

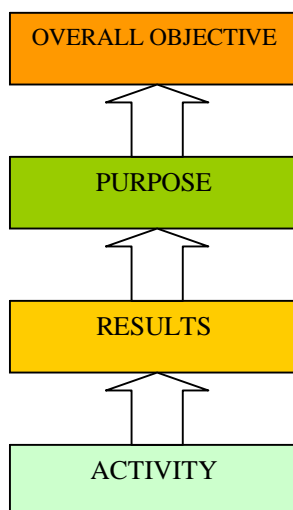
**Opracowano na podstawie ekspertyzy
„System wskaźników rezultatu, celu szczegółowego oraz celu ogólnego
projektów miękkich, realizowanych w ramach priorytetu 2.9 Polityka regionalna
i działania transgraniczne Norweskiego Mechanizmu Finansowego”**



Luty 2008

1. Zakres pojęciowy i definicje stosowane w logice interwencji projektu

Do logiki interwencji projektu należą cztery elementy pokazane na ryc. 1 Zasada logiki interwencji w projektach polega na tym, iż działania przyczyniają się do osiągnięcia rezultatów. Te zaś mają doprowadzić do osiągnięcia celu szczegółowego projektu. Cele szczegółowe projektu wpływają na osiągnięcie celów ogólnych projektu.



Ryc. 1 Logika interwencji i nazewnictwo logiki interwencji projektu stosowane w angielskojęzycznych wersjach wniosków aplikacyjnych dla Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

Rezultaty (results) projektu są bezpośrednimi, materialnymi efektami zrealizowanych działań. Powinny być osiągnięte w trakcie trwania projektu i wpływać na osiągnięcie celów szczegółowych. Mogą one mieć wymiar fizyczny (budynek, sprzęt) lub być efektem wykonania usług (konferencja, szkolenie). Istotą rezultatu jest to, iż jest on w pełni policzalny, przy pomocy dostępnych miar i wag lub jednostek matematycznych.

Cel szczegółowy (purpose) to fizyczny, bezpośredni wpływ uzyskanych rezultatów na bezpośrednich beneficjentów, osiągany natychmiast po zakończeniu realizacji projektu. Wskaźnik będący miarą osiągnięcia celu szczegółowego jest zatem związany bezpośrednio z natychmiastowymi efektami projektu i dostarcza informacji o zmianach, jakie nastąpiły u bezpośrednich beneficjentów pomocy. Określany jest poprzez opis stanów pożądaných i badany podobnie jak rezultat, także przy pomocy dostępnych miar i wag lub jednostek matematycznych.

Przez **cele ogólne (overall objectives)** projektu rozumie się długofalowe konsekwencje zrealizowanego przedsięwzięcia dla bezpośrednich adresatów po zakończeniu projektu, a także pośrednie konsekwencje dla innych adresatów. Oddziaływania i cele ogólne odnoszą się do konsekwencji danego projektu wykraczających poza natychmiastowe efekty dla bezpośrednich beneficjentów (np. wzrost poziomu poczucia bezpieczeństwa, wzrost aktywności społeczno-ekonomicznej).

Podsumowując, logika interwencji opisuje wewnętrzny związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy podjętymi działaniami i ich bezpośrednimi mierzalnymi rezultatami. Uzyskanie uprzednio zakładanych rezultatów wpływa z kolei na osiągnięcie celu szczegółowego, który wprost przyczynia się do osiągnięcia celu ogólnego danego projektu.

Do ilustracji logiki interwencji służy tzw. matryca logiczna. Stanowi ona swoistą „mapę” projektu i pozwala w jednym miejscu zebrać wszystkie elementarne informacje o przedsięwzięciu. Istotnym elementem matrycy jest logika interwencji, umieszczana zazwyczaj po lewej stronie matrycy (ryc. 2) :

