

SCENARIUSZ

MONITOROWANIE I OCENA WPŁYWU ZIELONYCH PROJEKTÓW I PROGRAMÓW

Moduł 5: „Planowanie i wdrażanie działań”

Temat: „Monitorowanie i ocena wpływu zielonych projektów i programów”

Czas trwania: 8h (w zależności od wielkości grupy oraz zaawansowania można zmieniać czas trwania modułu w sposób elastyczny)

Uczestnicy: Zieloni Liderzy pracujący w środowisku lokalnym

Opis: Szkolenie „Monitorowanie i ocena wpływu zielonych projektów i programów” przygotowane zostało dla liderów, którzy chcą .

Cel szkolenia: Szkolenie „Opracowywanie i wdrażanie zielonych inicjatyw w miejscu pracy” ma na celu wskazanie zielonym liderom jak właściwie zarządzać projektem i z jakich narzędzi przy tym korzystać. Wyjaśni jak pokonywać wyzwania mogące pojawić w trakcie realizacji projektu a także przybliży procesy monitoringu i ewaluacji, które są kluczowymi z perspektywy zarządzania projektem i wskaże jak z nich właściwie korzystać.

Efekty uczenia się:

Po ukończeniu szkolenia

- Uczestnicy będą umieli właściwie sformułować cele i zadania na etapie planowania realizacji zielonej inicjatywy
- Uczestnicy zdobędą umiejętności, które pozwolą im lepiej planować zielone przedsięwzięcia. To zaowocuje większą skutecznością ich wdrożenia.
- Zieloni liderzy będą potrafili nadać priorytet poszczególnym celom i zadaniom w ramach prowadzonego projektu.
- Dzięki zdobytym umiejętnościom uczestnicy będą w stanie samodzielnie przygotować plan działania które będzie nakreślał konkretne kroki wymagane do osiągnięcia ich celów i zadań.
- Liderzy zrozumieją, jak istotna jest właściwe planowanie i alokowania zasobów niezbędnych do realizacji projektu oraz nabędą wiedzę jak skutecznie jej dokonywać.
- Uczestnicy nauczą się właściwie priorytetyzować zadania i cele w ramach złożonego projektu.
- Uczestnicy będą gotowi do zaplanowania konkretnych inicjatyw na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju.

RAMOWY PROGRAM

Część 1: Wprowadzenie

- Powitanie uczestników i przedstawienie prowadzącego
- Przedstawienie celów szkolenia
- Poznanie oczekiwań uczestników
- Omówienie Agendy i programu szkolenia

Część 2: Zarządzanie projektem

- Wyjaśnienie czym jest projekt.
- Jak skutecznie wdrażać projekt.
- Wskazanie i opis narzędzi niezbędnych do efektywnego wdrażania projektu.
- Jak stworzyć i do czego służy harmonogram projektu
- Czym są kamienie milowe i jak je wykorzystywać w trakcie realizacji projektu.
- Ćwiczenia podsumowujące temat.

Część 3: Pokonywanie wyzwań

- Czym są ryzyka w projekcie
- Jak analizować ryzyka projektu
- Omówienie metod przewyżniania oporu interesariuszy w trakcie wdrażania projektu
- Omówienie sposobów radzenia sobie z problemami wynikającymi z braku funduszy w trakcie wdrażania projektu
- Ćwiczenia podsumowujące temat

Część 4: Monitoring i ewaluacja

- Co to jest ewaluacja
- Jakie są jej funkcje, cele i rodzaje
- Omówienie kryteriów ewaluacji
- Co to jest monitoring
- Jakie są jego rodzaje cele i zadania
- Czym są Kluczowe Wskaźniki Efektywności (KPI)
- Jaką rolę pełnią w ramach monitoringu i ewaluacji
- Ćwiczenia podsumowujące temat

Część 5: Zakończenie

- Podsumowanie przez uczestników głównych zagadnień i technik omawianych podczas szkolenia.
- Podkreślenie najważniejszych wniosków i zaleceń
- Ocena szkolenia i uwagi uczestników.

Przebieg zajęć:

Trener ma do dyspozycji:

- Prezentację multimedialną oraz różnego rodzaju dodatkowe materiały merytoryczne w scenariuszu do wykorzystania w trakcie wykładu oraz dyskusji i ćwiczeń
- Podcast, który można uczestnikom puścić w formie wprowadzenia lub dać do posłuchania w domu jako forma podsumowania
- 15 Kart pracy – zadania/ćwiczenia praktyczne



CZĘŚĆ 1

WPROWADZENIE NA PODSTAWIE PUNKTÓW RAMOWEGO PROGRAMU.

Wskazówki.

- Powitanie uczestników i przedstawienie prowadzącego. Edukator rozpoczyna spotkanie, witając uczestników i przedstawiając swoją osobę.
- Przedstawienie celów szkolenia. Prowadzący omawia główne cele szkolenia.
- Ćwiczenie pozwalające uczestnikom poznać siebie nawzajem oraz przedstawić swoje oczekiwania co do szkolenia. Prowadzący proponuje ćwiczenie, które ma na celu poznanie się nawzajem i podzielenie się oczekiwaniami i wobec szkolenia. Może to być na przykład krótka runda autoprezentacji, w której uczestnicy przedstawiają swoje imię, zawód, krótkie stwierdzenie na temat swojego doświadczenia związane z ochroną środowisk oraz jedno oczekiwanie, jakie mają wobec szkolenia.
- Omówienie agendy i programu szkolenia. Prowadzący przedstawia szczegółowy plan szkolenia, podając kolejne sekcje, ich czas trwania oraz główne zagadnienia, które będą omawiane. Zapewnia uczestników, że będą mieli okazję do zadawania pytań i aktywnego uczestnictwa we wszystkich częściach szkolenia.

Poniżej znajdują się przykładowe pytania, jakie warto zadać w celu integracji grupy oraz nawiązania interakcji między uczestnikami:

- Czy uważacie, że zarządzanie projektami jest istotne w pracy Zielonego Lidera?
- Czy macie doświadczenie w zakresie wdrażania zielonych inicjatywach? Jeśli tak, to jakie?
- Czy w ramach pracy przy zielonych inicjatywach pojawiały się wyzwania, które były dla Was problematyczne?
- Jakie są wasze główne cele związane z udziałem w tym szkoleniu? Co chcielibyście osiągnąć lub się nauczyć?
- Jakie trudności lub wyzwania związane z planowaniem wdrażania zielonych inicjatyw dostrzegacie?

Po zakończeniu części wprowadzającej, należy zrobić krótką przerwę lub zajęcia ruchowe.



CZĘŚĆ 2

ZASADY I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI.

- Zarządzanie projektem. Prowadzący wyjaśnia czym jest projekt oraz jakie są zasady jego efektywnej realizacji. Przedstawia również podstawowe narzędzia niezbędne do jego realizacji.

Ćwiczenie wprowadzające do tematu.

Prowadzący rozdaje uczestnikom Kartę Pracy nr 1. Następnie prowadzący omawia ćwiczenie, wyjaśniając, co należy zrobić.

Po ćwiczeniu uczestnicy prezentują swoje rozwiązanie. Ćwiczenie musi być omówione, uczestnicy powinni przedstawiać swoje pomysły, opinie, wątpliwości oraz móc zadać pytania.

Projekt to unikalne, trwające przez określony czas przedsięwzięcie, służące realizacji konkretnego celu. Ma początek i koniec. Projekt to działanie podejmowane przy wykorzystaniu określonych nakładów w celu poprawy sytuacji beneficjentów.

Przeanalizujemy poszczególne elementy definicji projektu.

- **Unikalne** – projekt nie jest rutynowym działaniem, ale każdy z nich ma swoje specyficzne uwarunkowania, cele i problemy. Innymi słowy, nie ma dwóch identycznych projektów, co czyni ich realizację trudniejszą i bardziej wymagającą.

- **Trwające przez określony czas** – projekty mają ustalony początek i koniec. Oznacza to, że trwają, aż osiągniemy założone cele lub – z różnych powodów – porzucimy realizację danego projektu. Czas trwania projektu może być krótki, jak choćby w przypadku wspomnianej organizacji przyjęcia urodzinowego, lub względnie długi, jak np. przy wprowadzeniu nowego produktu na rynek przez korporację.

