

# Wykonalność projektów (nie tylko) IT

dr inż. Dariusz Bogucki

E-mail: [dariusz.bogucki@mswia.gov.pl](mailto:dariusz.bogucki@mswia.gov.pl)

Prezentacja dla Rady Architektury IT

# O co chodzi z tą wykonalnością?

*Każdy problem jest rozwiązywalny, jeśli jest dostatecznie dużo pieniędzy i czasu*

Technologiczne Prawo Lermana

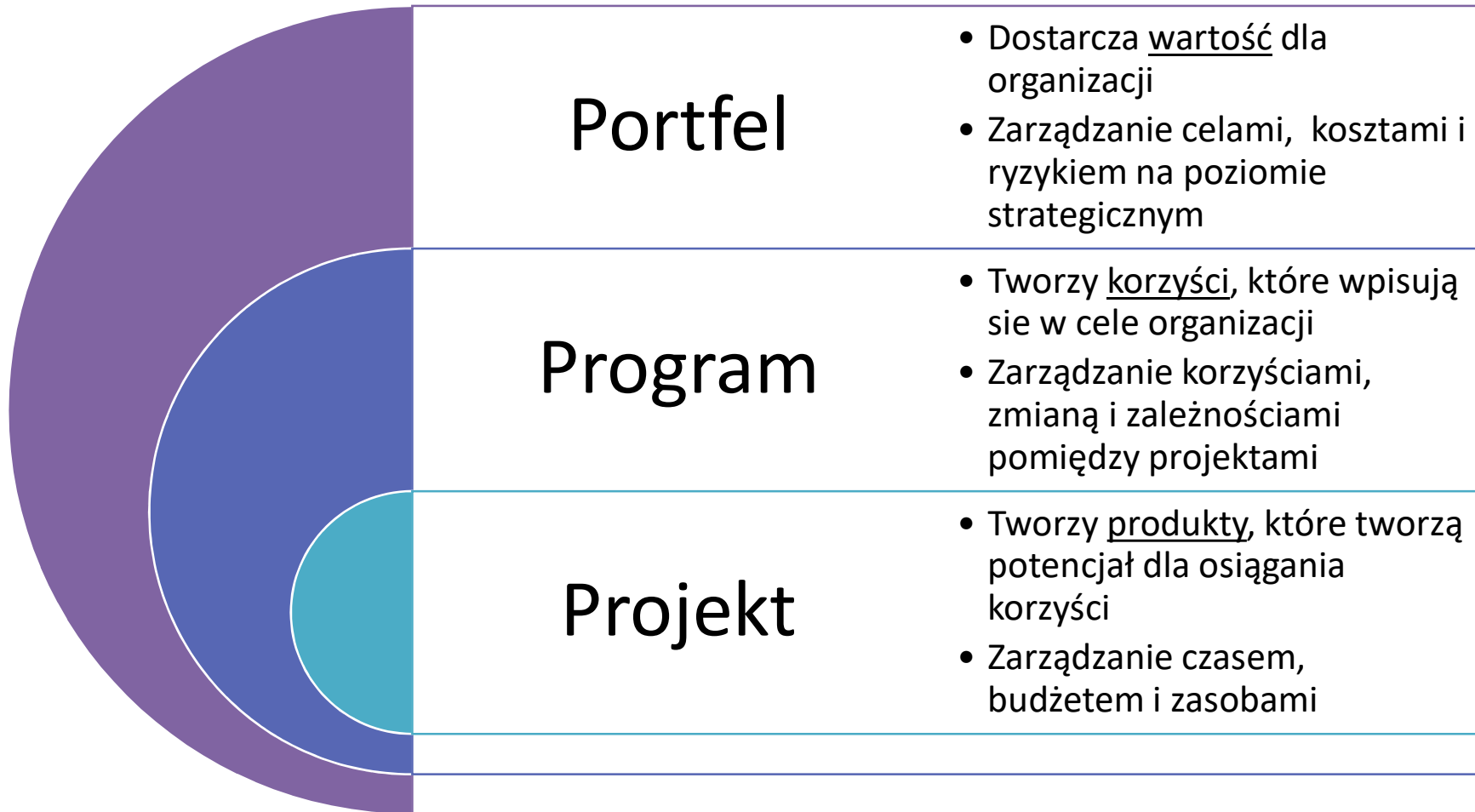
*Zawsze brakuje czasu i pieniędzy*

Uzupełnienie Technologicznego Prawa Lermana

Autentyczne wypowiedzi klientów na temat wykonalności projektów:

- *Ten projekt jest BARDZO potrzebny naszemu województwu.*
- *Jeśli nie dostaniemy środków z UE, to nie rozwiążemy ważnego problemu miasta.*
- *Stosujemy metodyki zwinne, więc projekt jest wykonalny niejako z założenia.*
- *Najlepszy „eurokwit” nie odda specyfiki naszego innowacyjnego projektu.*
- *Nasz projekt jest „miękki”, a studium wykonalności robi się dla projektu inwestycyjnego.*
- *Planuję metodą łańcucha krytycznego, więc jaki harmonogram rzeczowo-finansowy?*
- *Technologia jest sprawdzona, więc jakim cudem projekt wyszedł niewykonalny!*
- *Proszę się nie obawiać, organizacyjnie jesteśmy super przygotowani!*
- *Jak tylko podpiszemy umowę, pomyślimy nad tym planem utrzymania.*
- *Dlaczego nie chcecie zrobić studyjka w tydzień?*

# Rodzaje przedsięwzięć



W praktyce (administracji) spotykamy się ze wszystkimi przedsięwzięciami

# Projekty „twarde” a projekty „miękkie” (1)

## Projekt „twardy”

- **Inwestycyjny / obiektowy**
- Rezultaty materialne: obiekty fizyczne (infrastruktura), produkty, systemy IT
- Rezultaty oceniane są **stanem produktów** (jakością, kosztem i terminem osiągnięcia)
- Zmiana kończy się z projektem
- Typowe projekty:
  - Inwestycje infrastrukturalne
  - Instalacje / modernizacje linii produkcyjnych
  - Nowe produkty
  - Systemy informacyjne

