

Przemysław Pawlak*

Akademia Kultury Społecznej i Medialnej w Toruniu

ORCID: 0000-0001-6012-7917

PRAKTYCZNE ASPEKTY MONITOROWANIA PROJEKTÓW SPOŁECZNYCH ZARZĄDZANYCH METODYKĄ PCM

Streszczenie

W artykule scharakteryzowano pojęcie monitoringu *sensu lato*, wyróżniając je od tradycyjnej definicji procesu monitoringu *sensu stricto*. Autor artykułu będący praktykiem z dwudziestopięcioletnim doświadczeniem w zarządzaniu projektami wskazuje na praktyczne sposoby monitoringu następujących obszarów projektu:

- poprawności prowadzenia działań promocyjnych,
- efektywności i prawidłowości procedur rekrutacji uczestników projektu,
- staranności i poprawności procedur zarządzania projektem,
- osiągania wskaźników projektu,
- realizacji zadań merytorycznych w zgodzie z harmonogramem projektu,
- zgodności procedur wdrażania projektu z wymogami kryteriów dostępu oraz kryteriów premiujących (jeśli dotyczą danego projektu),
- prowadzenia okresowych przeglądów ryzyk prawidłowości procedur realizacji projektu,
- kwalifikowalności wydatków,
- postępu finansowego i zapewnienia płynności finansowej projektu,
- spójności zapisów księgowych z poniesionymi wydatkami w koszty projektu,
- poprawności prowadzenia postępowań na wybór usług i towarów niezbędnych dla realizacji projektu.

Dla każdego z tych obszarów przedstawia propozycję praktycznego narzędzia do monitorowania danego procesu.

Słowa kluczowe: monitoring projektów społecznych, metodyka PCM, zarządzanie projektami społecznymi

* Przemysław Pawlak – pracownik Akademii Kultury Społecznej i Medialnej w Toruniu – Akademii Nauk Stosowanych. Kieruje Zakładem Zarządzania Strategicznego oraz zarządza Biurem Projektów Unijnych w AKSiM. Wykładowca na Studiach podyplomowych Master of Business Administration (MBA).

Summary

PRACTICAL ASPECTS OF MONITORING SOCIAL PROJECTS MANAGED BY THE PCM METHODOLOGY

The article characterizes the concept of monitoring in the sensu lato, distinguishing it from the traditional definition of the monitoring process in the strict sense. The author of the article, a practitioner with twenty-five years of experience in project management describes practical ways of monitoring the following project areas:

- the correct conduct of promotional activities,
- the effectiveness and correctness of recruitment procedures for project participants,
- diligence and correctness of project management procedures,
- achieving project indicators,
- implementation of substantive tasks in accordance with the project schedule,
- compliance of the project implementation procedures with the requirements of the access criteria and bonus criteria (if applicable to a given project),
- conducting periodic reviews of risks related to the correctness of project implementation procedures,
- eligibility of expenses,
- financial progress and ensuring the financial liquidity of the project,
- consistency of accounting entries with the expenses incurred in the project costs,
- the correctness of conducting procedures for the selection of services and goods necessary for the implementation of the project.

For each of these areas, it presents a proposal of a practical tool for monitoring a given process.

Keywords: monitoring of social projects, PCM methodology, management of social projects

Wstęp

Project Cycle Management (PCM), określany w literaturze polskojęzycznej jako Zarządzanie Cyklem Projektu (ZPC), jest jedną z wielu metodyk zarządzania projektami. Powstała ona w drugiej połowie lat 90. XX w. jako odpowiedź na potrzeby Komisji Europejskiej, dotyczących oceny wniosków o dofinansowanie, składanych w konkursach na dotacje, mające pomóc w przygotowaniu się do akcesji do Unii Europejskiej krajom kandydującym w tamtym okresie – w pierwszej kolejności Polsce i Węgrom.

Cykl życia projektu zgodnie z metodyką PCM przedstawia poniższy rysunek¹.

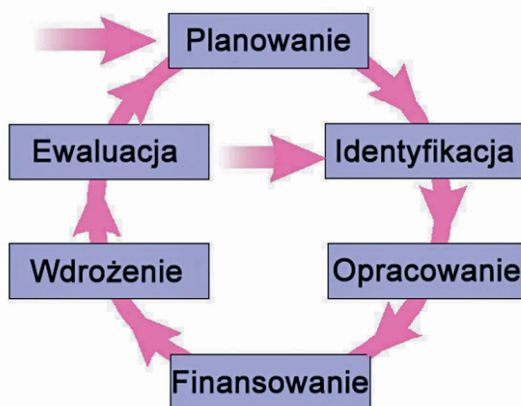
¹ Podręcznik – *Zarządzanie Cyklem Projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004, s. 1.

Składa się on z 6 faz następujących bezpośrednio po sobie z zachowaniem następstwa w czasie – kolejna faza rozpoczyna się po zakończeniu poprzedniej.