- **Przedsięwzięcie** – jest to świadomy, zorganizowany wysiłek, który obejmuje skoordynowane działania i wykorzystuje różne zasoby.

- **Służące realizacji konkretnego celu** – projekt jest ukierunkowany na uzyskanie konkretnego rezultatu lub stworzenie nowej wartości. Realizacja projektu oznacza skoncentrowanie się na tym konkretnym celu i podejmowanie działań zmierzających do jego osiągnięcia. Jak już wcześniej wspomniano, może to być to cel biznesowy, osobisty, społeczny lub inny.

Projekt, ze swoją niepowtarzalnością i jednoznacznością, można porównać do podróży. Każda podróż ma swój początek, koniec i różne etapy. Ma również swój cel oraz jest unikalna (nawet wtedy, gdy jej trasa jest identyczna jak innej podróży), ponieważ może różnić się choćby towarzystwem i czasem, w którym się dzieje. Podobnie jest z projektami. Każdy ma swoje specyficzne cele, zasoby, harmonogram, budżet i grupę interesariuszy.

„Zarządzanie projektem” to zastosowanie umiejętności, narzędzi i technik do działań projektowych, aby osiągnąć cel projektu.

Celem jest maksymalizacja zwrotu z inwestycji w projekt, tak aby projekt został ukończony na czas, w ramach budżetu i zakresu oraz w celu osiągnięcia odpowiednich miar jakości.

Jak wskazuje definicja, w swej istocie zarządzanie projektem polega na stworzeniu struktury umożliwiającej zarządzanie procesem prowadzącym do osiągnięcia celu projektu.

Aby skutecznie zrealizować dany projekt należy zastosować określone zasady jego realizacji. W książce „Principles of project management” wskazuje je John Bing. Jak podkreśla autor lista ta była opracowywana przez lata na podstawie krytycznych przeglądów i audytów dziesiątek projektów. Z wyjątkiem wojen i klęsk żywiołowych, praktycznie wszystkie niepowodzenia projektów – czyli projektów, które nie osiągają swoich celów – wynikają z nieprzestrzegania jednej lub więcej z tych zasad.

Kolejność tej listy nie ma na celu wskazania względnych zalet poszczególnych zasad. Jednakże wpisują się one w normalną sekwencję działań na etapie koncepcji i planowania projektów, dlatego można je postrzegać jako elementy składowe, jeden po drugim. Niepowodzenie jednego może zagrozić wszystkiemu, co nastąpi.

1. Musi być jeden lider (kierownik projektu) doświadczony i chętny do wzięcia odpowiedzialności za pracę.
2. Musi istnieć świadome i wspierające kierownictwo, które deleguje odpowiednie uprawnienia kierownikowi projektu.
3. Do wykonania prac nad projektem musi być wyznaczony zespół wykwalifikowanych osób.
4. Należy jasno określić cel projektu i priorytety interesariuszy.
5. Musi istnieć zintegrowany plan określający działania wymagane do osiągnięcia celu.
6. Musi istnieć harmonogram określający cele czasowe projektu.
7. Musi istnieć budżet kosztów i/lub zasobów wymaganych dla projektu.

Ad. 1 Musi być jeden lider (kierownik projektu), doświadczony i chętny do wzięcia odpowiedzialności za pracę. Prawdopodobnie pierwsza zasada empiryczna, która wyewoluowała w rozwoju metodyki zarządzania projektami - jeśli chcesz wykonać jakąś pracę, musisz przypisać ją jednej osobie i pociągnąć ją do odpowiedzialności za wyniki. Doświadczenie wymagane od kierownika projektu dotyczy zarówno kwestii biznesowych lub technologicznych związanych z projektem, jak i zarządzania projektami.

Ad. 2 Musi istnieć świadome i wspierające kierownictwo, które deleguje odpowiednie uprawnienia kierownikowi projektu. Zasada ta ma bezpośredni związek z punktem 1 powyżej, który określa Kierownika Projektu jako osobę odpowiedzialną za projekt. Jeśli danej osobie powierzono odpowiedzialność za coś, należy jej również przyznać uprawnienia do wykonania zadania. Świadomi i kompetentni menedżerowie rozumieją wartość przypisania odpowiedzialności za osiągnięcie wyników jednej osobie.

Ad. 3 Do wykonania prac nad projektem musi być wyznaczony zespół wykwalifikowanych osób. Członkowie zespołu powinni konkretnie utożsamiać się z projektem z punktu widzenia osobistej odpowiedzialności. Jest to przeciwieństwo przydzielania pracy większej grupie anonimowych osób. To, że członkowie zespołu powinni posiadać kwalifikacje, jest oczywiste, choć nie wyklucza się, że projekt może być poligonem szkoleniowym dla nowych pracowników. W takich przypadkach nowicjusze muszą uczyć się pod okiem wykwalifikowanych przełożonych.

Ad. 4 Należy jasno określić cel projektu i priorytety interesariuszy. Jeśli nie wiesz dokąd zmierzasz, skąd będziesz wiedział, że dotarłeś? Zarządzanie projektami to system zarządzania zorientowany na cel, a pierwszą rzeczą jest zdefiniowanie celu projektu, w najprostszy i jednoznaczny sposób. Po ustaleniu tego celu interesariusze powinni wskazać który z trzech podstawowych celów wszystkich projektów będzie dla nich priorytetowy: na przykład krótki harmonogram, niskie koszty lub najwyższa jakość. Ponieważ te trzy cele są ze sobą sprzeczne, cele początkowe są zwykle kompromisami w celu uzyskania praktycznego lub optymalnego celu ogólnego. Jednakże kierownik projektu musi znać priorytety, aby móc podjąć przyszłe decyzje i dokonać kompromisów. Tak więc, jeśli czas jest najważniejszy, a harmonogram się opóźnia, być może konieczne będzie wydanie dodatkowych pieniędzy, aby utrzymać ten cel.

Ad. 5 Musi istnieć zintegrowany plan określający działania wymagane do osiągnięcia celu. Po zdefiniowaniu celu projektu kierownik projektu musi ustalić plan działania niezbędny do osiągnięcia tego celu. Analogia do podróży jest taka, że możemy wiedzieć, do jakiego miasta się wybieramy, ale potrzebujemy mapy, która pokaże nam, jak się tam dostać. Ale żadna stara mapa się nie sprawdzi. Musi to być mapa lub plan, który uwzględnia wszystkie czynniki wpływające na podróż i wszystkich zaangażowanych w nią ludzi. Należy wziąć pod uwagę wszystkie czynniki i rozwiązać konflikty, w przeciwnym razie pierwotny plan zakończy się niepowodzeniem, gdy pojawią się nieuniknione problemy.

Ad. 6 Musi istnieć harmonogram określający cele czasowe projektu. Podstawową częścią zintegrowanego planu jest harmonogram wszystkich działań odzwierciedlający czas trwania każdego działania i wzajemne powiązania między nimi. Na przykład przed zbudowaniem ścian należy wylać fundament. Rodzajów harmonogramów jest wiele, a typ wybrany przez kierownika projektu powinien być najbardziej odpowiedni do warunków projektu.

Ad.7. Musi istnieć budżet kosztów i/lub zasobów wymaganych dla projektu. Aby kontrolować koszt projektu, należy oszacować całkowity koszt projektu, a także zestawienie kosztów dla każdego zadania. Koszty te mogą być wyrażone w dolarach, robociźnie, materiałach lub sprzęcie. W miarę postępu projektu kierownik projektu może porównać koszty rzeczywiste z kosztami szacunkowymi, dzięki czemu można szybko reagować na odchylenia.

Narzędzia do zarządzania projektami mają na celu pomóc menedżerom projektów w ilościowym określeniu ich wyników i zapewnieniu zgodności celów projektu z zaplanowanym harmonogramem. Umożliwiają zespołom efektywną współpracę, dokładne monitorowanie problemów, ocenę potencjalnego ryzyka i bycie na bieżąco z najważniejszymi aktualizacjami.