## Projekt „miękki”

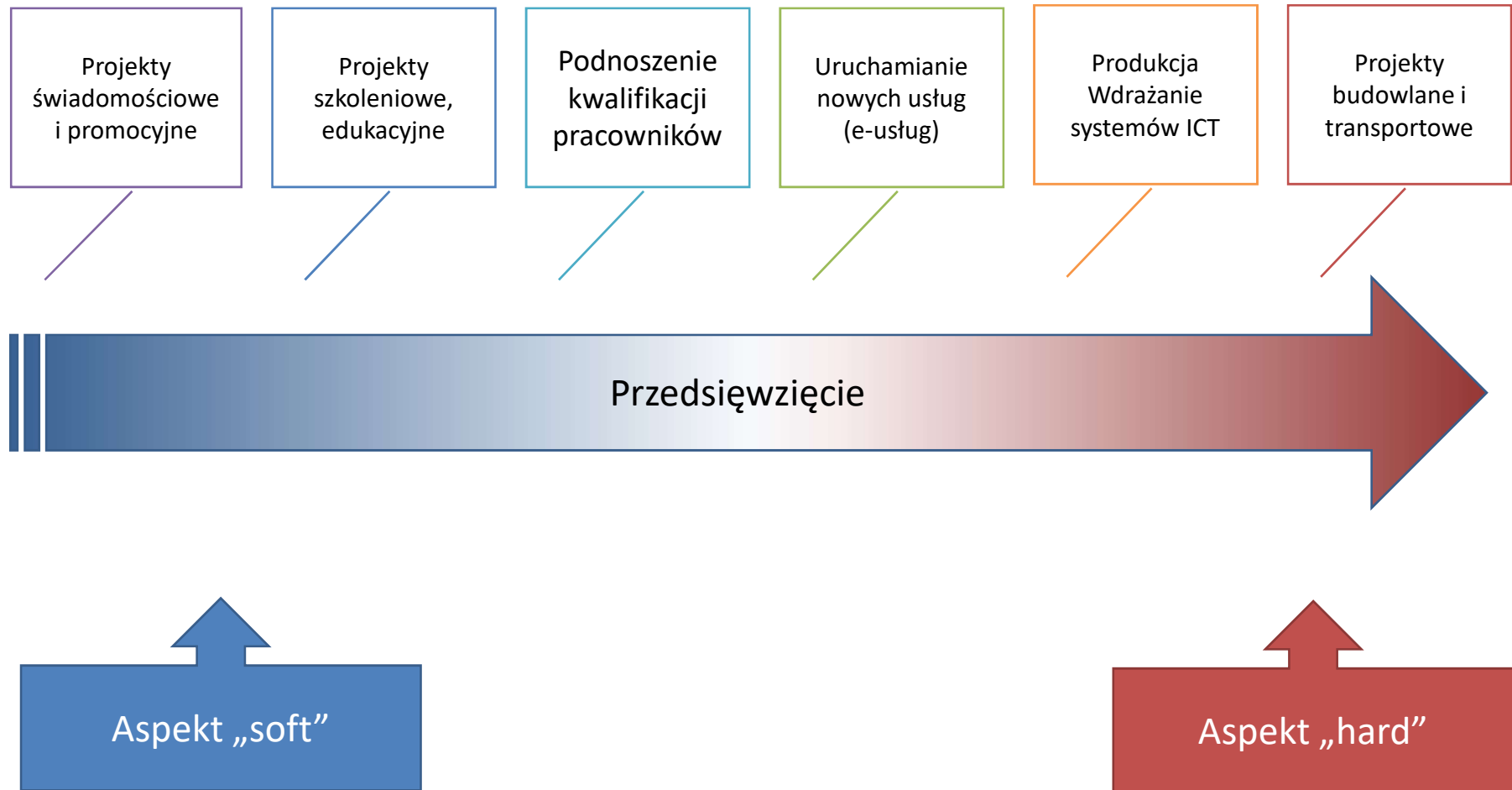
- **Nieinwestycyjny / procesowy**
- Rezultaty niematerialne: umiejętności, świadomość, informacja, wizerunek itp.
- Rezultaty oceniane są zmianą stanu z aktualnego do docelowego (np. stanu wiedzy przed i po szkoleniu)
- Zmiana trwa po zakończeniu projektu
- Typowe projekty:
  - Doradcze
  - Szkoleniowe
  - Promocyjne
  - Świadomościowe

# Projekty „twarde” a projekty „miękkie” (2)

L.H. Crawford i J. Pollack (w artykule „Hard and soft projects: A framework for analysis”) zauważyli, że **każdy współczesny projekt zawiera i aspekty „twarde” i „miękkie”**

| Lp | Wymiar                                | Aspekt „soft” („miękki”)                           | Aspekt „hard” („twardy”)                                  |
|----|---------------------------------------|--|---|
| 1  | Sformułowanie celów                   | Cele ogólnie określone                             | Cele określone precyzyjnie                                |
| 2  | Charakter wyników                     | Abstrakcyjne: wiedza, umiejętności, wizerunek itp. | Fizyczne: obiekty materialne lub usługi                   |
| 3  | Miary sukcesu                         | Jakościowe, pośrednie np. ankiety                  | Ilościowe, bezpośrednie                                   |
| 4  | Podatność na wpływy zewnętrzne        | Wysoka   | Ograniczona   |
| 5  | Liczba możliwych wariantów realizacji | Duża   | Niewielka   |
| 6  | Zaangażowanie interesariuszy          | Bezpośrednie. Część zespołu projektowego.          | Pośrednie. Zespół projektowy ekspercki / specjalistyczny. |
| 7  | Oczekiwania interesariuszy            | Jakość procesu, relacje z interesariuszami         | Jakość produktów, terminowość prac                        |