Fazy cyklu projektu można opisać w następujący sposób:

- w fazie planowania analizowana jest sytuacja na poziomie narodowym i sektorowym tak, by określić problemy, ograniczenia i możliwości, które można by objąć projektem. Wymaga to przeglądu wskaźników społeczno-ekonomicznych, narodowych priorytetów oraz priorytetów określonych dla funduszu, z którego projekt ma być finansowany,
- w fazie identyfikacji pomysły na projekty są sortowane do dalszych studiów. Wymaga to konsultacji z domyślnymi beneficjentami każdego z tych działań, analizy problemów, z którymi się stykają oraz określenia możliwości rozwiązania tych problemów,
- w fazie opracowania odpowiednie pomysły projektów są rozwijane w operacyjne plany projektu. Beneficjenci oraz udziałowcy (interesariusze) biorą udział w szczegółowym określeniu idei projektu, która następnie jest oceniana pod kątem 6 wykonalności (czy ma szanse powodzenia) oraz trwałości (czy będzie w stanie dostarczyć trwałych korzyści beneficjentom),
- w fazie finansowania propozycje są weryfikowane przez kompetentne władze i zapada decyzja o przekazaniu funduszy na projekt,
- w fazie wdrażania projekt jest uruchamiany i realizowany. W trakcie wdrażania kadra zarządzająca projektem ocenia aktualny postęp w stosunku do celów i w razie konieczności dokonuje korekt w sposobie wdrażania,
- w fazie ewaluacji instytucja finansująca projekt ocenia go po to, by stwierdzić, co zostało osiągnięte i wyciągnąć wnioski na przyszłość².

Metodyka PCM bardzo szybko zyskiwała popularność, z uwagi na rekomendację wydaną przez Komisję Europejską. W 2001 r. opracowany został podręcznik „Zarządzanie Cyklem Projektu” na zamówienie Komisji Europejskiej – Biura Współpracy EUROPAID – przez spółkę ITAD Ltd z Wielkiej Brytanii i zaktualizowany przez firmę PARTICIP GmbH z Niemiec, jako materiał szkoleniowy



Rysunek 1. Schemat cyklu życia projektu według metodyki PCM

Źródło: Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004, s. 1.

² Tamże, s. 5–6.

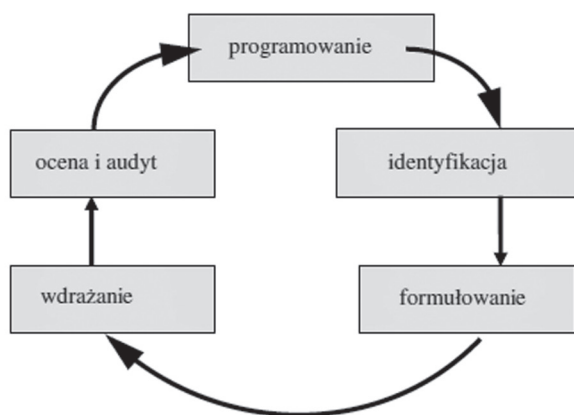
dla pracowników Komisji, zajmujących się przyznawaniem i nadzorowaniem wykorzystania funduszy pomocowych³. Podręcznik ten w 2004 r. został przetłumaczony na język polski i wydany przez ówczesne Ministerstwo Gospodarki i Pracy. W ten sposób metodyka PCM zyskała dużą popularność również w Polsce. M. Grewiński oraz J. Zarychta podkreślają, iż metodyka PCM wraz ze strukturą instytucjonalną i innymi narzędziami planowania i kontroli, miała tworzyć spójny system monitorowania programów i projektów współfinansowanych przez Komisję Europejską oraz zapewnić skuteczny przepływ informacji pomiędzy Komisją a poszczególnymi projektami⁴.

Co ciekawe, bardzo szybko zauważono, że metodyka PCM choć została formalnie opracowana jako narzędzie oceny wniosków o dotacje na zlecenie Komisji Europejskiej, to bardzo dobrze pełni funkcję metodyki opracowywania projektów, mających być następnie ocenianymi przez instytucje podległe Komisji Europejskiej. Taką rolę pełni właśnie opisywany podręcznik Ministerstwa Gospodarki i Pracy – jest on poradnikiem prawidłowego opracowywania projektów społecznych w zgodzie z metodyką PCM dla potencjalnych polskich beneficjentów.

Jak zauważa T. Sobietańczyk⁵, Komisja Europejska zaktualizowała pierwotną metodykę PCM, redukując liczbę faz cyklu życia projektu z sześciu do pięciu.

Schemat zmodyfikowanego cyklu życia projektu zgodnie z zaktualizowaną metodyką PCM przedstawia rysunek 2.

W aktualnie obowiązującej metodyce PCM monitoring jest istotnym procesem fazy piątej, która jest definiowana następująco: „Faza ta w ramach projektu jest skupiona na procesach



Rysunek 2. Zmodyfikowany schemat cyklu życia projektu według metodyki PCM (wersja aktualnie obowiązująca)

Źródło: T. Sobietańczyk, *Standardy zarządzania projektami w Unii Europejskiej na przykładzie metodyki PCM*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 5, 2012, s. 9.

³ Tamże, s. 2.

⁴ M. Grewiński, J. Zarychta, *Planowanie i przygotowanie projektu społecznego z zastosowaniem Metodologii Struktury Logicznej*; w: M. Grewiński, M. Bąkiewicz (red.), *Praca socjalna w środowisku lokalnym*, Warszawa 2009.

⁵ T. Sobietańczyk, *Standardy zarządzania projektami w Unii Europejskiej na przykładzie metodyki PCM*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 5, 2012, s. 9.

estymacyjnych, tj. na ocenie zakładanych celów oraz na wypełnianiu wszelkich głównych i szczegółowych pierwotnych założeń projektu. Polega ona również na monitoringu i ewaluacji zarówno wewnętrznej projektu przez beneficjenta, jak i zewnętrznej przez instytucje trzecie⁶. Wagę procesu monitorowania podkreślono także w kolejnym ministerialnym poradniku dla beneficjentów projektów społecznych. W Poradniku dla Beneficjentów Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich zapisano, iż opracowując przedsięwzięcie społeczne „najważniejszą sprawą jest przygotowanie spójnego projektu, czyli określenie logicznego zestawu działań prowadzących do osiągnięcia w określonym czasie konkretnego, mierzalnego celu, zdefiniowanie struktury zarządzania z przejrzystym podziałem odpowiedzialności, zaplanowanie harmonogramu i kosztorysu oraz reguł monitoringu i ewaluacji odnoszących się do osiągnięcia zaplanowanych rezultatów”⁷.

