



INTERREG V-A
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
ČESKÁ REPUBLIKA



**EURÓPSKA ÚNIA
EURÓPSKY FOND
REGIONÁLNEHO ROZVOJA**
SPOLOČNE BEZ HRANÍC

Riadenie projektového cyklu

s použitím metodiky logického rámca



Danica Hullová

2018-11-22

Metodika tvorby projektov EÚ

- ✓ prečo celá metodika vznikla?
- ✓ prvky riadenia projektov EÚ
*kroky od nápadu, až úspešné
ukončenie projektu v praxi*



• • • Dôvody neúspechu – zlyhania projektov EÚ

- ✓ buď sa v priebehu prípravy alebo realizácie projektu **zabudne jeden alebo viac faktorov** dôležitých pre úspešný výsledok - *analýzy, ciele, rizika, cieľová skupina,*
- ✓ alebo v správnom čase **chýba** nevyhnutná disciplína a **zodpovednosť pri prijímaní rozhodnutí** o zmenách a aktivitách - *ľudia v projekte, kompetencie,*

Dôvody neúspechu – zlyhania projektov EÚ

- ! problémy sú neadresné, veľmi všeobecné
- ! projekt nie je vsadený do reálneho prostredia
- ! cieľ projektu nie je jasne a reálne definovaný
- ! nie je rozdiel medzi definovaním cieľov projektu a prostriedkami (cestami) ktoré vedú k naplneniu týchto cieľov
- ! neschopnosť využiť lokálne zdroje
- ! nerešpektujú a nezohľadňujú sa sociálno-kultúrne hodnoty ľudí a tradície
- ! neberie sa úvahy kapacita miestneho manažmentu
- ! zle aplikované pilotné projekty, zabúda sa na prispôsobenie projektu

Dôvody neúspechu – zlyhania projektov EÚ

- ! do tvorby projektu nie sú zapojení kľúčoví ľudia - ovplyvňovatelia
- ! nedostatočná analýza projektových zámerov – plánov predtým, než sa vyberú konkrétne riešenia
- ! neuvažuje sa o nebezpečenstvách, možných rizikách
- ! nedostatočne prepracované ekonomické a finančné aspekty projektu
- ! málo potrebných informácií o priebehu projektu a tak následne neefektívny monitoring
- ! priveľa manažérov s rôznou úrovňou zodpovednosti pre ten istý projektový cyklus
- ! nie je jasné, ako sa delia povinnosti a kompetencie

-
-
-

Metodika logického rámca

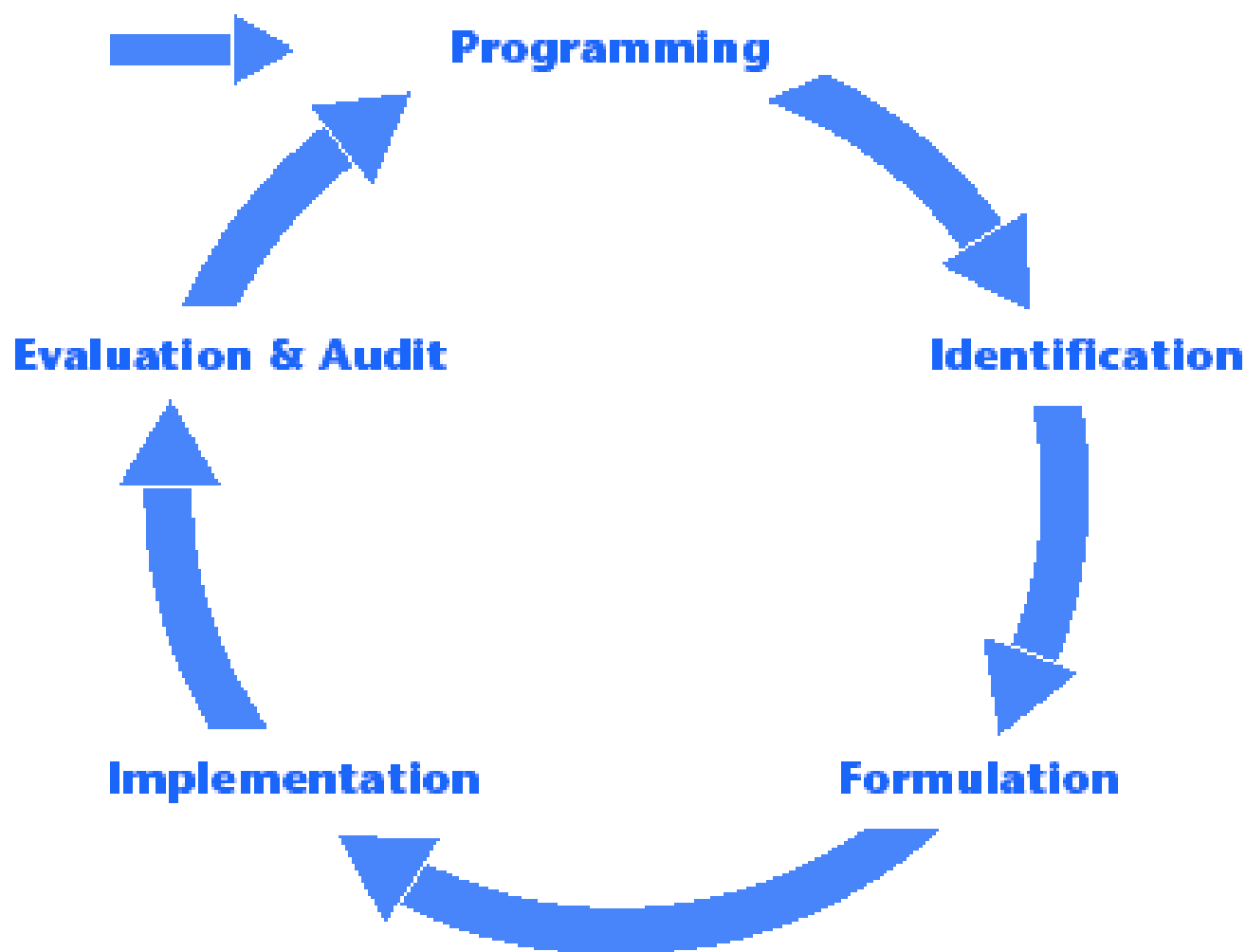
(Prvky riadenia projektov EÚ)

