

I.M.PACT

Представяне на методология за образование за
инициатива на демократично гражданство на Пакта
за Стабилност

ПЛАНИРАНЕ НА ПРОЕКТ С ОБЩО УЧАСТИЕ

НАРЪЧНИК

**Подготвено от: Дукагжин Пуповци
Прищина, Октомври 2004**

Съдържание:

1. Какво е проект?.....	3
2. Участници и възможности.....	3
3. Отговорност.....	4
4. Използване метода на логическата рамка.....	5
5. Уъркшоп по проектно планиране.....	6
5.1 Диагностициране на проблем.....	6
5.2 Проблемни дървета и целеви дървета.....	9
5.3 Матрица на логическата рамка	12
5.4 План за осъществяване на проекта.....	17
5.5 Анализ на риска.....	19
6. Мониторинг.....	20
6.1 Какво е мониторинг.....	20
6.2 Някои основни стъпки.....	20
6.3 Видове мониторинг.....	21

1. Какво е проект?

Проектът включва специфични дейности, които трябва да се предприемат от отговарящите хора, за да се получи определен резултат. Проектът има начално и крайно време. Проектът много се различава от рутинните служби, където служителите извършва един и същ тип работа всеки ден с малки промени. Проектът произвежда конкретни резултати, които могат да бъдат видени и сверени.

В училищен контекст построяването на сграда е проект, който включва много дейности като уточняване на място, проектиране, закупуване на материали, построяване на основи, стени, покрив, електрическа система, инспекция на построеното и поддръжка, както и дълъг списък с други дейности. В края имаме конкретен резултат – къща или училище или каквато и да е друга сграда с добро качество.

Създаване на система за помощ за конкретен учебен предмет и за конкретен клас е също проект. Тук дейността включва подготовка, типове помощ, провеждане на тестове и друг вид помощ. В края имаме наръчник за преподаване с добро качество, готов да подпомага преподаване и обучение.

2. Участници и Перспективи

Всеки проект може и е разглеждан от перспективите на различни участници: перспектива от страна на проекта, перспектива на организацията, която провежда проекта, перспективата на целевата група и перспективата на всички други организации, които са засегнати или повлияни от проекта по един или друг начин. Тези 4 перспективи могат да бъдат изобразени като триизмерна геометрична фигура или тетрагон. Изполвайки тази представа, разбираме че това „цяло“ (проекта, организацията, целевата група и средата) изглеждат различно, когато се гледат от четирите различни „ъгъла“.

Проектът сам по себе си е разположен сред организация и гледа „на света“ с цел да изброи ресурси, за да получи ясно формулирана цел. Ресурсите идват не само от организацията, но и от други организации както и от целевата група. Всички проектни дейности използват тези ресурси с цел да придобият измерими резултати. С най-практическо значение е целевата група. До степен проекта да дава конкретна услуга, целевата група е създадена от хора които ще допринесат директно за постигането на тези цели. Те са хората, които ползват проекта. Важно е да се уточни разграничението: интересите на този който дава парите може да са съвсем различни от този/тези които ще се възползват директно от услугите на

проекта. Проектът трябва да задоволи нуждите и на двете страни без да ги противопоставя.

До известна степен проекта също трябва да вземе под внимание и интересите на другите участници и/или организации, с които си сътрудничи с цел да изпълни изискванията на целевата група, също и организации които доставят ресурси или са на договорни отношения, социални групи засегнати от проекта и влияещи се от промени в състава на целевата група, както и институции активно работещи в същото поле на дейност. Това разкрива нуждата от анализиране на институционалната среда и как проекта, неговата организация и целевата група изглеждат от различните перспективи. Тази среда е съставена от различни организации, институции и социални групи, всяка от които има собствена перспектива.

3. Отговорност

Всички проекти трябва да бъдат планирани. Проектният план трябва да бъде обмислен добре преди започване на проектната работа. Той се нуждае от много информация като например договореност между целевата група и този, който осигурява средствата. Планът трябва да е изработен от отговорни хора. „Планирайки заедно” или „Планиране с участие” ни осигурява това че всеки участник е включен и знае какво ще прави. По този начин конфликтни гледни точки могат да бъдат впрегнати да работят заедно, като несъгласията трябва ясно да се изразят за да станат отправна точка за обсъждане и вземане на решения на взаимно съгласие. По този начин ще има по-малко търкания между отделните групи вътре в целевата група със започването на работата. Освен постигане на вътрешно съгласие, това води и до постигане на по-голяма сплотеност и по-добри резултати.

По стария начин един човек планира проекта, а друга група или отдел, провежда проекта. Това отнема много време и създава неразбирателство и лоши отношения и рефлектира в проблеми при провеждането. Консенсусът вътре в планиращата група няма да е лесен, но когато е налице резултата е висококачествен проект.

4. Използване на метода на логическата рамка

Изполването на метода на логическата рамка (МЛР) започва в ранните 1970 години с цел да се подпомогне планирането, управлението и оценяването на развитието на проекти. Оттогава този метод е използван от много агенции, които го използват в техните дейности. МЛР е: „набор от идеи, които трябва да бъдат използвани заедно, по динамичен начин, за да

се появи добре планиран проект, който обективно да бъде описан и оценен”. МЛР предвижда структура, която ще позволи на планьорите и оценителите да уточнят компонентите на техните дейности и да идентифицират всички логични връзки помежду си.