W niniejszym artykule skoncentrujemy się na procesie monitorowania projektu.

Teoretyczne aspekty procesu monitoringu według metodyki PCM

Monitorowanie jest kluczowym procesem piątej fazy cyklu życia projektu, zwanej oceną i audytem.

Proces monitoringu ma na celu uzyskanie zapewnienia o prawidłowości wdrażania danego projektu. Potwierdzają to zapisy podręcznika zarządzania projektami miękkimi, w którym stwierdza się, że podstawowym celem monitorowania jest zapewnienie informacji zwrotnej dla osób zarządzających projektem i stworzenie obiektywnej podstawy do ewentualnych modyfikacji działań⁸.

Monitoring jest procesem o charakterze ciągłym, choć realizowany w ściśle określonych odstępach czasu. Proces monitorowania ma zapewnić menedżera projektu o prawidłowości wdrażania projektu, którym zarządza. Monitoring dokonywany jest zazwyczaj poprzez:

- porównanie stanu faktycznego projektu w danej chwili z pożądanym stanem docelowym,
- określenie listy sprawdzającej czynności lub kryteriów koniecznych do spełnienia w celu uzyskania zapewnienia o prawidłowości wdrażania danego obszaru projektu.

⁶ *Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004, s. 9.

⁷ *Poradnik dla Beneficjentów Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, s. 16.

⁸ *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, s. 100.

Aby móc prawidłowo monitorować konkretny projekt, należy w pierwszej kolejności alternatywnie (w zależności od obszaru projektu) albo określić pożądane stany docelowe realizacji projektu – dotyczy to na przykład wskaźników produktów, rezultatów, harmonogramu realizacji poszczególnych zadań w projekcie i przypisanych im kosztów, albo opracowania list czynności lub kryteriów niezbędnych do spełnienia w danym procesie podlegającym regułom monitorowania – dotyczy to, między innymi, badania kwalifikowalności wydatków, poprawności wdrażania procesów spójności zapisów księgowych z poniesionymi wydatkami w koszty projektu, czy przeprowadzonych postępowań na wybór towarów i usług. Interesującą propozycję narzędzia do monitorowania projektów społecznych zaproponował H. Guz⁹. Przedstawia on koncepcję okresowych raportów sporządzanych przez beneficjentów projektów społecznych przekazywanych do instytucji pośredniczących. Propozycję zawartości takiego raportu, będącego równocześnie narzędziem monitoringu projektu dla jego menedżera, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zawartość przykładowego raportu monitorującego według propozycji H. Guza

<p>Dane finansowe. Budżet przypisany danemu podmiotowi, rozbity do poziomu układu rodzajowego kosztów (np. koszty personelu, koszty administracyjne itp.) lub budżet rozbity do poziomu zadań (tożsamy z zadaniami wskazanymi w zakresie danych rzeczowych). Dane szczegółowe to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wydatki poniesione w okresie raportowym, • wydatki narastająco, • procent realizacji wydatków narastająco, • wskaźniki realizacji finansowej.
<p>Dane rzeczowe. Zadania spoczywające na danym podmiocie wraz ze wskazaniem terminu ich realizacji (harmonogram) mogą stanowić część niezmienną sprawozdania. Kolejne elementy to :</p> <ul style="list-style-type: none"> • zestawienie działań zrealizowanych w okresie raportowym, • procent zaangażowania realizacji zadań narastająco, • zgodność działań z harmonogramem (ewentualnie przyczyny odstępstw), • wskaźniki realizacji rzeczowej, • opis działań planowanych do realizacji w następnym okresie sprawozdawczym, • problemy zaistniałe w trakcie okresu sprawozdawczego, • przewidywane problemy w kolejnych okresach i planowane działania zapobiegawcze.
<p>Dane jakościowe. Dotyczą przede wszystkim informacji trudnych do przedstawienia w kategoriach danych finansowych lub rzeczowych, a obejmować mogą następujące elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wyniki pomiaru rezultatów miękkich, • działania z zakresu informacji i promocji, • informacja o przeprowadzonych kontrolach, audytach, itp.

Źródło: H. Guz, *Monitoring i ewaluacja jako narzędzia wspierające zarządzanie przedsięwzięciami o społecznym charakterze*, „Ekonomia Społeczna” nr 2/2008 (3), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2008, s. 47.

⁹ H. Guz, *Monitoring i ewaluacja jako narzędzia wspierające zarządzanie przedsięwzięciami o społecznym charakterze*, „Ekonomia Społeczna” nr 2/2008 (3), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2008.

Autor chciałby spojrzeć szerzej na zagadnienie monitoringu i zaproponować rozróżnienie monitoringu sensu stricte i sensu lato. Monitoring sensu stricte określa się jako tradycyjny proces opisywany w większości metodyk wdrażania projektów w tym w Project Cycle Management. Dotyczy on planowania monitoringu postępu rzeczowego, finansowego oraz stopnia osiągania wskaźników projektu. Monitoring sensu lato to w ujęciu autora artykułu zagadnienie szersze, mające na celu zapewnienie procedur poprawności wdrażania projektu we wszystkich istotnych aspektach zarządzania projektem. Tak więc byłby to monitoring:

- poprawności prowadzenia działań promocyjnych,
- efektywności i prawidłowości procedur rekrutacji uczestników projektu,
- staranności i poprawności procedur zarządzania projektem,
- osiągania wskaźników projektu,
- realizacji zadań merytorycznych w zgodzie z harmonogramem projektu,
- zgodności procedur wdrażania projektu z wymogami kryteriów dostępu oraz kryteriów premiujących (jeśli dotyczą danego projektu),
- prowadzenia okresowych przeglądów ryzyk prawidłowości procedur realizacji projektu,
- kwalifikowalności wydatków,
- postępu finansowego i zapewnienia płynności finansowej projektu,
- spójności zapisów księgowych z poniesionymi wydatkami w koszty projektu,
- poprawności prowadzenia postępowań na wybór usług i towarów niezbędnych dla realizacji projektu.

