



INTERREG V-A
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
ČESKÁ REPUBLIKA



EURÓPSKA ÚNIA
EURÓPSKY FOND
REGIONÁLNEHO ROZVOJA
SPOLOČNE BEZ HRANÍC

Project Cycle Management - **PCM**

Riadenie projektového cyklu

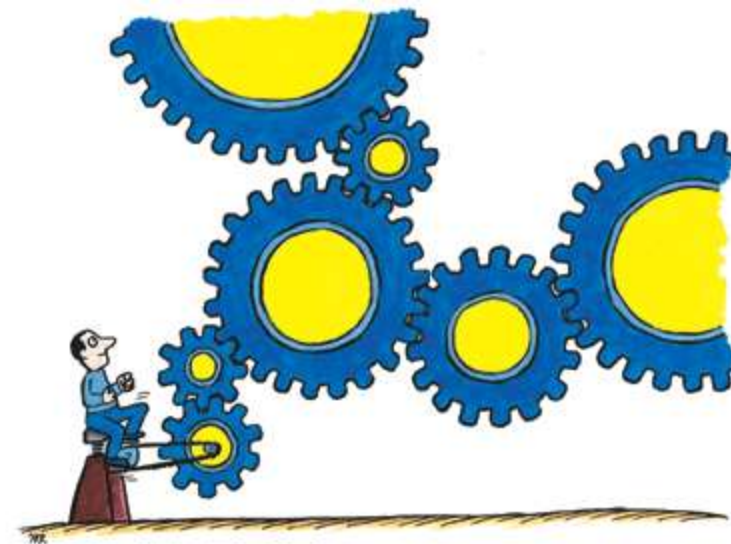


Metodika logického rámca

Bola vyvinutá koncom 60-tych rokov ako pomocný nástroj pre USAID na zlepšenie plánovania a evaluácie projektov.

Európska komisia vyžaduje používanie metodiky logického rámca od roku 1993.

Mala by byť chápaná ako „**pomoc pri myslení**“.
Umožňuje analyzovať a usporiadať informácie v štruktúrovanej forme.



Metodika logického rámca

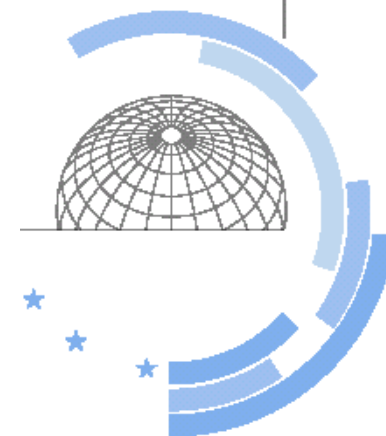
Je dôležité rozlíšiť medzi **metodikou logického rámca**, čo je vlastne **proces** (zahŕňajúci analýzu ovplyvňovateľov, problému, stanovenie cieľov a výber stratégie) a logickou plánovacou maticou.

Logická plánovacia matica okrem toho že vyžaduje ďalšie analýzy cieľov, spôsobov ich dosahovania a potenciálnych rizík, ponúka **produkt** analytického procesu.

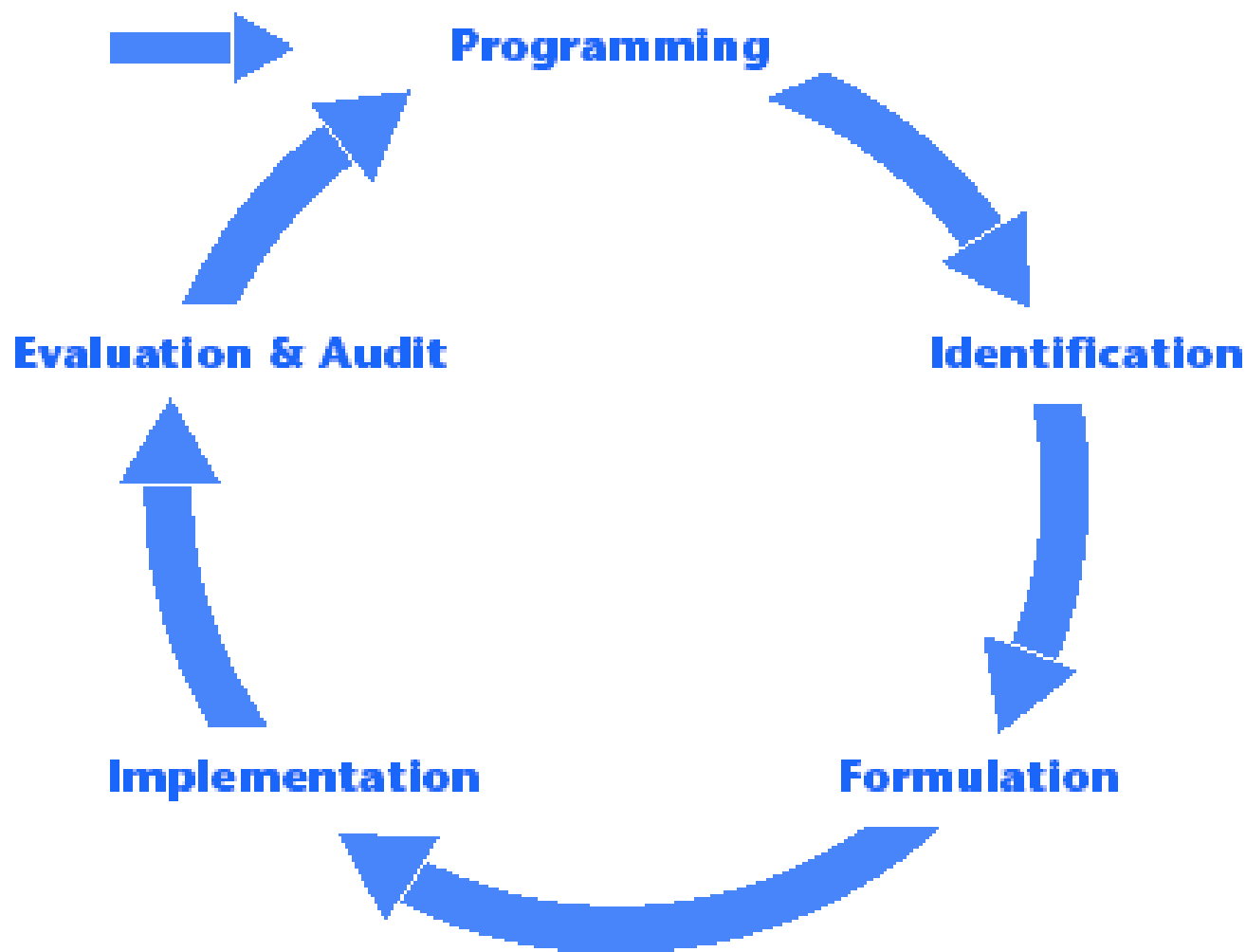


Dôvody vzniku metodiky

- † **Plánovanie bolo príliš nepresné** bez jasného vymedzenia cieľov, ktoré by mohli byť použité pre vyhodnotenie úspechu (alebo zlyhania) projektov
- † Neboli jasné **manažérske zodpovednosti**
- † **Evaluácia bola často protichodným procesom**, pretože nebolo celkom jasné čo sa projekt pokúšal dosiahnuť.



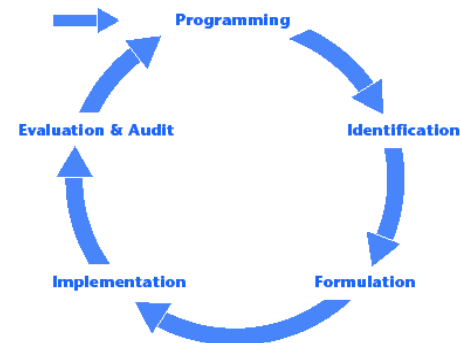
Riadenie projektového cyklu



Metodika logického rámca

Metodika logického rámca je kľúčový nástroj
Riadenia projektového cyklu.

- ✓ Používa sa vo fáze **identifikácie** na analýzu súčasnej situácie, skúmanie relevantnosti navrhovaného projektu, identifikovanie potenciálnych cieľov a stratégií.
- ✓ Vo fáze **formulácie** MLR napomáha príprave vhodného projektového plánu s jasnými cieľmi, merateľnými výsledkami, stratégiou manažmentu rizík a definovanými manažérskymi zodpovednosťami.
- ✓ Počas **evaluácie a auditu** matica logického rámca ponúka sumarizáciu toho, čo bolo plánované (ciele, indikátory a kľúčové predpoklady), čím poskytuje základy pre vyhodnotenie realizácie a dopadu.



