

Opracowywanie i wdrażanie zielonych inicjatyw w miejscu pracy



Współfinansowane przez
Unię Europejską



GREEN
INDUSTRY
FOUNDATION

BABY
HUSKY

Wyznaczanie celów i zadań

- Wyznaczanie celów i zadań jest niezbędne, aby odnieść sukces jako lider
- badacze definiują cel jako pożądany rezultat końcowy działania, którego osiągnięcia oczekuje się w określonym momencie w przyszłości i w osiągnięciu którego zaangażowane są wszystkie wysiłki i niezbędne zasoby
- termin zadanie jest używany w odniesieniu do celu częściowego, który wyraża pożądany rezultat: krótkoterminowy efekt lub zmianę, której oczekuje się, że będzie wynikać z wyników wykonanych działań. Wiele zadań może doprowadzić do osiągnięcia założonego celu.

Różnice między celem a zadaniami:

- Wyrównanie i porządek
- Zakres.
- Specyficzność.
- Namacalność.
- Ramy czasowe.
- Język.

Wyznaczanie jasnych i przekonujących celów zapewnia następujące korzyści:

- Cele nadają kierunek wysiłkom
- Cele pomagają ustalić priorytety.
- Cele zwiększają pewność osiągnięcia.
- Cele wspierają podejmowanie decyzji.
- Cele motywują do działania.

Planowanie zadań dla firmy lub osoby fizycznej oferuje następujące główne korzyści

- Zadania mierzą Twoje postępy
- Zadania dają poczucie sprawczości.
- Zadania potwierdzają Twoje zaufanie do strategii.
- Zadania pomagają w podejmowaniu trudnych decyzji.

Przed rozpoczęciem wdrożenia nowej inicjatywy należy określić listę zadań oraz cel, który chcemy osiągnąć przez jej wdrożenie. Sposób ich ustalenia wpływa na to w jakim stopniu osoba odpowiadająca za dany projekt będzie w stanie śledzić postępy w realizacji projektu i sprawdzać, czy są one zgodne z oczekiwaniami. Z tego powodu warto poświęcić im trochę więcej czasu.

Jasne zadania prowadzą zespół przez poszczególne etapy projektu i pomagają utrzymać właściwy kierunek realizacji celu. Według zasady 10/90, poświęcenie 10% czasu projektowania na prawidłowe zdefiniowanie zadań może zmniejszyć liczbę problemów w projekcie nawet o 90%.





Znanych jest wiele metod wyznaczania zadań w ramach projektu, jedną z najskuteczniejszych nadal pozostaje analiza SMART.

SMART to akronim od pięciu angielskich słów i metoda, dzięki której można stworzyć dokładne, powtarzalne i osiągalne cele cząstkowe.

W rozwinięciu SMART oznacza:

- Skonkretyzowany (Specific)
- Mierzalny (Measurable)
- Osiągalny (Achievable)
- Istotny (Relevant)
- Określony w czasie (Time-bound)

SMART

Skonkretyzowany (Specific)

Pierwszym krokiem w tworzeniu zadania SMART jest konkretne go określenie. Zadanie jest konkretne, kiedy każdy uczestnik projektu rozumie go tak samo.

Niespełnienie tego warunku może być przyczyną niepowodzenia całego przedsięwzięcia, ponieważ poszczególne osoby zaangażowane w projekt będą interpretować zadanie inaczej. Aby poprawnie zrealizować ten proces należy rozważyć zadanie w kategoriach wymiernych, zadając sobie następujące pytania:

- Co chcę osiągnąć?
- Czy osiągnięcie tego zadania będzie miało istotny wpływ?
- Jakie działania będę musiał podjąć?



SMART

Mierzalny (Measurable)

Zadanie powinno być możliwe do zdefiniowania w wartościach liczbowych (np. finansowych), które da się obiektywnie zmierzyć i ocenić. Tak więc można sprawdzić czy i w jakim stopniu zadanie zostało osiągnięte. Jeśli zadania nie można zmierzyć, to niestety nie można nim zarządzać. Zadania zatem powinny zawierać obiektywny sposób zmierzenia ich wyników. Może nim być termin wykonania, liczba, zmiana wyrażona procentowo lub inny mierzalny wskaźnik.





