Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Projekt „Liderzy kooperacji"
realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020

Monitoring i ewaluacja kooperacji.

Materiały uzupełniające do treści szkolenia

Aleksander Gortat

LIDER PROJEKTU
Województwo Podkarpackie - Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Rzeszowie
ul. Hetmańska 9, 35-045 Rzeszów tel. 17 747 06 00 fax. 17 747 06 01 e-mail: sekretariat@rops.rzeszow.pl www.rops.rzeszow.pl

PARTNERZY PROJEKTU

Województwo Podkarpackie | Województwo Lubelskie | Województwo Podlaskie | Województwo Świętokrzyskie | Województwo Mazowieckie

CEL SZKOLENIA

Przekazanie uczestnikom narzędzi pozwalających zbadać poziom skuteczności kooperacji i systemu współpracy i analizować współdziałanie/partnerstwo władz, instytucji pomocy i integracji społecznej, podmiotów sektorowych na poziomie wertykalnym oraz na poziomie horyzontalnym. Szkolenie będzie opierało się na konkretnych przykładach kooperacji i warsztatowej ich analizie.

PROGRAM SZKOLENIA

1. Wyznaczenie zakresu definicyjnego.

Monitoring

Co to jest monitorowanie

Monitorowanie można zdefiniować jako ciągłe śledzenie postępów (lub ich brak) w procesie działań na rzecz przyjętych celów. Monitorowanie pełni dodatkowo funkcję informacyjną. Dzięki stałej kontroli postępu prac poziomu ich zawansowania, wszyscy zainteresowani mogą posiadać niezbędną wiedzę i informacje umożliwiające im podjęcie w razie konieczności działań korygujących. Dodatkowo zbiorcze zestawienie informacji zgromadzonych w trakcie monitoringu pozwala na skuteczną i możliwie dodatkową analizę efektywności i wydajności działań realizowanych w ramach projektu. Krótko mówiąc monitoring jest skutecznym narzędziem, które umożliwia nam odpowiedź na pytanie, czy projekt zakończył się sukcesem?

Aby skutecznie monitorować projekt, należy szukać odpowiedzi między innymi na

następujące pytania:

a) Czy podejmowane działania prowadzą do zaplanowanego rezultatu?
b) Czy założenia tego działania wymagają przeformułowania?
c) Czy osiągane rezultaty prowadzą do osiągnięcia celów?
d) Czy środki uruchamiane są zgodnie z harmonogramem?
e) Czy beneficjenci zachowują się zgodnie z oczekiwaniem?

Projekty należy mierzyć od najniższego poziomu realizacji, czyli rozpoczynamy od wskaźników nakładów i produktów, mierząc różnice pomiędzy tym, co zostało zaplanowane, a tym co faktycznie zostało zrobione. Monitoring jest zatem podstawowym źródłem informacji potrzebnych do przeprowadzenia ewaluacji projektu. Jeżeli określonego działania, czynności nie da się poprawnie monitorować, oznacza to tym samym, że nie da się również nim poprawnie zarządzać ani oceniać.

Ewaluacja (ocena)

Co to jest?

Możemy przyjąć, że ewaluacja to sprawdzenie lub sprawdzanie, czy w wyniku podejmowanych w projekcie działań powstały spodziewane rezultaty oraz czy te rezultaty przełożyły się na realizację celów projektu. Taka ocena może być dokonywana na bieżąco, czyli przez cały czas, równolegle do procesu monitorowania. Na zakończenie projektu przeprowadza się tzw. ewaluację końcową, będącą ostatnią fazą zarządzania projektem.

Ewaluacja definiowana jest jako ocena efektywności skuteczności oddziaływania, trwałości i zgodności projektu w kontekście założonych celów. Kryteriami najczęściej stosowanymi w ewaluacji są:

1. Zgodność z potrzebami-pozwalająca ocenić, w jakim stopniu cele projektu odpowiadają potrzebom beneficjentów ostatecznych;
2. Skuteczność- umożliwiająca ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie projektowania zostały osiągnięte;
3. Efektywność-określająca poziom „ekonomiczności" projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników rezultatów;
4. Trwałość efektów-pozwalająca określić na ile można się spodziewać, że pozytywne zmiany wywołane oddziaływaniem projektu będą trwać po jego zakończeniu.

Ewaluacja pozwala na zidentyfikowanie słabych i mocnych stron przedsięwzięcia. Może sygnalizować pojawiające się problemy. Jest narzędziem pomagającym w określeniu stopnia zgodności realizacji przedsięwzięcia z przyjętymi założeniami. Przygotowując ewaluację projektu musimy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

a) W jakim celu oceniamy projekt(Po co?)?
b) Jak „szeroka i głęboka" ma być ta ocena?
c) Co chcemy osiągnąć a co nie (Co?)?
d) W jaki sposób powinniśmy to zrobić (Jak?)?
e) Kto to zrobi (Kto?)?
f) Kiedy i przy użyciu jakich środków?
g) Kto będzie oceniał nasz raport?

Etapy ewaluacji

Dobry proces ewaluacji powinien obejmować trzy podstawowe etapy: przygotowanie ewaluacji, zbieranie informacji oraz analizę danych i wykorzystanie wniosków.

Źródło: Ewaluacja jak to się robi? Poradnik dla programów PAFW

ETAP 1 – PRZYGOTOWANIE EWALUACJI

Jakość i użyteczność ewaluacji zależy w ogromnej mierze od jej właściwego przygotowania. Organizacje pozarządowe często popełniają błąd, zabierając się za ewaluację pod koniec programu, kiedy jest im ona potrzebna do rozliczenia i sprawozdania z działań.

Wówczas jednak jest już zbyt późno – zwykle wiele informacji trzeba zbierać na bieżąco, w trakcie realizacji programu, i nie da się ich zdobyć, kiedy program zmierza ku końcowi. Dlatego ewaluację warto zaplanować jeszcze przed rozpoczęciem programu (bądź kolejnej jego edycji). Planowanie ewaluacji na początku to również dobry sposób na wykonanie jej tanio, niejako „przy okazji" innych działań oraz jedyny sposób na to, by racjonalnie ocenić jej koszt i go zabudżetować. Ponadto w ten sposób po zakończeniu edycji łatwiej odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu udało się osiągnąć postawione cele – jeśli na początku brakuje jasnych wskaźników sukcesu, zwykle pod koniec trudno zgodzić się, czy cele faktycznie zostały osiągnięte.

ETAP 2 – ZBIERANIE INFORMACJI

Jeżeli plan ewaluacji jest dobrze przygotowany, zbieranie potrzebnych informacji nie powinno nastręczać wielu trudności. Można zdobywać je za pomocą monitoringu działań (np.: odwiedzanie projektów, notatki ze spotkań, bazy beneficjentów) oraz prowadząc badania społeczne (np.: wywiady indywidualne, wywiady grupowe, ankiety). Badania mogą być realizowane w różnej skali. W zależności od postawionych pytań ewaluacyjnych, może to być duży sondaż z beneficjentami, ale może to być również kilka wywiadów z trenerami lub spotkanie warsztatowe z wolontariuszami. Badania mogą być realizowane przez zewnętrzne instytucje badawcze, ale mogą być też w pewnym zakresie realizowane samodzielnie przez realizatora programu, „przy okazji" codziennej pracy. Formy i narzędzia zbierania informacji zależą w zdecydowanej mierze od postawionych pytań ewaluacyjnych, możliwości czasowych i finansowych organizacji oraz umiejętności „wplecenia" ewaluacji w bieżącą pracę programową.

