

Warszawa, dn. 23-24 października 2006 roku

Zarządzanie Cyklem Projektu w standardach UE...

- rzetelny projekt – warunkiem sukcesu

Paweł Kolas

Sukces realizacji projektów europejskich leży w zrozumieniu logiki interwencji tych środków i roli, jaka w systemie odgrywa administracja.

Dlaczego to takie ważne, aby wyposażyć urzędników i stale rozwijać umiejętności zarządzania projektami?

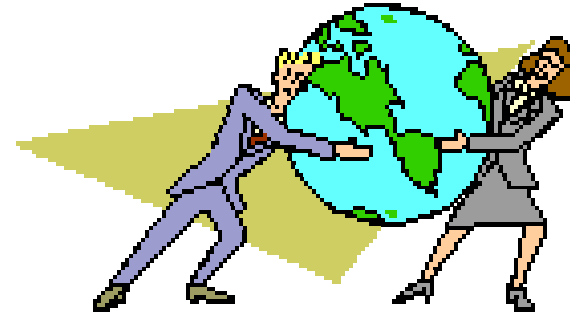
- realizacja projektów finansowanych ze źródeł publicznych**
- konieczność dla skuteczności absorpcji środków z UE**
- wyzwanie dla ambitnych**
- obowiązek administracji publicznej**
- zmienność otoczenie**
- unikanie kłopotów**
- ...**

A w praktyce...

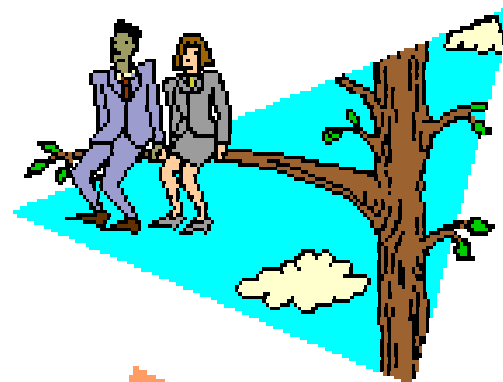
- ...
- władza i administracja publiczna
 - **potrzebuje partnerów do współpracy**
 - **potrzebuje niezależnej kontroli**
 - **potrzebuje impulsu do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji (rozwoju karier, nowych umiejętności...)**
 - **potrzebuje dopingu 😊**

Sposoby myślenia o funduszach

- Roszczeniowy



- „Błagalny”



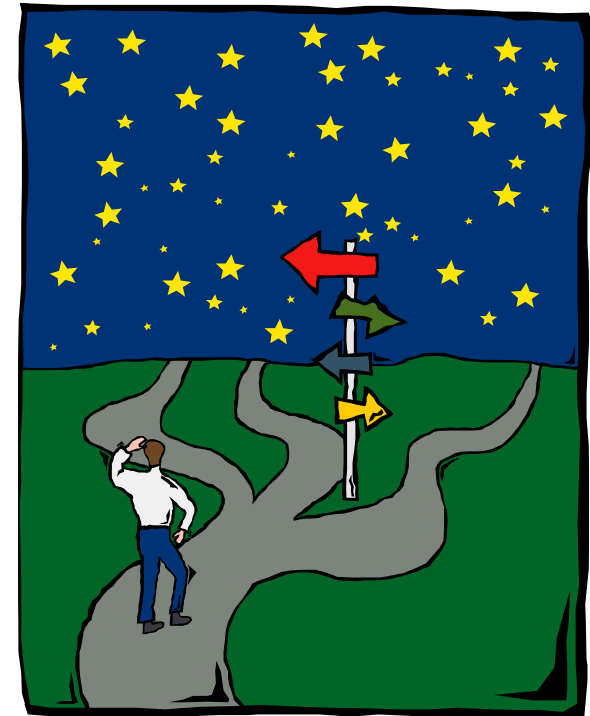
- Projektowy



Co to jest projekt ?

Projektem nazywamy przedsięwzięcie, które posiada następujące cechy:

- służy realizacji określonego celu
- posiada skoordynowane i wzajemnie powiązane ze sobą działania
- jest ograniczone w czasie (ma określony początek i koniec), oraz posiada określony budżet i zasoby
- ma wyjątkowy charakter



Służy realizacji określonego celu

- Projekt ma swój początek i koniec = stanowi pewną zamkniętą całość
- Nie realizujemy go tylko dla samej realizacji
- Projekt jest zawsze częścią większego planu (programu)

Posiada skoordynowane i wzajemnie powiązane ze sobą działania

- Realizacja projektu wymaga podejmowania określonych działań
- Niektóre z nich są ze sobą powiązane w ten sposób, że podjęcie jednego wymaga zakończenia innego
- Są też działania, które można prowadzić równolegle
- Im więcej powiązanych działań tym bardziej złożony i trudniejszy jest projekt

Jest ograniczone w czasie oraz posiada określony budżet i zasoby

- Każdy projekt ma jasno określony początek i koniec
- Narzędziem które pomaga pilnować czasu trwania projektu jest harmonogram
- Każdy projekt ma przypisany określony budżet i zasoby (ludzkie, materiałowe), które określają jego ramy

Ma wyjątkowy charakter

- Projekt jest przedsięwzięciem którego nie realizujemy codziennie
- Jest przedsięwzięciem dużym, o określonym stopniu trudności i zwykle nie jest przedsięwzięciem powtarzalnym
- Nawet kiedy modernizujemy kolejny urząd, to inne są uwarunkowania - inne jest uwarunkowania infrastrukturalne, inni petenci, inne obowiązki i powody, dla których podejmowane są projekty, inne możliwości finansowego udziału partnerów (wielkość zaangażowania, warunki uruchomienia etc.)