Monitoring poprawności działań promocyjnych

Wzorzec działań promocyjnych powinien powstać na bazie dwóch dokumentów.

Pierwszym z nich jest *Podręcznik wnioskodawcy i beneficjenta programów polityki spójności 2014-2020 w zakresie informacji i promocji*¹⁰ lub właściwe wytyczne w zakresie działań promocyjnych wraz z księgą tożsamości dla danego programu operacyjnego. Drugim istotnym dokumentem powinien być plan promocji projektu i upowszechniania jego rezultatów. Autor postuluje, aby w zakresie monitoringu poprawności prowadzenia działań promocyjnych stworzyć *check listę* czynności, które byłyby okresowo np. raz w miesiącu przeprowadzane przez menedżera projektu lub wyznaczoną przez niego osobę. Działania wpisane na tę listę i tym samym objęte procedurami monitoringu w zakresie poprawności i efektywności działań promocyjnych powinny być spójne z głównymi zasadami działań promocyjnych opisanymi we właściwych dla danego programu operacyjnego

¹⁰ *Podręcznik wnioskodawcy i beneficjenta programów polityki spójności 2014-2020 w zakresie informacji i promocji*, wersja z 08.06.21, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/101546/podrecznik08062021.pdf> [dostęp: 08.07.2022].

wytycznych oraz zgodne z zapisami planu promocji i upowszechniania rezultatów konkretnego projektu. Należy więc uznać, że lista ta będzie dostosowana do potrzeb konkretnego projektu, a tym samym nie można uznać, że istnieje jeden uniwersalny wzorzec dla tego rodzaju działań monitoringowych. Przykładowa *check lista* monitoringu działań promocyjnych została przedstawiona w tabeli 2.

Tabela 2. Przykładowa lista działań w zakresie monitoringu poprawności działań promocyjnych

Lp.	Nazwa czynności kontrolnej	Wykonana prawidłowo (wstaw X)	Wykonana nieprawidłowo (wstaw X)	Uwagi i zalecenia
1.	Poprawność oznakowania materiałów promocyjnych i informacyjnych			
2.	Poprawność oznakowania miejsc realizacji projektu			
3.	Poprawność oznakowania strony internetowej projektu			
4.	Zapewnienie informacji o współfinansowaniu projektu z właściwego źródła finansowania			
5.	Informowanie uczestników projektu o jego źródłach finansowania			
6.	Dbłość o archiwizowanie materiałów promocyjnych i informacyjnych projektu			

Źródło: Opracowanie własne autora.

Data czynności monitoringowych

Osoba przeprowadzająca czynności monitoringowe

Monitoring poprawności procesu rekrutacji uczestników projektu

W zakresie monitoringu poprawności i efektywności działań rekrutacyjnych należy zwrócić szczególną uwagę na poniższe czynniki:

- liczbę zrekrutowanych osób spełniających wymagania grupy docelowej,
- kwalifikowalność zrekrutowanych uczestników projektu,
- efektywność poszczególnych kanałów rekrutacji (rozumiane jako stosunek nakłady/ efekty, czyli mówiąc wprost, ile kosztuje pozyskanie jednego kwalifikowanego uczestnika projektu z danego kanału rekrutacji – zasadne jedynie w przypadku realizacji wielokanałowych procesów rekrutacyjnych).

W celu zweryfikowania wyżej wymienionych kryteriów zaleca się opracowanie *check listy* procesu rekrutacji. Powinna ona zawierać:

- miesięczne limity osób planowanych do zrekrutowania w każdym miesiącu prowadzenia procesu rekrutacji. Lista ta powinna uwzględniać specyfikę zachowań grupy docelowej oraz sezonowość aktywności zawodowej potencjalnych uczestników projektu (tj. uwzględniać szczyty i spadki zainteresowań uczestnictwem w projekcie potencjalnych jego uczestników – jeśli dotyczy).
- typową *check listę* wszystkich kryteriów rekrutacyjnych, by móc w łatwy sposób zweryfikować, czy dany kandydat spełnia wymagania przedstawiciela grupy docelowej i może być przyjęty do projektu.
- wykaz liczby osób zrekrutowanych poszczególnymi kanałami rekrutacyjnymi w danym czasie, średniomiesięczny koszt poniesiony na działania rekrutacyjne z wykorzystaniem danego kanału, liczbę osób zrekrutowanych w danym miesiącu z wykorzystaniem każdego kanału rekrutacyjnego, średni koszt pozyskania jednego uczestnika projektu zrekrutowanego z wykorzystaniem każdej z metod. Przykładowa *check lista* efektywności i prawidłowości procedur rekrutacji uczestników projektu została przedstawiona w tabeli 3.

Tabela 3. Przykładowa lista efektywności i prawidłowości procedur rekrutacji uczestników projektu

Część I – monitoring liczby zrekrutowanych uczestników projektu

Miesiąc/ rok	Planowana liczba	Wykonana liczba	Uwagi i zalecenia

Źródło: Opracowanie własne autora.

