4 włączyć w większym stopniu sektor prywatny do utrzymania sieci dróg			
	2.5 inicjować tworzenie nowych zespołów ds. utrzymania dróg			
	2.6 zwiększyć wyposażenie zespołów odpowiedzialnych za utrzymanie dróg			
	2.7 wspierać organizacyjne dostosowania grup utrzymania dróg			
	2.8 monitorować i wspierać wszystkie rodzaje prac związanych z utrzymaniem sieci dróg			
	2.9 zwiększyć posiadanie dróg dojazdowych przez wszystkie typy użytkowników (handlowców, mężczyzn, kobiety, itd.) włączając wrażliwość na kulturę jazdy, środowisko, itp.			
warunki wstępne				

### 3.5.7 Jak określić założenia

Prawdopodobieństwo i znaczenie napotkanych warunków zewnętrznych powinno zostać oszacowane jako część przewidywalnego ryzyka, związanego z projektem. Niektóre z nich będą kluczowe dla powodzenia projektu, inne będą miały marginalne znaczenie. Użytecznym sposobem oceny ważności założeń jest wykorzystanie przedstawionej poniżej karty. Kiedy założenia są określone, umieszczane są one w pożądanej sytuacji. W ten sposób mogą być weryfikowane i oceniane. Następnie zewnętrzne czynniki są przenoszone do odpowiedniego poziomu tablicy logicznej.

#### Schemat 13: Ocena założeń

##### Ocena założeń



**Schemat 14: budowanie tablicy logicznej: finalizacja założeń****Sektorowy program drogowy: budowa tablicy logicznej: finalizowanie założeń**

	kolejność działań	obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	źródła weryfikacji	założenia
Cel ogólny	konkurencyjność kraju na rynkach międzynarodowych podniesiona			
	inwestycje w produkcję owoców rolnych zwiększone zaopatrzenie w żywność ustabilizowane			
Cel bezpośredni	sieć drogową odpowiada zapotrzebowaniu			<ul style="list-style-type: none"> <li>zainteresowanie produktami krajowymi pozostaje na tym samym poziomie</li> <li>warunki klimatyczne pozostają nie zmienione</li> <li>polityka cenowa jest sprzyjająca</li> </ul>
Rezultaty	1. przeciążenie spowodowane ruchem ciężarówek zredukowane			<ul style="list-style-type: none"> <li>ruch drogowy wzrasta w takim samym tempie jak dotychczas</li> </ul>
	2. drogi są odnowione i przebudowane			
	3. rozwinięta jest sieć dróg			
	4. drogi są lepiej utrzymywane			
Działania		<i>środki</i>	<i>koszty</i>	
	1.1 Uwrażliwić właścicieli autobusów i ciężarówek oraz kierowców na skutki dużych obciążenia			warunki klimatyczne: wielkość opadów pozostaje na tym samym poziomie
	1.2 poprawić kontrolę ruchu drogowego przez policję			
	1.3 wyremontować i utrzymywać urządzenia do ważenia samochodów i ich załadunku			
	2.1 zdefiniować standardy jakości dla wszystkich rodzajów dróg			
	2.2 określić, które drogi są przeznaczone do remontów/przebudowy w pierwszej kolejności			
	2.3 monitorować remonty i przebudowę dróg			
	2.4 poprawić ściągłość opłat i podatków drogowych			
	3.1 określić priorytety dla rozbudowy sieci drogowej			
	3.2 budować nowe drogi			
	3.3 baczniej monitorować budowę dróg			
	3.4 poprawić ściągłość opłat i podatków drogowych			
	4.1 przejrzeć i poprawić podejście do utrzymania dróg			
	4.2 Włączyć w większym stopniu sektor prywatny do utrzymania sieci dróg			
	4.3 poprawić pokrycie dróg przez służby techniczne			
	4.4 poprawić efektywność utrzymania przez służby techniczne (regionalne Min. Transportu (MT), gminne i miejskie)			
			<b>warunki wstępne</b>	1. rozwój sektora drogowego pozostaje co najmniej na obecnym poziomie ważności 2. policja drogowa zobowiązana do dokładniejszego stosowania środków kontroli  3. zwrot z zainwestowanego kapitału wystarczający, aby zagwarantować udział sektora prywatnego w utrzymaniu dróg

**Projekt dróg dojazdowych: budowa tablicy logicznej: finalizowanie założeń**

	kolejność działań	obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	źródła weryfikacji	założenia
Cel ogólny	zaopatrzenie rynków miejskich w produkcję rolną z regionu ustabilizowane			
	konkurencyjność regionu na rynkach międzynarodowych podniesiona			
Cel bezpośredni	sieć dróg dojazdowych odpowiada zapotrzebowaniu			<ul style="list-style-type: none"> <li>podstawowa sieć dróg odnowiona i utrzymywana</li> <li>zainteresowanie produktami z regionu pozostaje przynajmniej na tym samym poziomie</li> <li>firmy zajmujące się budową dróg są właściwie monitorowane</li> </ul>
Rezultaty	1. drogi dojazdowe są wyremontowane			
	2. jakość sieci dróg dojazdowych podniosła się			<ul style="list-style-type: none"> <li>limity związane z ładownością przestrzegane przez kierowców ciężarówek i autobusów</li> </ul>
Działania				

1.1 określić, które drogi dojazdowe powinny być przeznaczone do remontu w pierwszej kolejności			
1.2 monitorować remonty dróg, włączając zabezpieczenia, oświetlenie, telefony i bezpieczeństwo drogowe tam, gdzie to ma zastosowanie	środki	koszty	
1.3 poprawić ściągalskość opłat i podatków			
2.1 przejrzeć i poprawić podejście do utrzymania stanu dróg			
2.2 podnieść kompetencje wszystkich rodzajów grup odpowiedzialnych za utrzymanie dróg (regionalnych, MT, gminnych i miejskich)			
2.3 udoskonalić i dostosować technologię do warunków eksploatacji			
2.4 włączyć w większym stopniu sektor prywatny do utrzymania sieci dróg			
2.5 inicjować tworzenie nowych zespołów ds. utrzymania dróg			
2.6 powiększyć własność zespołów do spraw utrzymania sieci dróg			
2.7 wesprzeć organizacyjne dostosowanie grup utrzymania			
2.8 monitorować i wspierać wszystkie rodzaje prac związanych z utrzymaniem dróg			
2.9 zwiększyć poczucie własności dróg dojazdowych przez wszystkie typy użytkowników (handlowców, mężczyzn, kobiety, itd.) włączając wrażliwość na kulturę jazdy, środowisko, itp.			
		<b>warunki wstępne</b>	1. standardy jakości dla dróg dojazdowych są określone 2. zakres polityki sektorowej jest czytelny, włączając odpowiedzialność za utrzymanie

## 4. Czynniki jakości<sup>8</sup>

O projekcie można mówić, że jest **wykonalny i samopowielający się**, kiedy jego efekty **dostarczają korzyści grupom docelowym projektu/programu długo po zakończeniu głównych działań finansowanych ze środków pomocy**. W przeszłości okazywało się, że projekt, mając na celu dostarczenie konkretnych korzyści, nie powiódł się, ponieważ nie zostały dostatecznie uwzględnione liczne ważne czynniki wpływające na powodzenie przedsięwzięcia. **Jakość nie jest kwestią, którą należy brać pod uwagę na krótko przed zakończeniem realizacji projektu, lecz należy wziąć to zagadnienie pod uwagę od początku procesu planowania.**

### 4.1 Co to są czynniki jakości?

Doświadczenie pokazuje, że **długotrwałe korzyści i zdolności przetrwania projektu zależą od następujących czynników:**

3. **Własność beneficjentów** – zakres, w którym grupy docelowe i beneficjenci (włączając kobiety i mężczyzn) uczestniczyli w projektowaniu i są zaangażowani w projekt/program, w taki sposób, aby przedsięwzięcie mogło mieć ich poparcie i było utrzymane (samopowielalo się) po zakończeniu finansowania z UE.
4. **Wsparcie polityki** – jakość właściwej polityki sektorowej i zakres w ramach którego partnerski rząd wykazuje wsparcie dla kontynuacji usług zaprojektowanych w ramach danego przedsięwzięcia poza okresem, kiedy dostępne jest finansowanie ze środków donora.
5. **Właściwa technologia** – czy zastosowane technologie w ramach projektu mogą być używane w dłuższej perspektywie (np. dostępność części zamiennych; dostateczna liczba regulacji dotyczących bezpieczeństwa; lokalne zdolności mężczyzn i kobiet dotyczące eksploatacji i konserwacji urządzeń).

<sup>8</sup> W tym miejscu „jakość” została zastąpiona terminem Komitetu Pomocy i Rozwoju OECD (DAC): „zdolność do samopowielania się – ang. sustainability” aby podkreślić, iż jakość jest kwestią podnoszoną od samego początku projektowania projektu/programu, podczas gdy zdolność do samopowielania się okazuje się zaistnieć, lub nie, dopiero po zakończeniu realizacji projektu/programu.

6. ***Kwestie społeczno-kulturowe*** – jak projekt uwzględni miejscowe społeczno-kulturowe normy i zachowania i jakie działania zostały podjęte, aby zapewnić, żeby wszystkie grupy beneficjentów miały właściwy dostęp do usług i korzyści dostarczanych dzięki realizacji projektu w trakcie jego wdrażania, jak i po jego zakończeniu.
7. ***Równość płci*** – jak projekt weźmie pod uwagę specyficzne potrzeby kobiet i mężczyzn oraz poprowadzi do trwałego i równego dostępu mężczyzn i kobiety do usług i infrastruktury, jak również przyczyni się do zredukowania nierównego traktowania różnych płci w dłuższej perspektywie.
8. ***Ochrona środowiska*** – zakres, w którym projekt przyczyni się do zachowania lub zniszczenia środowiska naturalnego i w związku z tym wzmocni lub zniweluje osiągnięcia odnoszące się do długofalowych korzyści.
9. ***Potencjał instytucjonalny i kierowniczy*** – zdolności i wkład instytucji implementacyjnej do wdrożenia projektu/pogramu oraz kontynuacji dostarczania usług poza okresem wsparcia finansowego donora.
10. ***Ekonomiczna i finansowa wykonalność*** – czy zasadnicze korzyści, które ma przynieść realizacja projektu/programu zniweluje jego koszty i projekt przedstawia sobą wykonalną i długotrwałą inwestycję.<sup>9</sup> Znaczenie i względna ważność tych czynników będzie zależała od kontekstu i specyficznych cech projektu/programu. Rozważenie tych kwestii może doprowadzić do zmiany konstrukcji projektu.

## 4.2 Jak planować na rzecz jakości

Ustanawiając kolejność działań (pierwsza kolumna) i założenia (czwarta kolumna), przygotowanie tablicy logicznej w dalszym ciągu odnosi się do przeglądu (pytań) dotyczących jakości projektu/programu.

**Tablica 2 Podstawowe pytania mające na celu upewnienie się co do jakości**

1. <b><i>Własność beneficjentów</i></b>	Jakie dowody istnieją na to, że wszystkie grupy docelowe, włączając kobiety i mężczyzn, popierają projekt? Jak są zaangażowani i czy będą włączeni/brani pod uwagę w fazie przygotowania i wdrażania projektu? Jaki jest poziom zaakceptowania przez nich i ich zaangażowanie w osiągnięcie celów projektu?
2. <b><i>Wsparcie polityki</i></b>	Czy istnieje kompleksowa, właściwa polityka sektorowa rządu? Czy istnieją dane nt. wystarczającego poparcia odpowiedzialnych władz do wdrożenia niezbędnej uzupełniającej polityki i alokowania w związku z tym niezbędnych zasobów (ludzkich, finansowych, materialnych) w trakcie i po zakończeniu fazy wdrażania?
3. <b><i>Właściwa technologia</i></b>	Czy istnieją wystarczające dane udowadniające, że wybrane technologie mogą być stosowane przy użyciu kosztów, na które można sobie pozwolić w ramach miejscowych warunków i możliwości przez wszystkich potencjalnych użytkowników, w trakcie i po zakończeniu realizacji projektu?
4. <b><i>Ochrona środowiska</i></b>	Czy szkodliwy wpływ na środowisko, który może być skutkiem realizacji projektu infrastrukturalnego lub dostarczającego usług był właściwie określony? Czy zostały powzięte działania zapewniające, że żadne szkodliwe następstwa nie będą ingerować/wpływać w trakcie oraz po zakończeniu realizacji projektu?
5. <b><i>Kwestie społeczno-kulturowe</i></b>	Czy projekt bierze pod uwagę miejscowe socjo-kulturowe normy i zachowania, również te odnoszące się miejscowych ludzi? Czy projekt promuje bardziej równe rozdystrybuowanie dostępności i korzyści?