Osiągalny (Achievable)

Ten aspekt strategii SMART odnosi się do tego, czy Twoje zadanie jest osiągalne. Czy masz zasoby i czas potrzebne do osiągnięcia zadania? Zadania nie mogą oczywiście być zbyt proste, ale należy również upewnić się, że są one wykonalne. Ten element oznacza, że zadania nie powinny być całkiem abstrakcyjne.

Istotny (Relevant)

Na tym etapie należy upewnić się, że Twoje zadanie jest dla Ciebie ważny i że jest zgodne z celem inicjatywy.

Odpowiednio sformułowane zadanie może odpowiedzieć „tak” na następujące pytania:

- Czy to wydaje się opłacalne?
- Czy to właściwy czas?
- Czy pokrywa się to z naszymi innymi wysiłkami/potrzebami?
- Czy jestem właściwą osobą, aby zrealizować to zadanie?
- Czy ma to zastosowanie w obecnym otoczeniu społeczno-gospodarczym?



Określony w czasie (Time-bound)

Zadanie powinno mieć określony termin realizacji. Będziesz chciał określić, czy Twoje zadanie jest krótkoterminowe, czy długoterminowe (lub kombinacją obu). Na tej podstawie możesz określić harmonogram, aby dotrzymać terminów i osiągnąć swój cel. Twój harmonogram powinien być realistyczny i zapewniać wiele możliwości dostosowania celu pod względem jego przydatności, specyfiki i osiągalności.



Istnieje jeszcze wersja rozszerzona metodologii SMART: SMARTER. Przydaje się ona w szczególności w zakresie delegowania zadań przez menedżera. Kolejne litery akronimu mają bowiem następujące rozszerzenia:

- E – pochodzi od Exciting – co oznacza ekscytujący.

W ten sposób podkreślony zostaje walor motywacyjny. Osoba przyjmująca do wykonania zadanie, a później je realizująca, sama powinna postrzegać go w ten sposób. To trudne zadanie dla menedżera. Wymaga zdolności perswazji i dobrej znajomości kompetencji członków swojego zespołu. Oczywiście można zawsze np. dzięki presji wymusić realizację danego zadanie, nie będzie ono jednak posiadało waloru ekscytacji dla pracownika.

R – pochodzi od Recorded – co oznacza zapisany, utrwalony.

Często wierzymy bardziej w to co zostało sformułowane i zapisane. Zapisanie zadania czyni go ważniejszym. Utrwalenie i uwidocznienie zadanie sprawia, że zaczyna być postrzegane jako ważne. To czyni również zobowiązanie dla osoby, która podjęła się jego realizacji. Uzgodniła zadanie i zobowiązuje się je zrealizować.

Siedem kroków w osiągnięciu celów:

1. Cele należy zapisać.
2. Cele muszą być przejrzyste i konkretne.
3. Wyznacz cele krótkoterminowe.
4. Upewnij się, że cel długoterminowe są rozłożone w czasie i przy tym osiągalne.
5. Uwzględnij w swoich planach występowanie przeszkód.
6. Śledź postępy i nagradzaj Zespół.
7. Potwierdzaj i uzmysławiaj sobie osiągnięcie swoich celów.

Nadanie priorytetu zadaniom może przynieść wiele korzyści w planowaniu i realizacji danej inicjatywy, takich jak:

- skupienie się na najcenniejszych zadaniach, które przyczyniają się do realizacji celu,
- optymalizacja czasu i zasobów,
- poprawa produktywności i wydajności,
- zwiększenie motywacji i satysfakcji osób zaangażowanych w realizację danej inicjatywy.






Aby ustalić priorytety celów szczegółowych SMART, należy wziąć pod uwagę cztery kryteria:

- Pilność,
- Znaczenie,
- Wysiłek,
- Wpływ.

Oceniając cele szczegółowe SMART w oparciu o te kryteria, można uszeregować je od wysokiego do niskiego priorytetu.