Група планьори могат да използват МЛР, за да планират проект. Това обикновено се прави в двудневен уъркшоп, който носи заедно отбор от личности, които представляват различни области свързани с проекта включително вземащите решения, тези които ще проведат проекта и тези, които ще се възползват от него.

МЛР уъркшоп е планираща дейност, не таква решаваща проблеми. С него се ръководи общо планиране, базирано на общо съгласие. Не е създаден за разрешаване на конфликти, но разрешаването им може да стане част от един МЛР уъркшоп. В такъв уъркшоп доброто ръководене е от ключово значение. Както пишат опитни хора: „Ръководенето е и талант, и занаят”. Това означава че има някои правила, които ясно да бъдат формулирани, но тяхната правилна употреба изисква опит в наблюдението и правилната намеса, които могат да бъдат предобити само след продължителна практика и чрез взаимстване на опит с други ръководители (фасилитатори).

Ролята на модератора е да улесни група от хора да работят заедно и придобият резултат в сътрудничество, резултат стъпил на опита, знания, възможности и креативност на всички участници. И постигнатата цел и процеса на постигане са важни: ако динамиката в групата не води до открита атмосфера, продукта ще е проект с ниско качество. И обратно ако резултата на групата е бил слаб, дори и процеса на създаване да е бил в приятелски и креативен дух, то последния се принизява. За модератора е добре да помни, че самия процес произвежда важна допълнителна цел: променя отношенията на участниците един към друг и това може да има по-дълготраен ефект от колкото по-видимия резултат на добър план или доклад. Тези промени в отношенията се отнасят и до възприемането и до взаимното изграждане на доверие, две неща иначе трудни за постигане.

Да обобщим:

- Проектното планиране трябва да стане в планираното поле (сфера) на проекта
- Проектното планиране трябва да включва представители от всички включени страни
- Проектното планиране трябва да бъде ръководено по неутрален начин

5. Уъркшоп по проектно планиране

Тази част от наръчника е замислена като ръководство минавайки през всички индивидуални стъпки на МЛР планиращите уъркшопове с цел да подпомогнат планиращите групи успешно да изпълнят задачите си. Използва се прост пример, за да се опишат етапите по един по-подробен начин:

Пример: Представители на шест НПО организации от шест различни държави от Югоизточна Европа се събират за да обсъдят възможността за провеждането на съвместен проект, който цели да подпомогне младите хора в родните им градове да участват в правенето на обществената политика. Първоначалната дискусия показва, че те имат общи проблеми, главно свързани със способности, знания и мотивация на младите хора да участват в този процес. Представителите се съгласяват да организират един планиращ уъркшоп по този проект. Те също така посочват и модератор на проекта.

Обикновено един МЛР планиращ уъркшоп се състои от следните стъпки:

- Диагностициране на проблем
- Проблемни дървета и целеви дървета
- Матрица на логическата рамка
- План за осъществяване на проекта
- Анализ на риска

В определени случаи е необходимо да се направи изчерпателен анализ на нуждите преди да се стартира уъркшопа, но това извън нашата тема.

5.1 Диагностициране на проблем

Ползата от това упражнение е да се съберат много и различни перспективи на проблеми свързани с проектната идея, изказани от участниците, дори ако понякога тези проблеми са по-скоро субективни отколкото обективни. Нужно е също да има хора с компетентен поглед върху ситуацията, с която се занимава групата, макар че е почти невъзможно да се избегнат „по-малко компетентни мнения”.

Диагностицирането на проблема има ясни нива:

- А) Презентация на проектната ситуация
- Б) Уточняване на всички индивидуални проблеми
- В) излагане на всички проблеми
- Г) уточняване на всички допълнителни проблеми

- Д) излагане на допълнителния набор от проблеми
Е) Организиране на проблеми в храсти или „облаци”

А) Презентация на проектната ситуация - диагностицирането на проблема започва с фокусиране на груповото внимание върху централния/възловия въпрос, произлязъл от проектната идея, въпрос, който обикновено започва с: „Какви са проблемите свързани с.....?”, следван от изначалната проектна идея. В добре подготвен уъркшоп, проектния тим може да съобщи на участниците за ситуацията, към която проекта ще е адресиран. Неговата стойност лежи в осигуряването на обща база за усилията на групата да анализира ситуацията и да създаде добре структуриран проект, който да е адресиран към ситуацията. Не трябва да се ограничава мисленето на участниците. Същността на уточняване на проблема е неговата откритост: идея, която първоначално изглежда тривиална, дребна или периферна в последствие може да прерасне в ключовия проблем.

