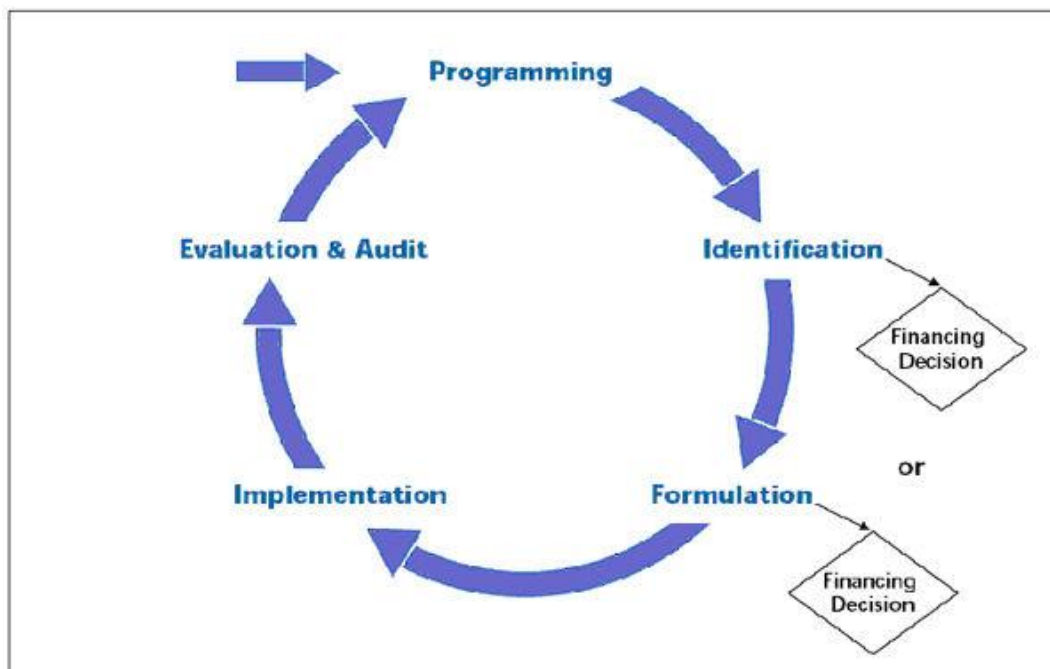


Project Cycle Management (PCM)

PCM (suomeksi projektisyklin johtaminen) kehitettiin alun perin standardisoimaan projektin johtamisen eri vaiheita ja päätavoitteena oli tehdä siitä yksinkertaisempaa sekä antaa tarvittavaa tukea kansainvälisen projektin läpiviemiseen. PCM on projektin elinkaaren hallintamenetelmä, joka lähtee liikkeelle alustavasta projekti-ideasta ja päättyy projektin päättämiseen sekä tulosten hyödyntämiseen. Euroopan Komissio otti PCM:n käyttöön vuonna 1992 ja viimeisin päivitetty manuaali siitä on ilmestynyt vuonna 2004 ([Project Cycle Management Guidelines](#)).

PCM jakautuu viiteen eri osaan, jotka käydään läpi järjestyksessä projektin edetessä (kuva 1).



Kuva 1. PCM -kaavio (<http://ec.europa.eu/development/images/Project-cycle-management.jpg>)

Ensimmäinen osa ohjelmatyö (Programming) pitää sisällään projektityötä, jossa käydään läpi hankkeen prioriteetit, valitaan sektori mihin keskitytään, minkälaisia partnereita hankkeeseen tarvitaan ja samalla organisaation tulisi alkaa miettimään mihin kansainväliseen rahoitusohjelmaan oma hanke sopisi.

Seuraava vaihe on määrittely (Identification), jossa toteutetaan erilaisia analyysejä, kuten ongelma-analyysi, sidosryhmäanalyysi, tavoiteanalyysi, riskianalyysi sekä valitaan hankkeessa toteutettava strategia. Tarkoituksena on tehdä kattavat esiselvitykset, koska kansainvälisissä hankkeissa etukäteinen valmistautuminen on elintärkeää ja se helpottaa organisaatioiden toimintaa itse hankehakemuksen kirjoittamisen sekä hankkeen toteuttamisen aikana.

Kolmas osa on suunnittelu (Formulation), jossa projektiorganisaatio alkaa valmistautua hakemuksen jättämiseen määrittelemällä toimenpiteet sekä aikatauluttamalla projektin eri vaiheet. Tässä vaiheessa tulisi myös määritellä mittarit, joilla hankkeen onnistumista tarkastellaan. Budjetin laadinta, viestintäsuunnitelman tekeminen sekä olennaisena osana hakemuksen kirjoittaminen kuuluvat tähän osioon. Projektiorganisaation saatua osion päätöksen, he jättävät hankehakemuksen rahoittajalle. Tämän jälkeen hankekonsortion odottaa myönteistä rahoituspäätöstä ennen etenemistä seuraavaan vaiheeseen.

Neljäntenä kohtana on toteutusvaihe (Implementation), jossa hanke kirjaimellisesti toteutetaan. Yhteistyötä tehdään niin kansainvälisten partnereiden kuin myös ulkomaisten kumppanien kanssa, jotta projektista saadaan mahdollisimman hyvä ja tulokset vastaavat tavoitteita. Toteutusvaiheessa on tärkeää tehdä jatkuvaa arviointia ja pitää myös rahoittaja ajan tasalla projektin etenemisestä.