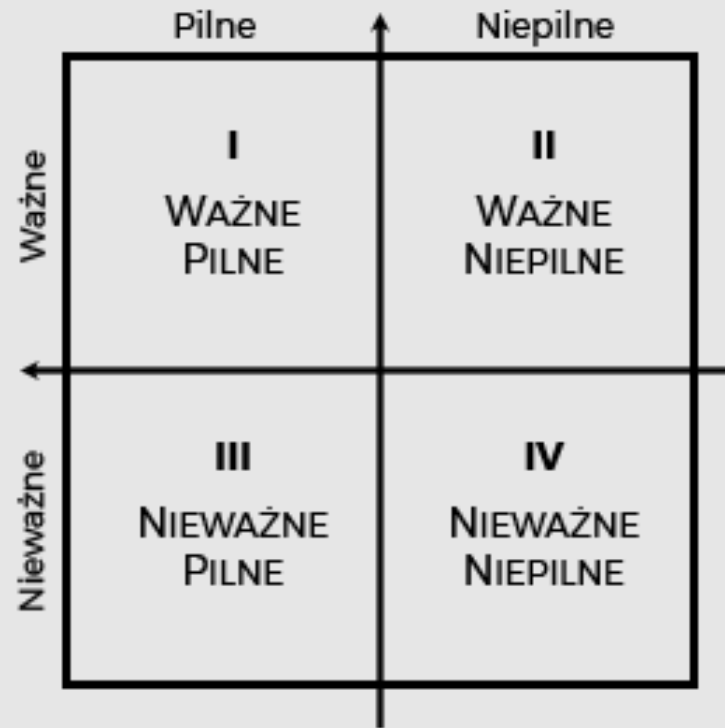
Istnieją różne narzędzia i metody, które mogą pomóc w ustaleniu priorytetów celów SMART w oparciu o cztery kryteria.

Jedną z najpowszechniejszych jest macierz Eisenhowera, która dzieli zadania na cztery ćwiartki w oparciu o pilność i wagę.

Kwadranty to:

- 1) gaszenie pożarów (pilne i ważne),
- 2) produktywność (ważne, ale niepilne),
- 3) iluzje i powinności (pilne, ale nieważne)
- 4) zachcianki i pomysły (ani pilne, ani ważne).

Macierz Eisenhowera



Plan działania

Plan działania to lista zadań lub kroków, które należy wykonać, aby osiągnąć wyznaczone cele. Skuteczny plan działania określa kroki, które należy podjąć, aby założone cele zostały wdrożone z sukcesem. Po przejściu przez proces wyznaczania celów należy utworzyć plan działania zawierający konkretne zadania i ramy czasowe, aby osiągnąć każdy cel.



Korzyści wynikające z wdrożenia planu działania:

- Większa przejrzystość
- Większa wydajność i produktywność.
- Zmniejszone ryzyko niepowodzenia projektu.
- Lepsze podejmowanie decyzji.
- Zwiększone morale i motywacja zespołu.