Prawie wszystko, co robimy – od budowy zamku z piasku po modernizację strony internetowej lub budowę drapacza chmur – to projekt z powiązaniem celem. Prosty projekt nie wymaga zbudowanych narzędzi projektowych, abyśmy mogli zaplanować jego harmonogram; codzienna

lista rzeczy do zrobienia ułatwi sprawę. Z drugiej strony złożony projekt wymaga pomocy narzędzi do planowania projektu, aby podzielić go na mniejsze, wykonalne części.

Podstawowe narzędzia używane w zarządzaniu projektami:

1. Wykres Gantta.
2. Struktura podziału pracy (Work Breakdown Structure).
3. Plan zarządzania komunikacją.

Wykres Gantta to wizualizacja osi czasu projektu i zależności pomiędzy różnymi elementami pracy. Jest pomocny w śledzeniu harmonogramu projektu, sprawdzaniu odchyleń od planu projektu i identyfikowaniu opóźnień. Wykres Gantta można użyć, aby dotrzymywać kroku zaplanowanemu harmonogramowi i budżetowi. A jeśli sprawy nie pójdą zgodnie z planem, można również wykorzystać te wykresy do wykrycia kluczowych zadań, które zapewnią terminową realizację projektu. Wykresy Gantta są jednym z najważniejszych narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu projektami. Zapewniają pełny obraz struktury podziału pracy i pomagają w efektywnej alokacji zasobów, czy to czasu, pieniędzy, czy ludzi. Wykresy te odwzorowują także współzależności różnych elementów pracy, pomagają w ustaleniu priorytetów zadań krytycznych i ograniczają przesuwanie zakresu.

Struktura podziału pracy to hierarchiczny podział celu projektu na elementy pracy, które można wykonać. WBS opiera się na hierarchii, w której cel końcowy jest podzielony na etapy, które można dalej podzielić na zadania lub zadania podrzędne. Pomaga to w planowaniu każdego aspektu projektu, nie pozostawiając niczego przypadkowi. Podział zapewnia jasność co do potrzebnego czasu i zasobów oraz pomaga w ustaleniu planowanych ograniczeń projektu. WBS pomaga również w fazie realizacji projektu. Praca wykonywana jest w częściach tworzących całość. Zarządzanie tymi częściami jest łatwiejsze, jeśli chodzi o śledzenie pracy i reagowanie na niepowodzenia.

Plan komunikacji projektu zapewnia regularny, odpowiedni przepływ informacji pomiędzy członkami projektu, klientami i innymi interesariuszami. Chociaż wiele narzędzi do planowania projektów ma na celu informowanie wszystkich o bieżących wydarzeniach, to konkretne narzędzie pomaga w utrzymywaniu relacji i zawiera szczegółowe informacje dotyczące tego, kto co, komu i jak często komunikuje. Utrzymywanie interesariuszy na bieżąco ma oczywistą korzyść, ponieważ zaspokojenie ich potrzeb jest integralną częścią sukcesu projektu. Plan komunikacji pomoże stawić czoła wszelkim ryzykom, które mogą się pojawić i poprawić współpracę pomiędzy członkami zespołu.

Ćwiczenia podsumowujące temat. Po zakończeniu prezentacji oraz dyskusji na temat omawianego zagadnienia, prowadzący przechodzi do ćwiczenia praktycznego.

Prowadzący przechodzi teraz do Karty Pracy nr 2. Następnie prowadzący omawia ćwiczenie, wyjaśniając, co należy zrobić.

Po ćwiczeniu uczestnicy prezentują swoje rozwiązanie. Ćwiczenie musi być omówione, uczestnicy powinni przedstawiać swoje pomysły, opinie, wątpliwości oraz móc zadać pytania. Prowadzący powinien ćwiczenie odpowiednio podsumować.

- Harmonogram projektu. Prowadzący opisuje czym jest i do czego wykorzystywany jest harmonogram projektu. Omawia również narzędzie do jego tworzenia oraz wyjaśnia rolę i znaczenie kamieni milowych w tworzeniu harmonogramu projektu.

Harmonogram zarządzania projektem wizualnie przedstawia cykl życia projektu, włączając wszystkie jego zadania, etapy i cele. Nakreśla zakres projektu, identyfikuje jego potrzeby i pomaga członkom zespołu lepiej zrozumieć swoje role. Harmonogram wskazuje również datę zakończenia projektu oraz terminy realizacji poszczególnych produktów i kamieni milowych.

Harmonogram zarządzania projektem może pomóc w podzieleniu projektów na fazy, a przy tym w lepszym zrozumieniu ich zakresu, co pozwala sprawdzić, ile czasu może zająć każda faza.

Tworzenie harmonogramu wymaga zidentyfikowania elementów projektu, takich jak cele, uczestnicy, produkty częściowe, zasoby, kamienie milowe, terminy, wymagania, ryzyko, możliwości i zależności.

Osoby kierujące realizacją projektu mogą go wykorzystać do ułatwienia procesu planowania, wyjaśnienia członkom zespołu, jak i kiedy wykonywać swoje obowiązki oraz śledzenia problemów w trakcie projektu. Narzędzie to może także pomóc menedżerom w terminowym przydzielaniu zasobów, lepszym zarządzaniu budżetem i identyfikowaniu wszelkich decyzji, które mogą wymagać podjęcia.

Podstawowym i najpowszechniej wykorzystywanym narzędziem do tworzenia harmonogramu jest wykres Gantta. Przedstawia on listę działań (lub zadań) wraz z ich długością trwania w czasie. W prosty sposób można odczytać, kiedy zaczyna się i kończy każde działanie. Dodatkowo od razu widać na nim równoległe wykonane zadania. I właśnie dlatego wykres ten jest przede wszystkim używany jako narzędzie do zarządzania projektami.

Wykres Gantta to rodzaj wykresu słupkowego / kolumnowego używanego do zilustrowania planów i harmonogramów. Wiersze przedstawiają działania, a kolumny są użyte jako skala czasu. Czas trwania każdej czynności jest reprezentowany przez długość słupka wykreślonego w tej skali czasu. Początek słupka to początek czynności, a koniec jego koniec to moment, w którym czynność powinna się zakończyć. Oznaczanie pasków kolorami umożliwia podzielenie działań na grupy. Aby pokazać procent ukończenia czynności, słupek można częściowo wypełnić, inaczej zacieniować lub użyć innego koloru, aby odróżnić to, co zostało zrobione, od tego, co pozostało do zrobienia.

Aby poprawnie przygotować wykres Gantta należy dobrze zdefiniować zakres projektu tworząc tzw. WBS (Work Breakdown Structure), czyli strukturę podziału pracy.

Etapy tworzenia wykresu Gantta:

Krok 1: Utworzenie listy zadań, które mają być wykonane w projekcie

Krok 2: Przypisanie do nich osób odpowiedzialnych za ich realizację

Krok 3: Oszacowanie ile dni roboczych będzie trwało dane zadanie

Krok 4: Określenie od jakich działań zależy rozpoczęcie konkretnego zadania

Krok 5: Określenie kiedy startuje pierwsze zadanie w projekcie

Krok 6: Na podstawie tych informacji uzupełnienie daty rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych zadań

W zarządzaniu projektami kamień milowy projektu można zdefiniować jako sposób obserwacji, pomiaru i monitorowania postępu i wydajności projektu. Posiadanie kamienia milowego projektu oznacza, że kierownik projektu lub zespół wyznacza pewne zadania i kroki, które będą konieczne do wykonania, zanim projekt będzie mógł zostać ukończony.

Zdefiniowanie kamieni milowych projektu jest ważne, aby pomóc ukończyć projekt na czas i śledzić postęp projektu. Dzięki kamieniom milowym projektu można przedstawić zdefiniowane zadania w ramach projektu zainteresowanym stronom, a także przekazać harmonogram ich osiągnięcia. Krótko mówiąc, kamienie milowe to punkty kontrolne na drodze projektu.

