

## **Załącznik nr 2. Logika projektowa**

Punkt wyjścia: **PROJEKT**

czyli określone w czasie działania podejmowane dla osiągnięcia konkretnego celu (bądź szerzej: zorganizowany i ułożony w czasie, z określonym początkiem i końcem, ciąg działań, zmierzających do osiągnięcia konkretnego i mierzalnego wyniku, adresowany do wybranych grup odbiorców). Dodatkowo: jest to przedsięwzięcie jednorazowe, niepowtarzalne, złożone. Oferta/aplikacja to narzędzie do zaprezentowania swojego projektu sponsorowi.

### **1. PROBLEM**

Bez problemu nie ma projektu!

Problem to określona sytuacja, która w chwili obecnej (i być może od dłuższego czasu) uznawana jest za niekorzystną. Sytuacja niekorzystna, czy niesatysfakcjonująca, ale niekoniecznie dramatycznie zła. Każdy problem ma swoje przyczyny i to od ich usunięcia /złagodzenia zależy sukces działań nastawionych na rozwiązanie problemu. Bez poznania przyczyn problemu i bez odniesienia się do nich w ramach projektu nie mamy szans na osiągnięcie trwałego sukcesu.

Problem występuje w określonym miejscu, czasie, grupie/środowisku. Nawet jeśli jest zjawiskiem dość powszechnym, to w różnych środowiskach występuje z różnym nasileniem i różnie się przejawia. Różne też mogą być przyczyny tego samego problemu dla różnych środowisk.

Każdy problem wywołuje określone skutki, które najczęściej są dotkliwe dla otoczenia. To właśnie skutki danego problemu stanowią uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, a jego przyczyny określają charakter potrzebnej interwencji. To oznacza, że opis problemu wymaga wskazania zarówno jego przyczyn, jak i skutków.

Wiedzę o problemie, jego przyczynach, skutkach, skali itd. czerpiemy z własnej wiedzy – z obserwacji, wcześniejszych doświadczeń, znanych nam doświadczeń naszych partnerów oraz ze źródeł zewnętrznych takich jak wyniki badań czy statystyki.

Co go powoduje? Kogo dotyczy? Jaka jest jego uciążliwość? Jakie wywołuje skutki? Skąd o nim wiemy? Jakimi mamy dowody?

### **2. ODBIORCY**

Różni ludzie w różny sposób odczuwają te same problemy, różnie dochodzą do podobnej sytuacji (różne są przyczyny, które spowodowały ich znalezienie się w podobnej sytuacji), różne są dla nich skutki danej sytuacji. Wreszcie – różni ludzie w różny sposób reagują na te same działania. Oznacza to, że różni odbiorcy wymagają więc różnych strategii działania.

Dlatego ważne jest, by grupa odbiorców projektu była maksymalnie jednorodna, a jeśli z różnych względów nie jest to możliwe – to projektodawca powinien zdawać sobie sprawę z tej różnorodności i uwzględniać ją w swojej koncepcji projektu.

Liczebność grupy odbiorców musi być dostosowana do potencjału projektodawcy; wielkość grupy musi też dawać gwarancję indywidualizacji działań oraz skutecznego monitoringu osiągania rezultatów z punktu widzenia jednostek.

Ważny aspekt opisu grupy docelowej to rekrutacja. W zależności od specyfiki grupy – można mieć do czynienia z trudnościami w pozyskaniu uczestników, ale można też mieć problem z nadwyżką zgłaszających się kandydatów. Kryteria doboru muszą brać pod uwagę opisane problemy grupy. Kryterium „kto pierwszy ten lepszy” czy „tylko zmotywowani” rzadko bywa dobrym kryterium. Lista rezerwowa – ostrożnie!