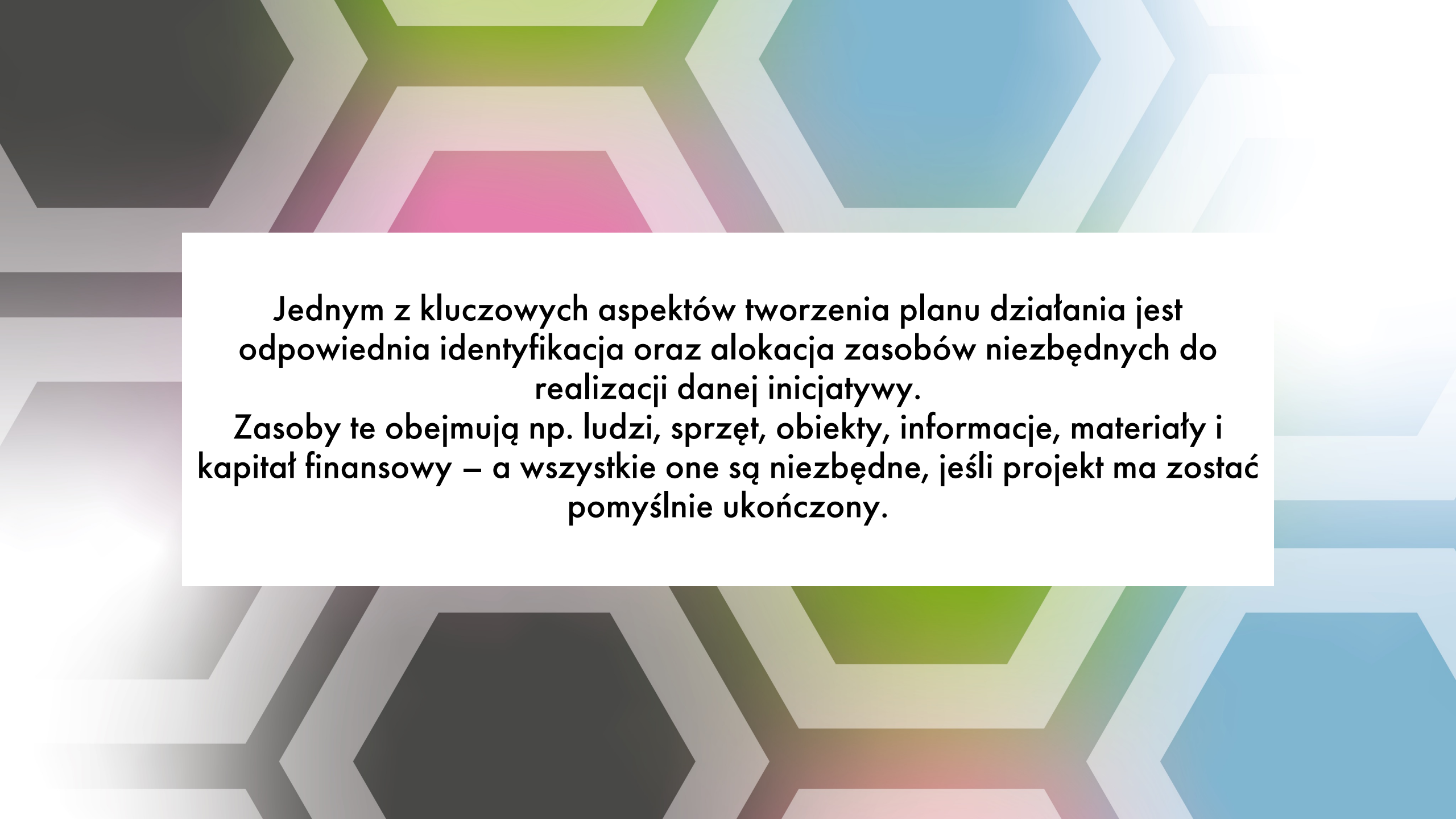
Dodatkowe korzyści wynikające z opracowania planu działania:

- Mogą pomóc w identyfikowaniu i śledzeniu zależności między zadaniami.
- Mogą pomóc w efektywnej alokacji zasobów.
- Mogą pomóc w śledzeniu postępów i identyfikowaniu obszarów, w których projekt nie jest realizowany.
- Mogą pomóc w komunikowaniu statusu projektu zainteresowanym stronom.

Według badania przeprowadzonego przez Project Management Institute, istnieje ścisły związek pomiędzy planowaniem, a pomyślną realizacją projektu, więc im dokładniej zostanie zaplanowana praca, tym lepsze będą jej wyniki. Z tego powodu, opanowanie sztuki planowania projektów przyczynia się do zwiększenia ich wydajności i osiągnięcia lepszych rezultatów.

6 kroków do utworzenia planu działania:

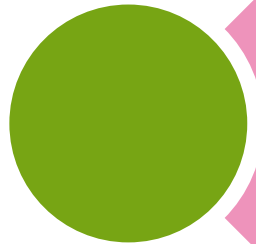
1. Ustal cel główny oraz cele szczegółowe (zadania)
2. Ustal działania, które będą prowadzić do realizacji poszczególnych zadań.
3. Zidentyfikuj i przydziel zasoby.
4. Priorytetyzuj zadania.
5. Ustal terminy oraz kamienie milowe.
6. Monitoruj i weryfikuj swój plan działania.