# Aspekty „soft” i „hard” projektów



# Przedsięwzięcie możliwe a wykonalne (1)

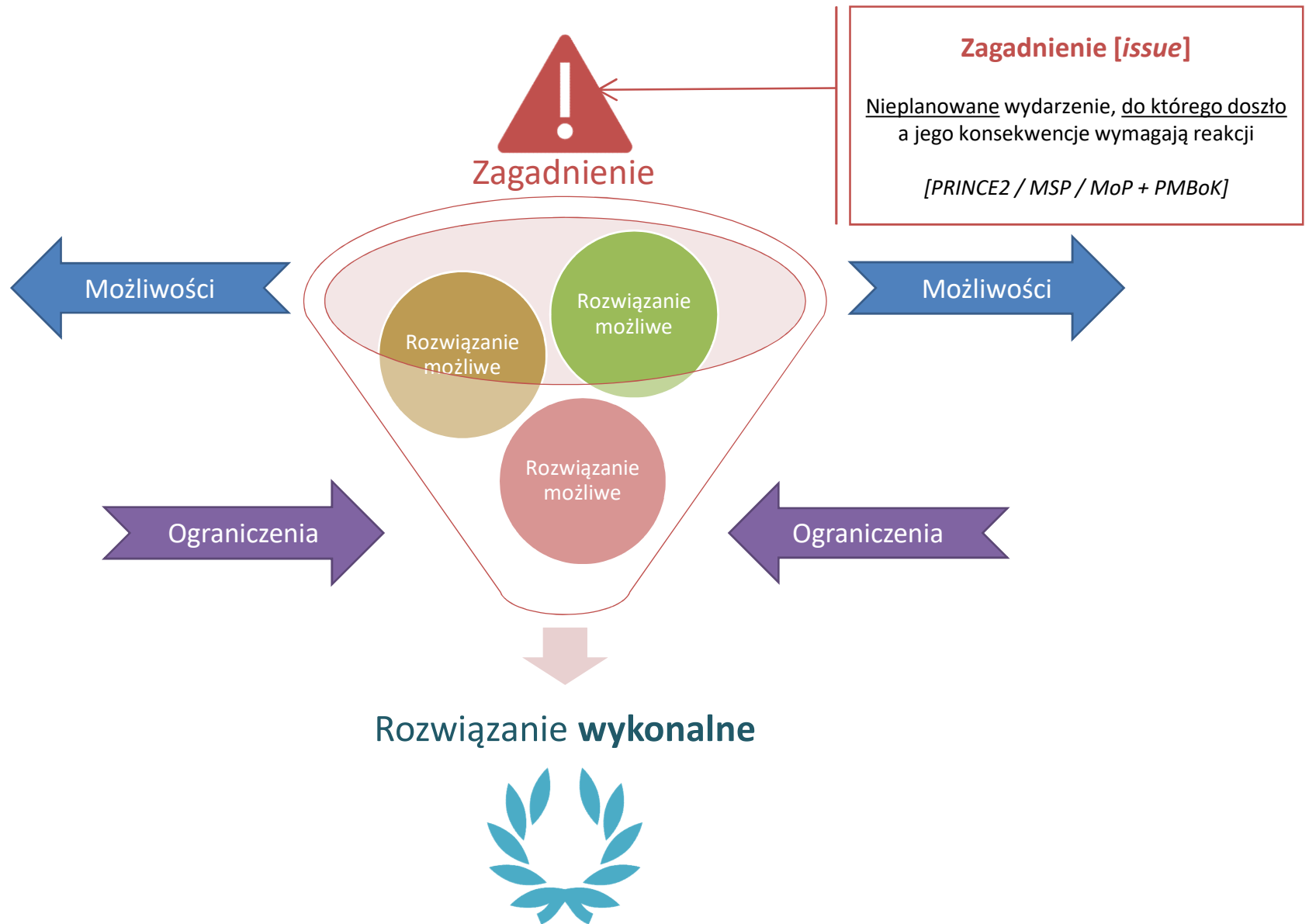
- **Casus 1: Eurotunel:**

- Pierwsze wizje tunelu pod kanałem La Manche to początek XIX w.
- Tunel taki był możliwy technologicznie do realizacji od przełomu XIX / XX w.
- Prace nad Eurotunnelem rozpoczęto po politycznej decyzji z 1987 r określającej podział kosztów budowy i późniejszego utrzymania

- **Casus 2: K-202:**

- W 1970 roku zespół pod kierunkiem inż. Jacka Karpińskiego, zaprojektował innowacyjny w skali światowej minikomputer K-202.
- Osią pomysłu była niezwykła na czasy PRL umowa o współpracy BHZ METRONEX z dwoma firmami angielskimi:
  - ✓ firmą elektroniczną MBMetals (część grupy DataLoop) – zapewniająca części (1,5 k\$ / K-202)
  - ✓ firmą handlową Data Loop – sprzedaż (5-6 k\$ za egz. K-202)
- Umowa okazała się **niewykonalna** w warunkach centralnego planowania:
  - ✓ reglamentowany i ograniczony dostęp do dewiz
  - ✓ nieuwzględnienie w planach resortowych koniecznej rozbudowy możliwości wytwórczych (zrealizowane, ale za późno)
  - ✓ problemy „ideologiczne” (KC PZPR + Rada Ministrów)
  - ✓ inne tempo pracy (działania strony polskiej niezrozumiałe dla partnerów z DataLoop)
  - ✓ osobowość konstruktora ...

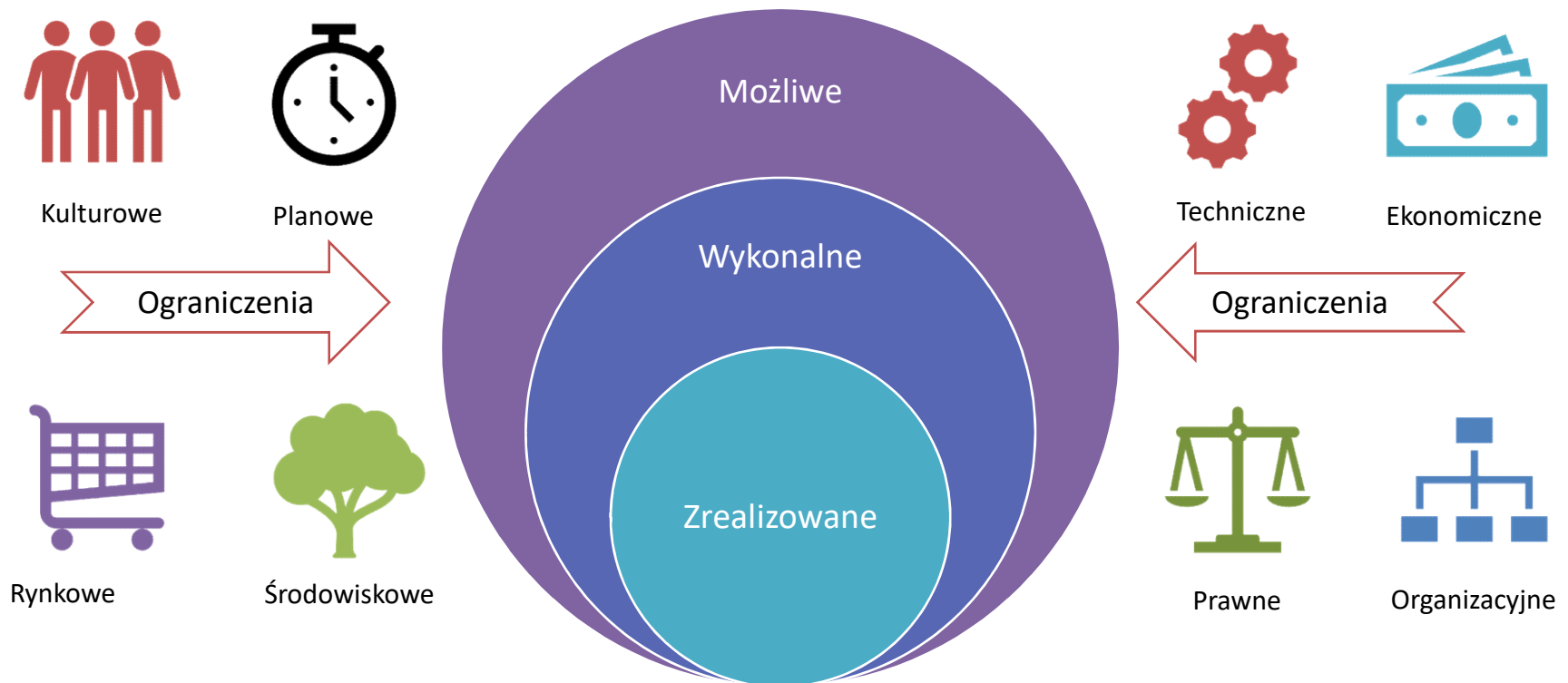
# Przedsięwzięcie możliwe a wykonalne (2)





# Możliwość a wykonalność

- **Możliwość** realizacji przedsięwzięcia nie oznacza jego **wykonalności**
- **Ograniczenia otoczenia** przedsięwzięcia decydują o jego **wykonalności**
- **Wykonalność** przedsięwzięcia nie oznacza, że zostanie **zrealizowane**



# Definicja wykonalności

- Sama **możliwość realizacji przedsięwzięcia** jest konieczna, ale nie jest dostateczna do podjęcia decyzji o jego realizacji
- Decyzja taka wymaga pozytywnej oceny **możliwości osiągnięcia celów** przedsięwzięcia – czyli jego **wykonalności**
- **Przedsięwzięcie jest wykonalne [za KE],** jeśli :
  - Istnieje konkretne **zagadnienie**, wymagające rozwiązania;
  - Można zdefiniować **przedsięwzięcie**, którego cele rozwiązują zagadnienie;
  - Istnieją **możliwości** (techniczne, prawne, ekonomiczne, organizacyjne i inne) realizacji takiego przedsięwzięcia;
  - **Ograniczenia** (technologiczne, prawne, organizacyjne, ekonomiczne i inne) nałożone na obszar możliwości, dają niezerowy obszar