Kamienie milowe projektu pomagają podzielić projekt na mniejsze sekcje, dzięki czemu mamy jasny obraz tego, jakie zadania należy wykonać i do kiedy. W przeciwieństwie do terminów i celów, które mogą odnosić się do mniejszych, bardziej szczegółowych zadań, kamienie milowe wyznaczają plan działania projektu i stanowią część szerszego obrazu projektu. Kamienie milowe projektu służą jako metoda definiowania ważnych faz projektu. Mogą oznaczać główne punkty postępu lub można je podzielić na mniejsze punkty docelowe.

Dzięki kamieniom milowym Twój zespół może skupić się tylko na zadaniu, które należy wykonać, aby przejść do następnej fazy projektu. Pomaga to śledzić postęp projektu podczas jego przenoszenia z jednego etapu do drugiego.

Ćwiczenie podsumowujące temat. Po zakończeniu prezentacji oraz dyskusji na temat omawianego zagadnienia, prowadzący przechodzi do ćwiczenia praktycznego.

Prowadzący przechodzi teraz do Kart Pracy nr 3, 4 i 5. Następnie prowadzący prosi uczestników aby podzielili się na 3 zespoły. Każdy zespół otrzymuje inną Kartę pracy. W dalszej kolejności prowadzący omawia ćwiczenie, wyjaśniając, co należy zrobić.

Po ćwiczeniu uczestnicy prezentują swoje rozwiązanie. Ćwiczenie musi być omówione, uczestnicy powinni przedstawiać swoje pomysły, opinie, wątpliwości oraz móc zadać pytania. Prowadzący powinien ćwiczenie odpowiednio podsumować.

Podsumowanie ćwiczenia przez prowadzącego jest zamykającym elementem tej części programu.

CZĘŚĆ 3

POKONYWANIE WYZWAŃ

- Pokonywanie wyzwań. Prowadzący wyjaśnia czym są ryzyka w projekcie oraz jak należy je analizować. Omawia metody pokonywania najczęstszych wyzwań, które występują w trakcie realizacji projektu czyli opór interesariuszy oraz brak finansowania.

Wdrażania inicjatyw związanych ze zrównoważonym rozwojem może napotkać szereg wyzwań. Warto przed przystąpieniem do realizacji danej inicjatywy przeprowadzić ocenę ryzyk projektu. To formalny proces mający na celu identyfikację i analizę ryzyk, na jakie narażony jest projekt.

W tym celu należy przede wszystkim spróbować zidentyfikować wszystkie możliwe ryzyka projektu. Następnie określić prawdopodobieństwo i potencjalny wpływ każdego ryzyka. Podczas oceny ryzyka projektu należy przeanalizować zarówno ryzyko pozytywne, jak i negatywne. Ryzyko negatywne to zdarzenia, które mogą wykoleić projekt lub znacząco zmniejszyć jego szanse na sukces. Negatywne ryzyka stają się bardziej niebezpieczne, gdy nie zostały zidentyfikowane lub nie stworzono planu poradzenia sobie z nimi.

Ocena ryzyk projektu uwzględnia także ryzyka pozytywne. Pozytywne ryzyko, zwane także szansami, to zdarzenia, które mogą przynieść dodatkowe korzyści związane z realizacją projektu. Należy dokonać oceny również tych ryzyk, aby móc wykorzystać szanse, gdy się pojawią.

Ogólnie rzecz biorąc, analizując ryzyko, należy wziąć pod uwagę pięć ważnych elementów:

- zdarzenie związane z ryzykiem: zidentyfikowanie okoliczności lub zdarzeń, które mogą mieć wpływ na projekt.
- ramy czasowe ryzyka: określenie, kiedy te zdarzenia są najbardziej prawdopodobne.
- prawdopodobieństwo: oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia.
- wpływ: określenie wpływ zdarzenia na projekt.
- czynniki: określenie zdarzeń, które mogą wystąpić przed wystąpieniem ryzyka lub które mogą wywołać zdarzenie rodzące ryzyko.

Rodzaje ryzyka ze względu na jego prawdopodobieństwo:

Ryzyko niezbędne - ryzyko, które musi wystąpić w projekcie. Aby osiągnąć cele projektu, trzeba je podjąć. Przy opracowaniu nowego, innowacyjnego produktu istnieje ryzyko, że może on nie spodobać się użytkownikom i nie odnieść sukcesu rynkowego. Zdarzyło się tak w przypadku wielu produktów, które miały zrewolucjonizować rynek. Nie oznacza to jednak, że firmy, które chcą się rozwijać, powinny całkowicie zaniechać prób wyeliminowania lub ograniczenia tego ryzyka.

Ryzyko normalne - ryzyko, które jest typowe dla danego rodzaju projektu. Podczas budowy domu ryzykiem normalnym jest możliwość powstania opóźnień z powodu złej pogody albo trudności w dostępie do materiałów – jest to typowe dla tego typu projektów i zespół musi uwzględnić to w planie.

Ryzyko rzadkie - ryzyko, którego wystąpienie jest mało prawdopodobne. Dla firm zależnych od globalnych łańcuchów dostaw (czyli producentów z innych krajów) istnieje ryzyko, że wydarzenia takie jak katastrofy naturalne, wojny czy globalne pandemiczne mogą całkowicie zakłócić te łańcuchy. Takie wydarzenia, choć rzadkie, mogą doprowadzić do niepowodzenia projektu lub

utrudnień w jego realizacji.

Rodzaje ryzyka ze względu na jego wpływ na projekt

Ryzyko dopuszczalne - Ryzyko, na które zespół projektowy może sobie pozwolić. Można podjąć działania mające na celu minimalizację tego ryzyka lub zaakceptować to, że może ono wpłynąć w pewnym stopniu na przebieg realizacji projektu. W projekcie tworzenia oprogramowania ryzyko, że niektóre planowane funkcje nie będą gotowe w pierwszej wersji produktu, może być uznane za ryzyko dopuszczalne.

Ryzyko niedopuszczalne - Ryzyko, które w znacznym stopniu przekracza poziom dopuszczalnego ryzyka, ponieważ spowoduje poważne opóźnienia w projekcie, duże przekroczenia budżetu lub całkowite niepowodzenie projektu. Wyznaczenie terminu przygotowań do turnieju sportowego szkolnej drużyny siatkarskiej, składającej się z uczniów lub uczennic 4. klasy liceum, na czas zdawania egzaminów maturalnych będzie skutkować tym, że obecność uczniów na treningach będzie niewielka (albo – co gorsze – utrudni to realizację innego ważnego celu, tj. uzyskania dobrych wyników na maturze).

Metodologie zarządzania ryzykiem, które pozwalają oszacować kosztowo i czasowo dane zagrożenie oraz zaplanować odpowiednie działania:

Unikanie ryzyka - polega na eliminowaniu zagrożeń poprzez usunięcie przyczyn ich powstawania. W zarządzaniu projektami unikanie ryzyka polega na takiej zmianie projektu, by zagrożenie nie miało w ogóle wpływu na projekt. Specyficznym rodzajem unikania ryzyka jest rezygnacja z projektu.

Transfer ryzyka - to strategia zakładająca przeniesienie odpowiedzialności za ryzyko i jego konsekwencje na innych uczestników projektu, czyli zaangażowanie trzeciej strony, by wzięła na siebie odpowiedzialność (zwykle finansową) za ewentualną materializację ryzyka. Przykładem jest tu wykupienie polisy ubezpieczeniowej.

Łagodzenie (redukowanie) ryzyka obejmuje działania polegające zarówno na obniżeniu prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia, jak i pomniejszeniu jego skutków. Współdzielenie ryzyka to taki sposób zaangażowania zewnętrznej organizacji, by miała ona udział w zyskach/stratach. Przykładem jest kontrakt, w którym płatność za dostarczony system zależy od liczby zrealizowanych transakcji.

Akceptacja ryzyka – to przyjęcie przez inwestora, wykonawcę i użytkownika wszelkich konsekwencji ryzyka i obserwacja statusu ryzyka.

Ćwiczenie. Po zakończeniu prezentacji oraz dyskusji na temat omawianego zagadnienia, prowadzący przechodzi do ćwiczenia praktycznego.

Prowadzący przechodzi teraz do Karty Pracy nr 6. Następnie prowadzący omawia ćwiczenie, wyjaśniając, co należy zrobić.