Б) Уточняване на всички индивидуални проблеми – След тази презентация (ако е част от планиращия уъркшоп) ключовия въпрос се повтаря и участниците се помолват да напишат проблемите, които виждат сами. Всеки участник е снабден с маркер и поне десет листчета формат А5 и трябва да напише всички проблеми, за които се сеща, една идея на едно листче. Времето зависи от участниците и те не бива да се притискат да свършат бързо. Точно обратното, качеството на планиращия процес зависи много от уточнението и формулировката на проблемите, към които е адресиран проекта. Проблемите трябва да са изказани в кратка формулировка от грубо осем десет думи. Поради същата причина не бива да се ограничава броя на проблемите, които се поставят. Само един проблем ако не е изписан поради липса на време, хартия може да окаже огромно значение в по-късна фаза.

Пример: Модераторът формулира следния въпрос: *Какви са проблемите във връзка с участието на граждани в правенето на политика?*

Той има много различни отговори, всеки от тях написан като проблем на отделна картичка. Ето някои от тях:

Липса на интерес за бъдещето на страната

Участие на граждани е приемливо само на ниво гражданско общество

Няма съгласие на местно ниво

Гражданите не участват в развитието на обществената политика

Корупция в обществената сфера

Липса на прозрачност в правенето на обществена политика

В) излагане на всички проблеми – Всички листи се събират от модератора с лице сочейки пода. Никой, дори модератора не бива да чете написаните проблеми, защото всеки има право да назове даден проблем като незачиташ неговия ранг и позиция или ласкаещ или нараняващ.

Участниците нямат вярата, че имат анонимност в началото затова, това действие е много важно. Междувременно на никой въпрос не може да се дава предимство само защото е даден от човек с по-висок ранг. След събирането на листите, модератора чете на глас всеки един проблем пред цялата група и го забжда на дъска или стена. На този етап реда на проблемите не е важен. Всеки проблем се третира еднакво с другите и му се дава равно място на дъската.

Г) уточняване на всички допълнителни проблеми – по време на това опражнение на опознаване участниците минават през мисловен процес, който може да доведе до допълнителни идеи за проблемите. След това участниците са помолени да минат през проблемите втори път, като процедурата е същата като при първото разглеждане. Събират се по същия начин, макар това да е по-търдно втория път.

Д) излагане на допълнителния набор от проблеми – допълнителните проблеми са предствени по същия начин, четат се на глас и се добавят до предишните.

Това завършва първата основна фаза с резултат изброяване на всички важни проблеми. Групата вече може да премине към втората важна фаза, фрупиране на въпросите в „облаци”.

Е) Организиране на проблеми в „облаци” – целта на проблемното диагностициране е да определи една ясна йерархия от цели. Още повече че тези цели трабва да са насочени към проблемите, които имаме в дадената ситуация. Тези въпроси бяха уточнени и представени в предишната фаза на проблемното диагностициране. Те все още не са съпоставени един на друг. Това е целта на „проблемните облаци”, които са очертани на този етап на проблемното диагностициране. Тези облаци групират всички индивидуални въпроси в подходящи групи със специфични заглавия. След като участниците се запознаят с тях, от тях се очаква да излязат с идеи как да се групират теззи въпроси. Модераторът подготвя междувременно листи на които да напише заглавията на тези „облаци” дефинирани от участниците, а след това инициира дискусия за уточняване на тези „облаци”. Модраторът трябва да внимава да не се появят твърде много „облаци”. Важен проблемен „облак” е т.нар. „кутия на съкровищата”,

който включва всички идеи, чието съдържание не е все още добре изяснено.

Това упражнение продължава докато всички записани твърдения не се групират към облаците или към „кутията на съкровищата”. Модераторът трябва добре да следва баланса между качеството на процеса и времето, което ще бъде отделено за това. Понякога това изисква леко „побутване” във времето. Проблемите могат все още да бъдат реорганизирани в по-късна фаза, когато тяхното съдържание е обсъдено много-подробно.

Има две общи трудности, с които се сблъскваме по време на изясняване на проблемите и анализа им: неадекватно формулиране на проблеми и изявлението, че „липсва решение”.