Logika interwencji	Wskaźniki	Weryfikacje wskaźników	Zagrożenia
<p>Cele ogólne Cel ogólny projektu stanowiący efekt szerszego oddziaływania efektu osiągnięcia celu szczegółowego dla grupy docelowej i dookoła niej</p> <p>Jaki jest nadrzędny cel, jaki ma być osiągnięty przez projekt ?</p>	<p>Obiektywnie weryfikowalne Wskaźniki celu ogólnego Wskaźniki z jednostkami miar, które enumeratywnie określają liczbowy wymiar osiągnięcia celu ogólnego docelowej</p>	<p>źródła informacji o wartościach wskaźnika Instytucja sprawdzająca wskaźniki oddziaływania</p>	
<p>Cele szczegółowe Cel bezpośredni projektu, który stanowi odzwierciedlenie problemu grupy docelowej i który jest osiągany poprzez wykorzystanie bezpośredniego efektu dostaw, robót i usług Jakie są konkretne cele, jakie ma osiągnąć projekt ?</p>	<p>Obiektywnie weryfikowalne Wskaźniki celu szczegółowego Wskaźniki z jednostkami miar, które enumeratywnie określają liczbowy wymiar osiągnięcia celu bezpośredniego</p>	<p>źródła informacji o wartościach wskaźnika Dane dla obliczenia wskaźników rezultatu</p>	<p>Potencjalne zagrożenia dla oddziaływania projektu, przy założeniu, że produkt i rezultat projektu został osiągnięty</p>
<p>Rezultat Bezpośredni efekt dostaw, robót i usług Jakie są bezpośrednie korzyści i efekty projektu ?</p>	<p>Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki rezultatu Wskaźniki z jednostkami miar, które enumeratywnie określają liczbowy wymiar bezpośredniego efektu dostaw, robót i usług</p>	<p>źródła informacji o wartościach wskaźnika Dane dla obliczenia wskaźników produkt</p>	<p>Potencjalne zagrożenia dla osiągnięcia rezultatu, przy założeniu, że produkt został osiągnięty</p>
<p>Podejmowane działania Dostawy, roboty i usługi, realizowane w projekcie Jakie są kluczowe działania, które należy wykonać, by osiągnąć rezultaty ?</p>	<p>Srodki i zasoby własne (np. personel, wyposażenie, procedury)</p>	<p>Budżet projektu</p>	<p>Potencjalne zagrożenia dla sprawnej realizacji działań</p>
			<p>Warunki początkowe Jakie warunki wewnętrzne i zewnętrzne muszą być spełnione, by rozpocząć projekt ?</p>

Ryc. 2 Wzór matrycy logicznej. Na podstawie: Project cycle management

Matryca logiczna jest narzędziem przedstawiającym logikę interwencji projektu. Jeżeli w ramach projektu zrealizujemy dane działania, wówczas osiągniemy odpowiednie rezultaty, które z kolei umożliwią nam osiągnięcie uprzednio założonych celów. Poprawne wykorzystanie sporządzonej matrycy pozwala na precyzyjny opis działań oraz efektów projektu, jak również poprawne sformułowanie jego celów. W późniejszym etapie możliwe jest natomiast przeniesienie wskaźników z matrycy logicznej do odpowiednich działów i punktów w wniosku aplikacyjnego.

Wskaźniki rezultatu, celu szczegółowego i celu ogólnego są zbierane i weryfikowane przez projektodawcę. Projektodawca jest odpowiedzialny za to, aby rezultaty, które powstaną w wyniku realizacji danych działań, były zgodne pod względem swoich wymiarów oraz wartości liczbowych z tym co zostało uprzednio założone. Monitorowanie wartości wskaźników rezultatów przez projektodawcę pozwala na dokonywanie przez niego bieżących ocen, czy projekt osiągnie swoje cele.

Wskaźniki rezultatów pomagają w oszacowaniu faktycznych efektów wdrożonych w ramach projektu produktów usług, dostaw i robót budowlanych, itp.

W przypadku wskaźników rezultatu nie jest konieczne określenie ich wartości bazowej (wartość przed rozpoczęciem realizacji projektu), ponieważ wskaźniki te przedstawiają fizyczne efekty danego projektu, które powstały w trakcie jego realizacji (w takim przypadku wartość bazowa wynosi „0”).

Wskaźniki celu szczegółowego powinny przedstawiać sposób wykorzystania rezultatów zarówno w wymiarze liczbowym np. liczba osób przeszkolonych w okresie realizacji projektu, jak również powinny przedstawiać pewne zjawiska dynamicznie np. % wzrost liczby osób, które posiadały wiedzę z danej dziedziny.

W przypadku wskaźników na poziomie celu szczegółowego i celu ogólnego istotne jest określenie ich wartości bazowej co pozwala na przedstawienie wartości wskaźnika w momencie rozpoczęcia realizacji projektu, a następnie prawidłowe oszacowanie wartości docelowej.