- 1. Riadenie projektového cyklu**
- 2. Hlavní aktéri**
- 3. Rozhodnutia**
- 4. Štandardizovaný formát dokumentov**
- 5. Logický rámec (logframe)**

Riadenie projektového cyklu



Riadenie projektového cyklu



Hlavní aktéři

Implementačné agentúry, donorské inštitúcie, ministerstvá, centrálna a miestne správne orgány, sprostredkovateľské organizácie, cieľové skupiny

Všetci aktéři mají konkrétnu zodpovednosť voči projektu alebo portfóliu projektov v rôznych fázach cyklu.

Rozhodnutia

Rozhodnutia, ktoré je potrebné vykonať, aby projekt mohol pokračovať do ďalšej fázy. Na prijatie rozumného rozhodnutia sú potrebné kritériá a pravidlá (smernice).

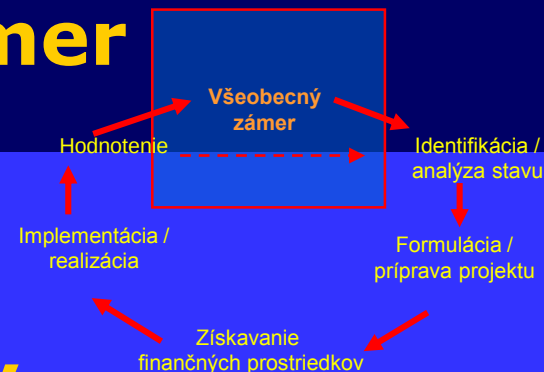
Štandardizovaný formát dokumentov

1. Súhrn / zhrnutie
2. Pozadie projektu / základné údaje
3. Kroky / intervencie, zasahovanie
4. Predpoklady
5. Implementácia
6. Faktory zabezpečujúce udržateľnosť projektu
7. Monitorovanie a hodnotenie
8. Závery a návrhy

Logický rámec

	Logická následnosť krokov	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje overenia	Podmienky (riziká)
Širší cieľ (cieľ výzvy)				
Účel / cieľ projektu				
Špecifické ciele / Výsledky				
Aktivity		Prostriedky	Náklady	
				Počiatkové podmienky

Všeobecný zámer



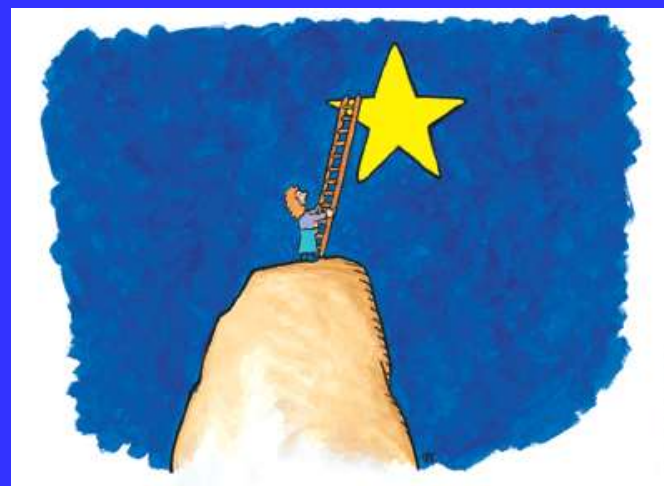
✓ **Ciele regionálnej politiky**

✓ **Zásady regionálnej politiky**

✓ **Fondy**

✓ **Dokumenty**

✓ **Inštitúcie**



Dve hlavné fázy MLR

FÁZA ANALÝZ

FÁZA PLÁNOVANIA

★ **Analýza ovplyvňovateľov** - identifikácia a charakteristika hlavných ovplyvňovateľov; odhadnutie ich možností

★ **Analýza problémov** - identifikácia hlavných problémov, obmedzení a prekážok; určenie príčin a následných súvislostí

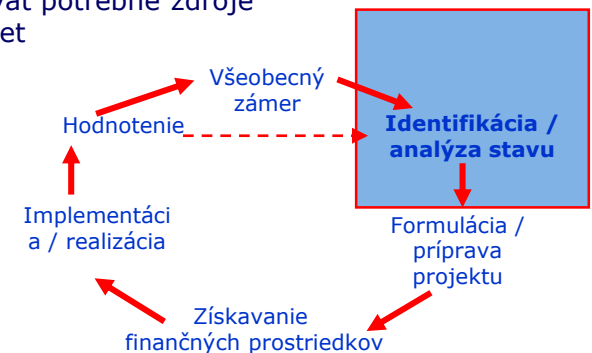
★ **Analýza cieľov** - dosiahnutie zlepšeného výsledného stavu, pomenovanie zmien a ich vzájomných vzťahov

★ **Analýza stratégií** - identifikácia rôznych stratégií na dosiahnutie zmien; výber čo najväčšieho počtu stratégií

★ **Tvorba Logickej plánovacej matice** - určenie štruktúry projektu, overenie jej vnútornej logiky a rizík, formulácia merateľných indikátorov úspešnosti

★ **Plán aktivít** - určenie postupnosti a následnosti aktivít; odhad ich trvania, určenie zodpovedností

★ **Plán zdrojov** - pre harmonogram aktivít, identifikovať potrebné zdroje (vstupy) a rozpočet