ETAP 3 – ANALIZA DANYCH I WYKORZYSTANIE WNIOSKÓW

Sens i użyteczność ewaluacji zależy od umiejętnej analizy zebranych danych, wyciągnięcia z nich wniosków oraz ich wykorzystania. Na tym etapie ewaluacja ponownie spotyka się z zarządzaniem programem. Stworzenie samego raportu nie jest właściwym zakończeniem procesu ewaluacji. Dopełnia go dopiero wykorzystanie wniosków i rekomendacji z ewaluacji w konkretnych decyzjach dotyczących programu.

Czasem w ewaluacji koncentrujemy się zbytnio na zbieraniu informacji: badaniach i monitoringu, zaniedbując przygotowanie ewaluacji oraz pracę nad wykorzystaniem jej

wyników. Bardzo ważne jest zachowanie właściwych proporcji między tymi trzema etapami. Bez dobrego przygotowania ewaluacji, badania i monitoring nie przyniosą użytecznych informacji. Bez uważnej refleksji na etapie analizy i wykorzystania wniosków, cały wysiłek włożony w badania i monitoring może zostać zmarnowany.

Jakość i użyteczność ewaluacji zależy w ogromnej mierze od jej właściwego przygotowania. Ewaluacja rozpoczyna się na długo przed realizacją badań ewaluacyjnych.

Trzeba jasno określić cele i założenia programu, postawić pytania ewaluacyjne, zdefiniować wskaźniki. Potrzebny jest budżet, harmonogram oraz osoba odpowiedzialna za ewaluację. Dobra ewaluacja wymaga dobrego planu.

Aby przygotować ewaluację, trzeba wykonać kilka kroków:

1. Decyzje organizacyjne
2. Osoba odpowiedzialna za ewaluację
3. Teoria programu
4. Pytania ewaluacyjne
5. Plan ewaluacji

Różnice między ewaluacją, badaniem naukowym, monitoringiem i audytem.

Tabela 1. Różnice między ewaluacją, badaniem naukowym, monitoringiem i audytem

Rodzaj cechy	Ewaluacja	Badanie naukowe	Monitoring	Audyt
Cel badania	Oszacowanie rzeczywistych efektów programu Ocena zasadności programu w danej formie	Poszerzenie wiedzy teoretycznej Identyfikacja i weryfikacja teorii wyjaśniających działanie progamu	Zweryfikowanie, czy program postępuje zgodnie z planem	Sprawdzenie, czy działania wykonywane są zgodnie z procedurami
Zakres badania	Szeroki i/lub wąski Szersze spojrzenie na program oraz sposób jego prowadzenia. Zidentyfikowanie i ocena: – celów danego przedsięwzięcia (w tym założonych relacji przyczynowo-skutkowych) – sposobów realizacji (ewentualnych słabości i pól potencjalnych usprawnień) – długookresowych zamierzonych i niezamierzonych efektów, wybiegających poza czas i miejsce wdrażania programu	Szeroki Szerokie spojrzenie na program jako element większego systemu	Wąski Rejestrowanie postępów z prowadzonych operacji Bieżące weryfikowanie tempa i kierunku, w którym zmierza program	Wąski Poprawność procedur Poprawność rozliczeń Zgodność z zapisami prawnymi i zasadami kontraktu
Metody badawcze	Zwykle multidyscyplinarne (ekonomia, socjologia itp.) Nie zawsze oparte na ścisłej metodologii naukowej	Zakorzenione zwykle w jednej dyscyplinie Ściśle przestrzegające metodologii badań naukowych	Oparte przede wszystkim na procedurach administracyjnych – zapisanych w dokumentach regulujących funkcjonowanie programu	Prawnie określone zasady, procedury i metody prowadzenia kontroli

Rodzaj cechy	Ewaluacja	Badanie naukowe	Monitoring	Audyt
Sposób realizacji	Zebranie danych – negocjacje – analiza, osąd (*judgement*) i wnioski – rekomendacje Pozyskiwanie dodatkowych danych na temat procesów, efektów programu i jego kontekstu Negocjacje z różnymi interesariuszami – identyfikowanie i uwzględnienie ich pozycji, interesów, oczekiwań Krytyczna analiza istniejących i zebranych danych – oszacowanie efektów programu Ocena efektywności struktur, procesu i skutków programu Rekomendacje zmian	Zebranie danych – analiza – opis i wnioski Postawienie hipotez Pozyskiwanie danych – głównie na temat szerokiego kontekstu działań, danych z dotychczasowych, zbliżonych tematycznie badań Szeroka analiza (często porównawcza) Opis i wnioski weryfikujące hipotezy badawcze – w zależności od podejścia budujące (indukcja) lub potwierdzające teorię (dedukcja)	Zbieranie danych – weryfikacja Systematyczne zbieranie ustalonego na początku programu zestawu danych (dotyczących postępów programu) Zestawianie istniejących danych dotyczących postępów inwestycji z uprzednio przyjętym planem	Kontrola – ocena Sprawdzanie faktur, rozliczeń finansowych, proceduralnej strony wykonanych operacji
Moment badania	Punktowy – na początku, w trakcie i po zakończeniu programu (ewaluacje *ex ante*, *średniookresowe*, *ex post*) Ciągły – w trakcie trwania programu (ewaluacja *on-going*)	Punktowy – dowolny, zwykle jednak po zakończeniu programu	Ciągły – w czasie trwania programu	Punktowy – okresowo w czasie trwania działań, główne badanie w momencie zamykania programu
Podmioty realizujące badanie	Eksperci zewnętrzni (konsultanci lub naukowcy) Niezależny, wewnętrzny departament ds. ewaluacji (w ramach danej instytucji zarządzającej programem)	Naukowcy	Instytucja zarządzająca programem (przy współpracy z głównymi interesariuszami)	Zewnętrzne – wyspecjalizowana firma posiadająca certyfikat audytora Wewnętrzne (w ramach danej instytucji zarządzającej programem) niezależna komórka audytorska
Efekty – konsekwencje badania	Działanie Przedstawienie rekomendacji dotyczących usprawnienia procesów zarządzania, wzmocnienia skuteczności i oddziaływania programu, ewentualnej zmiany orientacji programu (obecnego lub przyszłego), jego zaniechania lub kontynuacji	Opis Przedstawienie opisu, wniosków, które podnoszą stan wiedzy na temat danych procesów w danej dziedzinie Przedstawienie teorii, szerszych praw, zasad, modeli, które wyjaśniają praktykę	Działanie Podjęcie decyzji o kontynuacji programu w jego bieżącym kształcie lub ewentualnych działań administracyjnych niwelujących odchylenia od planu (np. przesunięcia środków pomiędzy poszczególnymi celami)	Działanie W przypadku wykrycia uchybień konsekwencje prawne, postępowanie administracyjne, zablokowanie ostatniej transzy lub zwrot całości wydanych środków

Źródło: (Olejniczak, 2007: 363–365).

2. Określenie przykładów warsztatowych.

Ćwiczenie 1: termometr

CEL: Ewaluacja atmosfery w grupie.

OPIS: Można narysować termometr na planszy i poprosić każdego uczestnika o zaznaczenie swoich inicjałów na skali tak, by najlepiej ilustrowały jego/jej odczucia dotyczące określonej części programu lub całej grupy.

- Ciepła
- Przyjazna
- Atmosfera w grupie Oficjalna
- Chłodna
- Nieprzyjazna

KOMENTARZ: W powyższym przykładzie pokazano ewaluację atmosfery w grupie. Za pomocą termometru można też badać inne aspekty, np. spotkania nieformalne czy życie w grupie. Można również poprosić uczestników, by podzielili się swoją ewaluacją i porozmawiali, jakich ulepszeń należałoby dokonać. Plansza z termometrem może zostać zachowana i wykorzystana w późniejszym okresie, żeby ocenić, czy coś się poprawiło.