Na poziomie celu szczegółowego i celu ogólnego rekomenduje się projektodawcom określanie najwyżej 2-3 wskaźników.

Generalnie wskaźniki zastosowane dla rezultatu, celu szczegółowego i ogólnego powinny spełniać **kryteria SMART**, czyli powinny:

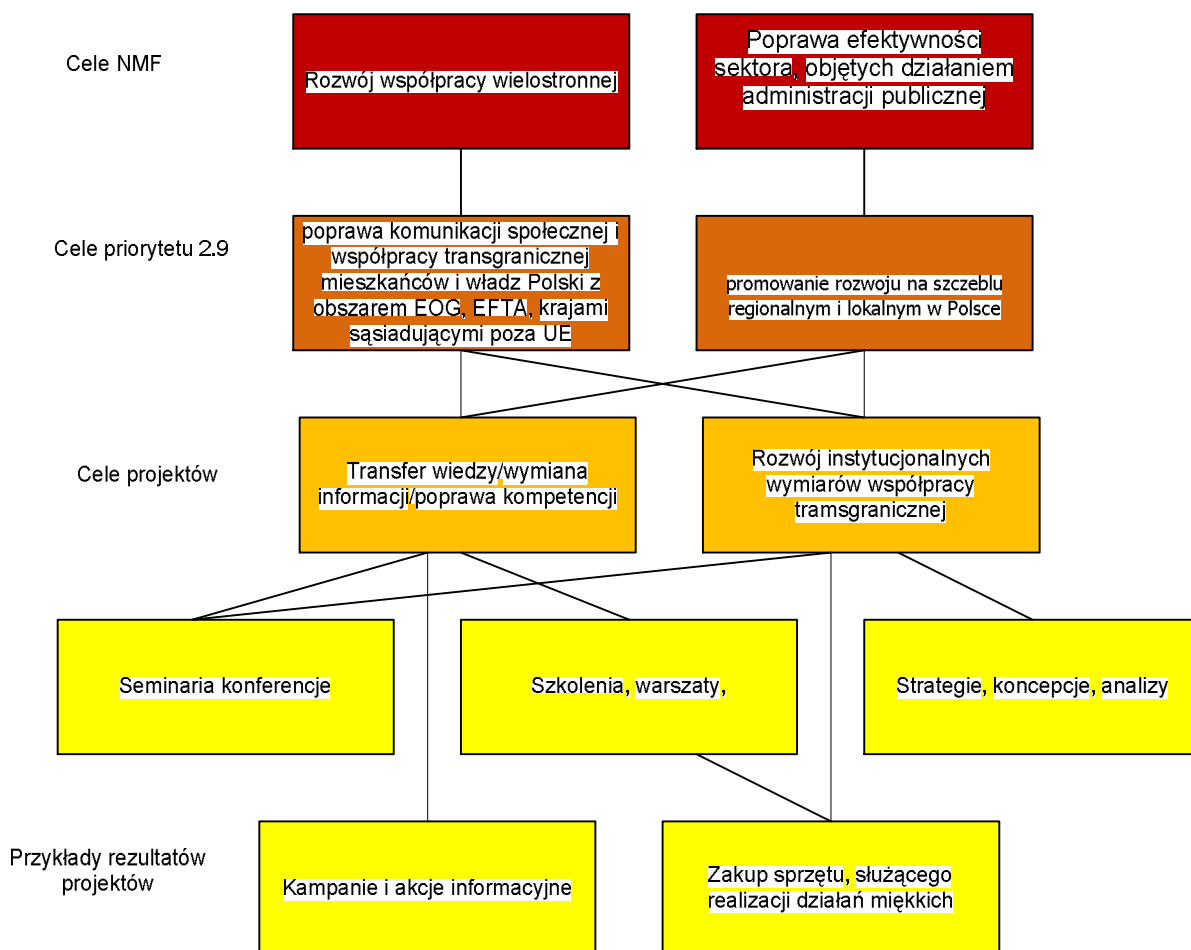
1. być konkretne (odnoszące się bezpośrednio do rezultatu, celu szczegółowego lub celu ogólnego,
2. być mierzalne,
3. być dostępne po uzasadnionych kosztach,
4. być skonstruowane w sposób umożliwiający zaspokojenie potrzeb informacyjnych projektodawcy i instytucji monitorującej projekt,
5. pozwalać określić horyzont czasowy osiągnięcia docelowej wartości wskaźnika;

2. Najczęściej popełniane błędy w doborze wskaźników

1. Zachwianie logiki interwencji w projekcie: nieadekwatna zależność między rezultatem, celem szczegółowym a celem ogólnym projektu, co skutkuje błędną identyfikacją celów szczegółowych projektu i w konsekwencji mieszaniem ich z rezultatami lub celami ogólnymi.