Analýzy ovplyvňovateľov

Existuje množstvo nástrojov, ktoré môžu byť použité v analýze ovplyvňovateľov. Tu sú niektoré návrhy:

matica pre analýzu ovplyvňovateľov

SWOT analýza

Vennov diagram

Spiderov - pavúkový diagram



Matica pre analýzu ovplyvňovateľov

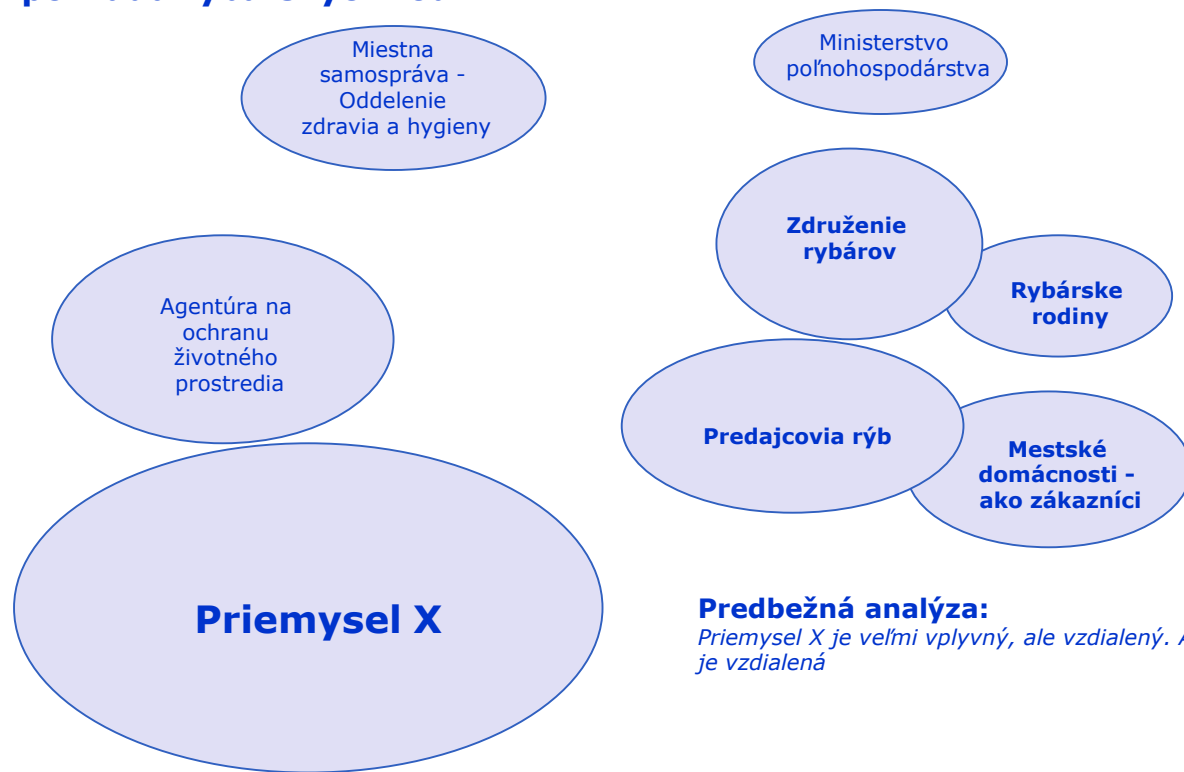
Ovplyvňovateľ - základná charakteristika	Do akej miery sa ho problém dotýka	Ochota a schopnosť riešiť problém	Ako uspokojiť ich záujmy
Rybárske rodiny: 20.000 rodín, nízky príjem, malé rodinné podniky, organizovaní v neformálnych spolkoch, ženy aktívne zahrnuté v rybnom priemysle a marketingu	- Udržať a zlepšovať spôsob živobytia - Znečisťovanie ŽP vplyva na množstvo a kvalitu úlovku - Zdravotné problémy v rodine, hlavne u detí a matiek	- Veľký záujem o opatrenia týkajúce sa kontroly znečisťovania ŽP - Obmedzený politický vplyv spôsobený nízkou organizačnou štruktúrou	- Podporovať schopnosť organizovať sa a lobiť - Implementovať opatrenia na kontrolu ŽP - Identifikovať a vyvinúť alternatívne zdroje príjmov pre ženy a mužov
Priemysel X: Široké pokrytie, zlé riadenie, žiadne odbory, vplyvná lobby, zlá environmentálna história	- Udržať / zvýšiť zisky - Obavy o postoj zo strany verejnosti - Obavy zo zvýšených nákladov ak bude nutné prijať nové opatrenia	- Majú technické aj finančné kapacity na zavádzanie nových čistiacich technológií - V súčasnosti nízka motivácia na zmenu	- Mobilizovať politický tlak na ovplyvnenie správania sa priemyslu - Zvýšiť ich povedomie ohľadne sociálneho a environmentálneho dopadu - Posilniť environmentálne zákony
Domácnosti: 150.000 domácností odhadzuje odpad a vypúšťa odpadovú vodu do rieky, zároveň ju niektorí využívajú čiastočne ako zdroj pitnej vody a jedia ryby ulovené v rieke	- Chcú sa zbaviť odpadu - Vedomosť o priemyselnom odpade a jeho dopade na kvalitu vody - Chcú prístup k pitnej vode	- Potenciál lobiť u vlády efektívnejšie - Obmedzené porozumenie dopadom ich vlastného znečisťovania na zdravie - Zdá sa, že sú ochotní platiť za lepšie služby v hospodárení s odpadmi	- Zvýšiť povedomie domácností ohľadne dôsledkov ich vlastného odpadu - Pracovať s komunitami a samosprávou pri riešení problémov vody a hygieny
Agentúra na ochranu ŽP: atď.	atď.	atď.	