Po ćwiczeniu uczestnicy prezentują swoje rozwiązanie. Ćwiczenie musi być omówione, uczestnicy powinni przedstawiać swoje pomysły, opinie, wątpliwości oraz móc zadać pytania. Prowadzący powinien ćwiczenie odpowiednio podsumować.

Jednym z najczęstszych wyzwań w trakcie wdrażania inicjatyw zrównoważonego rozwoju jest opór interesariuszy.

Oto skuteczne metody przezwyciężania oporu interesariuszy wobec inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju

- Zidentyfikowanie interesariuszy oraz ustalenie priorytetów - pierwszym krokiem jest określenie, kim są interesariusze oraz jakie są ich oczekiwania, potrzeby i obawy dotyczące inicjatyw w zakresie zrównoważonego rozwoju. Pomoże to ustalić priorytety strategii komunikacji i zaangażowania oraz dostosować je do specyficznych cech i preferencji każdej grupy interesariuszy.
- Komunikowanie korzyści wynikających z wdrożenia danej inicjatywy - następnym krokiem jest jasne i spójne komunikowanie korzyści i propozycji wartości twoich inicjatyw w zakresie zrównoważonego rozwoju swoim interesariuszom. Musisz pokazać im, w jaki sposób zrównoważony rozwój może przynieść im pozytywne rezultaty, takie jak oszczędności, poprawa reputacji, innowacja lub przewaga konkurencyjna. Musisz także uwzględnić wszelkie potencjalne koszty, kompromisy lub bariery, jakie mogą napotkać, oraz zapewnić rozwiązania lub zachęty do ich pokonania. Możesz korzystać z różnych kanałów, takich jak raporty, biuletyny, seminaria internetowe, warsztaty lub media społecznościowe, aby przekazywać wiadomości i prezentować swoje osiągnięcia i najlepsze praktyki.
- Zaangażowanie i wzmocnienie udziału interesariuszy w projekcie - trzeci krok polega na zaangażowaniu i wzmocnieniu pozycji interesariuszy w procesie projektowania, wdrażania i oceny inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Musisz stworzyć możliwości dialogu, informacji zwrotnej, współpracy i współtworzenia ze swoimi interesariuszami oraz szanować ich opinie i punkty widzenia. Musisz także zapewnić im zasoby, narzędzia i szkolenia, których potrzebują, aby skutecznie uczestniczyć i przyczyniać się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju. W ten sposób możesz budować zaufanie, zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności wśród interesariuszy oraz wykorzystywać ich wiedzę, umiejętności i sieci kontaktów.
- Docenianie i nagradzanie interesariuszy za ich wkład - czwartym krokiem jest uznanie i nagradzanie swoich interesariuszy za ich wkład i osiągnięcia we wspieraniu inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Musisz docenić ich wysiłki oraz wyrazić swoje uznanie i wdzięczność. Musisz także zapewnić im materialne lub niematerialne nagrody, takie jak uznanie, informacje zwrotne, zachęty lub możliwości, które odpowiadają ich oczekiwaniom i motywacjom. W ten sposób możesz wzmocnić pozytywne zachowania, zwiększyć lojalność i satysfakcję oraz zainspirować do ich ciągłego doskonalenia i dalszych innowacji w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Kolejnym częstym wyzwaniem w trakcie wdrażania lokalnych inicjatyw związanych ze zrównoważonym rozwojem jest brak funduszy. Przewycięzenie tego wyzwania wymaga połączenia podejścia strategicznego, zaangażowania społeczności, a także kreatywnych rozwiązań.



Oto kilka praktycznych rozwiązań pozwalających stawić czoła wyzwaniom związanym z finansowaniem:

- Dywersyfikacja źródeł finansowania - zapoznaj się z różnymi opcjami finansowania, w tym dotacjami, sponsoringiem korporacyjnym, darowiznami prywatnymi, dotacjami rządowymi i wkładami społeczności. Dywersyfikacja źródeł zmniejsza zależność od jednego strumienia finansowania i zwiększa odporność inicjatywy.
- Finansowanie społecznościowe - rozpocznij kampanię crowdfundingową w społeczności, aby zebrać fundusze na inicjatywę dotyczącą zrównoważonego rozwoju. Aby dotrzeć do szerszego grona odbiorców, można wykorzystać platformy takie jak Kickstarter lub GoFundMe. Jasno komunikuj cele projektu, korzyści i pozytywny wpływ, jaki będzie on miał na społeczność lokalną.
- Ustanawiaj partnerstwa publiczno-prywatne: Nawiązuj partnerstwa z podmiotami prywatnymi w celu wspólnego finansowania i zasobów. Prywatne przedsiębiorstwa mogą być skłonne inwestować w inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju, które są zgodne z ich celami w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Negocjuj partnerstwa obejmujące wsparcie finansowe, wiedzę specjalistyczną i wspólne obowiązki.
- Szukaj wsparcia u władz lokalnych: Współpracuj z urzędnikami władz lokalnych, aby lobbować za wsparciem finansowym i zasobami. Uczestnicz w posiedzeniach i zebraniach lokalnych organów administracyjnych, prezentuj korzyści płynące z inicjatywy i podkreślaj jej zgodność z lokalnymi celami zrównoważonego rozwoju. Poszukuj możliwości zabezpieczenia dotacji rządowych lub włączenia do budżetów gmin.
- Twórz działania generujące dochód: Opracuj działania generujące dochód, które wspierają inicjatywę na rzecz zrównoważonego rozwoju. Może to obejmować przyjazne dla środowiska produkty lub usługi, warsztaty lub wydarzenia, które nie tylko zbierają fundusze, ale także przyczyniają się do osiągnięcia ogólnych celów projektu.
- Wykazuj zwrotu z inwestycji (ROI): Jasno przedstaw korzyści społeczne, środowiskowe i ekonomiczne inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju. Przedstaw dowody potencjalnego zwrotu z inwestycji, kładąc nacisk na długoterminowe oszczędności, poprawę dobrobytu społeczności i ochronę środowiska.
- Buduj wsparcie społeczności: Zmobilizuj członków społeczności, budując świadomość na temat znaczenia inicjatywy i pozytywnego wpływu, jaki będzie ona miała na ich życie. Zachęcaj lokalnych mieszkańców do wspierania projektu poprzez datki, wolontariat lub udział w powiązanych wydarzeniach.
- Przyjmij podejście etapowe: Wdrażaj inicjatywę na rzecz zrównoważonego rozwoju etapami, umożliwiając stopniowy postęp w oparciu o dostępne fundusze. Takie podejście może przynieść wymierne rezultaty, ułatwiając pozyskanie dodatkowego finansowania w miarę postępów projektu.

Stosując kombinację tych strategii i dostosowując je do specyficznych potrzeb społeczności lokalnej, możliwe jest pokonanie wyzwań związanych z brakiem funduszy i poczynienie znacznych postępów we wdrażaniu inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Skuteczna komunikacja, zaangażowanie społeczności i partnerstwa strategiczne to kluczowe elementy osiągnięcia sukcesu pomimo ograniczeń finansowych.

Ćwiczenie podsumowujące temat. Po zakończeniu prezentacji oraz dyskusji na temat omawianego zagadnienia, prowadzący przechodzi do ćwiczenia praktycznego

Prowadzący przechodzi teraz do Kart Pracy nr 7 do 10 i prosi uczestników o podzielenie się 4 zespoły. Każdy zespół otrzymuje inną Kartę Pracy. Następnie prowadzący wyjaśnia ćwiczenie, objaśniając, co mają zrobić w zespołach i jaki jest cel tego zadania.

Po przeprowadzonym ćwiczeniu uczestnicy dzielą się swoimi spostrzeżeniami. Podsumowanie ćwiczenia przez prowadzącego jest zamykającym elementem tej części programu.

CZEŚĆ 4

MONITORING I EWALUACJA

- Monitoring i ewaluacja. Prowadzący wyjaśnia czym są monitoring i ewaluacja. Wskazuje ich rolę i zastosowanie w zakresie projektu. Wyjaśnia również czym są i omawia rolę kluczowych wskaźników efektywności (KPI) w procesach monitoringu i ewaluacji.