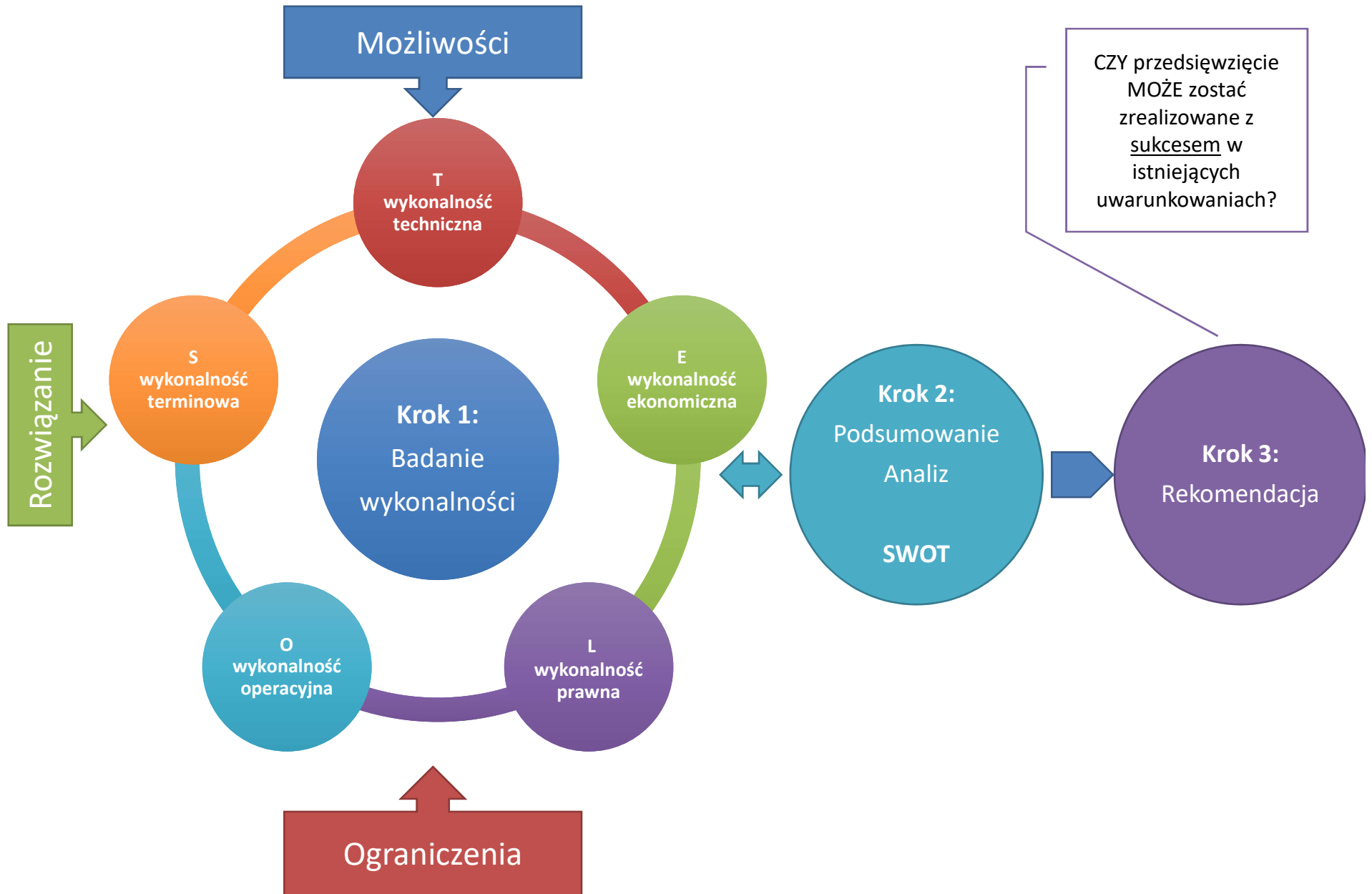
**Wykonalność przedsięwzięcia** to możliwość jego skutecznej (osiągnięcie zakładanych celów) realizacji w określonych uwarunkowaniach i ograniczeniach otoczenia

# Metoda TELOS (1)

- **I krok** to ocena wykonalności w **5 głównych obszarach (TELOS)**, Są to:
  - **Wykonalność techniczna** (T – Technical) – Czy dostępna technologia umożliwia realizację przedsięwzięcia?
  - **Wykonalność ekonomiczna** (E – Economic) – Czy przedsięwzięcie jest finansowo i ekonomicznie opłacalne?
  - **Wykonalność prawna** (L – Legal) - Czy przedsięwzięcie jest możliwe do realizacji w określonych ramach instytucjonalnych i prawnych?
  - **Wykonalność operacyjna** (O- Operational) – Czy organizacja jest w stanie zrealizować przedsięwzięcie w fazie inwestycyjnej i utrzymywać produkty w fazie eksploatacyjnej?
  - **Wykonalność planowa** (S – Scheduling) – Czy przedsięwzięcie da się zrealizować w zakładanym czasie i dostępnych zasobach?

Powyższy zestaw kryteriów należy traktować jako minimalny.
- **II krok** to podsumowanie wyników. Najczęściej jest to **analiza SWOT**;
- **III krok** to rekomendacja końcowa, która może być pozytywna lub negatywna
- **TELOS** jest obecnie najpowszechniej stosowaną metodą oceny wykonalności mimo istotnych ograniczeń (metoda jakościowa)

# Metoda TELOS (2)



# T – wykonalność techniczna

- **Czy stosując technologię (rozwiązanie), którą chcemy wykorzystać, jesteśmy w stanie praktycznie rozwiązać nasz problem?**
  - Czy technologia ta jest wystarczająco dojrzała z punktu widzenia realizacji naszego przedsięwzięcia (nie dotyczy B+R)?
  - Zakładając, że interesująca nas technologia praktycznie rozwiązuje problem, to:
    - Czy jest ona dla nas dostępna, a jeśli tak to, na jakich warunkach?
    - Czy występują ograniczenia w jej stosowaniu: licencyjne, własnościowe itp.
    - Jeśli technologia nie jest dostępna, to czy możemy ją zastąpić inną? Czy ta zastępcza technologia jest w pełni równoważna?
- Czy posiadamy, a jeśli nie, to kiedy i w jaki sposób pozyskamy:
  - Wybrana przez nas technologię do realizacji zadania?
  - Niezbędną wiedzę techniczną do zastosowania technologii i realizacji zadania?
- **W przypadku systemów ICT kluczowe są kwestie:**
  - Wpisywania się rozwiązania w architekturę informacyjną organizacji;
  - Zapewnienia **interoperacyjności systemu**, czyli możliwości współpracy z innymi systemami (w organizacji i poza nią).

## E – wykonalność ekonomiczna

- **Czy z niezbędnymi nakładami na realizację przedsięwzięcia zmieścimy się w zakładanych ramach finansowania.**
- Jeśli nie, to jaką mamy koncepcję:
  - pozyskania brakujących środków lub
  - podzielenia przedsięwzięcia na oddzielnie realizowane (finansowane) etapy, które w sumie złożą się na „całość” rozwiązania.
- Czy wiemy, z jakimi kosztami w fazie eksploatacji będziemy się musieli zmierzyć? Czy mamy zdefiniowane źródła ich finansowania?
- **Jakie korzyści przyniesie nam realizacja przedsięwzięcia?** Czy jest ono opłacalne uwzględniając:
  - skutki ekonomiczne, społeczne dla organizacji
  - skutki oddziaływania na otoczenie projektu.

## L – wykonalność prawna

- Czy nasze przedsięwzięcie jest zgodne z obowiązującymi ramami prawnymi (krajowymi i UE)?
- Czy w związku z realizacją przedsięwzięcia nie spadają na nas pewne określone zadania do wykonania np.
  - Procedura badania oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko
  - Analiza kwestii związanych z pomocą publiczną w przypadku projektów współfinansowanych ze środków UE itd.
- Nasze przedsięwzięcie może wiązać się z wdrożeniem nowych uregulowań prawnych, w tym z implementacją prawa UE. W takim wypadku musimy ocenić jak proces ten wpływa na inne obszary TELOS.