2. Brak znajomości definicji wskaźników, nie dostrzeganie powiązań między wskaźnikami a właściwymi poziomami logiki interwencji (zjawisko mierzenia przez wskaźnik niewłaściwego poziomu logiki projektu lub mierzenia tym samym wskaźnikiem dwóch poziomów).
3. Często spotykanym błędem jest np. umieszczanie w projektach polegających na organizacji konferencji lub szkolenia liczby osób przeszkolonych lub uczestników konferencji jako wskaźnika rezultatu. Natomiast na poziomie rezultatu prawidłową miarą jest liczba dni lub godzin szkoleniowych lub dni konferencji. Analogie znaleźć można w projektach infrastrukturalnych, w których miarą rezultatu jest kubatura wybudowanych pomieszczeń lub długość wybudowanej drogi, a nie liczba osób korzystających z tej infrastruktury.
4. Często przy konstruowaniu wskaźników stosowane są różne określenia obciążone niekonkretnością i wieloznacznością, np. efektywny, skuteczny, zgodny, pełny. Stosowanie takich określeń w konsekwencji oznacza, iż dwie osoby mierzące to samo zjawisko mogą różnie oceniać, czy dany przedmiot spełnia wymogi i może przynależeć do populacji, czy też nie.
5. Do technicznych problemów z doborem wskaźników zaliczyć należy: stosowanie określeń, nie dających się zmierzyć np. zwiększenie zdolności instytucjonalnych, poprawa efektywności, poprawa wydajności, ocena znaczenia, itd. Dodatkowo, często stosowane są na wszystkich poziomach logiki interwencji określenia, będące opisami działań w projektach, stanów pośrednich, czy czynności np. zapewnienie pomocy, wprowadzenie procedur, opracowanie kursu internetowego, wzrost umiejętności penetracji rynku przez firmy, które korzystały ze wsparcia w ramach projektu, etc. . Trzeba zaznaczyć, że dopiero tego typu określenia wymagają zbudowania wskaźników, które zmierzą sukces np. we wzroście umiejętności penetracji rynku, bądź które zmierzą np. zjawisko wzrostu transgranicznej współpracy.
6. Wskaźniki dynamiczne, ujmujące wzrost, nie posiadają jednostek miar oraz podstawy wartości bazowej, od której ten wzrost będzie liczony.
7. Brak określenia horyzontu czasowego dla wskaźników.