Monitoring w praktyce projektowej to wewnętrzny mechanizm zarządzania projektem. Monitorowanie realizacji projektu jest integralną częścią codziennego zarządzania. Monitoring to proces systematycznego zbierania i analizowania ilościowych i jakościowych informacji na temat wdrażania projektu w aspekcie finansowym i rzeczowym. To systematyczna obserwacja określonych wskaźników obrazujących postęp we wdrażaniu projektu, mająca na celu zapewnienie informacji zwrotnych na temat zgodności przebiegu realizacji projektu z założonym harmonogramem i budżetem

Wyróżniamy następujące rodzaje monitoringu:

rzeczowy - polega na bieżącej weryfikacji realizacji prac projektowych – kierownik projektu śledzi czy wszystkie czynności wykonywane są poprawnie pod względem merytorycznym oraz zgodnie z przyjętym harmonogramem czasowym.

finansowy - to systematyczna obserwacja realizacji budżetu projektu, a więc weryfikowanie czy środki w projekcie wydawane są zgodnie z ich przeznaczeniem.

Dla skutecznego wdrażania projektu zwłaszcza na etapie jego uruchamiania jednym z ważniejszych zadań dla zespołu zarządzającego projektem jest opracowanie niezbędnych narzędzi monitoringowych, czyli różnego rodzaju formularzy, druków, wzorów, tabel, arkuszy, które umożliwią pomiar postępu rzeczowego i finansowego.

W literaturze wskazane są poza tym następujące cele monitoringu:

- pomiar postępu w realizacji projektu pod względem zaplanowanego budżetu, założeń, działań oraz rezultatów
- zbieranie danych do sprawozdań
- bieżąca identyfikacja występujących problemów
- dokumentuje przebieg projektu (np. wskazuje, że zaplanowane zadanie zostało zrealizowane)
- jest to kluczowe źródło informacji niezbędnych do przeprowadzenia ewaluacji

Wyróżniamy następujące zadania monitoringu:

1. Monitoring na potrzeby sprawozdawczości (raporty wewnętrzne i zewnętrzne).

- Dane zebrane w trakcie procesu monitorowania są analizowane i wykorzystywane do przygotowywania raportów merytorycznych i finansowych zarówno na potrzeby samych realizatorów, w celu redystrybucji do zespołów wdrażających, jak i w celu opracowania i prezentacji wymaganych okresowych i końcowych sprawozdań zewnętrznych.

2. Monitoring na potrzeby zarządzania jakością.

- Jakość w projekcie rozumiana jest jako stopień zaspokojenia potrzeb adresatów projektu oraz spełnienia ich wymagań.

• Zarządzanie jakością oznacza, zatem czuwanie nad wypracowywaniem pożądanych efektów projektu, porównywanie ich adekwatnie do oczekiwań i przyjętych/obowiązujących norm i standardów oraz podejmowanie działań zaradczych, gdy zidentyfikuje się odstępstwa.

3. Monitoring na potrzeby zarządzania zmianą.

• Wspomaganie procesu decyzyjnego, umożliwia zarządzanie informacją, ułatwia znajdowanie rozwiązań w sytuacjach, kiedy zostały zidentyfikowane zagrożenia, pozwala na korygowanie odchyłeń, nowelizację planów, spełniając tym samym rolę systemu wczesnego ostrzegania o ewentualnych nieprawidłowościach i pozwalając na wprowadzenie koniecznych działań korygujących (poprawek).

4. Monitoring na potrzeby ewaluacji (ocena okresowa i końcowa - wartościowanie).

• Efekty monitorowania będą kluczowym źródłem informacji dla bieżącej oceny i ewaluacji okresowej i końcowej.

• Ewaluacje okresowe mają charakter usprawniający i wskazujący kierunki ewentualnych zmian w zapisach projektowych.

• Ewaluacje końcowe w projektach skupiają się najczęściej na ocenie projektu w kontekście osiągnięcia zakładanych celów i wypracowanych rezultatów w odniesieniu do istotnych kryteriów oceny takich, jak adekwatność, skuteczność, użyteczność, efektywność, czy trwałość.

W literaturze można znaleźć wiele definicji ewaluacji:

- Systematyczne badanie wartości projektu, z zastosowaniem określonych przyjętych kryteriów, mające na celu jego usprawnienie, rozwój lub lepsze zrozumienie.
- Zbieranie, analiza, interpretacja oraz komunikowanie informacji na temat znaczenia i wartości projektu przy zwróceniu uwagi na zagadnienia istotne dla zainteresowanych.
- Relacjonowanie przebiegu oraz wyników działań zarówno z pozytywnej jak i negatywnej strony.
- Ewaluacja to zbieranie, analiza oraz interpretacja danych na temat znaczenia i wartości tego, co podlega badaniu, przy zwróceniu uwagi na zagadnienia istotne dla zainteresowanych.

Główne elementy powtarzające się w różnych definicjach ewaluacji mówią nam, że:

- jest to badanie i ocena wartości projektu,
- ma na celu zrozumienie, usprawnienie, rozwój,
- jest prowadzona z punktu widzenia przyjętych kryteriów (m.in. skuteczności, efektywności, użyteczności, trwałości).

Jednym ze sposobów udzielenia odpowiedzi na pytanie czym jest ewaluacja może być także wskazanie czym ewaluacja nie jest, tzn. co odróżnia ją od najbardziej pokrewnych dziedzin.

Ewaluacja zatem:

• nie jest badaniem naukowym - pomimo stosowania analogicznych metod, głównym celem ewaluacji jest nie tylko zwiększanie zasobu wiedzy, ale również formułowanie specyficznych rekomendacji służących poprawie wdrażania konkretnych interwencji publicznych;

• nie jest kontrolą ani audytem – przedmiotem kontroli lub audytu jest zgodność prowadzonych działań z procedurami, natomiast ewaluacja ocenia działania także w kontekście efektów, jakie one przynoszą;

• nie jest monitoringiem – zadaniem monitoringu jest jedynie „rejestrowanie” najbardziej bezpośrednich efektów wdrażania (produktów), podczas gdy ewaluacja pozwala na ustalenie związków pomiędzy podjętymi działaniami a uzyskanymi efektami, zwłaszcza w ujęciu średnio i długookresowym (rezultaty).

Wyróżnić możemy poza tym trzy najważniejsze funkcje jakie pełni ewaluacja:

- konkluzyjna – pozwala na podsumowanie efektów działań podejmowanych w ramach danej interwencji, ustalenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy działaniami i efektami; zwiększa nasz zasób wiedzy na temat oddziaływania interwencji (charakter poznawczy ewaluacji);
- formatywna – służy poprawie jakości działań podejmowanych w ramach bieżących, jak i planowanych interwencji; dzięki wdrażaniu rekomendacji pozwala na podnoszenie skuteczności, efektywności i użyteczności interwencji; służy głównie podmiotom wewnętrznym;
- społeczno-polityczna – pozwala na zwiększenie poziomu uspołecznienia interwencji; przyczynia się do zwiększenia poparcia społecznego i politycznego dla interwencji; służy podniesieniu motywacji i współodpowiedzialności aktorów zaangażowanych w realizację; zwiększa przejrzystość działań i legitymizuje działania władz publicznych.

W literaturze wskazane są również następujące cele ewaluacji:

- badanie jakości projektu, stopnia osiągnięcia rezultatów
- stałe ulepszanie skuteczności i efektywności projektu
- wspomaganie procesu podejmowania decyzji
- identyfikacja słabych i mocnych stron projektu
- obiektywna ocena projektu na wszystkich jego etapach
- sygnalizowanie problemów
- ocena wartości podjętych działań projektowych,
- określanie stopnia zgodności realizacji projektu z założeniami
- badanie potrzeb
- zwiększanie profesjonalizmu świadczonych usług

Ewaluacja powinna usprawniać realizację projektu. W związku z tym, należy zastanowić się w czym ewaluacja ma być nam przydatna i jakich informacji potrzebujemy, aby usprawnić projekt i zbadać jego efekty.