# O – wykonalność operacyjna / organizacyjna

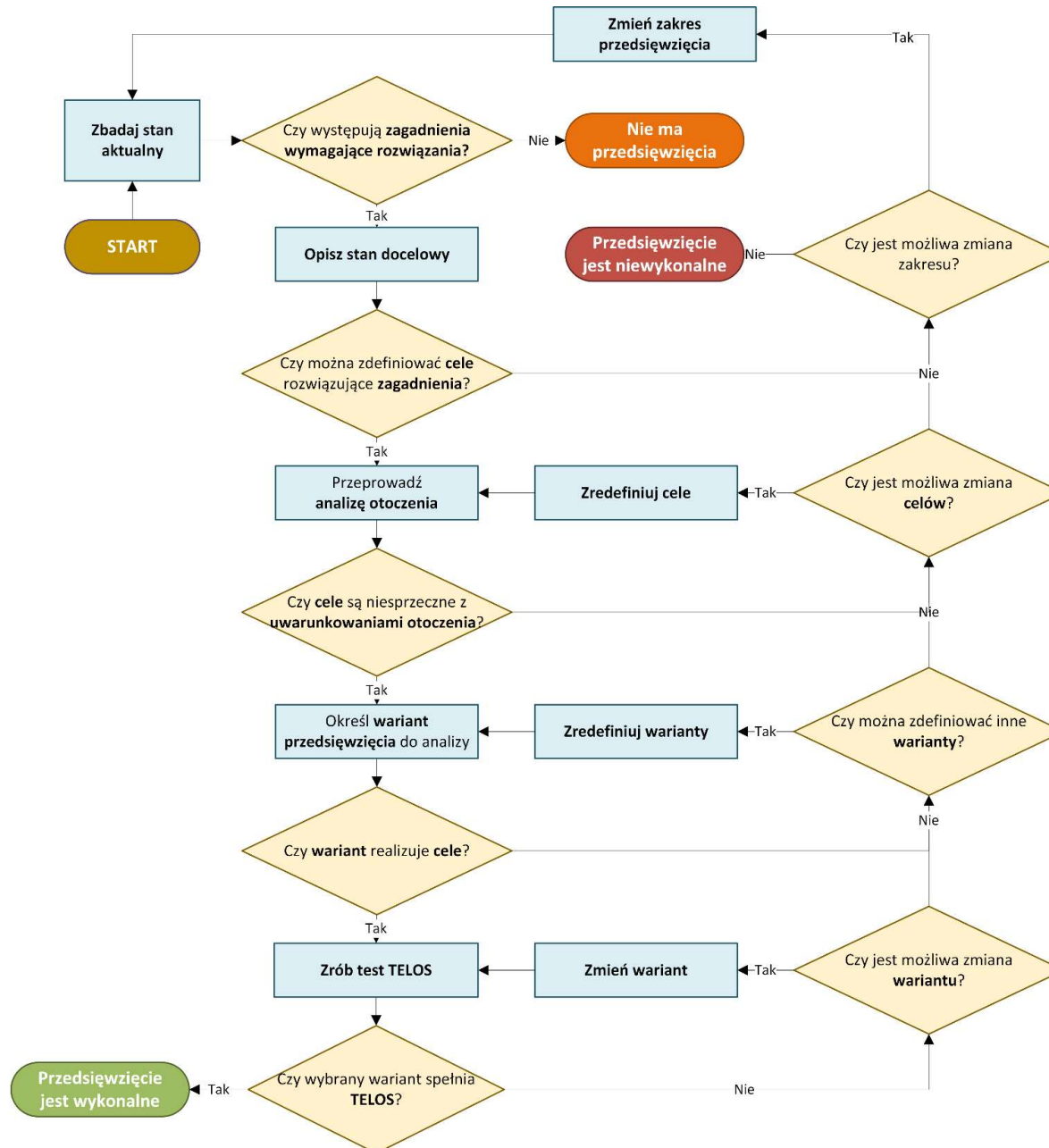
- **JAK zapewnimy, że produkty i rezultaty naszego przedsięwzięcia będą funkcjonowały po jego zakończeniu?**
- W przypadku systemów ICT w odpowiedzi pomaga **Test PIECES** (ITIL v3/4):
  - **Wydajność** (P – Performance): Czy aktualny model funkcjonowania organizacji gwarantuje oczekiwaną wydajność i jakość jej funkcjonowania?
  - **Informacje** (I – Information): Czy aktualny model funkcjonowania organizacji gwarantuje użytkownikom końcowym i menedżerom terminowe, celowe, precyzyjne i użyteczne informacje związane z jej funkcjonowaniem?
  - **Ekonomia** (E – Economy): Czy aktualny model funkcjonowania organizacji jest ekonomiczny w aspekcie korzyści / koszty społeczne? Czy niezbędna jest redukcja kosztów i / lub wzrost korzyści?
  - **Kontrola** (C – Control): Czy aktualny model funkcjonowania organizacji gwarantuje dostateczny nadzór i kontrole nad jej procesami np. w aspekcie ochrony przed nadużyciami, bezpieczeństwa danych i informacji itd?
  - **Efektywność** (E – Efficiency): Czy aktualny model funkcjonowania organizacji gwarantuje optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów, w tym ludzi, środków materialnych i wartości niematerialnych i prawnych?
  - **Zadania** (S – Services): Czy aktualny model funkcjonowania organizacji gwarantuje niezawodną realizację jej zadań? Czy umożliwia on ich bezproblemową przebudowę / rozbudowę sposobu ich realizacji?



## S – wykonalność planowa i inne obszary

- Czy przy posiadanych zasobach i określonych ryzykach możemy tak zaplanować nasze przedsięwzięcie, żeby zakończyło się sukcesem w zakładanych ramach czasowych i finansowych?
- Obszar „S” wiąże się ściśle z innymi obszarami:
  - Dysponowanie odpowiednią technologią, nie jest tożsame z posiadaniem wiedzy niezbędnej do jej zastosowania (szkolenia!);
  - Czasem realizacja projektu wiąże się ze sztywną datą końcową – inne planowanie.
- Inne obszary wykonalności:
  - **Wykonalność rynkowa (M)**: czy osiągniemy cel naszego przedsięwzięcia w otoczeniu konkurencyjnym rynku?
  - **Wykonalność kulturowa (C)**: czy uwarunkowania społeczno-kulturowe / kultura organizacyjna instytucji nie wpływają na cel naszego przedsięwzięcia?
  - **Wykonalność środowiskowa (E)**: czy oddziaływanie inwestycji na środowisko nie wiąże się z zagadnieniami realizacyjnymi?

# Algorytm badania wykonalności



# Przedsięwzięcie niewykonalne


- Jeśli ocena wykonalności nie potwierdza wykonalności żadnego z wariantów, definiujemy nowe, zmieniając zakres:
  - Celów przedsięwzięcia (redefinicja częściowa )
  - Zagadnień wymagających rozwiązania (redefinicja pełna).
- Jeśli redefinicja nie jest możliwa, **przedsięwzięcie jest niewykonalne**.
- **Niewykonalność ≠ wadliwości analizy** bo, oznacza że
  - Proponowane warianty nie przechodzą testu TELOS: są ekonomicznie nieuzasadnione, nie jest dostępna niezbędna technologia, plan projektu jest związany z nieakceptowalnym ryzykiem itd.
  - Ocenę wykonalności trzeba odroczyć do czasu zmiany pewnych uwarunkowań, albo zakończenia niezbędnych badań (np. proof-of-concept);
  - Rozwiązanie zagadnienia wymaga głębszej redefinicji niż dopuszcza zlecenie przygotowania projektu;
  - Zagadnienie nie jest jasno i precyzyjnie zdefiniowane.