Ćwiczenie 2 – ewaluacja

Na przykładzie własnych gmin i ich dokumentów strategicznych, prosimy uczestników o zaznaczenie krzyżykiem pól, w których określa się, czy ewaluację wykonano wewnętrznie (wykorzystując własne zasoby), czy też zewnętrznie (zlecając komuś).

Do dyskusji: plusy i minusy wewnętrznej i zewnętrznej analizy?

ZADANIE:	WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
PRZYGOTOWANIE EWALUACJI		
KROK 1. Decyzje organizacyjne		
KROK 2. Osoba odpowiedzialna za ewaluację		
KROK 3. Teoria programu: cele i sposób		
KROK 4. Pytania ewaluacyjne i wskaźniki		
KROK 5. Plan ewaluacji		
ZBIERANIE INFORMACJI		
Badania zewnętrzne		
Badania własne		
Monitoring		
ANALIZA DANYCH I WYKORZYSTANIE WYNIKÓW		
KROK 1. Analiza		
KROK 2. Wyciąganie wniosków		
KROK 3. Rekomendacje		
KROK 4. Wykorzystanie wyników		

Ćwiczenie 3. Ewaluacja 2

Przykład:	
Zdefiniowanie celów ewaluacji i sposobu wykorzystania wyników ewaluacji	
Określenie odbiorców ewaluacji	
Identyfikacja zasobów (czasowych, finansowych, ludzkich)	
Wskazanie wykonawców ewaluacji (członków zespołu ewaluacyjnego)	
Określenie przedmiotu ewaluacji	
Sformułowanie pytań kluczowych (badawczych)	
Określenie kryteriów ewaluacji	
Dobór metod badawczych	
Określenie ram czasowych ewaluacji (harmonogramu)	
Określenie formatu raportu i sposobu upowszechniania wyników	

3. Jak znaleźć prawidłową diagnozę sytuacji?

Prawidłowa diagnoza sytuacji polega przede wszystkich na wykorzystaniu dwóch technik:

1. **Zebrania danych zastanych** - duża ilość danych, które można wykorzystać w trakcie badań jest dostępna w różnych repozytoriach, bibliotekach, bazach danych i w Internecie. Rewolucja cyfrowa, a tym samym spopularyzowanie Internetu spowodowały, że generowane są bardzo duże ilości danych. Wytwarzamy dane dodając komentarz pod artykułem, publikując wpis na portalu społecznościowym, wystawiając opinie sprzedawcy po zakończonej aukcji, czy też nawet odwiedzając stronę internetową. Niektóre są generowane przez nas świadomie, inne są zbierane przez różnego rodzaju algorytmy i programy rejestrujące naszą aktywność na stronach internetowych czy w aplikacjach mobilnych. Warto również pamiętać, że dane zastane są dostępne nie tylko w formie „gotowych" plików w formacie .sav lub .xls. W dużej mierze online dostępne są dane, które badacz będzie musiał dopiero pobrać (np. z treści stron www) i zapisać do formatu, który pozwoli na przeprowadzenie analizy. Do danych zastanych można przykładowo zaliczyć:

- Informacje statystyki publicznej (dane publikowane przez takie instytucje jak GUS, Eurostat, OECD itp.),
- Dane wewnętrzne firm i instytucji (dane o liczbie sprzedanych produktów, liczbie wejść na stronę internetową, liczbie zgłoszonych wniosków itp.),
- Filmy, zdjęcia, materiały audio (zarówno w formie cyfrowej i analogowej),
- Wpisy na blogach, komentarze, a nawet całe strony internetowe lub portale,
- Książki, gazety, czasopisma itp.,
- Zawartość mediów społecznościowych,
- Wyniki zrealizowanych badań (raporty, opracowania, zbiory danych), w tym między innymi sondaży, eksperymentów badawczych, zogniskowanych wywiadów grupowych itp.

Wady:

- **Wiarygodność pozyskanych danych** – jedna z największych wad danych zastanych, w wielu przypadkach trudno jest określić, czy zamieszczone dane są prawdziwe, niezmienione lub zafałszowane. W przypadku danych zamieszczanych na stronach rządowych wiarygodność danych będzie większa,
- **Prawa autorskie** i prawne ograniczenia do wykorzystania pozyskanych danych,
- **Fragmentaryczność** – dane nie zawsze będą przedstawiały cały szereg czasowy, który interesuje badacza lub z jakiś powodów mogą być tematycznie wybrakowane, często są również rozproszone (w sensie źródeł), a w rezultacie nieporównywalne między sobą, często mogą nie być odpowiednio opisane (czyli nie zawierać informacji czego dotyczą),
- **Aktualność danych** – dane mogą być nieaktualne (często tak jest w przypadku danych z badań społecznych, które w postaci zbiorów danych są upubliczniane dopiero po pewnym czasie),
- **Trudności techniczne z pozyskaniem danych** – nie każdy będzie dysponował umiejętnościami, które pozwolą na sprawne pozyskanie danych zawartych na stronach internetowych oraz ich odpowiednie opracowanie. Dane zastane wymagają często długiego procesu przetwarzania zanim pozwolą na uzyskanie potrzebnych informacji.

Zalety:

- W większości pozyskanie danych zastanych jest tańsze niż generowanie danych reaktywnych,
- Dostępność danych – upowszechnienie się Internetu spowodowało, że wiele interesujących dla badacza danych jest dostępna za pośrednictwem Internetu,
- Brak wpływu badacza na proces powstawania danych oraz ograniczenie tzw. „wypływu ankietera",
- Analizy można prowadzić na pełnych zbiorach danych jeśli takie są udostępniane (np. wszystkie numery jakiegoś miesięcznika; często takie materiały są już zdigitalizowane).

Ciakawym przykładem zebrania danych zastanych są np. dokumenty Miasta Rybnika (https://old.rybnik.eu/__files/politykaspoecznamiastarybnika2023.pdf) czy Miasta Szczecin (http://wojskapolskiego.szczecin.eu/wp-content/uploads/2017/08/Diagnoza-Miasta-Szczecin_bip.pdf)

2. Badania społeczne

a) Wywiad indywidualny - W trakcie wywiadu badany ma dużo czasu na swobodną wypowiedź. To dobra metoda, jeśli interesuje Cię dokładny opis sytuacji lub relacja wydarzeń. Wywiad pozwala poznać i zrozumieć opinie, oceny, odczucia, postawy, oczekiwania, motywacje.

b) Wywiad grupowy/warsztat - to dobra metoda, gdy czujemy, że dyskusja z innymi otworzy respondentów i pomoże im sformułować swoją opinię.

c) Obserwacja - to bardzo rzetelna metoda, dzięki niej nie musimy polegać na subiektywnej opinii respondentów.

d) Badanie ankietowe - Ankietę stosujemy zwykle, gdy badamy większą liczbę osób i interesuje nas częstość występowania opinii, cechy, zachowania itp. Badania ankietowe można przeprowadzać w różny sposób:

    - audytoryjnie – gdy respondenci znajdujący się w jednym pomieszczeniu sami wypełniają ankietę na miejscu;
    - przez Internet – gdy ankieta widnieje w Internecie i jest dostępna dla badanych osób pod określonym linkiem (tzw. CAWI – Computer-Assisted Web Interview), istnieje wiele darmowych narzędzi służących do realizacji ankiety on-line, np. LimeSurvey, Ankietka.pl, GoogleForm;

• przez telefon – gdy respondent słucha pytań i udziela odpowiedzi przez telefon (CATI – Computer-Assisted Telephone Interview);

• bezpośredni (twarzą w twarz) – gdy badacz wypełnia papierową ankietę w obecności respondenta (PAPI – Paper and Pencil Interview).