Projektem trzeba zarządzać...

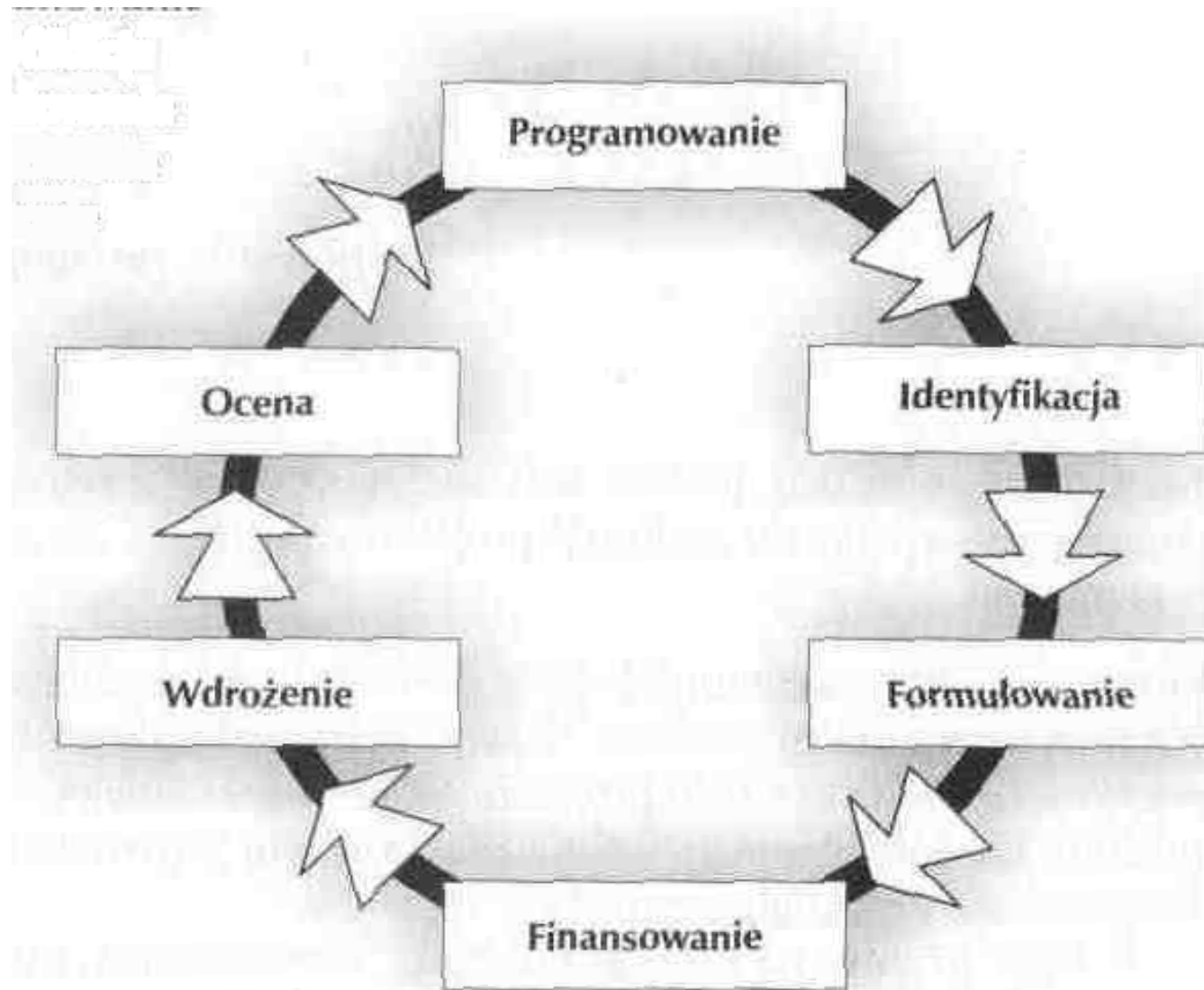
Dysponować zasobami (zespołem, finansami...), zarządzać czasem, pilnować jakości realizacji, zabezpieczać efekty, realizować deklaracje...

Zarządzanie cyklem projektu (PCM) – sztuka, technika i gwarancja sukcesu!

Cykl Projektu

Sekwencja określonych, uporządkowanych działań niezbędnych do zaplanowania i zrealizowania projektu

Cykl projektu wg UE*



* „Manual Project Cycle Management” European Commission - EuropeAid Co-operation Office, 2001.

Fazy cyklu projektu

- 1. Programowanie**
- 2. Identyfikacja pomysłu – idei**
- 3. Opracowanie**
- 4. Finansowanie**
- 5. Wdrożenie**
- 6. Ewaluacja**

1. Faza – Programowanie (1/2)

Dokonanie analizy sytuacji obszaru, w którego dotyczy projekt:

- rozeznanie problemów na poziomie krajowym lub problemów sektorowych
- analiza ograniczeń
- analiza możliwości współpracy

Analiza oparta o wskaźniki socjoekonomiczne oraz wytyczne krajowe oraz donatora (Unii Europejskiej)

1. Faza – Programowanie (2/2)

Założeniem tej fazy jest:

- Rozeznanie i uzgodnienie głównych celów**
- Rozeznanie i uzgodnienie priorytetów sektorowych**

Cele i priorytety są uzgodnione w oparciu o doświadczenia z przeszłości, dając jednocześnie ramy dla przyszłych projektów