<sup>9</sup> Podręcznik Analizy Finansowej i Ekonomicznej (EC 1997) przedstawia kompletną metodologię jaka powinna być używana w różnych cyklach projektu.

<b>6. Równość płci</b>	Czy zostały podjęte dostateczne działania upewniające się że projekt wyjdzie na przeciw interesem zarówno kobiet jak i mężczyzn i doprowadzi do trwałego i równego dostępu kobiet i mężczyzn do usług i infrastruktury, jak również będzie sprzyjał zniwelowaniu nierówności płci w dłuższym okresie czasu?
<b>7. Potencjał instytucjonalny i zarządczy</b>	Czy są dostępne dane udawadniające, że władza zarządzająca będzie posiadała zdolności i zasoby (ludzkie i finansowe) aby wdrożyć efektywnie projekt i dostarczać tego typu usług w dłuższym okresie? Jeżeli brakuje zdolności, to jakie działania zostały podjęte aby je zbudować w fazie wdrażania projektu?
<b>8. Ekonomiczna finansowa wykonalność</b>	Czy istnieją dostateczne dane określające, że korzyści wynikające z realizacji projektu usprawiedliwią koszty zaangażowane i że projekt stanowi najbardziej efektywny i wykonalny sposób odzwierciedlenia potrzeb kobiet i mężczyzn w ramach grup celowych?

### Schemat 15: budowa tablicy logicznej: planowanie związane z jakością

#### Sektorowy program drogowy: budowa tablicy logicznej: planowanie związane z jakością

	kolejność działań	obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	źródła weryfikacji	założenia
Cel ogólny	konkurencyjność kraju na rynkach międzynarodowych podniesiona			
	inwestycje w produkcję płodów rolnych zwiększone			
	zaopatrzenie w żywność ustabilizowane			
Cel bezpośredni	sieć drogowa odpowiada zapotrzebowaniu			<ul style="list-style-type: none"> <li>zainteresowanie produktami krajowymi pozostaje na tym samym poziomie</li> <li>warunki klimatyczne pozostają nie zmienione</li> <li>polityka cenowa jest sprzyjająca</li> </ul>
Rezultaty	1. przeciążenie spowodowane ruchem ciężarówek zredukowane			<ul style="list-style-type: none"> <li>ruch drogowy wzrasta w takim samym tempie, jak dotychczas</li> </ul>
	2. drogi są odnowione i przebudowane			
	3. rozwinięta jest sieć dróg			
	4. drogi są lepiej utrzymywane			
	5. <u>wydajność pracy MT podniesiona</u>			
Działania		środki	koszty	
	1.1 uwrażliwić właścicieli autobusów i ciężarówek oraz kierowców na skutki dużych obciążeń <u>na zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska, na kwestie związane z płcią, np. HIV/AIDS</u>			Warunki klimatyczne: wielkość opadów pozostaje na tym samym poziomie
	1.2 poprawić kontrolę ruchu przez policję			<ul style="list-style-type: none"> <li>firmy przewozowe nie zwiększają liczby swoich pojazdów poza ustanowione przez MT maksymalne limity</li> </ul>
	1.3 remontować i utrzymywać w dobrym stanie urządzenia do ważenia pojazdów i ich załadunku			
	1.4 <u>Współpracować z Min. Rolnictwa i Min. Zasobów Naturalnych w związku z ograniczeniem wielkości ładunków drewna i kopalin</u>			
	2.1 zdefiniować standardy jakości dla wszystkich rodzajów dróg			
	2.2 określić, które drogi są przeznaczone do remontów/ przebudowy w pierwszej kolejności			
	2.3 monitorować remonty i przebudowę dróg			
	2.4 poprawić ściągłość opłat i podatków drogowych			
	2.5 <u>stworzyć i stosować system reinwestycyjny</u>			
	3.1 określić priorytety dla rozbudowy sieci drogowej			
	3.2 budować nowe drogi			
	3.3 dokładniej monitorować budowę dróg			
	3.4 poprawić ściągłość opłat i podatków drogowych			
	4.1 przejrzeć i poprawić podejście do utrzymania			
	4.2 W większym stopniu włączyć sektor prywatny do utrzymania sieci dróg			
	4.3 poprawić pokrycie dróg przez służby techniczne			
	4.4 poprawić efektywność utrzymania przez służby techniczne (regionalne, MT, gminne i miejskie) <i>(motywacja, szkolenie, sprzęt, monitoring, planowanie, równość szans, środowisko, itp.)</i>			
	4.5 <u>poprawić wyposażenie gminnych i wiejskich zespołów związane z utrzymaniem sieci dróg dojazdowych</u>			
	5.1 <u>poprawić ramy polityki sektorowej</u>			
	5.2 <u>poprawić system organizacyjny włączając podział odpowiedzialności, zarówno na poziomie regionalnym jak i centralnym</u>			
	5.3 <u>rozwinąć system kontroli jakości</u>			

5.4 stworzyć i opublikować materiały szkoleniowe i publicystyczne dla szerokiego kręgu odbiorców			
5.5 szkolić właściwe kadry z zakresu: planowania, zarządzania, utrzymania, zarządzania funduszami drogowymi, środowiska i oceny oddziaływania na środowisko(OOŚ, ang.EIA), itp.			
5.6 zapewnić równe szanse przy zatrudnieniu pracowników, szkoleniach i awansie			
5.7 uczulić partnerów na zagadnienia ochrony środowiska, ich rolę związaną z rozwojem sektora, rolę/wpływ na HIV/AIDS, rozwiązania związane z ładowaniem towarów, bezpieczeństwem pasażerów i pojazdów, traktowaniem pasażerów, itp.			
5.8 wdrożyć OOŚ jako obowiązkowy instrument, stosować rekomendacje			
5.9 regularnie współpracować z głównymi donatorami, odpowiednimi ministerstwami, policją drogową i głównymi partnerami w ramach sektora			
			1. Rozwój sektora drogowego pozostaje co najmniej na obecnym poziomie ważności 2. policja drogową zobowiązana do dokładnego stosowania środków kontroli 3. zwrot zainwestowanego kapitału wystarczający, aby zagwarantować udział sektora prywatnego w utrzymaniu

Projekt dróg dojazdowych: budowa tablicy logicznej: planowanie związane z jakością

	kolejność działań	obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	źródła weryfikacji	założenia
Cel ogólny	zaopatrzenie rynków miejskich w produkcję rolną ustabilizowane			
	konkurencyjność regionu na rynkach krajowym i międzynarodowych podniesiona			
Cel bezpośredni	sieć drogowa odpowiada zapotrzebowaniu			<ul style="list-style-type: none"> <li>• podstawowa sieć dróg odnowiona i utrzymywana</li> <li>• zainteresowanie produktami z regionu pozostaje przynajmniej na tym samym poziomie</li> <li>• firmy zajmujące się budową dróg są właściwie monitorowane</li> </ul>
	Rezultaty	1. drogi dojazdowe są wyremontowane		
Działania	2. jakość sieci dróg dojazdowych jest podniesiona			<ul style="list-style-type: none"> <li>• limity związane z ładownością przestrzegane przez kierowców ciężarówek i autobusów</li> </ul>
	3. wyniki pracy regionalnych biur MT poprawione			
Działania	1.1 określić które drogi dojazdowe powinny być przeznaczone do remontu w pierwszej kolejności	środki	koszty	
	1.2 monitorować remonty, włączając zabezpieczenia, oświetlenie, telefony i bezpieczeństwo drogowe gdzie to ma zastosowanie			
	1.3 poprawić ściągalność opłat i podatków drogowych			
	1.4 stworzyć i stosować system reinwestycyjny			
	2.1 przejrzeć i poprawić podejście do utrzymania dróg			
	2.2 podnieść kompetencje wszystkich rodzajów grup odpowiedzialnych za utrzymanie dróg (regionalnych, MT, gminnych i miejskich)			
	2.3 polepszyć i dostosować technologię do warunków eksploatacji			
	2.4 włączyć w większym stopniu sektor prywatny do utrzymania			
	2.5 inicjować tworzenie nowych grup utrzymania dróg			
	2.6 zwiększyć wyposażenie zespołów odp. za utrzymanie dróg			
	2.7 wspierać organizacyjne dostosowania grup utrzymania			
	2.8 monitorować i wspierać wszystkie rodzaje prac związanych z utrzymaniem dróg			
	2.9 zwiększyć poczucie własności dróg dojazdowych przez wszystkie typy użytkowników (handlowców, mężczyzn, kobiety, itd.) włączając wrażliwość na wyższą kulturę jazdy, środowisko, itp.			
2.10 wzmocnić politykę równych szans w ramach grup utrzymania i procesach decyzyjnych				
3.1 poprawić rozwiązania organizacyjne w regionalnych biurach MT włączając podział odpowiedzialności				
3.2 zastosować system kontroli jakości				

3.3 szkolić właściwe kadry z zakresu planowania, zarządzania, utrzymania, zarządzania funduszami drogowymi, środowiska itp.			
3.4 zapewnić równe szanse przy zatrudnianiu pracowników, szkoleniach i awansie			
3.5 uczulić partnerów na zagadnienia związane z ochroną środowiska bezpieczeństwem pasażerów i pojazdów, itp.			
3.6 OOS jako obowiązkowy instrument.			
3.7 zarządzać dochodami z opłat od użytkowników			
3.8 regularnie współpracować z innymi odpowiednimi ministerstwami (w regionie), gminami, policją drogową i donatorami, itp.			
	<b>warunki wstępne</b>		1. standardy jakości dla dróg dojazdowych są określone 2. zakres polityki sektorowej jest czytelny włączając odpowiedzialność za utrzymanie

## 5. WYPEŁNIANIE TABLICY LOGICZNEJ

### 5.1. Jak określić Obiektywnie Weryfikowalne Wskaźniki (OWW) i Źródła Weryfikacji (ZW)?

*Obiektywnie Weryfikowalne Wskaźniki (OWW)* opisują cele projektu poprzez mierzalne czynniki (ilość, jakość, grupy docelowe, czas, miejsce). Specyfikacja OWW działa jak sprawdzenie wykonalności celów i tworzy podstawy systemu monitorowania projektu. OWW powinny być mierzone w sposób logiczny i przy akceptowanych kosztach.

*Źródłami weryfikacji (ZW)* są dokumenty, raporty i inne źródła dostarczające informacji, dzięki którym jest możliwe sprawdzenie wskaźników.

Dobre OWW powinny być „SMART” (patrz też przypis 6):

- ściśle określone: mierzyć to co zamierzono zmierzyć
- mierzalne
- dostępne przy racjonalnych kosztach
- odpowiednie do branych pod uwagę celów
- czasowo określone

Wskaźniki na poziomie rezultatów nie powinny być streszczeniem tego, co zostało określone na poziomie działań poniżej, ale powinny opisywać konsekwencje. Często koniecznym jest ustanowienie *kilku wskaźników dla jednego celu*. Razem dostarczają one rzetelnych informacji nt. osiągnięć w ramach poszczególnych celów. Równocześnie należy unikać pułapki włączenia zbyt dużej liczby wskaźników.

*OWW powinny być określone w czasie fazy identyfikacyjnej i formułującej zakres projektu, ale często potrzebują opisanie w bardziej szczegółowy sposób w trakcie wdrażania, wówczas kiedy dodatkowe informacje są dostępne i potrzeba monitorowania projektu staje się oczywista.* Należy zwrócić baczną uwagę na to, że OWW związane z celem bezpośrednim projektu – jako „środek ciężkości” projektu – włączają w praktyce tendencję do „trwałych korzyści wobec grup docelowych”.

Schemat 16: wskaźniki: przykład

### [Wskaźniki: przykład](#)



**Cel:** poprawa dostępu do rolnych/regionalnych rynków

**Wybrać wskaźnik:** średni czas dojazdu do najbliższego rynku

**Określenie celów:**

- **Określenie jakości:** średni czas dojazdu *został zredukowany o 25% w porównaniu do poziomu roku X*
- **Określenie jakości:** ...podczas wilgotnej pory roku....
- **Określić grupę celową:** ...dla wszystkich podróżnych, kobiet i mężczyzn, w samochodach prywatnych...
- **Określenie miejsca:** ...w regionie Blue Mountain ...
- **Określenie czasu:** ...5 lat od rozpoczęcia realizacji projektu....