Część II – kwalifikowalność uczestników

Lp.	Imię i nazwisko uczestnika	Kanał rekrutacji uczestnika	Kryterium rekrutacji nr 1*	Kryterium rekrutacji nr*	Kryterium rekrutacji nr n-1*	Kryterium rekrutacji nr n*	Uwagi i zalecenia

* wstaw „+” gdy kryterium jest spełnione lub „-”, gdy kryterium nie zostało spełnione

Część III – efektywność wykorzystanych kanałów rekrutacji

Nazwa kanału rekrutacji	Liczba zrekrutowanych uczestników	Koszty działań rekrutacyjnych	Koszt działań rekrutacyjnych na 1 uczestnika	Uwagi i zalecenia
Reklama prasowa w				
Reklama radiowa w				
Ogłoszenia na plakatach				
Dystrybucja ulotek				

Data badania

Osoba przeprowadzająca badanie

Zaleca się staranne dostosowanie powyższej listy do konkretnego projektu. Narzędzie to daje precyzyjne dane dla prowadzenia racjonalnej polityki finansowej przez menedżera projektu. Warto zauważyć, że dzięki informacjom pozyskanym za pomocą *check listy* działań rekrutacyjnych, menedżer projektu nie tylko monitoruje liczbę zrekrutowanych uczestników w regularnych przedziałach czasu (np. miesiącach), uzyskuje zapewnienie o spełnieniu wszystkich kryteriów przynależności do grupy docelowej każdego uczestnika projektu, ale także pozyskuje niezwykle cenne informacje o efektywności wszystkich wykorzystywanych w projekcie kanałów rekrutacyjnych. Umiejętne korzystanie z tych zasobów informacji jest kluczowe dla zarządzania czasem oraz finansami projektu. Można w okresach dużej liczby kandydatów na rynku korzystać z tańszych kanałów rekrutacji np. ogłoszeń w miejscach publicznie dostępnych. W przypadku trudności z rekrutacją uczestników można wykorzystać te kanały, które potwierdzają najwyższą skuteczność, nawet jeśli koszty ich wykorzystania są relatywnie wysokie.

Monitoring procesów zarządzania zespołem projektowym

Rekomenduje się stworzenie listy działań monitoringowych w obszarze zarządzania zespołem projektowym. Opracowanie wzorcowej listy dla tego rodzaju działań monitoringowych wykorzystywanej powszechnie w projektach społecznych lub infrastrukturalnych jest niemożliwe. Lista ta musi odpowiadać stylowi zarządzania preferowanemu przez danego menedżera projektu, jest zależna od wybranej metodyki zarządzania, czy specyfiki konkretnego projektu i wynikających z tej specyfiki potrzeb zespołu projektowego.

Przykładowa lista monitoringowa w powyższym obszarze została zaproponowana w tabeli 4. Warto jednak podkreślić, że to każdy menedżer projektu zobowiązany jest do opracowania listy działań monitoringowych w obszarze zarządzania projektem na własne potrzeby. Poniższa lista może być jedynie inspiracją w tym zakresie.

Tabela 4. Przykładowa lista działań monitoringowych w obszarze zarządzania zespołem projektowym

Lista kontrolna działań monitoringowych – obszar zarządzanie zespołem projektowym				
Lp.	Nazwa działania	Szacowany czas działania	Osoba odpowiedzialna	Uwagi/ rekomendacje
1.	Planowanie zadań zespołu projektowego	2 h/tydzień		
2.	Koordinacja pracy Biura Projektów	2 h/tydzień		
3.	Przygotowanie i prowadzenie spotkań zespołu projektowego	1 h/ tydzień		
4.	Kontrola realizacji zadań członków zespołu projektowego	1 h/tydzień		
5.	Wsparcie menedżera projektu dla pracowników w realizacji ich zadań	2 h/tydzień		
6.				

Źródło: Opracowanie własne autora.

Monitoring stopnia osiągnięcia wskaźników projektu

Istnieje znaczna liczba narzędzi ułatwiających prowadzenie działań monitoringowych w obszarze badania stopnia osiągnięcia wskaźników projektu. Autor niniejszego artykułu opisywał już to narzędzie w pracy „Projekty współpracy ponadnarodowej”, podręcznika dla projektodawców wydanego w 2009 r.¹¹ Zaproponowane ponad 10 lat temu narzędzie nic nie straciło na swojej aktualności i jest nadal rekomendowane dla menedżerów projektów. Jest ono zaprezentowane w tabeli 5.

¹¹ J. Osuch, P. Pawlak, D. Sowińska-Milewska, *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2009.

Tabela 5. Przykładowa lista działań monitoringowych w obszarze badania stopnia osiągnięcia wskaźników projektów

Lp.	Nazwa produktu/ rezultatu	Wskaźnik produktu/ rezultatu		Pomiar					
		wartość początkowa	wartość docelowa	1	2	3	4	[...]	końcowy
				data ...	data ...	data ...	data ...	data ...	data ...
				wartość pomiaru	wartość pomiaru	wartość pomiaru	wartość pomiaru	wartość pomiaru	wartość pomiaru
1	Podniesienie świadomości korzyści płynących z założenia spółdzielni socjalnej	3,45	6,45	3,9	4,2	5,3	6,3		7,2
2	Wzrost samooceny uczestników projektu pragnących założyć spółdzielnię socjalną	2,5	5,5	4,3	4,8	5,0	5,5		5,85
3	Znajomość metod doradztwa zawodowego wśród osób zagrożonych wykluczeniem społecznym	3,2	5,7	3,8	5,0	5,3	5,6		7,2
4	Poszerzenie wiedzy na temat [...] w wyniku udziału w wizycie studyjnej	4,0	8,0	5,9	6,8	7,3	7,9		8,1
5	Liczba uczestników projektu, których wiedza na temat [...] wzrosła	1,5	4,0	2,0	2,5	2,7	3,2		3,8
6	[...]	2,0	3,0	2,8	3,4	3,7	4,4		5,3

Źródło: J. Osuch, P. Pawlak, D. Sowińska-Milewska, *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*; Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2009, s. 84.