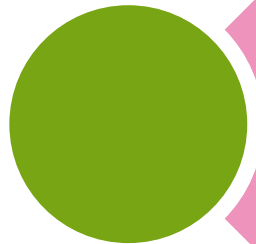
Jednym z kluczowych aspektów tworzenia planu działania jest odpowiednia identyfikacja oraz alokacja zasobów niezbędnych do realizacji danej inicjatywy.

Zasoby te obejmują np. ludzi, sprzęt, obiekty, informacje, materiały i kapitał finansowy – a wszystkie one są niezbędne, jeśli projekt ma zostać pomyślnie ukończony.

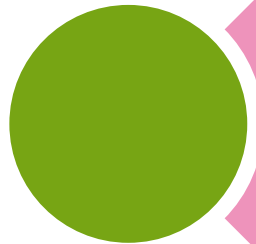
Zasoby projektu można podzielić na:



zasoby ludzkie



finansowe

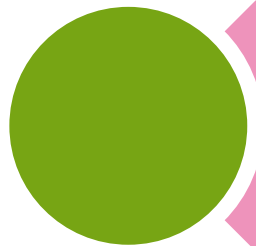


materiałowe

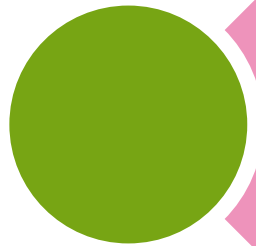
Zasoby ludzkie to wszystkie osoby zaangażowane w realizację projektu, takie jak:

- Kierownik projektu.
- Zespół projektowy.
- Eksperti merytoryczni.
- Interesariusze.

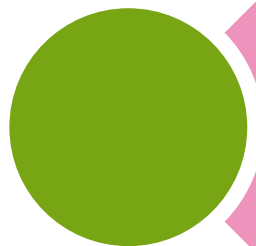
Zasoby materialne to wszystkie elementy
kluczowe dla powodzenia projektu, w tym:



sprzęt.



powierzchnia biurowa.



narzędzia komunikacyjne.

Zasoby finansowe są zwykle określone przed rozpoczęciem projektu i mają na celu pokrycie kosztów projektu. Są to szacunkowe koszty realizacji danego projektu. Budżet obejmuje robocizną, koszty operacyjne i zakupy materiałów.




Zasoby projektu są kluczem do skierowania projektu we właściwym kierunku. Mając mniej zasobów, należy włożyć o wiele więcej wysiłku, aby uzyskać rezultaty.

Kierując realizacją projektu należy śledzić zasoby z kilku powodów:

- śledzenie zasobów projektu pozwala zobaczyć, kiedy w projekcie pojawiają się problemy i jaki wpływ będą one miały na datę zakończenia,
- możliwość zidentyfikowania nierównowagi zasobów w harmonogramie.
- Pozwala to na bieżąco informować członków zespołu o ich obciążeniu pracą i osiąganiu terminów.





Jednym z najczęstszych problemów, z jakim borykają się kierownicy projektów, jest alokacja zasobów – czyli planowanie działań i zasobów wymaganych przez te działania, biorąc pod uwagę zarówno dostępność zasobów, jak i czas trwania projektu. Do każdego działania zaplanowanego w harmonogramie niezbędne są zasoby, ale nie zawsze są one dostępne we właściwym czasie.

Istnieje kilka sposobów na przygotowanie właściwej alokacji zasobów w projekcie:

- estymacja odgórna
- oszacowanie oddolne
- oszacowanie analogiczne
- estymacja parametryczna

Estymacja odgórna

Estymacja odgórna to metoda identyfikacji wymagań dotyczących zasobów dla inicjatywy w oparciu o ogólny zakres, czas trwania i budżet założony dla realizacji danej inicjatywy.



Oszacowanie oddolne

Oszacowanie oddolne to metoda identyfikacji wymagań dotyczących zasobów dla programu w oparciu o poszczególne zadania, działania i produkty dostarczane w ramach programu. Polega na podzieleniu programu na mniejsze komponenty, takie jak pakiety zadań, i oszacowaniu zasobów potrzebnych dla każdego komponentu na podstawie zakresu, czasu trwania i złożoności.