4. Recepta na poprawną analizę – gmina, otoczenie zewnętrzne, podmioty współpracujące.

Recepta na poprawną analizę odnosi się w głównej mierze na diagnozie sytuacji, a zatem zastosowaniu technik badawczych wskazanych we wcześniejszym opisie. Warto tutaj odnieść się do otoczenia zewnętrznego, tj.

Otoczenie danej organizacji można zdefiniować jako ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów (w tym innych organizacji), sfer, zjawisk, procesów, trendów, które nie wchodzą w skład rozpatrywanego systemu organizacyjnego i pozostają poza jego bezpośrednią kontrolą, ale są z nim związane, czyli wywierają wpływ na daną organizację oraz/lub podlegają wpływowi zachowań, podejmowanych działań i decyzji, procesów zarządzania, rozwiązań strukturalnych oraz perspektyw rozwojowych danej organizacji.

Model otoczenia organizacji

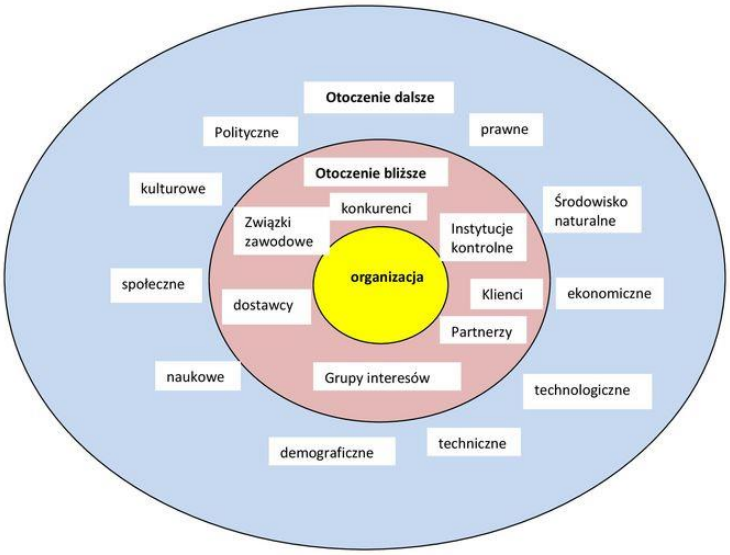


Tabela 4.1 Wybrane kryteria podziału, płaszczyzny oraz rodzaje otoczenia organizacji

Kryterium podziału	Charakterystyka kryterium	Płaszczyzny i rodzaje otoczenia
Kierunek działania	Analiza otoczenia pod kątem siły jego wpływu i częstotliwości interakcji z organizacją	1. Bliższe 2. Dalsze
Zmienność	Analiza otoczenia pod kątem szybkości i dynamiki zachodzących zmian oraz siły i intensywności wpływu tych zmian na organizację.	1. Stabilne 2. Zmienne 3. Burzliwe (turbulentne) 4. Migocące
Złożoność	Analiza otoczenia pod względem liczby, skomplikowania i różnorodności występujących w nim elementów.	1. Proste 2. Złożone
Potencjał	Analiza otoczenia pod kątem zdolności do stwarzania organizacji możliwości trwania, rozwoju i wzrostu.	1. O niskim potencjale 2. O wysokim potencjale
Nastawienie	Analiza otoczenia z punktu widzenia nastawienia jego elementów i sfer do funkcjonowania organizacji.	1. Pozytywne (sprzyjające) 2. Neutralne 3. Wrogie
Czas	Analiza otoczenia w relacji do obecnego okresu.	1. Przeszłe (historyczne) 2. Obecne 3. Przyszłe
Przestrzeń	Analiza otoczenia z punktu widzenia fizycznej rozległości rozpatrywanej w kontekście geograficznym i administracyjnym.	1. Lokalne 2. Regionalne 3. Krajowe 4. Międzynarodowe 5. Globalne
Plastyczność	Analiza otoczenia z punktu widzenia możliwości oddziaływania organizacji na jego elementy, procesy i zjawiska.	1. Łatwe do kształtowania 2. Trudne do kształtowania 3. Niemożliwe do kształtowania
Reaktywność	Analiza otoczenia pod kątem jego reakcji (oddziaływania) na działania podejmowane przez organizacje.	1. Reaktywne 2. Pasywne
Realność	Analiza otoczenia w odniesieniu do rzeczywistości społeczno-gospodarczej.	1. Rzeczywiste (realne) 2. E-otoczenie 3. Symulowane
Przewidywalność	Analiza otoczenia pod kątem możliwości przewidywania i prognozowania zachodzących w nich zmian i rozwoju sytuacji.	1. Możliwe do prognozowania w oparciu o narzędzia statystyczne 2. Możliwe do przewidywania w oparciu o metody jakościowe 3. Niemożliwe do przewidzenia

Michał Nowicki, Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, Politechnika Łódzka, 2013

5. Zasoby instytucjonalne.

Zgodnie z ustawą pojęcie zasobów obejmuje w szczególności infrastrukturę, kadrę, organizacje pozarządowe i nakłady finansowe na zadania pomocy społecznej bez względu na podmiot je finansujący i realizujący.

Dz.U.2019.1507 t.j. Akt obowiązujący

Wersja od: 1 stycznia 2020 r.

Art. 16a. [Ocena zasobów pomocy społecznej]

1. Gmina, powiat i samorząd województwa przygotowują ocenę zasobów pomocy społecznej w oparciu o analizę lokalnej sytuacji społecznej i demograficznej.

2. Zasoby, o których mowa w ust. 1, obejmują w szczególności infrastrukturę, kadrę, organizacje pozarządowe i nakłady finansowe na zadania pomocy społecznej bez względu na podmiot je finansujący i realizujący.

3. Ocena, o której mowa w ust. 1, obejmuje osoby i rodziny korzystające z pomocy społecznej, rodzaje ich problemów oraz ich rozkład ilościowy.

4. Organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego przedstawia co roku do dnia 30 kwietnia odpowiednio radzie gminy, radzie powiatu, a do dnia 30 czerwca sejmikowi województwa właściwej jednostki samorządu terytorialnego ocenę, o której mowa w ust. 1. Ocena wraz z rekomendacjami jest podstawą do planowania budżetu na rok następny.

6. Praca warsztatowa na podstawie „mapy empatii":

- Co widzi?
- Co słyszy?
- Co myśli i czuje?
- Co mówi i robi?
- Jakie są bolączki?
- Jakich korzyści oczekuje?

Techniki wspierające modelowanie interakcji mówią o osobach, których dotyczy opisywane zjawisko lub proces, w jakim uczestniczą. Umożliwiają profilowanie użytkownika. Ono pozwala zaplanować odpowiednie funkcje oraz model produktu lub usługi.

Mapa empatii (https://www.gov.pl/web/popcwsparcie/jakie-techniki-wspieraja-modelowanie-interakcji-mapa-empatii) **to model, który przedstawia grupę odbiorców produktu.** Może być stosowana jako rozwinięcie person. Dotyczy tych samych osób, ale kładzie znacznie większy nacisk na indywidualne odczucia, emocje czy przemyślenia. To cechy, które wyzwalają empatię wobec użytkowników budowanego produktu.

Mapa empatii może zastępować persony, ponieważ część informacji pokrywa się w obu modelach (tj. personie i mapie empatii).