Monitoring postępu rzeczowego projektu

Monitoring postępu rzeczowego projektu zwany też monitoringiem zgodności realizacji projektu z jego harmonogramem jest najpopularniejszym rodzajem działań monitoringowych podejmowanych przez menedżerów projektów. Istnieje wiele narzędzi ułatwiających prowadzenie tego rodzaju monitoringu. Ich cechą charakterystyczną jest porównywanie stopnia postępu rzeczowego realizacji projektu z zapisami harmonogramu projektu. Przykładowe narzędzie do przeprowadzania monitoringu postępu rzeczowego projektu przedstawiono w tabeli 6.

Zaleca się, aby menedżer projektu lub osoba przez niego/ nią wydelegowana w stałych odstępach czasu (zazwyczaj raz w tygodniu) dokonywał/ -a przeglądu zgodności realizacji poszczególnych zadań z planowanym okresem ich wdrażania określonym w aktualnie obowiązującym harmonogramie realizacji projektu.

Tabela 6. Przykładowe narzędzie do badania monitoringu postępu rzeczowego

Zadanie	Czas (numer tygodnia)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	[...]	$n-1$	n
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
[...]													
$n-1$													
n													

Źródło: J. Osuch, P. Pawlak, D. Sowińska-Milewska, *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2009, s. 80.

Monitoring zgodności procedur wdrażania projektu z wymogami kryteriów dostępu oraz kryteriów premiujących

Kolejnym istotnym obszarem jest monitoring zgodności procedur wdrażania projektu z wymogami kryteriów dostępu oraz kryteriów premiujących (jeśli dotyczą danego projektu). Jest to zadanie stosunkowo łatwe. Warto przygotować proste narzędzie, które będzie *check listą* zawierającą:

- wykaz wszystkich kryteriów dostępu oraz kryteriów premiujących dotyczących danego projektu. Wszystkie te kryteria wymagają monitorowania.
- opis sposobu pomiaru każdego kryterium z osobna (zazwyczaj znajduje się on w regulaminie konkursu).
- wynik pomiaru (pozytywny, zagrożony, negatywny)
- uwagi, rekomendacje w zakresie zgodności procesów wdrażania projektu z zapisami dotyczącymi konkretnego kryterium dostępu/ premiującego.

Takie badanie powinno być wykonywane osobiście przez menedżera projektu. W opinii autora artykułu nie powinno się delegować procesów monitoringowych tych kryteriów, których niespełnienie niesie ryzyko zwrotu całej kwoty dofinansowania – tak może być w przypadku braku spełnienia zapisów jednego z kryteriów dostępu. W tabeli 7 przedstawia się propozycję narzędzia do monitorowania zgodności procedur wdrażania projektu z wymogami kryteriów dostępu oraz kryteriów premiujących.

Tabela 7. Narzędzie do monitorowania zgodności procedur wdrażania projektu z wymogami kryteriów dostępu oraz kryteriów premiujących.

Nazwy kryteriów dostępu/ premiujących	Opis wymagań danego kryterium	Wynik pomiaru (pozytywny, zagrożony, negatywny)	Uwagi i rekomendacje w zakresie monitorowania danego kryterium
KD 1 –			
KD 2 –			
KD 3 –			
KD n –			
KP 1 –			
KP 2 –			
KP 3 –			
KP n –			

Źródło: Opracowanie własne autora.

Data pomiaru

Osoba dokonująca pomiaru

Monitoring zagrożenia wystąpienia ryzyk prawidłowości procedur realizacji projektu

Zauważa się, że istnieje znaczące podobieństwo pomiędzy monitorowaniem zgodności procedur wdrażania projektu z wymogami kryteriów dostępu oraz kryteriów premiujących a procesem prowadzenia okresowych przeglądów ryzyk prawidłowości procedur realizacji projektu. W tym drugim procesie rolę menedżera projektu lub osoby przez nią/ niego delegowanej jest okresowe badanie, czy istnieje realne zagrożenie materializacji ryzyk w danym projekcie. W tym celu warto zaprojektować dedykowane narzędzie dla konkretnego projektu zawierające:

- wykaz wszystkich ryzyk podlegających procesowi monitorowania,

- skróconą instrukcję sposobu pomiaru każdego ryzyka z osobna,
- prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka w monitorowanym projekcie,
- uwagi, rekomendacje w zakresie potrzeby podejmowania działań mitygacyjnych.

Propozycja narzędzia do monitorowania ryzyk w konkretnym projekcie została przedstawiona w tabeli 8.

Tabela 8. Przykładowe narzędzie do badania monitoringu poziomu wystąpienia ryzyk w danym projekcie

Nazwy zdefiniowanych ryzyk projektowych	Charakterystyka danego ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka (skala 1 do 5)	Uwagi i rekomendacje w zakresie potrzeby wdrożenia działań mitygacyjnych
Niechęć potencjalnych uczestników do udziału w projekcie	Trudności w procesie rekrutacji uczestników, polegające na ich niskim zainteresowaniu udziałem w projekcie.		
Nieprecyzyjne określenie zakresów obowiązków poszczególnych członków zespołu projektowego	Ryzyko niedoszacowania lub przeszacowania czasu pracy pracownika z powodu nieprecyzyjnych zapisów w zakresie obowiązków.		
Zatrudnienie personelu o niewystarczających kwalifikacjach	Zastosowanie błędnych procedur w procesie rekrutacji personelu projektu skutkujące powiezeniem realizacji zadań w projekcie osobom nie mającym wystarczających kwalifikacji.		
Zaniedbania we wdrażaniu działań mitygacyjnych	Brak reakcji lub niewłaściwa reakcja na wystąpienie ryzyka w projekcie, także nie podjęcie lub nieskuteczne podjęcie działań mitygacyjnych prowadzące do nasilenia się problemu opisanego w danym ryzyku projektowym.		