RÁMEC KVALITY

Relevantný

- projekt napíňa demonštrované
prioritné potreby

Uskutočniteľný

- projekt je dobre naplánovaný a bude

Efektívny a dobře riadený

- projekt poskytuje očakávané
výstupy a je dobre manažovaný



Dve hlavné fázy MLR

FÁZA ANALÝZ

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

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

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

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

FÁZA PLÁNOVANIA

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

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

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

OVPLYVNŇOVATELIA

Akýkoľvek človek, skupina ľudí, inštitúcie alebo firmy, ktoré môžu mať záujem na úspechu alebo neúspechu projektu (či už realizátori, facilitátori, cieľové skupiny, potenciálni „neprajníci“) sú definovaní ako **„ovplyvňovatelia“**. Základné východisko pre analýzu ovplyvňovateľov je, že rôzne skupiny majú rôzne obavy, kapacity, záujmy a tieto musia byť v procese prípravy projektu pochopené a zvážené.



Analýzy ovplyvňovateľov

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

- **matica pre analýzu ovplyvňovateľov**
- **SWOT analýza**
- **Vennov diagram**
- **Spiderov - pavúkový diagram**



Analýzy ovplyvňovateľov

Hlavné kroky v analýze ovplyvňovateľov sú tieto:

1. **Identifikovať** všeobecné **problémy** alebo príležitosti
2. **Identifikovať** všetky **skupiny**, ktoré majú veľký záujem na (potenciálnom) projekte
3. **Preskúmať** ich perspektívne **úlohy, rôzne záujmy, silu a kapacitu** podieľať sa na projekte (silné a slabé stránky)
4. **Identifikovať stupeň spolupráce** alebo **konfliktu** vzájomných vzťahov ovplyvňovateľov
5. **Spracovať výsledky analýz a zahrnúť ich do plánovacieho procesu** projektu, aby sme sa uistili, že (i) zdroje sú naplánované tak, aby sa dosiahli ciele, (ii) manažment a koordinácia projektu je v súlade s účasťou ovplyvňovateľov, (iii) konflikty ovplyvňovateľov sú zohľadnené v dizajne projektu.

Matica pre analýzu ovplyvňovateľov

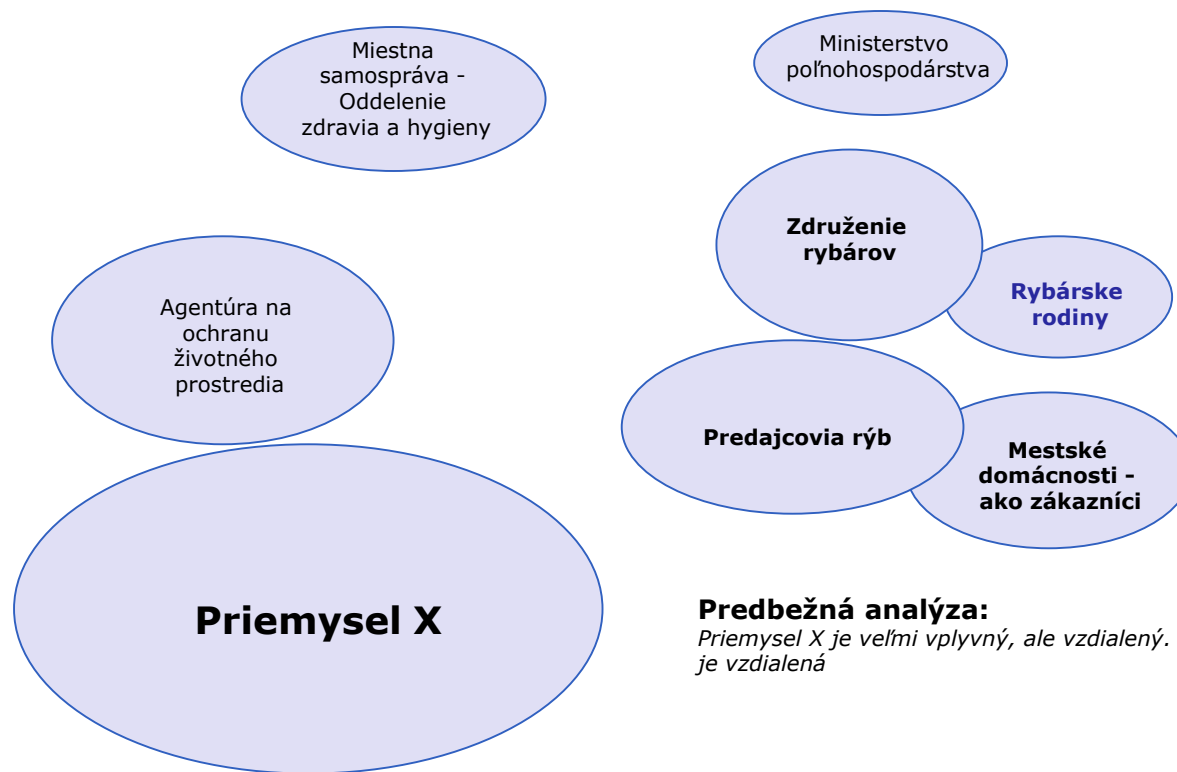
Ovplyvňovateľ - základná charakteristika	Do akej miery sa ho problém dotýka	Ochota a schopnosť riešiť problém	Ako uspokojiť ich záujmy
<p>Rybárske rodiny: 20.000 rodín, nízky príjem, malé rodinné podniky, organizovaní v neformálnych spolkoch, ženy aktívne zahrnuté v rybnom priemysle a marketingu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udržať a zlepšovať spôsob živobytia ▪ Znečisťovanie ŽP vplyva na množstvo a kvalitu úlovku ▪ Zdravotné problémy v rodine, hlavne u detí a matiek 	<ul style="list-style-type: none"> • Veľký záujem o opatrenia týkajúce sa kontroly znečisťovania ŽP • Obmedzený politický vplyv spôsobený nízkou organizačnou štruktúrou 	<ul style="list-style-type: none"> • Podporovať schopnosť organizovať sa a lobiť • Implementovať opatrenia na kontrolu ŽP • Identifikovať a vyvinúť alternatívne zdroje príjmov pre ženy a mužov
<p>Priemysel X: Široké pokrytie, zlé riadenie, žiadne odbory, vplyvná lobby, zlá environmentálna história</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udržať / zvýšiť zisky ▪ Obavy o postoj zo strany verejnosti ▪ Obavy zo zvýšených nákladov ak bude nutné prijať nové opatrenia 	<ul style="list-style-type: none"> • Majú technické aj finančné kapacity na zavádzanie nových čistiacich technológií • V súčasnosti nízka motivácia na zmenu 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizovať politický tlak na ovplyvnenie správania sa priemyslu • Zvýšiť ich povedomie ohľadne sociálneho a environmentálneho dopadu • Posilniť environmentálne zákony
<p>Domácnosti: 150.000 domácností odhadzuje odpad a vypúšťa odpadovú vodu do rieky, zároveň ju niektorí využívajú čiastočne ako zdroj pitnej vody a jedia ryby ulovené v rieke</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chcú sa zbaviť odpadu • Vedomosť o priemyselnom odpade a jeho dopade na kvalitu vody • Chcú prístup k pitnej vode 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciál lobiť u vlády efektívnejšie • Obmedzené porozumenie dopadom ich vlastného znečisťovania na zdravie • Zdá sa, že sú ochotní platiť za lepšie služby v hospodárení s odpadmi 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšiť povedomie domácností ohľadne dôsledkov ich vlastného odpadu • Pracovať s komunitami a samosprávou pri riešení problémov vody a hygieny
<p>Agentúra na ochranu ŽP: atď.</p>	atď.	atď.	

SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Pevné základy a široká členská základňa • Zameranie na špecifické problémy relatívne homogénnej skupiny • Reprezentovaní muži aj ženy • Možnosť poskytovania malých úverov 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabé prepojenia na iné organizácie • Nedostatočná a nejasná právna forma • Obmedzená kapacita lobovať • Vnútorné spory týkajúce sa limitovania rybníctva ako odozva na znižujúce sa zásoby rýb
Príležitosti (Opportunities)	Ohrozenia (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Vzrastajúce verejné/politické obavy z dopadu nekontrolovaného odpadu na zdravie • Nová vládna legislatíva týkajúca sa ochrany ŽP zameraná na postihovanie znečisťovateľov • Rieka je bohatá na zdroje pre miestnu spotrebu • Otváranie nových trhov pre ryby a rybacie produkty ako dôsledok zlepšenej dopravnej infraštruktúry do neďalekých centier 	<ul style="list-style-type: none"> • Politický vplyv priemyselnej loby, ako odporcu zákonov pre dôslednú environmentálnu ochranu • Nová legislatíva týkajúca sa ochrany ŽP môže mať negatívny dopad na prístup k tradičným rybárskym oblastiam a využívanie niektorých pracovných postupov rybníctva

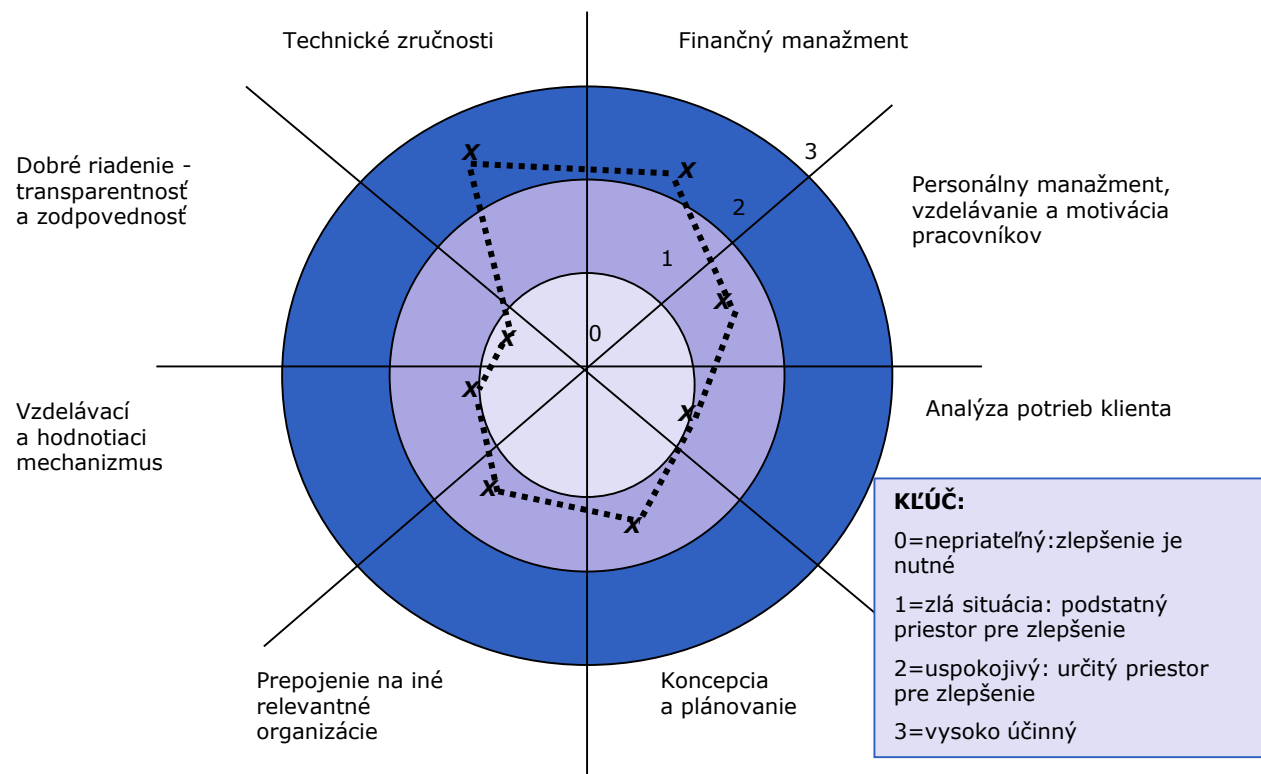
Vennov diagram

Vennov diagram štruktúra vzťahu ovplyvňovateľov z pohľadu rybárskych rodín

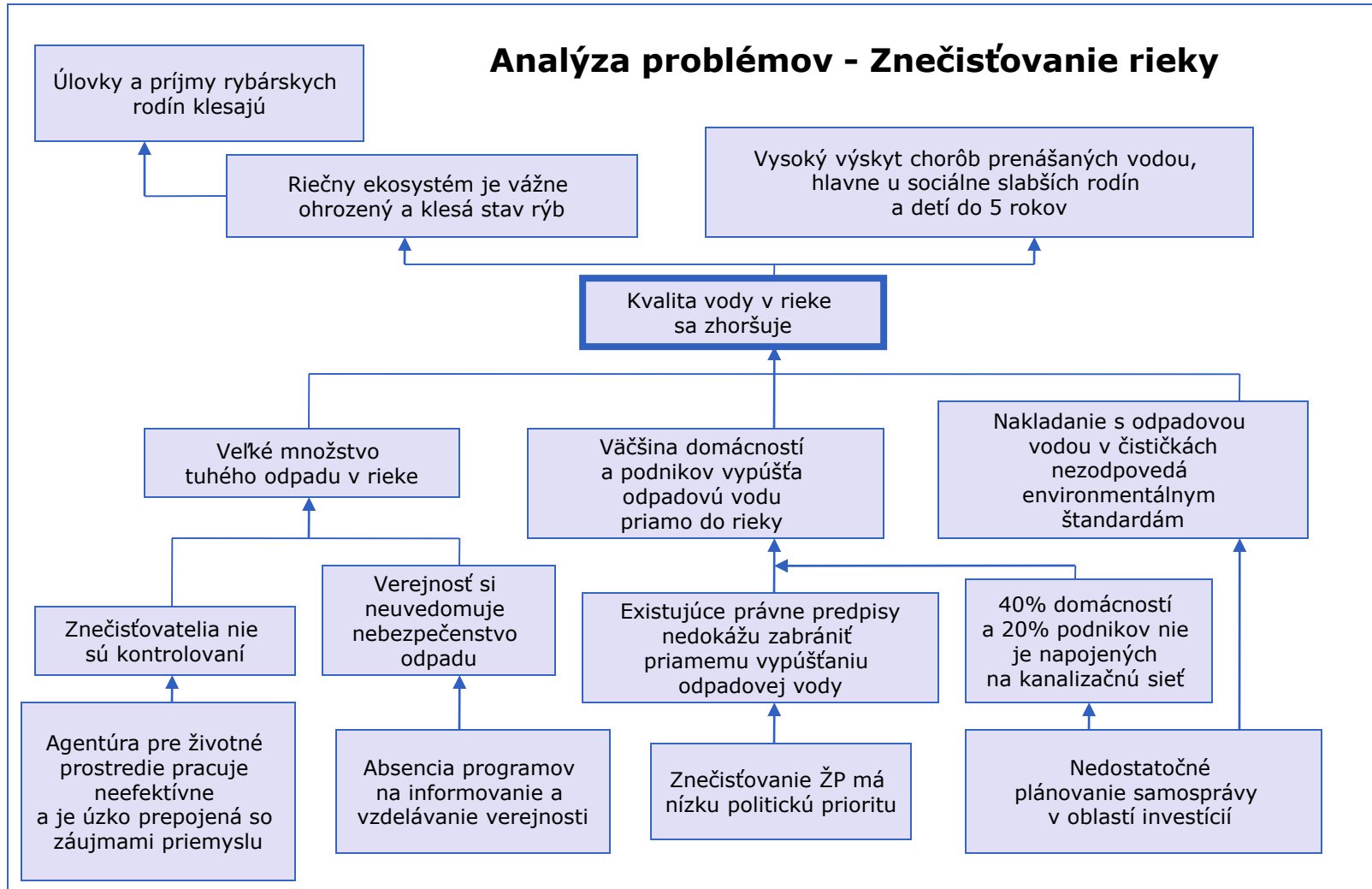


Spiderov - pavúkový diagram

Pavúkový diagram organizačnej kapacity - Agentúra na ochranu ŽP

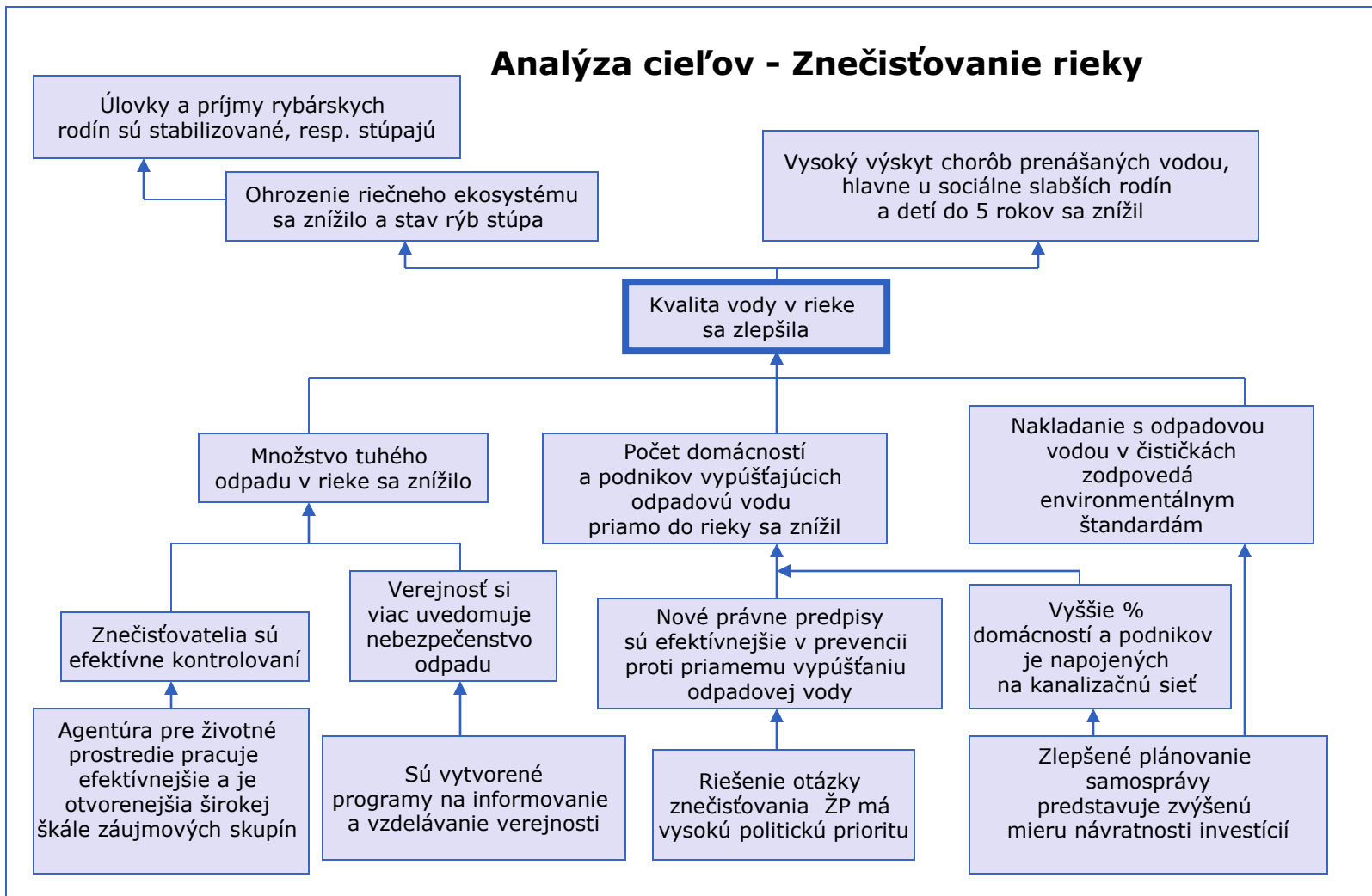


Príklad stromu problémov



Príklad stromu cieľov

Analýza cieľov - Znečisťovanie rieky



Výber stratégií



Informácie uvedené v logickom rámci