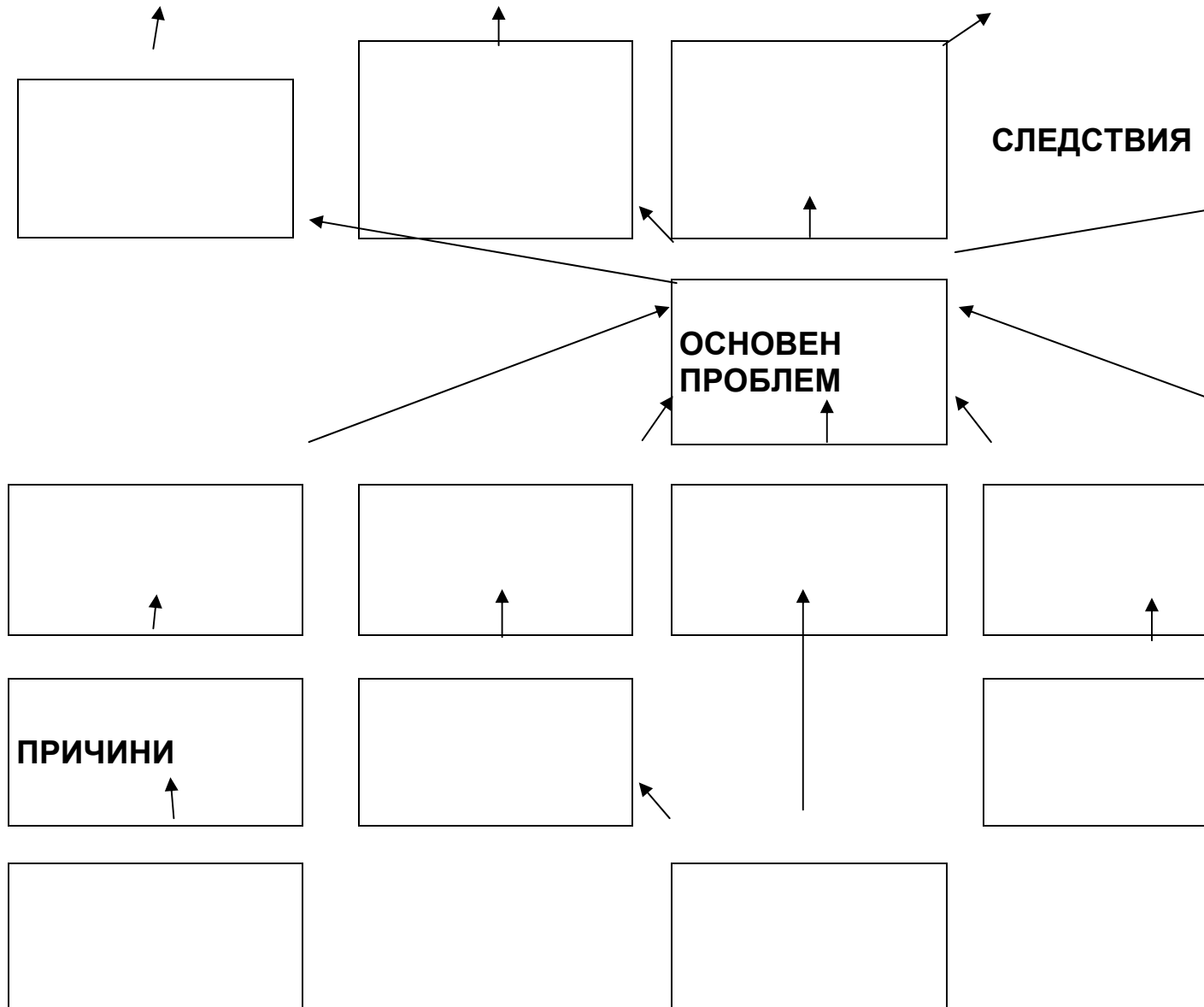
- Неадекватното формулиране на проблем се появява, когато проблема е формулиран без детайлност, така че няма връзка с проектната идея. Изявления от типа „лошо представяне” не могат да се допуснат, тъй като не ни позволява да видим и изясним проблема и не можем да изясним причините. Изразяване на детайлите на проблема е въпрос за преценка от страна на модератора и участниците и също зависи от характера на проекта.
- Липсата на решение, като изявление, не ни дава представа за негативната ситуация, но изразява липсата на желаната ситуация. Например „липса на обучени учители” не описва специфичния проблем и рискува сериозно отклоняване от истинския проблем.

Обаче в реалния живот не е толкова лесно да се избегнат тези трудности. Хората често формулират проблеми с неадекватна спецификация и дори изявления, които въобще не са проблеми. Например: „Управление, учители и пр.” Възможно решение тук е да си изчисти проблема в даденото неадекватно изявление или това да се направи в последваща фаза.

5.2 Проблемни дървета и целеви дървета

Проблемното дърво – Веднъж след като групата се е договорила относно изпълнимостта на конструираното дърво от съществуващите „облаци” първата стъпка е да се уточни централния или същностния проблем за всеки от облаците. (само в много специфични случаи може да се случи един централен проблем да е обединителен за всички „облаци” и така да се построи само едно дърво). Този проблем се смята за „стъלב” на проблемното дърво. Групата след това е поканена да обсъди всички останали в проблемив тяхното взаимодействие с основния проблем. С

други думи даден проблем дали е *причина* или *следствие* от основния проблем. Продължавайки с графичното представяне на дървото, въпросът е основния проблем е по-скоро в корените към стълба или по-скоро в клоните над него?



Фигурата по-горе показва как трябва да изглежда едно такова проблемно дърво. Дървото трябва да изобрази всички връзки между „причина” и

„следствие” представено в тази област от проблеми, колкото се може по-пълно на база перспективи и информация, които са налице.

Дървото е физически конструирано от проблемните изявления, които вече са изобразени на дъската. Листичетата се вземат от облаците и се преподреждат в зависимост от логиката на дървета и се поставят на стената или дъска. Участниците не бива да обезкуражават ако не могат да изградят завършено проблемно дърво. В някои случаи даден проблем изглежда на определена група от участниците като „причина”, а на друга група като „следствие”. В такъв случай модератора трябва да окуражи участниците в изясняването на проблема, като им напомни, че е по-важно да се изяснят аргументите по проблема, отколкото механичното му поставяне на едно или друго място на дървото.