Viimeinen vaihe on arviointi, jossa projekti käydään läpi hankesuunnitelmassa määriteltujen arviointitapojen mukaan. Organisaatioiden kannattaa kirjata hyvät käytänteet ja mahdollisuuksien mukaan myös jatkaa yhteistyötä kansainvälisten partnereiden kanssa.

PCM antaa hanketoiminnassa jo oleville tai sinne haluaville organisaatioille selkeän työkalun hankkeen läpiviemiseen. Kansainväliset hankkeet voivat joskus tuntua haastavilta ja niiden läpivienti melkein mahdottomalta tehtävältä, mutta käyttämällä jo valmiina olevia apukeinoja, uusien organisaatioidenkin on helppo lähteä mukaan kansainväliseen hanketoimintaan.

The Logical Framework Approach (LFA)

LFA kehitettiin alun perin USA:ssa jo 1960-luvulla, mutta kansainvälisissä EU-hankkeissa LFA toimii läheisessä yhteistyössä PCM- mallin kanssa. Kansainvälisiä projekteja pidetään usein hyvin monimutkaisina, mutta PCM ja LFA antavat organisaatioille työkalut, joilla projektien läpivienti onnistuu. PCM auttaa päätöksenteossa ja toteuttamistoimenpiteissä, kun taas LFA auttaa suunnittelussa, johtamisessa ja arvioinnissa.

Logical Framework Approach -matriisi (kuva 2.), jota kansainvälisissä projekteissa käytetään, on erittäin yksinkertainen ja helppo käyttää. LFA matriisin täyttäminen pakottaa projektiorganisaatioiden henkilöstön suunnittelemaan sekä keskustelemaan projektin eri vaiheista, jotta matriisi saadaan täytettyä organisaatiota hyödyttävällä tavalla.

Figure 24 – Information contained in the Logframe Matrix

| Project Description | Indicators | Source of Verification | Assumptions |
|--|--|---|---|
| Overall objective: The broad development impact to which the project contributes – at a national or sectoral level (provides the link to the policy and/or sector programme context) | Measures the extent to which a contribution to the overall objective has been made. Used during evaluation. However, it is often not appropriate for the project itself to try and collect this information. | Sources of information and methods used to collect and report it (including who and when/how frequently). | |
| Purpose: The development outcome at the end of the project – more specifically the expected benefits to the target group(s) | Helps answer the question 'How will we know if the purpose has been achieved'? Should include appropriate details of quantity, quality and time. | Sources of information and methods used to collect and report it (including who and when/how frequently) | Assumptions (factors outside project management's control) that may impact on the purpose-objective linkage |
| Results: The direct/tangible results (good and services) that the project delivers, and which are largely under project management's control | Helps answer the question 'How will we know if the results have been delivered'? Should include appropriate details of quantity, quality and time. | Sources of information and methods used to collect and report it (including who and when/how frequently) | Assumptions (factors outside project management's control) that may impact on the result-purpose linkage |
| Activities: The tasks (work programme) that need to be carried out to deliver the planned results <i>(optional within the matrix itself)</i> | <i>(sometimes a summary of resources/means is provided in this box)</i> | <i>(sometimes a summary of costs/budget is provided in this box)</i> | Assumptions (factors outside project management's control) that may impact on the activity-result linkage |

Kuva 2. Logframe -matriisi (http://projektmanagement.files.wordpress.com/2007/08/logframe_full.jpg)

Ensimmäinen sarake matriisissa (Project Description) on tiivistelmä johon kirjataan lyhyesti tavoitteet ja toimenpiteet projektin aikana. Toinen sarake (Indicators) on tarkoitettu mittareille, joilla mitataan tavoitteita, tuloksia ja toimintoja. Kolmannessa sarakkeessa (Source of Verification) esitetään tiedon lähteet eli sarakkeessa kuvataan informaation lähteet, joiden avulla ilmaistaan miten mittarien antama informaatio saadaan vahvistettua. Neljäs sarake (Assumptions) on varattu tärkeille oletuksille. Näitä voivat olla ulkopuoliset tekijät, jotka ovat mukana vaikuttamassa projektiin mutta niitä ei voida projektin avulla hallita.

Vasemmalle ensimmäiseen laatikkoon (Objectives) kirjataan hankkeen tavoitteen täyttymisen jälkeiset toivotut vaikutukset. Toiseen laatikkoon (Purpose) kirjataan hankkeen tavoite. Esimerkkinä voidaan käyttää GLOBRO- hanketta, jonka tavoitteena on koulutuksen keinoin kasvattaa kansainvälisen projektitoiminnan osaamista sekä tavoitteen saavuttamisen vaikutuksena hanke lisää yritysten sekä koulutus-, tutkimus- ja

kehittämisorganisaatioiden osallistumista kansainvälisiin verkostoihin ja projekteihin ([GLOBRO -hankkeen kotisivu](#)). Kolmas laatikko on varattu tuloksille sekä tuotoksille ja neljäs laatikko toimenpiteille.

Käsi kädessä käytettynä PCM ja LFA toimivat hankesuunnitelman tekemisen pohjana organisaatioissa. Järjestelmän suurin vahvuus on sen helppokäyttöisyys, varsinkin jos hankepartnerit käyttävät samoja työkaluja, jolloin niitä voidaan myös vertailla keskenään parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Kansainvälisen hankeosaamisen lisääntyessä työkalujen käyttö monipuolistuu ja hankekonsortioiden hankehakemuksista tulee laadukkaampia, jolloin niillä on suurempi mahdollisuus saada kansainvälistä rahoitusta. Lisätietoja aiheesta EU:n PCM Guideline -julkaisusta ([PCM Guidelines 2004](#)).