SWOT analýza

Silné stánky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
• Pevné základy a široká členská základňa • Zameranie na špecifické problémy relatívne homogénnej skupiny • Reprezentovaní muži aj ženy • Možnosť poskytovania malých úverov	• Slabé prepojenia na iné organizácie • Nedostatočná a nejasná právna forma • Obmedzená kapacita lobať • Vnútorné spory týkajúce sa limitovania rybárstva ako odozva na znižujúce sa zásoby rýb
Príležitosti (Opportunities)	Ohrozenia (Threats)
• Vzrastajúce verejné/politické obavy z dopadu nekontrolovaného odpadu na zdravie • Nová vládna legislatíva týkajúca sa ochrany ŽP zameraná na postihovanie znečisťovateľov • Rieka je bohatá na zdroje pre miestnu spotrebu • Otváranie nových trhov pre ryby a rybacie produkty ako dôsledok zlepšenej dopravnej infraštruktúry do neďalekých centier	• Politický vplyv priemyselnej loby, ako odporcu zákonov pre dôslednú environmentálnu ochranu • Nová legislatíva týkajúca sa ochrany ŽP môže mať negatívny dopad na prístup k tradičným rybárskym oblastiam a využívanie niektorých pracovných postupov rybárstva

Vennov diagram

**Vennov diagram
štruktúra vzťahu ovplyvňovateľov
z pohľadu rybárskych rodín**

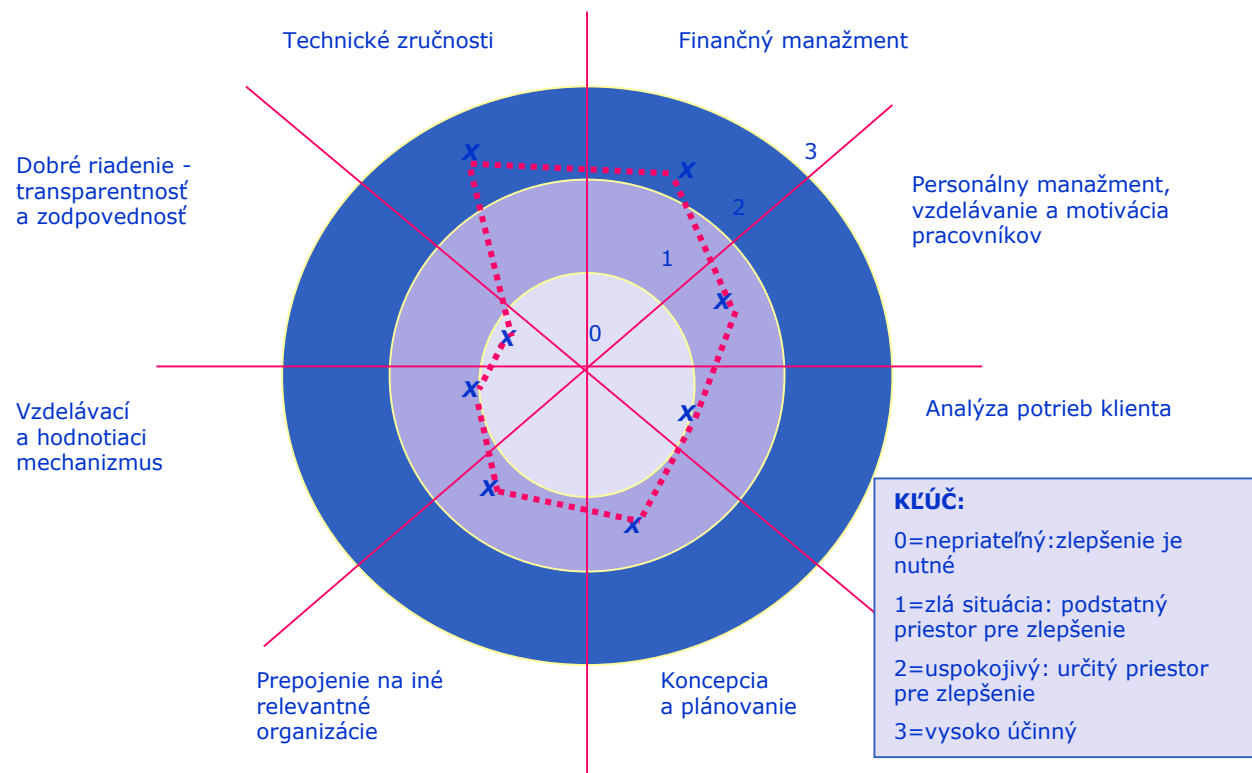


Predbežná analýza:

Priemysel X je veľmi vplyvný, ale vzdialený. AOŽP je vzdialená

Spiderov - pavúkový diagram

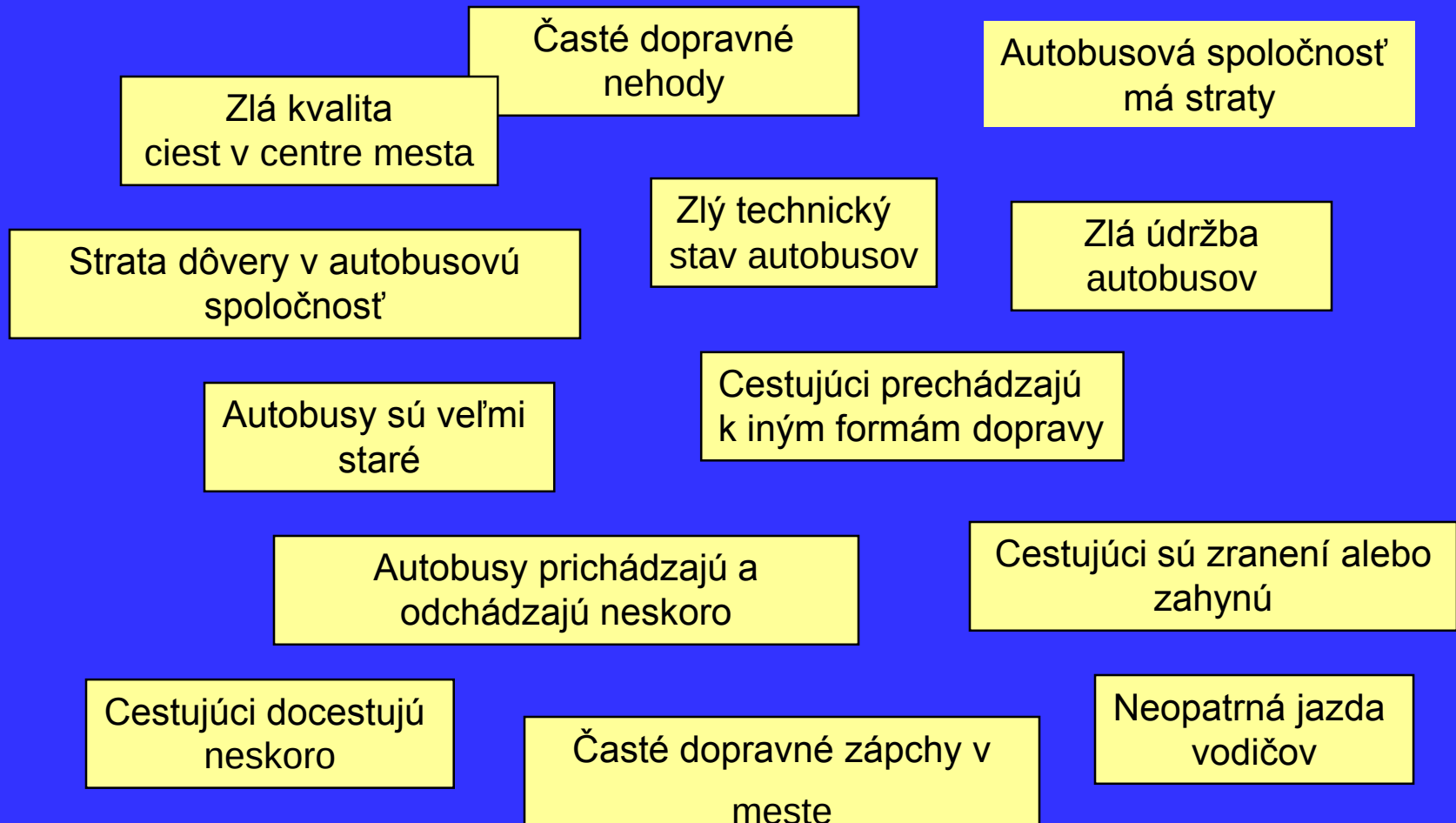
Pavúkový diagram organizačnej kapacity - Agentúra na ochranu ŽP



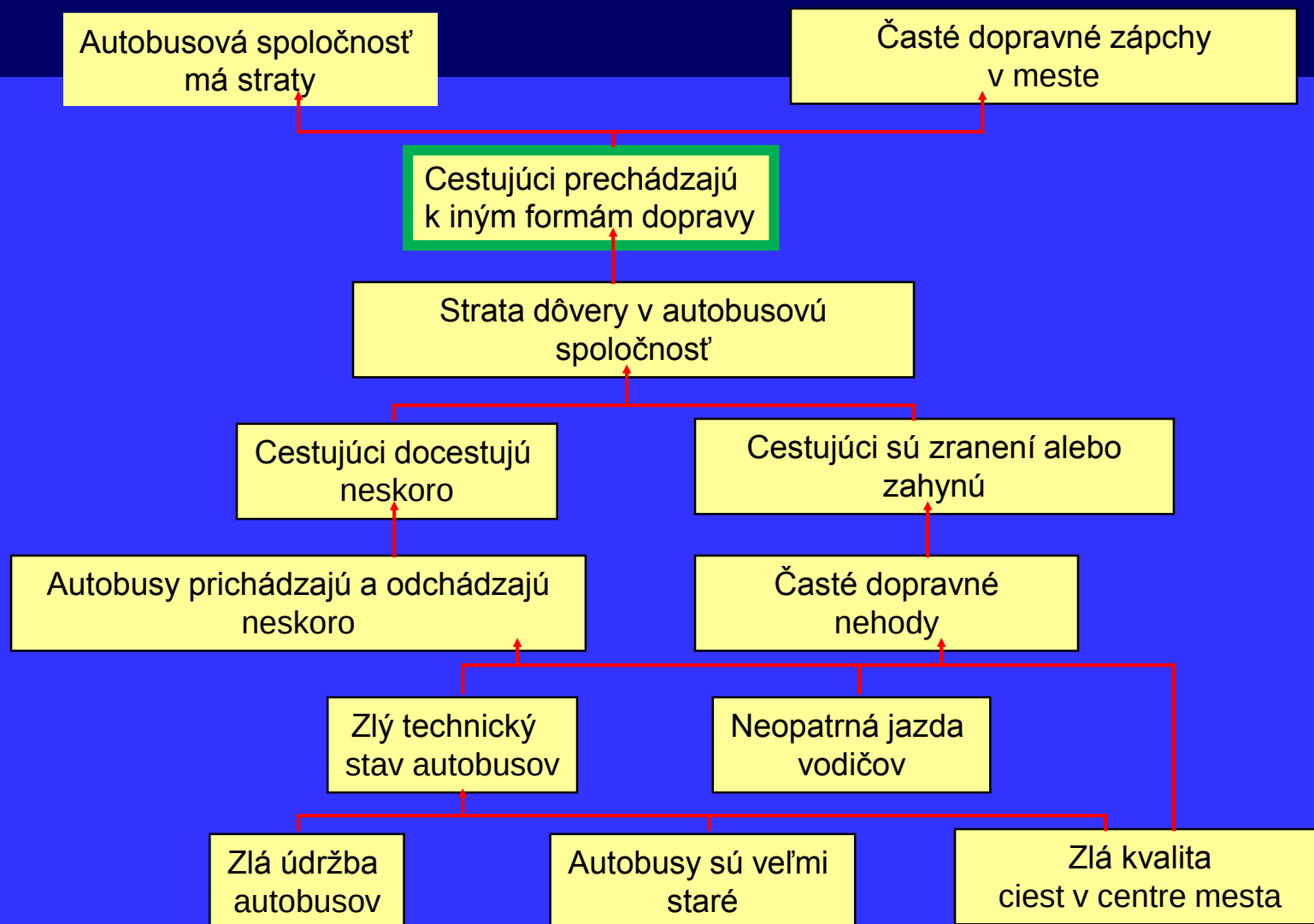
Analýza problémov

- ✓ vymedzenie témy
- ✓ analýza problémovej situácie
- ✓ identifikáciu problémov a vytvorenie príčinnej hierarchie problémov
- ✓ znázornenie príčinných súvislostí v diagrame