Do budowania map najlepiej wykorzystać **metody jakościowe, np. wywiady pogłębione, badania etnograficzne**. Badania te skupiają się przede wszystkim na jednostce. W ten sposób lepiej ją poznasz – przez pryzmat jej odczuć, obaw i emocji. Za tą techniką przemawia jej prostota. **Mapa empatii jest zrozumiała dla wszystkich odpowiedzialnych za prace rozwojowe nad produktem (*product development*): od programistów po sponsorów. Świetnie nadaje się jako podstawa do własnych przemyśleń, przeprowadzenia warsztatów z zespołem, który buduje porozumienie/empatię z końcowym użytkownikiem/odbiorcą produktu.**
Do tworzenia mapy empatii podejdź w sposób warsztatowy. Przygotuj dużą kartę (tablicę) i kartki samoprzylepne, na których zapiszecie spostrzeżenia.
Zacznij od określenia **4 podstawowych elementów związanych z klientem (personą)**:

1. Co czuje?
   - O czym myśli persona, a do czego niekoniecznie chce się przyznać przed pozostałymi osobami?
   - Czym się przejmuje?
   - Jakie emocje kłębią się w jej głowie?
   - Co ją pobudza, a co jej spędza sen z powiek?

2. Co słyszy?
   - Jakie wypowiedzi słyszy wśród rodziny, znajomych, w innych źródłach, np. mediach?
   - Z czyimi poglądami się liczy?
   - Jakie opinie spodziewa się usłyszeć od innych osób?

3. Co ją otacza na co dzień?
   - W jakim środowisku przebywa?
   - Jakie są doświadczenia konkurencji?

- Jakie są doświadczenia osób z najbliższego kręgu znajomych?

4. Co mówi?

- Co mówi rodzinie i osobom z najbliższego kręgu, a co obcym?
- Jakie poglądy wygłasza na głos?
- Jakie opinie prezentuje w niezobowiązujących sytuacjach?
- Kiedy nie mówi tego, co tak naprawdę myśli?
- Dlaczego nie mówi tego, co naprawdę myśli?

Określone elementy przedstawią podstawowy obraz osoby. Uzupełnij go dodatkowymi opisami:

1. Czego się obawia?

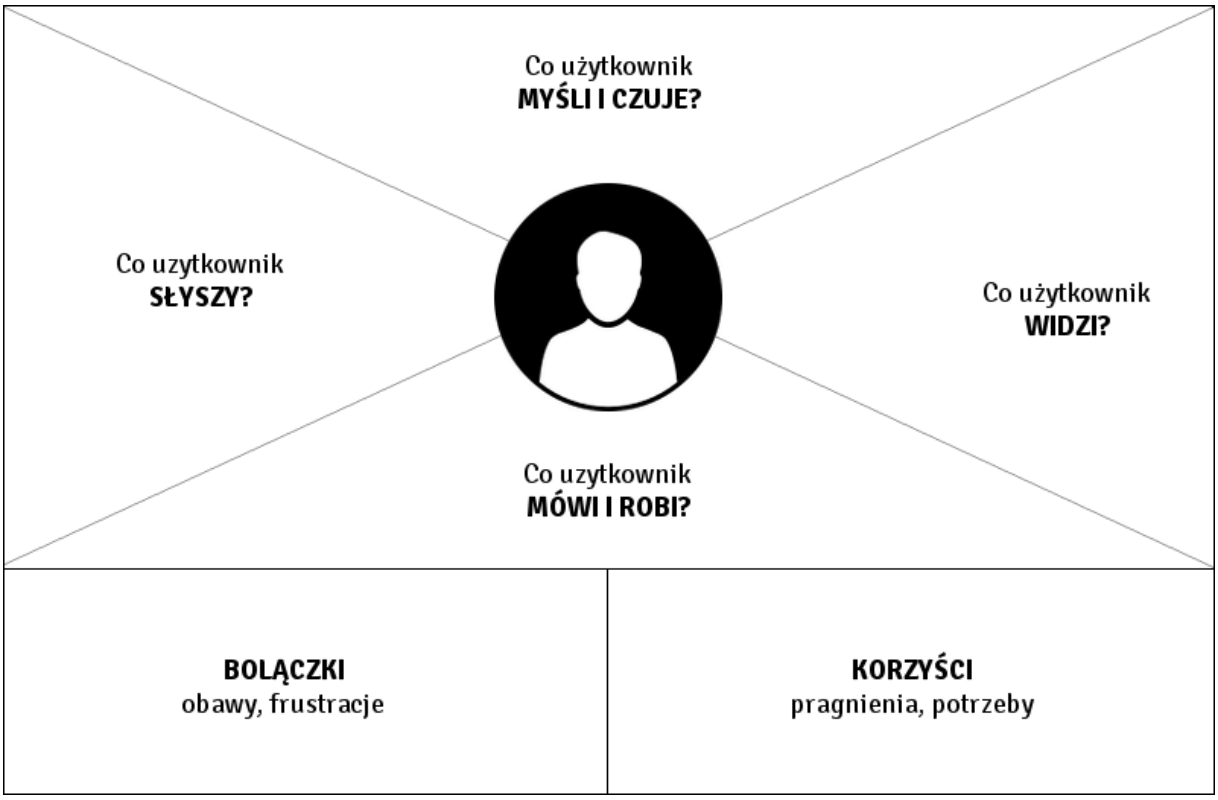
- Czego się obawia?
- Z jakiego powodu nie chce ryzykować?
- Z jakimi barierami lub problemami się boryka?
- Co jest głównym źródłem jej zmartwień i złego samopoczucia?

2. Jakie ma aspiracje?

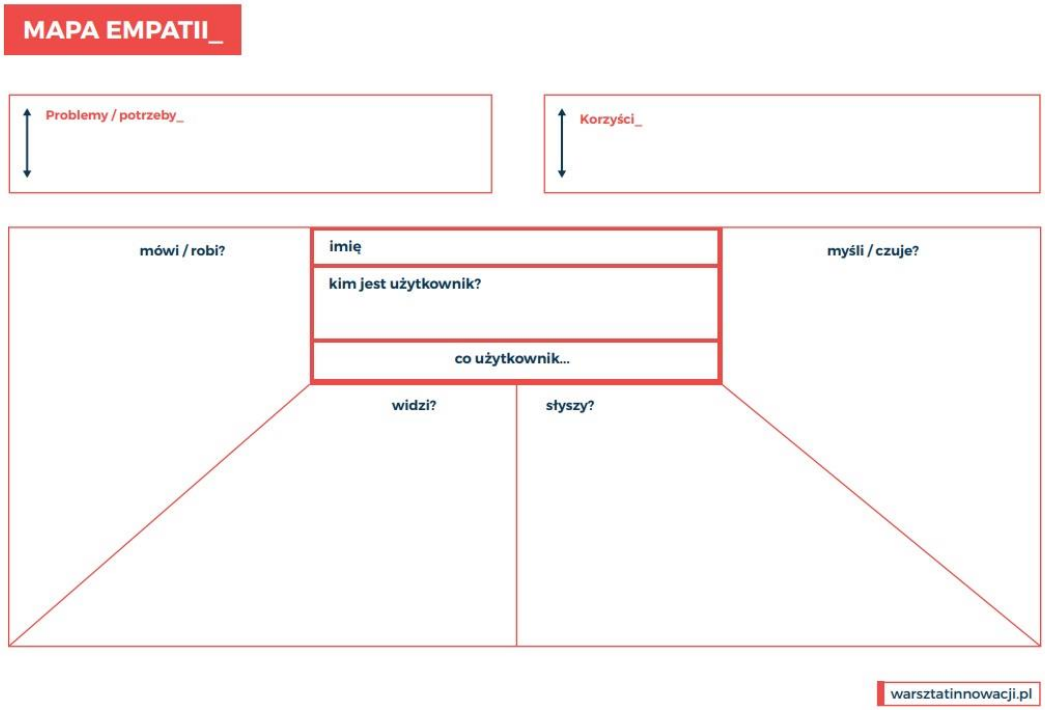
- Na czym jej najbardziej zależy?
- Do czego dąży?
- Co dla niej oznacza osiągnięcie założonego celu lub sukcesu?
- W jaki sposób do tego dąży?