# Raporty analizy wykonalności (1)


- **Studium możliwości OS** (opportunity study):
  - Wstępna identyfikacja jakościowa i ew. ilościowa pomysłu przedsięwzięcia;
  - Opinia nt. celowości kontynuowania dalszych prac nad pomysłem przedsięwzięcia, albo zaniechania (bądź odroczenia) dalszych prac;
  - Błąd szacowania kosztów wg AACE: (-50%; +100% )
  - Koszt opracowania < 0,5 % kosztu końcowego;
- **Wstępne studium wykonalności PS** (pre-feasibility study):
  - Ocena wariantów realizacji przedsięwzięcia i wskazanie wariantu optymalnego;
  - Propozycja wariantu, który będzie bazą do pełnej analizy wykonalności;
  - Błąd szacowania kosztów wg AACE: (-30%; + 50%)
  - Koszt opracowania < 1% kosztu końcowego;
- **Właściwe studium wykonalności FS** (feasibility study):
  - Potwierdzenie (bądź nie) wykonalności proponowanego przedsięwzięcia w kontekście istniejących uwarunkowań otoczenia
  - Błąd szacowania kosztu wg AACE (-10%; +30%)
  - Koszt opracowania < 2 % kosztu końcowego

## Raporty analizy wykonalności (2)

| Zakres dokumentu  | OS  | PS  | FS  |
|---|---|---|---|
| Analiza stanu obecnego.<br>Specyfikacja problemów wymagających rozwiązania.                               |    |    |    |
| Analiza otoczenia strategicznego (społeczno-gospodarczego) oraz analiza interesariuszy przedsięwzięcia    |    |    |    |
| Analiza stanu docelowego. Określenie celów, jakie mają być osiągnięte w wyniku realizacji przedsięwzięcia |    |    |    |
| Definicja możliwych wariantów realizacji przedsięwzięcia  |    |    |    |
| Ocena wykonalności wariantów i wybór wariantu optymalnego   |   |   |   |
| Plan realizacji przedsięwzięcia   |  |  |  |
| Analiza ryzyka  |  |  |  |
| Rodzaj przedsięwzięcia dla którego jest wykonywana jest najczęściej tego typu analiza                     | B. duży projekt<br>Duży program<br><b>Portfel</b>                                     | Duży Projekt<br><b>Program</b>  | <b>Projekt</b>  |

 Bardzo szczegółowe

 Szczegółowe

 Ogólne

 Bardzo ogólne

# Studium Wykonalności a projekt

Studium wykonalności projektu zawiera jego inicjalne Uzasadnienie Biznesowe (Business Case) w rozumieniu metodyki PRINCE2®

| Lp. | Zagadnienie algorytmu badania wykonalności  | Element uzasadnienia biznesowego projektu wg PRINCE2 |
|-----|---|--|
| 1   | Analiza stanu obecnego. Specyfikacja problemów wymagających rozwiązania.  | Powody podjęcia projektu                             |
| 2   | Analiza otoczenia strategicznego (społeczno-gospodarczego) i analiza interesariuszy.                              | Oczekiwane korzyści<br>Możliwe niepożądane skutki    |
| 3   | Określenie stanu docelowego, jaki ma zostać osiągnięty w wyniku realizacji przedsięwzięcia i jego celów           |  |
| 4   | Zdefiniowanie możliwych wariantów realizacji przedsięwzięcia  | Możliwe rozwiązania biznesowe                        |
| 5   | Ocena wykonalności wariantów (TELOS).   |  |
| 6   | Wybór wariantu optymalnego  | Ocena inwestycji                                     |
| 7   | Sporządzenie planu realizacji przedsięwzięcia opisującego niezbędne zasoby czasowe, osobowe, finansowe i rzeczowe | Terminy<br>Koszty                                    |
| 8   | Sporządzenie analizy ryzyka   | Główne ryzyka  |

# Studium Wykonalności a program

Wstępne studium wykonalności programu zawiera Założenia Programu (Programme Brief) w rozumieniu metodyki MSP®

| Lp. | Zagadnienie algorytmu badania wykonalności  | Element założeń programu wg MSP                                  |
|-----|---|--|
| 1   | Analiza stanu obecnego. Specyfikacja problemów wymagających rozwiązania.  | Opis stanu bieżącego i problemów, które wymagają rozwiązania     |
| 2   | Analiza otoczenia strategicznego (społeczno-gospodarczego) i analiza interesariuszy.                              |  |
| 3   | Określenie stanu docelowego, jaki ma zostać osiągnięty w wyniku realizacji przedsięwzięcia i jego celów           | Zarys deklaracji wizji<br>Wstępny opis korzyści                  |
| 4   | Zdefiniowanie możliwych wariantów realizacji przedsięwzięcia  | Warianty realizacji programu                                     |
| 5   | Ocena wykonalności wariantów (TELOS).   |  |
| 6   | Wybór wariantu optymalnego  | Wskazanie wariantu optymalnego<br>Lista projektów kandydujących  |
| 7   | Sporządzenie planu realizacji przedsięwzięcia opisującego niezbędne zasoby czasowe, osobowe, finansowe i rzeczowe | Koszty, ramy czasowe i zasoby niezbędne do ustanowienia programu |
| 8   | Sporządzenie analizy ryzyka   | Wstępne ryzyka programu  |

# Wykonalność projektów „twardych” a „miękkich” (1)

| Lp. | Krok algorytmu badania wykonalności  | Adaptacja do projektów „miękkich”  |
|-----|--|--|
| 1   | Analiza <b>stanu obecnego (as-is)</b> organizacji jednoznacznie specyfikuje <b>zagadnienie</b> wymagające rozwiązania.   | <b>Bez zmian.</b><br>Zagadnienie inicjuje projekt niezależnie od charakteru i zakresu przedsięwzięcia        |
| 2   | Można jednoznacznie zdefiniować <b>cele</b> przedsięwzięcia, którego realizacja rozwiąże o zdiagnozowane zagadnienia tj. doprowadzi organizację do <b>stanu docelowego (to-be)</b> .   | <b>Bez zmian.</b><br>Cele przedsięwzięcia "miękkiego" są bardziej rozmyte.                                   |
| 3   | Istnieją <b>możliwości</b> (techniczne, organizacyjne, prawne, ekonomiczne, planowe itd.), przekładające się na <u>przynajmniej</u> jeden <b>możliwy wariant</b> realizacji takiego przedsięwzięcia.   | <b>Bez zmian.</b><br>Projekty nieinwestycyjne mają najczęściej więcej możliwych wariantów                    |
| 4   | Eliminacja tych wariantów, które są niemożliwe do realizacji w istniejących <b>uwarunkowaniach otoczenia przedsięwzięcia</b> , pozostawia przynajmniej jeden <b>wariant wykonalny</b> , który może być podstawą do <b>zaplanowania przedsięwzięcia</b> | <b>Z niewielkimi zmianami</b><br>Niezbędna adaptacja TELOS do uwarunkowań projektów „miękkich” – patrz dalej |