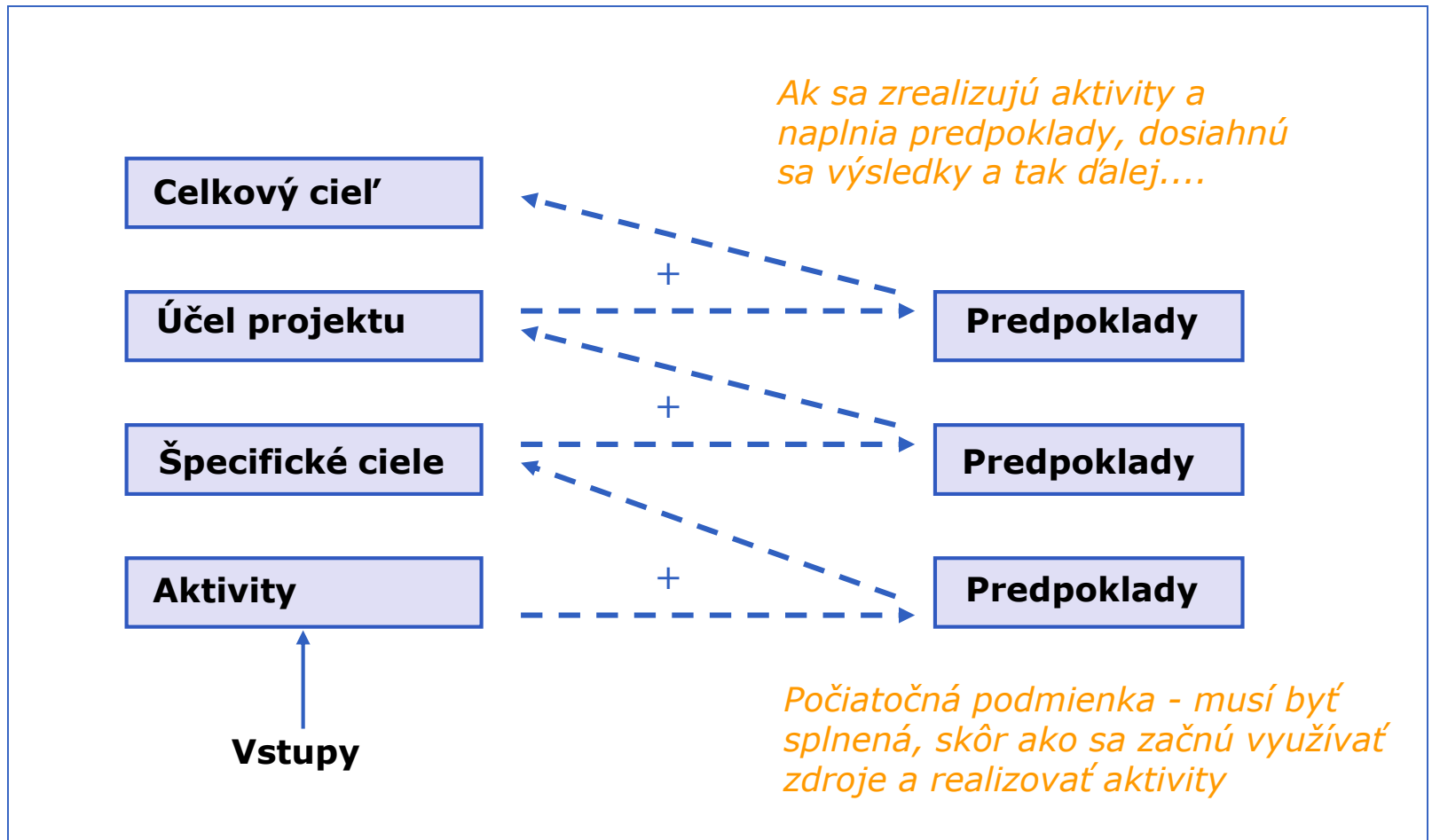
Popis projektu	Indikátory	Zdroje overenia	Predpoklady
<p>Celkový cieľ: Široký dopad ku ktorému projekt prispieva – na národnej alebo sektorovej úrovni</p>	<p>Meria rozsah, v rámci ktorého projekt prispel k celkovému cieľu. Často je nevhodné pre samotný projekt, aby zbieral tieto informácie.</p>	<p>Zdroje informácií a metód používaných na zbieranie informácií (kto, kedy, ako často)</p>	
<p>Účel / cieľ projektu: Stav na konci projektu – očakávané výhody pre cieľovú skupinu</p>	<p>Pomáha odpovedať "Ako budeme vedieť, či sa dosiahol účel? Mal by obsahovať údaje o kvalite, kvantite a čase.</p>	<p>Zdroje informácií a metódy ich zhromažďovania (kto, kedy, ako)</p>	<p>Predpoklady (mimo manažmentu samotného projektu), ktoré môžu mať dopad na dosiahnutie celkových cieľov</p>
<p>Výsledky / špec. ciele: Priame výsledky (tovary, služby) ktoré projekt prinesie a ktoré sú pod kontrolou manažmentu projektu.</p>	<p>Odpovedá na otázku: " Ako budeme vedieť, či sa dosiahli výsledky? " Mal by obsahovať údaje o kvalite, kvantite a čase.</p>	<p>Zdroje informácií a metódy ich zhromažďovania (kto, kedy, ako)</p>	<p>Predpoklady (mimo manažmentu samotného projektu), ktoré môžu mať dopad na dosiahnutie účelu projektu</p>
<p>Aktivity: Úlohy (pracovný program) ktoré je nutné vykonať, aby sa dosiahli plánované výsledky.</p> <p><i>Nepovinné v samotnej matici</i></p>	<p><i>(Niekedy sa na tomto mieste uvádza sumár prostriedkov)</i></p>	<p><i>(Niekedy sa na tomto mieste uvádza sumár nákladov)</i></p>	<p>Predpoklady (mimo manažmentu samotného projektu), ktoré môžu mať dopad na dosiahnutie výsledkov</p>