### Schemat 17: budowa tablicy logicznej: określenie OWW i ZW

#### Sektorowy program drogowy: budowa tablicy logicznej: określenie OWW i ZW

	kolejność działań	obiektownie weryfikowalne wskaźniki	źródła weryfikacji	założenia
Cel ogólny	konkurencyjność kraju na rynkach międzynarodowych podniesiona	wielkość eksportu produktów rolnych zwiększyła się z X do Y ton do roku 2015	statystyka eksportowa	
	inwestycje w produkcję płodów rolnych zwiększone	pożyczki bankowe dla prywatnych inwestorów wzrosły o 30% do 2015 roku	rejestr pożyczek w bankach	
	zaopatrzenie w żywność ustabilizowane	ceny produktów rolnych (podstawowe płody rolne i warzywa) na rynkach wiejskich i miejskich spadły o 10% do 2015 roku (oparte na wyliczeniach średnich cen w latach 2012-2015)	statystyka cen i rynku krajowego	
Cel bezpośredni	sieć drogowa odpowiada zapotrzebowaniu	koszty eksploatacyjne pojazdów zredukowane dla firm przewozowych, autobusowych, handlowców, prywatnych użytkowników dróg o 10% do 2006 i o 15% do 2010	kalkulacje firm i Krajowego Stowarzyszenia Producentów Rolnych	zainteresowanie produktami z kraju pozostaje na tym samym poziomie warunki klimatyczne pozostają nie zmienione polityka cenowa pozostaje dogodna
		Do 2010 przeciętny czas pożyż punktu X do Z skróci się: <ul style="list-style-type: none"> <li>- o 15% dla firm przewozowych i autobusów</li> <li>- o 20% dla kobiet-kierowców podróżujących prywatnymi autami i</li> <li>- o 15% dla kierowców-mężczyzn prowadzących auta prywatne</li> </ul>	raport z badań konsumenckich 2001 i 2010	
Rezultaty	1. przeciążenie spowodowane ruchem ciężarówek zredukowane	Liczba ciężarówek, które zostały uznane za przeciążone podczas ważenia i kontroli drogowej, zredukowana z 60% do 20% do 2008	raporty policji drogowej	nateżenie ruchu drogowego pozostaje na tym samym poziomie co i wcześniej
	2. drogi są odnowione i przebudowane	drogi priorytetowe dla handlu międzynarodowego ulepszone do 2006 roku włączając standardowe działania związane z bezpieczeństwem, standardy zatwierdzone przez MT	raporty z zakończenia prac budowlanych i remontowych raport MT nt. jakości dróg	
		Drogi główne dostosowane (odnowione) do standardów ustanowionych przez MT: 50% do 2006r., 90% do 2008r. Drogi drugorzędne/dojazdowe dostosowane do wymaganych przez MT standardów: 50% do 2007r., 90% do 2009r.		

	3. rozszerzona sieć dróg	400 km dróg głównych o dużym znaczeniu zbudowanych do 2005, zgodnie ze standardami ustalonymi przez MT	raporty z zakończenia prac budowlanych raport MT nt. jakości dróg	
		1000 km dróg dojazdowych o dużym znaczeniu zbudowanych do 2006, zgodnie ze standardami ustanowionymi przez MT		
	4. drogi są lepiej utrzymywane	długość głównych dróg utrzymywanych, kiedy jest to wymagane, zgodnie ze standardami MT zwiększyła się o 40% między 2001 a 2010, z czego Y% utrzymania wykonywane jest przez prywatne przedsiębiorstwa	raport MT nt. jakości dróg kontrakty z prywatnymi przedsiębiorstwami	
		długość dróg dojazdowych utrzymywanych, kiedy jest to wymagane, według standardów MT wzrosła o 30% między 2001 a 2010, z czego X% utrzymania wykonywane jest przez zespoły wiejskie a Y% przez prywatne firmy	raport MT nt. jakości dróg kontrakty z prywatnymi przedsiębiorstwami raporty MT, urzędy regionalne	
	5. wyniki pracy MT poprawione	standardy jakości odnoszące się do utrzymania, remontów i budowy dróg są weryfikowane przynajmniej raz podczas wykonywania prac oraz raz po ich zakończeniu począwszy od 2004 roku	raport MT dotyczący monitoringu danego obszaru	
		przeprowadzane planowanie sektorowe i roczne budżetowanie zgodne ze standardami określonymi przez Min. Finansów i w ramach ustanowionego harmonogramu do 2004	wymiana korespondencji z MF, protokoły ze spotkań z MF	
Działania		<i>środki</i>	<i>koszty</i>	
	1.1 Uwrażliwić właścicieli autobusów i ciężarówek oraz kierowców na skutki dużych obciążeń, na zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska, na kwestie związane z plcią, np. HIV/AIDS			warunki klimatyczne: wielkość opadów pozostaje na tym samym poziomie
	1.2 poprawić kontrolę ruchu przez policję			firmy przewozowe nie zwiększają wielkości swoich pojazdów poza ustanowione przez MT maksymalne limity
	1.3 wyremontować i utrzymywać w dobrym stanie urządzenia do ważenia pojazdów i ich załadunku			
	1.4 Współpracować z Min. Rolnictwa i Min. Zasobów Naturalnych w związku z ograniczeniem ładunków drewna i kopalin			
	2.1 zdefiniować standardy jakości dla wszystkich rodzajów dróg			
	2.2 określić, które drogi są przeznaczone do remontów w pierwszej kolejności			
	2.3 monitorować remonty i przebudowę dróg			
	2.4 poprawić ściągalskość opłat i podatków drogowych			
	2.5 Stworzyć i stosować system reinwestycyjny			
	3.1 określić priorytety dla rozbudowy sieci drogowej			
	3.2 budować nowe drogi			
	3.3 baczniej monitorować budowę dróg			
	3.4 poprawić ściągalskość opłat i podatków drogowych			
	4.1 przejrzeć i poprawić podejście do utrzymania			
	4.2 włączyć w większym stopniu sektor prywatny do utrzymania			
	4.3 poprawić pokrycie dróg przez służby techniczne			
	4.4 poprawić efektywność utrzymania przez służby techniczne (regionalne, MT, gminne i miejskie) (motywacja, szkolenie, sprzęt, monitoring, planowanie, równość szans, środowisko, itp.)			
	4.5 poprawić wyposażenie niezbędne do utrzymania sieci dróg dojazdowych przez gminne/wiejskie zespoły			
	5.1 poprawić ramy polityki sektorowej			

5.2 poprawić system organizacyjny włączając podział odpowiedzialności, zarówno na poziomie regionalnym jak i centralnym			
5.3 rozwinąć system kontroli jakości			
5.4 stworzyć i opublikować materiały szkoleniowe i publicystyczne dla szerokiego kręgu odbiorców			
5.5 szkolić właściwe kadry z zakresu: planowania, zarządzania, utrzymania, zarządzania funduszami drogowymi, środowiska i oceny oddziaływania na środowisko(OOŚ, ang. EIA), itp.			
5.6 zapewnić równe szanse kobiet i mężczyzn przy zatrudnieniu pracowników, szkoleniach i awansie			
5.7 uwrażliwić partnerów na zagrożenia ochrony środowiska, ich rolę związaną z rozwojem sektora, rolę/wpływ na HIV/AIDS, rozwiązania związane z ładowaniem towarów, bezpieczeństwem pasażerów i pojazdów, traktowaniem pasażerów, itp.			
5.8 wdrożyć OOŚ jako obowiązkowy instrument, stosować rekomendacje			
5.9 regularnie współpracować z głównymi donatorami, odpowiednimi ministerstwami, policją drogową i głównymi partnerami w ramach sektora			
		<b>warunki wstępne</b>	<p>1. rozwój sektora drogowego pozostaje co najmniej na obecnym poziomie ważności</p> <p>2. policja drogowa zobowiązana do dokładnego stosowania środków kontroli</p> <p>3. zwrot z zainwestowanego kapitału wystarczający aby zagwarantować udział sektora prywatnego w utrzymaniu</p>

## Projekt drogi dojazdowej: budowa tablicy logicznej: określenie OWW i ZW

	Kolejność działań	obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	źródła weryfikacji	założenia
Cel ogólny	zaopatrzenie rynków miejskich w produkcję płody rolnej z regionu ustabilizowane	ogólna liczba i skala dostawców acych się artykułów do miast wzrosła o 15% do 2015 ogólna liczba i skala małych dostawców łatwo psujących się artykułów do miast została utrzymana przynajmniej do 2015	statystyka rynków regionalnych	
	konkurencyjność regionu na rynku krajowym i międzynarodowym podniesiona	wielkość eksportu produktów rolnych z regionu zwiększyła się z X do Y ton do roku 2015	Regionalna statystyka eksportowa	
Cel bezpośredni	sieć dróg dojazdowych odpowiada zapotrzebowaniu	Do 2010 przeciętny czas podróży z dowolnego punktu wyremontowanej lub utrzymanej drogi dojazdowej do głównej sieci skróci się: <ul style="list-style-type: none"> <li>- o 15% dla handlowców</li> <li>- o 20% dla kobiet-kierowców podróżujących prywatnymi autami</li> <li>- o 15% dla kierowców-mężczyzn prowadzących auta prywatne</li> </ul> Do 2010, straty wartości produktów rolnych powodowane przez transport do rynków na obszarach miejskich zredukowane o 30% w odniesieniu do eksportowanych płodów rolnych i o 40% w odniesieniu do łatwo psujących się artykułów produkowanych przez kobiety	raport z badań konsumenckich 2001 i 2010  badania rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podstawowa sieć dróg odnowiona i utrzymywana</li> <li>- zainteresowanie produkcją w kraju pozostaje przynajmniej na tym samym poziomie</li> <li>- firmy zajmujące się budową dróg są właściwie monitorowane</li> </ul>
Rezultaty	1. drogi dojazdowe są wyremontowane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• priorytetowe drogi dojazdowe o dużym znaczeniu wyremontowane zgodnie ze standardami określonymi przez MT:</li> <li>• 400 km do 2007 roku, 1000 km do 2009</li> </ul>	Raporty z zakończenia remontów/budowlane raport MT nt. jakości dróg	

	do	2005, 40% dróg dojazdowych jest utrzymanych zgodnie z ustanowionymi standardami MT, z czego minimum 40% przez gminne i miejskie zespoły, oraz minimum 10% przez prywatne firmy	raport MT nt. jakości dróg utrzymany z przedsiębiorstwami prywatnymi	limity związane z ładownością przestrzegane przez kierowców ciężarówek i autobusów
		2. jakość sieci dróg dojazdowych podniosła się	raporty MT, urzędy regionalne	
		3. wyniki pracy regionalnych biur MT poprawione	raport MT dotyczący danego obszaru	
		standardy jakości odnoszące się do utrzymania, remontów i budowy dróg są weryfikowane przynajmniej raz podczas realizacji i na końcu prac począwszy od 2004 roku	wymiana korespondencji z MF, protokoły ustaleń ze spotkań z MF	
		regionalne planowanie sektorowe oraz roczne budżetowanie przeprowadzane zgodnie ze standardami określonymi przez Min. Finansów i w ramach ustanowionego harmonogramu począwszy od 2004		
Działania		<b>środki</b>	<b>koszty</b>	
		1.1 ustalić drogi dojazdowe, które powinny być w pierwszej kolejności odnowione		
		1.2 monitorować remonty, włączając zabezpieczenia, oświetlenie, telefony i bezpieczeństwo drogowe, gdzie to ma zastosowanie		
		1.3 poprawić ściągłość opłat i podatków		
		<u>1.4 wymyślić i stosować system reinwestycyjny</u>		
		2.1 przejrzeć i poprawić podejście do utrzymania w dobrym stanie dróg		
		2.2 polepszyć kompetencje wszystkich rodzajów grup odpowiedzialnych za utrzymanie dróg (regionalnych, MT, gminnych i miejskich)		
		2.3 polepszyć i dostosować technologię do warunków pracy		
		2.4 włączyć w większym stopniu sektor prywatny do utrzymania		
		2.5 zainicjować tworzenie nowych grup utrzymania		
		2.6 zwiększyć wyposażenie zespołów odp. za utrzymanie dróg		
		2.7 wesprzeć organizacyjne dostosowania zespołów ds. utrzymania dróg		
		2.8 monitorować i wspierać wszystkie rodzaje prac związanych z utrzymaniem dróg		
		2.9 zwiększyć poczucie własności dróg dojazdowych przez wszystkie typy użytkowników (handlowców, mężczyzn, kobiety, itd.) włączając wrażliwość na wyższą kulturę jazdy, środowisko, itp.		
		<u>2.10 wzmocnić politykę równych szans w ramach grup utrzymania i w procesach decyzyjnych</u>		
		<u>3.1 poprawić rozwiązania organizacyjne w regionalnych biurach MT włączając podział odpowiedzialności</u>		
		<u>3.2 zastosować system kontroli jakości</u>		
		<u>3.3 szkolić właściwe kadry z zakresu: planowania, zarządzania utrzymaniem, zarządzania funduszami drogowymi, środowiska i OOS, itp.</u>		
		<u>3.4 zapewnić równe szanse przy zatrudnieniu pracowników, szkoleniach i awansie</u>		
		<u>3.5 uwrażliwić partnerów na zagadnienia ochrony środowiska, ich rolę związaną z rozwojem sektora, rolę/wpływ na HIV/AIDS, rozwiązania związane z ładowaniem towarów, bezpieczeństwo pasażerów i pojazdów, traktowanie pasażerów, itp.</u>		
		<u>3.6 OOS jako obowiązkowy instrument.</u>		

3.7 zarządzać dochodami z opłat od użytkowników		
3.8 regularnie współpracować z innymi odpowiednimi ministerstwami (w regionie), gminami, policją drogową i donatorami, itp.		
	warunki wstępne	1. standardy jakości dla dróg dojazdowych są określone 2. zakres polityki sektorowej jest czytelny włączając odpowiedzialność za utrzymanie

Kiedy wskaźniki są określone, źródła weryfikacji powinny być doprecyzowane w tym samym czasie. ZW powinny określać:

- **format**, w którym informacje powinny być dostępne (np. raport z postępów w realizacji, rachunki projektu, dane projektu, oficjalna statystyka itd.)
- **kto powinien dostarczać informacje**
- **jak często powinny być przedstawiane** (np. raz w miesiącu, kwartalnie, rocznie itp.)