Ewaluacja, która poddaje ocenie nasz projekt aby ocenić skuteczność podejmowanych w nim działań, powinna dostarczyć nam informację, w jaki sposób różne grupy korzystają z oferowanej pomocy i czy realizacja projektu przynosi konkretne efekty.

Ze względu na czas realizacji wyróżniamy następujące typy ewaluacji:

- ewaluacje ex-ante – realizowane tuż przed zakończeniem projektu;
- ewaluacje mid-term – realizowane mniej więcej w połowie realizacji projektu;
- ewaluacje on-going – realizowane w trakcie wdrażania projektu;
- ewaluacje ex-post – realizowane po zakończeniu projektu.

Jeśli ewaluacja ma być użyteczna, a jej wnioski wykorzystywane w praktyce, trzeba szukać informacji, które są nam naprawdę potrzebne.

Wiele zależy tutaj od trafnie postawionych pytań ewaluacyjnych oraz dobrze skonstruowanych wskaźników realizacji celów.

Postawienie **pytań ewaluacyjnych** to moment, w którym decydujemy, czego chcemy się dowiedzieć dzięki ewaluacji, jakie informacje będziemy zbierać oraz które z nich są dla nas bardziej, a które mniej istotne.

Z kolei tworząc **wskaźniki**, rozstrzygamy, po czym poznamy, że program zmierza we właściwym kierunku i osiąga zaplanowane cele. Od pytań ewaluacyjnych i wskaźników zależy wybór metod badań oraz kształt narzędzi badawczych.

Ewaluacja nie polega na prostej ocenie z zastosowaniem odpowiedniej skali ani na konstatacji, że coś funkcjonuje dobrze lub źle. Ewaluacja to określenie wartości danego zjawiska lub procesu w oparciu o odpowiednie kryteria. Kryteria ukierunkowują uwagę oceniającego na kwestie najważniejsze dla danego projektu/programu. Zastosowanie różnych kryteriów może prowadzić do skrajnie różnych ocen. Przykładowo: projekt może być uznany za skuteczny, ponieważ osiągnął zakładane cele, ale jest nieefektywny, ponieważ zaangażowane zostały nadmierne zasoby, lub nieużyteczny, bo nie zaspokaja potrzeb beneficjentów.

W postawieniu właściwych pytań pomagają poniższe kryteria ewaluacyjne:

- Trafność/adekwatność – stopień, w jakim przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem i/lub realnym potrzebom beneficjentów (zastosowanie: ewaluacja ex-ante, mid-term i on-going).
- Efektywność/wydajność – ocena poziomu „ekonomiczności” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów, przy czym przez nakłady rozumie się zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas (zastosowanie: ewaluacja ex-ante, mid-term, on-going, ex-post).
- Skuteczność – ocena stopnia, na ile cele przedsięwzięcia, zdefiniowane na etapie programowania, zostaną/zostały osiągnięte (zastosowanie: ewaluacja ex-ante, mid-term, on-going, ex-post).
- Użyteczność – stopień zaspokojenia potrzeb beneficjentów w wyniku osiągnięcia rezultatów podejmowanych operacji (zastosowanie: ewaluacja on-going, ex-post).
- Trwałość – ocena faktu, czy pozytywne efekty projektu na poziomie celu mogą trwać do zakończenia finansowania zewnętrznego oraz czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tego projektu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu czy kraju (zastosowanie: ewaluacja ex-post).

Kryterium 1. Trafność

- Czy przyjęte cele i zastosowane narzędzia są adekwatne?
- Czy spodziewane efekty projektu odpowiadają potrzebom beneficjentów końcowych i dostarczają właściwych rozwiązań problemów w docelowych obszarach lub sektorach?
- Czy należy kontynuować projekt w jego obecnym kształcie, czy zmienić ją w dużym stopniu lub pozwolić zakończyć w obecnym kształcie, ale bez dalszej kontynuacji podobnych przedsięwzięć?
- W jakim stopniu cele projektu odpowiadają potrzebom danej społeczności?

Kryterium 2. Efektywność

- Efektywność koncentruje się na stosunku pomiędzy wynikami, rezultatami i/lub oddziaływaniem i środkami (w szczególności środkami finansowymi) przeznaczonymi do ich uzyskania.

- Jak zróżnicowane działania w ramach dostępnych środków przełożyły się na planowane wyniki pod względem jakości i ilości.
- Zasadnicze pytanie brzmi „czy wykonanie było dobre” i przez to dotyczy kwestii stosunku jakości do ceny.
- Na ile możliwe było osiągnięcie zakładanych celów niższym kosztem?

Kryterium 3. Skuteczność

- Czy grupy docelowe rzeczywiście odniosły korzyści z wdrożenia projektu?
- Porównuje to, co zostało zrobione z tym, co było pierwotnie planowane, na przykład faktyczne wyniki i rezultaty z oczekiwanymi lub szacowanymi wynikami i rezultatami i /lub oddziaływaniem.
- Jakie zmiany nastąpiły w wyniku realizacji projektu - oceniając rzeczywiste i planowane korzyści osiągnięte przez beneficjentów w ramach realizacji projektu.
- Które z użytych instrumentów były najbardziej skuteczne?
- Czy można byłoby osiągnąć lepsze efekty przy użyciu innych narzędzi, jeżeli tak to jakich?

Kryterium 4. Użyteczność/Oddziaływanie

- Odnosi się do bezpośrednich i niebezpośrednich efektów programu lub projektu – pozytywnych i negatywnych zmian spowodowanych przez przedsięwzięcie.
- Odzwierciedla stopień, w jakim korzyści odniesione przez docelowych beneficjentów wywarły szerszy, ogólny wpływ, przy założeniu, że projekt jest zazwyczaj tylko jednym z licznych elementów przyczyniających się do powstania ogólnego efektu.
- Oddziaływanie określa związek pomiędzy celem przedsięwzięcia i korzyściami osiągniętymi przez beneficjentów oraz ocenę ich wpływu na określoną grupę ludzi w danym sektorze/regionalnie/kraju.
- Analiza, która powinna mieć charakter ilościowy i jakościowy powinna brać pod uwagę fakt, że jest to kryterium stopnia osiągnięcia celów ogólnych

Kryterium 5. Trwałość

- Czy produkty i osiągnięcia przedsięwzięcia na poziomie celów szczegółowych będą kontynuowane po zakończeniu finansowania zewnętrznego?
- Czy długoterminowe oddziaływanie na szerszy proces rozwoju może być trwałe na poziomie sektora, regionu czy też całego kraju?
- Kwestie horyzontalne, takie jak równouprawnienie płci, wpływ na stan środowiska naturalnego i dobre zarządzanie lub inne kwestie międzysektorowe, takie jak likwidacja ubóstwa, mają wpływ na trwałość od początku przedsięwzięcia
- W jakim stopniu efekty będą osiągalne po zakończeniu programu/projektu?

Ćwiczenie. Po zakończeniu prezentacji oraz dyskusji na temat omawianego zagadnienia, prowadzący przechodzi do ćwiczenia praktycznego.

Prowadzący przechodzi teraz do Karty Pracy nr 11. Następnie prowadzący omawia ćwiczenie, wyjaśniając, co należy zrobić.

Po ćwiczeniu uczestnicy prezentują swoje rozwiązanie. Ćwiczenie musi być omówione, uczestnicy powinni przedstawiać swoje pomysły, opinie, wątpliwości oraz móc zadać pytania. Prowadzący powinien ćwiczenie odpowiednio podsumować.

KPI (kluczowe wskaźniki efektywności, key performance indicators) – to skrót oznaczający kluczowe wskaźniki efektywności, czyli wskaźnik mierzący realizację określonych wcześniej zadań.