Тъй като есенцията на такъв тип уъркшоп е да създаде атмосфера на колективно разглеждане на различни аспекти по проблемите *преди* да е стартирал същинския проект. Ако диспутите продължат по отношение на дефиниране на цели, полезно тук е да се попита дали различни гледни точки са свързани с интересите на една или повече групи от участниците.

Това може да доведе до разкритието на реален конфликт на интереси между различни групи с различни интереси, които участват в проект или процес. За предпочитане е да се избягват такива конфликти на интереси от самия старт, отколкото да се появят в по-късна фаза и да разрушат проекта. Много от конфликтите могат да бъдат разрешени от самите участници, които могат да преговарят до каква степен конфликтните интереси ще бъдат пресъздадени при формулирани на целите на проекта.

Пример:

	Ниско участие на гражданите в развиването на обществена политика		
--	--	--	--

	Липса на механизми за участие на младежи в правенето на политика		
Липса на диалог между младежта и местните политици	Липса на умения и знания как да се участва в правенето на политика		Нисък интерес на политиците към нуждите на общностите
Няма контакт между младежки водачи и тези които правят политика	Участитето в правенето на политика не се преподава в училищата	Младежките лидери нямат опит в правенето на политика	Недостатъчна информация за начините на правене на политика

Обективно дърво – Докато проблемния анализ представя негативните аспекти на съществуващата ситуация, анализа на обективностите представя позитивните аспекти на желаната бъдеща ситуация. Това изисква преформулирането на проблеми в обективности. Обективното дърво може да бъде наречено огледало на положителния образ на проблемното дърво и връзките между причина и следствие да се превърнат в начини на завърване.

Тази трансформация не трябва да е механична. По принцип е възможно механичното трансформране на дървета но това рядко дава точна представа за комплексността от ситуации или за колективната интелигентност на групите по реме на презентациите на уъркшопа. Това механично трансформиране не е добро и за по-късната фаза на йерархия от четири нива (дейности, резултати, проектна цел и обща цел)изискавана от матрицата на логическата рамка, освен ако самото дърво не пасне с четирите нива.

Съществуващото проблемно дърво е полезно за размисъл за предпоставките и на проектната цел и на резултатите. Веднъж щом долните проблеми до корените са решени, проблемите приченени от тях също е разрешават.

Това винаги води до решение как да се справим с тези проблеми. С други думи групата трябва да уточни тези дейности които проекта може да обхване като е адресиран до проблемите упоменати в проекта или да съдейства за решаването им по по-индиректен начин. В по-късните фази на проекта във фазата на приложението това се получава чрез тези дейности, в които проекта си взаимодейства с околния свят.

Планиращата група трябва също да уточни по-обща(но все пак съимерима) цялостна цел която да покаже до коя образователн, политическ или друга цел проектът ще може да допринесе. При нормални обстоятелства проекта в горните половина (следствия) на проблемното дърво ще помогне на участниците да уточнят таква цел. Това е тази обща цел която осигурява връзката между по-общата стратегия на организацията, която провежда настоящия проект и и конкретния проект.

Пример:

	Повишено участие на гражданите в развитието на обществената политика		
	Развитие на функциониращи механизми на младежите в правенето на политика		
Диалог между младежта и политиците	Развити способности за това как да участват в правенето на политика		Увеличено съзнание на политиците към нуждите на общностите
Установяване на контакти между лидери на младежите и местни политици	Участие в правенето на политика се преподава в училище	Младежките лидери имат знания в правенето на политика	Достатъчно информация за начините за участие в правенето на

			политика
--	--	--	----------

5.3 Матрица на логическата рамка

Веднъж след като диагностичната фаза е завършила успешно с изясняването на целите и обективностите изпълването на рамковата матрица осигурява цялостен и прозрачен план, който вече включва индикатори за мониторинг и оценка като взема също и външната среда на проекта под внимание. Самата матрица може да бъде видяна като убедителна визуализация на вътрешната структура на проекта. Рамковата матрица се състои от четири реда и четири колони. Тези четири колони представляват *посредническата логика, обективно измеримите индикатори, източниците на уточнение и предположенията* след посредническата логика на всички четири нива от йерархията от цели, както са дефинирани по вертикалната ос.

	Посредническа логика	Обективно измерими индикатори	Източници на проверка	Предположения
Обща цел				
Цел на Проекта				
Резултати				
Дейности	Дейност 1 Дейност2	Способи	Средства	

 Дейност N			
--	--------------------	--	--	--

Първата колона съдържа посредническата логика на проекта. Той показва йерархията от цели и как те следват ясно отношенията между *причина и следствие*. Проектът предприема специфични *дейности* които трябва да доведат до ясно дефинирани *резултати*. Дейностите са какво проекта върши , докато резултата е *приноса* от тези дейности. Резултатите от проекта взети заедно трябва да позволят на проекта да достигне проектната си цел. Станало е международен стандарт това че даден специфичен проект има само една *проектна цел*. Това прави и проектното планиране и проектното оценяване много по-лесно, защото е по-лесно да планираш постигането на една проектна цел отколкото, отколкото за и повече паралелни цели и е по-лесно да се измери успеха на даден проект спрямо една проектна цел отколкото спрямо две или повече които дори може да са в неразпознат конфликт помежду си.