Ryzyko błędnego kwalifikowania podatku VAT	Uznanie podatku VAT za kwalifikowalny w przypadku możliwości jego odzyskania. Zastosowanie błędnej stawki podatku VAT.		
Błędne rozliczanie wkładu własnego Beneficjenta	Nieprawidłowość polegająca na rozliczaniu wkładu własnego w sposób niezgodnym z Wytycznymi w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020 lub zapisami wniosku o dofinansowanie.		

Źródło: Opracowanie własne autora.

Data pomiaru

Osoba dokonująca pomiaru

Monitoring procedur zarządzania finansowego

Kolejna grupa działań monitoringowych będzie dotyczyć zarządzania finansowego. Wśród nich kluczowy jest monitoring kwalifikowalności wydatków. Jego istota polega na sprawdzeniu, czy każdy wydatek poniesiony w koszty bezpośrednio projektu spełnia kluczowe reguły kwalifikowalności. Dokonuje się tego poprzez sporządzenie listy kontrolnej (*check listy*) działań, które powinny być podjęte dla zapewnienia kwalifikowalności danego wydatku. Poniżej przedstawiono przykładową listę monitoringu kwalifikowalności wydatków. Listy te powinny uwzględniać wymogi kwalifikowalności wydatków danego programu operacyjnego, stąd mogą różnić się pomiędzy sobą. Za ich sporządzenie odpowiada menedżer projektu zaś sam proces monitoringu powinien być przeprowadzony zgodnie z zasadą dwóch par oczu. Oznacza to, że lista kontrolna powinna być wypełniona zarówno przez osobę odpowiadającą za rozliczenia w projekcie, jak i osobę nadzorującą realizację projektu. Jeśli w małych projektach jest to ta sama osoba, zaleca się udział w badaniu monitoringowym dodatkowej osoby

wskazanej przez menedżera projektu dla zwiększenia bezpieczeństwa zachowania reguł kwalifikowalności wydatków. Poniżej przedstawiono listy sprawdzające kwalifikowalność wydatków dla osoby ponoszącej wydatki w projekcie oraz dla osoby zarządzającej projektem.

Tabela 9. Lista kontrolna monitoringu kwalifikowalności wydatków dla osoby ponoszącej wydatki w projekcie

Nr dokumentu	Dokument poprawnie wystawiony	Zgodny z wnioskiem o dofinansowanie	Poniesiony w okresie kwalifikowalności	Zgodny z limitami kosztów	Zapłacony w prawidłowej kwocie	Zapłacony z konta projektowego	Zaksięgowany w koszty projektu	Uwagi

Źródło: Opracowanie własne autora.

Data sporządzenie dokumentu

Badano wydatki poniesione za okres od do

Osoba sporządzająca dokument

Przekazano do zweryfikowania do

Tabela 10. Lista kontrolna monitoringu kwalifikowalności wydatków dla osoby weryfikującej ponoszenie wydatków w projekcie

Nr dokumentu	Dokument poprawnie wystawiony	Zgodny z wnioskiem o dofinansowanie	Poniesiony w okresie kwalifikowalności	Zgodny z limitami kosztów	Zapłacony w prawidłowej kwocie	Zapłacony z konta projektowego	Zaksięgowany w koszty projektu	Uwagi

Źródło: Opracowanie własne autora.

Data zweryfikowania dokumentu
Weryfikowano wydatki poniesione za okres od do
Osoba sporządzająca dokument
Osoba weryfikująca dokument

Monitoring postępu finansowego i zapewnienia płynności finansowej projektu

Kolejnym kluczowym badaniem w obszarze zarządzania finansowego jest monitoring postępu finansowego i zapewnienia płynności finansowej projektu. Dokonuje się tego poprzez porównanie zaplanowanego budżetu projektu będącego częścią aktualnej wersji wniosku o dofinansowanie (część Plan – oznaczone literą „P” w tabeli 11) z wykonaniem budżetu na dany dzień (część Wykonanie – oznaczone literą „W” w tabeli 11). Pozycja oszczędności jest kluczowa w momencie zakończenia zadania – pokazuje, czy na danym zadaniu mamy niewykorzystane środki, czy przekroczyliśmy budżet tego zadania. Pozwala to na podejmowanie racjonalnych decyzji menedżera projektu w zakresie przesuwania środków pomiędzy zadaniami, przy zachowaniu zapisów umowy o dofinansowanie, która określa granice uprawnień menedżera projektu w tym zakresie. Analiza porównawcza budżetu zaplanowanego na dany czas (zazwyczaj miesiąc lub kwartał) do jego wykonania w tym samym czasie daje cenne informacje w obszarze płynności projektu. Przekroczenie wykonania zaplanowanego budżetu będzie sygnałem zagrożenia płynności projektu zaś znaczące niewykonanie budżetu będzie oznaczało nadpłynność finansową i prawdopodobny brak możliwości aplikowania o kolejną transzę zaliczki dofinansowania projektu (zazwyczaj wymaga się rozliczenia określonej sumy wydatków np. 70% przekazanych dotychczas w formie zaliczek aby móc wnioskować o kolejną zaliczkę). Proponowane narzędzie do monitoringu postępu finansowego i zapewnienia płynności finansowej projektu przedstawia tabela 11.