## Wykonalność projektów „twardych” a „miękkich” (2)

| Kryterium wykonalności | Projekty „twarde”   | Projekty „miękkie”   |
|------------------------|---|--|
| T - techniczna         | Technologia użyta do uzyskania produktów  | Technologia użyta do realizacji projektu (w procesie)                        |
| E - ekonomiczna        | Korzyści jakie przyniesie nam realizacja przedsięwzięcia                        | Korzyści jakie przyniesie nam realizacja przedsięwzięcia (proces)            |
| L - prawna             | Możliwość organizacyjno-prawna realizacji inwestycji                            | Możliwość organizacyjno-prawna realizacji procesu                            |
| O - operacyjna         | Zdolność <u>do utrzymania produktów</u> projektu po jego zakończeniu            | <b>Zdolność do <u>kontynuacji procesu</u> po zakończeniu projektu</b>        |
| S - planowa            | Realizacja inwestycji w określonym czasie i zasobami i z akceptowalnym ryzykiem | Realizacja procesu w określonym czasie i zasobami i z akceptowalnym ryzykiem |
| C- kulturowa           | Kultura organizacji / otoczenie sprzyja realizacji inwestycji                   | <b>Kultura organizacji / otoczenie sprzyja zmianie związanej z procesem</b>  |

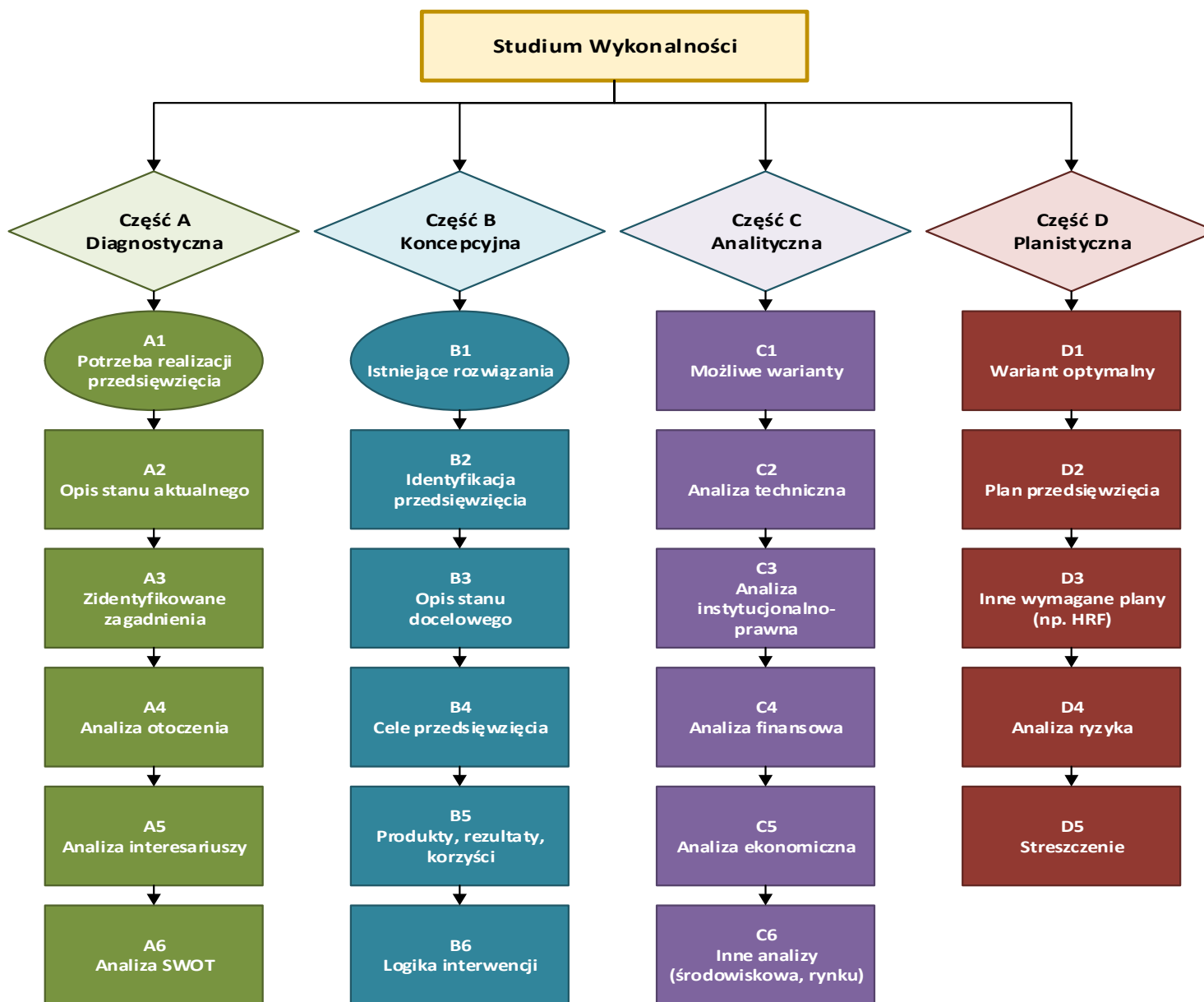
# Studium wykonalności projektu UE

- SW jest podstawowym dokumentem decyzyjnym w procedurze wnioskowania o dofinansowanie projektu ze środków UE, który udziela odpowiedzi na pytania:
  1. Czy nie istnieją jakiegokolwiek ograniczenia uniemożliwiające realizację projektu?
  2. Czy są przesłanki do uznania, że projekt będzie miał charakter trwały?
  3. Czy projekt jest racjonalny finansowo i użyteczny społecznie?
  4. Czy wnioskodawca potrafi zarządzać ryzykiem, tak aby umożliwić sprawną i skuteczną realizację projektu?
- SW jest dokumentem bazowym pozwalającym ocenić postęp prac w projekcie i odchylenie od pierwotnych założeń (produkty i rezultaty)
- SW jest dokumentem referencyjnym / odniesienia umożliwiającym ocenę długofalowych efektów projektu już po jego zakończeniu (korzyści)