Źródła dostępne poza projektem powinny być ocenione poprzez pryzmat ich dostępności, wiarygodności i ważności. Praca i koszty związane z gromadzeniem informacji powinny być wykonane w ramach projektu a także ocenione a następnie podjęte odpowiednie środki. Istnieje często bezpośredni związek między złożonością ZW (np. łatwiejsze gromadzenie i przetwarzanie danych) i ich kosztami. Jeżeli znalezienie wskaźnika jest zbyt kosztowne lub bardzo trudne, powinien być on zastąpiony łatwiejszym, tańszym i często pośrednim OWW: np. zamiast przeprowadzania dokładnego sondażu nt. dochodów gospodarstw rolnych, czy zmian w wydatkach gospodarstw domowych, może być liczona sprzedaż produktów weterynaryjnych i lekarstw lub narzędzi albo sprzętu gospodarstwa domowego (ubrań, energooszczędnych pieców itd.).

## 5.2 Jak określić środki i koszty?

Kratki „środki” i „koszty” zastępują OWW i ZW na poziomie działań. OWW i ZW nie są w związku z tym określane jako działania w tablicy logicznej ale mogą być doprecyzowane później przy tworzenie planu działań.

Środki mogą *pochodzić ze źródeł fizycznych i nie-fizycznych* (często są określane jako „nakłady”), które są konieczne do realizacji zaplanowanych działań i zarządzania projektem. Może być przeprowadzone rozróżnienie między:

- zasobami ludzkimi i
- zasobami materialnymi.

Koszty są przekładalne na finansowe ramy wszystkich zdefiniowanych źródeł (środków). Powinny one być przedstawione w **standardowym formacie, który pokaże wkład UE, rządu i innych stron, takich jak beneficjenci i grupy celowe**. Działania w związku z tym powinny być wyznaczone wystarczająco dokładnie, aby umożliwić określenie niezbędnych fizycznych i nie-fizycznych środków. Włączy to wymagane środki i koszty związane z zarządzaniem wspieranymi działaniami. **Obszarem szczególnej uwagi są koszty związane ze zbieraniem danych do OWW**. To oszacowanie powinno zostać sfinalizowane w końcowej fazie formułowania zakresu przedsięwzięcia.

## 2.42 Końcowe sprawdzenie jakości w tablicy logicznej

Wówczas kiedy środki i koszty są ustalone, matryca tablicy logicznej jest gotowa. Powinna zostać ona po raz ostatni przejrzana aby sprawdzić, czy:

- pionowa linia logiczna jest kompletna i właściwa;
- wskaźniki i źródła weryfikacji są dostępne i pewne (na których można polegać);
- warunki wstępne są realistyczne;
- założenia są realistyczne i kompletne;
- ryzyko jest akceptowalne;
- prawdopodobieństwo sukcesu jest wystarczająco mocne;
- zagadnienia związane z jakością zostały wzięte pod uwagę i, tam gdzie to właściwe, przełożone na działania, rezultaty i założenia;
- korzyści usprawiedliwiają koszty;
- dodatkowe studia są konieczne.

Sprawdzenie powinno odbyć się po pierwsze na końcu warsztatów planistycznych, w czasie formułowania zakresu przedsięwzięcia, lecz również może być przeprowadzone niezależnie przez inne osoby, które nie projektowały tablicy logicznej, szczególnie urzędników UE i kraju – biorcy pomocy.

Poniższe schematy pokazują, jaka może wyglądać kompletna tablica logiczna na przykładzie sektorowego programu drogowego oraz projektu dróg dojazdowych.

### Schemat 18: przykład kompletnej tablicy logicznej

#### Sektorowy program drogowy: budowa tablicy logicznej: kompletna tablica

	kolejność działań	obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	źródła weryfikacji	założenia
Cel ogólny	konkurencyjność kraju na rynkach międzynarodowych podniesiona	wielkość eksportu produktów rolnych zwiększyła się z X do Y ton do roku 2015	statystyka eksportowa	
	inwestycje w produkcję płodów rolnych zwiększone zaopatrzenie w żywność ustabilizowane	pożyczki bankowe dla prywatnego sektora wzrosły o 30% do 2015 roku ceny produktów rolnych (podstawowe płody rolne i warzywa) na rynkach wiejskich i miejskich spadły o 10% do 2015 roku (oparte na wyliczeniach średnich cen w latach 2012-2015)	rejestr pożyczek w bankach statystyka cen i rynku krajowego	

Cel bezpośredni	sieć drogowa jest w stanie sprostać zapotrzebowaniu sieć drogowa jest w stanie sprostać zapotrzebowaniu	koszty eksploatacyjne pojazdów zredukowane dla firm użytkowników dróg o 10% do 2006 i o 15% do 2010 Do 2010 przeciętny czas podróży z punktu X do Z skróci się: - o 15% dla firm przewozowych i autobusów - o 20% dla kobiet-kierowców podróżujących prywatnymi autami - o 15% dla kierowców-mężczyzn prowadzących auta prywatne Do 2010, straty wartości produktów rolnych powodowane przez transport do rynków na obszarach miejskich zredukowane o 30% w odniesieniu do eksportowanych płodów rolnych i o 40% w odniesieniu do łatwo psujących się artykułów produkowanych przez kobiety	kalkulacje firm i Krajowego Stowarzyszenia Producentów Rolnych  raport z badań konsumenckich 2001 i 2010  badania rynkowe kalkulacje firm i Krajowego Stowarzyszenia Producentów Rolnych	- zainteresowanie produktami z kraju pozostaje na tym samym poziomie - warunki klimatyczne pozostają nie zmienione - polityka cenowa pozostaje dogodna
Rezultaty	1. przeciążenie spowodowane ruchem ciężarówek zredukowane	stwierdzono, że dużo ciężarówek jest przeładowanych i dzięki ważeniom i kontrolom zredukowano liczbę przeciążonych pojazdów z 60% do 20% do 2009	raporty policji drogowej	natężenie ruchu drogowego pozostaje na tym samym poziomie co i wcześniej
	2. drogi są odnowione i przebudowane 2. drogi są odnowione i przebudowane	drogi priorytetowe dla handlu międzynarodowego ulepszone do 2006 roku włączając standardowe działania związane z bezpieczeństwem, standardy zatwierdzone przez MT drogi priorytetowe dla handlu międzynarodowego odnowione do 2006 roku włączając standardowe działania związane z bezpieczeństwem, standardy zatwierdzone przez MT Drogi główne dostosowane (odnowione) do standardów ustanowionych przez MT: 50% do 2006r., 90% do 2008r. Drogi drugorzędne/dojazdowe dostosowane do wymaganych przez MT standardów: 50% do 2007r., 90% do 2009r.	raporty z zakończenia prac budowlanych i remontowych raport MT nt. jakości dróg zakończenie remontów/raporty budowlane  raporty z zakończenia prac budowlanych raport MT nt. jakości dróg	
	3. rozszerzona sieć dróg 4. drogi są lepiej utrzymane	400 km dróg głównych o do 2005, dostosowanych do standardów ustalonych przez MT 1000 km dróg dojazdowych o dużym znaczeniu zbudowanych do 2006, odpowiadających standardom ustanowionym przez MT	raporty z zakończenia prac budowlanych raport MT nt. jakości dróg raport MT nt. jakości dróg	
	4. drogi są lepiej utrzymane 5. <u>wyniki pracy MT poprawione</u>	długość głównych dróg utrzymne, zgodnie ze standardami MT zwiększyła się o 40% między 2001 a 2010, z czego Y% utrzymania wykonywane jest przez prywatne przedsiębiorstwa długość dróg dojazdowych utrzymywanych, kiedy jest to wymagane, według standardów MT wzrosła o 30% między 2001 a 2010, z czego X% utrzymania wykonywane jest przez zespoły wiejskie a Y% przez prywatne firmy	raport MT nt. jakości dróg kontrakty z prywatnymi przedsiębiorstwami  raport MT nt. jakości dróg kontrakty z prywatnymi przedsiębiorstwami raporty MT, urzędy regionalne	

Działania	5. wyniki pracy MT <i>poprawione</i>		koszty								
	standardy jakości odnoszące się do utrzymania, remontów i budowy dróg są weryfikowane przynajmniej raz podczas wykonywania prac oraz po ich zakończeniu począwszy od 2004 roku		wymiana korespondencji z MF, protokoły ze spotkań z MF								
	przeprowadzane planowanie sektorowe i roczne budżetowanie zgodne ze standardami określonymi przez Min. Finansów i w ramach ustanowionego harmonogramu do 2004		UE	A	B	C	D	Rząd	razem		
	<i>środki</i>		<i>koszty</i>								
1.1 Uwrażliwić właścicieli autobusów i ciężarówek oraz kierowców na skutki dużych obciążeń, na zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska, na kwestie związane z plcią, np. HIV/AIDS	zasoby ludzkie (ekspertyzy związane z: utrzymaniem, finansowaniem dróg, wrażliwością wsi, public relations itp.)	800 PM	5	2	1.5	1.5	2			12	warunki klimatyczne: opady nie są większe
1.2 poprawić kontrolę ruchu przez policję	inwestycje (pojazdy, wyposażenie, budynki, biura, itp.)		6	3	2	2	2			15	firmy przewozowe nie zwiększają wielkości swoich pojazdów poza ustanowione przez MT maksymalne limity
1.3 wyremontować i utrzymywać w dobrym stanie urządzenia do ważenia pojazdów i ich obciążenia	utrzymanie	120 miesięcy	3	2	2	1	1	1		10	
1.4 Współpracować z Min. Rolnictwa i Min. Zasobów Naturalnych w związku z ograniczeniem ładunków związanych z przewozem drewna i kopalin	koszty biura	120 miesięcy	1	0.2	0.5	0.2			0.5	2.4	
2.1 zdefiniować standardy jakości dla wszystkich rodzajów dróg	kapitał obrotowy		2				1	1		4	
2.2 określić priorytetowe drogi do remontów/przebudowy	nieprzewidziane wydatki	10%	1.7	0.7	0.6	0.5	0.6	0.3		4.3	
2.3 monitorować remonty i przebudowę dróg	razem		18.7	7.9	6.6	5.2	6.6	2.8		47.7	
2.4 poprawić ściągłość opłat i podatków drogowych											
2.5 wymyślić i stosować system reinwestycyjny											
3.1 określić priorytety dla rozbudowy sieci drogowej											
3.2 budować nowe drogi											
3.3 baczniej monitorować budowę dróg											
3.4 poprawić ściągłość opłat i podatków drogowych											
4.1 przejrzeć i poprawić podejście do utrzymania											
4.2 bardziej włączyć sektor prywatny do utrzymania											
4.3 poprawić <i>rodzaje</i> dróg przez służby techniczne											
4.4 poprawić efektywność utrzymania przez służby techniczne (regionalne, MT, gminne i miejskie) (motywacja, szkolenie, sprzęt, monitoring, planowanie, równość szans, środowisko, itp.)											
4.5 poprawić własną siłę dróg <i>standardowy</i> przez gminne/wiejskie zespoły utrzymania											
5.1 poprawić ramy polityki sektorowej											
5.2 poprawić system organizacyjny włączając podział odpowiedzialności, zarówno na poziomie regionalnym jak i centralnym											
5.3 rozwijać system kontroli jakości											
5.4 wymyślić i opublikować materiały szkoleniowe i publicystyczne dla szerokiego kręgu odbiorców											
5.5 szkolić właściwe kadry z zakresu: planowania, zarządzania, utrzymania, zarządzania funduszami drogowymi, środowiska i oceny oddziaływania na środowisko (OOS, ang.ELA), itp.											