3. Logika interwencji projektów realizowanych w ramach NMF – priorytet 2.9



Ryc. 3 Logika interwencji projektów i programu NMF – priorytet 2.9

4. Przykładowe wskaźniki dla projektów realizowanych w ramach NMF – priorytet 2.9

Priorytet	Rodzaj projektu	Cele ogólne	Cele szczegółowe	Rezultaty
Polityka regionalna i działania transgraniczne	Tworzenie i wdrażanie programów współpracy transgranicznej mających na celu poprawę funkcjonowania administracji samorządowej oraz pobudzanie inicjatyw społecznych, służących ochronie zdrowia oraz rozwoju przedsiębiorczości w regionach	wzrost liczby wspólnych przedsięwzięć zrealizowanych przez beneficjenta bezpośredniego (i _w. partnerów zagranicznych) o charakterze transgranicznym po zakończeniu wdrażania projektu/programu o% do roku.... W stosunku do roku bazowego 2) wzrost liczby osób biorących udział w tych przedsięwzięciach o% do roku.... W stosunku do roku bazowego	1) liczba podpisanych porozumień/partnerstw lokalnych z udziałem władz samorządowych, Euroregionów, organizacji społecznych i gospodarczych na rzecz wymiany doświadczeń do końca realizacji projektu 2) liczba wdrożonych systemów jakości w administracji, organizacjach społecznych i gospodarczych do końca realizacji projektu 3) liczba osób przeszkolonych do końca realizacji projektu 4) liczba uczestników spotkań i seminariów do końca realizacji projektu	1) Liczba zorganizowanych seminariów, konferencji, transgranicznych i transsektorowych do końca realizacji projektu 2) liczba zorganizowanych szkoleń, warsztatów dla instytucji/osób zaangażowanych w działalność transgraniczną i politykę regionalną do końca realizacji projektu 3) liczba przygotowanych materiałów szkoleniowo-informacyjnych do końca realizacji projektu, 4) liczba wizyt studyjnych dla przedstawicieli administracji, MŚP, NGO do końca realizacji projektu, 5) liczba współpracujących ekspertów i Konsultantów do końca realizacji projektu .
Polityka regionalna i działania transgraniczne	Transfer wiedzy z regionów lepiej rozwiniętych do regionów słabszych	- wzrost liczby przedsiębiorstw, instytucji, które wprowadziły innowacje w ciągu 18 miesięcy po zakończeniu realizacji Projektu/programu o %.	1) liczba zawartych umów oraz liczba podmiotów gospodarczych, które podpisały porozumienia ze szkołami wyższymi oraz jednostkami naukowymi i innymi wspierającymi rozwój innowacyjny regionu do9 końca projektu/programu (szt.) 2) liczba zawartych umów oraz liczba instytucji publicznych, które podpisały porozumienia z instytucjami partnerskimi w wyniku realizacji projektu/programu, mających na celu wsparcie rozwoju regionalnego i lokalnego (szt.) do trzech lat po zakończeniu realizacji projektu/programu, 3) liczba podmiotów (gospodarczych) uczestniczących w realizacji projektu/programu (szt.) do końca realizacji projektu/programu 4) liczba wprowadzonych innowacyjnych programów nauczania do końca realizacji projektu/programu 5) liczba wdrożonych technologii innowacyjnych do końca realizacji projektu/programu 6) liczba osób przeszkolonych do końca realizacji projektu 7) liczba uczestników spotkań i seminariów do końca realizacji projektu	1) liczba zorganizowanych seminariów, konferencji, szkoleń, warsztatów, targów wiedzy, kampanii promocyjnych do końca realizacji projektu - liczba przygotowanych do końca projektu materiałów szkoleniowo-informacyjnych

<p>Polityka regionalna i działania transgraniczne</p>	<p>Promowanie rozwoju regionalnego i lokalnego w Polsce</p>	<p>Wskaźniki powinny być dobrane indywidualnie, stosownie do charakteru projektu - oznacza to, iż w każdym projekcie wskaźniki celu ogólnego mogą być inne i nie da się stworzyć uniwersalnych propozycji</p> <p>Przykłady: wzrost liczby wdrożonych strategii dotyczących rozwoju regionalnego i lokalnego w poszczególnych województwach o % do końca roku wzrost liczby jednostek samorządu terytorialnego, nowelizujących swoje dokumenty strategiczne w poszczególnych województwach o % do końca roku</p>	<p>1) liczba instytucji korzystających i uczestniczących w działaniach promocyjnych do końca realizacji projektu/programu , 2) liczba osób korzystających i uczestniczących w działaniach promocyjnych do końca realizacji projektu/programu, 3) liczba osób przeszkolonych oraz uczestników konferencji do końca realizacji projektu/programu, 4) wzrost liczby projektów i inicjatyw lokalnych w zakresie rozwoju regionalnego o% do roku.... w stosunku do roku bazowego</p>	<p>1) liczba akcji promocyjnych, przeprowadzonych do końca realizacji projektu 2) liczba rozpowszechnionych produktów promocyjnych - materiałów informacyjnych, folderów, broszur do końca realizacji projektu , 3) liczba przeprowadzonych szkoleń, seminariów, konferencji do końca realizacji projektu</p>
<p>Polityka regionalna i działania transgraniczne</p>	<p>Zapewnienie rozwoju systemu komunikacji społecznej i wymiany informacji</p>	<p>1) wzrost liczby usług publicznych dostępnych on-line o% do roku.... w stosunku do roku bazowego 2) wzrost liczby użytkowników usług publicznych dostępnych on-line o% do roku.... w stosunku do roku bazowego</p>	<p>1) wzrost liczby instytucji oraz liczba osób korzystających i uczestniczących w działaniach dotyczących rozwoju systemu komunikacji społecznej i wymiany informacji o% do roku.... w stosunku do roku bazowego 2) liczba zaangażowanych w realizację projektów ośrodków naukowych, prywatnych przedsiębiorstw działającym w ww. obszarze do końca realizacji projektu/programu 3) wzrost liczby osób/ przedsiębiorstw, wykorzystujących internet do kontaktu z administracją publiczną oraz bieżącej działalności gospodarczej o% do roku.... w stosunku do roku bazowego</p>	<p>1) Liczba zrealizowanych działań w zakresie komunikacji drogą elektroniczną, gromadzenia i wymiany informacji oraz transferu innowacji pomiędzy podmiotami na poziomie lokalnym i regionalnym, 2) liczba przeprowadzonych szkoleń, seminariów, konferencji do końca realizacji projektu 3) liczba nowopowstałych stron internetowych do końca projektu 4) liczba akcji promocyjnych, przeprowadzonych do końca realizacji projektu</p>
<p>Polityka regionalna i działania transgraniczne</p>	<p>Współpraca w zakresie transgranicznej turystyki ekologicznej w rozwijających się regionach</p>	<p>1) Wzrost liczby nowych przedsięwzięć z zakresu obsługi ruchu turystycznego powstałe na obszarze objętym projektem z zakresu ekologicznej turystyki transgranicznej o% do roku.... w stosunku do roku bazowego</p>	<p>1) Liczba instytucji i osób uczestniczących w działaniach dotyczących transgranicznej turystyki ekologicznej do końca realizacji projektu/programu 2) liczba osób przeszkolonych oraz uczestników konferencji do końca realizacji projektu/programu</p>	<p>1) Liczba konferencji, seminariów, warsztatów z zakresu wymiany doświadczeń i koncepcji w obszarze transgranicznej turystyki ekologicznej do końca realizacji projektu/programu 2) Liczba przygotowanych materiałów szkoleniowo-informacyjnych do końca realizacji projektu/programu</p>