2. Faza - Identyfikacja

- analiza koncepcji/idei
- konsultacje z planowanymi beneficjentami
- analiza problemów potencjalnych beneficjentów
- analiza opcji rozwiązania problemu
- decyzje uwzględniające idee oraz ramy programowania do dalszego rozwijania w fazie 3

Faza 3 - Opracowanie/formułowanie

- **Rozwój odpowiednich idei projektowych w operacyjne plany projektowe**
- **Beneficjenci i podmioty zaangażowane dokonują oceny wykonalności i trwałości projektu**
- **Podjęcie decyzji nt. formalnego finansowania propozycji i szukania źródeł dofinansowania**

Faza 4 – Finansowanie

- **Propozycje finansowe badane są przez kompetentne władze (komitety)**
- **Decyzje kompetentnych władz (komitetów):**
 - finansować projekt
 - nie finansować projektu

Faza 5 – wdrożenie

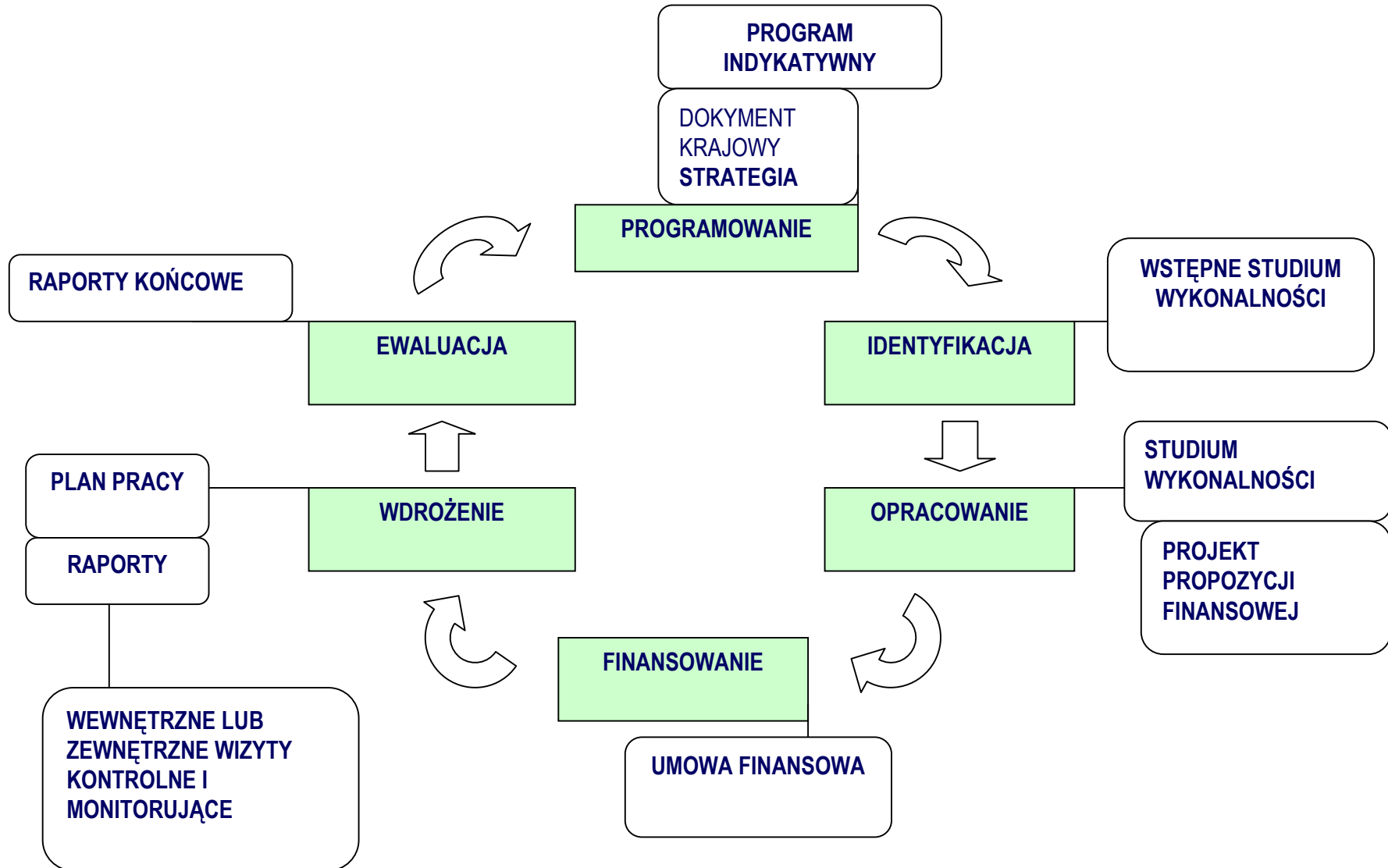
- **Uruchomienie i wykonanie projektu zgodnie z założonymi celami**
- **Konieczność organizowania przetargów na:**
 - pomoc techniczną
 - roboty
 - dostawy

Faza 6 – Ewaluacja

- **Ocena projektu:**
 - Co zostało osiągnięte?
 - Jaki jest nowy wkład w określonej dziedzinie?
 - Jak wykorzystać wyniki projektu dla przyszłych projektów?