Wyróżniamy następujące typy wskaźników wykorzystywanych w procesie monitoringu i ewaluacji:

- Wskaźniki produktu – służą zliczaniu wytworzonych w programie dóbr i usług. Są przydatne przede wszystkim w sprawozdawczości z wykonania zaplanowanych zadań – np. *Liczba zasadzonych drzew*,
- Wskaźniki rezultatu – służą pomiarowi zaplanowanych rezultatów i określeniu, w jakim stopniu zostały one osiągnięte – np. *Liczba osób korzystających z osiedlowego kompostownika*, *liczba osób zakładających swoje uprawy w społecznym ogródku społecznościowym*
- Wskaźniki oddziaływania – służą pomiarowi oczekiwanego, długofalowego oddziaływania programu. Pomagają w stwierdzeniu, czy program przyczynia się do osiągnięcia nadrzędnych celów wspólnych dla wielu programów i inicjatyw – np. *% mieszkańców deklarujących w badaniu sondażowym, że czują się lepiej na osiedlu po uruchomieniu społecznego ogrodu niż przed*.

Dzięki wskaźnikom staje się jasne, po czym konkretnie poznamy, czy program wywołał oczekiwaną zmianę oraz jak należy ją mierzyć. Wartość wskaźnika świadczy o tym, w jakim stopniu program realizuje założony cel. Na zasadnicze pytania o rezultaty zwykle nie da się odpowiedzieć bez wskaźników, a ich dobór istotnie wpływa na wyniki ewaluacji.

Oto kilka powodów, dla których KPI są ważne w dla monitoringu i ewaluacji:

- Mierzą postęp w realizacji celów i założeń - KPI zapewniają jasny i wymierny sposób śledzenia postępów w osiąganiu celów i założeń projektu. Regularnie monitorując KPI, kierownicy projektów mogą określić, czy projekt jest na dobrej drodze do osiągnięcia swoich celów lub czy należy wprowadzić zmiany.
- Identyfikują obszary wymagające poprawy: KPI pomagają kierownikom projektów identyfikować obszary, w których brakuje wydajności i wymagają poprawy. Śledząc KPI, menedżerowie projektów mogą szybko zidentyfikować trendy lub wzorce wskazujące obszary, w których projekt nie osiąga swoich celów i podjąć działania w celu rozwiązania tych problemów.
- Ułatwiają podejmowanie decyzji: KPI zapewniają kierownikom projektów wiarygodne i obiektywne dane, które mogą wykorzystać do podejmowania świadomych decyzji dotyczących zarządzania projektami. KPI mogą pomóc kierownikom projektów w efektywnej alokacji zasobów, identyfikacji obszarów ryzyka i podejmowaniu decyzji dotyczących priorytetów projektu.
- Zapewniają odpowiedzialność: KPI mogą być wykorzystywane do pociągania kierowników projektów, personelu projektu i innych interesariuszy do odpowiedzialności za osiągnięcie celów projektu. Ustalając KPI na początku projektu, kierownicy projektów mogą ustalić oczekiwania i upewnić się, że wszyscy interesariusze są świadomi celów i zadań projektu.

Interpretacja kluczowych wskaźników wydajności (KPI) jest kluczowym elementem monitoringu i ewaluacji, który umożliwia kierownikom projektów podejmowanie świadomych decyzji w oparciu o postęp w realizacji zadań i założeń projektu.

Należy zauważyć, że interpretacja wskaźników KPI i podejmowanie decyzji w ramach procesu monitoringu i ewaluacji wymaga ciągłego i powtarzalnego procesu, w którym biorą udział wszyscy odpowiedni interesariusze. Wykorzystując KPI do informowania o podejmowaniu decyzji i wyciągania wniosków z wyników, kierownicy projektów mogą poprawić skuteczność i wpływ projektu.

Na pytania ewaluacyjne można odpowiedzieć, prowadząc badania społeczne lub korzystając z informacji zbieranych w monitoringu. Badania można prowadzić samodzielnie (badania własne) lub powierzyć ich realizację ewaluatorom-badaczom (badania zewnętrzne).


Przykładowe rodzaje badań za pośrednictwem, których zbierane są dane w ramach ewaluacji:

Wywiad indywidulany - wywiad indywidualny jest najbardziej naturalnym sposobem uzyskania informacji od ludzi, których dotyczy program. Od zwyczajnej rozmowy różni się tym, że „badacz” (nazywany moderatorem) chce usłyszeć od „badanego” odpowiedzi na pewne konkretne pytania. Dlatego nie jest to zwykła wymiana uwag i opinii - rolą badacza jest zadawanie pytań i uważne słuchanie.

Wywiad grupowy/warsztat - w wywiadzie grupowym zakładamy, że słuchanie innych zachęci uczestników do większej otwartości, pomoże im przypomnieć sobie, nazwać własne doświadczenia, wykrystalizować własną opinię. Zazwyczaj do rozmowy zaprasza się od 6 do 8 osób, w większym gronie trudno jest zapanować nad jej przebiegiem. Wywiad grupowy trwa zazwyczaj 1,5-3 godziny i podobnie jak w wywiadzie indywidualnym punktem wyjścia do rozmowy jest wcześniej przygotowany scenariusz. W badaniach ewaluacyjnych stosuje się też warsztaty. Od wywiadów grupowych różni się one tym, że prowadzący nie tylko zadaje pytania, moderuje dyskusję, ale też stawia przed grupą jakieś zadanie, uczestnicy mają coś wypracować, wspólnie do czegoś dojść.

Obserwacja - zdarza się, że nie chcemy polegać na pamięci i ocenie zjawisk innych osób, wolimy na własne oczy (lub oczy wytrenowanego badacza) przekonać się, jak jest. To umożliwia obserwacja. Jest ona wymagającym, ale też efektywnym sposobem pozyskiwania informacji. Przede wszystkim pozwala nam bezpośrednio dotrzeć do zachowań i działań ludzi, poczuć atmosferę, zobaczyć miejsce (podczas gdy w wywiadzie możemy poznać czyjeś opinie na temat tych kwestii). Obserwacja niesie ze sobą bardzo wiele dodatkowych informacji – takich, o które nie zapytalibyśmy, przeprowadzając wywiad lub opracowując ankietę; pozwala poczuć i zrozumieć istotę rzeczy.

Badanie ankietowe - metody ankietowe stosujemy zwykle, gdy interesuje nas częstość występowania jakiejś opinii, cechy, zachowania itp. Jeśli pytanie ewaluacyjne zaczyna się od „ile?”, „jak często?” lub „czy?”, to możliwe, że ankietę jest w tym przypadku właściwą metodą. Jest tak na przykład, gdy pytamy: „ilu uczestników szkoleń znalazło pracę?”, „jak wielu uczestników programu utrzymuje ze sobą kontakt?” „czy beneficjenci programu korzystają z komputerów?”. Zasadniczo, w badaniu ankietowym zadajemy większej liczbie osób konkretne pytania w formie zamkniętej (czyli z uprzednio określonymi możliwościami odpowiedzi) lub rzadziej w formie otwartej.



Ćwiczenie podsumowujące temat. Po zakończeniu prezentacji oraz dyskusji na temat omawianego zagadnienia, prowadzący przechodzi do ćwiczenia praktycznego

Prowadzący przechodzi teraz do Kart Pracy nr 12 do 15 i prosi uczestników o podzielenie się 4 zespoły. Każdy zespół otrzymuje inną Kartę Pracy. Następnie prowadzący wyjaśnia ćwiczenie, objaśniając, co mają zrobić w zespołach i jaki jest cel tego zadania.

Po przeprowadzonym ćwiczeniu uczestnicy dzielą się swoimi spostrzeżeniami.

Podsumowanie ćwiczenia przez prowadzącego jest zamykającym elementem tej części programu.

Wskazówki dla trenera:

Jest to ewaluacja ex-post czyli realizowana tuż przed zakończeniem projektu, w związku z tym należy ułożyć pytania z wyłączeniem kryterium trafności.

CZĘŚĆ 5

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

- Podsumowanie głównych zagadnień oraz sposobów komunikacji przez uczestników.
- Podkreślenie najważniejszych wniosków i zaleceń dla zielonych liderów walczących.
- Ocena szkolenia i uwagi uczestników.

W tym miejscu najważniejsze dla zielonych liderów jest podsumowanie przeprowadzonego warsztatu. Należy podkreślić kluczowe omówione kwestie jako element spinający całą treść omówioną na szkoleniu.

W tym miejscu jest także czas na:

1. Pytania do grupy
2. Wnioski
3. Ankietę ewaluacyjną
4. Dyplomy dla uczestników