Analýza problémov



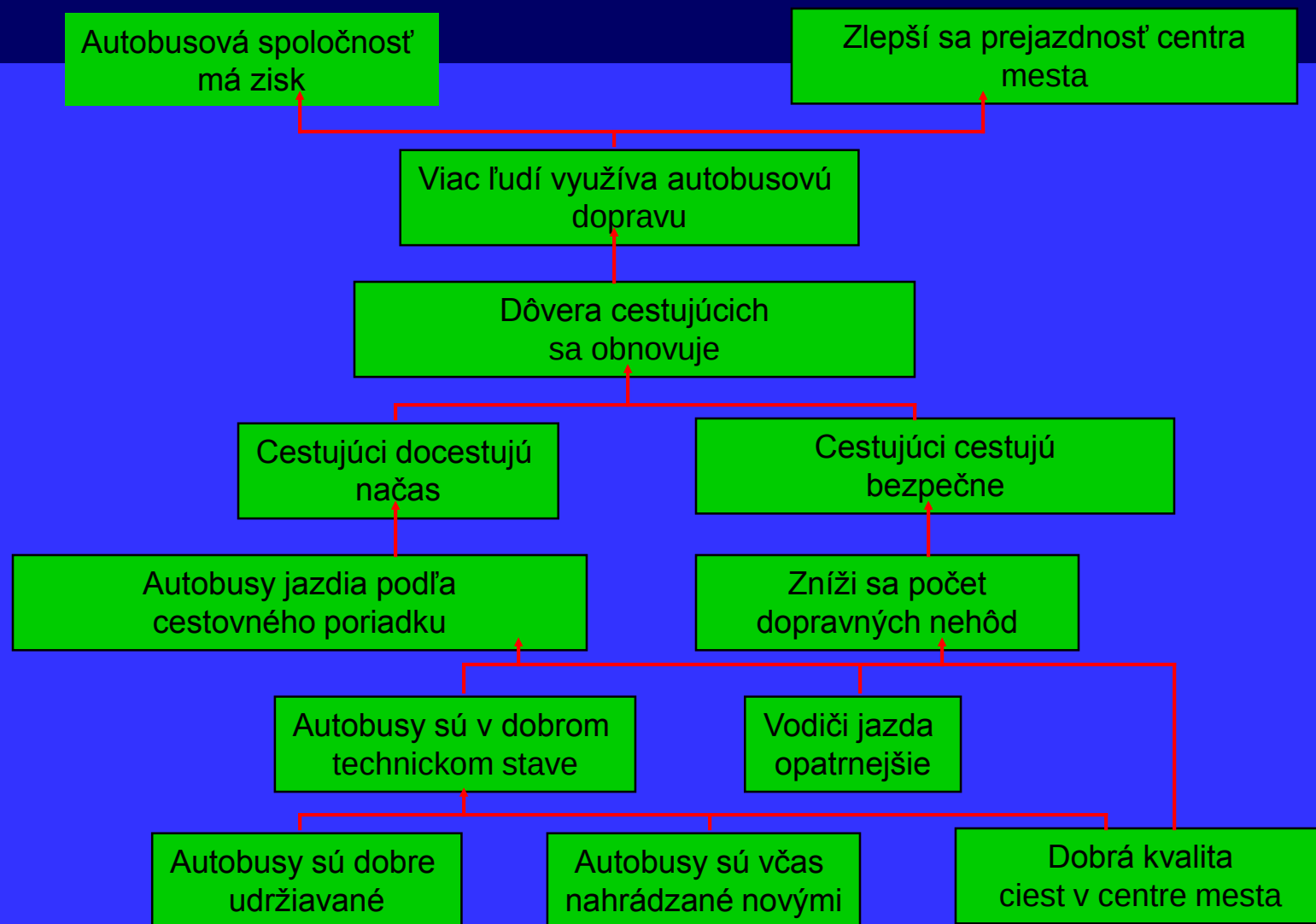
Analýza problémov



Analýza cieľov

- ✓ Prevedenie každého problému v strome problémov na pozitívny stav (cieľ)
- ✓ Verifikáciu hierarchie cieľov
- ✓ Znázornenie prostriedkov a vzťahov do diagramu

Analýza cieľov



Analýza stratégií

- ✓ identifikáciu rôznych možných stratégií vedúcich k celkovému cieľu
- ✓ voľba stratégie intervencie