Ewaluacji dokonuje się już w trakcie fazy 5 – wdrożenie oraz po jej zakończeniu

Schemat zarządzania cyklem projektu, a podstawowe dokumenty



Problemy zarządzania projektem **przed** wprowadzeniem PCM (Project Cycle Management)

- Nieprzejrzyste ramy strategiczne
- Słaba analiza sytuacji
- Działania zorientowane tylko na planowanie i wdrożenie
- Brak weryfikowalnych wyników
- Wizje krótkoterminowe
- Niespójne dokumenty projektowe
- Częste nieporozumienia

Odpowiedź PCM (Project Cycle Management) na zauważone problemy

- Przejrzyste zdefiniowanie podejścia
- Poprawiona analiza sytuacji
- Cele zorientowane na planowanie i wdrożenie
- Weryfikowalne wyniki
- Większy nacisk na jakość projektów
- Szczególna uwaga skierowana na trwałość projektów
- Standaryzacja formatów

Zasady obowiązujące w PCM – Cyklu Zarządzania projektem

1. **Wykazanie faz** cyklu projektowego
2. **Zapewnienie udziału partnerów** projektu w procesie decyzyjnym
3. **Zaplanowanie matrycy logicznej** (pełna i konsekwentna analiza)
4. **Trwałość** – mechanizmy zapewniające kontynuację przepływu korzyści
5. **Podejście zintegrowane** – spójność „piramidalna/piononowa” poprzez standaryzację dokumentacji

Praktyczny aspekt PCM

- **PCM – Projekt Cycle Management w praktyczny sposób koncentruje konkretny projekt na rzeczywistych potrzebach poprzez przeprowadzenie szczegółowej oceny istniejącego stanu rzeczy oraz wymusza zastosowanie metod i matrycy logicznej**

Zasady rządzące Cyklem Projektowym (1/3)

- 1. Dostosowanie do faz cyklu projektowego** w celu zapewnienia właściwej struktury i wymiany informacji w zakresie procesu decyzyjnego
- 2. Orientacja na „klienta”** – planowy udział w warsztatach w odpowiednich fazach cyklu projektowego oraz formułowanie celów przynoszących korzyści dla beneficjentów

Zasady rządzące Cyklem Projektowym (2/3)

3. Włączenie do projektowania elementów **trwałości** w celu zapewnienia trwałych korzyści
4. **Wykorzystanie matrycy logicznej** w celu zapewnienia jednolitego analitycznego podejścia projektowania i zarządzania projektem

Zasady rządzące Cyklem Projektowym (3/3)

5. Zintegrowane **podejście łączące cele projektów z celami** Komisji Europejskiej oraz narodowymi oraz sektorowymi celami;
6. **Pewność**, że plany prac projektów oraz budżety są zgodne z logiką projektu.

Cechy projektu mającego szanse...

- Efekt pracy Zespołu** – założenie wysokiego standardu
- Stały rozwój umiejętności i wiedzy zarządzających** (Pomoc Techniczna, dokumentacja, wiedza o zasadach organizujących udzielanie wsparcia)
- Dostosowanie przedmiotu projektu do oczekiwań systemowych**
- Ukierunkowanie na wymogi rozliczenia** (ściśle zarządzanie, monitoring, kontrola, dobre dokumenty aplikacyjne etc.)
- Rygorystyczna realizacja zobowiązań** wynikających z umowy o finansowanie
- Założenie, że projekt jest mi niezbędny** i muszę go zrealizować bez względu na to, czy uzyskam, czy też nie wsparcie

Cechy projektu zagrożonego...

- Brak zespołu** pracującego nad projektem – tematem zajmuje się jedna osoba
- Pośpiech i ukierunkowanie prac na ‘wygranie konkursu’**
- ‘Naciąganie celu’** wg doraźnych potrzeb
- Złe ‘opomiarowanie’ osiągniętych celów** (zbytni optymizm w deklaracjach)
- Założenie, że ‘jakoś to będzie’,** bez uwzględniania obowiązków rozliczenia otrzymanego wsparcia
- Założenie, że zawartość umowy zawsze będzie można renegocjować**

Projekt realizuje zespół

Skuteczny zespół powinien:

- Posiadać lidera
- Posiadać jasno wytyczone cele
- Mieć ustaloną strukturę
- Mieć określone zakresy obowiązków członków zespołu
- Mieć określone reguły i procedury komunikowania się w zespole
- Przyjąć zasady obiegu i archiwizowania dokumentów i korespondencji

Zespół zarządzający projektem (1):

Szef projektu – zarządza projektem jako całością, bierze na siebie całkowitą odpowiedzialność za powodzenie projektu, musi posiadać wysokie kwalifikacje i doświadczenie. Zajmuje się raczej strategią projektu niż bezpośrednim jego prowadzeniem

Zespół zarządzający projektem (2):

- € **Koordynator projektu** – osoba bezpośrednio prowadząca projekt, zajmuje się planowaniem, koordynacją i kontrolą
- € **Zespół kontroli**
- € **Zespół doradczy** – zmienia się na poszczególnych etapach projektu w zależności od rodzaju potrzebnej wiedzy specjalistycznej

Zespół realizujący projekt (3)

- € Zakres odpowiedzialności
- € Informacja – komunikacja w zespole
- € Regularne spotkania
- € Sposób obiegu i archiwizacji dokumentów

Przyczyny obniżonej wydajności zespołu:

- Konflikty związane ze sposobem tworzenia zespołu poprzez wydelegowanie pracownika**
- Wadliwa komunikacja**
- Niewłaściwa integracja członków zespołu**

Problemy do załatwienia

- Sposób myślenia
- Kadry (kompetentny zespół)
- Struktury organizacyjne (wydolność)
- Pomoc techniczna (doradcy, PT)
- Transparentność (gotowość do rozliczenia każdej decyzji, wydatku...)