Oszacowanie analogiczne

Oszacowanie analogiczne to metoda identyfikacji zapotrzebowania na zasoby dla programu w oparciu o podobieństwa i różnice między programem a programem poprzednim lub podobnym. Polega na porównaniu programu z programem historycznym lub analogicznym i dostosowaniu szacunków zasobów w oparciu o czynniki wpływające na zużycie zasobów, takie jak wielkość, zakres, złożoność, technologia czy środowisko.





Estymacja parametryczna

Estymacja parametryczna to metoda identyfikacji zapotrzebowania na zasoby dla programu w oparciu o statystyczną zależność pomiędzy zmiennymi programu a zużyciem zasobów. Polega na wykorzystaniu modeli matematycznych, formuł lub algorytmów do obliczenia szacunków zasobów w oparciu o mierzalne parametry programu, takie jak zakres, czas trwania, jakość czy ryzyko.

Monitorowanie i ocena wpływu zielonych projektów i programów



Współfinansowane przez
Unię Europejską



GREEN
INDUSTRY
FOUNDATION

BABY
HUSKY



Projekt

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.

Zarządzanie projektem

„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.



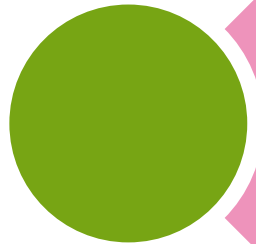
Zasady zarządzania projektem

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.

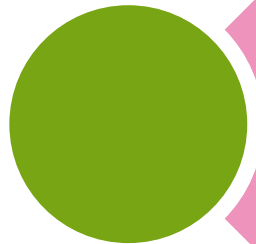
Narzędzia do zarządzania projektami

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.

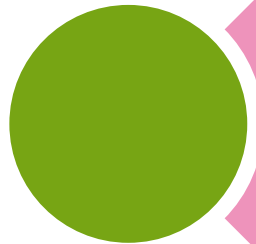
Podstawowe narzędzia używane w zarządzaniu projektami:



Wykres Gantta



Struktura podziału pracy (Work
Brakedown Structure)



Plan zarządzania komunikacją

Wykres Gantt

Wykres Gantt 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.





Struktura podziału pracy (V

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.

Plan zarządzania komunikacją

Plan komunikacji projektu zapewnia regularny, odpowiedni przepływ informacji pomiędzy członkami projektu, klientami i innymi interesariuszami. Plan komunikacji pomoże stawić czoła wszelkim ryzykom, które mogą się pojawić i poprawić współpracę pomiędzy członkami zespołu.



Harmonogram 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.



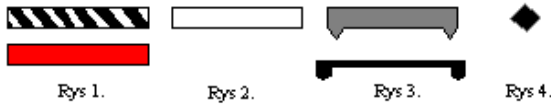
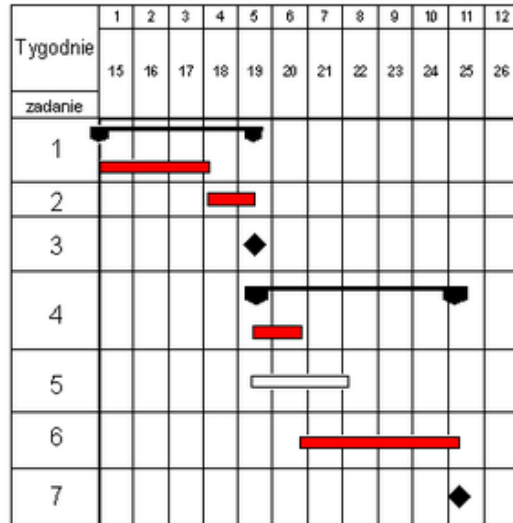
Tworzenie harmonogramu projektu

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.

- Podstawowym i najpowszechniej wykorzystywanym narzędziem do tworzenia harmonogramu jest wykres Gantta. Przedstawia on listę działań (lub zadań) wraz z ich długością trwania w czasie.
- 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.