Tabela 11. Przykładowe narzędzie do monitoringu postępu finansowego i zapewnienia płynności finansowej projektu

Zadanie	Wartość zadania	Miesiąc										Oszczędności
		1		2		3		4		5		
		P	W	P	W	P	W	P	W	P	W	
1	100 000	20 000	19 500	20 000	19 800	20 000	20 400	20 000	20 000	20 000	19 800	500
2	25 000	15 000	10 000	10 000	14 000	0	1 000	0	0	0	0	0
3	50 000	20 000	18 000	20 000	18 000	10 000	12 000	0	0	0	0	2 000
4	60 000	0	0	10 000	10 000	20 000	20 000	20 000	20 000	10 000	10 000	0
5	75 000	0	0	0	0	30 000	24 000	30 000	27 000	15 000	14 000	10 000
6	120 000	0	0	0	0	60 000	60 000	60 000	58 000	0	7 500	-5 000
7	70 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	12 000	20 000	22 000	20 000	23 000	-7 000
Razem	500 000	65 000	57 500	70 000	71 800	150 000	149 400	150 000	147 000	65 000	74 300	0

Źródło: J. Osuch, P. Pawlak, D. Sowińska-Milewska, *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*; Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2009, s. 82.

Monitoring spójności zapisów księgowych z poniesionymi wydatkami w koszty projektu

Następnym kluczowym badaniem w obszarze zarządzania finansowego jest monitoring spójności zapisów księgowych z poniesionymi wydatkami w koszty projektu. Istotą tego badania jest uzyskanie zapewnienia, że wszystkie dokumenty księgowe zostały zaksięgowane w koszty projektu, opłacone z wydzielonego konta projektu i wykazane we wnioskach o płatność. Proponuje się wykorzystanie listy kontrolnej przedstawionej poniżej w tabeli 12 do przeprowadzenia badania monitoringu spójności zapisów księgowych z poniesionymi wydatkami w koszty projektu.

Tabela 12. Przykładowa lista kontrolna do przeprowadzenia badania monitoringu spójności zapisów księgowych z poniesionymi wydatkami w koszty projektu

Nr dokumentu księgowego	Nr pozycji w systemie księgowym	Data wyciągu bankowego uwzględniającego poniesiony wydatek	Nr pozycji i wniosku o płatność rozliczającego dany wydatek

Źródło: Opracowanie własne autora.

Monitoring poprawności przeprowadzonych postępowań na wybór dostawców usług, towarów lub robót budowlanych

Ostatni z kluczowych obszarów monitoringu *sensu lato* dotyczy badania poprawności przeprowadzonych postępowań w projekcie. Autor w tym obszarze nie widzi konieczności proponowania własnych narzędzi z uwagi na dostępność oficjalnych list kontrolnych sporządzonych dla celów kontroli poprawności przeprowadzonych postępowań przez instytucję zarządzającą danym programem operacyjnym. Listy te dostępne są w Wytycznych w zakresie kontroli opracowanych dla konkretnego programu operacyjnego. Z uwagi na dużą zmienność przepisów w zakresie zamówień publicznych i zasady konkurencyjności autor rezygnuje z ich publikacji w niniejszym artykule. Zaleca się stosowanie list kontrolnych, będących załącznikami do aktualnej wersji Wytycznych w zakresie kontroli programu operacyjnego, z którego pozyskaliśmy środki na jego realizację. Wypełnienie *check listy* tej samej, z której korzysta Zespół Kontrolny, potencjalnie dokonujący kontroli naszego projektu, zapewnia zminimalizowanie ryzyka nieprawidłowości w obszarze badania poprawności postępowań na wybór towarów i usług lub robót budowlanych w naszym projekcie i jest najlepszym działaniem mitygującym to ryzyko.

Podsumowanie

W niniejszej pracy zdefiniowano pojęcie monitoringu *sensu lato* dla projektów społecznych zarządzanych przy wykorzystaniu metodyki PCM oraz zaproponowano praktyczne narzędzia dla każdego z proponowanych badań monitoringowych. Narzędzia te zapewne będą podlegały licznym modyfikacjom zanim powstanie kanon narzędzi monitoringu *sensu lato* projektów społecznych. Podobny kanon warto opracować dla projektów inwestycyjnych. Autor widzi potrzebę dalszym badań nad rozszerzeniem zakresu badań monitoringowych *sensu lato*. W najbliższej przyszłości powinny zostać podjęte próby opracowania narzędzi dla monitorowania:

- procedur budowania zespołu projektowego,
- utrzymywania poziomu motywacji pracy zespołu projektowego dla osiągnięcia stawianych mu celów częściowych,
- jakości merytorycznej produktów i rezultatów projektu.

Bibliografia

- Grewiński M., Zarychta J., *Planowanie i przygotowanie projektu społecznego z zastosowaniem Metodologii Struktury Logicznej*; w: M. Grewiński, M. Bąkiewicz (red.) „Praca socjalna w środowisku lokalnym”, Warszawa 2009.
- Guz H., *Monitoring i ewaluacja jako narzędzia wspierające zarządzanie przedsięwzięciami o społecznym charakterze*, „Ekonomia Społeczna” nr 2/2008 (3), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2008.
- Osuch J., Pawlak P., Sowińska-Milewska D., *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców*; Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2009.
- Podręcznik wnioskodawcy i beneficjenta programów polityki spójności 2014-2020 w zakresie informacji i promocji*, wersja z 08.06.2021, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/101546/podrecznik08062021.pdf> [dostęp 08.07.2022].
- Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.
- Poradnik dla Beneficjentów Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- Sobietańczyk T., *Standardy zarządzania projektami w Unii Europejskiej na przykładzie metodyki PCM*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 5, 2012.