Logická plánovacia matrica

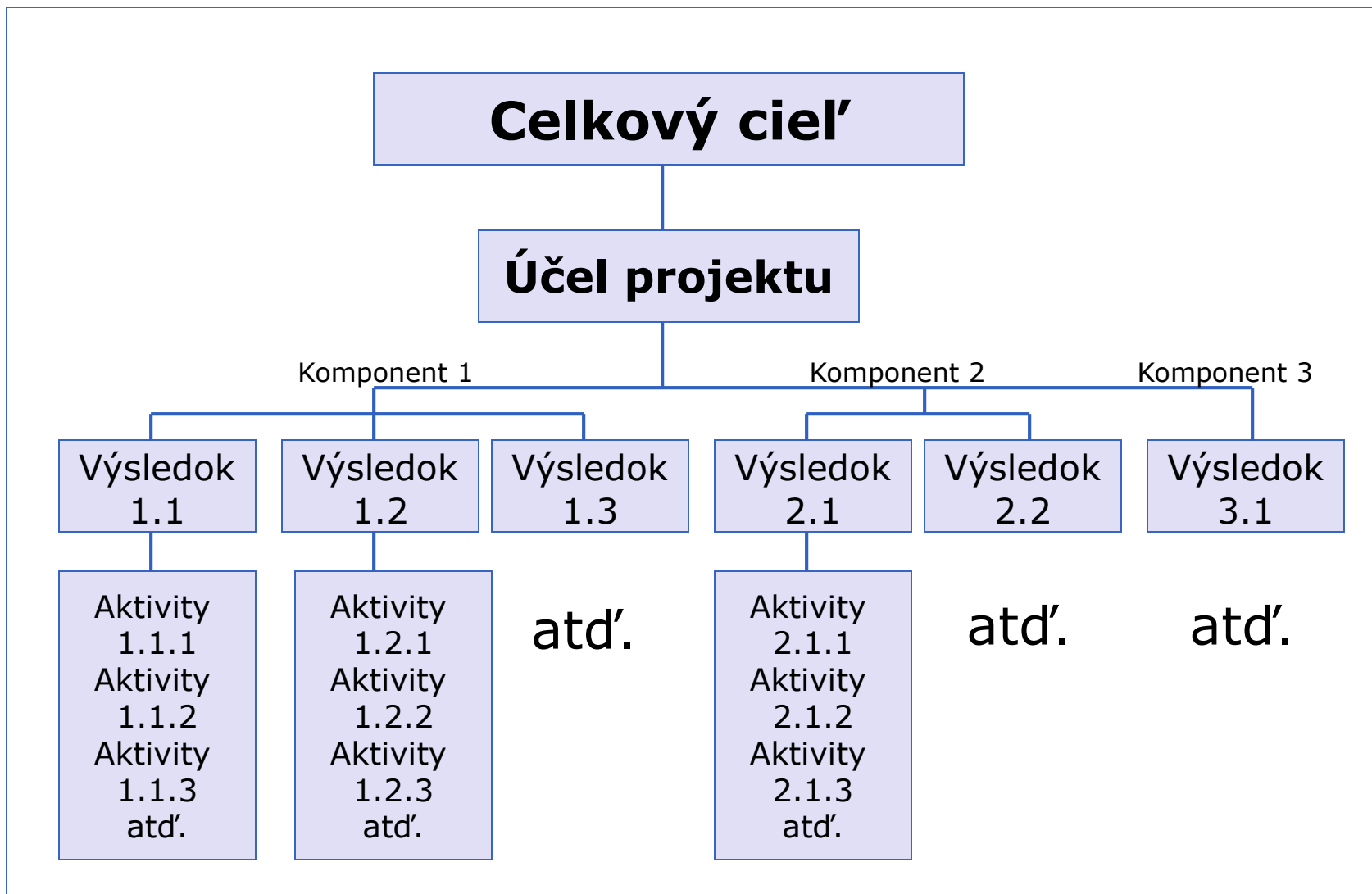
základná postupnosť pri vypĺňaní

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

Vzťah medzi predpokladmi a štruktúrou cieľov



Strom cieľov s číselným prepojením



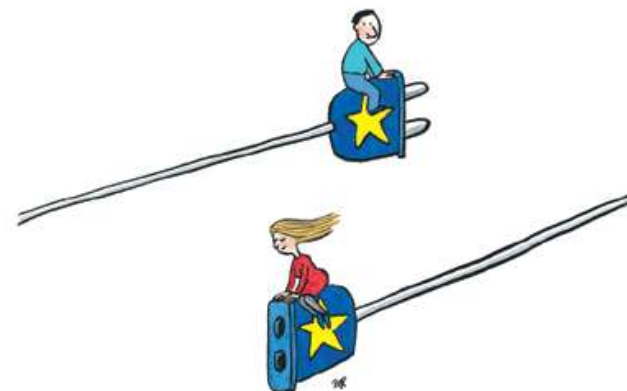
FORMULÁCIE CIEĽOV

Celkový cieľ by mal byť vyjadrený spôsobom:
„prispievať k“

Účel projektu by mal vyjadrovať výhody pre cieľovú skupinu:
„zlepšené, zvýšené, atď.....“

Výsledky / špecifické ciele by mali byť vyjadrené v zmysle hmatateľných výsledkov:
„zriadené, vyprodukované, zrealizované, atď.....“

Aktivity by mali byť vyjadrené slovesom v aktívnej forme:
„pripraviť, preskúmať, vytvoriť, atď.....“



NUTNÉ A POSTAČUJÚCE PODMIENKY

vertikálnej logiky log. rámca

Dosiahnutie cieľa **je nutné, ale nie postačujúce** k dosiahnutiu celkového cieľa.

Dosiahnutie výsledkov projektu **je nutné, ale nemusia byť postačujúce** k dosiahnutiu účelu projektu.

Realizácia aktivít by mala **byť nutná a postačujúca** na dosiahnutie výsledkov.

Vstupy by mali **byť nutné a postačujúce** na realizáciu plánovaných aktivít.