Kim są odbiorcy? Ilu ich jest w ogóle, a do ilu kierujemy ofertę projektu? Jakie są specyficzne cechy odbiorców, odróżniające ich od reszty społeczeństwa? Jak grupa odbiorców jest zróżnicowana

wewnętrznie? Skąd mamy pewność, że potrzebują takiego właśnie wsparcia i że są (potencjalnie) zainteresowani naszą ofertą? Jak będziemy do nich docierać? Co zrobimy, by nie rezygnowali z udziału w projekcie i jakie działania podejmiemy, jeśli mimo to zaczną rezygnować?

### 3. CEL

Cel to odpowiedź na problem.

Cel główny projektu to pożądany stan w przyszłości, po zakończeniu realizacji projektu. Rolą projektu jest doprowadzenie grupy z sytuacji wyjściowej do sytuacji pożądanej. Cel charakteryzuje sytuację pożądaną na miarę sił i możliwości wykonawcy, w stosunku do danej grupy, w konkretnych okolicznościach (prawnych, społecznych, finansowych, naturalnych itp.). Może to oznaczać, że będzie to „tylko” sytuacja trochę lepsza od obecnej.

Musi być konkretny, dostosowany do potrzeb i okoliczności, mierzalny i weryfikowalny, realny (osiągalny), określony w czasie.

„Przeprowadzenie szkolenia”, „zorganizowanie doradztwa”, „objęcie wsparciem...” itp. – to są działania, a nie cele.

Cele szczegółowe prowadzą do osiągnięcia celu głównego.

Cel projektu musi wiązać się z celami programu, w ramach którego można otrzymać dotację. Każdy projekt musi przyczyniać się do osiągnięcia celów programu.

Jak sytuacja będzie wyglądała po zakończeniu realizacji projektu? O ile będzie lepsza? Jak to sprawdzimy? Kiedy należy przeprowadzić pomiar (w jakim czasie po zakończeniu realizacji projektu)? Czy będą dostępne stosowne dane?

### 4. DZIAŁANIA

Mówią o sposobie osiągnięcia celu; muszą być logicznie powiązane z problemem i celem. To oznacza, że:

- nie ma potrzeby realizowania działań, które nie odnoszą się do charakterystyki sytuacji problemowej i specyfiki grupy odbiorców,
- nie ma potrzeby realizowania działań, które nie przekładają się na cel (rezultaty istotne dla osiągnięcia celu),
- działania muszą być prowadzone w taki sposób i z taką intensywnością, aby maksymalnie wspierały odbiorców, utrzymywały ich zainteresowanie projektem, a jednocześnie nie przemęczały oraz by racjonalnie kosztowały, przynosząc w zamian interesujące efekty (rezultaty),
- nie powinien być wdrażany projekt, który nie uwzględnia działań istotnych z punktu widzenia zawartej w założeniach projektu logiki „problem-cel” (niech nas cieszy pozorna taniość projektu),
- działania niezbędne dla osiągnięcia celu mogą (m.in.) odnosić się do utrzymywania zainteresowania uczestników działaniami projektu (np. zajęcia integracyjne) lub do umożliwienia im wzięcia udziału w projekcie (np. opieka nad dziećmi, finansowanie podróży), o ile taka potrzeba wynika z opisu problemu i specyfiki grupy,

Co konkretnie zostanie zrealizowane w ramach projektu? Jaka będzie ścieżka wsparcia dla uczestnika? Czy oferta wydaje się być atrakcyjna dla uczestników? Czy nie będzie to zbyt nużące dla uczestników? Czy uwzględniono wszystkie problemy i specyficzne cechy uczestników? Czy uczestnicy mieli i będą mieli szansę wywierania wpływu na kształt oferty? Czy harmonogram realizacji działań jest logiczny, uwzględnia wszelkie wymagania formalne, bierze pod uwagę obiektywne uwarunkowania typu wakacje? Czy oferowane wsparcie ma szansę coś zmienić w sytuacji uczestników?

## 5. REZULTATY

Są wynikiem działań, pokazują, na ile zmierzamy do celu, są nowym stanem, korzyścią uzyskiwaną przez uczestników projektu już w trakcie jego trwania.

Działania charakteryzujemy poprzez dwa pojęcia: produkty i rezultaty (niekiedy dzielone na miękkie i twarde lub na ilościowe i jakościowe).