5.6 zapewnić równe szanse przy zatrudnieniu pracowników, szkoleniach i awansie			
5.7 uwzględnić partnerów na zagadnienia ochrony środowiska, ich rolę związaną z rozwojem sektora, rolę/wpływ na HIV/AIDS, rozwiązania związane z ładowaniem towarów, bezpieczeństwem pasażerów i pojazdów, traktowaniem pasażerów, itp.			
5.8 wdrożyć OOS jako obowiązkowy instrument, stosować rekomendacje			
5.9 regularnie współpracować z głównymi donatorami, odpowiednimi ministerstwami, policją drogową i głównymi partnerami w ramach sektora			
<b>warunki wstępne</b>			<p>1. rozwój sektora drogowego pozostaje co najmniej na tym samym poziomie co dotychczas</p> <p>2. policja drogowa zobowiązana do dokładnego stosowania środków kontroli</p> <p>3. zwrot z zainwestowanego kapitału wystarczający, aby zagwarantować udział sektora prywatnego w utrzymaniu</p>

## Projekt dróg dojazdowych: budowa tablicy logicznej: kompletna tablica

	kolejność działań	obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	źródła weryfikacji	założenia
Cel ogólny	zaopatrzenie rynków miejskich w płody rolne z regionu zaopatrzenie rynków miejskich w produkcję rolną stabilizuje się	ogólna liczba i skala dostawców do miast łatwo psujących ogólna liczba i skala małych dostawców do miast łatwo psujących się artykułów została utrzymana przynajmniej do 2015	statystyka rynków regionalnych statystyka rynków regionalnych	
	konkurencyjność regionu na rynku krajowym i międzynarodowym podniesiona	wielkość eksportu produktów rolnych z regionu zwiększyła się z X do Y ton do roku 2015	Regionalna statystyka eksportowa	
Cel bezpośredni	sieć drogowa odpowiada zapotrzebowaniu sieć drogowa jest w stanie sprostać zapotrzebowaniu	Do 2010 przeciętny czas podróży z dowolnego punktu wyremontowanej lub utrzymanej drogi dojazdowej do głównej sieci skróci się: <ul style="list-style-type: none"> <li>- o 15% dla handlowców</li> <li>- o 20% dla kobiet-kierowców podróżujących prywatnymi autami</li> <li>- o 15% dla kierowców-mężczyzn</li> </ul>	raport z badań konsumenckich 2001 i 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>podstawowa sieć dróg odnowiona i utrzymywana</li> <li>zainteresowanie produkcją w kraju pozostaje przynajmniej na tym samym poziomie</li> <li>firmy zajmujące się budową dróg są właściwie monitorowane</li> </ul>
		Do 2010, straty wartości produktów rolnych powodowane przez transport do rynków na obszarach miejskich zredukowany o 30% w odniesieniu do eksportowanych płodów rolnych i o 40% w odniesieniu do łatwo psujących się artykułów produkowanych przez kobiety	badania rynekowereport z badań konsumenckich 2001 i 2010	
Rezultaty	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. drogi dojazdowe są wyremontowane</li> <li>2. jakość sieci dróg dojazdowych podniosła się</li> <li>2. jakość sieci dróg dojazdowych podniosła się</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>priorytetowe drogi dojazdowych o dużym znaczeniu wyremontowane zgodnie ze standardami określonymi przez MT:</li> <li>400 km do 2006 roku , 1000 km do 2009</li> </ul>	zakończenie remontów/raporty budowlane raport MT nt. jakości dróg	
		do 2005, 40% dróg dojazdowych jest utrzymanychgo minimum 40% przez gminne i miejskie zespoły, oraz minimum 10% przez prywatne firmy do 2010, 90% dróg dojazdowych jest utrzymanych zgodnie z ustanowionymi standardamirywatne firmy	raport MT nt. jakości dróg kontrakty z prywatnymi przedsiębiorstwami raporty MT, urzędy regionalne	limity związane z ładownością przestrzegane przez kierowców ciężarówek i autobusówlimity związane z ładownością przestrzegane przez kierowców ciężarówek i autobusów

	3. wyniki pracy regionalnych biur MT poprawione 3. wyniki pracy regionalnych biur MT poprawione	standardy jakości odnoszące się do utrzymania, niej raz podczas realizacji i na końcu prac począwszy od 2004 rok standardy jakości odnoszące się do utrzymania, regionalne planowanie sektorowe oraz roczne budżetowanie przeprowadzane zgodnie ze standardami określonymi przez Min. Finansów i w ramach ustanowionego harmonogramu począwszy od 2004		raport MT dotyczący danego obszaru wymiana korespondencji z MF, protokoły ustaleń ze spotkań z MF		
Działania		<b>środki</b>	<b>koszty</b>			
			UE	Rząd	razem	
1.1	określić drogi dojazdowe, które powinny być w pierwszej kolejności odnowione	zasoby ludzkie (ekspertyzy związane z: utrzymaniem, finansowaniem dróg, <b>wrażliwością wsi</b> , public relations itp.)	800 PM	2.7		2.7
1.2	monitorować remonty, włączając zabezpieczenia, oświetlenie, telefony i bezpieczeństwo drogowe gdzie to ma zastosowanie	inwestycje (pojazdy, wyposażenie, budynki, biura, itp.)		1.5	0.2	1.7
1.3	poprawić ściągalskość opłat i podatków	utrzymanie	120 miesięcy	2.0	1.0	3.0
1.4	wymyślić i stosować system reinwestycyjny	koszty biura	120 miesięcy	1.0	0.5	1.5
2.1	przejrzeć i poprawić podejście do utrzymania w dobrym stanie dróg	kapitał obrotowy		1.0	0.2	1.2
2.2	polepszyć kompetencje wszystkich rodzajów grup odpowiedzialnych za utrzymanie dróg (regionalnych, MT, gminnych i miejskich)	wydatki nieprzewidziane	10%	0.8	0.2	1.0
2.3	polepszyć i dostosować technologię do warunków pracy	razem		9.0	2.1	11.1
2.4	włączyć w większym stopniu sektor prywatny do utrzymania dróg					
2.5	zainicjować tworzenie nowych grup utrzymania					
2.6	Powiększyć wyposażenie zespołów odp. za utrzymanie dróg					
2.7	wesprzeć organizacyjne dostosowania grup utrzymania					
2.8	monitorować i wspierać wszystkie rodzaje prac związanych z utrzymaniem dróg					
2.9	zwiększyć <b>własność dróg</b> dojazdowych przez wszystkie typy użytkowników (handlowców, mężczyzn, kobiety, itd.) włączając <b>wrażliwość</b> na wyższą kulturę jazdy, środowisko, itp					
2.10	wzmocnić politykę równych szans w ramach grup utrzymania i w procesach decyzyjnych					
3.1	poprawić rozwiązania organizacyjne w regionalnych biurach MT włączając podział odpowiedzialności					
3.2.	stosować system kontroli jakości					
3.3	szkolić właściwe kadry z zakresu: planowania, zarządzania, utrzymania, zarządzania funduszami drogowymi, środowiska i OOS, itp.3.2 zastosować system kontroli jakości					
3.4	zapewnić równe szanse przy zatrudnieniu pracowników, szkoleniach i awansie					
3.5	uczulić partnerów na zagadnienia ochrony środowiska, ich rolę związaną z rozwojem sektora, rolę/wpływ na HIV/AIDS, rozwiązania związane z ładowaniem towarów, bezpieczeństwem pasażerów i pojazdów, traktowanie pasażerów, itp.					
3.6	OOS jako obowiązkowy instrument,					
3.7	zarządzać dochodami z opłat od użytkowników					
3.8	regularnie współpracować z innymi odpowiednimi ministerstwami (w regionie), gminami, policją drogową i donorami, itp.					
				<b>warunki wstępne</b>		1. standardy jakości dla dróg dojazdowych są określone

2. zakres polityki sektorowej jest czytelny włączając odpowiedzialność za utrzymanie

### 3 UŻYCIĘ TABLICY LOGICZNEJ DO ROZWINIĘCIA PLANU DZIAŁAŃ I ZASOBÓW

Tablica logiczna projektu często opisuje bardzo szeroko, jakie działania będą podjęte. Po wypełnieniu tablicy logicznej, zwykle podczas fazy formułowania, może mieć miejsce dalsze programowanie w celu dodania do planu szczegółów operacyjnych.

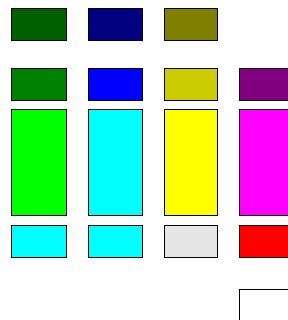
Plan działań jest metodą prezentacji działań realizowanych w ramach projektu, który przedstawia ich logiczną kolejność i wszelkie zależności jakie istnieją między nimi oraz daje podstawę do delegowania kompetencji kierowniczych dla każdego działania. Z przygotowanym planem działań można rozpocząć dalszą specyfikację środków oraz planowanie kosztów. Zarówno plany działań jak i zasobów powinny być naszkicowane w fazie przeprowadzania studium wykonalności. Szczegółowe informacje nt. kosztów operacyjnych projektu po zakończeniu jego finansowania ze źródeł pomocowych może następnie prowadzić do przeformułowania zakresu oraz zamysłu projektu.

Ogólny plan działań (czasami również nazywany „planem wdrażania”) jest uaktualniany a szczegółowe plany działań i zasobów mają być przygotowane w trakcie pierwszego miesiąca wdrażania projektu (faza wstępna).

Schemat 19: plany działań i zasobów

#### Plany Działań i Zasobów

TABLICA LOGICZNA



Plan działań oparty na rezultatach

działanie	I ROK											
	MIESIĄC 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
L1 Ustanowienie Wydziału planowania												
L1.1 Ustanowienie biura i zakresu spraw												
L1.2 Wyselekcjonować i zatrudnić pracowników												
L2 Nawiązać kontakt z właściwymi departamentami												
L2.1 utworzyć komitet sterujący												
L2.2 Przeprowadzić pierwsze spotkania komitetu sterującego												
L2.3 Przewodzić regularne meetingi dla ministrów i wyższych urzędników												
L3 Podjąć zaplanowane studia												



działanie	ROK	EKSPERCI
2. Ustalony jest zakres obowiązków (Terms of Reference) oraz plan dla KMP		S - ROLA POMOCNICZA
3. Trzy pierwsze briefingi przeprowadzone zgodnie z planem		PM - MENEDŻER PROJEKTU
4. Napisana umowa dotycząca priorytetowych obszarów		O - MENEDŻER BIURA
5. Powołana jest grupa robocza oraz ustalony plan pracy		E1 - EKONOMISTA 1
6. Pierwszy szkic dokumentacji dodatkowej wykonany i „puszczony w obieg”		E2 - SPECJALISTA DS. POLITYKI
7. Uwagi odpowiednich ministerstw i departamentów przyjęte		E3 - EKONOMISTA 2
8. Dodatkowe dokumenty skompletowane		
9. Grupy robocze porozumiewają się w sprawie rekomendacji		
10. Strategiczne rekomendacje przekazane władzom		

## 6.2 Przygotowanie planu zasobów

**Oszacowanie kosztów musi zostać oparte na rzetelnym i dokładnym przygotowaniu budżetu.** Będą one miały ogromny wpływ na decyzje inwestycyjne w fazie akceptacji projektu a następnie na pomyślne wdrażanie przedsięwzięcia, jeżeli zostanie ono rozpoczęte. **Po raz kolejny lista działań powinna zostać *pro-forma* skopiowana do planu nakładów i kosztów. Każde działanie następnie powinno zostać użyte jako lista sprawdzająca (checklist) aby upewnić się, że wszystkie niezbędne środki w ramach tego działania są dostarczone.** Lista ta może stać się bardzo szczegółowa.