На чело йерархията от цели (на най-горния ред на матрицата) ние намираме *генералната цел(и) на проекта*. Това обикновено са по-обща цели, за които проекта може само да допринесе до известна степен, но които дадения проект не може да реши изцяло сам. Например доставяйки компютри в училищата за да могат да получат информация базирана в уеб страници, ще допринесе за генерална цел от типа „добре информирано общество” но сам по себе си няма да я изпълни изцяло дори и проекта да е сто процента успешен, дори и да достави на всички училища компютри с връзка с интернет.

Втората колона на матрицата представя *обективно измерими индикатори* на всички нива в йерархията от цели. Важно е да имаме *обективно измерими индикатори* за генералната цел и проектната цел както и за *резултатите* с цел да бъде постигнат консенсус между отделните групи участници по отношение на това колко успешен е бил проекта. Само ако степента на успеха е измерима с индикатори, с които всеки е съгласен, има и надежда да се получи съгласие върху проектния принос.

Предмет на третата колона е уточняването *на източниците на проверка* за всеки от индикаторите. За някои индикатори има или проектни документи или публично достъпни записки които съдържат нужната информация. За други метода и времето на събиране на информация трябва да се уточнят. В този случай е добре да имаме предвид, че

използването на готови и лесно достъпни източници е по-евтино, отколкото тепърва да се предприемат проучвания.

Четвъртата колона се отнася до предположенията касаещи външната среда които са направени във формацията на матрицата. Във всеки социален проект връзките между причина и следствие не са лесно откриваеми като в една машина например. В социалните системи тези връзки винаги зависят от плеяда от външни фактори извън обхвата на проекта. Като общо приета опасност се приема това че когато колона предположния е пренебрегвана в планиращи утъкшопове, това води до вреда в тези проекти, които не обръщат достатъчно внимание на външните за проекта фактори и предпоставките за успех. Модераторът трябва да е наясно с тази опасност, която се проявява при липса на време и недостатъчно отделяне на такова за *предположенията*.

Обща цел		Предположения за постигане на поддръжка
Проектна цел		Предположения за принос на общата цел
Резултати		Предположения за постигане на проектната цел
Дейности		Предположения за постигане на резултати

В този случай се следва директна логика: *дейностите* водят до *резултати*, *резултатите* позволяват да се постигне *проектната цел* и постигната цел допринася за общата цел. Тази директна логика не взема под внимание външната среда.

В реалността *дейностите* ще доведат само до предвидените резултати, само ако определени външни обстоятелства позволят това.

Съществуването на тези външни обстоятелства се определят като едно или повече предположения. Общата логика тогава става малко по-сложна: *дейности* плюс *изпълнени предположения* водят до *резултати*.

Същото важи и за другите нива от рамковата матрица. По този начин *резултати* плюс *изпълнени предположения* водят до постигане на

проектната цел. И този принос е от значение ако предположенията от най-горното ниво се осъществят.

Предположенията водещи до проектното осъществяване за важни ако цялостната стратегия на организацията управляваща проекта или организацията финансираща проекта има стратегия, която подчертава осъществяването директно или чрез формулировки („систематично въздействие”, „дългосрочно въздействие”)

Пример:

	Посредническа логика	Обективно сравними индикатори	Източници на проверка	Предположения
Обща цел	Увеличено участие на граждани в развитието на обществената политика	Увеличени на брой нови програми иницириран и от граждани	Решения от властите Изборни статистики	Функциониращи демокрации в участващите държави
Проектна цел	Да развива функциониращи механизми за младежи в общности за да участват в правенето на политика	Решенията на градските съвети базирани на диалога с младежки съвещателни структури	Доклади от срещите	Решенията и механизмите са устойчиви Гражданите желаят да участват в правенето на политика Общността подкрепя младежкото участие
Резултати	1. Диалогът между младежта и политиците е институционализиран	Има 6 съвещателни структури Подписани	Законодателни актове Списъци с участници	Политижите спазват договора

		договори между младежи и градска управа	Договори	
Резултат и	2. Развити способности и знания как да се участва в правене на политика	Въведена програма в поне 10 училища Увеличен брой младежи в кампании	Годишни училищни доклади Списък с участници	
резултат и	3. Увеличено съзнание на политиците към нуждите на общността	По-голям брой теми които се обсъждат в градските съвети	Медии Минути от срещите	
Дейност и	1.1. да се установят младежки структури към градските съвети	Нужди 1 експерт	Средства 1 000 евро	Младежи желаещи да участват в младежките структури
	1.2. Създаване на законова рамка за младежки съвещателни структури			
	2.1. Въвеждане на училищна програма за младежко участие в политиката	2 експерти	3 000 евро	Училищата желаят да сътрудничат
	2.2. да се осигури обучение за членовете на младежките структури		20 000 евро	
	3.1. организира дейности за повдигане		35 000 евро	Политиците отговарят на кампаниите

	съзнанието за участие в политиката			
--	------------------------------------	--	--	--

5.4. План за осъществяване на проекта

За проектното осъществяване, обикновено се ползва техниката „Gantt”. Този план е ефективен и общо използван, тъй като обобщава използваното време, връзките помежду, отговорностите за и ресурсите изисквани за всички дейности. Дейностите просто са изредени в таблица, като всяка дейност оглавява един ред.