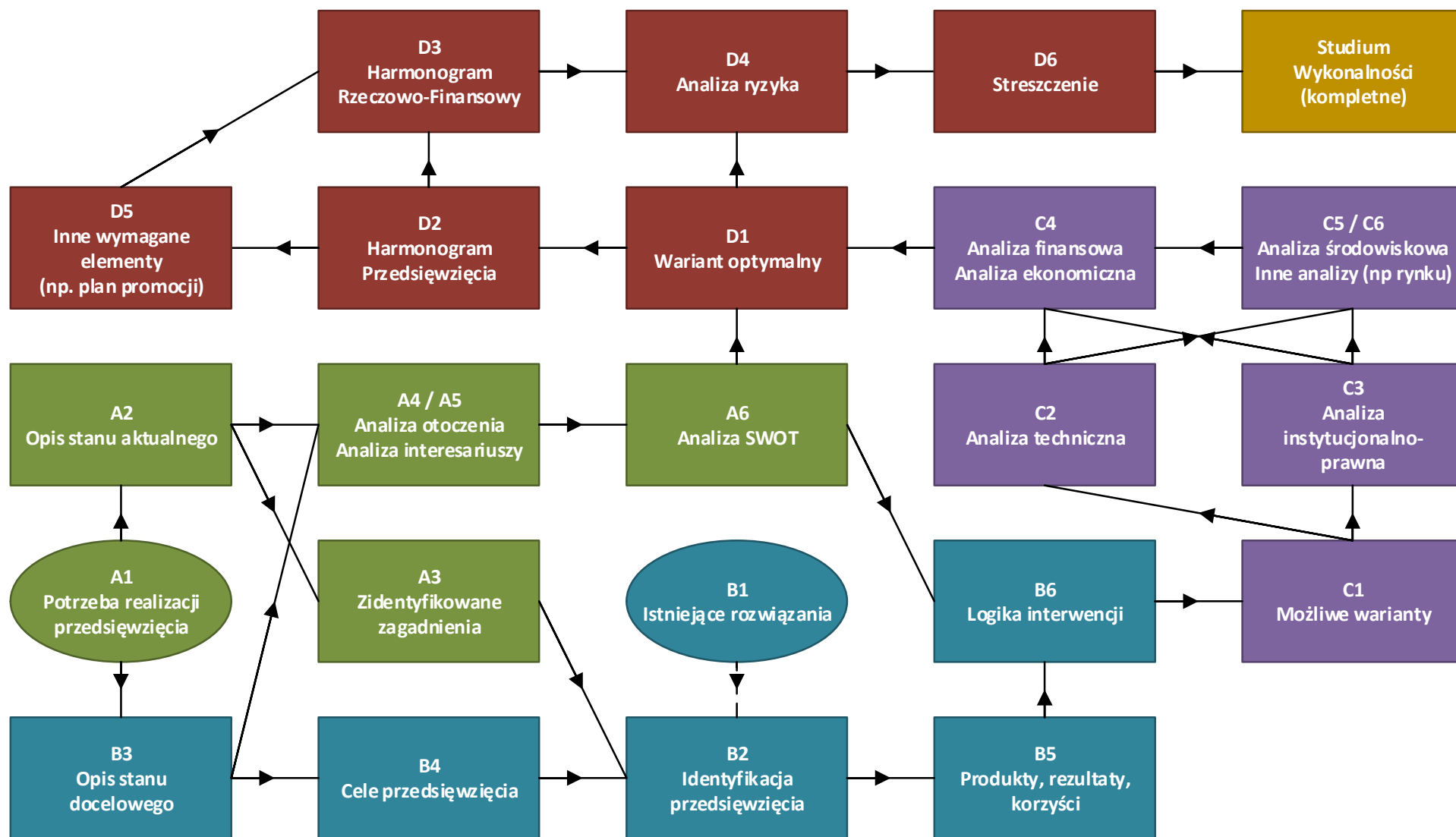
UWAGA: Inwestorem w projektach UE jest strona wspólnotowa reprezentowana przez Komisję Europejską a nie instytucje krajowe (IZ, IP)!

Komisja Europejska formalnie nie narzuca kształtu każdego studium wykonalności, ale Rozporządzenia Wykonawcze wydane na mocy Rozporządzenia 1303/2013 określają zakres informacyjny wniosków / studiów.

# Studium: diagram struktury produktów

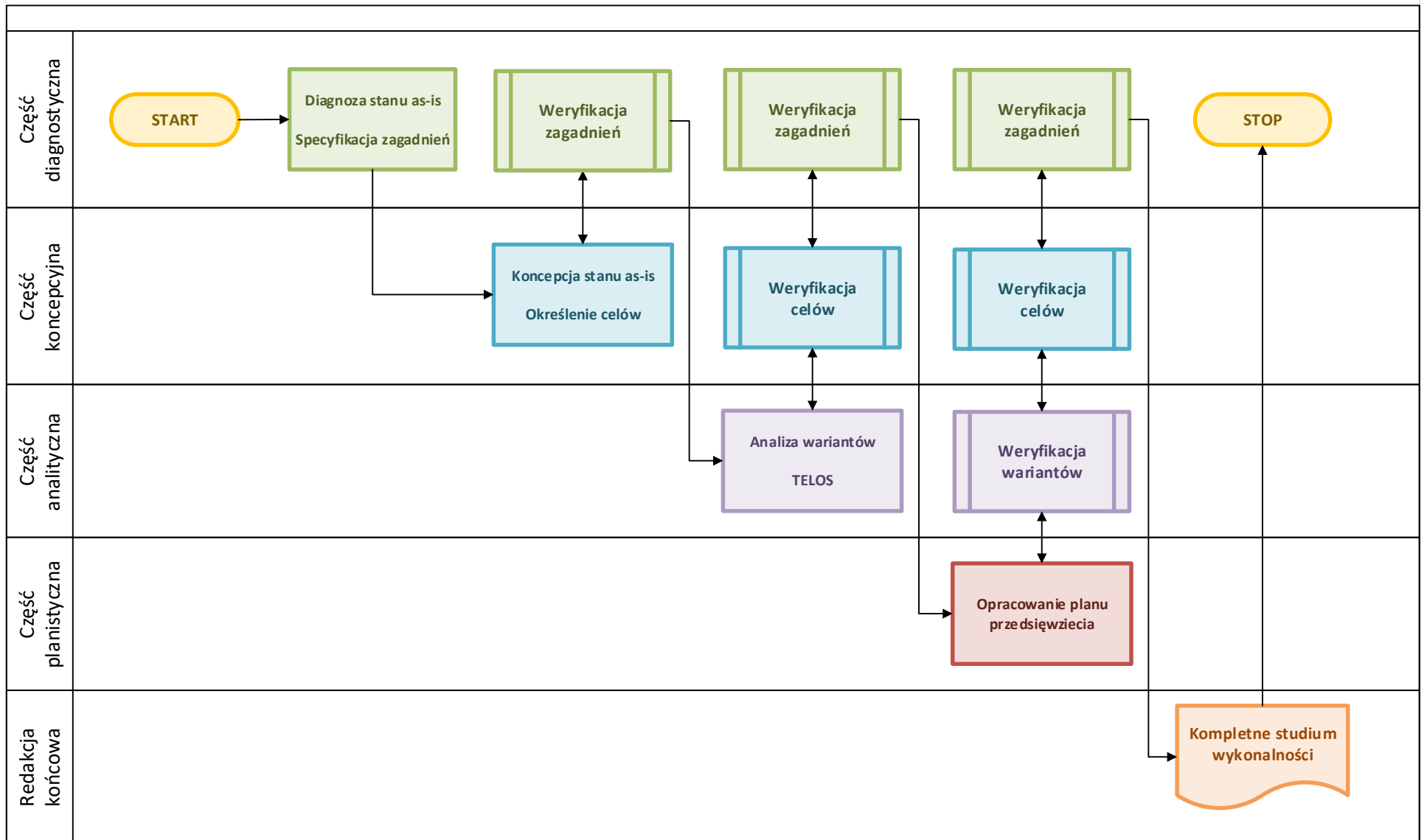


# Studium: diagram następstwa produktów



# Studium: przepływ pracy

Schemat współzależności w pracy nad studium wykonalności



# Co się może zmienić?

- W kolejnych komunikatach w sprawie wieloletnich ram finansowych (WRF) na lata 2021-2027 komisja proponuje objęcie „jednolitymi ramami oceny” dla wszystkich projektów niezależnie od źródła finansowania.
- Takie podejście ma zapewnić efekt synergii między elementami budżetowymi UE i zwiększone ich wykorzystanie.
- Trend ten jest mocno akcentowany w kontekście zmiany planów inwestycyjnych (tzw. after Covid-19)
- W praktyce oznacza to objęcie analizą wykonalności wszystkich projektów, także finansowanych z:
  - Europejskiego Funduszu Społecznego („miękkich”),
  - Funduszu Granic Zewnętrznych, Funduszu Migracji i Azylu,
  - Ze środków programu Horyzont Europa (następca programu Horyzont2020),