		<p>2) wzrost liczby turystów polskich/ zagranicznych w roku na danym obszarze transgranicznym o% do roku.... w stosunku do roku bazowego</p> <p>3) wzrost dochodów z turystyki ekologicznej w regionie o% do roku.... w stosunku do roku bazowego</p>		
Polityka regionalna i działania transgraniczne	Szkolenia dla pracowników administracji rządowej i samorządowej w krajach EOG, mające na celu podwyższenie kwalifikacji zawodowych	<p>Wskaźniki powinny być dobierane indywidualnie, stosownie do charakteru projektu i sektora administracji - oznacza to, iż w każdym projekcie wskaźniki celu ogólnego mogą być inne i nie da się stworzyć uniwersalnych propozycji</p> <p>Przykłady: skrócenie czasu obiegu dokumentów do końca roku w urzędzie A o ... % w stosunku do roku bazowego... zmniejszenie się liczby odwołań od decyzji, wydawanych przez organ administracji B do końca roku o ... % w stosunku do roku bazowego...</p>	<p>1) liczba urzędników, którzy uzyskali nowe lub podwyższyli posiadane kwalifikacje do końca realizacji projektu/programu</p> <p>2) liczba osób uczestniczących w kształceniu ustawicznym do końca realizacji projektu/programu</p> <p>3) liczba osób, które skorzystały ze staży i szkoleń do końca realizacji projektu/programu</p>	<p>1) liczba przygotowanych materiałów szkoleniowo-informacyjnych do końca realizacji projektu</p> <p>2) liczba szkoleń do zakończenia projektu do końca realizacji projektu</p> <p>3) liczba staży do zakończenia projektu</p>
Polityka regionalna i działania transgraniczne	Komponent inwestycyjny	Komponent inwestycyjny nie występuje samodzielnie Należy stosować wskaźniki celu ogólnego stosownie do zakresu komponentu miękkiego	<p>1) liczba imprez, spotkań, konferencji, organizowanych z wykorzystaniem nowego sprzętu od jego zakupu do końca roku.....</p> <p>2) liczba imprez, spotkań, konferencji, organizowanych z wykorzystaniem zmodernizowanej powierzchni do końca roku.....</p> <p>3) liczba osób, korzystających z portali internetowych i baz danych do końca roku....</p>	<p>1) liczba sprzętu komputerowego, zakupionego do końca realizacji projektu</p> <p>2) powierzchnia (m kw.)/kubatura przestrzeni zmodernizowanej do końca realizacji projektu</p> <p>3) liczba baz danych i portali internetowych, uruchomionych do końca realizacji projektu</p>
Priorytet	Rodzaj projektu	Cele ogólne	Cele szczegółowe	Rezultaty