Analýza stratégií

Autobusová spoločnosť
má zisk

Zlepší sa prejazdnosť centra
mesta

Viac ľudí využíva autobusovú
dopravu

Dôvera cestujúcich
sa obnovuje

cestujúci

Cestujúci docestujú
načas

Cestujúci cestujú
bezpečne

Autobusy jazdia podľa
cestovného poriadku

Zníži sa počet
dopravných nehôd

vodiči

autobusy

Autobusy sú v dobrom
technickom stave

Vodiči jazdia
opatrnejšie

Autobusy sú dobre
udržiavané

Autobusy sú včas
nahrádzané novými

cesty

Dobrá kvalita
ciest v centre mesta

Príprava projektu

Autobusová spoločnosť
má zisk

Zlepší sa prejazdnosť centra
mesta

Viac ľudí využíva autobusovú
dopravu

Dôvera cestujúcich
sa obnovuje

cestujúci

Cestujúci docestujú
načas

Cestujúci cestujú
bezpečne

Autobusy jazdia podľa
cestovného poriadku

Zníži sa počet
dopravných nehôd

autobusy

Autobusy sú v dobrom
technickom stave

Vodiči jazdia
opatrnejšie

vodiči

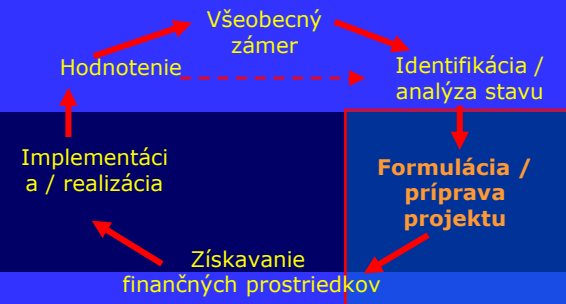
cesty

Autobusy sú dobre
udržiavané

Autobusy sú včas
nahrádzané novými

Dobrá kvalita
ciest v centre mesta

Logický rámec



	Logická následnosť krokov	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje overenia	Podmienky (riziká)
Širší cieľ (cieľ výzvy)				
Účel projektu				
Špec.ciele				
Aktivity		Prostriedky	Náklady	
				Počiatočné podmienky

Logická plánovacia matrica

základná postupnosť pri vypĺňaní

Popis projektu	Indikátory	Zdroje overenia	Predpoklady
Celkový cieľ 1	8	9	
Účel projektu 2	10	11	7
Výsledky 3	12	13	6
Aktivity 4 (nepovinne zaradená v LR)	nezaradené	nezaradené	5 (nepovinne zaradená v LR)

Logika logického rámca

Vertikálna logika

	Logická súvislosť krokov	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje overenia	Podmienky (riziká)
Širší cieľ (priorita)				
Účel projektu				
Výsledky				
Aktivity		Prostriedky	Náklady	
				Počiatočné podmienky

Horizontálna logika

SWOT analýza a logický rámec

TOWS stratégie

Silné stánky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
• Pevné základy a široká členská základňa • Zameranie na špecifické problémy relatívne homogénnej skupiny • Reprezentovaní muži aj ženy • Možnosť poskytovania malých úverov	• Slabé prepojenia na iné organizácie • Nedostatočná a nejasná právna forma • Obmedzená kapacita lobovať • Vnútorné spory týkajúce sa limitovania rybníctva ako odozva na znižujúce sa zásoby rýb
Príležitosti (Opportunities)	Ohrozenia (Threats)
• Vzrastajúce verejné/politické obavy z dopadu nekontrolovaného odpadu na zdravie • Nová vládna legislatíva týkajúca sa ochrany ŽP zameraná na postihovanie znečisťovateľov • Rieka je bohatá na zdroje pre miestnu spotrebu • Otváranie nových trhov pre ryby a rybacie produkty ako dôsledok zlepšenej dopravnej infraštruktúry do neďalekých centier	• Politický vplyv priemyselnej lobby, ako odporcu zákonov pre dôslednú environmentálnu ochranu • Nová legislatíva týkajúca sa ochrany ŽP môže mať negatívny dopad na prístup k tradičným rybárskym oblastiam a využívanie niektorých pracovných postupov rybníctva