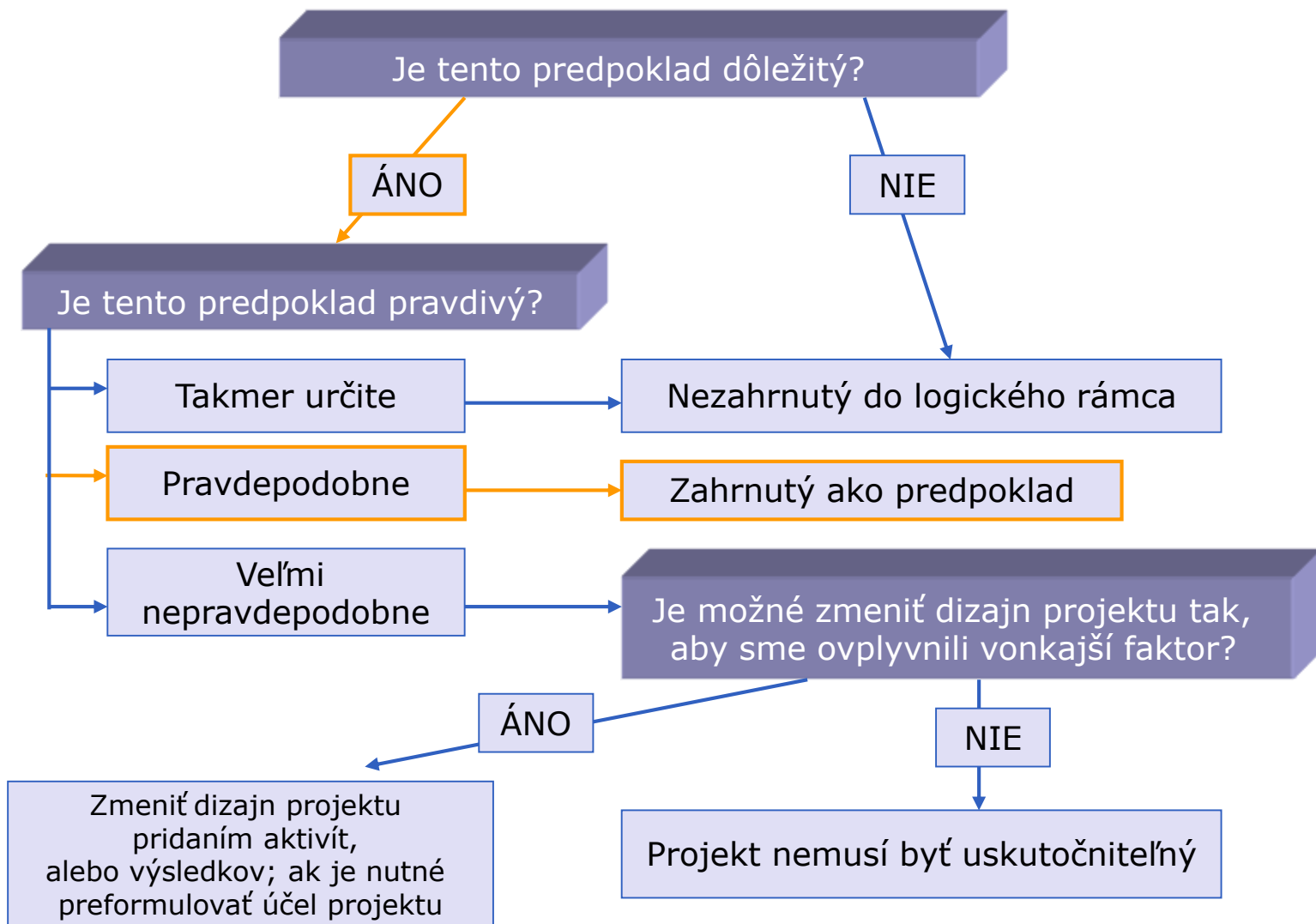
Formulácie cieľov

Hierarchia cieľov	Príklad formulácií
<i>Celkový cieľ</i>	Prispieť k zlepšovaniu zdravia rodín, hlavne detí mladších ako 5 rokov, a ozdraveniu riečneho eko-systému
<i>Účel projektu</i>	Zlepšená kvalita riečnej vody
<i>Výsledky/špec.ciele</i>	1. Priame vypúšťanie odpadových vôd domácnosťami a podnikmi je zredukované 2. Pravidlá pre upravovanie odpadových vôd sú vytvorené a zavedené do praxe
<i>Aktivity</i> <i>(nemusia byť uvedené v logickom rámci, lepšie je ich uviesť vo formáte plánov aktivít)</i>	1.1 Zrealizovať prieskum medzi domácnosťami a podnikateľmi 1.2 Dokončiť stavebné špecifikácie pre rozšírenie kanalizačných sietí 1.3 Pripraviť tendrovú dokumentáciu, vykonať tender a vybrať kontraktora 1.4 Identifikovať vhodné stimuly pre továrne aby používali "čisté" technológie 1.5 Pripraviť a zrealizovať program verejnej informovanosti 1. 6 a pod.

Formulácie cieľov

ZLÁ SKÚSENOŠŤ	DOBRÁ SKÚSENOŠŤ
Účel projektu je <u>súčet</u> výsledkov: <i>"Spracovanie vody je zlepšené a vypúšťanie odpadových vôd je zredukované"</i>	Účel projektu je <u>dôsledok</u> výsledkov: <i>"Zlepšená kvalita riečnej vody"</i>
Výsledky / špec.ciele: 1.1 Priame vypúšťanie odpadových vôd domácnosťami a podnikmi je zredukované 1.2 Pravidlá pre upravovanie odpadových vôd sú vytvorené a zavedené do praxe 1.3 Zlepšilo sa povedomie ľudí ohľadne zodpovedností za zaobchádzanie so životným prostredím	

Posúdenie predpokladov



Príklady predpokladov

Celkový cieľ:

Prispieť k zlepšeniu zdravia rodín, hlavne u detí do 5 rokov, a ozdraveniu riečneho eko-systému

Účel projektu:

Zlepšená kvalita riečnej vody

Špecifický cieľ 1:

Priame vypúšťanie odpadových vôd domácnosťami a podnikmi je zredukované

Predpoklady:

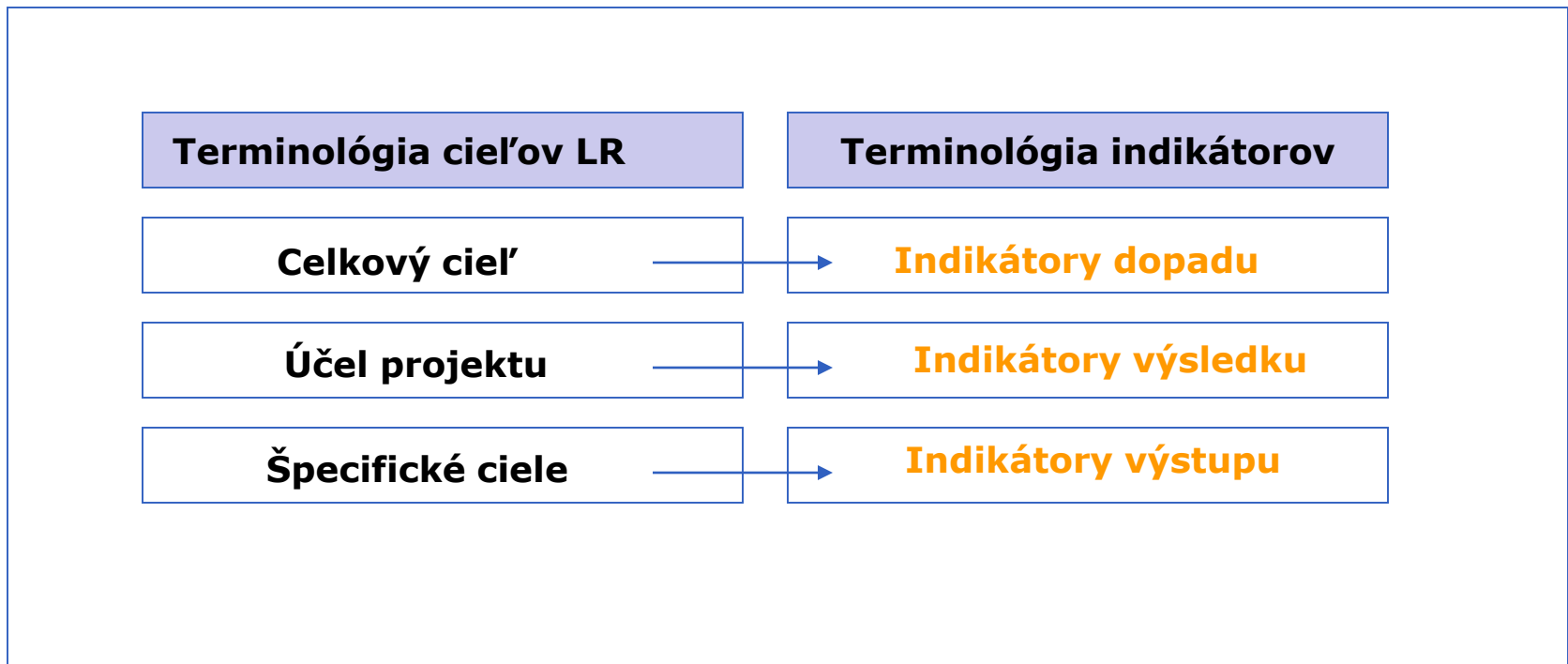
Zrealizovaná kampaň na zvýšenie verejného povedomia na miestnej úrovni má pozitívny dopad na zdravie a hygienické návyky sociálne slabších rodín