Mapa pozwala pełniej zrozumieć potrzeby grupy docelowej. Dzięki niej utworzycie relację między projektantami i zespołem projektowym oraz użytkownikami.

Rysunek 1.



Rysunek 2.



Do pobrania także tutaj: http://warsztatinnowacji.pl/wp-content/uploads/2017/07/Mapa-Empatii.pdf

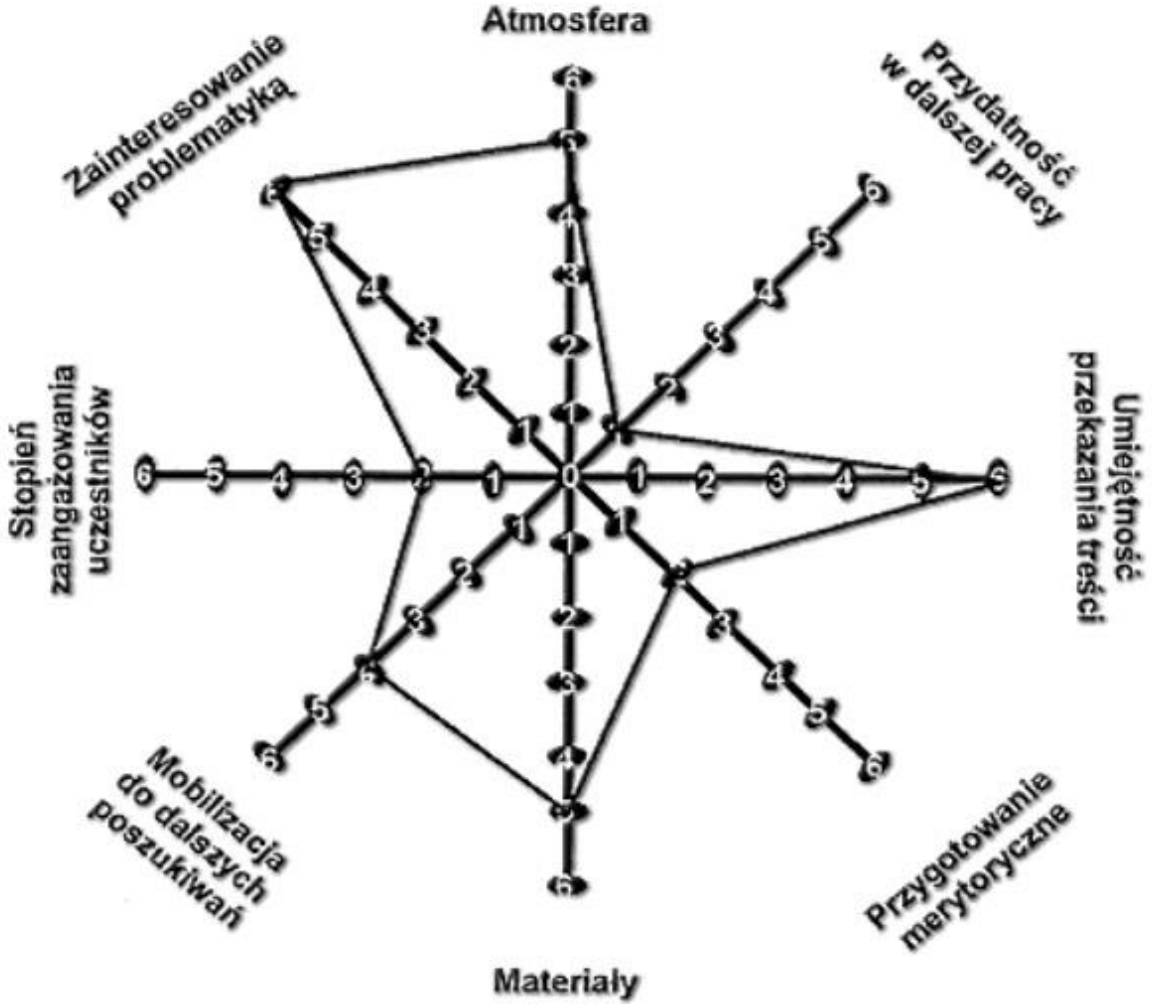
7. Warsztaty trwałości kooperacji wg. Schematu

- Zebranie informacji;
- Analiza wyników;
- Stworzenie mapy;
- Opracowanie planu prac;
- Praca i monitorowanie zmian.

Ćwiczenie: Różna wiatrów

CEL: Ewaluacja wielu działań/elementów naraz. Rys. Przykład „róży wiatrów”

OPIS: Jedną z graficznych metod, pozwalających ocenić jednocześnie wiele elementów działania, jest "ewaluacyjna róża". Pomysł jej konstrukcji zaczerpnięty został z róży kierunków stron świata, którą powszechnie wykorzystuje się, np. dla oznaczenia dominujących kierunków wiatrów. W przypadku ewaluacji projektu, na osiach w miejsce kierunku umieszcza się nazwę elementu podlegającego ocenie (atmosfera w grupie, osiągnięcie celu). Ilość osi jest dowolna i może być rozbudowywana w zależności od potrzeb. Linię osi dzieli się na odcinki i przypisuje im odpowiednie wartości – od 1 do 10 lub skalę ocen 1–6. Tak przygotowaną "różę" należy rozdać uczestnikom i poprosić o zaznaczenie na każdej z osi punktu odpowiadającego ocenie. Następnie punkty na sąsiednich osiach łączy się – w ten sposób każdy z uczestników otrzymuje swoją "różę", którą wręcza.



Czynniki trwałości kooperacji (na podstawie: Joanna Dąbrowska-Resiak, Jak zwiększyć trwałość rezultatów projektów? Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2018)

1. **Analiza potrzeb** - diagnoza potrzeb przeprowadzona przed rozpoczęciem realizacji projektu to kluczowy czynnik determinujący jego trwałość. Dobrze przemyślane działania gwarantują, że zostaną wyznaczone ważne dla instytucji cele, co pozwoli wypracować wartościowe i użyteczne rezultaty. Dostosowanie działań do potrzeb ma też wpływ na zespół: dzięki jasno określonym celom projektu osoby zaangażowane w jego wdrażanie będą widzieć sens swojej pracy, co zwiększy ich motywację do działania i do podejmowania dodatkowego wysiłku.

2. **Aktywność koordynatora i zespołu projektowego** - Innym czynnikiem (obok analizy potrzeb) niezbędnym do utrzymania trwałości jest stworzenie dobrego zespołu projektowego, a także wybór zaangażowanego koordynatora. Zazwyczaj najważniejszą osobą w całym przedsięwzięciu jest właśnie koordynator, jednak w większości analizowanych przypadków współpracuje on z szerszą grupą osób, dla których przynajmniej w trakcie trwania projektu pełni – oficjalnie bądź nieoficjalnie – funkcję szefa. Zespół wraz z koordynatorem stanowią serce projektu. To właśnie oni zazwyczaj tworzą koncepcję przedsięwzięcia, sporządzają wniosek, odpowiadają za realizację działań oraz osiągnięcie założonych celów. Mają wpływ na innych pracowników instytucji i osoby uczące się, współpracują z władzami instytucji oraz z podmiotami partnerskimi. Ich zaangażowanie i chęć działania są źródłem sukcesów projektu.