Wnioski do podejścia projektowego



- Systemowe podejście wsparcia – myślenie synergii realizowanych projektów
- Transparentność działań (standard wynikający z zaangażowania środków publicznych)
- Kadry (kompetencja, profesjonalizm, stały rozwój)

Realizacja projektu

Zawsze istnieją **różnice** między

planem a przebiegiem realizacji

Nie chodzi o to aby ich uniknąć,

ale aby pozostawały pod **stałą kontrolą**

Realizacja projektu

Projekt odpowiada na potrzeby – powodem jego rozpoczęcia jest problem, stan negatywny, istotny, rzeczywisty;

Projekt nie skupia się na rzeczywistości negatywnej, ale **proponuje realizację działań**, które doprowadzą do **osiągnięcia pozytywnych celów (przydatnych, koniecznych i wystarczających)** służących do ‘naprawy’ problemów.

Projekt zaczyna się od analizy problemu, który chce przezwyciężyć...

Proponowane etapy postępowania w projekcie:

ETAP I – analiza podmiotów (problemy nie istnieją w oderwaniu od ludzi)

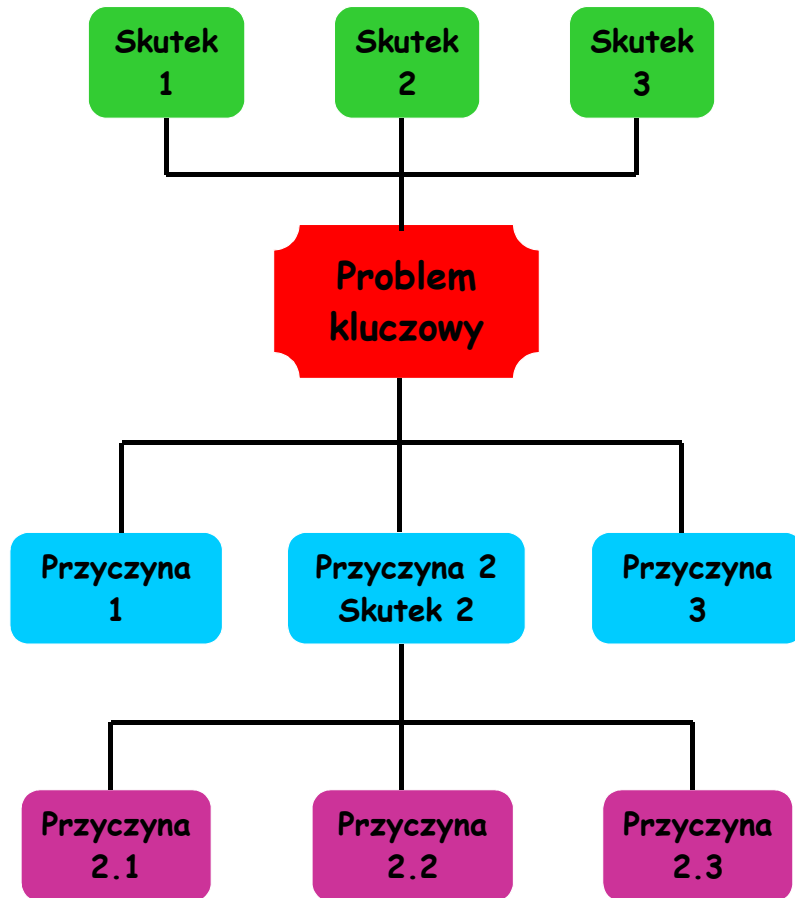
ETAP II – analiza problemów (problemy wynikają z siebie lub są skutkami innych problemów)

ETAP III – analiza celów (poprawa stanu możliwa jest przez realizację różnych celów pośrednich)

ETAP IV – analiza ścieżek strategicznych realizacji projektu (zawsze istnieje konieczność wyboru pewnej ścieżki postępowania)

ETAP V – matryca logiczna projektu (analizy trzeba utrwalić i wykazać ich sensowność dla osiągnięcia spodziewanych efektów. Żeby można było z nimi pracować dalej, trzeba założyć jakieś wskaźniki ich osiągnięcia, przypisać im czas trwania, koszt, odpowiedzialności...)

Budowa Drzewa problemów...

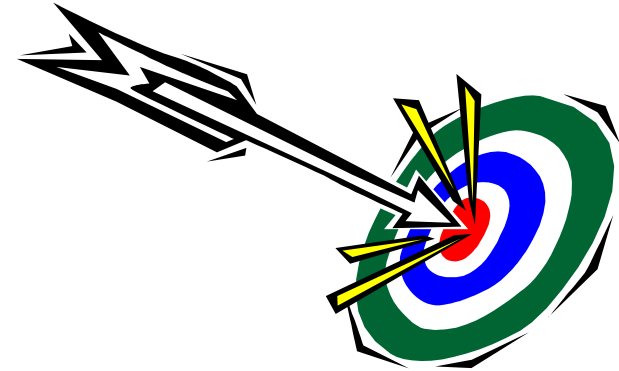


Problemy w schemacie wpisano na zasadzie przyczyna-skutek. Poniżej problemu kluczowego, wpisano jego przyczyny. Powyżej, wymieniono skutki Problemu kluczowego. Relacje te sprawdzane są wg schematu:

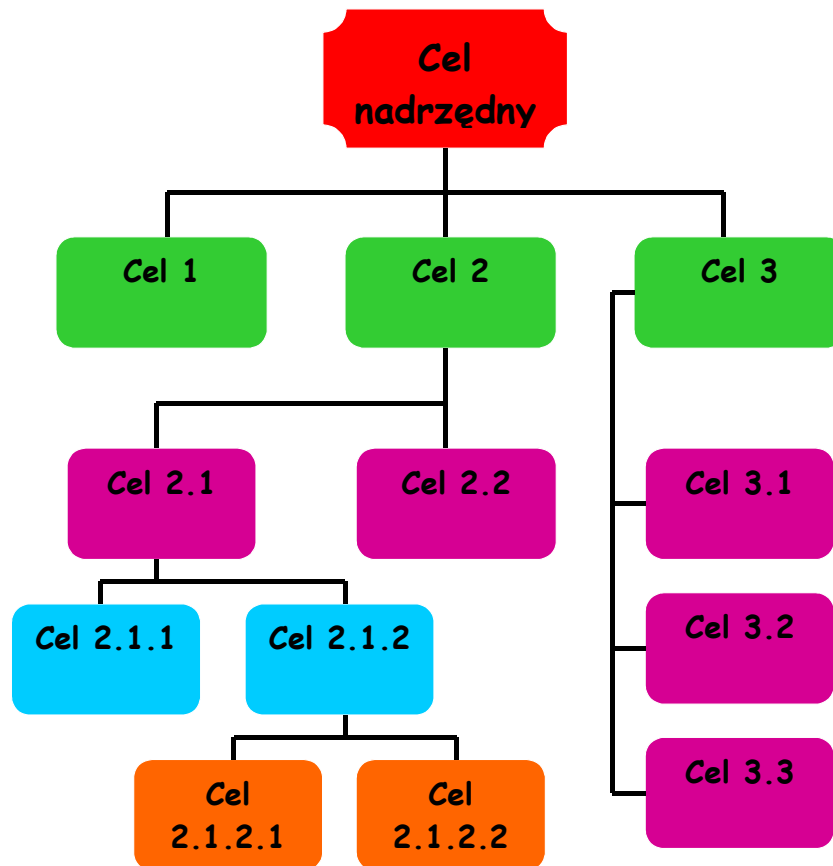
‘Jeśli przyczyną jest A, to skutkiem jest B’

CEL powinien być:

- € **S**pecific (konkretny)
- € **M**easurable (mierzalny)
- € **A**chievable/available (dostępny)
- € **R**ealistic (realistyczny)
- € **T**imed (określony w czasie)



Budowa Drzewa celów...



Wypracowana wcześniej hierarchia problemów zostaje zastąpiona relacjami celów. Poniżej celu nadrzędnego, wpisano umożliwiające jego osiągnięcie cele pośrednie. Relacje te sprawdzane są wg schematu:

‘Środek X dla osiągnięcia celu Y’

Cele przenoszone są do Roboczej matrycy logicznej projektu

| <i>Cele</i> | <i>Miernik/Wskaźnik</i> | <i>Weryfikator miernika/wskaźnika</i> | <i>Założenia</i> |
|-----------------------------------|-------------------------|---|------------------|
| Cel kluczowy/nadrzędny | | | |
| Cel 1 | | | |
| Cel 2 | | | |
| Cel 2.1 | | | |
| Cel 2.1.1 | | | |
| Cel 2.1.2 | | | |
| Cel 2.1.2.1 | | | |
| Cel 2.1.2.2 | | | |
| Cel 2.2 | | | |
| Cel 3 | | | |
| Cel 3.1 | | | |
| Cel 3.2 | | | |

Uwaga! Cele z Drzewa celów, należy przenieść w porządku z 'góry do dołu'

Robocza matryca logiczna projektu (rozbudowana o budżet, czas trwania poszczególnych działań i przypisanie odpowiedzialności)

| <i>Cele/Działania</i> | <i>Budżet</i> | <i>Od kiedy</i> | <i>Czas realizacji</i> | <i>Ekspert odpowiedzialny</i> |
|----------------------------|---------------|-----------------|------------------------|-------------------------------|
| Cel kluczowy | 2200 | | | |
| Cel 1 | 800 | | | |
| Działanie 1.1 | 500 | | | |
| Działanie 1.2 | 300 | | | |
| Cel 2 | 1000 | | | |
| Cel 2.1 | 700 | | | |
| Cel 2.1.1 | 200 | | | |
| Cel 2.1.2 | 500 | | | |
| Cel 2.1.2.1 | 300 | | | |
| Działanie 2.1.2.1.1 | 130 | | | |
| Działanie 2.1.2.1.2 | 170 | | | |
| Cel 2.1.2.2 | 200 | | | |
| Działanie 2.1.2.2.1 | 200 | | | |
| Cel 2.2 | 300 | | | |
| Działanie 2.2.1 | 120 | | | |
| Działanie 2.2.2 | 180 | | | |
| Cel 3 | 400 | | | |
| Cel 3.1 | 250 | | | |
| Cel 3.2 | 150 | | | |

Do zarządzania używa się również innych narzędzi planistycznych:
harmonogramu, wykresu Gantta i diagramu sieciowego

Harmonogram działań to narzędzie:



-Planowania

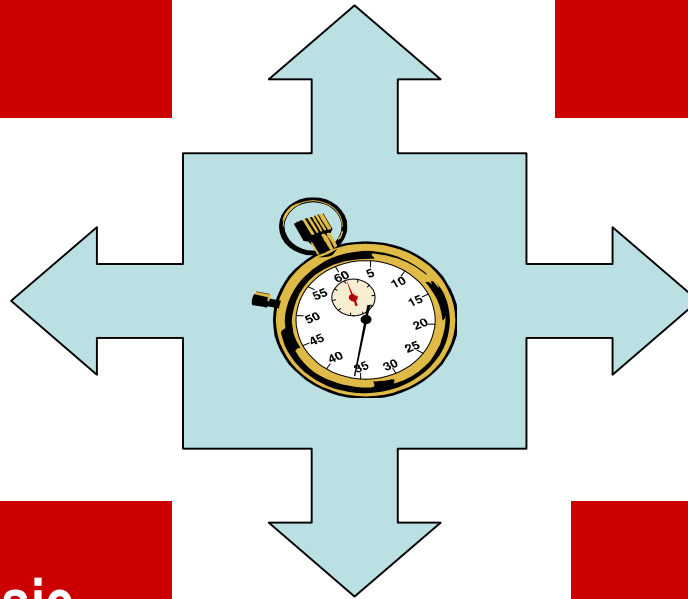
-Kontroli/monitorowania

-Zarządzania

Czas jest dobrem... jak nim zarządzać, skoro...