Predpoklady:

Agentúra na ochranu ŽP úspešne redukuje množstvo tuhého odpadu v rieke, produkovaného podnikmi z x na y ton za rok

Prietok vody minimálne 8 mesiacov v roku je približne x litrov za sekundu

Vzťahy medzi logickým rámcom a indikátormi



Príklady indikátorov a zdrojov overenia

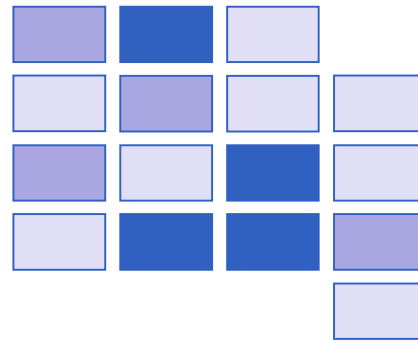
Opis projektu	Indikátor	Zdroje overenia
<p>Účel projektu: Zlepšená kvalita riečnej vody</p>	<p>Indikátor: Koncentrácia ťažkých kovov (Pb, Cd, Hg) a nefiltrovaných odpadov</p> <p>Kvantita: je znížená o 25% v porovnaní s úrovňou roka 2003</p> <p>Čas: a do konca roku 2006</p> <p>Kvalita: bude vyhovovať národných kontrolným štandardám environmentálnej ochrany</p>	<p>Týždenné monitorovanie kvality vody v rieke, vykonávané spoločne Agentúrou na ochranu ŽP a miestnymi expertami, mesačne zasielané Oddeleniu ŽP miestnej samosprávy (šéf projektovej riadiacej komisie)</p>

Kľúčové prvky v koncepte MLR -3. a 4. sípec

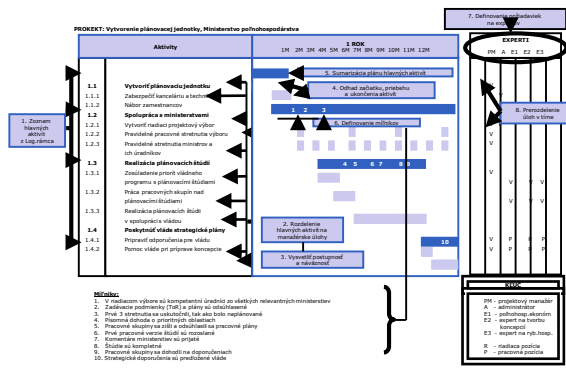
Popis projektu	Indikátory	Zdroje overenia	Predpoklady
<p>Celkový cieľ: Prispieť k zlepšeniu zdravia rodín, hlavne u detí do 5 rokov, a ozdraveniu riečneho eko-systému</p>	<p>- Výskyt chorôb prenášaných vodou, infekcie kože a poruchy krvného obrazu spôsobené ťažkými kovmi, budú do r.08 znížené o 50%, hlavne u rodín s nízkym príjmom žijúcich pri rieke</p>	<p>- Záznamy regionálnej nemocnice, zahŕňajúc zdravotné záznamy matiek a detí zozbierané mobilnými tímami. Výsledky obsiahnuté vo výročnej správe Agentúry na ochranu ŽP o stave život. prostredia</p>	
<p>Účel: Zlepšená kvalita riečnej vody</p>	<p>- Koncentrácia ťažkých kovov (Pb, Cd, Hg) a nefiltrovaných odpadov je do konca roku 06 znížená o 25% (v porovnaní s hodnotami v r.03), a je v súlade s národnými štand.</p>	<p>- Týždenné monitorovanie kvality vody v rieke Agentúrou na ochranu ŽP, mesačne odovzdávané miestnemu samosprávnemu orgánu</p>	<p>- Zrealizovaná kampaň na zvýšenie verejného povedomia na miestnej úrovni má pozitívny dopad na zdravie a hygienické návyky sociálne slabších rodín</p>
<p>Špec. cieľ 1: Priame vypúšťanie odpadových vôd domácnosťami a podnikmi je zredukované</p>	<p>- 70% odpadovej vody z podnikov a 80% odpad. vody z domácností je upravené v čističkách</p>	<p>- Ročný prieskum u domácností a podnikov zrealizovaný samosprávou</p>	<p>- Prietok vody minimálne 8 mesiacov v roku je približne x litrov za sekundu</p> <p>- Kvalita vody v koryte je stabilná</p>
<p>Špec. cieľ 2: Pravidlá pre upravovanie odpadových vôd sú vytvorené a zavedené do praxe</p>	<p>- Odpadová voda zo štyroch existujúcich čističiek je v roku 2005 v súlade s kvalitatívnymi štandardami (ťažké kovy a odpad)</p>	<p>- Audity Agentúry na ochranu ŽP (používajúc zrevidované štandardy a lepšie metódy auditu) vykonávané štvrťroč., predkladané riadiacemu projektovému tímu</p>	<p>- Agentúra na ochranu ŽP úspešne redukuje množstvo tuhého odpadu, produkovaného podnikmi z x na y ton za rok</p>
atď.			

Vzťahy medzi logickým rámcom, plánom aktivít a zdrojov

Logický rámec



Výsledok plánu aktivít



Výsledok plánu zdrojov

Kroky pri príprave plánu zdrojov

4. Špecifikovanie jednotiek
5. Špecifikovanie rozpočtu
6. Stanovenie vami
7. Identifikovanie zdrojov
8. Identifikovanie zdrojov
9. Problémy súvisiacich zdrojov

PROJEKT: Vytvorenie plánovacej jednotky, Ministerstvo poľnohospodárstva

Aktivity / vstup	Jedn.	Mesačné v plánovacích štádiách			Jednotk. cena	Základ. finanč.	Kľúč. indikátory	Dostup.	Náklady na plánovaciu fázu			Celkové náklady	Opatrovateľnosť	
		1Q	2Q	3Q					4Q	1Q	2Q			3Q
1. Príprava aktivít v pláne aktivít	1													
2. Špecifikovanie vstupov	2	2	2		3000		2,4	A1	7 000	2 000	-	4 000		
3. Získanie vstupov súvisiacich s plánom	1				3000		2,4	A1	3 000	-	-	3 000		
4. Overovanie vstupov	4	4	4	4	4 200		5,2	B1/2	800	800	800	3 200	3 200	
5. Realizácia vstupov súvisiacich s plánom	2	3	3	3	3 000		5,2	B1/2	200	300	300	1 100	1 100	
6. Overovanie vstupov súvisiacich s plánom	2	2	2		2000		2,4	A1	2 000	-	-	4 000		
7. Získanie vstupov súvisiacich s plánom	1				3000		2,4	A1	3 000	-	-	3 000		
8. Overovanie vstupov súvisiacich s plánom	4	4	4	4	4 200		5,2	B1/2	800	800	800	3 200	3 200	
9. Realizácia vstupov súvisiacich s plánom	2	3	3	3	3 000		5,2	B1/2	200	300	300	1 100	1 100	
10. Overovanie vstupov súvisiacich s plánom	2	2	2		2000		2,4	A1	2 000	-	-	4 000		
11. Overovanie vstupov súvisiacich s plánom	4	4	4	4	4 200		5,2	B1/2	800	800	800	3 200	3 200	