Wykres Gantta – przykład



zadanie krytyczne	dowolnie zacieniowany prostokąt	rys 1.	zadanie istotne, niepomijalne dla projektu, którego ukończenie warunkuje dalsze postępowanie; zadania krytyczne i niekrytyczne spinane są przez podsumowanie
zadanie niekrytyczne	prostokąt bez wypełnienia	rys 2.	zadanie mniej istotne dla projektu – nie warunkuje jego powodzenia, choć może stanowić ułatwienie dla osiągnięcia celu
podsumowanie	prostokąt, najczęściej wypełniony, z „ząbkami” na końcach	rys 3.	jest to oznaczenie pewnego etapu projektu, który składa się z zadań, zazwyczaj po podsumowaniu występuje kamień milowy , który pozwala na zatwierdzenie danej fazy i przejście dalej
kamień milowy	kwadrat obrócony o 45°, wypełniony	rys 4.	szczególny rodzaj zadania, sygnał zakończenia pewnej fazy, jednorazowe zdarzenie, warunkuje przejście do następnego etapu

W jaki sposób przygotować poprawnie wykres Gantta

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.



Kamienie milowe

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

Kamienie milowe

- Dzięki kamieniom milowym projektu można przedstawić zdefiniowane zadania w ramach projektu zainteresowanym stronom, a także przekazać harmonogram ich osiągnięcia.
- Kamienie milowe projektu pomagają podzielić projekt na mniejsze sekcje, dzięki czemu mamy jasny obraz tego, jakie zadania należy wykonać i do kiedy.
- 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.



Pokonywanie wyzwań – ocena ryzyka projektu

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.



Analiza ryzyka

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

Rodzaje ryzyka ze względu jego prawdopodobieństwo:

- ryzyko niezbędne,
- ryzyko normalne,
- ryzyko rzadkie.

Rodzaje ryzyka ze względu na jego wpływ na projekt:

- ryzyko dopuszczalne,
- ryzyko niedopuszczalne.

Metodologie zarządzania ryzykiem

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

- Unikanie ryzyka.
- Transfer ryzyka.
- Łagodzenie.
- Akceptacja ryzyka.

Pokonywanie wyzwań – opór interesariuszy

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.
- Komunikowanie korzyści wynikających z wdrożenia danej inicjatywy
- Zaangażowanie i wzmocnienie udziału interesariuszy w projekcie.
- Docenianie i nagradzanie interesariuszy za ich wkład.

Pokonywanie wyzwań – brak funduszy

Kolejnym częstym wyzwaniem w trakcie wdrażania lokalnych inicjatyw związanych ze zrównoważonym rozwojem jest brak funduszy. Przewyciężenie 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.
- Finansowanie społecznościowe
- Ustanawiaj partnerstwa publiczno-prywatne.
- Szukaj wsparcia u władz lokalnych.
- Twórz działania generujące dochód.
- Wykazuj zwrotu z inwestycji (ROI).
- Buduj wsparcie społeczności.
- Przyjmij podejście etapowe.

Monitoring

- 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.
- 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

Rodzaje monitoringu

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.





Narzędzia monitoringu

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.

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



Zadania Monitoringu

- Monitoring na potrzeby sprawozdawczości (raporty wewnętrzne i zewnętrzne).
- Monitoring na potrzeby zarządzania jakością.
- Monitoring na potrzeby zarządzania zmianą.
- Monitoring na potrzeby ewaluacji (ocena okresowa i końcowa - wartościowanie).





Definicje 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.

Ewaluacja

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).



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



Funkcje ewaluacji

Wyróżnić możemy trzy najważniejsze funkcje jakie pełni ewaluacja:

- konkluzywna
- formatywna
- społeczno-polityczna



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.

Kryteria ewaluacji

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).



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

Typy wskaźników wykorzystywanych w procesie monitoringu i ewaluacji:

- Wskaźniki produktu
- Wskaźniki rezultatu
- Wskaźniki oddziaływania

Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) są niezbędne w monitoringu i ewaluacji, ponieważ zapewniają wymierny i obiektywny sposób oceny wyników projektu.

Powody, dla których KPI są ważne w dla monitoringu i ewaluacji:

- Mierzą postęp w realizacji celów i założeń;
- Identyfikują obszary wymagające poprawy;
- Ułatwiają podejmowanie decyzji;
- Zapewniają odpowiedzialność.



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 indywidualny
- Wywiad grupowy/warsztat
- Obserwacja
- Badanie ankietowe