3. **Wsparcie instytucjonalne -** jednym z czynników, które mają olbrzymie znaczenie dla trwałości i jakości projektów, jest wsparcie ze strony instytucji. Dotyczy to zarówno wsparcia wewnętrznego, w ramach własnej organizacji, jak i zewnętrznego – otrzymywanego od innych instytucji: władz samorządowych, kuratoriów, organów prowadzących (w przypadku szkół), instytucji kultury czy władz centralnych.

4. **Współpraca wewnątrz instytucji -** duży wpływ na jakość kooperacji i jej trwałość ma współpraca wewnątrz instytucji. Współpraca ta dotyczy nie tylko omówionych wcześniej elementów (aktywny zespół, zaangażowany koordynator, dobre relacje z władzami instytucji itd.), lecz także atmosfery panującej w całej instytucji.

5. **Finansowanie i zasoby instytucji -** trwałość rezultatów jest bardzo mocno związana z kwestią kosztów ich eksploatacji po zakończeniu np. projektu. Jest to realny problem dla wielu instytucji – szczególnie dla tych, które nie dysponują osobnym budżetem na działalność promocyjną czy upowszechniającą, ale ogólnie stwierdzić można, że dotyczy instytucji ze

wszystkich sektorów edukacji. Brak środków własnych może uniemożliwić kontynuowanie działań rozpoczętych w projekcie lub zmusić instytucję do znacznego okrojenia działań. Jednym ze sposobów radzenia sobie z niedoborem funduszy jest poszukiwanie nowych źródeł finansowania rezultatów – dodatkowych środków zewnętrznych lub środków z realizacji kolejnych projektów.

6. **Odpowiedni dobór partnerów -** wiąże się także z utrzymaniem relacji partnerskich. Ich znaczenie jest duże nie tylko w kontekście realizacji kolejnych inicjatyw, lecz także w związku ze wspólną troską o rezultaty i zaangażowanie się w ich wykorzystywanie i promowanie. Aby partnerstwo okazało się trwałe, ważne jest zaproszenie do wspólnego działania odpowiednich instytucji.

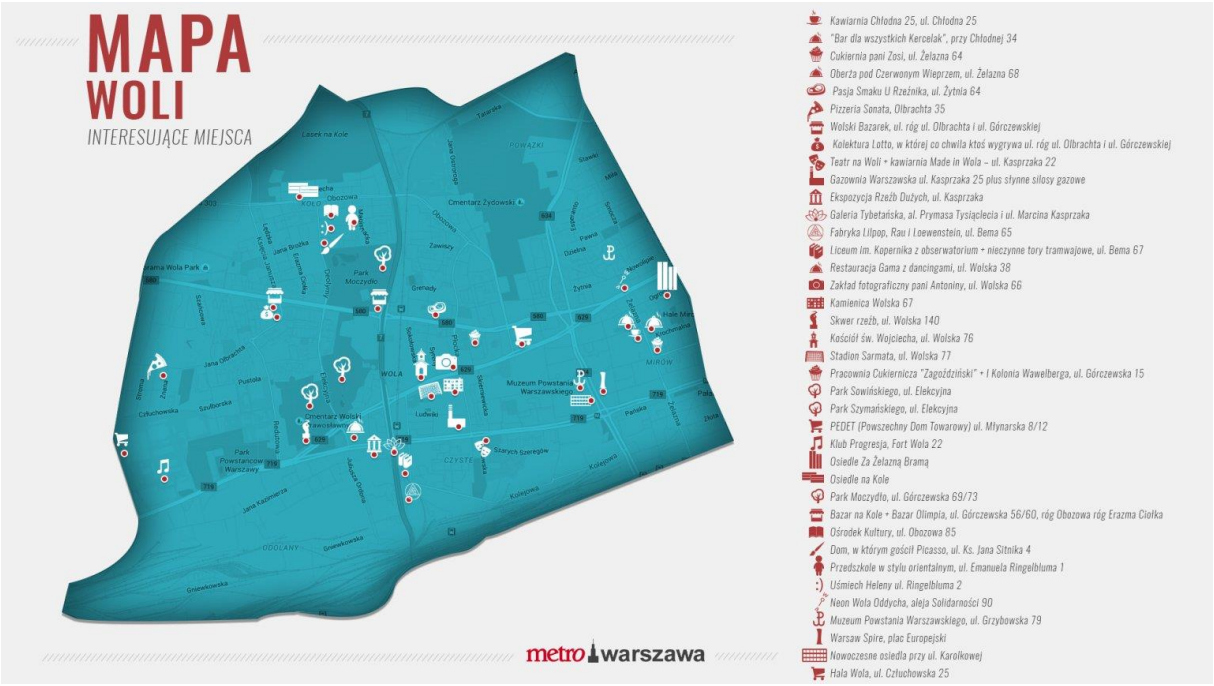
7. **Upowszechnianie rezultatów -** rezultaty mogą być również wykorzystywane przez użytkowników spoza instytucji beneficjenta. Dla realizatorów projektów, którzy kierują działania do odbiorców zewnętrznych, jest to kluczowy warunek uzyskania trwałości rezultatów. Dlatego muszą oni zadbać o to, by zainteresować odbiorców zewnętrznych swoim przedsięwzięciem**.**

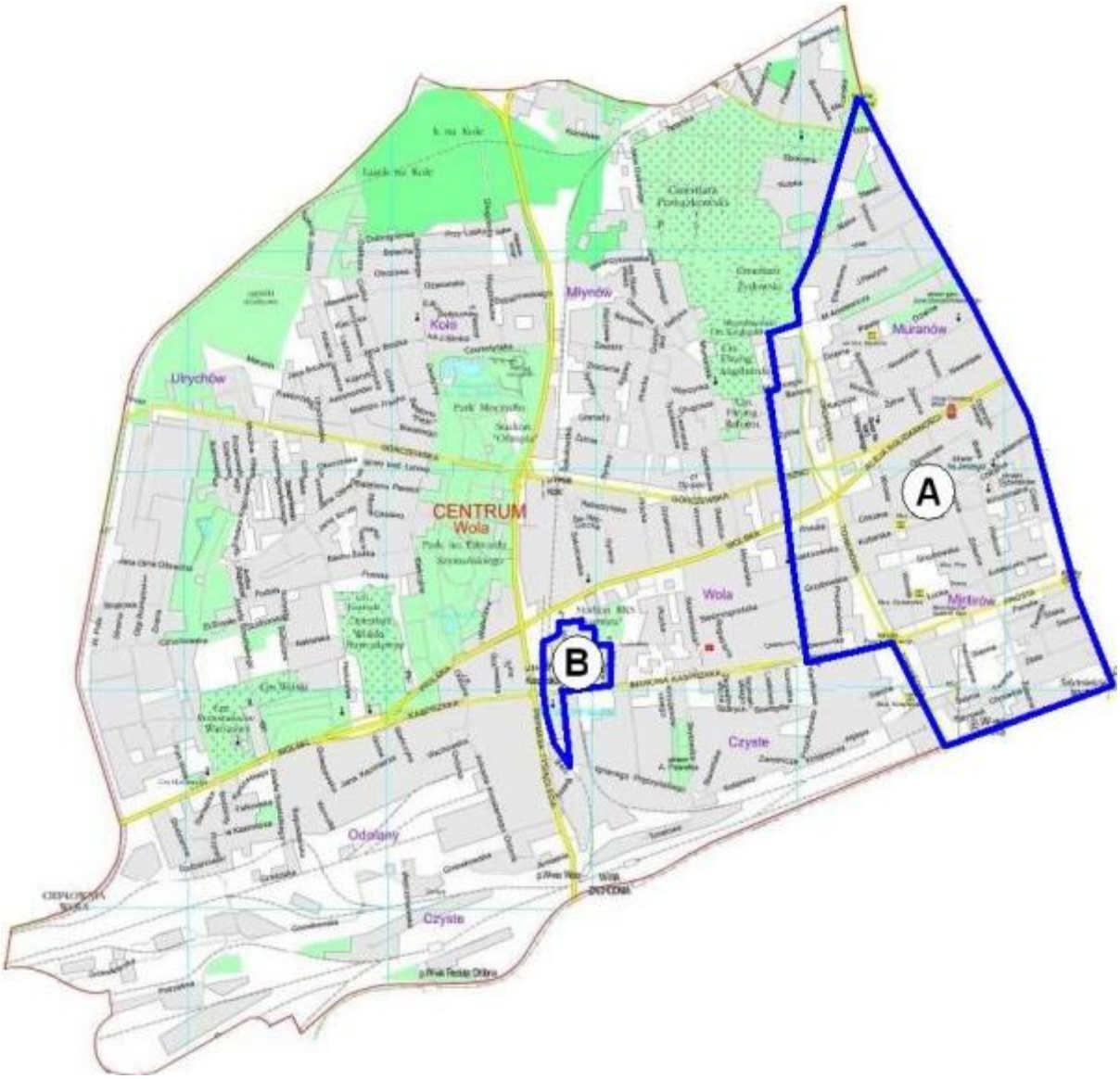
8. **Planowanie i monitorowanie trwałość -** monitorowanie trwałości rezultatów projektów jest zdecydowanie łatwiejsze (i dzięki temu częstsze), gdy instytucja sama korzysta z wypracowanych rozwiązań, np. w przedsięwzięciach podnoszących kompetencje kadry. Rzadziej sprawdzana jest trwałość u odbiorców zewnętrznych (np. w formie rozmów z przedstawicielami innych instytucji). Wielu beneficjentów przyznało jednak, że w ogóle nie zajmuje się monitoringiem.