Дейности	Разписание (месеци, седмици, дни)										Нужди	Средства	Отговорен човек	
Дейност 1														
Дейност 1.1														
Дейност 1.2														
Дейност 1.n														
Дейност 2.1														
.....														

Този тип планиране прави по-лесно взимането в предвид взаимоотношенията между дейностите: ако започването на дейност 2 изисква изпълнението на дейност 1 и започването на дейност 3, изпълнението на дейност 2, то те трябва да вървят в последващ ред, вероятно използвайки „буфери” (т.е. оставяйки време между края на дейност 1 и началото на дейност 2), които да поемат закъсненията между дейностите.

Дейности	Дейност 1 Дейност 2 Дейност N	Нужди	Средства	
----------	--	-------	----------	--

По прост маниер таблицата Gantt изброява всички дейности и се разпростира върху тях. Докато рамковата матрица споменава само една дейност, плана за осъществяване ги разделя на всички поддейности които са групирани под тази обща дейност. Нивото на детайли тук наистина зависи от комплексността на проекта.

Дейности	2004					2005	Нужди	Средства	Отговорно лице
1.1 Да установи младежки структури в градските съвети	x	x					1 експерт	1000 евро	
1.2 създаване на законова рамка на младежки структури		x	x						
2.1. Въвеждане на училищна програма за младежко участие в политиката			x	x	x	xx	2 ма експерти	3 000 евро	
2.2. да се осигури обучение за членовете на младежките структури				x	x	x		20 000 евро	
3.1. организира дейности за повдигане съзнанието за участие в политиката						xxxxx		35 000 евро	

5.5 Анализ на риска

Анализ на риска се прави за да се провери колко е реалистичен проекта и по този начин колко вероятно е да успее. Анализ на риска се прилага в предположенията на рамковата матрица (виж 5.3.) За всяко предположение участниците оценяват два параметъра:

- Колко вреда ще направи на проекта ако предположенията не излязат вярни („силно влияние” на следващата илюстрация)
- Колко вероятно е това предложение да не излезе вярно? („висока вероятност” на следващата илюстрация)

ВИСОКО

Приоритет II Силно влияние ниска вероятност	Приоритет II Силно влияние висока вероятност
Пренебрежимо слабо влияние Ниска вероятност	Приоритет III високо влияние нискавероятност

НИСКО

Вероятност

Този анализ на риска ни дава преценка на важността на предположенията изброени в четвърта колона на рамковата матрица. Колкото е по-висока вероятността това предположение да се провали, толкова по-голямо е вероятността от провал на проекта, толкова по-важно става да се търсят възможни алтернативи.

Предположения, които са едновременно „силно влияние” и „голяма вероятност”, винаги способстват за търсене на алтернативи. Ако подобно *предположение* се появи на ниво *проектна цел*, вероятно е дошло време да се мисли за алтернативен проект. На международен проектен език такива предположения се наричат „предположения-убийци”, защото изцяло могат да разрушат един проект. Милсейки за алтернативен проект, съвсем не означава че изоставяме стария проект, но в този случай е благоразумно да имаме план Б (или дори план В) в случай че се случи най-лошият сценарий. Излишно е да се каже, че тези планове трябва да са със сходно значение (с взета под внимание рамкова матрица) като първоначалния план и това трябва да се вземе под внимание, когато пресмятаме нужното време за проекта.

6. Мониторинг

6.1. Какво е мониторинг?

Проектният мониторинг е неразделна част от ежедневното управление. Доставя информация, чрез която управляващите проекта могат да открият и решат различни проблеми. Логическата рамкова матрица и плана за действие осигуряват основата. Следните основни моменти трябва да бъдат регулярно наблюдавани:

- Кои дейности са на дневен ред и какъв прогрес е бил постигнат (седмичен интервал)
- На какво ниво са средствата и нуждите във връзка с напредъка на проекта
- Желаните резултати постигнати ли са? (анализ на 6 месеца)
- Какви промени се появяват в проектната среда? Предположенията оказват ли се вярни?

Проектният мениджмънт как са разгледани целите, и анализира промените в проектната среда включително ключови групи от участници. Ако напредъка е намалял се взимат коригиращи мерки. Подробности от всички дейности трябва да бъдат включени в следващия доклад.