**Następnie muszą zostać określone środki niezbędne do podjęcia danych działań.** Będzie to prawdopodobnie konieczne do agregacji lub streszczenia informacji dotyczących . kosztów. **Kosztorys projektu powinien uwzględniać alokację kosztów na różne źródła finansowania tak aby każda ze stron miała jasność co do przeznaczenia swojego wkładu w projekt.**

Kiedy *koszty* całkowite zostaną skalkulowane, istotnym jest, aby pamiętać, iż agencja wdrażająca będzie zobowiązana pokryć okresowe koszty utrzymania świadczenia usług po zakończeniu projektu. ***Te okresowe koszty mogą być pokryte (całkowicie lub częściowo) poprzez zwiększone dochody wygenerowane w trakcie realizacji projektu.*** Niezależnie od tego czy mamy do czynienia z takim właśnie przypadkiem czy nie, ważnym jest, aby koszty okresowe netto projektu były wyraźnie sprecyzowane tak, aby mógł być określony przyszły wpływ tego zagadnienia na budżet agencji implementacyjnej.

## Schemat 21: przykład planu zasobów

## Przykład planu zasobów

Ustanowienie wydziału planowania, Ministerstwo Transportu

Ref. DZIAŁANIA/NAKŁADY	jednostka	ilość na planowany okres				koszt jednostkowy	źródła finansowania	kod kosztu		koszty na planowany okres				razem projekt	roczne koszty operacyjne
		1Q	2Q	3Q	4Q			donor	rząd	1Q	2Q	3Q	4Q		
1.1 ustanowienie wydziału planowania															
WYPOSAŻENIE															
komputery	szt.	2	2			1.000									
fax modem		1				500									
meble biurowe		1				3.000									
WYNAGRODZENIA z pochodnymi (lokalne)															
współpracownicy		4	4	4	4	200									
pracownicy biurowi		2	3	3	3	100									
itd															

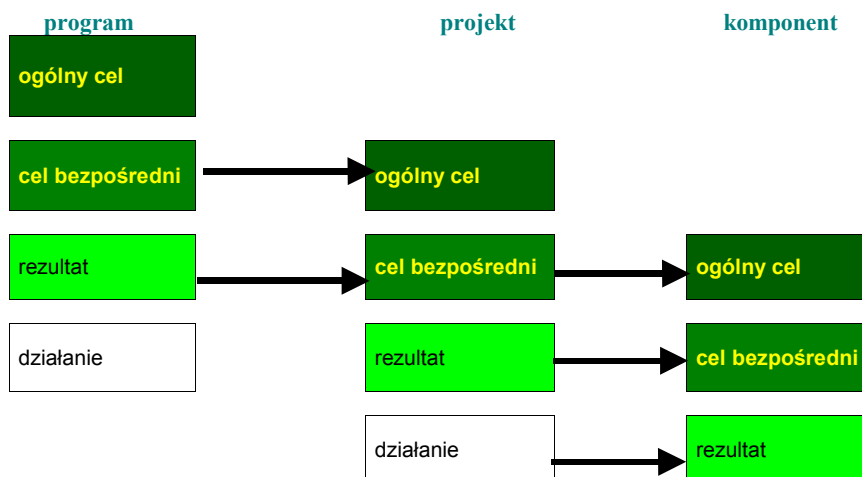
## 7. UŻYCIĘ TABLICY LOGICZNEJ DO PLANOWANIA ZŁOŻONYCH INTERWENCJI. TABLICE TYPU INTERLOCKING

Złożone interwencje zawierające liczne komponenty projektu są zwykle nazywane „programami”. Mogą to być szerokie programy sektorowe, programy narodowe lub regionalne z licznymi elementami sektorowymi. Zasada tablicy logicznej również ma zastosowanie do tego typu interwencji, tj. aby właściwie planować je koniecznym jest zastosowanie analizy i przejście przez fazę planowania.

W zasadzie, każda tablica logiczna może zostać opracowana w pod-tablicach logicznych. Każda z nich wówczas opisuje komponenty „głównej” tablicy na bardziej szczegółowym poziomie.

## Schemat 22: poziomy interwencji: od programu do komponentu

### Poziomy interwencji: od programu do komponentu



działanie

System dzielenia głównej tablicy logicznej jest przydatny do pokazania spójności komponentów w ramach programu lub projektu i do szczegółowego rozwinięcia każdego komponentu.

Niemniej jednak, kiedy przygotowuje się pośrednie tablice, musimy bardzo precyzyjnie wypowiadać się nt. „celu” i „rezultatu” (co dokładnie rozumiemy przez te pojęcia) i kim są beneficjenci oraz grupy docelowe.

**Tabela 3: poziomy interwencji: od programu do komponentu**

Sektorowy program drogowy	Projekt dot. utrzymania	Komponent dot. sektora prywatnego
<b>Ogólne cele:</b> konkurencyjność kraju na rynkach międzynarodowych poprawia się inwestycje w produkcję płodów rolnych zwiększa się zaopatrzenie w żywność stabilizuje się		
<b>Cel bezpośredni:</b> sieć drogowa jest w stanie sprostać zapotrzebowaniu	<b>Cele ogólne:</b> sieć drogowa jest w stanie sprostać zapotrzebowaniu	
<b>Rezultat:</b> 1. przeciążenie spowodowane ruchem ciężarówek zredukowane 2. drogi są odnowione i przebudowane 3. rozszerzona sieć dróg 4. drogi są lepiej utrzymane 5. wyniki MT poprawione	<b>Cel bezpośredni:</b>  drogi są lepiej utrzymane	<b>Cele ogólne:</b>  drogi są lepiej utrzymane
<b>Działania:</b> 4.1 przejrzeć i poprawić podejście do utrzymania 4.2 bardziej włączyć sektor prywatny do utrzymania 4.3 poprawić pokrycie dróg przez służby techniczne 4.4 poprawić efektywność utrzymania przez służby techniczne 4.5 poprawić przynależność do grup utrzymania systemu dróg dojazdowych przez gminne i miejskie zespoły	<b>Rezultaty:</b> 4.1 podejście do utrzymania przejrzane i poprawione 4.2 sektor prywatny włączony do utrzymania 4.3 pokrycie dróg przez służby techniczne poprawione 4.4 efektywność utrzymania przez służby techniczne poprawiona 4.5 przynależność do grup utrzymania systemu dróg dojazdowych przez gminne i miejskie zespoły poprawiona	<b>Cel bezpośredni:</b> 4.2 efektywne włączenie sektora prywatnego w utrzymanie

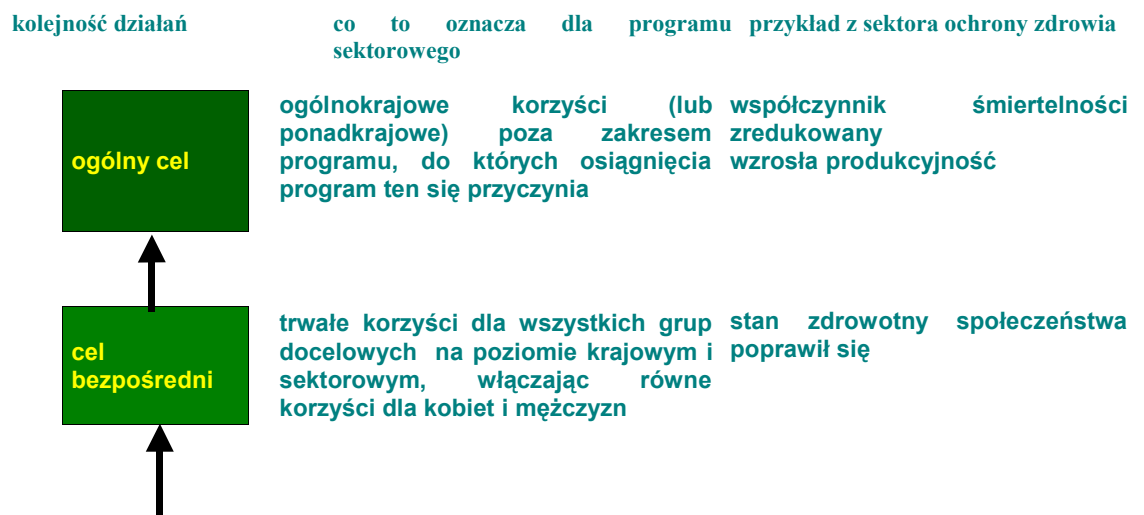
	<p><b>Działania:</b></p> <p>4.1.1.....</p> <p>4.2.1 Przejrzeć i skontrolować kompetencje sektora prywatnego działającego w branży utrzymania stanu technicznego dróg</p> <p>4.2.2 Narzędzia i działania na rzecz zbudowania zdolności wdrożeniowych w firmach</p> <p>4.2.3 Stworzyć zachęty do powstawania firm</p> <p>4.2.4 Poddać procedurze przetargowej prace związane z utrzymaniem</p> <p>4.2.5 Regularnie monitorować prace</p> <p>4.3.1 ....</p>	<p><b>Rezultaty:</b></p> <p>4.1.1....</p> <p>4.2.1 Kompetencje sektora prywatnego działającego w branży utrzymania stanu technicznego dróg przejrane i skontrolowane</p> <p>4.2.2 Narzędzia i działania na rzecz zbudowania zdolności wdrożeniowych w firmach dostarczone i wdrożone</p> <p>4.2.3 Zachęty do powstawania firm stworzone</p> <p>4.2.4 Prace związane z utrzymaniem dróg poddane procedurze przetargowej</p> <p>4.2.5 Prace regularnie monitorowane</p> <p>4.3.1 ....</p>
		<p><b>Działania:</b></p> <p>4.1.1.1 ....</p> <p>4.2.1.1 Spisać istniejące firmy</p> <p>4.2.1.2 wymyślić ankietę</p> <p>4.2.1.3 przeprowadzić ankietę</p> <p>4.2.1.4 opisać wyniki/wnioski</p> <p>4.2.2.1 ....</p>

Następujące określenia powinny dostarczyć wskazówki przydatne do zdefiniowania różnych poziomów celów w programie sektorowym o zasięgu ogólnokrajowym:

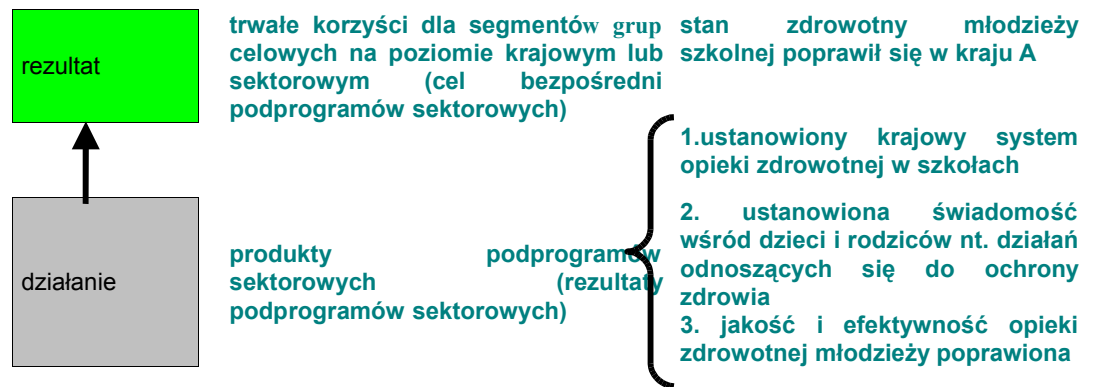
- ogólnosięwiatowe, ponadregionalne, ogólnonarodowe korzyści wychodzące ponad zakres programu na poziomie *ogólnego celu*, odnoszące się do ogólnych celów leżących u podstaw Unii Europejskiej;
- trwale korzyści wobec każdej z grup docelowych i beneficjentów na poziomie krajowym i ogólnym sektorowym, włączając równe korzyści dla kobiet i mężczyzn, na poziomie *celu bezpośredniego*;
- trwale korzyści wobec segmentów grup docelowych na poziomie regionalnym i krajowym na poziomie *rezultatu*.

Schemat 23: poziomy celów w krajowym programie sektorowym

### Poziomy celów w krajowym planie sektorowym







Cele jednego z możliwych projektów w ramach krajowego sektorowego programu powinny odpowiadać następującym poziomom celów opisanych w rozdziale 3.5.2 („pierwsza kolumna:kolejność działań”):

- trwale korzyści dla wszystkich grup docelowych i beneficjentów na poziomie krajowym i ogólnym poziomie sektorowym, na poziomie *ogólnych celów*, odnoszących się tam gdzie to ma zastosowanie do ogólnych celów leżących u podstaw polityki Unii Europejskiej, włączając równość płci;
- trwale korzyści wobec segmentów grup docelowych na poziomie krajowym lub sektorowym w regionach, włączając równe korzyści dla kobiet i mężczyzn, na poziomie *celu bezpośredniego*;
- „produkty” podjętych działań na poziomie krajowym lub sektorowym w regionach, na poziomie *rezultatu*;

To po raz kolejny pokazuje, iż tablica logiczna jest przydatnym narzędziem do planowania i zarządzania projektem, zarówno dla dużych programów jak i małych interwencji.. Wypracowanie tego narzędzia nie służy tylko i wyłącznie naszkicowaniu „rysunku technicznego” obrazującego dane przedsięwzięcie. Jako *dynamiczne narzędzie*, tablica logiczna powinna być ponownie oceniona i zrewidowana w trakcie rozwoju samego projektu i sytuacji zewnętrznej.