Ćwiczenie dotyczące kooperacji na przykładzie warszawskiej dzielnicy Wola lub innego miejsca wskazanego przez uczestników (prowadzący może np. wcześniej wydrukować dla uczestników mapy, obrysy miast/dzielnic, z których pochodzą).

Uwaga! Na mapce nr 2 dzielnicy Wola, kolorem niebeskim zaznaczono teren rewitalizacji.

Zadanie: wskazanie na mapie pineskami interesariuszy kooperacji.





Podsumowanie.

8. Sztuka rozmowy, czyli organizacja spotkań z partnerami kooperacji oraz przepływ informacji.

Informacja zwrotna jest przydatna, gdy osoba, której udzielamy jej - rozumie informację, chce ją przyjąć oraz jest w stanie ją wykorzystać.

Skuteczna informacja zwrotna:

a) gdy jest opisowa, a nie oceniająca;
b) gdy odnosi się do określonych działań, zachowań czy ich wyników, nie do jednostki samej w sobie;
c) gdy jest konkretna, a nie ogólna;
d) gdy bierze pod uwagę potrzeby nadawcy i odbiorcy;
e) gdy jest skierowana na zachowania odbiorcy, w których
f) istnieje możliwość zmiany;

g) gdy udzielana jest w taki sposób, by pokazać akceptację
h) odbiorcy, jako wartościowej osoby.

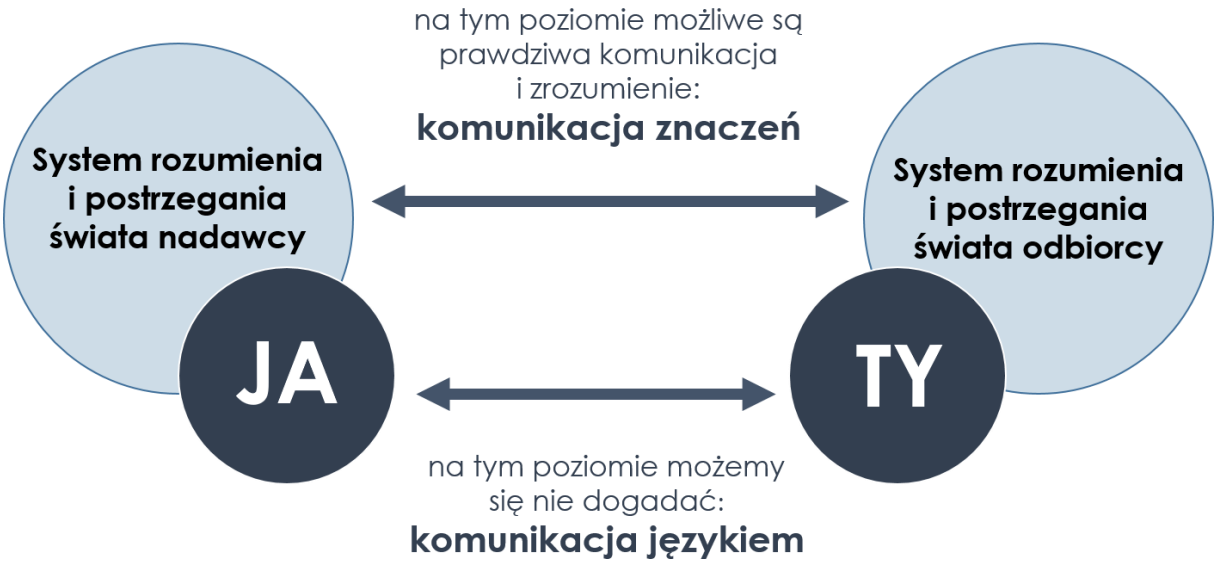
Konstruktywna pochwała – model FU

a) Fakty mówisz drugiej stronie o faktach;
b) Ustosunkowanie, jakie pozytywne uczucia powoduje w Tobie zaistniała sytuacja.

Konstruktywna krytyka – model FUO+2K

c) Fakty informujesz drugą stronę o zaistniałych faktach, zachowaniach;
d) Ustosunkowanie - prezentujemy swoje uczucia, sądy, stwierdzenia
e) w związku z zaistniałą sytuacją;
f) Oczekiwania - formułujemy, czego oczekujemy w przyszłości;
g) Konkret - liczba, data, godzina;
h) Kontrakt - „Czy możemy się na to umówić?"

Bardziej słuchaj niż mów



https://jakdzialacskutecznie.pl/sztuka-rozmowy/

Bibliografia

- Mirosław Żuk, Realizacja projektu (monitoring i ewaluacja), Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2014.
- Ewaluacja jak to się robi? Poradnik dla programów PAFW
- Karol Olejniczak, Mechanizmy wykorzystania ewaluacji, Uniwersytet Warszawski, Wydawnictwo SCHOLAR 2008
- Łukasz Ostrowski, Mari Wiśnicka, Ewaluacja. Jak to się robi? Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia", Warszawa 2016, CC BY 3.0:
- http://stocznia.org.pl/app/uploads/2013/01/Ewaluacja_Jak_to_sie_robi_www.pdf
- https://www.gov.pl/web/popcwsparcie/jakie-techniki-wspieraja-modelowanie-interakcji-mapa-empatii
- Marta Makowska, Analiza danych zastanych, Wydawnictwo SCHOLAR, Warszawa 2013
- https://predictivesolutions.pl/skad-brac-dane-plusy-i-minusy-analizy-danych-zastanych
- https://old.rybnik.eu/__files/politykaspoecznamiastarybnika2023.pdf
- Herbert J. Rubin, Irene S. Rubin, Jak zmierzać do celu nie wiążąc sobie rąk. Projektowanie wywiadów jakościowych, w: Ewaluacja w edukacji pod red. L. Korporowicza, wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 1997