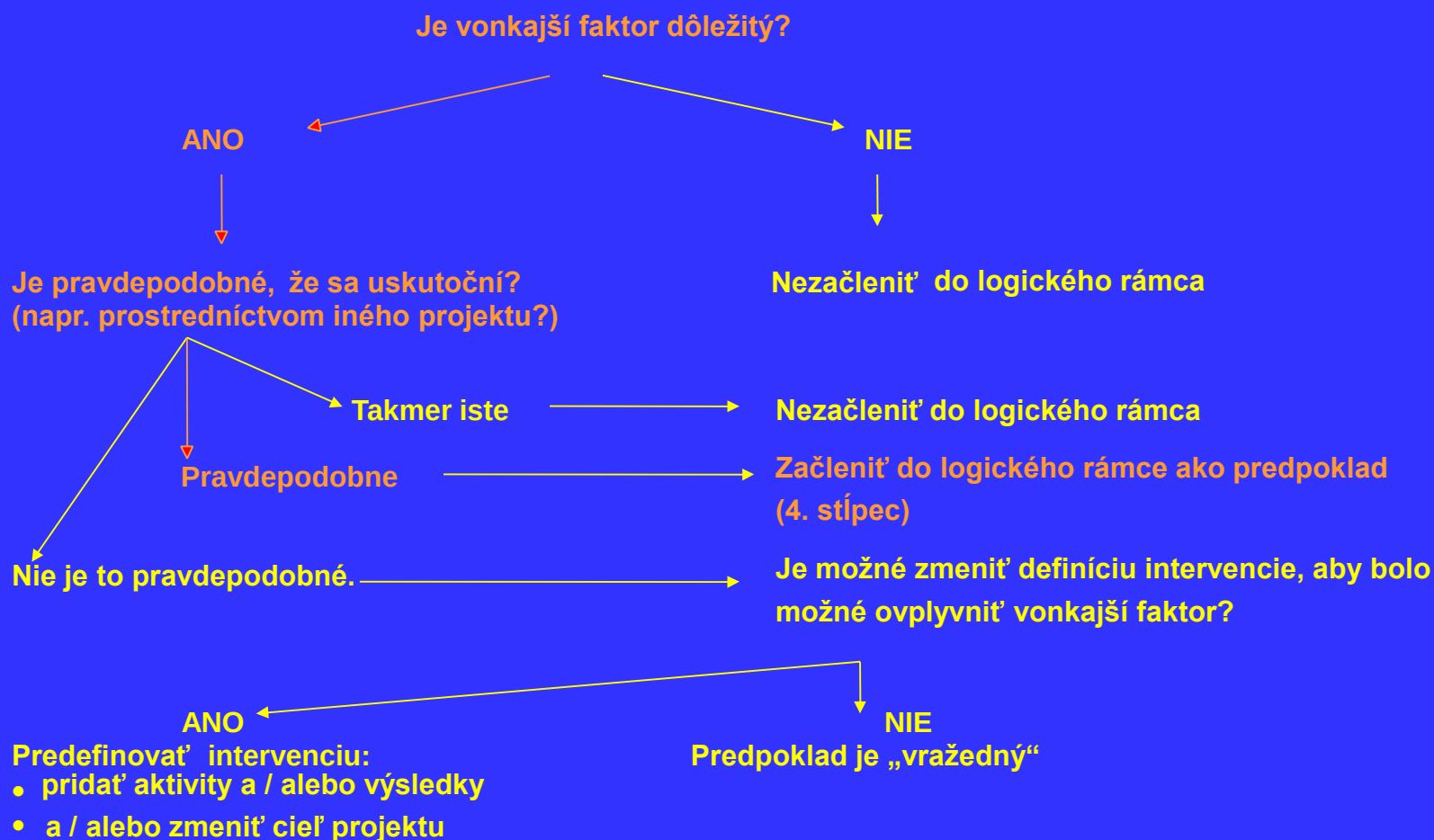
AKTIVITY
VÝSLEDKY

CIEĽ
DOPADY

Príprava projektu

	Logická postupnosť	Indikátory úspešnosti	Zdroje overenia	Predpoklady / riziká
Širšie ciele	1. Autobusová spoločnosť má zisk 2. Zlepší sa prejazdnosť centra mesta			
Účel projektu	Viac ľudí využíva autobusovú dopravu			
Výsledky	1. Autobusy sú v dobrom technickom stave 2. Vodiči jazdia opatrnejšie			
Aktivity	1.1 Nákup 5 nových autobusov 1.2 Nové zariadenie údržby 1.3 Školenie personálu 1.4 2.1 Nábor skúsených vodičov 2.2			

Algoritmus k posúdeniu vonkajších faktorov



Príprava projektu - riziká

	Logická postupnosť	Indikátory úspešnosti	Zdroje overenia	Predpoklady / riziká
Širšie ciele	1. Autobusová spoločnosť má zisk 2. Zlepší sa prejazdnosť centra mesta			
Účel projektu	Viac ľudí využíva autobusovú dopravu			✓ Autobusy spájajú všetky okrajové časti mesta s centrom ✓ Cena lístkov sa zvýši o 15% ✓ Mesto dotuje 50% nákladov
Výsledky	1. Autobusy sú v dobrom technickom stave 2. Vodiči jazdia opatrnejšie			✓ Autobusová spoločnosť vytvorí miesto projektového manažéra pre styk s verejnosťou ✓ Autobusy jazdia podľa cestovného poriadku ✓ Zníži sa počet dopravných nehôd
Aktivity	1.1 Nákup 5 nových autobusov 1.2 Modernizácia zariadenia údržby 1.3 Školenie personálu 1.4 Zaviesť systém údržby 2.1 Nábor skúsených vodičov 2.2 Školiť vodičov 2.3 Zaviesť systém odmien a trestov 2.4 Znížiť počet pracovných hodín na 10	Prostriedky	Náklady	✓ Dobrá kvalita ciest v centre mesta
Zmluva s mestom o licencií a úprave cien				

Indikátory úspešnosti

Indikátory nám umožnia nahliadnuť do problematiky celkových cieľov, cieľa projektu a výsledkov a tým:

- ✓ skontrolovať vhodnosť a životaschopnosť cieľa projektu a výsledkov
- ✓ monitorovať pokrok v snahe ich dosiahnutia

Ako definovať indikátory úspešnosti

pri každom výsledku, celi projektu a niekedy aj pri celkových cieľoch, sa hľadajú odpovede na:

- kvalitu
- kvantitu
- cieľovú skupinu
- čas / obdobie
- miesto

koľko?

aká?

kto?

kedy začíname a ako dlho?

kde?

Príprava projektu - indikátory

	Logická postupnosť	Indikátory úspešnosti	Zdroje overenia	Predpoklady / riziká
Širšie ciele	1. Autobusová spoločnosť má zisk 2. Zlepší sa prejazdnosť centra mesta			
Účel projektu	Viac ľudí využíva autobusovú dopravu	O 30% sa zvýši počet platiacich cestujúcich na linku a autobus do 2 rokov		✓ Autobusy spájajú všetky okrajové časti mesta s centrom ✓ Cena lístkov sa zvýši o 15% ✓ Mesto dotuje 50% nákladov
Výsledky	1. Autobusy sú v dobrom technickom stave 2. Vodiči jazdia opatrnejšie	50% autobus prejde 2 x do roka STK Počet nehôd, priestupkov a pokút klesne o 80%		✓ Autobusová spoločnosť vytvorí miesto projektového manažéra pre styk s verejnosťou ✓ Autobusy jazdia podľa cestovného poriadku ✓ Zníži sa počet dopravných nehôd
Aktivity	1.1 Nákup 5 nových autobusov 1.2 Modernizácia zariadenia údržby 1.3 Školenie personálu 1.4 Zaviest' systém údržby 2.1 Nábor skúsených vodičov 2.2 Školiť vodičov 2.3 Zaviest' systém odmien a trestov 2.4 Znížiť počet pracovných hodín na 10	Prostriedky	Náklady	✓ Dobrá kvalita ciest v centre mesta

Zmluva s mestom o licencií a úprave cien

Príprava projektov, s použitím metodiky logického rámca



*Dakujeme za vašu
pozornosť a želáme veľa
úspechov pri tvorbe
projektov a správne
rozhodnutia pri výbere tém
a partnerov*

*Danica Hullová,
hullova@cvno.sk*