Czasu nie można
cofnąć

Czasu nie da się
dokupić



Czasu nie da się
zgromadzić na zapas

Czas
to pieniądz...

Harmonogram

| <i>Działania</i> | <i>I</i> | <i>II</i> | <i>III</i> | <i>IV</i> | <i>V</i> | <i>VI</i> | <i>VII</i> | <i>VIII</i> | <i>IX</i> | <i>X</i> | <i>XI</i> | <i>XII</i> |
|------------------|----------|-----------|------------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|-----------|----------|-----------|------------|
| 1.1 | | | | ————— | | | | | ————— | | | * |
| 1.1.1 | | | | ————— | | | | | | | | |
| 1.1.1.1 | | | | | ————— | | | | | | | |
| 2.1 | | ————— | | | | | | | | | | |
| 2.1.1 | | | * | | | * | | | * | | | |
| 2.1.2 | | | | | ————— | | | | | | | |
| 3.1 | | ————— | | | | | | | | | | |
| 3.2 | | | | | ————— | | | | | ————— | | |
| 3.2.1 | | | | | | ————— | | | | | | |
| 3.2.1.1. | | | | | | * | * | | | | | |

Planowanie realizacji projektu

Zbudowanie sekwencji czynności służy opracowaniu harmonogramu projektu, jednego z podstawowych dokumentów planistycznych.

Budowa sekwencji czynności wymaga:

- określenia zasadniczych działań
- zdefiniowania kolejności ich realizacji
- określenia czasu potrzebnego do wykonania każdego z działań

Działania planistyczne należy sprawdzić na diagramie sieciowym.

Zalety diagramu sieciowego

Ułatwia planowanie i urealnienie czasu realizacji projektu

Umożliwia skrócenie czasu realizacji projektu (poprzez maksymalne skrócenie czasu realizacji zadań leżących na ścieżce krytycznej)

Umożliwia zmniejszenie kosztów realizacji projektu (skrócenie czasu realizacji powoduje zmniejszenie kosztów)

Umożliwia wykorzystanie rezerw czasowych

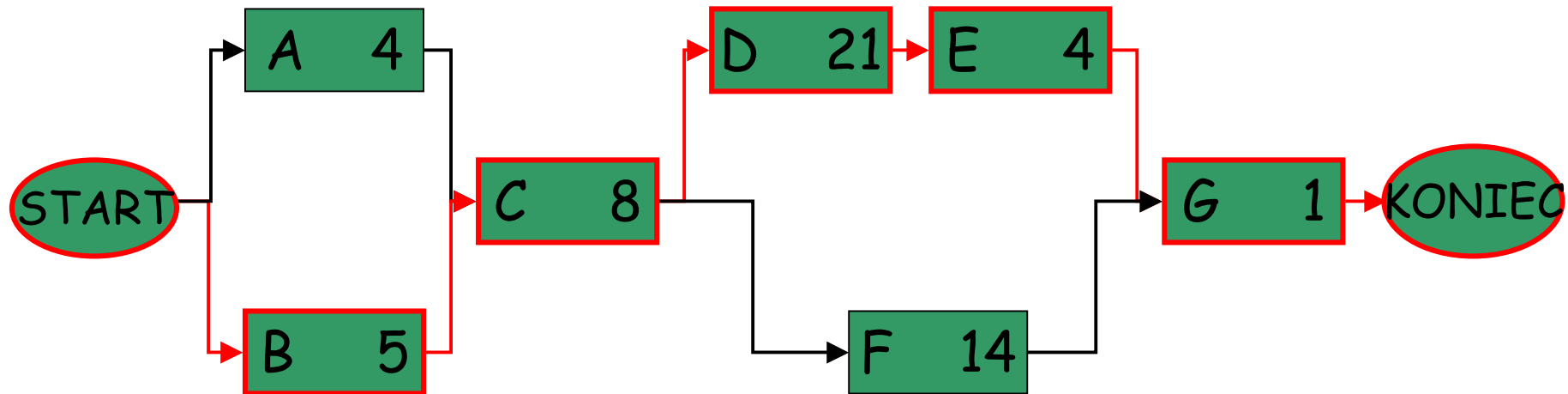
Umożliwia koncentrację na zadaniach mających bezpośredni wpływ na czas realizacji projektu

Umożliwia monitoring wdrożenia

Zasady konstrukcji diagramu sieciowego

1. Sieć budowana jest od strony lewej do prawej, czyli początek projektu znajduje się po lewej stronie, a jego koniec po prawej
2. Każda komórka oznacza jedno działanie
3. Każda komórka jest połączona z inną (nie ma komórek nie połączonych z innymi)
4. Komórki łączone są według zasady bezpośrednich poprzedników (każda komórka jest połączona z lewej strony ze swoim bezpośrednim poprzednikiem)
5. Działania nie tworzą pętli
6. Pierwsza komórka rozpoczyna projekt, a ostatnia go kończy

Przykład Diagramu sieciowego z zaznaczeniem tzw. Ścieżki krytycznej projektu



W kratkach zaznaczono działania (litery od A do G) i niezbędny czas do ich przeprowadzenia (liczba dni).
Ścieżka krytyczna (zaznaczona czerwoną linią) przykładowego projektu = 40 dni

Ścieżka krytyczna

Czas trwania całego projektu określa się poprzez zsumowanie łącznych czasów trwania wszystkich działań leżących na każdej ze ścieżek sieci

Minimalnym czasem trwania projektu jest oczywiście ścieżka, która łączy się w najdłuższy okres trwania. Jest to tzw. ścieżka krytyczna, a wszystkie leżące na niej czynności to działania krytyczne.