Produkty określają „dobra i usługi”, które powstaną w wyniku działań podjętych w ramach projektu  
Przykład: 50 uczestników zajęć, 5 publikacji, 1000 godzin udzielonych doradztwa, 2 wdrożone narzędzia.

Rezultaty odzwierciedlają efekty, które powstaną w wyniku podjętych działań w ramach projektu, czyli np. w wyniku udzielenia wsparcia danej osobie/ grupie osób/ instytucji w ramach projektu

Przykład: 40 osób podnieśli swoje praktyczne umiejętności w zakresie kompetencji kluczowych  
Rezultaty nie biorą się znikąd – musi być działanie (działania), które do danego rezultatu doprowadzi. Działania są po coś – z każdego wynika jakiś rezultat (lub przynajmniej ma wpływ na osiągnięcie jakiegoś rezultatu). To nam objaśnia związek między produktami a rezultatami.

Rezultaty miękkie to nie jest gorszy gatunek rezultatu; projekty mają prawo kończyć się wyłącznie miękkimi rezultatami. Ale też musimy mieć świadomość, że nie ma jednej jasnej definicji rezultatów twardej i miękkich, nie można więc do tego podziału przywiązywać zbyt wielkiej wagi. Nie jest istotne, czy prawidłowo dzielimy rezultaty na twarde i miękkie – jest natomiast istotne, czy w ogóle umiemy wskazać rezultaty, czy wskazujemy je adekwatnie do działań i czy faktycznie prowadzą nas one do celu.

Rezultaty jakościowe jako przeciwieństwo ilościowych też są mierzalne i policzalne, tyle że dotyczą pewnych cech, których pomiar wymaga narzędzi bardziej subtelnych niż statystyka. Możemy bez problemu przeliczyć rezultat twardej dotyczący nabycia uprawnień prowadzenia wózków widłowych (liczba zdanych egzaminów), ale już wzrost motywacji wymaga znajomości jego poziomu sprzed projektu i po projekcie, a ponadto wymaga dobrej wiedzy oceniającego.

Rezultaty, tak jak cele, muszą być weryfikowalne i mierzalne, miara i skala musi być znana; muszą być znane momenty pomiaru i zapewnione źródła danych.

Jakie będą rezultaty projektu? Czy są one realne – czy zaproponowane działania w ich opisanym kształcie mają szansę do nich doprowadzić? Czy są one adekwatne – czy prowadzą do wskazanego celu? Czy skala zaplanowanych rezultatów nas satysfakcjonuje z punktu widzenia dokuczliwości problemu, specyfiki grupy i przewidywanych nakładów? Czy jest szansa na trwałość tych rezultatów?

## 6. MONITOROWANIE

Monitorowanie to coś znacznie więcej niż gromadzenie list obecności i tzw. ankiet ewaluacyjnych. To stałe śledzenie przebiegu projektu po to, by odpowiednio wcześniej zauważać pojawienie się ryzyka niepowodzenia i – w konsekwencji – odpowiednio wcześniej podjąć działania naprawcze lub korygujące. Monitorowanie służy również wypełnianiu sprawozdań, ale nie może być utożsamiane z tą czynnością: żeby przygotować dobre sprawozdanie, trzeba mieć monitoring, zaś w drugą stronę – to, że sprawozdania są wypełniane, nie oznacza, że był prowadzony monitoring.

Monitoring nie zawsze wymaga skomplikowanych specyficznych narzędzi, ale wymaga opisu, systematyczności, zorganizowania:

- kto, komu, w jakich terminach, w jakim formacie przekazuje jakiego typu dane?
- kto te dane przetwarza w odpowiedni (jaki) format raportu) i ile ma na to czasu?
- komu raport jest przekazywany?
- kto, kiedy dyskutuje nad raportem i wyciąga wnioski oraz podejmuje interwencję, jeśli potrzebna?

*(tekst pochodzi z „Zasad przyznawania i rozliczania dotacji w ramach FIO2011”)*