SWOT analýza a logický rámec

TOWS stratégie

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Pevné základy a široká členská základňa • Zameranie na špecifické problémy relatívne homogénnej skupiny • Reprezentovaní muži aj ženy • Možnosť poskytovania malých úverov 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabé prepojenia na iné organizácie • Nedostatočná a nejasná právna forma • Obmedzená kapacita lobovať • Vnútorné spory týkajúce sa limitovania rybníctva ako odozva na klesajúce zásoby rýb
Príležitosti (Opportunities)	Ohrozenia (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Vzrastajúce verejné/politické obavy z dopadu nekontrolovaného odpadu na zdravie • Nová vládna legislatíva týkajúca sa ochrany ŽP zameraná na postihovanie znečisťovateľov • Rieka je bohatá na zdroje pre miestnu spotrebu • Otváranie nových trhov pre ryby a rybacie produkty ako dôsledok zlepšenej dopravnej infraštruktúry do neďalekých centier 	<ul style="list-style-type: none"> • Politický vplyv priemyselnej loby, ako odporcu zákonov pre dôslednú environmentálnu ochranu • Nová legislatíva týkajúca sa ochrany ŽP môže mať negatívny dopad na prístup k tradičným rybárskym oblastiam a využívanie niektorých pracovných postupov rybníctva

aktivity
špecifické ciele

cieľ projektu
dopad

Príklad plánu aktivít - pripravený počas fázy formulácie

ZOZNAM AKTIVÍT

Por.č.	Výsledky a príslušné aktivity	Zodpovednosť	1 rok				2 rok				3 rok						
			1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q			
1.1	Množstvo odpadovej vody priamo vypúšťanej do riečneho systému domácnosťami a podnikmi je znížené																
	Aktivity																
1.1.1	Vykonávať základný prieskum domácností a podnikov	Subdodávateľ pre miestnu samosprávu	→														
1.1.2	Upresniť technickú špecifikáciu pre rozšírenie kanalizačnej siete	Subdodávateľ pre prevádzkové práce	→	→													
1.1.3	Pripraviť dokumentáciu pre tender, tender a výber kontraktora	Prevádzkové oddelenie			→	→											
1.1.4	Implementovať a monitorovať kľúčovú prácu	Subdodávateľ pre prevádzkové práce					→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
1.1.5	Identifikovať vhodné stimuly pre podniky, aby využívali „čisté technológie“	Agentúra pre ochranu ŽP a podniky					→	→	→	→							
1.1.6	Tvoriť a realizovať „stimulačný“ program	Agentúra pre ochranu ŽP a miestna samosp.								→	→	→	→	→	→	→	→
1.1.7	Pripraviť a zabezpečiť verejnú informovanosť a kampane o likvidácii odpadových vôd	Miestna samospráva					→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
1.1.8	atď.																

Príprava plánu aktivít

- Krok 1 - Urobte zoznam hlavných aktivít
- Krok 2 - Rozdeľte aktivity na zvládnuteľné úlohy
- Krok 3 - Ujasnite si následnosť a vzájomné súvislosti
- Krok 4 - Odhadnite začiatky, trvanie a konce aktivít
- Krok 5 - Sumarizujte zoradenie hlavných - kľúčových aktivít
- Krok 6 - Definujte míľniky
- Krok 7 - Definujte odbornosť
- Krok 8 - Rozdeľte úlohy v tíme



MÍĽNIKY

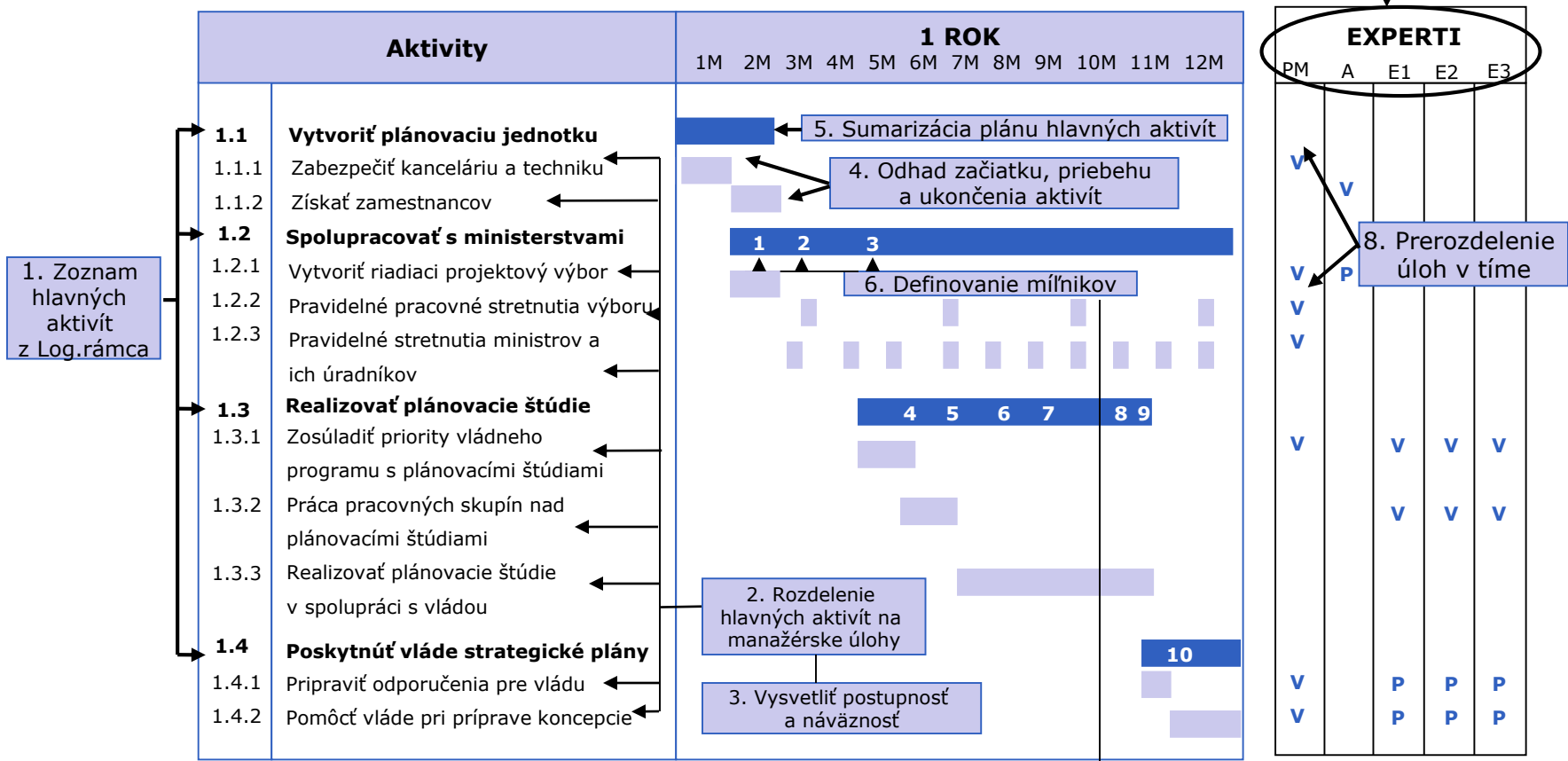
Míľniky poskytujú základ pre monitorovanie, manažovanie a implementáciu projektu. Sú to kľúčové udalosti, prostredníctvom ktorých sa meria vývoj projektu.

Najjednoduchšie míľniky sú dátumy ukončenia každej aktivity -
napr. prieskum vzdelávacích potrieb dokončený v januári 200x



PROJEKT: Vytvorenie plánovacej jednotky, Ministerstvo poľnohospodárstva

7. Definovanie požiadaviek na expertov



Míľniky:

1. V riadiacom výbore sú kompetentní úradníci zo všetkých relevantných ministerstiev
2. Zadávacie podmienky (ToR) a plány sú odsúhlasené
3. Prvé 3 stretnutia sa uskutočnili, tak ako bolo naplánované
4. Písomná dohoda o prioritných oblastiach
5. Pracovné skupiny sa zišli a odsúhlasili sa pracovné plány
6. Prvé pracovné verzie štúdií sú rozoslané
7. Komentáre ministerstiev sú prijaté
8. Štúdie sú kompletne
9. Pracovné skupiny sa dohodli na doporučeníach
10. Strategické doporučenia sú predložené vláde

KLÚČ	
PM	- projektový manažér
A	- administrátor
E1	- poľnohosp.ekonom
E2	- expert na tvorbu koncepcií
E3	- expert na ryb.hosp.
V	- vedúca pozícia
P	- pracovná pozícia

Kroky pri príprave plánu zdrojov

Projekt: Vytvorenie plánovacej jednotky, Ministerstvo poľnoh.