Nie da się przedłużyć czasu realizacji żadnego z działań leżących na tej ścieżce bez jednoczesnego przedłużenia czasu trwania całego projektu

Rezerwa czasowa

Aby obliczyć rezerwę czasową należy rozbudować komórki opisujące poszczególne działania o cztery dodatkowe kratki, dwie na górze i dwie na dole.

| | |
|-----------|--------------|
| B | C |
| Działanie | Czas trwania |
| D | A |

A - najpóźniejszy czas zakończenia

B - najwcześniejszy czas rozpoczęcia

C - najwcześniejszy czas zakończenia

D - najpóźniejszy czas rozpoczęcia

Opracowanie budżetu projektu

Formalny układ budżetu jest różny w zależności od konkretnego projektu i związanych z nim wymagań. Na koszty projektu zwykle składają się następujące pozycje:

- Bezpośrednie koszty pracy wraz z narzutami
- Inne koszty bezpośrednie (materiały i usługi)
- Koszty zakupu urządzeń
- Koszty ogólne

Przykładowy budżet i jego kategorie dla projektu szkoleniowego

| POZYCJA | JEDNOSTKA | ILOŚĆ | STAWKA | RAZEM |
|---|---------------------|-------|--------|-------|
| HONORARIA I KOSZTY BEZPOŚREDNIE | | | | |
| A. HONORARIA | | | | |
| A.1. Kierownik projektu | osobo/dni | | | |
| A.2. Eksperci zagraniczni | | | | |
| Ekspert ds..... | osobo/dni | | | |
| Ekspert ds..... | osobo/dni | | | |
| Razem eksperci zagraniczni | | | | |
| A.3. Eksperci lokalni | | | | |
| Ekspert ds..... | osobo/dni | | | |
| Ekspert ds..... | osobo/dni | | | |
| Razem eksperci lokalni | | | | |
| RAZEM HONORARIA: | | | | |
| DIETY | | | | |
| 1. Diety ekspertów zagranicznych | osobo/dni | | | |
| 2. Diety ekspertów lokalnych | osobo/dni | | | |
| RAZEM DIETY: | | | | |
| B. Koszty bezpośrednie (przykładowe pozycje) | | | | |
| 1. Koszty noclegów | osobo/dni | | | |
| 2. Koszty wyżywienia | osobo/dni | | | |
| 3. Koszt wynajmu sali | dzień | | | |
| 4. Transport lokalny | ryczałt | | | |
| 5. Przygotowanie i publikacja wyników prac seminarium, warsztatów, itp. | strona/sztuka | | | |
| 6. Koszty administracyjne | ryczałt lub miesiąc | | | |
| RAZEM KOSZTY BEZPOŚREDNIE: | | | | |
| RAZEM I: | | | | |
| KOSZTY ZWROTNE | | | | |
| 1. Podróże międzynarodowe | bilet | | | |
| 2. Sprzęt | rachunek | | | |
| RAZEM II: | | | | |
| RAZEM I + II: | | | | |

Matryca logiczna (1)

Jest narzędziem pracy dla kadry kierowniczej agencji finansujących projekt i dla kadry realizującej projekt

- Pomaga w procesie tworzenia szkicu projektu
- Pomaga w nadzorowaniu projektu przez agencje finansujące
- Skupia uwagę na realizacji projektu, a zespołowi realizującemu pozwala skupić się na celu i rezultatach projektu

Matryca logiczna (2)

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

Matryca logiczna (3)

| | | | | | |
|---|----------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------|
| Aneks 1: Matryca logframe dla projektu | | | | Data opracowania: | |
| | | | | Okres planowania: | |
| Numer projektu | | Tytuł projektu: | | Całkowity budżet projektu | w tys. zł |
| Cel szerszy | Wskaźniki osiągnięć | Źródła informacji | Założenia i ryzyko | | |
| | | | | | |
| Cele szczegółowe | Wskaźniki osiągnięć | Źródła informacji | Założenia i ryzyko | | |
| | | | | | |
| Rezultaty | Wskaźniki osiągnięć | Źródła informacji | Założenia i ryzyko | | |
| | | | | | |
| Produkty | Wskaźniki osiągnięć | Źródła informacji | Założenia i ryzyko | | |
| | | | | | |
| Wkład | | | | | |
| | | | | | |

Przykładowa matryca logiczna projektu (Log Frame) zbiera informacje o projekcie.
Zdarza się, że jest dokumentem wymaganym przy aplikowaniu o środki UE

ZAPAMIĘTAJ!

Równie ważny jak wynik (wypełniona tabela) jest sam **proces konstruowania** matrycy.

Analizy finansowe i ekonomiczne stanowią części studium wykonalności – jeśli dla przedsięwzięcia zostanie przygotowane dobre studium wykonalności, przygotowanie wniosku aplikacyjnego jest wyłącznie czynnością techniczną.



Budowa matrycy logicznej dla projektu
wykorzystywana jest w dokumentacjach aplikacyjnych (wniosku) – np. SIMIK, formularze aplikacyjne itp.