## 8. SŁOWNIK TERMINÓW\*

<b>Analiza celów</b> (analysis of objectives)	Określenie i zweryfikowanie przyszłych, pożądaných korzyści, które beneficjenci uznają za priorytetowe. Produktem analizy celów jest drzewo celów/hierarchia celów.
<b>Analiza partnerów</b> (stakeholder analysis)	Analiza partnerów obejmuje identyfikację wszystkich grup partnerskich, które prawdopodobnie będą włączone do zaplanowanych działań (pozytywnie lub negatywnie), określenie i analizę ich zainteresowań, problemów, potencjału itd. Wyniki tej analizy są następnie włączone do planu (szkicu) projektu
<b>Analiza płci</b> (gender analysis)	Polityka Unii Europejskiej dotycząca priorytetowego traktowania polityki równości praw kobiet i mężczyzn w , wymaga zintegrowania analizy płci na wszystkich poziomach, w trakcie cyklu projektowego. Analiza płci pozwala na identyfikację i integrację dynamiki zmian danej sytuacji, a także monitorowania, ich ewolucji, w szczególności w odniesieniu do różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami. Analiza płci przywiązuje szczególną wagę do różnych ról (produkcyjnych, reprodukcyjnych, podejmowania decyzji) kobiet i mężczyzn; do ich różnego dostępu do zasobów i ich użytkowania ; do ich określonych potrzeb, zainteresowań i problemów; do barier związanych z pełnym i równym uczestnictwem kobiet i mężczyzn w działaniach przewidywanych w projekcie; do sprawiedliwego dostępu kobiet i mężczyzn do osiągniętych korzyści.

<b>Analiza problemu</b> (problem analysis)	Usystematyzowane poszukiwanie negatywnych aspektów sytuacji w celu ustalenia przyczyn i ich skutków
<b>Analiza strategii</b> (analysis of strategy)	Krytyczna ocena alternatywnych sposobów osiągnięcia celów i wybór jednego lub kilku, które mają być włączone do proponowanego projektu.
<b>Beneficjenci</b> (beneficiaries)	<p>Są tymi, którzy korzystają w jakikolwiek sposób z wdrażania projektu. Może być dokonane rozróżnienie między:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) partnerzy/bezpośredni beneficjenci: ci którzy są wspierani przez fundusze Unii Europejskiej w celu stworzenia a następnie wdrażania projektu, np. zwykle: ministerstwa, agencje implementacyjne;</li> <li>(b) pośredni beneficjenci (ang. intermediate): ci którzy są wspierani w ramach projektu w celu lepszego dostarczania usług dla grup docelowych, np. służby rolne, korzystając z działań szkoleniowych w celu lepszego przekazywania doradztwa pod adresem „członków gospodarstw rolnych”;</li> <li>(c) grupy docelowe: grupa/ciało, na którą będzie miał pozytywny wpływ sformułowany cel bezpośredni projektu i z którą projekt będzie bardzo blisko współpracował, jak również np. „członkowie gospodarstw rolnych – kobiety i mężczyźni” wymienieni w powyższym przypadku</li> <li>(d) końcowi beneficjenci: ci którzy, ponad poziomem grup docelowych, korzystają w sposób długookresowy z projektu na poziomie społeczeństwa lub sektora, np. „dzieci” w związku ze zwiększonymi wydatkami na edukację i opiekę zdrowotną, „konsumenci” w związku z poprawą jakości produkcji rolnej i marketingu, „państwo” w związku ze zwiększonym eksportem osiąganym z polepszonej produkcji rolnej i marketingu.</li> <li>(e)</li> </ul>
<b>Cel</b> (objective)	Opisanie przeznaczenia projektu lub programu. W swoim ogólnym znaczeniu odnosi się do działań, rezultatów, celu bezpośredniego projektu i ogólnych celów.
<b>Cel bezpośredni</b> (Project Purpose)	Centralny cel projektu. Cel bezpośredni powinien stanowić i odnosić się do sedna problemu i być zdefiniowany w kategoriach <u>samopowielających się korzyści dla grup docelowych</u> . Cel bezpośredni powinien również wyrażać <u>sprawiedliwy podział</u> korzyści pomiędzy kobietami i mężczyznami w ramach grup docelowych. Powinien być tylko jeden cel bezpośredni przypadający na projekt.
<b>Cykl życia projektu</b> (project cycle)	Cykl życia projektu opisuje fazy od wstępnego pomysłu do jego zakończenia. Zapewnia strukturę, gwarantującą, iż główni partnerzy są konsultowani, określa kluczowe decyzje, wymagania dotyczące informacji i odpowiedzialności na każdym etapie, tym samym mogą być podejmowane świadome decyzje na każdym etapie życia projektu. Kładziony jest także akcent na ewaluację w celu wyciągnięcia lekcji z doświadczeń i użycia ich przy projektowaniu przyszłych programów i projektów
<b>Czynniki związane z jakością</b> (quality factors)	Znane kryteria, które mają znaczny wpływ na trwałe korzyści generowane przez projekt w przeszłości i które należy wziąć pod uwagę w fazie projektowania i wdrażania każdego projektu (wcześniej „kryteria trwałości” – ang. sustainability criteria): własność beneficjentów, wsparcie polityki, polityczne i ekonomiczne czynniki, socjalno-kulturowe aspekty, społeczne różnice w podejściu do ról kobiet i mężczyzn, właściwa technologia, czynniki związane z ochroną środowiska i zdolności instytucjonalne oraz kierownicze.
<b>DAC (Development Assistance Committee)</b>	Komitet Pomocy i Rozwoju OECD (Organizacja Współpracy Ekonomicznej i Rozwoju)
<b>Delegacja</b> (Delegation)	Urząd dyplomatyczny reprezentujący Komisję Europejską akredytowany w państwach lub przy organizacjach międzynarodowych na poziomie ambasady. Szef delegacji jest często nazywany Delegatem lub Ambasadorem

<b>Drzewo celów</b> (objective tree)	Przedstawienie za pomocą diagramu przyszłej sytuacji, kiedy problemy zostaną rozwiązane, następujące po przeprowadzeniu analizy problemów i ukazujące środki do zakończenia relacji.
<b>Drzewo problemów</b> (problem tree)	Przedstawienie w postaci diagramu negatywnej sytuacji, pokazujące związki przyczynowo-skutkowe
<b>Działanie</b> (activity)	Działania (i środki), które muszą być podjęte/dostarczone aby osiągnąć rezultat. Streszczają one to, co będzie wykonywane w ramach projektu
<b>Efektywność</b> (efficiency)	Stan, w którym uzyskano rezultaty przy akceptowalnych i realistycznych kosztach (tj. jak skutecznie przekształcono środki i działania w rezultaty) oraz osiągnięto jakość tych rezultatów
<b>Ewaluacja, ocena</b> (evaluation)	Okresowa ocena efektywności, skuteczności, oddziaływania, trwałości i zgodności projektu z założonymi celami. Zwykle jest podejmowana jako niezależna ocena celów, sytuacji, która prowadzi do powstania programu, rezultatów i zaangażowanych środków w celu wypracowania rekomendacji mogących w przyszłości pozwolić udoskonalić tego typu interwencje.
<b>Faza ewaluacji</b> (evaluation phase)	Szósta i ostatnia faza cyklu projektowego, w czasie której projekt jest oceniany pod względem celów i formułowane są wnioski wykorzystywane przy realizacji przyszłych działań
<b>Faza finansowania</b> (financing phase)	Czwarta faza cyklu projektowego, w trakcie której przyjmowana jest decyzja o finansowaniu projekt
<b>Faza identyfikacji</b> (identification phase)	Druga faza w cyklu projektowym. Obejmuje ona wstępne opracowanie idei projektu w odniesieniu do celów, rezultatów i działań, ze wskazaniem czy należy kontynuować i rozpocząć opracowanie studium wykonalności.
<b>Faza oceny</b> (appraisal phase)	Trzecia faza w cyklu projektowym. Zawiera ona określenie szczegółów dotyczących projektu na podstawie studium wykonalności, poprzedzone sprawdzeniem przez służby Komisji Europejskiej jego zawartości merytorycznej i zgodności z daną polityką sektorową
<b>Faza programowania</b> (programming phase)	Pierwsza faza cyklu projektu, w ramach której przygotowujący jest indykatywny (wstępny) program. Zobacz również „indykatywny program”.
<b>Faza wdrażania</b> (implementation phase)	Piąta faza cyklu projektowego, w ramach której projekt jest wdrażany oraz monitorowany jest postęp związany z osiągnięciem zakładanych celów
<b>Grupa/y celowa/e</b> (target group/s)	Grupa/podmiot, na który projekt będzie pozytywnie oddziaływał na poziomie celu bezpośredniego, do którego projekt jest adresowany i z którym będzie ścisła współpraca podczas realizacji projektu.
<b>Hierarchia celów</b> (hierarchy of objectives)	Przedstawienie za pomocą diagramu proponowanych interwencji planowanych logicznie, odniesienie się do analizy problemu, przedstawienie potrzebnych środków do zakończenia relacji
<b>Indykatywne programy</b> (indicatives programmes)	Są one przygotowane przez Komisję Europejską we współpracy z rządem kraju partnerskiego. Określają ogólne wytyczne i zasady współpracy z Unią Europejską a także główne sektory, obszary i założenia przyszłych projektów w danym kraju lub regionie.
<b>„Kamienie milowe”</b> (milestones)	Typ OWW dostarczających wskaźników dla krótko- i średnioterminowych celów (zwykle działań), ale raczej nie końcowych, które ułatwiają mierzenie osiągnięć już podczas trwania projektu a nie zaraz po jego zakończeniu. Określają one także terminy, w których powinno się podjąć decyzje lub zakończyć działanie.

<b>Komisja</b> (Commission)	Komisja Europejska
<b>Komisja Europejska</b> (European Commission)	Organ wykonawczy Unii Europejskiej. Wprowadza w życie politykę Unii Europejskiej oraz wdraża programy i polityki ustanowione przez władze ustawodawcze i finansowe UE
<b>Kontraktor</b> (contractor)	Publiczna lub prywatna organizacja, konsorcjum lub osoba indywidualna, z którą władza kontraktująca zawiera umowę. Firma, osoba indywidualna lub konsorcjum, której przyznano kontrakt
<b>Koszt</b> (cost)	Koszty są ujęciem finansowym wszystkich określonych zasobów („środków”)
<b>Krajowy Dokument Strategiczny</b> (Country Strategy Paper - CSPs)	Dokument ten jest instrumentem określającym wytyczne, sposoby zarządzania i przeglądu programów pomocy UE. Celem tego dokumentu jest stworzenie ram dla pomocy UE opartej o cele UE/Komisji, kraju partnera – biorcy pomocy i jego programu w obszarze wsparcia, analizy sytuacji kraju-beneficjenta i działań innych głównych partnerów. CSP przedkładany jest dla Państw Afryki, Karaibów i Rejonu Pacyfiku (AKP, ang. ACP), państw objętych programem MEDA (poza Cyprem, Maltą i Turcją) oraz krajów Azji Ameryki Łacińskiej korzystających z programów współpracy ze Wspólnotami (ang.ALA)
<b>Logika interwencji</b> (intervention logic)	Strategia leżąca u podstaw projektu. Jest narracyjnym opisem projektu na każdym z czterech poziomów „hierarchii celów” używanych w tablicy logicznej.
<b>Memorandum finansowe</b> (Financing Agreement/Memorandum)	zobacz: Umowa Finansowania
<b>Monitorowanie</b> (monitoring)	Systematyczne i nieprzerwane gromadzenie, analiza oraz wykorzystywanie informacji dla celów zarządzania i podejmowania decyzji
<b>Nakłady</b> (inputs)	Zobacz: Środki
<b>Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki (OWW)</b> (Objectively Verifiable Indicators –OVI)	Mierzalne wskaźniki, które pokażą czy cele zostały osiągnięte, czy nie na poziomie trzech najwyższych poziomów tablicy logicznej. OWW dostarczają bazy do zaprojektowania właściwego systemu monitorowania.
<b>Ocena</b> (appraisal)	Analiza proponowanego pod względem jego zawartości i zgodności z ustanowionymi kryteriami Jest to ostatni etap przed podjęciem decyzji o finansowaniu projektu. W trakcie oceny prowadzi się analizę wykonalności wobec zastanej sytuacji, sprawdza się czy przyjęte cele pozostają zgodne z założeniami i czy koszty są racjonalne. Termin często używany w znaczeniu: studium wykonalności/ ocena <i>ex-ante</i> .
<b>Odpowiedniość</b> (relevance)	Zgodność celów projektu z rzeczywistymi problemami, potrzebami i priorytetami grup docelowych oraz beneficjentów do których projekt jest adresowany, jak również fizycznego i politycznego środowiska, w którym dany projekt jest realizowany
<b>Ogólne cele</b> (overall objectives)	Wyjaśniają dlaczego projekt jest ważny dla społeczeństwa, w kontekście długotrwałych korzyści dla ostatecznych beneficjentów i szerszych korzyści dla innych grup. Pomagają również pokazać jak program wpisuje się w polityki sektorowe lub regionalne rządu/zaangażowanych organizacji i Komisji Europejskiej, a także polityki horyzontalne Unii Europejskiej. Cele strategiczne nie mogą być osiągnięte przez sam projekt (dostarczy on tylko wkładu do osiągnięcia celu strategicznego), ale będą wymagały również zaangażowania i wkładu ze strony innych programów i projektów.
<b>Okres uruchomienia</b> (start-up period)	Okres związany z wdrażaniem projektu bezpośrednio po przybyciu kontraktora/pomocy technicznej