6.2. Някои основни стъпки

Мониторингът създава нужната информационна база за управление и вземане на решения по време на проекта. Тъй като мониторинга не е направен само в проекта но на различни нива, трябва да се вземе решение каква информация е нужна за да се контролира проекта и как да се получи, събере, анализира и изпрати. В такъв случай мониторинга включва следните стъпки:

Стъпки	Съдържание
1. Събиране на информация (факти, наблюдение и измерване) и документирането им	<ul style="list-style-type: none"> • Индикатори за цели на всички нива в логическата рамка • Качество и съвместимост на дейности и употреба на ресурси • Проектна среда (индикатори за предположения) • Проектно влияние • Сътрудничество с целеви групи

	и партньори
2. Анализирани и водене на изводи (интерпретация)	<ul style="list-style-type: none"> • Сравнение на планирани и реални приноси (планирани и непредвидени) • Промени в проектната среда и последствия за проекта • Сравнение между планираните и реалните механизми и процедури на проектната организация и сътрудничество с целеви групи
3. Правене на препоръки и предприемане на корективни действия	<ul style="list-style-type: none"> • Приспособяване на използваното време и ресурси • Приспособяване на цели • Приспособяване на процедури и кооперативни механизми

Вътрешните мониторингови документи и доклади за напредъка, представят резултатите от този процес. Главната *отговорност е у проектния мениджмънт.*

6.3. Видове мониторинг

6.3.1 Мониторинг на дейностите

Мониторингът на дейностите сравнява времето планирано за дейностите и реално използваното затова време. Основният инструмент е плана за действие, който трябва да бъде достатъчно подробен за да се прецени точно. В тази рамка крайните срокове са дефинирани като точка във времето, до която една специфична дейност трябва да бъде завършена. Ако крайните срокове за дейностите са на „критичната пътека” или влияят на използваното време на други дейности, мениджмънта трябва да се намеси и фиксира нови срокове.

Воденето на записки върху проектните дейности е основна част от Мониторинга и системата за оженяване. Използвайки формата Gantt прави лесно бързия преглед на съдържанието на дневните, седмичните и месечните доклади. Информацията се обобщава за всяка от дейностите и се въвежда в таблицата на Gantt. Така става лесно да се сравни какво е постигнато, с това което е било планирано, ред по ред, дейност по дейност, точка по точка, включвайки началото и края на дейностите, използваните човешки ресурси и материалите и съоръженията, които са били използвани.

6.3.2 Мониторинг на резултатите

Мониторингът на резултатите е базиран на индикаторите на резултатите. Индикаторите показват желаната ситуация в определено време или в края на планирания период. Това обаче може да не е достатъчно за управлението на проекта, тъй като решения трябва да се взимат на кратки интервали за да се контролира развитието.

Напредъкът се оценява чрез сравнение на първоначалната ситуация с настоящата ситуация. Когато се установява първоначалната ситуация трябва да се има в предвид че съществува голяма база данни от методи. Много често не основополагащите проучвания дават информация за вземане на проектни решения на управление, а отнемащи много по-малко средства и време методи биха дали добра информация за началната ситуация.

6.3.3. Мониторинг на предположенията

Докато дейностите и резултатите са много често наблюдавани адекватно наблюдение на предположенията и риска се прави рядко. Както и при резултатите, предположенията също могат да бъдат маркирани с индикатори и източници на проверка. Следната таблица показва обобщен вид на мониторинга на предположенията. Това ще формира базата на тримесечен мониторинг на предположенията, който ще работи в сравнителен план. Проектният мениджмънт трябва да реагира незабавно, ако предположенията не се окажат вярни и излагат на опасност успеха на проекта.

Упражнение: Развийте индикатори и източници на проверка и коментирайте следната ситуация:

Ниво на лог. рамка	Предположения	Индикатори	Източници на проверка	Коментар и/ ако предположенията не се окажат вярни

Обща цел	Функциониращи демокрации в участващите страни			
	Новите програми са добре приети			
Проек тна цел	Решенията и механизмите са непрекъснати			
	Гражданите желаят да участват в правенето на политика			
	Общността подкрепя участие на младежи			
Резул тати	Политиците спазват договореностите			
Дейно сти	Младите хора желаят да участват в младежки съвещателни структури			
	Училищата желаят да сътрудничат			
	Политиците отговарят на кампаниите			

6.3.4. Мониторинг на въздействието

Мониторингът на въздействието гледа към:

- Ефективността на проекта („правейки правилните неща”) и отвъд към позитивните и желателните въздействия
- Страничните ефекти не са включени в рамката
- Отрицателните въздействия

Тези ефекти и въздействия стават видими по време на провеждането на проект или по-късно. Мониторинг на въздействието, трябва да бъде включен по време на провеждане на проекта. Оставяйки настрана проектното ниво, анализа става най-важен за оценяването и

формулирането на политика за бъдещи проекти. Мониторингът на следствия и въздействия е по-различен от другите защото:

- Дългосрочното наблюдение т.е. може да има значителна празнота във времето между получаването на резултати и появата на приноси и въздействия. В такива случаи може да е полезно да се работи с процесно-ориентирани индикатори т.е. индикатори които ще покажат първите и по-продължителните знаци на планираното въздействие. Те трябва поне да дадат добра индикация дали проекта е на правилен път. Обикновено оценката включва обратна връзка с целевата група.
- Близка връзка между промени дължащи се пряко на проект или програма и тяхната среда и контекст т.е. често е трудно да се различат промените станали факт благодарение на проекта и такива, които са станали без намесата на проекта. Процедурата и инструментите за мониторинг на въздействието са същите като мониторинга на резултатите: събиране на информация под формата на таблици в определен порядък във времето и др.