<b>Partnerzy</b> (stakeholders)	Wszystkie osoby, grupy ludzi, instytucji lub firm które mogą być związane z projektem/programem są określane jako partnerzy. Mogą one – pośrednio lub bezpośrednio, pozytywnie lub negatywnie – być włączone lub oddziaływać na proces i produkty projektu lub programu. Zwykle, muszą być wzięte pod uwagę różne podgrupy.
<b>Plan działania</b> (activity schedule)	Schemat Gatt'a - schemat graficzny podobny do wykresu słupkowego, określający czas, kolejność i czas trwania działań przewidzianych w ramach projektu. Może być też użyty do określenia „kamieni milowych” potrzebnych dla procesu monitorowania oraz przypisania odpowiedzialności za osiągnięcie kamieni milowych.
<b>Plan pracy</b> (workplan)	Harmonogram określający i ustanawiający działania oraz niezbędne do osiągnięcia zakładanych rezultatów i celu bezpośredniego zasoby.
<b>Plan zasobów</b> (resource schedule)	Wyliczenie budżetu projektu, gdzie środki i koszty są powiązane z działaniami i jest określony szczegółowy harmonogram
<b>Płeć</b> (gender)	Społeczne różnice, które są przypisane i wyuczone przez mężczyzn i kobiety oraz które zmieniają się w czasie i w zależności od społeczności lub grupy. Ang. słowo „gender” (płeć, rodzaj) różni się od ang. słowa „sex” (płeć), które wyraża biologicznie różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami.
<b>Pomoc doradcza</b> (technical assistance)	Specjaliści, konsultanci, trenerzy, doradcy, itd. zakontraktowani w celu przekazania wiedzy (ang. know-how), umiejętności oraz stworzenia i wzmocnienia instytucji (wdrożeńiowych).
<b>Powtarzające się koszty</b> (recurrent costs)	Koszty związane z eksploatacją i utrzymaniem, które będą ponoszone po zakończeniu fazy wdrożeniowej projektu
<b>Program</b> (programme)	Seria projektów ze wspólnym celem strategicznym
<b>Projekt</b> (project)	Seria działań z ustanowionymi celami, zaprojektowana w celu stworzenia określonych produktów w określonym czasie
<b>Propozycja finansowa</b> (Financing Proposal)	Propozycje finansowe są projektami dokumentów, przekazanych przez służby Komisji Europejskiej do zaopiniowania odpowiedniemu komitetowi finansowemu a następnie do Komisji celem podjęcia ostatecznej decyzji. Opisują one sytuację która uzasadnia finansowanie tego typu przedsięwzięcia, jego charakter, zakres i cele oraz modyfikacje proponowanych działań i wskazanie przewidywanego finansowania. Po otrzymaniu pozytywnej opinii Komitetu Finansowego, jest ona przedmiotem dalszej decyzji finansowej Komisji i Umowy Finansowania, która jest podpisywana z danym krajem partnerskim.
<b>Równość szans</b> (gender equality)	Promocja równych szans kobiet i mężczyzn w ich dostępie do społecznej i ekonomicznej infrastruktury oraz usług a także korzyści płynących z rozwoju jest niezbędna. Celem jest zredukowanie nierównego traktowania kobiet i mężczyzn, w dostępie do służby zdrowia i szkolnictwa, zatrudnieniu i podejmowaniu aktywności gospodarczej oraz procesie decyzyjnym na wszystkich poziomach. Wszystkie programy i projekty muszą aktywnie przyczyniać się do niwelowania różnic w podejściu do płci w obszarach ich interwencji
<b>Raport zaawansowania projektu</b> (progress report)	Raport średniookresowy dotyczący postępu prac związanych z projektami dostarczonymi przez zarządzających/kontraktora do partnerskiej organizacji lub Komisji z określonymi ramami czasowymi. Zawiera sekcje dotyczące technicznych i finansowych postępów. Jest zwykle dostarczany raz na kwartał.
<b>Rezultaty</b> (results)	„Produkty” podejmowanych działań, kombinacja których składa się na osiągnięcie celu bezpośredniego projektu, początek korzystania z trwałych korzyści przez grupy docelowe

<b>Ryzyko (Risks)</b>	zobacz również „założenia”. Czynniki zewnętrzne i wydarzenia, które mogą wpłynąć na postęp lub sukces przedsięwzięcia i które nie mają tendencji pozostawania ważnymi. Są one formułowane w negatywnej formule, np. „Reforma procedur karnych nie powiedzie się”.
<b>Schemat Gantt’a (Gantt Chart)</b>	Metoda graficznej prezentacji informacji, często używana do przedstawiania działań. Podobna do wykresu słupkowego.
<b>Skuteczność (effectiveness)</b>	Ocena wkładu poprzez pryzmat rezultatów i osiągnięcia zakładanego celu bezpośredniego i tego jak założenia wpłynęły na osiągnięcia projektu
<b>Studium wykonalności (feasibility study)</b>	Studium wykonalności, przeprowadzane w fazie oceny, sprawdza czy dany projekt ma dobre podstawy do realizacji i czy odpowiada potrzebom przewidywanych grup docelowych/beneficjentów. Studium powinno stanowić plan projektu w pełnym wymiarze, brać pod uwagę wszystkie polityki, aspekty techniczne, gospodarcze, finansowe, instytucjonalne, zarządzania, środowiska naturalnego, społeczno-kulturowe, różnic płci. Studium dostarcza dla Komisji Europejskiej i kraju partnerskiego - biorcy pomocy wystarczającą informację uzasadniającą akceptację, modyfikację lub odrzucenie przedłożonego do dalszego finansowania projektu
<b>SWOT analiza</b>	Analiza mocnych stron (ang. Strengths) i słabości (ang. Weaknesses) oraz szans (ang. Opportunities) i zagrożeń (ang. Threats), które dane przedsięwzięcie/program może napotkać. Narzędzie, które może być używane w czasie wszystkich faz cyklu projektowego
<b>Środki (means)</b>	Rubryka „środki” i „koszty” zastępuje OWW i ZW na poziomie działań. Środki są fizycznymi i nie-fizycznymi zasobami (często odnoszącymi się do „nakładów” – inputs), które są niezbędne do prowadzenia zaplanowanych działań i zarządzania projektem. Można dokonać rozróżnienia między zasobami ludzkimi i zasobami materialnymi.
<b>Tablica logiczna (logframe)</b>	Matryca, w której prezentowana jest logika interwencji, założenia, obiektywnie weryfikowalne wskaźniki i źródła weryfikacji
<b>Tablice logicznej podejście (Logical Framework Approach – LFA)</b>	Metodologia dla planowania, zarządzania i ewaluacji projektów, włączając analizę partnerów, problemu, celów, strategii, przygotowanie matrycy tablicy logicznej oraz planu działań i zasobów.
<b>Trwałości kryteria (sustainability criteria)</b>	zobacz „czynniki związane z jakością”
<b>Trwałość/zdolność samopowielania (sustainability)</b>	<b>do się</b> Prawdopodobieństwo kontynuacji strumienia korzyści będących efektem projektu, po ustaniu zewnętrznego finansowania.
<b>Umowa/memorandum finansowe/ (financing agreement/memorandum)</b>	Dokument podpisywany między Komisją Europejską a krajem lub krajami partnerskimi wynikający z decyzji finansowej. Włączony jest do niej szczegółowy opis projektów lub programów, które będą finansowane. Stanowi ona formalne zobowiązanie Unii Europejskiej i kraju partnerskiego do finansowania opisanych działań
<b>Warunki wstępne (pre-conditions)</b>	Warunki które muszą zostać spełnione przed rozpoczęciem realizacji projektu, tj. początkiem działań. Warunki wstępne (jeżeli występują) są przypisane dostarczeniu pomocy.

<b>Wstępne wykonalności</b> (pre-feasibility study)	<b>studium</b> (pre-feasibility study)	Studium przeprowadzone w trakcie fazy identyfikacji, gwarantuje że wszystkie problemy są określone, a alternatywne rozwiązania wzięte pod uwagę oraz wybiera preferowaną rozwiązanie na bazie czynników jakościowych. Studium te dostarcza Komisji Europejskiej oraz rządów państw partnerskich wystarczającą ilość informacji żeby uzasadnić zaakceptowanie, modyfikację lub odrzucenie przedłożonego projektu do dalszej oceny.
<b>Wstępny okres</b> (inception period)	(inception period)	Okres od rozpoczęcia (startu) programu do napisania raportu wstępnego, zwykle od dwóch do trzech miesięcy
<b>Wstępny raport</b> (inception report)	(inception report)	Pierwszy raport opracowany na końcu wstępnego okresu, który uaktualnia zakres projektu i/lub zakres zadań i ustanawia dalszy plan pracy dla projektu
<b>Wpływ, (impact)</b>	<b>oddziaływanie</b>	Konsekwencje projektu dla szerszego otoczenia, na jakie wpływa projekt, jego wkład do szerszych sektorowych celów streszczonych w ogólnych celach projektu, i dla osiągnięcia celów odnoszących się do polityk horyzontalnych Unii Europejskiej
<b>Wykonalność</b> (feasibility)		Odpowiada na pytanie, czy założone cele projektu są realistyczne do osiągnięcia
<b>Wykres słupkowy</b> (bar chart)		Zobacz: „Wykres Gantt’a”
<b>Zarządzanie cyklem projektu</b> (Project Cycle Management – PCM)		Metodologia dla przygotowania, wdrażania i ewaluacji projektów i programów opartych o zintegrowane podejście i tablicę logiczną.
<b>Zobowiązanie</b> (commitment)		Zobowiązanie jest formalną decyzją podjętą przez Komisję Europejską przekazującą określoną ilość środków finansowych na konkretny cel. Żadne wydatki nie mogą być poniesione poza zatwierdzonym zobowiązaniem
<b>Założenia</b> (assumptions)		Czynniki zewnętrzne, które mogą wpłynąć na rozwój czy sukces danego projektu, jednak na które menedżer programu nie ma bezpośredniego wpływu/kontroli. Stanowią one 4 kolumnę tablicy logicznej i są formułowane w pozytywnym świetle, np. „Reforma procedur karnych wdrożona”
<b>Zakres zleceńodawcy/zakres wymagań i obowiązków</b> (terms of reference)	<b>zadań</b>	Zakres zadań zleceńodawcy definiuje zadania wymagane od kontraktora oraz określa tło i cele projektu, planowane działania, oczekiwane nakłady i produkty, budżet, harmonogram działań i opis prac. Inaczej: specyfikacja istotnych warunków zamówienia.
<b>Zintegrowane</b> (integrated approach)	<b>podejście</b>	Logiczne przejrzanie projektu poprzez wszystkie fazy cyklu dla zbadania, czy kwestie odpowiedniości, wykonalności i trwałości pozostają głównym obszarem zainteresowania.
<b>Źródła weryfikacji</b> ((sources of verification)		Formułują one trzecią kolumnę tablicy logicznej i określają gdzie i w jakiej formie może być dostępna informacja nt. osiągnięcia celu strategicznego, celu bezpośredniego i rezultatu (opisane przez Obiektywnie Weryfikowalne Wskaźniki - OWW).

\* Przy tłumaczeniu słownika korzystano z „ *Angielsko-Polskiego słownika terminologicznego dla beneficjentów Programu Phare Spójność Gospodarcza i Społeczna*” – PARP, W-wa 2001. Przy hasła polskim umieszczono odpowiednik w jęz. angielskim.